

ANTECEDENTES Y RESULTADOS DE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO
REACTIVA Y PROACTIVA, Y EL PAPEL MODERADOR DEL ENTORNO Y EL
APRENDIZAJE

FABIÁN FERNANDO OSORIO TINOCO

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN
CALI
2016

ANTECEDENTES Y RESULTADOS DE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO
REACTIVA Y PROACTIVA, Y EL PAPEL MODERADOR DEL ENTORNO Y EL
APRENDIZAJE

FABIÁN FERNANDO OSORIO TINOCO

Trabajo de tesis para optar al título de
DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN

Directores

MIGUEL HERNÁNDEZ ESPALLARDO
HECTOR AUGUSTO RODRIGUEZ OREJUELA

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN
CALI
2016

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	10
 CAPÍTULO 1: EVOLUCIÓN, CONCEPTUALIZACIÓN Y DESPLIEGUE DE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO REACTIVA Y PROACTIVA	 22
1.1 Evolución del concepto de marketing hacia la orientación al mercado	24
1.1.1 Emergencia del concepto de marketing (1900-1950)	25
1.1.2 Expansión del alcance del concepto de marketing (1950 – 1990)	27
1.1.3 Orientación al mercado y su desarrollo empírico (1990 – Actualidad)	30
1.2 Antecedentes y resultados de la orientación al mercado	33
1.2.1 Resultados de la orientación al mercado	33
1.2.2 Antecedentes de la orientación al mercado	36
1.2.3 Moderadores y mediadores de la relación orientación al mercado - resultados	38
1.3 Perspectivas de la orientación al mercado	38
1.3.1 Perspectiva cultural	42
1.3.2 Perspectiva comportamental	43
1.3.3 Perspectiva integradora	45
1.4 La orientación al mercado reactiva y proactiva como recurso	47
1.4.1 La teoría de la firma basada en los recursos	47
1.4.2 Conceptualización de la orientación al mercado reactiva y proactiva	54
1.4.3 La orientación al mercado reactiva y proactiva y la ventaja competitiva	62
1.4.4 Antecedentes de la orientación al mercado reactiva y proactiva en la literatura	65
1.4.5 Consecuencias de la orientación al mercado reactiva y proactiva en la literatura	69
1.4.6 Efectos de moderación sobre la relación entre las dos vertientes de la orientación al mercado y los resultados de la empresa, en la literatura	79
 CAPÍTULO 2: ORIENTACIÓN AL MERCADO REACTIVA Y PROACTIVA Y VENTAJA COMPETITIVA: ANTEDECENTES Y EL EFECTO MODERADOR DEL APRENDIZAJE INTERNO Y EL DINAMISMO DEL ENTORNO	 88
2.1 Relación de la orientación al mercado reactiva y proactiva con la ventaja competitiva	91
2.1.1 Orientación al mercado reactiva y la ventaja competitiva	93
2.1.2 Orientación al mercado proactiva y la ventaja competitiva.	95

2.2	Efecto de moderación del aprendizaje interno sobre la relación de la orientación al mercado reactiva y proactiva con la ventaja competitiva	97
2.2.1	Efecto de moderación del aprendizaje interno sobre la relación de la orientación al mercado reactiva con la ventaja competitiva	100
2.2.2	Efecto de moderación del aprendizaje interno sobre la relación de la orientación al mercado proactiva con la ventaja competitiva	101
2.3	Efecto de moderación del dinamismo del entorno sobre la relación de la orientación al mercado reactiva y proactiva con la ventaja competitiva	104
2.3.1	Efecto de moderación del dinamismo del entorno en la relación de la orientación al mercado reactiva con la ventaja competitiva	105
2.3.2	Efecto de moderación del dinamismo del entorno sobre la relación de la orientación al mercado proactiva con la ventaja competitiva	106
2.4	Interacción de la orientación al mercado reactiva y proactiva	107
2.5	Antecedentes de la orientación al mercado reactiva y proactiva	111
2.5.1	Orientación a la innovación	115
2.5.2	Orientación al aprendizaje relacional	121
2.5.3	Análisis adicional sobre los antecedentes de la orientación al mercado reactiva y proactiva	127
CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA DEL ESTUDIO EMPÍRICO		132
3.1	Diseño del cuestionario	134
3.2	Medición de las variables teóricas	136
3.2.1	Medición de la orientación al mercado proactiva	136
3.2.2	Medición de la orientación al mercado reactiva	137
3.2.3	Medición de la orientación a la innovación	138
3.2.4	Medición de la orientación al aprendizaje basado en fuentes internas	140
3.2.5	Medición de la orientación al aprendizaje relacional	141
3.2.6	Medición del dinamismo del entorno	142
3.2.7	Medición de la ventaja competitiva	143
3.3	Ficha técnica y recogida de información	144
3.4	Perfil de la muestra	149
3.5	Análisis de la fiabilidad y validez de las escalas de medida	152
CAPÍTULO 4: ANÁLISIS DE DATOS Y RESULTADOS		156
4.1	Análisis y resultados del modelo de regresión lineal del efecto de la orientación al mercado reactiva y proactiva sobre la ventaja competitiva,	158

	con la orientación al aprendizaje interno	
4.1.1	Resultados	160
4.1.1.1	Efecto de la orientación al mercado reactiva sobre la ventaja competitiva en contextos de OAI	163
4.1.1.2	Efecto de la orientación al mercado proactiva sobre la ventaja competitiva en contextos de OAI	168
4.1.1.3	Efecto de moderación del aprendizaje interno sobre la relación de la orientación al mercado reactiva con la ventaja competitiva	174
4.1.1.4	Efecto de moderación del aprendizaje interno sobre la relación de la orientación al mercado proactiva con la ventaja competitiva	180
4.1.1.5	Efecto de la interacción de la orientación al mercado reactiva y proactiva sobre la ventaja competitiva en contextos de OAI	186
4.2	Análisis y resultados del modelo de regresión lineal del efecto de la orientación al mercado reactiva y proactiva sobre la ventaja competitiva con el dinamismo del entorno	193
4.2.1	Resultados	194
4.2.1.1	Efecto de la orientación al mercado reactiva sobre la ventaja competitiva en contextos de DE	197
4.2.1.2	Efecto de la orientación al mercado proactiva sobre la ventaja competitiva en contextos de DE	201
4.2.1.3	Efecto de moderación del dinamismo del entorno sobre la relación de la orientación al mercado reactiva con la ventaja competitiva	205
4.2.1.4	Efecto de moderación del dinamismo del entorno sobre la relación de la orientación al mercado proactiva con la ventaja competitiva	208
4.2.1.5	Efecto de la interacción de la orientación al mercado reactiva y proactiva sobre la ventaja competitiva en contextos de DE	214
4.3	Antecedentes de la orientación al mercado reactiva y proactiva	218
4.3.1	Resultados de los antecedentes de la orientación al mercado reactiva y proactiva bajo el efecto moderador del dinamismo del entorno	222
4.3.2	Resultados de los antecedentes de la orientación al mercado reactiva y proactiva bajo el efecto moderador del aprendizaje interno	229
CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN		232
5.1	Conclusiones	233
5.1.1	Conclusiones relevantes sobre los resultados de la relación de la	236

	orientación al mercado reactiva y proactiva con la ventaja competitiva	
5.1.2	Conclusiones relevantes sobre los resultados de los antecedentes de la orientación al mercado reactiva y proactiva	240
5.2	Implicaciones empresariales	241
5.3	Limitaciones	244
5.4	Líneas futuras de investigación	246
BIBLIOGRAFÍA		248

LISTA DE TABLAS

Tabla 1.1	Definiciones de orientación al mercado	40
Tabla 1.2	Diferencias entre la orientación al mercado reactiva y proactiva	61
Tabla 1.3	Resumen de investigación sobre vertientes de la orientación al mercado	86
Tabla 3.1	Estructura del Cuestionario	134
Tabla 3.2	Escala de medición de la orientación al mercado proactiva	137
Tabla 3.3	Escala de medición de la orientación al mercado reactiva	138
Tabla 3.4	Escala de medición de la orientación a la innovación	139
Tabla 3.5	Escala de medición de la orientación al aprendizaje interno	140
Tabla 3.6	Escala de medición de la orientación al aprendizaje relacional	141
Tabla 3.7	Escala de medición para el dinamismo del entorno	142
Tabla 3.8	Escala de medición de la ventaja competitiva	144
Tabla 3.9	Ubicación de la población de empresas por ciudad	146
Tabla 3.10	Sectores de la población de empresas	146
Tabla 3.11	Perfil de informadores clave	149
Tabla 3.12	Ficha técnica del estudio	149
Tabla 3.13	Ubicación de las empresas por ciudad	150
Tabla 3.14	Tamaño de la empresa	151
Tabla 3.15	Antigüedad, número de empleados y ventas	151
Tabla 3.16	Sectores de la muestra de empresas	152
Tabla 3.17	Resumen medición de variables: Análisis factorial confirmatorio	154
Tabla 3.18	Matriz de Correlaciones y estadísticos descriptivos	155
Tabla 4.1	Resultados del análisis de regresión	162
Tabla 4.2	Resultados del análisis de regresión	196
Tabla 4.3	Resumen Hipótesis y resultados empíricos	218
Tabla 4.4	Comparación de coeficientes de modelos con invarianza y con varianza	221
Tabla 4.5	Comparación de coeficientes de modelos con invarianza y con varianza	222
Tabla 4.6	Resultado modelo estructural	223
Tabla 4.7	Resultado modelo estructural	229

LISTA DE FIGURAS

Figura I	Objetivos y metodología de esta tesis doctoral	20
----------	--	----

Figura II	Estructura de la tesis doctoral	21
Figura 1.1	Evolución de las dimensiones de concepto de marketing a la orientación al mercado	32
Figura 1.2	Aproximaciones de la satisfacción de las necesidades actuales y futuras	56
Figura 1.3	Modelo general de relaciones	131
Figura 4.1	Efecto de OMR sobre VC en baja OAI	164
Figura 4.2	Efecto de OMR sobre VC en alta OAI	166
Figura 4.3	Efecto de OMP sobre VC en baja OAI	169
Figura 4.4	Efecto de OMP sobre VC en alta OAI	170
Figura 4.5	Efecto de moderación de OAI en la relación OMR con VC en baja OMP	175
Figura 4.6	Efecto de moderación de OAI en la relación OMR con VC en alta OMP	176
Figura 4.7	Efecto de moderación de OAI en la relación OMP con VC en baja OMR	181
Figura 4.8	Efecto de moderación de OAI en la relación OMP con VC en alta OMR	182
Figura 4.9	Efecto de interacción de OMR y OMP sobre VC en baja OAI	188
Figura 4.10	Efecto de interacción de OMR y OMP sobre VC en alta OAI	189
Figura 4.11	Efecto de OMR sobre VC en bajo DE	198
Figura 4.12	Efecto de OMR sobre VC en alto DE	199
Figura 4.13	Efecto de OMP sobre VC en bajo DE	202
Figura 4.14	Efecto de OMP sobre VC en alto DE	203
Figura 4.15	Efecto de moderación de DE en la relación OMR con VC en baja OMP	206
Figura 4.16	Efecto de moderación de DE en la relación OMR con VC en alta OMP	207
Figura 4.17	Efecto de moderación de DE en la relación OMP con VC en baja OMR	209
Figura 4.18	Efecto de moderación de DE en la relación OMP con VC en alta OMR	210
Figura 4.19	Efecto de interacción de OMR y OMP sobre VC en bajo DE	215
Figura 4.20	Efecto de interacción de OMR y OMP sobre VC en alto DE	216
Figura 4.21	Antecedentes de la orientación al mercado reactiva y proactiva.	219

LISTA DE ANEXOS

ANEXO 1	Instrumento de recolección de datos	279
ANEXO 2	Cuestionario de preselección	288
ANEXO 3	Carta de contacto	291

INTRODUCCIÓN.

A partir de la década de los años noventa, se inicia un completo desarrollo de los componentes conceptuales de la orientación al mercado desde el punto de vista empírico. La importancia de dicho concepto ha sido reconocida por la literatura del marketing desde los años sesenta, dado que esta forma de hacer negocios puede generar ventaja competitiva mediante la creación de valor (Hult y Ketchen, 2001). Además, dicha orientación organizacional está relacionada con la contribución que las acciones de mercadeo tienen sobre el desempeño de la organización. El efecto positivo de la orientación al mercado sobre los resultados empresariales es una generalización empírica bien establecida en la literatura de marketing (Chan et al., 2014). Este enfoque, que asumen las empresas en la comprensión y satisfacción de las necesidades del cliente, a menudo conduce a una variedad de beneficiosos resultados. Estos beneficios incluyen el

aumento de las ventas, de la cuota de mercado, así como un impulso a los esfuerzos de servicio al cliente y la innovación de productos (Kohli y Jaworski, 1990; Slater y Narver, 1998). Así, la toma de decisiones en las organizaciones adquiere la dimensión de que las empresas, más allá de ser procesos de producción de bienes, son procesos de satisfacción de necesidades expresas y latentes del cliente (Drucker 1954).

Más de quinientos estudios se han presentado desde la década de los años noventa que examinan el tema de la orientación al mercado (Liao et al., 2010), demostrando que este es un aspecto que sigue recibiendo considerable atención en la literatura de marketing. Los estudiosos de marketing no solo posicionan a la orientación al mercado como un aspecto central de la disciplina, sino que también consideran sus principios como universalmente aplicables, incentivando al marketing como una disciplina fundamental para todo tipo de organizaciones y la sociedad en general (Kotler, 2005). Los investigadores de la orientación al mercado responden a esta evolución mediante el estudio de su aplicabilidad en una variedad de contextos y analizando su relevancia en diferentes tipos de organizaciones industriales y de servicio, tales como aquellas sin ánimo de lucro o de diferentes tamaños. Los investigadores de marketing han visto y siguen viendo la orientación al mercado como un tema importante y central de la disciplina del marketing, y como un área de conocimiento que ofrece grandes oportunidades de investigación (Goldman y Grinstein, 2010; Lehmann, 2005) dado el constante número de publicaciones y el incremento de autores que se interesan en el tema (Goldman y Grinstein, 2010; Liao et al., 2010).

No cabe duda de la importancia de la orientación al mercado como un aspecto organizacional necesario para el logro de mejores resultados empresariales, así como su consideración como aspecto central en la disciplina del marketing, permitiendo la continuidad de seguir debatiendo y profundizando en sus implicaciones científicas y prácticas de su aplicación. Desde que el Instituto de Ciencia de Marketing (MSI, en sus

siglas en inglés) estableció la orientación al mercado como un tópico de alta prioridad, el desarrollo de esta área de conocimiento ha venido perfeccionándose. Es el caso de investigaciones como la de Narver et al. (2004) que distingue la orientación al mercado como un concepto de doble dimensión (dimensión reactiva y dimensión proactiva) que propicia nuevos retos de investigación en un área reconocida como madura (Liao et al., 2011). En este sentido, la orientación al mercado reactiva y proactiva se perfila como uno de los conceptos que, en conjunción con otros aspectos de la estrategia empresarial, permiten nuevas direcciones en la investigación de la orientación al mercado (Goldman y Grinstein, 2010; Grinstein, 2006; Hakala, 2011; Herhausen, 2015; Lamore et al., 2013a). Así pues, las dos vertientes de la orientación al mercado se presentan como una variación de la concepción tradicional, tratada con apenas profundidad en la literatura académica y que la presente investigación se propone abordar.

Además, la actual literatura existente de orientación al mercado, a pesar de ser fructífera, todavía resulta en un retrato fragmentado de lo que realmente es y cómo dicha orientación logra ventaja competitiva para las empresas (Van Raaij y Stoelhorst, 2008). Los estudios realizados con relación a los resultados (Kirca et al., 2005), no son de acuerdo general y han sido criticados (Hamel y Prahalad, 1994; Berthon, Hulbert, y Pitt, 1999; Christensen y Bower, 1996). La crítica se fundamenta esencialmente por la preocupación de que orientarse hacia el mercado implica responder únicamente a los deseos de los consumidores y dicha dependencia puede conducir a estrategias reactivas y productos poco innovadores, perdiéndose la ventaja competitiva (Baker y Sinkula, 2005; Atuahene-Gima et al., 2005).

Pocos estudios han examinado la naturaleza de los comportamientos reactivo y proactivo de una orientación al mercado (Grinstein, 2008) y aún se desconocen aspectos de su naturaleza, como el costo y riesgo de implementar las dos vertientes de la orientación al mercado, la naturaleza independiente y/o complementaria de ambos comportamientos

en relación a la creación de ventaja competitiva (Herhausen, 2015), los factores que favorecen a cada uno de ellos, y los contextos en los que se dan sus dinámicas y procesos de creación de ventaja competitiva. En este sentido, hasta que se comprendan mejor estas cuestiones, el tema seguirá siendo desconcertante para los investigadores y seguirá siendo difícil su comprensión e implementación para los gerentes (Harris, 2000). Por ello, la presente investigación propone indagar estos aspectos.

En el ámbito empresarial, existen voces que reclaman un cambio de enfoque en la mirada de las tradicionales concepciones de la orientación al mercado (e.g. Kohli y Jaworski, 1990; Narver y Slater, 1990) por una que sea más cercana a su entendimiento a nivel empresarial. De acuerdo a Ferrell y Lucas (1987), el concepto más importante para los gerentes contenido en la orientación al mercado es la "satisfacción del consumidor". En la propuesta de las dos vertientes de la orientación al mercado realizada por Narver et al. (2004) y que se desarrolla en la presente investigación, descansa esta mirada de la satisfacción de las necesidades de los consumidores. Las diferentes definiciones tradicionalmente utilizadas en la literatura de marketing sugieren diferentes niveles para mejorar la orientación al mercado de la empresa. Niveles que involucran ciertos comportamientos organizacionales como el procesamiento de la información, la toma de decisiones y la formación de estrategia (Kohli y Jaworski, 1990; Ruekert, 1992). En su lugar, la propuesta de las dos vertientes de la orientación al mercado (Narver et al., 2004) enfoca la atención de los gerentes en la característica que ellos consideran más importante (la satisfacción del consumidor), y que les permite tener una idea mucho más clara de dónde centrar su interés para mejorar la orientación al mercado de la empresa (Van Raaij y Stoelhorst, 2008). Así, esta tesis doctoral propone un desarrollo teórico y empírico de la orientación al mercado con un enfoque comprensivo también para el ámbito empresarial.

Hasta hoy los estudiosos del marketing no han explicado ni puesto atención de manera suficiente a la dimensiones proactiva y reactiva de la orientación al mercado. La necesidad por esta distinción ha sido recientemente enfatizada por cada vez más investigadores que reclaman indagar la naturaleza de dichas dimensiones (Atuahene-Gima et al., 2005; Lamore et al., 2013a; Tsai et al., 2008; Yannopoulos et al., 2012; Voola y O’Cass, 2010; Zhang y Duan, 2010).

Por tal razón, la presente tesis doctoral propone abordar tres aspectos poco explorados de la naturaleza de la orientación al mercado reactiva y proactiva y su relación con la ventaja competitiva.

En primer lugar, los estudios desarrollados hasta el momento sobre la capacidad y las limitaciones que tienen las dos vertientes de la orientación al mercado en la creación de ventaja competitiva son escasos. Por ejemplo, falta claridad en la naturaleza curvilínea encontrada en estudios anteriores de la relación entre las vertientes de la orientación al mercado y los resultados de la empresa (Atuahene-Gima et al., 2005; Tsai et al., 2008). Igualmente, sigue sin explorarse otros factores externos y organizacionales que moderan la relación de ambas vertientes de la orientación al mercado y la ventaja competitiva, tales como el dinamismo del entorno y diferentes formas de aprendizaje (Atuahene-Gima et al., 2005). Así, el presente estudio propone la revisión empírica de la naturaleza de la relación lineal y/o curvilínea de la orientación al mercado proactiva y reactiva con la ventaja competitiva y su dependencia de factores internos como la orientación al aprendizaje y externos como el dinamismo del entorno, a fin de contribuir a la literatura sobre estas dos vertientes.

En segundo lugar, el presente trabajo propone el análisis de los antecedentes de la orientación al mercado reactiva y proactiva. Esta problemática se presenta escasa (Grinstein, 2008; Lamore et al., 2013b) desde que los constructos fueron por primera vez

propuestos por Narver et al. (2004). Este es un importante vacío en la literatura de orientación al mercado especialmente a la luz de los hallazgos de que dicha orientación no es la única orientación estratégica viable y que las empresas pueden mejorar los resultados mediante el balance de otras orientaciones estratégicas (Grinstein, 2006; Hakala, 2011). Además, a pesar de las décadas de investigación en las diferentes corrientes de la literatura de orientaciones estratégicas, poco se sabe aún acerca de las relaciones entre orientación al mercado, orientación a la tecnología, orientación al aprendizaje o la orientación a la innovación, entre otras (Hakala, 2011). En este sentido, este trabajo busca responder a la pregunta de cómo dos orientaciones estratégicas de la empresa, como la orientación al aprendizaje y a la innovación favorecen o no, la implementación de las dos vertientes de la orientación al mercado. De esta manera se contribuye a llenar el vacío en la literatura que aún existe sobre los antecedentes de las dimensiones proactiva y reactiva de la orientación al mercado.

Por último, una tercera situación problemática abordada en esta investigación está relacionada con la naturaleza complementaria de las dos dimensiones de la orientación al mercado. La orientación al mercado reactiva se refiere al set de capacidades para generar diseminar y usar la inteligencia del mercado correspondiente a los actuales clientes (Atuahene-Gima et al., 2005; Narver et al., 2004). En contraste, la orientación al mercado proactiva se refiere a la búsqueda de nueva información y conocimiento para descubrir y satisfacer las necesidades futuras de los consumidores (Atuahene-Gima et al., 2005; Narver et al., 2004). La literatura ha asumido que la dimensión proactiva de la orientación al mercado es complementaria a la de la orientación reactiva (Atuahene-Gima et al., 2005; Herhausen, 2016), es decir, que las capacidades productivas de la dimensión reactiva de la orientación al mercado ayudan a superar las limitaciones inherentes de la dimensión proactiva de la orientación al mercado y viceversa. Pese a esta presunción, es bastante escasa su confirmación empírica. Este estudio aporta nuevas señales en el vacío

de la relación de interacción de las dos dimensiones de la orientación al mercado con la ventaja competitiva.

La consecución de respuestas a las situaciones problemáticas planteadas se circunscriben en los siguientes objetivos y están planteados sobre el pilar básico de configurar un análisis teórico-empírico de antecedentes y el resultado de la orientación al mercado reactiva y proactiva (ver Figura I):

En primer lugar, se pretende contextualizar el concepto de la orientación al mercado reactiva y proactiva a partir de los enfoques y teorías desarrollados previamente en la literatura académica, a fin de aportar los cimientos sobre los que se sustenta dicho concepto. Se desarrolla una revisión de la literatura de mayor relevancia, es decir, las aportaciones más significativas de los autores relativos a la orientación del mercado y que constituyen las perspectivas construidas a lo largo de su desarrollo teórico. A este respecto, en la última década las aplicaciones de la lógica basada en recursos en la disciplina de marketing ha tenido un crecimiento exponencial, dado que provee un importante marco teórico para la predicción y explicación de la base de la ventaja competitiva de una empresa (Barney et al., 2011). Así, este trabajo doctoral adopta la mirada basada en los recursos de la empresa como base para conferir, bajo sus principios, relaciones entre las dos vertientes de la orientación al mercado y la ventaja competitiva.

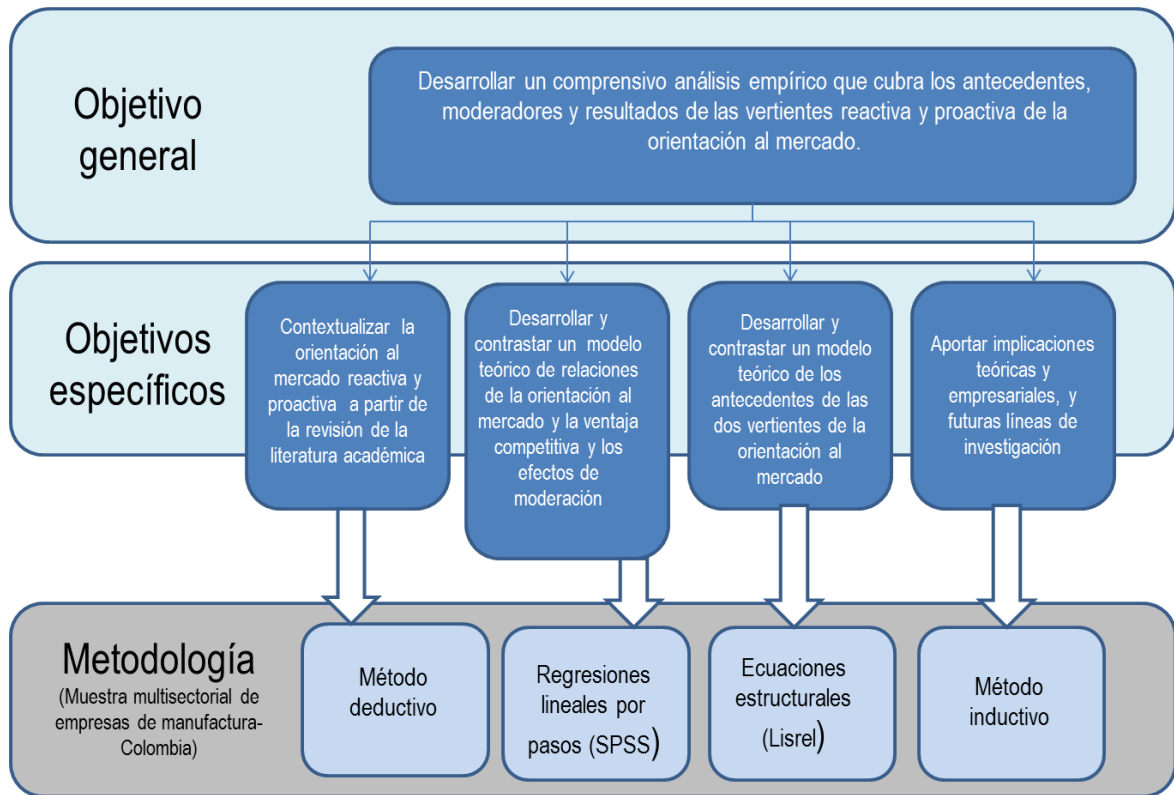
En segundo lugar, se pretende contrastar un modelo de relaciones en el que, a partir de la revisión teórica previa, se estudien las relaciones de la orientación al mercado reactiva y proactiva con la ventaja competitiva, a fin de conocer sus efectos y predecir su validez. En este sentido, se busca comprobar empíricamente la naturaleza curvilínea de las dos vertientes de la orientación al mercado bajo la influencia de factores internos y externos a la organización. Se observan los efectos de moderación de un factor interno a la organización como el aprendizaje interno y de un efecto externo como el dinamismo del

entorno. Así mismo, se plantean relaciones de interacción entre las dos vertientes de la orientación al mercado con la ventaja competitiva, que contrastadas empíricamente, arrojarán luces sobre el efecto complementario que tiene la orientación al mercado reactiva y proactiva en la consecución de ventaja competitiva para la empresa. El contraste de las relaciones planteadas se llevará a cabo sobre una muestra multisectorial de empresas de manufactura en Colombia cuyos datos serán analizados a través de un método estadístico de análisis multivariante, esto es, mediante un sistema de regresiones lineales por pasos en la aplicación *SPSS* (v.21).

En tercer lugar, se pretende contrastar empíricamente el efecto que tiene la orientación al aprendizaje relacional y la orientación a la innovación, como orientaciones estratégicas de la empresa, en facilitar o no, la adopción de las dos vertientes de la orientación al mercado, esto es, establecer los antecedentes de la orientación al mercado reactiva y proactiva. Sobre la misma muestra de empresas se utilizará un método estadístico de análisis multivariante, en este caso, un sistema de ecuaciones estructurales multigrupo basada en la varianza a través de la aplicación *Lisrel* (v. 8.8) (Fornell y Bookstein, 1982).

Finalmente, el trabajo se robustece a partir de establecer las implicaciones de los resultados en la teoría, la práctica empresarial, así como en nuevas vías de investigación, para que otros investigadores puedan retomar la problemática y contribuir hacia adelante a su consolidación teórico- empírica.

Figura I. Objetivos y metodología de esta tesis doctoral.



Fuente: Elaboración Propia.

El presente trabajo de investigación se estructura de la siguiente manera. Tras la introducción a la tesis desarrollada en este apartado, se presenta el análisis teórico del objeto de estudio, lo que comprende el capítulo uno. En el capítulo dos se proponen las relaciones teóricas y se establecen las hipótesis del estudio. En el capítulo tercero se presenta la metodología aplicada. A continuación, el capítulo cuarto expone los resultados del análisis empírico, y el quinto presenta las conclusiones de la investigación. Al final se recogen las referencias bibliográficas y documentos anexos. La figura II presenta de forma detallada la estructura propuesta.

Figura II. Estructura de la tesis doctoral.

Introducción

- La introducción presenta la justificación académica y empresarial de la tesis doctoral, el objetivo general y los específicos que se persiguen, la metodología empleada y, por último, la estructura esquemática del trabajo.

Capítulo 1. Evolución, conceptualización y despliegue de la orientación al mercado reactiva y proactiva

- El capítulo comienza con el desarrollo de la evolución del concepto de la orientación al mercado. Luego se presentan las perspectivas teóricas sobre las cuales se ha construido el concepto de la orientación al mercado, entre la que se propone la de las dos vertientes, reactiva y proactiva. Seguido se desarrolla el marco teórico basado en los recursos para posteriormente desarrollar los conceptos respectivos sobre las dos vertientes de la orientación al mercado. Finalmente, se presenta el estado del arte relacionado con los antecedentes y resultados de la orientación al mercado reactiva y proactiva, así como los efectos de moderación que la literatura ha desarrollado desde su aparición.

Capítulo 2. Orientación al mercado reactiva y proactiva y ventaja competitiva: Antecedentes y el efecto moderador del aprendizaje interno y el dinamismo del entorno

- El capítulo propone el desarrollo de un modelo de relaciones entre la orientación al mercado reactiva y proactiva y la ventaja competitiva, así como los efectos contextuales de factores internos y externos. Después, desarrolla las relaciones de los antecedentes de las vertientes de la orientación al mercado. Por último presenta un análisis adicional donde se establecen los efectos de dichos antecedentes, moderados por el aprendizaje interno y el dinamismo del entorno como factores internos y externos respectivamente.

Capítulo 3. Metodología del estudio empírico.

- El capítulo corresponde a las características metodológicas así como los instrumentos de medida y el marco muestral del estudio. Finalmente se presentan las características psicométricas de las escalas utilizadas en el estudio.

Capítulo 4. Análisis de datos y resultados.

- Este capítulo presenta los análisis y resultados pertinentes obtenidos por el contraste empírico del modelo teórico de relaciones propuesto en el capítulo dos. Se analizan los resultados de las regresiones lineales para dar cuenta de las relaciones de las dos vertientes de la orientación al mercado con la ventaja competitiva, así como el efecto moderador del dinamismo del entorno y del aprendizaje interno. Finalmente se analizan los resultados de los modelos estructurales multigrupo que explican las relaciones de los antecedentes con las dos vertientes de la orientación al mercado.

Capítulo 5. Conclusiones, limitaciones y líneas futuras de investigación.

- El capítulo analiza las principales conclusiones de la investigación en cuanto a contribuciones teóricas, implicaciones para la gestión empresarial, limitaciones y futuras líneas de investigación.

Bibliografía y anexos.

Fuente: Elaboración Propia.

CAPÍTULO 1

EVOLUCIÓN, CONCEPTUALIZACIÓN Y DESPLIEGUE DE LA
ORIENTACIÓN AL MERCADO REACTIVA Y PROACTIVA.

El presente capítulo presenta los fundamentos de la orientación al mercado y su proceso de evolución hacia dos comportamientos presentados por Narver et al. (2004) como son la orientación al mercado reactiva y proactiva. Esta conceptualización de doble constructo surgió principalmente para aclarar las críticas de la relación entre la orientación al mercado y la innovación. Hasta hoy, los estudiosos del marketing no han explicado ni tampoco dedicado suficiente atención a las dimensiones proactiva y reactiva de la orientación al mercado, si bien la necesidad de esta distinción ha sido recientemente enfatizada cada vez más por investigadores que reclaman indagar la naturaleza de dichas dimensiones (Atuahene-Gima et al., 2005; Herhausen, 2015; Lamore et al., 2013a; Narver et al., 2004; Tan y Liu, 2014; Tsai et al., 2008; Voola y O’Cass, 2010; Yannopoulos et al., 2012; Zhang y Duan, 2010).

El propósito de este capítulo es avanzar en la comprensión del concepto de la orientación al mercado, en particular de sus dimensiones reactiva y proactiva. En primer lugar, se establece la evolución de las dimensiones que componen la orientación al mercado a partir del concepto de marketing. En segundo, se revisan las perspectivas que la literatura ha propuesto para, finalmente, identificar las dos vertientes de la orientación al mercado como recursos de marketing en las empresas.

1.1 EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO DE MARKETING HACIA LA ORIENTACIÓN AL MERCADO.

La literatura del marketing en un intento de establecer sus límites y alcances, ha propuesto el análisis de la evolución del concepto de marketing hacia la orientación al mercado de diferentes maneras. Por ejemplo, algunos autores proponen que el concepto de marketing y la orientación al mercado son diferentes, dado que el concepto de marketing es más amplio y hace parte de la teoría general del desarrollo del pensamiento del marketing (Munuera, 1992, Vargo y Lusch, 2004) en tanto que la orientación al mercado es un aspecto meramente organizacional y más limitado a una perspectiva funcional (Day, 1994; Kohli y Jaworski, 1990). Otros análisis no contemplan diferencia alguna entre el concepto de marketing y la orientación al mercado, tratándolos a ambos indistintamente (Goldman y Grinstein, 2010; Liao et al., 2010; Narver y Slater, 1990). En este sentido todavía existen limitaciones y confusiones sobre la comprensión e implementación de la orientación al mercado.

A pesar del avanzado estado de desarrollo del área de conocimiento de la orientación al mercado, permanece la necesidad de conectar e interpretar de mejor manera la literatura que hasta hoy se ha construido para ofrecer sugerencias hacia la integración de las diferentes perspectivas de análisis. Se desarrolla en este trabajo, un análisis de la evolución del concepto de marketing a la orientación al mercado para dar luz sobre cómo se conecta la literatura del concepto de marketing y la orientación al mercado, sobre las dimensiones, límites y alcances del concepto de orientación al mercado y, finalmente, para ampliar la comprensión del estado de la orientación al mercado en el contexto y lógicas actuales dominantes del marketing.

Se establece en este trabajo, que el concepto de la orientación al mercado es el resultado del proceso evolutivo que el pensamiento del marketing ha venido construyendo desde los inicios del siglo XX y que hasta antes de la década de los años noventa se conocía como "El concepto de marketing". La orientación organizacional hacia el mercado y el

concepto de marketing son las construcciones centrales de la disciplina del marketing constituyéndose en un área de conocimiento de interés y de continua investigación hasta hoy.

Elegimos una evolución cronológica a fin de presentar el desarrollo conceptual de la orientación al mercado. El propósito de esta mirada obedece fundamentalmente a la comprensión y la conexión de las dimensiones de la orientación al mercado. Es decir, que el foco del análisis lo constituyen principalmente los elementos conceptuales que se destacaron en cada momento, reconocidos como dimensiones fundamentales que componen la naturaleza de la orientación al mercado, quedando por fuera de nuestro análisis las implicaciones semánticas y los aspectos sociales y culturales.

1.1.1 Emergencia del concepto de marketing (1900-1950).

Esta es la etapa inicial del pensamiento de marketing. El propósito de la actividad económica se centra en hacer y distribuir bienes que pueden ser vendidos. Las empresas encuentran la importancia en los procesos de producción y distribución para generar valor y utilidad a los consumidores frente a la competencia, se hace énfasis en el control y la eficiencia para maximizar la rentabilidad. Así, el marketing en sus inicios, hereda de la economía la visión de que el valor está incrustado en el producto. Sin embargo, algunos académicos, frente a las necesidades que surgían de la actividad de producción y distribución, se empiezan a preguntarse sobre las posibilidades de generar valor en el cambio de las formas y de lugar de los bienes. Es el caso de Shaw (1915) quien estudia diferentes actividades de intermediación, ventas, publicidad, y análisis de precios. Con mayor precisión Weld (1916) hace referencia al término “marketing”, con un rol de creación de valor en el tiempo, lugar y posesión de los bienes. De esta manera la literatura del concepto de marketing hace énfasis en el concepto general de valor, no solamente en el intercambio y/o en el valor de uso de los productos sino como todo un proceso de

creación de valor (Alderson, 1957). Esta dimensión del concepto de marketing se mantiene hasta hoy (Dixon, 1990).

El concepto de marketing ahora visto como un proceso empieza a distanciarse de la economía frente a la necesidad de identificar las actividades que se desarrollan en dicho proceso. En este sentido Alexander et al. (1940) proponen el concepto de marketing como un subsistema de la economía cuyo funcionamiento está dado por nueve actividades (Munuera, 1992): 1. Ajuste entre la oferta y la demanda; 2. Actividad de compra; 3. Actividad de venta; 4. Actividad de producto (estandarización, clasificación y calidad); 5. Riesgo, posibilidad de cambio de precios y pérdidas físicas; 6. Concentración, reunión y clasificación de productos; 7. Financiación; 8. Transporte; y 9. Almacenamiento de producto. Dichas actividades continúan centradas en la producción y distribución, característica propia de esta primera etapa de la evolución de concepto de marketing, pero se empiezan a distinguir claramente otras funciones de marketing como la actividad de compra, la actividad de venta y la actividad de producto. El surgimiento del concepto de marketing con un enfoque sistémico y de proceso establece los pilares para su posterior integración y organización de los principios desarrollados en esta etapa.

1.1.2 Expansión del alcance del concepto de marketing (1950 – 1990)

Este periodo se inicia con el reconocimiento de un mercado que promueve las actividades que dan cuenta del uso y distribución de los recursos a fin de obtener un equilibrio entre lo ofertado y lo demandado. El texto titulado “Marketing in the American Economy” (Vaile et al., 1952) resalta este aspecto, señalando que el concepto de marketing tiene que ver con la identificación y satisfacción de necesidades, haciéndose imperativo el desarrollo de actividades de búsqueda y análisis de información para lograr equilibrar la oferta y la demanda. La búsqueda y análisis de información podría contemplarse como un primer acercamiento al concepto de la inteligencia de mercado. Así, las empresas pueden usar

técnicas analíticas para tratar de definir actividades de marketing óptimas que deben ejecutar para lograr el equilibrio de la oferta y demanda. En este nuevo razonamiento, el valor se traslada del producto al mercado, dado que los clientes no compran por la oferta sino porque tienen necesidades que satisfacer.

Drucker (1954) propone que cada miembro de la empresa debe estar enfocado en el cliente, porque su único objetivo es crear un cliente satisfecho. Theodore Levitt (1960) plantea en su artículo "Marketing Myopia" la importancia de que las empresas giren su mirada hacia el consumidor, proponiendo la idea de que "una industria es un proceso de satisfacción del cliente, y no un proceso de producción de bienes" (p. 12). De igual manera, plantea la relación de esta nueva orientación con los resultados de la organización: "Toda la empresa debe ser como un organismo cuyo objetivo es la creación y la satisfacción del cliente" (p. 13).

Así, el concepto de marketing en las organizaciones adquiere dos nuevas e importantes dimensiones. Una centrada en el consumidor (McCarthy, 1964) y otra relacionada con el ejercicio de tomar decisiones, ampliando su alcance a la dirección empresarial. Howard (1957) vincula el término "management" al concepto de marketing y propone que es un ejercicio de toma de decisiones creativo para adaptar la empresa al entorno permanentemente cambiante. En esta etapa, la identificación de respuestas funcionales de la empresa hacia el entorno, que provean un mejor desempeño a partir de la diferenciación, amplía el concepto de marketing hacia una orientación organizacional.

Como en cualquier disciplina en su estado de construcción, se realiza un importante esfuerzo en definir formalmente el concepto de marketing. Por ejemplo, la Asociación Americana de Marketing propuso el concepto de marketing como "el resultado de las actividades de las empresas que dirige el flujo de los bienes y servicios del productor al consumidor" (AMA, 1960). Sin embargo, esta conceptualización fue criticada por lo restrictiva de su alcance. En 1965, el staff de marketing de la universidad estatal de Ohio escribió que el marketing puede ser considerado como "El proceso social por el cual la

estructura de demanda económica de bienes y servicios es anticipada, aumentada y satisfecha a través de la concepción, promoción, intercambio y distribución de bienes y servicios” (Marketing Staff of the Ohio State University, 1965). Esta nueva conceptualización evidencia un carácter más amplio que el propuesto inicialmente y reconoce una dimensión social, considerando al marketing no solo como una tecnología de la firma sino como un elemento de la cultura organizacional.

Por otra parte, esta etapa se caracteriza por ampliar sus alcances más allá de los confinados a la gestión comercial. Los académicos reclaman que el concepto de marketing es central para todo tipo de organizaciones y, en general, para la sociedad. Se reconoce el concepto de marketing como el conjunto de actividades relacionadas con el intercambio, así como los fenómenos que lo originan, las repercusiones asociadas con él (Bagozzi, 1975) y como un proceso social (Kotler, 1984). A partir de estos desarrollos, el estudio del concepto de marketing se diversificó y fragmentó en diferentes sub-áreas (Stremersch y Verhoef, 2005). Por ejemplo, aparecen áreas como la del marketing de servicios (Gronroos, 1984), el marketing relacional (Berry, 1983), el comportamiento del consumidor, la dirección de marketing, las aplicaciones de marketing y la educación en marketing (Baumgartner y Pieters, 2003).

Ferrel y Lucas (1987), en un estudio que indagaba la importancia de las dimensiones del concepto de marketing consideradas hasta el momento, sometió a una muestra de educadores, expertos, investigadores y alumnos de marketing las definiciones más reconocidas en la literatura. Los resultados mostraron que la dimensión más subrayada por parte de profesores y expertos era la del intercambio, mientras que para los directivos de las empresas fue más relevante la dimensión de satisfacción del consumidor.

1.1.3 Orientación al mercado y su desarrollo empírico (1990 – Actualidad).

En este periodo emerge una lógica dominante, donde el concepto de marketing en gran medida obedece a un proceso social y económico en el cual operan recursos superiores de las empresas. El desempeño financiero no es más que el resultado de validar la propuesta de valor, permitiendo a las empresas aprender de sus acciones y encontrar mejores formas de satisfacer las necesidades del cliente y mejorar el desempeño (Vargo y Lusch, 2004). Este periodo se caracteriza por un marcado y significativo incremento de estudios empíricos y el uso de métodos de investigación avanzados. Durante los inicios de los años noventa el concepto de marketing toma una nueva y clara dirección. Una perspectiva que permitiría unificar las diferentes dimensiones del concepto de marketing en una orientación empresarial al mercado que por sus bases prácticas, permitiría un mayor alcance para la gerencia.

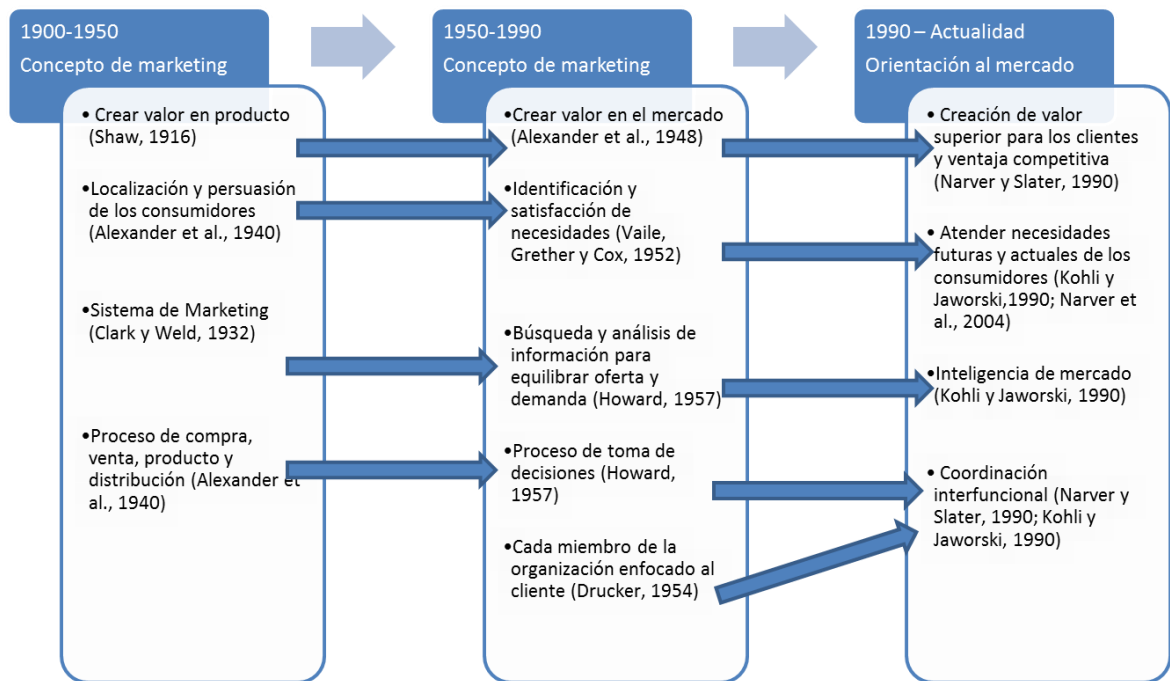
De esta manera, y desde los años noventa, la orientación al mercado sigue siendo una de los conceptos más influyentes para los expertos, directivos e investigadores del marketing, resurgiendo particularmente el interés de los académicos en cuatro aspectos fundamentales: La conceptualización, la métrica, el modelo y la implementación (Van Raaij y Stoelhorst, 2008). La conceptualización hace referencia a la pregunta de ¿Qué es la orientación al mercado? Los avances en la literatura sobre la métrica tienen como foco el desarrollo de escalas a fin de que el concepto de la orientación al mercado pudiera ser operacionalizado y testeado. El concepto de marketing entonces es recogido en dos escalas que rápidamente se convirtieron en la forma estándar de medirlo en la literatura de marketing: MKTOR (Narver y Slater, 1990) y MARKOR (Kohli et al., 1993).

La aparición de las escalas contribuyó asimismo al crecimiento exponencial de la investigación empírica, fundamentalmente porque ahora podía evidenciarse la relación de la orientación al mercado con el desempeño empresarial. Como consecuencia, la literatura hace énfasis en las causas y efectos de la orientación al mercado, así como también en los posibles efectos de variables mediadoras y moderadoras (Kirca et al., 2005).

Por último, la implementación de la orientación al mercado se enfoca en las acciones y requerimientos de carácter directivo necesarios para que las empresas adopten una orientación al mercado.

Como se ha podido observar hasta aquí, el concepto de la orientación al mercado fundamentalmente recoge las dimensiones principales del concepto de marketing para acercarlas a un terreno práctico que permita medirlas, modelarlas e implementarlas. Este recorrido sobre las dimensiones que a lo largo de todas las etapas han surgido y que constituyen la naturaleza de lo que otrora fuera el concepto de marketing y hoy es la orientación al mercado, se presentan en la Figura No 1.1. Se puede observar la transversalidad de la inteligencia de mercado más allá de la función de mercadeo, la respuesta a la satisfacción de las necesidades del consumidor, la generación de valor y, por último, su impacto sobre los resultados de la empresa (Kohli et al., 1993; Narver y Slater, 1990).

Figura 1.1 Evolución de las dimensiones del concepto de marketing a la orientación al mercado.



Fuente: Elaboración Propia

En los últimos años se reconoce que el área de investigación en orientación al mercado se encuentra en un estado de madurez (Goldman y Grinstein, 2010; Liao et al., 2010). Sin embargo, no significa que esté agotada la aportación en este campo, sino más bien que a los investigadores les puede resultar útil dirigir la atención a lugares con potencial de investigación de acuerdo a las actuales condiciones de la disciplina del marketing. Por ejemplo, en la edición especial de "Journal of Marketing" de 1999 sobre las contribuciones del marketing en el artículo "The role of Marketing", Christine Moorman y Roland T. Rust sugieren que más allá de la implementación de una orientación al mercado en la empresa se debe involucrar la gerencia en tres interfaces claves: entre consumidores y productos, entre consumidores y la prestación de servicios y entre consumidores y las finanzas.

Esta es una clara ilustración de la problemática fundamental que distingue al marketing de otros campos, esto es, el foco en el consumidor. De acuerdo a Deshpandé (1999) este

aspecto del marketing de “customercentricity” es lo que hace al campo intelectualmente interesante con potencial de seguir siendo investigado. Las tradicionales conceptualizaciones de la orientación al mercado (cultural y comportamental), sobre las cuales se ha venido construyendo la literatura de marketing, no distinguen claramente la dimensión del consumidor. En particular los comportamientos sobre la satisfacción de las necesidades del consumidor. En este sentido Narver et al. (2004) proponen que la orientación al mercado tiene una naturaleza de doble constructo, una orientación proactiva y una orientación reactiva, relativas a la satisfacción de las necesidades futuras y actuales respectivamente. Mas adelante se abordará la conceptualización de estos dos tipos de orientación al mercado, que son centrales en la presente investigación para avanzar en la construcción de este influyente campo.

1.2 ANTECEDENTES Y RESULTADOS DE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO.

1.2.1. Resultados de la orientación al mercado.

La orientación al mercado ha sido estudiado desde un amplio rango de perspectivas empresariales y en diferentes contextos. No obstante el concepto de la orientación al mercado es originario de los trabajos hechos en los Estados Unidos, el concepto ha sido estudiado también en Asia (Chung, 2012; Maatoofi y Tajeddini, 2011; Smirnova et al., 2011; Taylor et al., 2008; Wang y Wei, 2005), Europa (Borjesson y Dahlsten, 2004; Carbonell y Rodriguez-Escudero, 2010; DeLuca et al., 2010; Hernandez-Espallardo y Arcas-Lario, 2003; Rodriguez-Pinto et al., 2011) y Africa (Nwokah, 2008). La orientación al mercado también se ha aplicado a empresas de diferentes tamaños (Demirbag et al., 2006; Keskin, 2006; Laforet, 2008; Perez-Luño et al., 2016; Renko et al., 2009) y sectores diversos, como el automotriz (Borjesson y Dahlsten, 2004; Maatoofi y Tajeddinni, 2011), producción de alimentos (Grunert et al., 2005; Nwokah, 2008), empresas sin animo de lucro (Macedo y Pinho, 2006), servicios (Haugland et al., 2007; Liu, 2013; Newman et al.,

2016) y en B2B (Dong et al., 2016; Frosén et al., 2016). Así, la investigación en la orientación al mercado ha demostrado ser igualmente aplicable a todas las organizaciones independientemente de su tamaño, sector y alcance (Liao et al., 2011).

Los desarrollos de este aspecto se han realizado conforme a la propuesta teórica de Kohli y Jaworski (1990) quienes proponen tres categorías: Los resultados económico-financieros, los resultados sobre el consumidor y los resultados sobre los empleados. Una categoría adicional de resultados empresariales surge del meta-análisis de Kirca et al. (2005), que son los resultados de la innovación. La literatura de marketing estratégico establece que la orientación al mercado tiene la capacidad de crear y entregar un valor superior a los clientes permitiéndole a la empresa la obtención de una ventaja competitiva y por consiguiente un mayor resultado económico-financiero (Jaeger et al., 2016; Kirca et al., 2005). Numerosos estudios han contribuido al área de conocimiento de la orientación al mercado al presentar evidencia empírica de la relación positiva entre la orientación al mercado y los resultados empresariales (e.g. Cacciolatti et al., 2016; Dong et al., 2013; Frambach et al., 2016; Grewal et al., 2013; Haugland et al., 2007; Rakthin et al., 2016).

Los resultados sobre el consumidor hacen referencia a las actitudes y comportamientos de los consumidores en términos de la calidad percibida de los productos y servicios, la lealtad de los consumidores y su satisfacción (Kirca et al., 2005). La orientación al mercado permite en el proceso de creación de un valor superior el reforzamiento de la calidad percibida (Rodríguez-Pinto et al., 2011). Además, las empresas que se deciden por una orientación al mercado lograrán mayor lealtad y satisfacción de los consumidores al anticiparse a las necesidades del mercado (Slater y Narver, 1994).

Los resultados sobre los empleados hacen referencia a la relación que la orientación al mercado puede tener en la generación de beneficios psicológicos y sociales para los empleados de las empresas que despliegan este recurso (Kohli y Jaworski, 1990), tales

como la satisfacción en el trabajo, el compromiso con la satisfacción de las necesidades de los consumidores o un reforzamiento del trabajo en equipo (Kirca et al., 2005).

Los resultados sobre la innovación están relacionados con la capacidad de la orientación al mercado en la búsqueda de nueva información de mercado que permita la satisfacción de las necesidades actuales y futuras de los clientes, generando conocimiento nuevo para el desarrollo de productos y/o procesos novedosos garantizando el éxito en términos de mercado, ventas, retorno de la inversión y rentabilidad para la empresa (Kirca et al., 2005). Dichos resultados se han expresado en gran cantidad de estudios en términos de el número de innovaciones adoptadas, valor del mercado, introducción de un nuevo producto, gastos en investigación y desarrollo, entre otras medidas de introducción al mercado (Simpson et al., 2006). En este sentido, gran cantidad de estudios han dado cuenta de la relación positiva de la orientación al mercado con los resultados de la innovación (e.g. Carbonell y Rodríguez-Escudero, 2010; Liu, 2013; Najafi-Tavani et al., 2016; Ngo y O'cass, 2012; Renko et al., 2009).

1.2.2. Antecedentes de la orientación al mercado.

Como antecedente se entiende los factores que favorecen o dificultan la implementación de una orientación al mercado. Nuevamente la propuesta teórica de Kohli y Jaworski (1990) propone tres antecedentes: Los factores relativos a la alta dirección, la dinámica interdepartamental y los sistemas organizativos. Con relación a los factores relativos a la alta dirección se establece el compromiso que adquiere la alta dirección en impulsar valores y principios orientados al mercado. Así, a menos que los directivos de la empresa concedan un mayor grado de interés sobre las necesidades del cliente, es improbable que esté orientada al mercado. Además, si la alta dirección demuestra la voluntad de tomar riesgos y aceptar fallas ocasionales en la introducción de nuevos productos es más probable que se motive la búsqueda de información de mercado sobre las necesidades

actuales y futuras de los consumidores. Los hallazgos sobre este antecedente demuestran un efecto positivo sobre el concepto de la orientación al mercado (Kirca et al., 2005).

La dinámica interdepartamental tiene que ver con las interacciones formales e informales entre los departamentos de la organización y que se manifiesta por el grado de conflicto y de coordinación. La tensión que se genera por la dinámica interdepartamental aumenta la probabilidad de inhibir el despliegue de un recurso como la orientación al mercado (Kohli y Jaworski, 1990). Sin embargo, el meta-análisis de Kirca et al. (2005) muestra específicamente que el efecto es positivo en el caso de la coordinación.

Los sistemas organizacionales, tercer antecedente, hacen referencia a cuatro elementos que son potencialmente capaces de interferir con la orientación al mercado, la centralización, la formalización, la departamentalización y los incentivos. Los planteamientos propuestos por Kohli y Jaworski (1990) establecen que a mayor grado de formalización, de centralización y de departamentalización producen menores niveles de orientación al mercado. En tanto, los sistemas de recompensa de los directivos puede tener un efecto positivo sobre la orientación al mercado.

Diferentes investigaciones han abordado los antecedentes de la orientación al mercado encontrando resultados, que han sido recogidos por el meta-análisis de Kirca et al. (2005) y que muestran el efecto conjunto obteniendo una correlación positiva y significativa para la relación entre los factores de la alta dirección, la coordinación interdepartamental y los sistemas de recompensa sobre la orientación al mercado, y negativa entre el conflicto interdepartamental, la centralización y la formalización sobre dicha orientación.

1.2.3. Moderadores y mediadores de la relación orientación al mercado - resultados.

Uno de los aspectos estudiados en la literatura de marketing corresponde al efecto moderador de la relación entre la orientación al mercado y los resultados. Los estudios apuntan a que existen variables internas y externas a la organización que aumenta o reducen la fuerza de dicha relación (Kirca et al., 2005; Rubera y Kirca, 2012). Por ejemplo, Slater y Narver (1994) encontraron que el entorno afecta la efectividad de la orientación al mercado sobre los resultados. En el meta-análisis de Kirca et al. (2005), sin embargo, los resultados muestran que la turbulencia del mercado, la turbulencia tecnológica y la rivalidad competitiva no presentan de manera concluyente un efecto moderador. Este mismo estudio propone el efecto de mediación, es decir, la ruta a través de la cual la orientación al mercado afecta los resultados. En particular el estudio muestra como la la orientación al mercado afecta la capacidad de innovación y este a su vez afecta la calidad y la satisfacción al cliente y por consiguiente los resultados.

1.3 PERSPECTIVAS DE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO.

La orientación al mercado es considerada como una manera de hacer negocios que debería ser parte de una cultura de éxito de la empresa y que propone que todas las áreas de la empresa deben estar orientadas al cliente, todas las actividades de marketing deben estar integradas, y las utilidades (los beneficios), no las ventas, deberían ser el objetivo (Hunt y Morgan, 1995). La orientación al mercado es el acopio sistemático de información sobre los consumidores y los competidores actuales y potenciales, es el análisis sistemático de la información con el propósito de desarrollar conocimiento de mercado, y es el uso sistemático de dicha información para guiar el reconocimiento, la comprensión, la creación, la selección, la implementación y la modificación de la estrategia (Hunt y Morgan, 1995).

Se puede decir que la orientación al mercado comprende un valor basado en la filosofía estratégica y que se manifiesta en comportamientos diseñados para mantener a la

empresa cerca al consumidor (Moorman y Rust, 1999). En este sentido se vislumbran dos tendencias en la construcción del concepto de orientación al mercado. Una fundamentada en aspectos organizacionales relacionados con la cultura y otra relacionada con acciones, actividades y/o procesos que se reconocen como comportamientos. De acuerdo con Van Raaij y Stoelhorst (2008), en la Tabla 1.1 se presentan las definiciones más influyentes de la orientación al mercado que permiten reconocer estas tendencias.

Tabla 1.1 Definiciones de orientación al mercado.

Autor	Definición	Aspectos que resaltan	Perspectiva
Shapiro (1988).	Una compañía está orientada al mercado si "la información del proceso de comercialización permea cada función de la empresa" (p. 120), "si las decisiones estratégicas y tácticas se toman de manera interfuncional e interdivisionalmente", (p.121) y "las divisiones y departamentos deciden de manera coordinada y las ejecutan con un sentido de compromiso" (p. 122).	Proceso de toma de decisiones.	Comportamental.
Kohli y Jaworski (1990).	"Es la generación de inteligencia de mercado a lo largo de toda la organización relativa a las necesidades actuales y futuras de los consumidores, la diseminación de dicha inteligencia entre departamentos, y la respuesta que la organización entrega" (p. 6).	Actividades de procesamiento de información de mercado.	Comportamental.
Narver y Slater (1990).	Se define como "la cultura de negocios que más efectivamente crea los comportamientos necesarios para la creación de valor superior a los consumidores" (p. 20). "consiste en tres componentes comportamentales, orientación al cliente, orientación al competidor y una coordinación interfuncional y dos criterios de decisión, foco de largo plazo y de rentabilidad" (p. 21).	Cultura organizacional.	Cultural.
Ruekert (1992).	"El grado con el cual una unidad de negocio (1) obtiene y usa la información proveniente de los consumidores; (2) desarrolla una estrategia para descubrir las necesidades de los consumidores; y (3) Implementa la estrategia que responda a las necesidades y deseos de los consumidores" (p. 228).	Desarrollo de estrategias.	Comportamental.
Deshpande et al. (1993).	"Es el conjunto de creencias que colocan en primer lugar de interés al consumidor, sin excluir a los demás grupos de interés tales como propietarios, gerentes, y empleados, a fin de desarrollar un rendimiento empresarial de largo plazo"(p. 27).	Desarrollo de creencias y valores.	Cultural.
Day (1994).	"Representa habilidades superiores para la comprensión y satisfacción de los consumidores" (p. 37).	Despliegue de capacidades organizacionales superiores.	Comportamental.

Fuente: Van Raaij y Stoelhorst (2008).

Como se puede observar en la Tabla 1.1, la diferencia de las conceptualizaciones presentadas radica en aspectos organizacionales relacionados con los comportamientos y la cultura. Pero todas coinciden en una mirada de afuera hacia dentro cuyo foco será el

consumidor (Day, 2011). Cuatro temas centrales o pilares subyacen en las definiciones que la literatura propone: 1. Foco en el cliente. Esta orientación organizacional pretende comprenderlo, pero también cómo responde la competencia, así como responder a sus necesidades actuales y futuras. 2. Inteligencia de mercado. La orientación al mercado tiene que ver con acciones que gestionan la información proveniente de los consumidores, competidores y demás grupos de interés de la organización a fin de responder a las necesidades actuales y futuras de sus clientes. 3. Coordinación interfuncional. Orientarse al mercado implica la participación de todas las instancias funcionales de la organización y la adecuada coordinación de las actividades que generen, procesen y diseminen la información de mercado. 4. Foco de largo plazo. Es una orientación organizacional responsable de la creación de valor superior al cliente, de rentabilidad, y ventaja competitiva.

Este punto de vista de cuatro pilares que surge del campo de la literatura de marketing, recogido en la Tabla 1.1, es consistente con la perspectiva evolutiva del concepto de marketing a la orientación al mercado presentado en la Figura No 1.1, lo que permite validar la naturaleza de una orientación al mercado de cuatro dimensiones, todas ellas enfocadas en el cliente y propuesta en dos rutas, una cultural y otra comportamental.

1.3.1 Perspectiva cultural.

La perspectiva cultural propone la existencia de una cultura organizativa que posibilita la creación de valor mediante la conjunción de una orientación al consumidor, al competidor y una coordinación interfuncional (Narver y Slater, 1990). Dicha cultura genera un ambiente que permite comportamientos que involucran actividades para la adquisición de información de compradores-clientes y competidores del mercado y la disposición de compartir dicha información, incitando hacia el interior de la organización

la coordinación interfuncional que permita establecer la estrategia en los diferentes niveles organizativos que genere beneficios a largo plazo (Munuera y Rodríguez, 2007).

La orientación al consumidor desarrolla comportamientos que permiten una completa comprensión de quiénes son y cómo serán los clientes, así como la comprensión de sus necesidades actuales y futuras (Narver y Slater, 1990). Paralelamente, la orientación al competidor incluye el análisis de las fortalezas, debilidades y tecnologías que los actuales y potenciales competidores poseen para la satisfacción de las necesidades actuales y futuras de sus clientes (Levitt, 1960). El propósito de conocer de manera profunda al comprador, bien sea de manera directa o a través de los competidores, es la creación de un valor superior que la empresa pueda entregarle, aumentando los beneficios o manteniéndolos con respecto a los costos. Por lo tanto, se requiere de un liderazgo para lograr una coordinación interfuncional, promoviendo incentivos para la cooperación entre áreas y sensibilizando la participación de áreas diferentes a la de marketing en la participación de la estrategia (Narver y Slater, 1990).

En la perspectiva cultural subyace la idea de que todos los comportamientos observados orientados al mercado son un resultado natural de un arraigo profundo y compartido de valores culturales (Gebhardt et al., 2006; Slater y Narver, 1994). Este aspecto no se evidencia de manera clara en la propuesta de Narver y Slater (1990), quienes, a pesar de proponer esta perspectiva, solo reconocen los tres componentes explicados anteriormente. De acuerdo al trabajo de Homburg y Pflesser (2000) una cultura organizacional orientada al mercado consta de cuatro componentes interrelacionados, valores, normas, artefactos y comportamientos. Los valores y normas de una orientación al mercado corresponden a patrones observables de significado compartidos por la organización. La sinceridad en la comunicación interna, la responsabilidad de los empleados (en términos de colaboración, respeto, confianza y cumplimiento) y el mercado como razón de ser, son los valores que la literatura reconoce (Gebhardt et al., 2006; Homburg y Pflesser, 2000). Los artefactos tienen relación con significados

simbólicos como el lenguaje de marketing, los rituales y acuerdos. Por último, los comportamientos, que son la función instrumental de los valores y normas, se componen de un conjunto de acciones, actividades y/o procesos que reconocen la importancia de focalizarse en el consumidor (Gebhardt et al., 2006; Homburg y Pflesser, 2000).

1.3.2 Perspectiva comportamental.

Por su parte, la perspectiva comportamental de la orientación al mercado tiene que ver con las acciones relacionadas con el procesamiento de la información del mercado. Aquí se sitúa la propuesta de Kohli y Jaworski (1990). Estos autores proponen una definición partiendo de la inteligencia de mercado y, por tanto, enfocándose en actividades específicas más que en nociones de carácter cultural. La inteligencia de mercado incorpora el monitoreo de las acciones de los competidores, las acciones gubernamentales, el análisis de las condiciones cambiantes de los clientes, el conocimiento profundo de sus necesidades actuales y el descubrimiento y anticipación de sus necesidades futuras (Kohli y Jaworski, 1990).

En particular, la perspectiva comportamental hace énfasis en la anticipación de las necesidades futuras de los clientes, dado que, casi siempre, toma mucho tiempo para una organización desarrollar un nuevo producto y se requiere de la participación y responsabilidad de todas las áreas funcionales para responder oportunamente al mercado. Dependiendo de la forma en que se comprendan y anticipen las necesidades actuales y futuras de los consumidores, los resultados de la empresa empiezan a diferenciarse de los demás, creando una ventaja competitiva (Narver et al., 2004). Así, proponen que la orientación al mercado es la generación a lo largo de la organización de inteligencia de mercado correspondiente a las actuales y futuras necesidades del cliente. Con la información de mercado se responde a las necesidades actuales y futuras del mercado y se hace necesaria la participación de todo el conjunto de departamentos, a

través de un proceso de diseminación que los directivos deben promover. Sin embargo, la inteligencia de mercado también debe fluir en cualquier dirección dependiendo en dónde se genere (Kohli y Jaworski, 1990).

Además de la generación y la diseminación, está la capacidad de respuesta, que es la acción adoptada por la organización para garantizar la producción, distribución y promoción de productos que satisfagan las necesidades actuales y futuras de los consumidores (Kohli y Jaworski, 1990). Es la inclinación de la empresa para actuar, basada en el conocimiento que proviene de la inteligencia de mercado generada y diseminada (Jaworski y Kohli, 1993).

Estas dos perspectivas, la cultural y la comportamental, siguen siendo debatidas en términos de si debe entenderse la orientación al mercado como un simple conjunto de comportamientos o, más bien, es el desarrollo de una cultura organizacional. En cualquier caso, ambas formas de orientación al mercado han dado cuenta de su relación con la creación de ventaja competitiva (Deshpande y Farley, 1998; Kirca et al., 2005). Con respecto al avance en la perspectiva cultural, se reconoce que los elementos de una cultura organizacional orientada al mercado pueden ser vitales para lograr una ventaja competitiva, pues son estos los que originan los comportamientos (Homburg y Pflesser, 2000; Hult et al., 2005). Esto conduce a la perspectiva integradora.

1.3.3 Perspectiva integradora.

Una tercera perspectiva es la que integra lo cultural y lo comportamental (Griffiths y Grover, 1998), estableciéndose una relación dual entre cultura y comportamientos. La aparición de la orientación al mercado ocurre en la organización mediante un fuerte convencimiento de sus miembros de que el mercado es la razón de ser (Gebhart et al., 2006). Es decir, unos valores y creencias orientadas al mercado, que se manifiestan en el mejoramiento y sostenimiento de dicha orientación mediante acciones o

comportamientos observables. Luego, estos comportamientos se volverán las bases para la formación y fortalecimiento de los valores y creencias que componen la cultura orientada al mercado (Griffiths y Grover, 1998).

Evidentemente, las dos perspectivas tienen su mérito y en la práctica están interconectadas, aunque en la teoría se diferencien. Jaworski y Kohli (1996) justifican la diferenciación cuando dicen que: "Desde una perspectiva gerencial, puede ser más importante centrarse en lo que la organización hace, que en lo que siente es importante" (p. 121). Sin embargo, una organización no puede esperar estar orientada al mercado cambiando solo sus prácticas o comportamientos, sino que debe tomar medidas para ajustar la cultura organizacional a fin de facilitar tales prácticas. Lo que se hace no será efectivo si no se cree que sea importante (Gebhardt et al. 2006; Griffiths y Grover, 1998; Homburg y Pflesser, 2000). Solo así se garantizaría la aparición y sostenimiento de una orientación al mercado (Day, 1994).

Así, para que una organización se oriente al mercado necesita considerar la dualidad que existe entre lo cultural y lo comportamental y, por tanto, se debe desarrollar un proceso de cambio e interconexión más complejo entre los actores sociales para lograr eficiencias en masa y aumentar la probabilidad de su permanencia en el tiempo. De esta manera se aumentará su eficacia y se cumplirá el propósito de aumentar valor a los consumidores y mejorar la ventaja competitiva de la organización (Hunt y Morgan, 1995). En este sentido, la teoría basada en recursos se constituye en un marco teórico pertinente para la comprensión de la orientación al mercado en una perspectiva que integra tanto lo comportamental como cultural.

1.4 LA ORIENTACIÓN AL MERCADO REACTIVA Y PROACTIVA COMO RECURSO.

1.4.1 La teoría de la firma basada en los recursos.

La presente investigación se enmarca en la Teoría de la firma basada en los recursos (RBT en sus siglas en el idioma inglés). Los inicios de la teoría basada en recursos se le

atribuyen a Edith Penrose, quien planteó la importancia de una posición competitiva de la empresa a partir de los recursos. En 1959 propone que una empresa es “una colección de recursos productivos” (p.24). Sugiere que el crecimiento de la empresa se da por la adquisición, la diversificación y la manera de uso que tengan los recursos. La literatura ha considerado que en el trabajo de Wernerfelt (1984) se formaliza la perspectiva de la consecución de una ventaja competitiva a partir de la mirada basada en los recursos. Su trabajo propone que las empresas deben enfocarse más en los recursos que en los productos, dado que mediante la identificación y adquisición de los primeros se fundamenta el desarrollo de los productos demandados que permiten a la empresa un rendimiento superior. Wernerfelt (1984) acuña el término “Resource based view” (RBV, por sus siglas del idioma inglés). Durante la década de los años ochenta la RBV se fue construyendo de manera aislada con diversos aportes, destacándose el trabajo de Lippman y Rumelt (1982) que explican los conceptos de inimitabilidad y ambigüedad causal. En 1986 Barney publica su trabajo sobre cómo la cultura organizacional puede ser una fuente de ventaja competitiva. Es solo hasta 1991 que el trabajo de Barney titulado “Firm resources and sustained competitive advantage” establece un marco teórico que recoge hasta ese momento los aportes fragmentarios de la literatura basada en recursos y propone unos principios básicos, una definición del concepto de recursos y las particularidades que hacen de ellos una fuente potencial de ventaja competitiva (Barney, 1991).

La propuesta de Barney (1991) se fundamenta en dos supuestos: que los recursos se distribuyen de forma diferente entre las empresas y que estos no son perfectamente móviles, permitiendo diferencias entre las empresas y generando ventajas competitivas sostenidas en el tiempo. Adicionalmente, establece unas características de los recursos que potencian la aparición de dicha ventaja. Barney y Hesterly (2012) argumentan que la ventaja competitiva surge cuando los recursos son valiosos, raros, imperfectamente imitables y la empresa se organiza de una manera tal que le permite la explotación de dichos recursos. Los recursos son valiosos cuando le permiten a la empresa crear e

implementar estrategias que mejoren su efectividad y/o le permitan explotar una oportunidad externa y/o neutralizar una amenaza del entorno (Barney, 1991; Barney y Hesterly, 2012; Peteraf y Barney, 2003). Son raros cuando su posesión está en manos de pocas empresas. Si un recurso es valioso pero no raro, estará disponible para una gran cantidad de empresas, teniendo todas la capacidad de explotar el recurso de la misma manera e imposibilitando hacerse con una ventaja competitiva (Barney, 1991). Un recurso es imperfectamente imitable cuando su costo de posesión o implementación es lo suficientemente alto como para que las empresas competidoras puedan imitarlo y/o sustituirlo (Barney y Hesterly, 2012). Las razones de que un recurso sea imperfectamente imitable radica en una condición histórica única, en la ambigüedad causal de la relación entre los recursos que se poseen y la ventaja competitiva de la empresa, y/o la complejidad social del recurso (Barney, 1991).

Finalmente, si un recurso es valioso, raro e imperfectamente imitable, la empresa debe estar organizada de tal manera que pueda explotar todo el potencial de dicho recurso si quiere obtener una ventaja competitiva. Los procesos organizacionales, los procedimientos y las políticas de la empresa pueden evitar o mejorar el desempeño de los recursos en la formación de ventaja competitiva (Barney y Clark, 2007).

En suma, los recursos son importantes a nivel estratégico para el desarrollo de ventaja competitiva en la medida que sean valiosos, raros, imperfectamente imitables y relativos a los procesos organizacionales. Este marco conceptual se conoce en la literatura como VRIO (siglas en ingles de Valuable, Rare, Imperfectly imitable, Organizational processes). De acuerdo a Kozlenkova et al. (2014) la condición de los recursos no sustituible del marco conceptual anterior VRIN (siglas en ingles de Valuable, Rare, Inimitable, Non substitutable), se encuentra incluida en la condición de "Imperfectly imitable" y, en la más reciente conceptualización, se incluye en los procesos organizacionales.

La RBV contempla diferentes tipos de recursos que dan origen a la ventaja competitiva como los activos tangibles, los activos intangibles y las capacidades.

Los activos tangibles se refieren a los activos fijos y corrientes de la organización como son los edificios, los equipos y la tierra. Tienen características de propiedad y su valor es relativamente fácil de medir (Hall, 1989). La otra característica que define los activos tangibles es que son relativamente fáciles de imitar y sustituir (Grant, 1991).

Los activos intangibles incluyen la propiedad intelectual, tales como las patentes, registros de marca, la reputación de la compañía y la marca, redes de la empresa o bases de datos, entre otros (Hall, 1992; Williams, 1992). Se caracterizan por tener una capacidad relativamente ilimitada y las empresas pueden explotar su valor mediante el uso, el alquiler o la venta de ellos (Wernerfelt, 1989). Estos activos son relativamente resistentes a los esfuerzos de duplicación que hacen los competidores, y la inherente complejidad y especificidad de su acumulación dificulta su imitabilidad y sustitución en el corto plazo. En particular estos recursos son usualmente tácitos, socialmente complejos y no sustituibles.

Las capacidades han demostrado ser más difíciles de determinar y a menudo se describen como activos invisibles (Itami, 1987) o bienes intermedios (Amit y Schoemaker, 1993). Las capacidades abarcan las habilidades de los individuos o grupos así como las rutinas organizacionales e interacciones a través de las cuales todos los recursos de la firma son coordinados (Grant, 1991). Las capacidades no tienen claramente definidos los derechos de propiedad, ya que rara vez son objeto de una transacción, lo que dificulta además su valoración. Tienen una capacidad limitada en el corto plazo debido a las dificultades que enfrentan y el aprendizaje que requieren, pero tienen una capacidad relativamente ilimitada en el largo plazo (Wernerfelt, 1989). Las habilidades individuales son altamente tácitas, haciéndolas inimitables y no sustituibles frente a los competidores. Por lo tanto, las capacidades son un tipo especial de recurso que tiene la finalidad de mejorar la productividad de los demás recursos que posee la empresa (Makadok, 2001).

Hunt y Morgan (1995) proponen que la orientación al mercado es un recurso porque proporciona información de mercado para producir una oferta de valor a un segmento

determinado, permitiendo la aparición de una ventaja competitiva. La literatura en marketing ha adoptado la lógica de los recursos considerando la orientación al mercado como uno de ellos. Primero, reconociendo su naturaleza socialmente compleja, que depende de una relación de diálogo entre cultura y comportamientos haciéndolo heterogéneo y difícil de intercambiar (Gebhardt et al. 2006; Griffiths y Grover, 1998; Homburg y Pflesser, 2000). Y, segundo, por la capacidad de la orientación al mercado de crear ventaja competitiva y mejorar el desempeño (Kirca et al., 2005).

La literatura en marketing propone que una empresa orientada al mercado representa habilidades superiores en la comprensión y satisfacción de las necesidades de los consumidores, creando un valor superior para ellos y por tanto dicha orientación está asociada a un desempeño superior y a la creación de una ventaja competitiva (Day, 1994).

La orientación al mercado es un recurso en la medida que dicha orientación provea la información que le permita a la empresa producir una oferta que satisfaga las preferencias actuales y futuras de un segmento del mercado dado (Hunt y Morgan, 1995). La orientación al mercado es un recurso valioso para la empresa cuando le permite la utilización de la información de mercado para el desarrollo de productos, servicios o estrategias que satisfaga segmentos del mercado con una mayor eficacia que sus competidores. Sin embargo, si los competidores adoptan una orientación al mercado e implementan las mismas estrategias no procedería una ventaja comparativa para la empresa. Por esto, para poder desplegar la potencialidad de generar ventaja competitiva de un recurso como la orientación al mercado, la empresa debe hacer que dicho recurso se haga raro para los competidores (Barney, 1991). La investigación en este campo sugiere que la orientación al mercado es un recurso raro dado que, si no lo fuera, no se esperaría que permitiera una ventaja competitiva y por lo tanto un desempeño superior (Hunt y Morgan, 1995). Existe una gran cantidad de resultados de investigación que han demostrado que en particular este recurso es una importante fuente de ventaja

competitiva (e.g. Kumar et al., 2011) y determinante del desempeño de las empresas (Kirca et al., 2005), mediante la creación de valor para los clientes (Slater y Narver, 2000).

La orientación al mercado además de ser un recurso valioso y raro, se considera que es imperfectamente imitable, dado que una empresa que decida implementarla debe considerar la complejidad de hacerlo, pues su adopción implica disponer de los recursos y capacidades adecuados para poder mantener de manera constante la diferencia con sus competidores por satisfacer más rápido y de mejor forma a los consumidores.

Por lo tanto, la orientación al mercado es un recurso con el potencial de generar una ventaja competitiva sostenible que estará condicionado por factores internos y externos. Internamente, por que la empresa debe garantizar el suministro y adecuada combinación de los recursos y capacidades que permiten el mantenimiento de la orientación al mercado, y la adaptación de dichas combinaciones, para evitar que los cambios propios de un entorno dinámico inhiban la capacidad de creación de valor sobre los segmentos de consumidores que la firma atiende. Externamente, puede ocurrir un detrimento en la construcción de la ventaja competitiva mediante la neutralización de la acción de los recursos y capacidades de la empresa. Las acciones de los competidores en la búsqueda de recursos equivalentes estratégicamente pueden disminuir la efectividad de los recursos y capacidades de la firma. Los cambios en las preferencias de los consumidores puede erosionar la capacidad de los recursos para la generación de valor a los segmentos que atiende la empresa (Hunt y Morgan, 1995). El cambio y/o la aparición de nuevas normas y/o políticas públicas relacionadas con los mercados (patentes, distribución, servicio al cliente), pueden también destruir el valor que los recursos y capacidades producen.

Finalmente, la orientación al mercado exige el desarrollo de rutinas y procesos a lo largo de toda la organización que permitan la diseminación y apropiación de la inteligencia de mercado a fin de garantizar la creación del valor para el cliente, mediante la coordinación inter-funcional de dichos procesos. Así, la empresa actúa como un elemento de ajuste

que permitirá la plena realización de los beneficios de un recurso valioso, raro e imperfectamente imitable, de una orientación al mercado (Lee et al., 2014).

De esta manera, se propone a la orientación del mercado como el recurso que cumple con las condiciones anteriores, y por tanto, que conduce a la obtención de una ventaja competitiva sostenible, mediante la creación de valor a partir de la satisfacción de las necesidades actuales (expresas) y futuras (latentes) de los clientes.

1.4.2 Conceptualización de la orientación al mercado reactiva y proactiva.

La orientación al mercado es entonces un conjunto de recursos y capacidades que se despliegan en los procesos relativos a la recolección, procesamiento y análisis de información de mercado, pero dicha inteligencia de mercado debe dar cuenta tanto de las necesidades actuales como de las futuras, para que una completa orientación al mercado sea fuente de ventaja competitiva (Slater y Narver, 1998). En este sentido, los investigadores han propuesto la idea de que una orientación al mercado está “completa” o es “total” si se tiene en cuenta una dimensión que procure la satisfacción de las necesidades futuras (latentes) de los clientes. No es suficiente hablar de una orientación al mercado capaz de crear ventaja competitiva sostenible, si solo se tiene en cuenta la comprensión de los deseos expresados por los clientes en los mercados que la empresa atiende actualmente (Christensen y Bower, 1996; Connor, 2007). Para hablar de un recurso como la orientación al mercado los investigadores insisten en que no es suficiente con que la empresa, de manera exclusiva, obtenga una visión profunda de las necesidades actuales de los clientes, dado que, puede conducir a un aprendizaje basado en la experiencia y de respuesta en el corto plazo (Narver et al., 2004; Slater y Narver, 1998). El trabajo de Ketchen et al. (2007) también sugiere que una empresa estará realmente

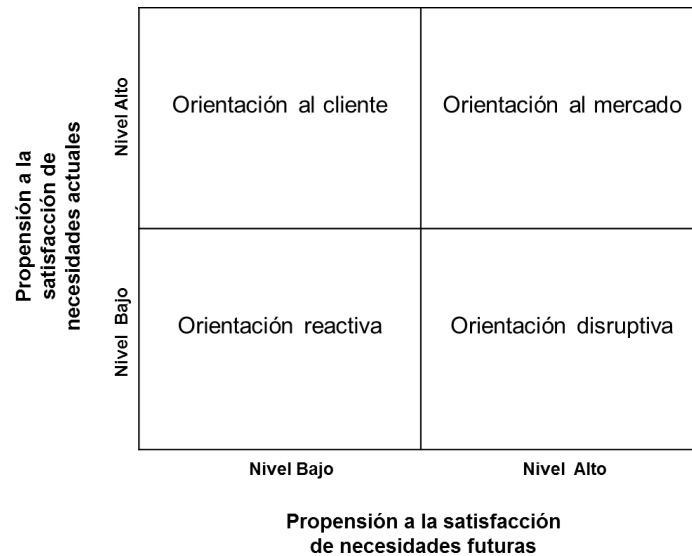
orientada al mercado cuando las empresas aborden tanto las necesidades actuales como futuras de los clientes.

En consecuencia, las empresas totalmente orientadas al mercado no solamente explotarán el conocimiento producto de su experiencia con el mercado actual de clientes, sino que también deberán explorar el mercado de manera más amplia y con un enfoque de largo plazo, que le permita generar nuevo conocimiento acerca de las necesidades futuras. Este comportamiento requerirá que la empresa impulse, más allá de los límites de los actuales conceptos de los productos, nuevas soluciones para clientes actuales y/o potenciales que tienen necesidades que son más avanzadas y exigentes (Hamel y Prahalad, 1994). A partir de este tipo de exploración, las empresas orientadas al mercado realizarán experimentación de mercado, aprendiendo y modificando sus productos sobre la base de los nuevos conocimientos e ideas (Slater y Narver, 1995).

En este sentido, las empresas orientadas al mercado deben moverse hacia el desarrollo de estos dos comportamientos: el de la satisfacción de las necesidades actuales (expresas) y la satisfacción de las necesidades futuras (latentes). Las necesidades expresas hacen referencia a aquello de lo que el mercado es consciente (Narver et al., 2004) y, por tanto, el cliente puede evidenciar. Las necesidades latentes hacen referencia a aquello de lo que el cliente aún no es consciente (Narver et al., 2004). Las necesidades latentes están en los consumidores, esperando a ser descubiertas si las empresas se enfocan en ello (e.g. Hamel y Prahalad, 1994).

Este hecho pone de manifiesto que las empresas deben decidir, al menos teóricamente, considerar una alta propensión en la satisfacción de ambos tipos de necesidades al consumidor, para considerarse que están orientadas al mercado de manera “completa” o “total”, situación que en cuanto a evidencia empírica se trata, sigue siendo muy escasa (Herhausen, 2015). Ketchen et al. (2007) proponen que las empresas de acuerdo a la decisión que tomen sobre el nivel de cada uno de estos dos comportamientos, estarían desplegando cuatro aproximaciones posibles (Ver Figura 1.2).

Figura 1.2 Aproximaciones de la satisfacción de las necesidades actuales y futuras.



Fuente: Ketchen et al. (2007).

De acuerdo a Ketchen et al. (2007), una empresa experta en atender las necesidades actuales de los clientes sin la previsión de la satisfacción de las necesidades futuras estaría orientada al cliente. Las empresas con una orientación reactiva tendrían bajos niveles en la propensión de los dos tipos de satisfacción de necesidades. Las disruptivas no estarían interesadas en satisfacer las necesidades actuales. En su lugar, miran hacia el futuro mediante la creación de nuevos productos que atacan las tecnologías actuales. Finalmente, una completa orientación al mercado se daría cuando se aborda la satisfacción de ambos tipos de necesidades.

Si bien es deseable esta última postura, los directivos deben considerar cuidadosamente el grado en el que desean que sus empresas se orienten al mercado, teniendo en cuenta que lograr y mantener dicha estrategia es bastante difícil, dado que requieren desplegar importantes esfuerzos y recursos organizativos para maximizar las dos propensiones a la satisfacción de las necesidades de los clientes (Herhausen, 2015). Además, debe considerarse que aún la evidencia empírica sobre la forma en que las dos vertientes de la

orientación al mercado son fuente de ventaja competitiva es sumamente escasa, pero que muestra por ejemplo, que el exceso de énfasis en abordar necesidades futuras (latentes) puede minar la ventaja competitiva (Atuahene-Gima et al., 2005). La presente investigación pretende avanzar con nuevo conocimiento en este sentido.

En general una empresa considerará en una primera instancia las necesidades de los clientes que son más evidentes, ya que son manifiestas y conscientes. Sin embargo, de acuerdo a Narver et al. (2004), las empresas pueden generar esfuerzos insuficientes disminuyendo las posibilidades de atraer y retener a los compradores cuando se quedan en esta instancia. Los beneficios ofrecidos en el momento presente pueden ser conocidos fácilmente por los competidores, lo que los llevaría a que ofrezcan las mismas ventajas, obligándose a ingresar en una competencia de precios en el intento de crear valor superior para los clientes.

Para evitar este tipo de consecuencias, una empresa debe ir más allá de las necesidades expresas o conscientes de los consumidores, intentando descubrir sus necesidades futuras. Esto requiere de una empresa que continuamente exceda las expectativas de sus clientes. De acuerdo a Narver et al. (2004), "las necesidades latentes son universales, existen en cada cliente y pueden ser descubiertas por una empresa que se comprometa en focalizarse y en buscar disciplinadamente, mediante la observación cuidadosa de los comportamientos de los clientes, las posibles soluciones a los problemas que enfrentan" (p. 336). Así, se pueden describir dos dimensiones de orientación al mercado: reactiva y proactiva.

Una orientación reactiva al mercado se centra en el conocimiento y experiencia actual que la empresa tiene del cliente, lo que le permite una profunda comprensión y satisfacción de las necesidades expresas (Atuahene-Gima et al., 2005; Narver et al., 2004). Una orientación proactiva del mercado se centra en descubrir, en entender y satisfacer necesidades latentes de los clientes, observando el comportamiento en un

contexto de identificar nuevas oportunidades de mercado (Atuahene-Gima et al., 2005; Narver et al., 2004).

La necesidad de un consumidor se puede definir como una descripción de los beneficios utilitarios y hedónicos deseados por él y que no necesariamente son siempre reconocidos o verbalmente descritos por un consumidor (e.g. Urban et al., 1993; Griffin y Hauser, 1993). Se le atribuye a Maslow (1954) el primer desarrollo en la comprensión de las necesidades, estableciendo una jerarquía, donde en el nivel más bajo se encuentran las necesidades biológicas como las más básicas hasta llegar a niveles superiores de necesidades psicológicas más complejas, como las de seguridad, de afiliación, de estima y auto-realización. Este hallazgo es interesante porque propone que existen diferentes niveles de necesidades y que al existir una jerarquía permite comprender el proceso de decisión en la satisfacción de las necesidades. Por ejemplo, un producto puede ser adquirido para la realización de determinadas tareas, así como para satisfacer necesidades de aceptación por otros y/o necesidades de prestigio. Sin embargo, los clientes no siempre son buenos expresando sus necesidades, especialmente las de orden superior (Sanders, 1992).

Posteriormente Herzberg et al. (1959) proponen la teoría de motivación e higiene que establece que las personas están influenciadas por factores de motivación que producen como resultado la satisfacción (aumentan la satisfacción y su ausencia no necesariamente generan insatisfacción) y los factores de higiene, cuyo resultado es la insatisfacción (su ausencia causa insatisfacción). Dicho trabajo ha servido de base para el desarrollo en la determinación de los tipos de necesidades de los consumidores (e.g. Kano et al., 1984) donde las necesidades básicas son aquellas que “deben ser satisfechas” dado que, de no hacerlo, generarán insatisfacción. Por otra parte, habrán necesidades que los clientes no esperan sean satisfechas, es decir que, si son satisfechas, el consumidor estará plenamente satisfecho; Sin embargo, si no se atienden, al cliente no le importará. Por

ejemplo, la existencia de airbags laterales y/o sistemas de posicionamiento global en los vehículos.

Las necesidades de los clientes son dinámicas (Kano et al., 1984) de forma tal que una necesidad no satisfecha y que en principio no importa al cliente, puede migrar eventualmente hacia una necesidad básica que debe ser satisfecha. Por ejemplo, en los años cincuenta el aire acondicionado en los vehículos era un adicional, pero hoy es una necesidad básica a suplir en los nuevos modelos. Así, las expectativas de los clientes van incrementándose y las empresas deben procurar continuamente la comprensión de la evolución de las necesidades de los clientes con el fin de mantener su competitividad. Las empresas deben interpretar la voz y las actuaciones de los consumidores y traducirlas en los diferentes tipos de necesidades. Las necesidades interpretadas pueden ser articuladas, expresas o actuales, y no articuladas, latentes o futuras.

Las necesidades articuladas, expresas o actuales, son aquellas que el consumidor puede verbalizar fácilmente. Tienen que ver con la información relacionada a lo que el cliente dice, sabe o recuerda, y se puede obtener usando técnicas de investigación de mercado tradicionales como grupos focales, entrevistas en profundidad, test de productos (e.g. McDonagh-Philip y Bruseberg, 2000; Urban et al., 1993). Las necesidades no articuladas, latentes o futuras son aquellas que los clientes no pueden verbalizar fácilmente. Tienen que ver con información que ellos no saben cómo expresar, que no quieren decir, que no recuerdan o de la que no son conscientes. La información tiene que ver con lo que los clientes hacen (Sanders, 1992). Por lo tanto, para un profundo entendimiento de este tipo de necesidades, las empresas necesitan conocer sus memorias, así como sus experiencias, requieren observar lo que hacen, lo que usan, descubrir lo que saben, lo que sienten y lo que sueñan, infiriendo de esta manera lo que los clientes piensan (Sanders y Dandavate, 1999). Dicha información requiere de técnicas que permitan hallazgos a partir de lo que los clientes hacen. Ello requiere de técnicas que tengan lugar en el entorno

natural de los clientes tal como la observación participante, la etnografía y la investigación contextual.

Así, los comportamientos orientados al mercado en sus vertientes reactiva y proactiva son recursos clave que involucran interacciones complejas entre individuos y departamentos dentro de la firma (Jaworski y Kohli, 1993) y, por lo tanto, reflejan un orden superior de habilidades que son sutiles y difíciles de entender y, por ello, difíciles de imitar por los competidores (Hunt y Lambe, 2000). En la Tabla 1.2 se recogen las diferencias entre las dos vertientes de la orientación al mercado.

Tabla 1.2 Diferencias entre la orientación al mercado reactiva y proactiva.

	Orientación al mercado reactiva	Orientación al mercado proactiva
Necesidad del cliente.	<i>Expresa</i> - centrada en las necesidades actuales (Narver et al., 2004).	<i>Latentes</i> - centrada en las necesidades no verbalizadas y futuras (Narver et al., 2004).
Enfoque al cliente.	<i>Comparativamente pasiva</i> . Satisfacción del cliente, retroalimentación (Narver et al., 2004).	<i>Comparativamente interactiva</i> . Experimentación, interacción (Narver et al., 2004).
Mercado.	<i>Existente</i> (Narver y Slater, 1990; Narver et al., 2004).	<i>Existente o nuevo</i> (Jaworski et al., 2000).
Innovación en producto/servicio.	<i>Incremental</i> (Christensen y Bower, 1996; Narver et al., 2004).	<i>Nueva y radical</i> (Atuahene-Gima et al., 2005; Kumar et al., 2000).
Enfoque de aprendizaje/innovación.	<i>Explotación</i> - Centrado principalmente en el ámbito del conocimiento actual de la firma y experiencia y en la comprensión en profundidad de las necesidades expresas de los clientes (Berthon et al., 1999).	<i>Exploración</i> - Centrado en la búsqueda de nuevos conocimientos e información diversa, producto de la experimentación que adquiere la firma más allá del alcance de su experiencia (Atuahene-Gima et al., 2005).

Asunción del riesgo.

Bajo- Centrado en los clientes actuales y necesidades expresas para reducir la probabilidad de errores, para hacer la búsqueda de información futura más previsible y fiable (Atuahene-Gima et al., 2005).

Alto- Grado de ineficiencia asociada con un enfoque en información desconocida (Atuahene-Gima et al., 2005).

Fuente: Oswald et al. (2012).

1.4.3 La orientación al mercado reactiva y proactiva y la ventaja competitiva.

A pesar del estado de madurez del área de conocimiento, la orientación al mercado de doble constructo se convierte en una perspectiva de interés actual por diversas razones.

Primero, el hecho de que esta nueva mirada de la orientación al mercado resalte la naturaleza de la satisfacción de las necesidades actuales y futuras de los compradores la convierte en una unidad de análisis propicia para explorar un aspecto fundamental del marketing, que hace a la disciplina intelectualmente interesante y que los académicos han propuesto como la lógica dominante de esta disciplina, el “customercentricity” (Deshpandé, 1999). La perspectiva cultural y la comportamental de la orientación al mercado no dan cuenta en forma precisa de la naturaleza de las necesidades futuras de los compradores (Narver et al., 2004) por lo que la comprensión del comportamiento de orientarse al mercado con un foco tan particular como la satisfacción de las necesidades del consumidor sigue siendo escasa (Baker y Sinkula, 2007; Grinstein, 2008) y la más importante para los gerentes (Ferrel y Lukas, 1987). Así, la orientación al mercado reactiva y proactiva se constituyen en una muy buena perspectiva de análisis que conecta el “customercentricity” del marketing con el concepto central del marketing, la orientación al mercado.

Y segundo, una de las preguntas que persiste en la investigación es cómo la orientación al mercado es capaz de crear ventaja competitiva (Kumar et al., 2011). Existen diferentes posturas sobre la relación entre la orientación al mercado y los resultados de las empresas. Por ejemplo, algunos investigadores proponen que una empresa que se orienta al mercado puede disminuir su capacidad para innovar por escuchar solo la voz de los consumidores (Christensen y Bower, 1996; Lukas y Ferrel, 2000), o porque genera miopía en las actividades de investigación y desarrollo (Frosch, 1996).

La ventaja competitiva se refiere a una posición comparativamente superior en el mercado que le permite a una empresa superar a sus competidores (Porter, 1985). La ventaja competitiva, entendida como la implementación de una estrategia que no está siendo implementada por los competidores y que facilita la reducción de costos, el aprovechamiento de oportunidades del mercado, y/o la neutralización de las amenazas de los competidores (Barney, 1991), es el resultado de los beneficios percibidos por el despliegue y combinación de los recursos que posee la empresa (Peteraf y Barney, 2003), creando un valor económico para ella y que está fundamentado en mayores beneficios que los competidores. La ventaja competitiva genera beneficios superiores como consecuencia de mejorar la fidelidad de los clientes y la calidad percibida por ellos cuando se combinan eficientemente los recursos y capacidades de la empresa (Zou et al., 2003). Slater (1996) establece que la base para el desarrollo de la ventaja competitiva está en la creación de valor a los consumidores a través de la satisfacción de sus necesidades. Además, el mismo autor propone que los productos que se enfocan en las necesidades futuras son la base de la ventaja competitiva de empresas que están orientadas al mercado.

Así, la ventaja competitiva se define como una posición única que una empresa desarrolla frente a sus competidores cuando despliega sus propios recursos (Hofer y Schendel, 1980), de modo que el desempeño superior está relacionado con la ventaja competitiva, ya que una mayor ventaja competitiva automáticamente resultará en mayor desempeño

(Reed y DeFillipi, 1990). En este sentido, la ventaja competitiva es el lógico resultado del despliegue de un recurso como la orientación al mercado (Kumar et al., 2011; Newbert, 2008; Zhou et al., 2009). Esta postura está en línea con autores como Hofer y Schendel (1980), Day (1994) y Porter (1985), y será asumida en la presente investigación. Actualmente la investigación de este aspecto es escasa, ya que la mayoría de los estudios realizados se enfocan en resultados diferentes (e.g. Atuahene-Gima et al., 2005; Hult et al., 2004; Narver et al., 2004). Lo anterior supone la necesidad de prestar una atención especial a este asunto por parte de la academia y la alta dirección para el logro de objetivos de desempeño superior de la firma, mediante la comprensión de la forma en que el recurso de la orientación al mercado debe coordinarse para alcanzar ventaja competitiva (Zhou et al., 2009).

La investigación empírica existente que adopta ambas formas de la orientación al mercado está aún muy limitada a pocos y recientes estudios (Grinstein, 2008; Hakala, 2011), los cuales han abordado la naturaleza de la relación de cada una de las vertientes de la orientación al mercado y los resultados de la empresa en términos de innovación o desempeño económico (Grinstein, 2008). Así, la perspectiva de doble constructo de la orientación al mercado se constituye en un aspecto de obligada revisión para contribuir en la comprensión de su relación con la ventaja competitiva.

Una vez realizado el análisis conceptual y resaltada la importancia del estudio de la orientación al mercado reactiva y proactiva, este capítulo concluye con una revisión del estado del arte de los principales hallazgos en cuanto a los antecedentes y consecuencias de las dos vertientes de la orientación al mercado, así como los efectos de moderación de factores internos y/o externos a la empresa.

1.4.4 Antecedentes de la orientación al mercado reactiva y proactiva en la literatura.

En la literatura académica existe un amplio desarrollo sobre los antecedentes de la orientación al mercado en relación a aquellos factores relativos a la alta dirección, a la dinámica interdepartamental y factores de sistemas organizativos. Sin embargo, respecto a la propuesta conceptual de Narver et al. (2004) de doble constructo, el desarrollo de este aspecto ha sido relativamente escaso.

Los factores relativos a la alta dirección dan cuenta de aquellas estrategias y/o énfasis que la dirección concede a las necesidades del mercado, mediante la generación de información de mercado, diseminación de la misma y una respuesta efectiva (Jaworski y Kholi, 1993; Narver et al., 2004). A este respecto existen dos estudios que observan como las estrategias competitivas afectan a las dos vertientes de la orientación al mercado. Voola y O'cass (2010) y Kharabsheh et al. (2014) investigaron las relaciones entre las estrategias competitivas (diferenciación y liderazgo en costos) y la orientación al mercado (proactiva y reactiva). Los resultados de ambos estudios muestran que ambas estrategias competitivas influyen la orientación al mercado reactiva y proactiva, las cuales luego influyen el desempeño de la empresa. Sin embargo, los resultados también muestran que la estrategia de diferenciación tiene una influencia más fuerte sobre la orientación al mercado reactiva y proactiva que la estrategia de liderazgo en costos, lo cual resalta la importancia de las dos vertientes de la orientación al mercado como capacidades que la empresa debe tener a la hora de establecer sus estrategias competitivas.

También se ha desarrollado investigación con relación a los factores de la dinámica interdepartamental que hacen referencia al grado de conflicto y de coordinación entre los diferentes departamentos de la organización. El estudio de Oswald et al. (2012) presenta la influencia de la toma de decisiones de diversos departamentos de la empresa sobre las dos vertientes de la orientación al mercado. El estudio encuentra que las decisiones de los departamentos de ventas y marketing influyen positivamente a la orientación del mercado reactiva. La influencia de los departamentos de investigación y desarrollo así como el de producción no tiene efectos significativos sobre la orientación al mercado

reactiva. La orientación al mercado proactiva, además de recibir la influencia positiva de la toma de decisiones de los departamentos de ventas y marketing, presenta una influencia significativa y positiva del departamento de investigación y desarrollo. Además, el estudio encuentra que la conexión interdepartamental es significativa para la orientación al mercado proactiva y no para la reactiva. Así, este estudio contribuye en la explicación de cómo la toma de decisiones de diferentes departamentos de la empresa y su conexión puede, o no, favorecer el despliegue de dos recursos basados en el mercado como son la orientación al mercado reactiva y proactiva. Actualmente se vienen analizando las relaciones entre organizaciones como una forma de dinámica de coordinación y de conflicto no entre departamentos sino entre empresas como una super organización (Hernández-Espallardo y Arcas-Lario, 2003; Reve y Stern, 1979), que puede observarse para favorecer el despliegue de un recurso como la orientación al mercado. Sin embargo, este análisis es escaso, razón por la cual en esta Tesis se pretende abordar con un *proxi* como la orientación al aprendizaje relacional (Doz, 1996; Larsson et al., 1998).

Los factores de los sistemas organizativos advierten la existencia de ciertas características de la organización que son potencialmente capaces de interferir en la orientación al mercado, tales como la centralización, la formalización, la departamentalización y los mecanismos de medida y recompensa del rendimiento de los directivos (Jaworski y Kohli, 1993). Frente a este tipo de antecedentes, se encuentra el estudio de Lamore et al. (2013b), cuyo estudio propone la cultura organizacional y la intensidad competitiva como factores que influyen a las dos vertientes de la orientación al mercado. Los hallazgos muestran que un tipo de cultura adhocrática y de mercado tienen una relación positiva y significativa con la orientación al mercado reactiva y proactiva. Sin embargo, la intensidad competitiva no presentó una relación significativa con ninguna de las vertientes de la orientación al mercado. Así, las empresas interesadas en implementar una orientación al mercado deben prever, entre otras, estructuras

colaborativas, multidisciplinarias y participativas, propias de una cultura adhocrática a fin de favorecer la implementación de ambas vertientes de la orientación al mercado.

La literatura en marketing ha propuesto, aunque con menor énfasis, la posibilidad de que factores ambientales sean antecedentes de la orientación al mercado (Kohli y Jaworski, 1990; Slater y Narver, 1994). El estudio de Wang et al. (2013) propone la turbulencia de mercado, la turbulencia tecnológica y la intensidad competitiva como factores ambientales que pueden favorecer o desfavorecer el desarrollo de una orientación al mercado reactiva y proactiva. Los resultados de este estudio muestran que los tres factores ambientales afectan de manera positiva a la orientación al mercado reactiva y de manera negativa a la orientación al mercado proactiva. Según este estudio entornos turbulentos y de alta competencia favorecerían más a una orientación al mercado reactiva que a una orientación al mercado proactiva.

Hecha la revisión de la literatura sobre antecedentes, se observa todavía una escases en el análisis de las dos vertientes de la orientación al mercado (Grinstein, 2008; Lamore et al., 2013). La presente propuesta investigativa propone el análisis de los antecedentes de la orientación al mercado reactiva y proactiva. La literatura sugiere que el liderazgo de la alta dirección es fundamental en el desarrollo de una orientación al mercado (Day, 1994; Narver y Slater, 1990). En el contexto de la teoría basada en recursos el rol del gerente es adquirir, combinar y desplegar capacidades apropiadas. Así, la orientación al mercado como un recurso (Atuahene-Gima et al., 2005) provee el mecanismo a través del cual otras orientaciones estratégicas se aprueban. La conexión entre la estrategia y la orientación al mercado la identifica Slater y Narver (1996), quienes afirman que el éxito de la ejecución de la estrategia se ve facilitado por la orientación al mercado. Investigaciones anteriores muestran que las empresas pueden encontrar más útil combinar la orientación al mercado con otras orientaciones estratégicas. Sin embargo, una revisión de la literatura sugiere que solo algunos estudios examinan las relaciones entre ella y otras orientaciones estratégicas (Hakala, 2011). Este es un importante vacío

en la literatura de orientación al mercado, especialmente a la luz de los hallazgos de que dicha orientación no es la única orientación estratégica viable y que las empresas pueden mejorar los resultados mediante el balance de otras orientaciones estratégicas (Grinstein, 2006; Hakala, 2011). A pesar de las décadas de investigación en las diferentes corrientes de la literatura de orientaciones estratégicas, poco se sabe aún acerca de las relaciones entre orientación al mercado, orientación a la tecnología, orientación al aprendizaje y la orientación a la innovación, entre otras (Hakala, 2011). En este sentido la presente investigación busca responder a la pregunta de cuáles son los antecedentes de la orientación proactiva y reactiva del mercado, estableciendo como un determinante la orientación a la innovación. De esta manera se contribuye por una parte a llenar el vacío en la literatura que aún existe sobre los antecedentes de las dimensiones proactiva y reactiva del mercado y por otra, de las orientaciones estratégicas y las relaciones entre ellas.

1.4.5 Consecuencias de la orientación al mercado reactiva y proactiva en la literatura.

La literatura sugiere que la orientación al mercado es muy importante, por el efecto que puede generar sobre el desempeño superior de la firma, en formas tales como la rentabilidad, el crecimiento en ventas, el éxito de nuevos productos, o el desempeño de programas de desarrollo de nuevos productos, entre otros (e.g., Atuahene-Gima, 1995; Deshpande et al., 1993; Han et al., 1998; Jaworski y Kohli, 1993; Li y Calantone, 1998; Pelham y Wilson, 1996; Slater y Narver, 1994). Sin embargo, los efectos de una orientación al mercado sobre los resultados empresariales no son de acuerdo general y han sido también criticados. Se mantiene la preocupación de que si las empresas únicamente responden a los deseos de los clientes, la empresa y el consumidor deberán asumir las consecuencias del detrimento de la innovación y la pérdida de la posición en la industria (Hamel y Prahalad, 1994; Berthon et al., 1999; Christensen y Bower, 1996) por efecto de la recolección y tratamiento de la información referente solo a las necesidades y

preferencias de los consumidores. Adicionalmente, los estudios empíricos realizados y que analizan esta relación siguen presentando controversia y resultados no concluyentes. Todavía hay pocos reportes de los efectos de las relaciones entre los componentes de la orientación al mercado y sus consecuencias en diferentes contextos (Grinstein, 2008). Esto limita la posibilidad de generalizar los hallazgos y la comprensión de dicha relación en diferentes contextos. Por otra parte, aunque los estudios soportan la relación positiva de la orientación al mercado y los resultados (Day, 1994; Lukas y Ferrel, 2000), se argumenta que la dependencia en los clientes conduce a productos con innovación incremental (Atuahene-Gima et al., 2005; Baker y Sinkula, 2005). La investigación empírica existente que adopta las formas reactiva y proactiva de la orientación al mercado está aún muy limitada a pocos estudios que han abordado la naturaleza de la relación de cada una de las vertientes de la orientación al mercado y sus consecuencias. La literatura ha abordado tres tipos de análisis de dicha relación: una de efectos lineales sobre los resultados, otros de naturaleza curvilínea y otra de efectos de interacción de las dos vertientes de la orientación al mercado.

El primer estudio empírico en abordar las consecuencias de las dos vertientes de la orientación al mercado es el de Narver et al. (2004). Este estudio propone la relación lineal de la orientación al mercado reactiva y proactiva con el éxito de un nuevo producto. Además, que la influencia de la orientación al mercado proactiva sobre el éxito de un nuevo producto sería mayor que la influencia de la orientación al mercado reactiva. Los resultados del estudio muestran que únicamente la orientación al mercado proactiva presenta un efecto significativo y positivo con el éxito de un nuevo producto. Este resultado muestra por primera vez un mayor poder explicativo de la orientación al mercado proactiva, más allá del obtenido solamente por una orientación al mercado reactiva con respecto al éxito de un nuevo producto.

Li et al. (2008) realizaron un estudio proponiendo la relación lineal de la orientación al mercado reactiva y proactiva con la innovación radical y la innovación incremental. Los

resultados sugieren que la orientación al mercado proactiva tiene un mayor impacto sobre las innovaciones radicales que la orientación al mercado reactiva. En contraste, la orientación al mercado reactiva tiene un mayor impacto sobre las innovaciones incrementales que la orientación al mercado proactiva. Este hallazgo sugiere que para el desarrollo de diferentes tipos de innovaciones se requieren distintos comportamientos orientados al mercado.

En este sentido, el estudio de Cai et al. (2014) demuestra que dependiendo el tipo de empresa la orientación al mercado reactiva y proactiva conduce a diferentes resultados de innovaciones incrementales y radicales. Así, en una muestra de industrias, los resultados muestran que ambas vertientes de la orientación al mercado mejoran la innovación incremental, mientras que solo la orientación al mercado proactiva mejora la innovación radical. Por su parte, en una muestra de empresas de base tecnológica, ninguna de las dos vertientes de la orientación al mercado afecta la innovación radical, mientras que la orientación al mercado reactiva facilita la innovación incremental. Estos resultados sugieren en primer lugar que la estrategia de orientarse al mercado de manera proactiva es esencial para la industria, pero, y segundo, que en sectores basados en tecnología, donde hay rápidos cambios tecnológicos las innovaciones radicales pueden estar más impulsados por la tecnología que por el mercado.

Continuando con las relaciones lineales de las dos vertientes de la orientación al mercado y los resultados, Zhang y Duan (2010) realizaron un estudio donde proponen el análisis de los efectos de la orientación al mercado reactiva y proactiva sobre la capacidad para la innovación y el desempeño de la innovación de producto. Los resultados mostraron que la orientación al mercado reactiva no tiene efecto sobre la capacidad de innovación pero sí directamente sobre el desempeño de la innovación de producto. En el caso de la orientación al mercado proactiva, el efecto sobre el desempeño de la innovación de producto se da mediado por la capacidad para la innovación. Este estudio establece que existen diferencias en la forma en que la orientación al mercado reactiva y proactiva

impactan el desempeño de la innovación de producto y que orientarse al mercado de manera reactiva no necesariamente mejora la capacidad de las empresas para la innovación.

Otro resultado explorado con las dos vertientes de la orientación al mercado es el valor generado al cliente. Blocker et al. (2011) estudiaron cómo la orientación proactiva al mercado¹ es un recurso de la empresa que permite la creación de valor para el cliente en el marco de relaciones entre empresas. Los resultados mostraron un efecto positivo y significativo sobre la creación de valor superior al cliente. En el caso de la orientación al mercado reactiva el efecto también es significativo pero no en todas las muestras de países observados en este estudio. Este hallazgo permite estimar que la orientación al mercado proactiva es un recurso de la empresa más consistente para la creación de valor al cliente que la orientación al mercado reactiva en países europeos y en los estados unidos. El estudio concluye por tanto que la orientación al mercado proactiva es un recurso interculturalmente válido para la creación de valor en mercados como los de la muestra estudiada, y propone hacia adelante la búsqueda de respuestas en contextos diferentes al europeo y norteamericano.

Yannopoulos et al. (2012) analizaron la interacción lineal de cada una de las dos vertientes de la orientación al mercado sobre dos tipos de aprendizaje, el de exploración y el de explotación, para determinar cómo dicha interacción influenciaba el desempeño de un nuevo producto. Se encontró en este estudio soporte para el efecto positivo de la interacción del aprendizaje de exploración con la orientación al mercado proactiva. Por el contrario, se obtuvo un efecto negativo del aprendizaje de explotación con la orientación al mercado proactiva. Este hallazgo refuerza el argumento de que las empresas deben ser conscientes de que comportamientos de la orientación al mercado se complementan con los tipos de aprendizaje, a fin de lograr los resultados. En este caso porque una

¹ Estos autores utilizan la expresión *orientación al cliente proactiva* como sinónimo de *orientación al mercado proactiva*.

orientación al mercado proactiva se ajusta más a un aprendizaje de exploración, y una orientación al mercado reactiva se ajusta mejor a un aprendizaje de explotación. Así mismo, el estudio presenta evidencia para el efecto negativo de la interacción del aprendizaje de exploración con la orientación al mercado reactiva. Los hallazgos muestran que el efecto complementario entre aprendizaje y orientación al mercado no siempre es sinérgico (e.g. Baker y Sinkula, 1999), sino también que combinaciones de diferentes tipos de aprendizaje con diferentes tipos de orientación al mercado pueden producir un detrimento en el desempeño de un nuevo producto.

En línea con resultados de innovación de las dos vertientes de la orientación al mercado, la investigación de Bodlaj et al. (2012) propone cómo la orientación al mercado proactiva y reactiva afecta el éxito de la innovación y este a su vez afecta el éxito del mercado. Los resultados obtenidos muestran solo un efecto positivo y significativo de la orientación al mercado proactiva sobre el éxito de la innovación. Este estudio proporciona soporte adicional a la idea de que esta vertiente de la orientación al mercado es la que significativamente se relaciona con el éxito de la innovación (Narver et al., 2004).

Sin embargo, en la revisión de los efectos lineales de las dos vertientes de la orientación al mercado, también se encuentran estudios donde la variable de resultado no está necesariamente relacionada con el desempeño de la innovación. Tal es el caso del estudio de Lamore et al. (2013a), que analiza cómo la orientación al mercado reactiva y proactiva puede influenciar la relación entre el personal de los departamentos de marketing y de investigación y desarrollo (I+D), y como esta relación puede afectar el desempeño del mercado. Los resultados de esta investigación proveen evidencia empírica de que tanto la orientación al mercado reactiva como proactiva tienen un efecto positivo sobre la integración de marketing e I+D. Es decir, que ambas formas de orientarse al mercado promueven una colaboración más estrecha entre las funciones del personal de marketing y el personal de I+D. Además, que dicha integración está positivamente relacionada con el desempeño del mercado en mayor medida cuando la

empresa cuenta con una orientación al mercado reactiva. El estudio no muestra relación significativa en este sentido para la orientación al mercado proactiva.

Como se ha mencionado con antelación, existe dentro de la literatura de la orientación al mercado la idea de que su relación con los resultados es positiva (Kirca et al., 2005) y que su influencia posibilita el desarrollo de ventaja competitiva (Slater y Narver, 1998). Sin embargo, esta idea ha dejado de lado el costo y riesgo potencial asociado a la implementación de cada dimensión de la orientación al mercado que puede ir en detrimento de los resultados, dado que se requieren diferentes condiciones organizacionales para asegurar una influencia positiva sobre los resultados. En este sentido, a pesar de que la investigación sigue siendo escasa, los hallazgos presentados a continuación sugieren la necesidad de seguir explorando los efectos curvilíneos de la orientación al mercado reactiva y proactiva.

El primer estudio que desarrolla un análisis del efecto curvilíneo de las dos vertientes de la orientación al mercado sobre los resultados corresponde a Atuahene-Gima et al. (2005). Su investigación propone que la orientación al mercado reactiva y proactiva presentan una relación en forma de "U" invertida sobre el desempeño de un nuevo producto. Sin embargo, el resultado obtenido de la relación de la orientación al mercado reactiva con el desempeño de un nuevo producto es de una relación curvilínea en forma de "U". Sin embargo, el efecto de la orientación al mercado proactiva sí presenta un efecto de saturación ("U" invertida) sobre el desempeño de un nuevo producto. Este primer estudio contribuye en la comprensión de que los efectos de la orientación al mercado reactiva y proactiva sobre el desempeño de un nuevo producto son más complejos de lo que, hasta ese momento, se había examinado empíricamente.

En esta misma línea, la investigación de Tsai et al. (2008) establece que dicha complejidad en la relación curvilínea de las dos vertientes de la orientación al mercado con el desempeño de un nuevo producto puede depender de factores ambientales. Los resultados de este estudio revelan que bajo la influencia de altos niveles de turbulencia

tecnológica, el efecto de la orientación al mercado reactiva sobre el desempeño de un nuevo producto se va haciendo más débil después de cierto nivel, es decir, que existe un efecto de “U” invertida, dado que excesivo interés de la empresa en la satisfacción de las necesidades actuales de los clientes podría hacer que la empresa se centre en su experiencia, ignorando los desarrollos tecnológicos impidiendo desarrollar nuevos productos que le permitan ganar una ventaja. Lo mismo ocurre con la orientación al mercado proactiva pero en niveles bajos de turbulencia tecnológica. Esto es, que el efecto de la orientación al mercado proactiva sobre el desempeño de un nuevo producto presenta niveles de saturación, donde en cierto nivel, se va debilitando dicho efecto, dado que si la empresa funciona en un entorno de tecnológico maduro, ejercer demasiado esfuerzo en la exploración de las necesidades latentes puede ser ineficaz para lograr innovaciones radicales. Esta investigación hace una contribución adicional en la comprensión de los efectos curvilíneos de las dos vertientes de la orientación al mercado sobre los resultados al proveer evidencia empírica de cómo dicho tipo de efecto puede depender de factores ambientales.

Hasta aquí se ha realizado una revisión de la literatura de dos de las tres formas de análisis de la relación de las dos vertientes de la orientación al mercado sobre los resultados, las relaciones lineales y las relaciones curvilíneas, que deja ver que este campo de investigación sigue estando abierto a nuevas contribuciones empíricas habidamente de los pocos estudios que aún reporta la literatura (Baker y Sinkula, 2007; Goldman y Grinstein, 2010; Lamore et al., 2013a). La tercera forma de análisis presentado en la literatura sobre la relación de la orientación al mercado reactiva y proactiva con los resultados tiene que ver con la interacción de ambas formas de orientación al mercado. Una asunción sobre estas dos formas de orientarse al mercado es que son complementarias. Esto es, que las deficiencias y fortalezas de un comportamiento reactivo pueden reforzar las deficiencias y fortalezas de un comportamiento proactivo, a fin de mejorar los resultados empresariales (Atuahene-Gima et al., 2005; Herhausen, 2015; Tan y Liu, 2014).

El primer estudio que intenta demostrar empíricamente la complementariedad de la orientación al mercado reactiva y proactiva sobre el desempeño de un nuevo producto es el desarrollado por Atuahene-Gima et al. (2005). Sin embargo, la conclusión no es consistente. Los resultados muestran que el efecto de interacción entre la orientación al mercado reactiva y proactiva sobre el desempeño de un nuevo producto es negativo. Concluye el estudio que la implementación simultánea de ambos tipos de orientación al mercado no necesariamente deriva en mayores beneficios de una combinación de altos niveles de orientación al mercado reactiva y altos niveles de orientación al mercado proactiva, pues los resultados sugieren un mayor efecto sobre el desempeño de un nuevo producto cuando el nivel de la orientación al mercado reactiva es alto y el de la orientación al mercado proactiva es bajo, y viceversa.

Diferente es el estudio de Tan y Liu (2014), quienes proponen que una empresa debe poner igual énfasis sobre la orientación al mercado reactiva y proactiva, definiendo un balance entre ambos comportamientos. A esta perspectiva la definen como ambidestreza de la orientación al mercado (AMO, en sus siglas en inglés). Los resultados muestran que el constructo AMO tiene un impacto positivo sobre la innovación ambidiestra y a su vez la innovación ambidiestra media la relación de AMO con el desempeño de la empresa. Se entiende innovación ambidiestra como la armonización entre actividades de exploración y explotación (Tan y Liu, 2014).

El último avance en esta línea ha sido presentado por Herhausen (2015) que no solo indaga sobre el balance de estas dos vertientes de la orientación al mercado, sino también el efecto complementario de la orientación al mercado reactiva y proactiva sobre el desempeño de la empresa. Los resultados muestran que el balance de las dos formas de orientación al mercado tiene un mayor efecto positivo sobre el desempeño que el efecto complementario. En este sentido, el autor sugiere dar un mayor énfasis al establecimiento en magnitudes similares a ambas vertientes de la orientación al mercado si se quiere alcanzar una mayor ventaja competitiva.

Estos tres estudios son los que la literatura reporta como análisis de la interacción entre las dos formas de orientación al mercado, lo cual indica que todavía existe un vacío sobre este tipo de relación con los resultados de la empresa.

1.4.6 Efectos de moderación sobre la relación entre las dos vertientes de la orientación al mercado y los resultados de la empresa, en la literatura.

La literatura en orientación al mercado converge en la idea de que la importancia de la orientación al mercado varía de acuerdo al contexto de factores ambientales (Jaworski y Kohli, 1993; Tsai et al., 2008). Por ejemplo, Slater y Narver (1994) plantean que el entorno presenta un efecto moderador sobre la relación entre la orientación al mercado y los resultados de la empresa. Establecen que cuando una empresa adopta una orientación al mercado, una alta rivalidad competitiva y turbulencia del mercado y además un bajo crecimiento del mercado y turbulencia tecnológica, aumentan la fuerza de la relación mencionada. Este argumento sin embargo, ha sido poco explorado en el análisis de las relaciones lineales, curvilíneas y de interacción entre las dos vertientes de la orientación al mercado y los resultados de la empresa (Tsai et al., 2008).

De igual forma, la implementación de dos formas de orientación al mercado requiere de condiciones organizacionales que garanticen una mejor relación de ellas sobre los resultados de la empresa. Sin embargo, pocos estudios dan cuenta de los efectos de moderación sobre las relaciones lineales, curvilíneas y de interacción de factores internos a la empresa (Atuahene-Gima et al., 2005).

Con respecto a los efectos de moderación de las relaciones lineales de la orientación al mercado reactiva y proactiva con los resultados, Atuahene-Gima et al. (2005) por primera vez presentan un estudio que propone efectos de moderación de condiciones internas. Su

estudio establece efectos de moderación de la rigidez en la misión empresarial, estableciendo que la relación de la orientación al mercado reactiva sobre el desempeño de un nuevo producto es más fuerte en niveles altos de la rigidez en la misión empresarial. En el caso de la relación de la orientación al mercado proactiva sobre el desempeño del nuevo producto el efecto es más débil en niveles altos de rigidez de la misión empresarial. El estudio también propone que el consenso estratégico tiene un efecto moderador sobre la relación de la orientación al mercado reactiva con el desempeño de un nuevo producto. Dicho efecto hace la relación más fuerte en niveles altos de consenso estratégico. El efecto de la relación de la orientación al mercado proactiva con el desempeño del nuevo producto es más débil con niveles altos de consenso estratégico. La orientación al aprendizaje aparece también en este estudio como un factor interno que modera la relación de las dos vertientes de la orientación al mercado con el desempeño de un nuevo producto. En el caso de la orientación al mercado reactiva el efecto de la relación será más débil cuando existan altos niveles de la orientación al aprendizaje, y más fuerte para la relación de la orientación al mercado proactiva. Finalmente el estudio incluye el poder del marketing como otra variable moderadora. Propone que el efecto de la orientación al mercado reactiva sobre el desempeño del nuevo producto es más débil cuando el nivel de poder del marketing de la empresa es alto, y el efecto de la orientación al mercado proactiva sobre el desempeño de un nuevo producto es más fuerte cuando el nivel de poder del marketing de la empresa es alto.

Los resultados de los efectos de moderación de la investigación de Atuahene-Gima et al. (2005) solo mostraron que la orientación al mercado reactiva esta únicamente relacionada de manera positiva con el desempeño de un nuevo producto cuando el consenso estratégico entre los directivos presenta altos niveles, esto puede deberse a que la orientación al mercado reactiva involucra información y conocimiento de las necesidades actuales de los clientes. Alto consenso estratégico garantizaría mayor eficiencia en la integración y el uso de tal información. Los resultados mostraron en el caso de altos niveles de aprendizaje, que el desempeño se dificulta, dado que, se dá lugar

a un cuestionamiento excesivo de la información conocida de los clientes. Por otra parte, este estudio solo encontró que el efecto positivo de la orientación al mercado proactiva sobre el desempeño de un nuevo producto se fortalece aún más cuando los niveles de orientación al aprendizaje y de poder del marketing son altos. Dado que la orientación al mercado proactiva involucra nueva y diversa información, se requiere de un cuestionamiento constante propio de una alta orientación al aprendizaje. Así mismo, se requeriría de un alto poder de comercialización para no perder el foco de un conocimiento poco familiar.

El estudio de Li et al. (2008) también propone efectos de moderación de factores internos sobre la relación lineal de las dos vertientes de la orientación al mercado, pero esta vez con la innovación radical e incremental. El estudio propone que la orientación al mercado reactiva tiene un efecto más fuerte sobre la innovación incremental cuando la rigidez en la misión empresarial presenta niveles altos. En cambio, la orientación al mercado proactiva tiene un efecto más débil sobre la innovación radical. De igual forma, el efecto de la relación de la orientación al mercado reactiva con la innovación incremental será más fuerte en niveles altos de consenso estratégico y el efecto de la relación de la orientación al mercado proactiva con la innovación radical será más débil. El estudio también propone el efecto moderador que tiene la valoración de los directivos de la oportunidad de mercado. En este caso, la orientación al mercado reactiva tiene un efecto más débil sobre la innovación incremental cuando la valoración de la oportunidad del mercado es alta. La orientación al mercado proactiva tiene un efecto más fuerte sobre la innovación radical cuando la valoración de la oportunidad del mercado es alta. Por último, el estudio propone que altos niveles de orientación al aprendizaje fortalecen aún más las relación entre la orientación al mercado proactiva con la innovación incremental y debilita la relación de la orientación al mercado reactiva con la innovación radical.

Los resultados del mencionado trabajo muestran que los efectos de orientación al mercado proactiva sobre la innovación radical están moderados negativamente por la

rigidez en la misión empresarial, porque dada la diversidad y novedad de la información de mercado la empresa requeriría necesariamente una misión menos institucionalizada y más flexible. También, que la orientación al mercado reactiva tiene un efecto más fuerte sobre la innovación incremental en niveles de alto consenso estratégico, en virtud de que el consenso tiene una mayor eficacia en la integración y el uso del conocimiento existente sobre los clientes actuales. Los gerentes son más propensos a concentrarse exclusivamente en la mejora o ampliación de las áreas de los productos existentes si existe un alto consenso estratégico. En cuanto a la percepción de los directivos sobre las oportunidades de mercado los resultados muestran un efecto negativo de la valoración de la oportunidad de mercado sobre la relación de la orientación al mercado reactiva con la innovación incremental. Una posible explicación es que las oportunidades del mercado estén dadas en mercados emergentes con necesidades nuevas y no conocidas para los procesos de decisión de los gerentes. Finalmente, el estudio encuentra que altos niveles de orientación al aprendizaje fortalece la relación de la orientación al mercado proactiva con la innovación radical, resultado explicado por otros estudios ya vistos.

Los factores ambientales han sido también examinados en la moderación de la relación de las dos vertientes de la orientación al mercado con los resultados de la empresa. Zhang y Duan (2010) proponen el efecto moderador de la turbulencia tecnológica, la turbulencia de mercado y la intensidad competitiva, sobre la relación de la orientación al mercado reactiva y proactiva con el desempeño de la innovación de producto. De acuerdo a los autores los tres factores ambientales moderan negativamente la relación de la orientación al mercado reactiva y positivamente la relación de la orientación al mercado proactiva con el desempeño de la innovación de producto. Los resultados de este estudio demuestran que las variables ambientales se comportan como se predijo excepto el factor de intensidad competitiva que resultó no significativo en ambos casos.

Yannopoulos et al. (2012) indagan el efecto moderador del aprendizaje sobre la relación de las dos vertientes de la orientación al mercado con el desempeño de un nuevo

producto. Sin embargo, este estudio profundiza en la relación de la orientación al aprendizaje y orientación al mercado utilizando diferentes tipos de aprendizaje. El estudio encuentra que el desempeño de un nuevo producto empeora cuando el aprendizaje de exploración se complementa con la orientación al mercado reactiva y cuando el aprendizaje de explotación se complementa con la orientación al mercado proactiva.

Por su parte, Bodlaj et al. (2012) retoman los factores ambientales de la turbulencia tecnológica y la turbulencia de mercado, para conocer el efecto de moderación sobre la relación de las dos vertientes de la orientación al mercado con el éxito de la innovación. A diferencia del estudio de Zhang y Duan (2010), se propone un efecto positivo de moderación de los factores ambientales sobre la relación de la orientación al mercado reactiva y proactiva. Sin embargo, los resultados no son estadísticamente significativos por lo que no se pueden comprobar los efectos positivos de moderación que proponen estos autores.

Dentro de la literatura de las dos vertientes de la orientación al mercado se han analizado otro tipo de variables moderadoras. De este aspecto da cuenta el estudio de Blocker et al. (2011), quienes estudiaron relaciones entre proveedores y clientes corporativos, proponiendo el efecto moderador de la prestación de servicios globales, la intensidad del cambio en el valor del cliente y las relaciones transnacionales, sobre la relación de la orientación al mercado proactiva con el valor del cliente. Los resultados del estudio presentan significativo el efecto moderador de la prestación de servicios globales y transnacionales, demostrando que la relación positiva entre la orientación al mercado proactiva y el valor al cliente es más fuerte en relaciones de negocio con alcance global que en relaciones de negocio con alcance local.

En esta misma línea, Cai et al. (2014) proponen un estudio con empresas de reciente creación e indagan el efecto moderador de las políticas de apoyo al emprendimiento sobre la relación de las dos vertientes de la orientación al mercado y la innovación

incremental y radical. Los resultados confirman que las políticas de apoyo al emprendimiento moderan positivamente la relación de la orientación al mercado reactiva y la innovación radical, demostrando la importancia de los programas de apoyo para la aparición de innovaciones radicales en empresas de reciente creación. Para la relación de la orientación al mercado proactiva con la innovación radical el efecto de moderación de la política de apoyo al emprendimiento es negativo.

Finalmente, también la literatura ha indagado el efecto moderador de las dos vertientes de la orientación al mercado. El estudio de Wei et al. (2014) propone que la orientación al mercado reactiva y proactiva pueden ayudar en diferentes formas en el aprovechamiento de los recursos de exploración y explotación que la firma tenga, a fin de lograr un mejor desempeño. En este sentido el estudio demuestra que en una empresa con una orientación al mercado reactiva, el recurso de explotación tiene un efecto positivo sobre el desempeño, mientras que la exploración tiene un efecto de “U” invertida sobre el desempeño. En contraste, en una empresa con una orientación al mercado proactiva se encuentra que la explotación no tiene un efecto significativo en el desempeño, mientras que la exploración tiene un efecto positivo sobre el desempeño.

En suma, los hallazgos muestran que todavía debe explorarse esta relación desde otras perspectivas y contrario a lo que algunos investigadores proponen, este tema está lejos de haberse agotado. Si bien hay muchos resultados predictivos similares, el avance en esta materia sugiere que se debe continuar dando respuestas a la naturaleza de estas dos vertientes de la orientación al mercado y a las controversias planteadas en la literatura de orientación al mercado.

A continuación en la Tabla 1.3 se presenta un resumen de los estudios que han abordado las consecuencias, los determinantes y los efectos moderadores de la orientación al mercado reactiva y proactiva y su relación con los resultados de la empresa.

Tabla 1.3 Resumen de Investigación sobre vertientes de la orientación al mercado

Estudio/año	Foco de la investigación	Hallazgos Claves
Narver et al., 2004	Relación entre OMR y OMP y el éxito de un nuevo producto y la orientación a la innovación (<i>Consecuencias de la OMR y la OMP</i>).	Primer examen de la relación de las dos vertientes de la orientación al mercado y un resultado de innovación. Validación estadística de los dos constructos.
Atuahene -Gima et al., 2005	Efectos de la OMR y OMP sobre el desempeño de programa de nuevo producto, efecto moderador de variable organizacional e interacción.	Función en U de la relación entre la OMR y el desempeño del programa de nuevo producto, y de U invertida para la OMP (no se valida esta última). La interacción de la OMR y la OMP resulta negativamente relacionada con el desempeño de nuevos productos (no se comprueba la hipótesis de un efecto positivo).
Tsai et al., 2008	Relación curvilínea entre OMR y OMP sobre el desempeño del nuevo producto. Efecto moderador de variable del entorno (rivalidad competitiva y turbulencia tecnológica).	La función curvilínea de la relación entre la OMR, OMP y el desempeño de nuevos productos esta moderado por variables del entorno. Altos niveles de turbulencia tecnológica debilitan el efecto de la OMR después de cierto nivel. Existe un efecto de U invertida. También efecto de U invertida de la OMP sobre el desempeño de nuevos productos, donde en cierto nivel se va debilitando por la presencia de altos niveles de turbulencia tecnológica y de U cuando existe alto nivel de rivalidad competitiva.
Li et al., 2008	Efectos de la OMR y OMP sobre el desempeño y el efecto moderador de la estrategia y la orientación al aprendizaje.	Los efectos de la OMP sobre la innovación radical están negativamente moderados por la rigidez en la misión estratégica de la empresa. La OMR es más positiva cuando hay altos niveles de consenso estratégico. La relación entre la OMP y la innovación radical se fortalece con altos niveles de aprendizaje.
Voola y O'Cass, 2010	Relación entre estrategias competitivas (diferenciación y liderazgo en costos), OMR y OMP y desempeño de la firma.	Ambas estrategias competitivas influyen la OMR y la OMP. La estrategia de diferenciación tiene una influencia más fuerte sobre OMR y OMP que la estrategia de liderazgo en costos.
Zhang y Duan, 2010	Relación entre la OMR y la OMP y desempeño de innovación en producto. Efecto moderador de variables externas (Turbulencia tecnológica, turbulencia de mercado, intensidad competitiva). Efecto mediador de la capacidad de innovación.	La OMR y la OMP tienen un efecto total positivo sobre el desempeño de innovación de producto. El rol de la OMR en el éxito del nuevo producto es más significativo bajo condiciones estables del mercado y tecnológicas, mientras que la OMP mejora el desempeño de la innovación de producto en grados mayores de turbulencia de mercado y tecnológica.
Blocker et al., 2011	Relación de la orientación al consumidor proactiva y reactiva con la creación de valor al cliente.	Encuentran que la OMP es el determinante más consistente del valor del cliente. Los resultados muestran efectos de la interacción de la dimensión proactiva y reactiva sobre la creación de un valor superior.
Yannopoulos et al. 2012	Efectos de interacción entre la OMR y OMP y el aprendizaje de exploración y explotación sobre el desempeño del nuevo producto.	Existe un mejor desempeño del nuevo producto cuando el aprendizaje exploratorio se alía con la OMP. El desempeño del nuevo producto se resiente cuando el aprendizaje exploratorio se complementa con OMR y cuando el aprendizaje de explotación se complementa con OMP

Estudio/año	Foco de la investigación	Hallazgos Claves
-------------	--------------------------	------------------

Bodlaj et al., 2012	Efectos de la OMR y OMR sobre el éxito de la innovación y el éxito del mercado.	Mientras que la OMP es un determinante del éxito de la innovación, el efecto de la OMR sobre la innovación es positivo y significativo únicamente en entornos de cambios rápidos de mercado.
Oswald et al., 2012	Antecedentes de la dinámica interdepartamental de la OMR y la OMP.	La influencia de los departamentos de Marketing y Ventas tiene un efecto significativo y positivo sobre la OMR y la OMP. La influencia del departamento de R&D tiene un efecto significativo sobre la OMP.
Wang et al., 2013	Antecedentes ambientales que conducen a la adopción de una orientación al mercado proactiva y reactiva.	La OMR está positivamente relacionada con la turbulencia de mercado, tecnológica y la intensidad competitiva. La OMP está negativamente relacionada con la turbulencia del mercado, tecnológica y la intensidad competitiva.
Lamore et al., 2013.	Relación de la OMR y la OMP con la integración de Marketing e I+D y el desempeño del mercado.	La OMR y la OMP tienen un efecto positivo sobre la integración de Marketing e I+D. La OMP tiene una influencia positiva sobre el desempeño del mercado, mientras que la OMR no.
Lamore et al., 2013.	Antecedentes culturales e intensidad competitiva sobre la OMR y la OMP y efectos sobre el desempeño del mercado.	Los resultados del estudio dan evidencia que tipos de cultura como la adhocracia y el mercado presentan una relación positiva con ambas dimensiones de la orientación al mercado, mientras que tipos de cultura como la de clan y la jerárquica no.
Kharabsheh et al., 2014	Relación entre estrategias competitivas (diferenciación y liderazgo en costos), OMR y OMP, aprendizaje organizacional y desempeño.	Ambas estrategias competitivas influyen la OMR y la OMP. La estrategia de diferenciación tiene una influencia más fuerte sobre OMR y OMP, que la estrategia de liderazgo en costos.
Tan y Liu, 2014	Efectos de la interacción de la OMR y la OMP sobre el desempeño (concepto de AMO).	Encuentran que AMO tiene un efecto positivo sobre la innovación ambidiestra y esta a su vez media la relación entre AMO y el desempeño de la empresa.
Wei et al., 2014	la OMR y OMP como variables que moderan la relación entre ambidextreza y desempeño de la empresa.	La relación entre explotación y desempeño es positiva lineal y de U invertida con exploración, en niveles altos de OMR. La relación entre explotación y desempeño es no significativa y entre exploración y desempeño es positiva en niveles altos de OMP.
Cai et al., 2014	Relación entre OMR y OMP con capacidad de innovación radical (<i>Consecuencias de OMR y OMP</i>).	Encuentran que en empresas de reciente creación las dos formas de orientación al mercado afectan la capacidad de innovación radical.
Herhausen 2015	Balance y complemento de la OMP y la OMR sobre el desempeño.	El balance entre OMP y OMR tiene un efecto positivo sobre el desempeño, mayor que el efecto combinado de ambas vertientes de la orientación al mercado.

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO 2.

ORIENTACIÓN AL MERCADO REACTIVA Y PROACTIVA Y VENTAJA COMPETITIVA: ANTEDECENTES Y EL EFECTO MODERADOR DEL APRENDIZAJE INTERNO Y EL DINAMISMO DEL ENTORNO.

El presente capítulo establece una serie de hipótesis que proponen la explicación de la relación entre la orientación al mercado reactiva y proactiva y la ventaja competitiva. Una de las preguntas que persiste en la investigación es cómo la orientación al mercado crea ventaja competitiva (Kumar et al., 2011). Si bien la influencia de orientarse al mercado está ligada a las capacidades de procesamiento de información para identificar y responder rápidamente a las necesidades actuales y futuras mediante la introducción de nuevos productos (Day, 1994; Kohli y Jaworski, 1990), existen diferentes posturas sobre la relación entre la orientación al mercado y los resultados de la empresa.

Por una parte, algunos autores proponen que se requiere, de manera constante, una fuerte orientación al mercado para participar activamente en la innovación y crear ventaja competitiva (Day, 1994; Kohli y Jaworski, 1990; Slater y Narver, 1999). Otros proponen que la orientación al mercado llevará a las empresas a sobre-ponderar lo que el cliente proponga en detrimento de los resultados (Christensen y Bower, 1996; Lukas y Ferrell, 2000). Una tercera postura, propuesta desde la perspectiva del aprendizaje organizacional, establece que otros factores culturales como la orientación al aprendizaje son necesarios para impedir que la orientación al mercado esté excesivamente centrada en el cliente (Baker y Sinkula, 1999a; Baker y Sinkula, 1999b; Slater y Narver, 1999). En este sentido, y ante la escasez de estudios sobre el particular, el análisis sobre la relación de las dos vertientes de la orientación al mercado con la ventaja competitiva se hace necesario.

La explicación relacionada con la naturaleza complementaria de las dos vertientes de la orientación al mercado presenta una situación parecida. La literatura ha asumido implícitamente que la dimensión proactiva de la orientación al mercado es complementaria a la orientación al mercado reactiva. Esto es, que la capacidad productiva de la dimensión reactiva es mejorada a través de su interacción con la orientación proactiva. Sin embargo, la comprobación empírica es insuficiente (Atuahene-Gima et al., 2005).

Por último, se establecen relaciones entre las dos vertientes de la orientación al mercado (reactiva y proactiva) y las orientaciones de la empresa que, de acuerdo a la literatura, generan una ventaja competitiva. Estas son la orientación a la innovación y la orientación al aprendizaje relacional (Baker y Sinkula, 1999a; Hult y Ketchen, 2001; Liu et al., 2002). A pesar de la creciente investigación en su relación con la orientación al mercado, la comprensión de ellos como antecedentes de la orientación al mercado reactiva y proactiva continúa siendo escasa (Lamore et al., 2013; Voola y O'cass, 2010; Wang et al., 2013).

2.1. RELACIÓN DE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO REACTIVA Y PROACTIVA CON LA VENTAJA COMPETITIVA.

Una facultad que la orientación al mercado puede tener sobre la empresa tiene que ver con alcanzar la ventaja competitiva (Slater, 1996, Hult y Ketchen, 2001). Desde la perspectiva basada en recursos, la orientación al mercado tiene la potencialidad de generar ventaja competitiva a través de la creación de valor para los consumidores (Narver et al., 2004; Slater y Narver, 1995). Aunque el concepto de ventaja competitiva ya se definió en el capítulo uno, es importante resaltar que dicho concepto se ha construido

a la luz de dos escuelas de pensamiento. Entendiendo la ventaja competitiva como una posición única que la empresa desarrolla frente a sus competidores mediante el despliegue de sus recursos, Hofer y Schendel (1980) sugieren que la ventaja competitiva proviene de los recursos y que hace parte de la estrategia de la empresa, es decir, no como un resultado de la empresa, sino como un elemento más de la estrategia. Por otra parte, y como otra escuela de pensamiento, Day (1994) y Porter (1985) proponen que la ventaja competitiva es el resultado de la estrategia empresarial. La racionalidad detrás de esta última postura es que el desempeño superior de la empresa está correlacionado con la ventaja competitiva, de manera que logrando dicha ventaja, consecuentemente, la empresa logrará un mayor desempeño. La literatura establece que la ventaja competitiva proviene de diferentes fuentes (Reed y DeFillipi, 1990). Por ejemplo, una ventaja competitiva puede provenir de los recursos que la firma posee. En este caso, y como la Teoría basada en recursos establece, los recursos están bajo el control de la empresa y pueden ser manipulados dentro de la estrategia para crear una ventaja competitiva y en consecuencia lograr un mayor desempeño. Esta perspectiva está en línea con la escuela de pensamiento de Day (1994) y Porter (1985). La postura de Hofer y Schendel (1980) propone que la ventaja competitiva solo puede darse como resultado de una manifestación del azar (Barney, 1986). En este caso, la empresa puede capitalizar un evento dado, incorporándolo dentro de su estrategia para generar un desempeño superior. En el presente trabajo, se asume la posición de Day (1994) y Porter (1985), dado que el azar como una fuente de ventaja competitiva está por fuera del alcance de esta tesis.

La necesidad de una mayor comprensión de las necesidades actuales y futuras de los clientes debe conducir a las empresas a un mejoramiento continuo de los procesos implicados en la satisfacción de dichas necesidades. Así, el desarrollo de una cultura basada en el mercado puede llevar a mejorar aquellas capacidades de la empresa que participan de las actividades de búsqueda de información del mercado, producción, y diseminación del conocimiento adquirido, haciendo que la empresa se diferencie cada vez

más frente a los competidores (Kumar et al., 2011). La orientación al mercado supone una continua y activa disposición hacia la adquisición de conocimiento de las necesidades de los consumidores y de respuesta a las demandas del mercado a través de productos y servicios que generen mayor valor. Así, la ventaja competitiva puede ser vista como resultado de la orientación al mercado (Kohli y Jaworski, 1990; Narver et al., 2004; Slater y Narver, 1995).

La mayoría de los estudios reconocen una naturaleza lineal de la orientación al mercado reactiva y proactiva con el desempeño de la innovación (Lamore et al., 2013a; Li et al., 2008; Narver et al., 2004; Voola y O'cass, 2010; Yannopoulos et al., 2012; Zhang y Duan, 2010). Sin embargo, hay algunos estudios cuyos resultados determinan funciones curvilíneas de ambas orientaciones al mercado (Atuahene-Gima et al., 2005; Tsai et al., 2008). Pese a estos avances los resultados además de carecer de evidencia estadística en algunos casos (Atuahene-Gima et al., 2005), en otros difieren en determinar si la función curvilínea es positiva y/o negativa (Tsai et al., 2008).

Mientras los trabajos previos de las dos vertientes de la orientación al mercado se han centrado en la relación de ellas con el desempeño, la presente investigación se desarrolla en línea con los postulados de la Teoría basada en recursos, que establece que los recursos estratégicos de las empresas, como la orientación al mercado reactiva y proactiva, cuando son desplegados, tienen el valor potencial de crear una ventaja competitiva (Barney, 1991; Newbert, 2008). En este sentido se entiende que una primera motivación para que una empresa se involucre en una orientación al mercado sería lograr una ventaja competitiva. Como lo subraya Porter (1991, p.108): "Los recursos son solo importantes en el contexto del desarrollo de actividades que permitan lograr ventaja competitiva". Por lo anterior a continuación se analiza los efectos de la orientación al mercado reactiva y proactiva sobre la ventaja competitiva como un resultado de la empresa.

2.1.1. Orientación al mercado reactiva y la ventaja competitiva.

Los hallazgos convencionales apuntan a que la orientación al mercado reactiva, en general, tiene un efecto positivo sobre los resultados de la empresa (Atuahene-Gima et al., 2005; Baker y Sinkula, 2009; Bodlaj et al., 2012; Narver et al., 2004; Zhang y Duan, 2010). Las empresas con una fuerte orientación al mercado reactiva escuchan las necesidades actuales de los consumidores y reaccionan mediante el desarrollo de procesos que permitan el ajuste de las líneas de productos que satisfagan esas necesidades (Baker y Sinkula, 2009). Una empresa que se oriente de esta manera hace seguimiento a los requerimientos del cliente para desarrollar nuevos productos y/o servicios o para adaptar los procesos internos según los requerimientos explícitos realizados por los clientes, creando mayor valor y diferenciándose de los competidores proporcionando mayores niveles de beneficios.

Por otra parte, los estudios previos sobre la orientación al mercado reactiva proponen la existencia de un efecto saturación en la creación de ventaja competitiva (Atuahene-Gima et al., 2005; Tsai et al., 2008). Es decir, a pesar de las ventajas que ofrece la familiaridad con el dominio operacional asociado a la orientación al mercado reactiva, ocurre también que este efecto positivo pierde vigor a partir de un nivel que ya se puede considerar como de saturación (Cohen y Levinthal, 1990; Levinthal y March, 1993). Una empresa considerará en una primera instancia las necesidades que son más evidentes e importantes de los clientes. Sin embargo, de acuerdo a Narver et al. (2004), las empresas que se centran en satisfacer este tipo de necesidades hasta el extremo, por un lado, irán progresivamente dedicando más recursos a la satisfacción de “caprichos” de los compradores con menor posibilidad de crear valor. Por otro, pueden limitar la atracción y generar esfuerzos insuficientes para retener a los clientes. En este sentido los beneficios ofrecidos pueden ser conocidos fácilmente por los competidores, lo que los llevaría de manera natural a ofrecer las mismas ventajas, siendo necesario ingresar en una competencia de precios en el intento de crear valor superior para los clientes. Por lo

tanto, un exceso de una orientación al mercado reactiva ya no establecerá una ventaja competitiva. Se propone entonces que:

H1: El efecto de la orientación al mercado reactiva (OMR) sobre la ventaja competitiva sigue una forma de "U" invertida ($\cap$). Así, tiene efectos positivos para niveles bajos de OMR, que decrecen significativamente conforme aumenta dicha orientación.

2.1.2. Orientación al mercado proactiva y la ventaja competitiva.

De acuerdo a Narver et al. (2004), las necesidades latentes son universales, existen en cada cliente y pueden ser descubiertas por una empresa que se focalice en buscar activamente, mediante la observación cuidadosa de los comportamientos de los clientes, las posibles soluciones a los problemas que enfrentan. Por lo tanto, para que una empresa pueda crear mayor valor al consumidor debe ir más allá de las necesidades actuales o conscientes, intentando descubrir sus necesidades futuras (latentes). Esto requiere de una empresa que continuamente exceda las expectativas de sus clientes. Una orientación al mercado proactiva conduce a una mirada más profunda de las demandas de los clientes, y por tanto, a un mayor compromiso con el desarrollo de productos y servicios de mayor valor. De otra parte, una orientación al mercado proactiva alertará a la empresa de nuevos mercados que involucren la búsqueda de nueva y diversa información de necesidades que los clientes aún no hacen consciente para el desarrollo de productos y servicios de alto valor (Atuahene-Gima et al., 2005; Narver et al., 2004). Esto hace suponer un efecto positivo de la orientación al mercado proactiva sobre la ventaja competitiva.

Sin embargo, al igual que ocurre en el caso de la orientación al mercado reactiva hay motivos para pensar en un efecto saturación. Un exceso de orientación proactiva puede conllevar una inversión excesiva en mercados de gran potencial pero todavía no desarrollados con un altísimo componente de riesgo, debido al grado de ineficiencia

asociado a conocimiento e información no familiar (Atuahene-Gima et al., 2005). Por otro lado deberán hacerse enormes esfuerzos que implica la adaptación de las estructuras de la organización (Boumgarden et al., 2012). Una orientación al mercado proactiva requiere que la empresa se focalice en la búsqueda de información de necesidades sin descubrir de los clientes, requiriendo habilidades que van más allá de las conseguidas por la firma a través de la experiencia, exigiendo el involucramiento en proyectos que no permiten explotar los conocimientos y experiencias previas sobre el mercado y que requieren afrontar información y conocimiento que está más allá del alcance de los procesos y actividades de procesamiento de información y de desarrollo de productos. Esta sobrecarga de información y conocimiento nuevo incrementa la incertidumbre en la coordinación de los proyectos, enfrentándose a ajustes organizacionales que pueden restringir, contradecir o interferir con otros, generando costos y riesgo adicionales. Así, la adquisición de información que dista mucho de las necesidades actuales de los clientes y la incertidumbre propia de las necesidades futuras podrían limitar la ventaja competitiva. Por lo tanto se propone que:

H2: El efecto de la orientación al mercado proactiva (OMP) sobre la ventaja competitiva sigue una forma de "U" invertida ($\cap$). Así, tiene efectos positivos para niveles bajos de OMP, que decrecen significativamente conforme aumenta dicha orientación.

2.2. EFECTO DE MODERACIÓN DEL APRENDIZAJE INTERNO SOBRE LA RELACIÓN DE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO REACTIVA Y PROACTIVA CON LA VENTAJA COMPETITIVA.

Un recurso fundamental que se asocia a la orientación al mercado es la orientación al aprendizaje (Baker y Sinkula, 1999a). Una orientación al mercado representa comportamientos que priorizan la actividad del procesamiento de información de mercado, mientras que la orientación al aprendizaje afecta la propensión de la empresa a

valorar lo aprendido. A pesar de que la literatura ha encontrado correlación entre la orientación al aprendizaje y la orientación al mercado se ha establecido que son dos recursos distintos (Baker y Sinkula, 1999b; Hult et al., 2004). Una orientación al mercado refleja comportamientos para la producción de conocimiento de mercado mientras que una orientación al aprendizaje representa valores empresariales de confrontación de todo conocimiento (Sinkula et al., 1997). Una orientación al aprendizaje contempla procesos para desaprender, de memoria y su alcance es tanto externo como interno (Baker y Sinkula, 2007). Una orientación al mercado no contempla el desaprender y no almacena conocimiento en la memoria organizacional, sino que aprovecha el conocimiento para responder en la creación de valor. Así mismo, su alcance es exclusivamente externo (Narver y Slater, 1990).

Hunt y Morgan (1996) proponen que el aprendizaje es un importante recurso de la empresa que puede crear ventaja competitiva. Este recurso de orden superior es requerido por la empresa para adquirir, diseminar, descartar y usar el conocimiento y la nueva información de manera que satisfaga sus modelos mentales y lógicas dominantes. Una empresa con una orientación al aprendizaje requiere de empleados que constantemente cuestionen las normas organizacionales que guían sus actividades y acciones organizacionales, influyendo sobre las actividades de procesamiento de información (Day, 1995; Sinkula et al., 1997).

Sería limitado establecer que exclusivamente la orientación al mercado es el recurso que tiene el potencial de crear ventaja competitiva. La creación de valor superior al cliente en un ambiente de permanente cambio también viene dado por la capacidad de la empresa de aprender más rápido que los competidores (Slater y Narver, 1995). Además, la creación de valor superior al cliente, que se basa en el conocimiento derivado de los clientes y la competencia, puede conducir a subestimar la contribución potencial de otras fuentes de aprendizaje (Slater y Narver, 1995). En este sentido, la orientación al mercado tiene la capacidad de crear una mayor ventaja competitiva cuando se acompaña de

diferentes tipos de aprendizaje (Baker y Sinkula, 2007; Foley y Fahy, 2009; Slater y Narver, 1995).

Así, la empresa ha de adquirir conocimientos de otras fuentes para desarrollar ventaja competitiva (Weerawardena et al., 2007). La literatura sugiere la necesidad de aprender de fuentes internas y externas a fin de alcanzar una ventaja competitiva (Cassiman y Veugeliers, 2006). Inclusive, la bien conocida capacidad de absorción (Cohen y Levinthal, 1990) sugiere que la capacidad de una empresa para adquirir nuevos conocimientos dependerá de su conocimiento interno base, que se relaciona con las actividades internas de aprendizaje. Esto es que la investigación desarrollada por una empresa es a menudo indispensable para monitorear y evaluar conocimiento que se desarrolla en otros lugares (Rosenberg, 1990). En particular, las actividades de investigación y desarrollo están comúnmente asociados a un aprendizaje de fuentes internas (Weerawardena et al., 2006). El resultado de dichas actividades pueden ser mejoramientos o desarrollos de nuevas rutinas. Las rutinas que son consideradas como reservorios de conocimiento pueden ser transferidos más allá de los límites de los departamentos de I+D (Argote y Miron-Spektor, 2011) para modificar los modelos mentales del resto de miembros de la organización (Baker y Sinkula, 2002). De esta manera nuevos procesos o rutinas transferidos pueden modificar los modelos mentales que generan los comportamientos de procesamiento de información de mercado (Baker y Sinkula, 2002).

De acuerdo a lo anterior, en esta investigación se utilizará la orientación al aprendizaje cuya fuente de conocimiento es interna a la organización y que puede entenderse como una aproximación de la capacidad de absorción de la empresa, que Cohen y Levinthal (1990) ven como una habilidad que la empresa desarrolla con el tiempo para la acumulación de conocimiento base relevante. Consiste en la capacidad de una empresa para desarrollar conocimiento a través de sus recursos internos, donde la I+D juega un papel decisivo que incluye aprendizaje experiencial y aprendizaje experimental (Dixon,

1992; Huber, 1991). Estas actividades se interpretan como una experiencia de generación acumulativa de avances técnicos (Hyvarinen, 1990).

2.2.1. Efecto de moderación del aprendizaje interno sobre la relación de la orientación al mercado reactiva con la ventaja competitiva.

Se ha establecido que las actividades de la orientación al mercado reactiva están más relacionadas con la observación y posterior satisfacción de las actuales necesidades del mercado, por lo que las empresas que deciden implementarla están interesadas principalmente en el desarrollo de nuevas ofertas que surgen de las oportunidades ofrecidas por las necesidades existentes (Lamore et al., 2013a). Cuando las necesidades actuales requieren una solución, mediante las actividades de I+D, la empresa desarrolla soluciones creativas a las necesidades expresas identificadas por la investigación de mercados. Por otra parte, un sólido conjunto de competencias en investigación y desarrollo permite la evaluación y uso de conocimiento producido fuera de la empresa. Así, la empresa puede tener acceso al conocimiento externo y traerlo a la firma para utilizarlo en el desarrollo de nuevos productos (Cohen y Levinthal, 1989). De esta manera, el aprendizaje interno basado en actividades de I+D es más complejo, propio, raro y difícil de imitar, frente al conocimiento que proviene de la comprensión de las necesidades actuales obtenido a partir de la investigación de mercados. De este modo, se generará una respuesta más compleja, menos obvia y menos imitable a dichas necesidades. Por lo tanto la ventaja competitiva generada por la orientación al mercado reactiva será mayor en contextos de mayor aprendizaje interno. De esta forma se esperaría que el aprendizaje conseguido en I+D, basado en la experiencia, mejore de forma creativa la respuesta a soluciones inmediatas para el mercado conocido, permitiéndole a la empresa identificar, crear y comercializar soluciones que tengan un potencial de mercado real, distinguiéndose de los competidores (Lamore et al., 2013a). Por lo anterior se propone que:

H3: El aprendizaje interno modera positivamente la relación entre la orientación al mercado reactiva y la ventaja competitiva.

2.2.2. Efecto de moderación del aprendizaje interno sobre la relación de la orientación al mercado proactiva con la ventaja competitiva.

Así como se espera que el aprendizaje interno modere la relación de la orientación al mercado reactiva con la ventaja competitiva se espera que ocurra también una moderación con la orientación al mercado proactiva, por el énfasis en altas capacidades tecnológicas y de experimentación que también son propias de un aprendizaje basado en I+D (Lamore et al., 2013a; Tzokas et al., 2015; Yannopoulos et al., 2012).

Estudios previos establecen que las actividades propias de una orientación al mercado proactiva enfatizan las oportunidades tecnológicas que son habituales en las actividades de I+D (Lamore et al., 2013a; Oswald et al., 2012), dado que el énfasis en el desarrollo tecnológico apunta a una motivación en suplir las necesidades latentes (Phillips, 1966). Además, el conocimiento desarrollado en las actividades de I+D también puede ser usualmente poco familiar y de largo plazo en comparación al estado de conocimiento que la empresa pueda tener del mercado actual (Oswald et al., 2012) lo cual hace parte de la estrategia de orientarse al mercado proactivamente (Narver et al., 2004). Así, una orientación al mercado proactiva podría generar mayor valor y mejorar el efecto positivo sobre la ventaja competitiva en la medida que el aprendizaje interno basado en I+D esté presente en la empresa. El aprendizaje generado por las actividades de I+D se caracteriza por sus antecedentes técnicos, resultando en competencias para el desarrollo y aplicación de nuevas tecnologías para producir soluciones no conocidas a los problemas de clientes que se convertirán en nuevos productos y servicios. Adicionalmente, la capacidad de una firma para absorber el conocimiento externo depende de sus esfuerzos en I+D. Dicha capacidad de absorción le permitirá a la firma realizar cosas diferentes. Las empresas que

invierten en I+D no solamente logran de manera directa nuevos desarrollos sino que también desarrollan y mantienen su capacidad de asimilar y explotar la información externa disponible (Cohen y Levinthal, 1989). Los esfuerzos que la empresa realiza en investigación y desarrollo proveen capacidades tecnológicas internas que le permiten a la empresa mantenerse al tanto de los últimos desarrollos y facilitar la asimilación de nuevos desarrollos tecnológicos provenientes del entorno (Lane et al., 2006). Además, dicha capacidad de absorción no solo permite a la empresa la explotación de nuevo conocimiento externo sino que también le permite predecir, con mayor precisión, los futuros avances tecnológicos (Cohen y Levinthal, 1994). Así, el conocimiento que es producto de la inversión en I+D y su capacidad de absorción provee oportunidades para el desarrollo de soluciones a las necesidades latentes, mediante la previsión de nuevas tendencias tecnológicas, tomando ventaja sobre las oportunidades emergentes antes que sus competidores puedan reconocerlas. De este modo la empresa puede generar una respuesta de largo plazo y poco familiar a las necesidades latentes, alertando a la empresa de nuevos mercados y enfocándola en las necesidades latentes propias de un comportamiento proactivo de la orientación al mercado (Narver et al., 2004) con soluciones de alto valor para el cliente. Por lo tanto, la ventaja competitiva generada por la orientación al mercado proactiva será mayor en contextos de mayor aprendizaje interno. Así, se propone que:

H4: El aprendizaje interno modera positivamente la relación entre la orientación al mercado proactiva y la ventaja competitiva.

2.3. EFECTO DE MODERACIÓN DEL DINAMISMO DEL ENTORNO SOBRE LA RELACIÓN DE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO REACTIVA Y PROACTIVA CON LA VENTAJA COMPETITIVA.

Las características ambientales tales como la turbulencia tecnológica y de mercado y la intensidad competitiva han sido estudiadas como aspectos que influyen la relación entre la orientación al mercado y los resultados (Kirca et al., 2005). Aquí subyace la idea de que los directivos de la empresa encargados de la estrategia toman decisiones a fin de lograr la mejor alineación entre el entorno y los procesos y estructura organizacional, dado que la interacción entre estos aspectos es un requisito para el éxito organizacional. Así, el desarrollo de las estrategias que guían la organización es una función gerencial clave, y dicho desarrollo se lleva a cabo mediante un efectivo ajuste de los recursos de la organización con las condiciones del entorno (Venkatraman y Camillus, 1984). No obstante, es escasa la investigación que analice el efecto moderador del dinamismo del entorno sobre las dos vertientes de la orientación al mercado y la ventaja competitiva (Bodlaj et al., 2012; Li et al., 2008; Wang et al., 2013; Lamore et al., 2013a). Esta característica del entorno que es relativa a una mayor incertidumbre ambiental, muy propia de economías en desarrollo (Mingfang y Roy, 1998), juega un papel importante dado que los cambios y la incertidumbre en el ambiente exigen a la empresa responder rápidamente y expandir sus límites para la adquisición de información, así como escoger las orientaciones estratégicas que le permitan adaptarse a las situaciones inesperadas y nuevas, que caracterizan un entorno dinámico (Priem et al., 1995).

El dinamismo del entorno hace referencia a la tasa de cambio y el grado de inestabilidad de los factores del medio ambiente (Dess y Beard, 1984). También indica la incertidumbre que erosiona la habilidad de la empresa para predecir eventos futuros (Duncan, 1972). Se caracteriza por variaciones en las preferencias del consumidor, fluctuaciones en la demanda de productos, y por los rápidos cambios de la tecnología, haciendo que prevalezca la obsolescencia de los productos y/o servicios presentes en el mercado (Jansen et al., 2005; Lawrence y Lorsch, 1967; Yan y Li, 2011). Investigaciones anteriores han demostrado el efecto de moderación de factores externos sobre la relación lineal de las dos vertientes de la orientación al mercado con el desempeño de la innovación. Por ejemplo, el estudio de Zhang y Duan (2010) señala que el rol de la orientación al mercado

reactiva en el éxito de un nuevo producto es más significativo bajo condiciones estables de mercado y tecnológicas, mientras que la orientación al mercado proactiva mejora en mayor medida el éxito de un nuevo producto bajo condiciones de turbulencia tecnológica y de mercado. Resultados diferentes obtienen Bodlaj et al. (2012) quienes encontraron que, mientras la orientación al mercado proactiva es un determinante del éxito de la innovación, el efecto de la orientación al mercado reactiva sobre la innovación es positivo y significativo únicamente en entornos de cambios rápidos de mercado. Excepto por el trabajo de Tsai et al. (2008), no existen estudios que evidencien el efecto de moderación de factores externos como el dinamismo del entorno sobre la relación curvilínea entre la orientación reactiva y proactiva al mercado y los resultados. Este es un tema relevante que merece seguir siendo estudiado, dado que todavía existe una comprensión insuficiente sobre los riesgos y costos de asumir una orientación al mercado en diferentes entornos de negocio (Kirca et al., 2005; Van Raaij y Stoelhorst, 2008). Se propone abordar este aspecto en los siguientes párrafos.

2.3.1. Efecto de moderación del dinamismo del entorno en la relación de la orientación al mercado reactiva con la ventaja competitiva.

Las empresas orientadas al mercado de manera reactiva logran generar valor al cliente al aprovechar la experiencia propia para el desarrollo de procesos que permitan el ajuste de las líneas de productos y el conocimiento profundo de las necesidades actuales de los consumidores (Voola y O'cass, 2010; Zhang y Duang, 2010). A las empresas que se ubican en entornos de baja tasa de cambio en las preferencias de los clientes se les facilita el proceso de aprendizaje de la información de mercado y la explotación de su experiencia en la resolución de problemas para responder a las necesidades propias de los dominios existentes en el mercado, con productos y servicio eficaces y óptimos (Atuahene- Gima et al., 2005). Como resultado, un entorno con bajo nivel de dinamismo no suprimiría el posible efecto positivo que una orientación al mercado reactiva tendría sobre la ventaja

competitiva (Tsai et al., 2008), dado que no hay una alta necesidad de introducir nuevas tecnologías y experimentar con nuevas formas de comercialización para dar respuesta a unas preferencias de los consumidores previsibles. Basta con responder y mantenerse al día con el mercado con respuestas eficientes y de bajos costos operacionales (Yang y Li, 2011). Sin embargo, a medida que la dinámica del entorno aumenta, los cambios y la incertidumbre impulsa a la empresa a buscar información de mercado más allá de las condiciones habitualmente conocidas. La explotación de los productos, servicios y mercados existentes ya no es satisfactoria. Sus rutinas son cada vez menos valoradas por el entorno, generando una rápida obsolescencia en las capacidades para el desarrollo de innovaciones y por tanto para la creación de ventaja competitiva a través de mayor valor para el cliente (Sorensen y Stuart, 2000). Por lo tanto se propone que:

H5: Un mayor nivel de dinamismo del entorno debilita el efecto positivo de la orientación al mercado reactiva sobre la ventaja competitiva.

2.3.2. Efecto de moderación del dinamismo del entorno sobre la relación de la orientación al mercado proactiva con la ventaja competitiva.

Por otra parte, una orientación al mercado proactiva permite la adquisición e interiorización del conocimiento del entorno externo de la empresa, de manera que puede aprender nuevas competencias más allá de sus límites actuales para lograr innovaciones radicales para nuevas categorías de producto que satisfagan las necesidades latentes de los clientes, creando así mayor ventaja competitiva (Zhao et al., 2011). Exige un comportamiento que permita la búsqueda y descubrimiento de nueva y diversa información de mercado para el desarrollo de innovaciones que generen beneficios únicos a los consumidores y mayor ventaja competitiva (Narver et al., 2004). Un entorno dinámico, con frecuencia, abre nuevas puertas de oportunidades, por lo que las posibilidades de encontrar nuevas informaciones para nuevas soluciones, en un

entorno de permanente cambio, puede generar un efecto positivo de la orientación al mercado proactiva sobre la ventaja competitiva (Atuahene-Gima et al., 2005; Tsai et al., 2008). Para minimizar la amenaza de la obsolescencia propia de un entorno dinámico, la empresa requiere explorar y descubrir nueva información de mercado que apunte al desarrollo de soluciones anticipadas de las nacientes preferencias de los consumidores, lo cual corresponde a un comportamiento proactivo hacia al mercado. En contraste, cuando los niveles de cambio e incertidumbre del entorno son bajos, el descubrimiento de nueva información de mercado se reduce a un número limitado de ideas y nuevas tecnologías (Tsai et al., 2008) haciendo que la relación entre la orientación al mercado proactiva y la ventaja competitiva sea más débil. De acuerdo a lo anterior se propone que:

H6: Un mayor nivel de dinamismo del entorno fortalece el efecto positivo de la orientación al mercado proactiva sobre la ventaja competitiva.

2.4. INTERACCIÓN DE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO REACTIVA Y PROACTIVA.

Un tema recurrente en la literatura de marketing tiene que ver con las habilidades que la empresa debe desarrollar para ser exitosa, asegurandose de proporcionar a los clientes lo que requieren hoy, pero también mirando hacia futuro los requerimientos potenciales (Blocker et al., 2011; Ketchen et al., 2007; Narver et al., 2004). Por lo tanto, las empresas deben estar altamente calificadas para suplir las exigencias actuales y al mismo tiempo mirando hacia el futuro, mediante la creación de productos innovadores que satisfagan las necesidades latentes (Salter y Narver, 1998). La distinción realizada por Narver et al. (2004) de las dos vertientes de la orientación al mercado se ajusta a esta situación, pues la orientación al mercado reactiva enfatiza la satisfacción de necesidades actuales, mientras que la orientación al mercado proactiva enfatiza la satisfacción de las necesidades latentes. Una suposición implícita es que ambas vertientes de la orientación al mercado son complementarias (Atuahene-Gima et al., 2005). Sin embargo, mantener

simultáneamente ambas formas de orientarse al mercado no es tan fácil, pues requiere que las empresas hagan importantes inversiones en recursos financieros e intelectuales para maximizar ambas vertientes al mismo tiempo (Ketchen et al., 2007). Así, las empresas deben buscar la forma de mejorar la capacidad productiva de una orientación al mercado reactiva, adicionándole valor con una orientación al mercado proactiva, y viceversa.

Un conocimiento amplio proveniente de una alta orientación al mercado reactiva genera mayor valor, ya que aumenta la capacidad de la empresa para hacer las conexiones entre diferentes mercados, ideas y conceptos para obtener una perspectiva más amplia y profunda (Reed y DeFillipi, 1990). Una empresa con un amplio conocimiento del mercado tiene información heterogénea y una mayor comprensión de los clientes y competidores, lo que le permite diseñar productos y/o servicios que responden a las diversas necesidades de los segmentos de clientes. En la medida que aumente este recurso también aumenta la capacidad de la empresa para implementar y ejecutar tareas complejas y con mayor rapidez en los procesos de innovación (Kogut y Zander, 1992). Se trata de información externa estrechamente relacionada con el conocimiento y experiencia base de la empresa (Atuahene-Gima et al., 2005; March, 1991; Tan y Liu, 2014).

En contraste, una orientación al mercado proactiva está relacionada con el descubrimiento y satisfacción de necesidades latentes y no articuladas de los clientes mediante la observación del comportamiento de los consumidores en el contexto de descubrir nuevas y futuras oportunidades de mercado (Jaworski et al., 2000; Slater y Narver, 1998). En este sentido, Slater y Narver (1998) sugieren que las empresas pueden mejorar su capacidad para innovar si aprenden a complementar las tradicionales herramientas de marketing con técnicas avanzadas, tales como la observación de los consumidores y la experimentación de mercados. Prahalad y Bettis (1986) sugieren que estas técnicas aseguran deliberaciones inteligentes y generan nuevas perspectivas,

nuevas alternativas estratégicas, análisis e informaciones que mejoran la eficiencia de la empresa en las actividades de innovación.

Lo anterior evidencia que las lógicas tanto de la orientación al mercado reactiva como la proactiva son diferentes. Esto implica la necesidad de las empresas de gestionar las ventajas y desventajas entre las dos vertientes de la orientación al mercado. Una presencia de ambos comportamientos posibilitaría una total orientación al mercado que ayudaría en la construcción de ventaja competitiva (Atuahene-Gima et al., 2005; Herhausen, 2016; Narver et al., 2004; Tan y Liu, 2014). Además, una orientación al mercado es robusta o completa cuando está dirigida tanto a la satisfacción de las necesidades actuales como a las necesidades futuras de los consumidores (Ketchen et al., 2007; Slater y Narver, 1999). Por ello, la literatura ha asumido que ambas dimensiones de la orientación al mercado son complementarias (Atuahene-Gima et al., 2005; Narver et al. 2004). Sin embargo, exceptuando los estudios de Atuahene-Gima et al. (2005), Tan y Liu (2014) y Herhausen (2016), el análisis del impacto de la interacción de ambas vertientes de la orientación al mercado sobre los resultados de la empresa sigue siendo un “gap” en la literatura. El estudio de Atuahene-Gima et al. (2005) encuentra que la interacción entre las dos vertientes de la orientación al mercado es negativa sobre el resultado de la innovación, en tanto que los estudios de Tan y Liu (2014) y Herhausen (2016) establecen un efecto positivo.

Los recientes estudios han dado cuenta de que particularmente la orientación al mercado reactiva está asociada al aprendizaje de explotación y las innovaciones incrementales, mientras que una orientación al mercado proactiva se asocia con un aprendizaje exploratorio y de innovaciones radicales (Li et al., 2008; Tan y Liu, 2014; Yannopoulos et al., 2012). En este sentido una mayor ventaja competitiva estaría dada por la búsqueda de una combinación adecuada de los dos tipos de comportamientos de la orientación al mercado a fin de que ambos tipos puedan mejorar el valor entregado al cliente (Lin et al., 2013). La combinación de prácticas proactivas y reactivas le permite a la empresa ejercer

efectos complementarios para alcanzar simultáneamente actividades de exploración y explotación en los procesos de innovación, mejorando los resultados (Voss y Voss, 2013). En este argumento subyace la idea propuesta por March (1991) del balance que debe existir entre ambos tipos de innovación (Tan y Liu, 2014). Una empresa que se focaliza en exceso en actividades de explotación es poco probable que sea efectiva en la respuesta de las necesidades del mercado por la ausencia de nuevas ideas y estrategias. Por otra parte, una empresa focalizada en exceso en actividades de exploración puede generar altos costos de experimentación y riesgos por el tratamiento de información poco familiar.

Por lo anterior se propone que:

H7: La interacción de la orientación al mercado reactiva y proactiva está positivamente relacionada con la ventaja competitiva.

2.5. ANTECEDENTES DE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO REACTIVA Y PROACTIVA.

Aquellos factores que la literatura ha considerado como influenciadores de la implementación de una orientación al mercado se pueden clasificar en factores relativos a la alta dirección, factores de la dinámica interdepartamental y los sistemas organizativos. Esta clasificación fue propuesta en el trabajo teórico de Kohli y Jaworski (1990) y contrastada empíricamente por Jaworski y Kohli (1993). Los factores de los sistemas organizativos advierten la existencia de ciertas características de la organización que son potencialmente capaces de interferir en la orientación al mercado, tales como la centralización, la formalización, la departamentalización y los mecanismos de medida y recompensa del rendimiento de los directivos (Jaworski y Kohli, 1993).

Dentro de los factores relativos a la alta dirección se encuentra la importancia que los altos directivos conceden a las necesidades de los consumidores y la aversión al riesgo.

Estos factores contienen la idea de que a menos que la alta dirección de una empresa conceda importancia a las necesidades de los consumidores es improbable que esté orientada al mercado (Gebhardt et al., 2006; Homburg y Pflesser, 2000). El grado y tipo de énfasis que los altos directivos ponen en los comportamientos proactivos y/o reactivos de la orientación al mercado afectan la generación de información y diseminación de la misma, así como la respuesta efectiva a las necesidades del mercado (Jaworski y Kholi, 1993; Narver et al., 2004). De acuerdo a Gatignon y Xuareb (1997) las orientaciones estratégicas establecen dicho grado y tipo de énfasis de los altos directivos. De acuerdo a Hitt et al. (1997) una orientación estratégica está asociada a los modelos cognitivos desarrollados por los gerentes para guiar las interacciones de los factores organizacionales, internos y externos, mejorando la comunicación (recursos internos, clientes, competidores, entre otros) y logrando una ventaja competitiva. La orientación estratégica es vista como un conjunto de principios que dirigen e influyen las actividades de la empresa y generan conductas destinadas a garantizar la viabilidad, alcanzar una ventaja competitiva y el rendimiento de la empresa. En suma, una orientación estratégica hace parte de la cultura organizacional que contribuye en la configuración de las características estratégicas de la empresa, permitiendo el aprovechamiento de las oportunidades emergentes en el mercado (Storey y Hughes, 2013). Así, diferentes orientaciones estratégicas podrían afectar la generación y diseminación de la información de mercado y la respuesta efectiva a las necesidades del mercado.

Uno de los aspectos que más consenso alcanza en la literatura de marketing es que la orientación al mercado contribuye a la creación de ventaja competitiva de una manera sustancialmente mayor que otras orientaciones estratégicas (Grinstein, 2006). En este sentido, Berry (1996) sugiere que el crecimiento de las pequeñas empresas, que generalmente se encuentran orientadas a los procesos productivos, requiere la adopción de una estrategia orientada al mercado. En la medida que se desarrolle una mayor capacidad de respuesta al mercado le permitirá a la empresa crecer y desarrollarse

exitosamente (Zaharieva et al., 2004). La literatura de marketing, desde el punto de vista de la Teoría basada en los recursos, discute en la actualidad una variedad de orientaciones que pueden afectar positivamente la ventaja competitiva y el desempeño de las empresas más allá de la orientación al mercado. Entre las principales está la orientación a la innovación (Hult y Ketchen, 2001; Liu et al., 2002) y que se propone como antecedente de las dos vertientes de la orientación al mercado.

Además, los estudios han propuesto que la orientación a la innovación no siempre presenta efectos positivos sobre los resultados, en tanto no se cree nuevo valor al cliente (Gao et al., 2007), lo cual está incorporado en la orientación al mercado (Hunt y Morgan, 1995). Esto es, que las empresas que cuentan con otras orientaciones, además de la orientación al mercado, han encontrado mejores resultados que aquellas que solo adoptan una orientación al mercado (Atuahene-Gima y Ko, 2001; Boso et al., 2013; Hong et al., 2013; Kwak et al., 2013). La investigación reciente muestra que a las empresas les puede resultar más útil contar con distintas orientaciones estratégicas (Hakala, 2011).

Retornando a la discusión de los antecedentes de la orientación al mercado, Kohli y Jaworski (1990) proponen que otro de los tres factores organizacionales que afectan la orientación al mercado es la dinámica interdepartamental, que hace referencia al grado de conflicto y de coordinación entre los diferentes departamentos de la organización. Kohli y Jaworski (1990) sugieren que dicha dinámica tiene que ver con las conexiones entre los grupos de personas para facilitar la diseminación de la inteligencia de mercado. Así mismo, tiene que ver con la apertura y receptividad a las sugerencias y propuestas de otros individuos o grupos que afectan o favorecen el flujo de la información de mercado. La expansión y la complejidad del conocimiento en los entornos dinámicos supone para una empresa la dificultad de obtener y capitalizar todo el conocimiento relevante (Pateli, 2009; Lane et al., 2006). Como resultado, las empresas se involucran en relaciones inter-organizacionales para complementar su conocimiento y aprendizaje (Das y Kumar, 2010; Dilk et al., 2008). En este sentido, considerando la relación entre empresas como una

super organización (Reve y Stern, 1979), la presente investigación traslada la misma lógica del antecedente de la dinámica interdepartamental al escenario de relaciones entre empresas.

Cada vez más investigadores se interesan por observar la orientación al mercado en el nivel de relaciones entre empresas (Cambra-Fierro et al., 2011; Elg, 2007; Hernández-Espallardo y Arcas-Lario, 2003; Hunt y Lambe, 2000) argumentando que dada la importancia de la relación con los clientes y la capacidad que tiene la orientación al mercado de crear valor y ventaja competitiva, este constructo necesita ser integrado en los modelos de relaciones entre empresas (Hsieh et al., 2008). Además, como propone la investigación de Hernández-Espallardo y Arcas-Lario (2003), la literatura de marketing muestra pocos estudios que analicen los efectos de los procesos de relaciones entre empresas sobre la orientación al mercado. Sin embargo, en la última década, los académicos se han movido de un nivel predominante de empresas individuales hacia uno de interacción y de relaciones inter-organizacionales, como muestran estudios en alianzas y relaciones de marketing (e.g. Dilk et al, 2008; Gulati, 2007; Lai et al., 2009; Moller et al., 2005; Pateli, 2009; Teng y Das, 2008). Esta perspectiva asume que los individuos o grupos están involucrados en relaciones entre empresas interconectadas, que proveen oportunidades para el aprendizaje (Das y Kumar, 2010). Así, la orientación al mercado puede estar afectada por el conocimiento adquirido en relaciones entre empresas (Hsieh et al., 2008; Hernandez-Espallardo y Arcas-Lario, 2003). Se propone por tanto, analizar la capacidad de las empresas para relacionarse con otras, como un antecedente de las dos vertientes de la orientación al mercado, a partir de la capacidad de adquirir conocimiento de dicha relación. Las relaciones entre empresas han sido vistas como un medio eficaz de aprendizaje y ganancia de nuevo conocimiento. Algunos autores sugieren que el aprendizaje es, al menos, un objetivo implícito en toda relación entre empresas (Doz, 1996; Hamel, 1991; Kale et al., 2000; Yoshino y Rangan, 1995). Así, la presente investigación utiliza como una aproximación de dicha capacidad, la orientación al aprendizaje relacional (Doz, 1996; Larsson et al., 1998).

El marco conceptual que se presenta a continuación examina las relaciones de la orientación a la innovación y el aprendizaje relacional como antecedentes de la orientación al mercado proactiva y reactiva. Esta selección está en la línea de Luo et al. (2005) y se fundamenta en que estos recursos de la empresa aparecen en las teorías de marketing existentes como fuentes de ventaja competitiva sostenible.

2.5.1. Orientación a la innovación.

La orientación a la innovación ha sido definida de diferentes maneras: como un proceso, como un resultado o como una cultura. Esto ha generado un solapamiento de conceptos y diferencias en los resultados (Calantone et al., 2010; García y Calantone, 2002; Jiménez y Sanz, 2011; Nasution et al., 2011; Rubera y Kirca, 2012). Sin embargo, algunos estudios han establecido las diferencias. Por ejemplo, se ha propuesto que la orientación a la innovación representa una parte de la cultura organizacional que no necesariamente está asociada con la adopción de un tipo de innovación particular y en la que subyace una capacidad constante para innovar en un periodo de tiempo (Avlonitis et al., 1994; Subramanian, 1996). Hurley y Hult (1998) definen la orientación a la innovación y la diferencian de la capacidad de innovación, señalando que la primera es parte de una cultura organizacional, mientras que la segunda es su resultado. En línea con lo anterior, se asume en la presente investigación la orientación a la innovación como un aspecto más amplio que la capacidad de innovación, como un recurso estratégico de la empresa que refleja un rasgo cultural y la voluntad de abrirse a nuevas ideas que posibiliten el desarrollo de la capacidad de innovación y diferentes niveles de innovación (Hurley y Hult, 1998; Ruvio et al., 2014).

La orientación a la innovación tiene que ver con la noción de una apertura a las nuevas ideas como un aspecto de la cultura empresarial. Facilita la implementación de las innovaciones, reflejándose en la habilidad para desarrollar e implementar nuevos

productos, ideas y procesos (Hurley y Hult, 1998). Como aspecto de la cultura empresarial, implica una etapa inicial de apertura hacia la innovación que puede comprometer a los miembros de la organización en su adopción o su resistencia, moviendo a los directivos a la gestión de principios y valores a fin de reconocer la necesidad del desarrollo de nuevas ideas dentro de la organización (Van de Ven, 1986; Zalman et al., 1973). Es un recurso de la empresa desplegado hacia la experimentación de nuevas alternativas y búsqueda de nuevos recursos que promuevan modelos mentales diferentes para la creación de nuevos productos que generen ventaja competitiva (Wei et al., 2014).

La literatura ha relacionado la orientación a la innovación y la orientación al mercado, estableciendo que son recursos que si bien están interrelacionados son diferentes entre sí (Deshpande y Webster, 1989; Hult et al., 2004; Leisen et al., 2002). La orientación a la innovación y la orientación al mercado son diferentes siendo la primera un recurso cuyo alcance se da al interior de la organización (Damanpour, 1991), mientras que la orientación al mercado tiene un alcance externo (Day, 2011). A pesar de que investigaciones anteriores han propuesto que la innovación esta asociada con una postura estratégica proactiva (Laforet, 2008), Narver et al.(2004) proponen que no es lo mismo la orientación al mercado proactiva que la idea de dicha postura estratégica. El uso de una postura estratégica proactiva asociada a la innovación hace referencia a un ejercicio “energico” que la empresa hace para diferenciarse y que se logra mediante la agresividad, competitividad y el riesgo que asuma la empresa. Dicha proactividad se dá en el cambio de los métodos de producción y cambios en los productos. Por su parte, en la orientación al mercado proactiva, descubrir y satisfacer las necesidades latentes de los clientes, es por definición guiarles. Guiar a los consumidores en su satisfacción implica “proactividad” (Narver et al., 2004).

Efecto de la orientación a la innovación sobre la orientación al mercado reactiva y proactiva.

Se ha argumentado que la orientación al mercado reactiva y proactiva se refieren a comportamientos que responden a la comprensión y satisfacción de las necesidades actuales y al descubrimiento y satisfacción de las necesidades futuras respectivamente (Narver et al., 2004). Dichos comportamientos son una respuesta derivada de la propia cultura de la organización (Leisen et al., 2002; Payne, 1988). Esto es, que la posesión de una determinada cultura organizacional como la orientación a la innovación, mediante los valores y creencias, ayuda a las personas a comprender la forma como las cosas suceden (Deshpande et al., 1993) y cómo esto determina comportamientos organizacionales. La idea que subyace es que la cultura particularmente innovadora puede manifestarse en comportamientos orientados al mercado (O’cass y Viet Ngo, 2007). Por lo tanto, se puede considerar que la orientación a la innovación es un determinante de la orientación al mercado en su comportamiento reactivo y proactivo. De esto dan cuenta Jaworski y Kohli (1993, p.56), quienes establecen que “una orientación al mercado implica esencialmente hacer algo nuevo o diferente en respuesta a las condiciones del mercado, que puede ser visto como una forma de comportamiento innovador”.

Una orientación a la innovación posibilita la creación de productos exitosos y/o de procesos, el desarrollo de nuevas ideas, una nueva forma de conocimiento y/o una nueva forma de entregar calidad o mejor valor al mercado (García y Calantone, 2002). Por esta razón, una empresa que cuenta con una orientación a la innovación facilita las conductas orientadas a la generación, difusión y respuesta de la inteligencia de mercado (O’cass y Viet Ngo, 2007). Esto es así dado que la orientación a la innovación empuja a la organización a un posicionamiento externo mediante la aplicación con éxito de los nuevos productos, interesando a los miembros de la organización a gestionar el procesamiento de la información de mercado incluyendo nuevas ideas de negocio,

nuevas necesidades de los consumidores y avances tecnológicos. Así mismo, impulsa a la organización a realizar movimientos competitivos más creativos y agresivos.

Una condición constitutiva de una orientación al mercado es el intercambio de la información de mercado (Kohli y Jaworski, 1990) que es más eficiente si se da en condiciones de una discusión abierta y con la coordinación y comunicación entre los miembros y departamentos de la organización (Narver y Slater, 1990). En este sentido, un prerrequisito para hacer más efectivo el intercambio de la información de mercado es la apertura organizacional. En la medida que la empresa sea flexible y receptiva permitirá mayor y mejor flujo de la información de mercado. Dicha apertura organizacional constituye una dimensión de la orientación a la innovación (Hurley y Hult, 1998; Ruvio et al., 2014). La apertura organizacional hace referencia a la flexibilidad y adaptabilidad de las empresas para responder a las nuevas ideas y los cambios, requiriendo de individuos que sean receptivos a puntos de vista diferentes, tolerantes a la ambigüedad y con un pensamiento no tradicional (Costa y McCrae, 1987; Hult et al., 2004). La apertura organizacional, propia de una orientación a la innovación, no solo facilita la habilidad para el intercambio de información de mercado sino que también promueve la experimentación y los procesos creativos entre los equipos de trabajo y los departamentos (Taggar, 2002).

En una empresa con alta orientación a la innovación existen mayores posibilidades para la investigación y aplicación de nuevas estructuras y rutinas orientadas al mercado (Jaworski y Kohli, 1993). Una orientación al mercado reactiva tiene que ver con la generación, diseminación y uso de la información de mercado relativa a los actuales consumidores y productos que satisfacen sus necesidades expresas (Narver et al., 2004). Esta perspectiva involucra a la empresa en el conocimiento actual y la experiencia previa, permitiendo una profunda comprensión de las actuales necesidades de los consumidores y reduciendo la probabilidad de cometer errores en la resolución de problemas y haciendo que la búsqueda de futura información sea más predecible y más confiable. Una dimensión de

futuro, propia de una orientación a la innovación (Ruvio et al., 2014), facilitaría el desarrollo eficiente de una orientación al mercado reactiva, dado que refleja una perspectiva temporal que permite a la organización prepararse para futuros cambios ambientales y lograr posicionarse a la luz de esos cambios (Venkatraman, 1989). La orientación al mercado reactiva, impulsaría a la empresa a basarse solo en experiencias pasadas en sus procesos de toma de decisiones, pero una dimensión de futuro posibilitaría visualizar potencialidades que puedan hacer de la búsqueda de la futura información de las necesidades expresas más completa y de mejor uso, para que el desarrollo de productos sea más eficiente. En consideración a lo anterior se propone que:

H8a: La orientación a la innovación está positivamente relacionada con la orientación al mercado reactiva.

Por su parte, una orientación al mercado proactiva tiene que ver con la satisfacción de necesidades que aún no se han articulado, pero que existen en cada cliente y pueden ser descubiertas mediante la observación de los comportamientos de los consumidores (Narver et al., 2004). Esta perspectiva refleja un comportamiento de experimentación que involucra la búsqueda de nueva y diversa información que va más allá del alcance de la experiencia propia de la empresa, permitiendo el desarrollo de una habilidad de adicionar nuevas variantes de la información de mercado en el desarrollo de productos (Atuahene-Gima et al., 2005). Con mas motivos todavía que en la dimensión reactiva de la orientación al mercado, una dimensión de futuro propia de una orientación a la innovación (Ruvio et al., 2014) facilitaría el desarrollo eficiente de una orientación al mercado proactiva, permitiéndole a la organización explorar las oportunidades futuras y lograr posicionarse a la luz de esos cambios (Venkatraman, 1989). La orientación al mercado proactiva alertaría a la empresa de nuevos mercados, desarrollos tecnológicos y nuevas ideas que desafíen los modelos mentales establecidos. Una dimensión de futuro reforzaría este comportamiento, posibilitando visualizar potencialidades fuera de la

organización que permitan mejorar la habilidad de la empresa de adherir nuevas variables de información de mercado, resultando en productos con beneficios únicos. Por lo tanto:

H8b: La orientación a la innovación está positivamente relacionada con la orientación al mercado proactiva.

2.5.2. Orientación al aprendizaje relacional.

A pesar de que la literatura ha encontrado una alta correlación entre la orientación al aprendizaje y la orientación al mercado se ha establecido que son dos recursos distintos (Baker y Sinkula, 1999b; Hult et al., 2004). Una orientación al mercado refleja comportamientos para la producción de conocimiento de mercado mientras que una orientación al aprendizaje representa valores empresariales de confrontación de todo conocimiento (Sinkula et al., 1997). Una orientación al aprendizaje contempla procesos de desaprendizaje, memoria y su alcance es tanto externo como interno (Baker y Sinkula, 2007). Una orientación al mercado no contempla el desaprender y no almacena conocimiento en la memoria organizacional, sino que aprovecha el conocimiento para responder en la creación de valor. Así mismo, su alcance es exclusivamente externo (Narver y Slater, 1990). Por otra parte una orientación al aprendizaje y una orientación a la innovación son recursos distintos en tanto que la primera tiene que ver con aspectos cognitivos (Huber, 1991) y la segunda con el conocimiento aplicado (Sinkula, 1994). Mientras que la orientación al aprendizaje almacena el conocimiento la orientación a la innovación actúa de manera nueva sobre la inteligencia de mercado. En suma, y de acuerdo a los argumentos presentados en este capítulo, la orientación al mercado, la orientación emprendedora, la orientación a la innovación y la orientación al aprendizaje son recursos de la firma interrelacionados pero distintos.

Un recurso fundamental que se asocia a la orientación al mercado es la orientación al aprendizaje (Baker y Sinkula, 1999a). Sería limitado establecer que exclusivamente la

orientación al mercado es el recurso que tiene el potencial de crear ventaja competitiva. La creación de valor superior al cliente en un ambiente de permanente cambio también viene dado por la capacidad de la empresa de aprender más rápido que los competidores (Slater y Narver, 1995). En este sentido la orientación al mercado tiene la capacidad de crear una mayor ventaja competitiva cuando se acompaña de una orientación al aprendizaje (Baker y Sinkula, 2007; Foley y Fahy, 2009; Slater y Narver, 1995).

Hunt y Morgan (1996) proponen que el aprendizaje es un importante recurso de la empresa que puede crear ventaja competitiva. Este recurso de orden superior es requerido por la empresa para adquirir, diseminar, descartar y usar el conocimiento y la nueva información de manera que satisfaga sus modelos mentales y lógicas dominantes. Una empresa con una orientación al aprendizaje requiere de empleados que constantemente cuestionen las normas organizacionales que guían sus actividades y acciones organizacionales influyendo sobre las actividades de procesamiento de información (Day, 1995; Sinkula et al., 1997).

La literatura distingue varios enfoques de orientación al aprendizaje de acuerdo a las fuentes de información siendo la orientación al aprendizaje relacional uno de ellos (Weerawardena et al., 2006).

El aprendizaje relacional es para las empresas una forma importante de expandir su conocimiento base (Selnes y Sallis, 2003). Las empresas no pueden crear todo el conocimiento que necesitan por sí mismas. El aprendizaje relacional involucra el conocimiento compartido entre los miembros de diferentes organizaciones, convirtiéndose en una forma para las empresas de adquirir nuevo conocimiento (Dyer y Singh, 1998; Muthusamy y White, 2005). La mayoría de las razones para desarrollar una relación inter-organizacional se vinculan al aprendizaje de las empresas en cómo mejorar de diferentes maneras su operación, a través de la cooperación con otras empresas (Lukas et al., 1996; Dyer, 2000). Es por esto que, cada vez más, cobra importancia el

aprendizaje relacional y los académicos de marketing han resaltado su importancia (Yang et al., 2014). Otros lo consideran como un campo de conocimiento en progreso (Crossan et al., 2011).

Mientras que una empresa individual puede aprender mediante el cambio de sus propias rutinas (Argyris y Schon, 1978; Levitt y March, 1988), una alianza entre dos o más empresas pueden aprender del intercambio de las rutinas de sus actividades conjuntas. El aprendizaje relacional puede ser visto como una adquisición colectiva de conocimiento entre un conjunto de empresas, y se puede lograr mediante la transferencia del conocimiento existente de una empresa a otra, así como mediante la creación de nuevo conocimiento, producto de la interrelación de las empresas (Larsson et al., 1998).

Orientarse al aprendizaje es un proceso intencional de descarte de creencias pasadas, las cuales ya no son productivas (Day, 1995). Se requiere de empleados que constantemente cuestionen las normas organizacionales que guían sus actividades y acciones organizacionales influyendo sobre las actividades de procesamiento de información (Day, 1995; Sinkula et al., 1997). Así, esta cultura de aprendizaje se hace requisito previo para las empresas que quieran mejorar la comprensión de su entorno. La orientación al aprendizaje relacional es la orientación de la empresa para adquirir, diseminar, descartar y usar el conocimiento proveniente de relaciones externas y/o redes para la realización de cambios en la organización (Weerawardena et al., 2006). Este aprendizaje de carácter generativo fundamentado en las relaciones con otras empresas e instituciones externas, como universidades y gremios, permite el desarrollo de nuevo conocimiento a través de la colaboración, enriqueciendo los procesos de análisis de clientes y competidores (Slater y Narver, 1995). La orientación al mercado se focaliza en la creación de valor superior a los compradores, el cual está basado generalmente en el conocimiento derivado del análisis de los clientes y la competencia. Además, como plantea Slater y Narver (1995) una empresa no debe subestimar la contribución potencial de otras fuentes de

aprendizaje. Así, el aprendizaje relacional puede ser un factor que determine los comportamientos orientados al mercado.

Efecto de la orientación al aprendizaje relacional sobre la orientación al mercado reactiva y proactiva.

La finalidad de una completa orientación al mercado es la creación de valor a los consumidores. Dicha creación de valor depende inicialmente del grado de capacidad de generación de conocimiento de mercado (Kohli y Jaworski, 1990), que se posibilita si existe un compromiso de los miembros de la organización de adquirir dicho conocimiento a través del aprendizaje (Sinkula et al., 1997; Van Raaij y Stoelhorst, 2008). Esto sugiere que una orientación al aprendizaje relacional puede anteceder el comportamiento de orientarse al mercado. Con relación a una orientación al aprendizaje como determinante de una orientación al mercado, la investigación en marketing propone que la orientación al aprendizaje es el motor detrás de la orientación al mercado (Baker y Sinkula, 1999a; Slater y Narver, 1995). Así, si una empresa tiene una mayor orientación al aprendizaje relacional tiene una mayor probabilidad de reunir y diseminar información del mercado, así como la capacidad de analizar constantemente la calidad de esta información y preguntarse sobre la lógica de los comportamientos, tanto de los competidores como de las necesidades de los clientes. El conocimiento desarrollado en las relaciones con otras empresas a menudo está relacionado con la generación de información sobre el mercado. La información del mercado, a su vez, permite a las empresas mejorar y actualizar constantemente los valores y habilidades a lo largo de la organización (Hult et al., 2004; Liu et al., 2002; Slater y Narver, 1995). De esta forma se propone el aprendizaje relacional como un antecedente de la orientación al mercado.

Una orientación al aprendizaje relacional se caracteriza por la adquisición de conocimiento proveniente de la relación con otras empresas y/o redes, permitiendo

mejorar y asistir en la comprensión profunda de las actividades de los competidores y el cuestionamiento de los modelos mentales que la empresa ha establecido sobre las necesidades actuales y futuras de los consumidores (Weerawardena y O'cass, 2004). Así, se mejoraría la relación con los consumidores, ayudando a la empresa en el establecimiento de mejores rutinas de procesamiento de información y capacidades requeridas para responder con valor a las necesidades actuales y futuras de los consumidores (Boulding et al., 2005). Por ejemplo, Hernandez-Espallardo y Arcas-Lario (2003) demostraron, en el contexto inter-organizacional, que el conocimiento logrado de los distribuidores ofrecía una descripción de la dinámica del mercado final, permitiéndolo al proveedor una mejor orientación al mercado. Una orientación al aprendizaje relacional es el camino y el impulsor de la voz del consumidor para la empresa receptora de dicho conocimiento, que mejorará el procesamiento de información que pueda obstaculizar una orientación al mercado eficiente y completa (Baker y Sinkula, 2002), por lo tanto se propone que:

H9a: La orientación al aprendizaje relacional está positivamente relacionada con la orientación al mercado reactiva.

H9b: La orientación al aprendizaje relacional está positivamente relacionada con la orientación al mercado proactiva.

2.5.3. Análisis adicional sobre los antecedentes de la orientación al mercado reactiva y proactiva.

Una vez propuestas las relaciones de los antecedentes de la orientación al mercado reactiva y proactiva, la presente investigación incluye un análisis suplementario que está en línea con lo que establece la literatura de marketing, y es el hecho de tener en cuenta que las relaciones descritas están envueltas en contextos del entorno y en dinámicas organizacionales (Jansen et al., 2006; Lichtenthaler, 2009; Tsai y Yang, 2014), que deben

observarse para complementar el análisis. Para ello se utilizará, como se ha venido trabajando, un elemento de contexto externo como el dinamismo del entorno y, para una dinámica organizacional interna, se utilizará la orientación al aprendizaje interno.

Con respecto a la orientación a la innovación, la mayor presión que ejerce un entorno dinámico sobre las empresas es enfrentarse a los cambios rápidos de la tecnología y variaciones en las demandas de los clientes (Sorensen y Stuart, 2000). Sin embargo, los cambios propios de un entorno dinámico pueden ser aprovechados por una empresa en la que existan mayores posibilidades de investigación e implementación de nuevas tecnologías, nuevos procedimientos para el desarrollo de productos, nuevas estructuras, y rutinas organizacionales propias de una cultura innovadora (Wei et al., 2014). Una orientación a la innovación facilita la experimentación con materiales, tecnologías y servicios nuevos que aumente las probabilidades de dar respuestas novedosas y rápidas a las necesidades de los consumidores (Tsai y Yang, 2014). De esta manera se esperaría que la orientación a la innovación aumente su influencia sobre las dos vertientes de la orientación al mercado en contextos de alto dinamismo del entorno.

H10: El dinamismo del entorno modera positivamente la relación de la orientación a la innovación con las dos vertientes de la orientación al mercado.

Por su parte, la orientación al aprendizaje interno está basada en las actividades de I+D, es decir, en el conocimiento adquirido producto del despliegue de capacidades internas de investigación. Las empresas que establecen un aprendizaje por este medio utilizan el conocimiento creado para transformarlo en una invención que sea luego introducida al mercado (Greenhalgh y Longland, 2005). Los estudios muestran la existencia de una relación de la inversión en actividades de I+D y el desarrollo de la innovación y su posterior introducción al mercado (Artz et al., 2010). Además, la capacidad que tiene la I+D de traer conocimiento de afuera (Cohen y Levinthal, 1989) usándolo para ampliar las posibilidades de percibir nuevas formas de hacer, es uno de los aspectos claves requeridos por la empresa para entregar soluciones innovadoras a las necesidades de los

clientes (Cardinal y Hatfield, 2000). En este sentido, se esperaría que altos niveles de aprendizaje interno basado en I+D, moderen positivamente la relación entre la orientación a la innovación y la orientación al mercado reactiva y proactiva.

H11: El aprendizaje interno modera positivamente la relación de la orientación a la innovación con las dos vertientes de la orientación al mercado.

Con respecto a la relación entre la orientación al aprendizaje relacional y las dos vertientes de la orientación al mercado, se esperaría que el dinamismo del entorno reduzca el efecto sobre la orientación al mercado reactiva y aumente el efecto sobre la orientación al mercado proactiva. Un entorno dinámico caracterizado por frecuentes cambios y la exposición a nuevas ideas se espera que aumente el conocimiento base de las empresas que participan de la relación y que mejore sus capacidades de aprendizaje y capacidades tecnológicas (Cohen y Levinthal, 1989). En este sentido, altos niveles de dinamismo requieren de un tipo de aprendizaje intensivo y de naturaleza exploratoria (Dodgson, 1993; March, 1991) que está más acorde con una orientación al mercado proactiva. Para el caso de la orientación al mercado reactiva que está basada en el conocimiento previo y producto de la experiencia de la empresa, el conocimiento, que es producto del aprendizaje relacional en un ambiente de incertidumbre tecnológica propio del dinamismo del entorno, está plagado de nuevas ideas e información de mercado y tecnológica, que hace que el conocimiento base de mercado deje de tener importancia e incluso pase a ser irrelevante, si el nuevo conocimiento adquirido en la relación entre las empresas está destinado a sustituir el conocimiento existente (Daghfous, 2004). Se espera por tanto que en altos niveles de dinamismo del entorno, la relación entre el aprendizaje relacional y la orientación al mercado reactiva sea más débil y más fuerte con la orientación al mercado proactiva.

H12: Mayores niveles de dinamismo del entorno a) debilitan la relación entre el aprendizaje relacional y la orientación al mercado reactiva y b) fortalece la relación entre el aprendizaje relacional y la orientación al mercado proactiva.

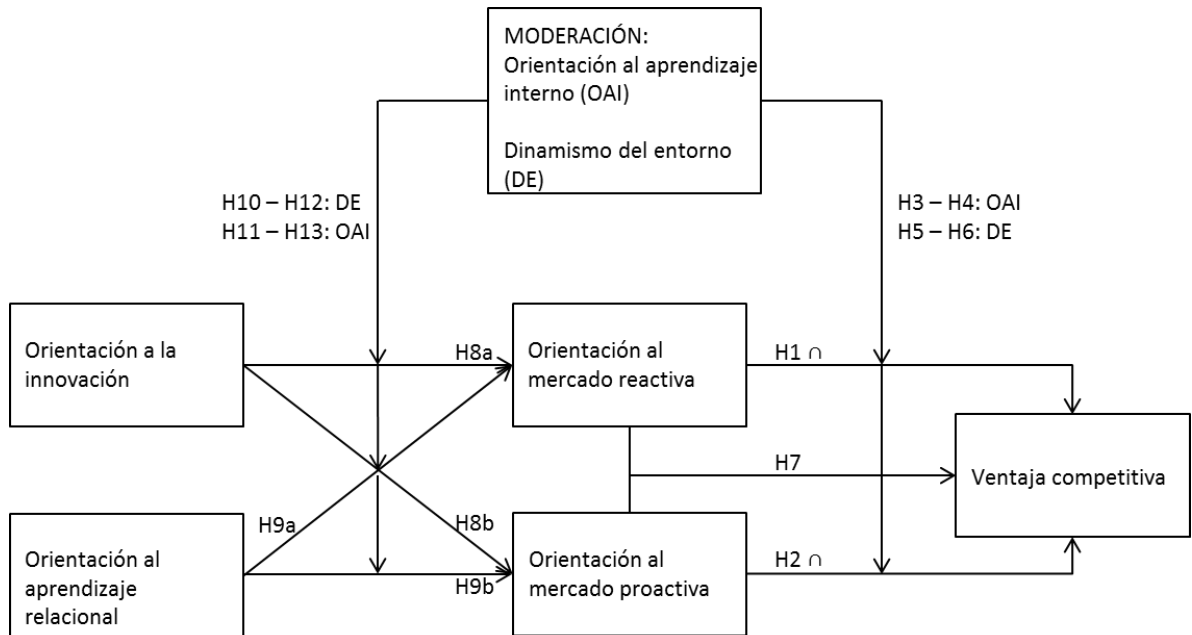
Con respecto a la relación de la orientación al aprendizaje relacional con las dos orientaciones al mercado, en el evento de incorporar aprendizaje interno, se esperaría que dicha relación se haga más fuerte, dado que la literatura ha propuesto que las empresas que se desenvuelven en un ambiente de competencia mejoran sus procesos si cuentan con un conjunto más amplio de orientaciones al aprendizaje (Daghfous 2004; Lane y Lubatkin 1998; Lichtenthaler 2009; Weerawardena et al., 2006).

El desarrollo de conocimiento a través de la investigación y desarrollo como forma de una orientación al aprendizaje interno se fundamenta en el conocimiento base de la empresa, producto de su propia experiencia y su capacidad de absorción (Hyvarinen, 1990). Como se explicó anteriormente, la orientación al aprendizaje interno, como una aproximación de la capacidad de absorción de la empresa, puede mejorar el aprendizaje de nuevo conocimiento, producto de las relaciones inter-organizacionales (Lane y Lubatkin, 1998). Cohen y Levinthal (1990) establecen que una empresa que posee un conocimiento base previo podrá asimilar de mejor manera el conocimiento nuevo. Entendiendo el conocimiento base, le permite a la empresa comprender los supuestos que conforman el conocimiento de su contraparte en una relación, y por lo tanto, estar en una mejor posición de evaluar el nuevo conocimiento para su propia operación (Lane y Lubatkin, 1998). Así, la orientación al aprendizaje interno modifica la habilidad de valorar, asimilar y aplicar el conocimiento de mercado proveniente del aprendizaje adquirido en la relación con otra empresa, afectando el tipo de la nueva información de mercado. Cuanto mayor sea la orientación al aprendizaje interno, mayor beneficio obtendrá la empresa implicada en una orientación al aprendizaje relacional sobre los dos comportamientos orientados al mercado (reactiva y proactiva), al facilitar el aprendizaje adquirido de otras empresas, dada la mayor capacidad de comprensión y de valoración que su conocimiento base proporciona. Así:

H13: El aprendizaje interno modera positivamente la relación de la orientación al aprendizaje relacional con las dos vertientes de la orientación al mercado.

A continuación se presenta el modelo general de las hipótesis propuestas en este capítulo (ver Figura 1.3).

Figura 1.3 Modelo general de relaciones



CAPÍTULO 3.

METODOLOGÍA DEL ESTUDIO EMPÍRICO.

El presente capítulo presenta la metodología para la contrastación de las hipótesis planteadas en el capítulo 2.

En el primer epígrafe se presenta el diseño del cuestionario que se utilizó para la recolección de la información. El cuestionario hace parte de un proyecto más grande que incluye otros temas de líneas de investigación que han sido de interés del grupo de investigación de Marketing de la Universidad del Valle en su actuar investigativo. Una de las líneas es precisamente la que ha motivado el presente trabajo y que se enmarca en el marketing estratégico. En este sentido, en el presente estudio se trabaja exclusivamente con los conceptos teóricos de interés del proyecto, del estudiante de doctorado y sus tutores, a fin de responder a las preguntas de investigación propuestas.

En el segundo epígrafe se aborda la descripción de las escalas utilizadas para los conceptos teóricos de interés de la investigación. La forma y perfil del trabajo de campo que se desarrolló para el proyecto general se describe en el epígrafe tres.

Posteriormente, en el epígrafe cuatro se explican el perfil de la muestra utilizada en el estudio. Finalmente, en el cinco se exponen las características psicométricas de las escalas utilizadas en esta investigación.

3.1. DISEÑO DEL CUESTIONARIO.

Como parte de la oferta de servicios de investigación y consultoría del grupo de investigación de Marketing de la Universidad del Valle, reconocido por COLCIENCIAS, se adelantó el proyecto VRI-8064 de investigación en innovación para el territorio colombiano, para lo cual se construyó el cuestionario que se puede observar en el Anexo 1 y que consta de 32 preguntas organizadas en 4 bloques distintos, identificados con las letras A, B, C y D (Ver Tabla 3.1).

Tabla 3.1 Estructura del Cuestionario.

Bloque	N° de Pregunta	N° de Ítems	Variable
A	1-2		Características del proyecto de innovación
B	3-11		Colaboración en innovación
	12	1-24	Rutinas en la colaboración
	13		Importancia de la colaboración
	14	1-4	Resultado del proceso de innovación
		5-9	Resultado de la innovación como ventaja de mercado
		10-12	Resultado de la innovación como ventaja para los empleados
		13-16	Excelencia operacional
		17-19	Actitudes de los empleados
	15	1-5	Desempeño de la innovación
	16		Satisfacción del resultado de la innovación
C	17	1-8	Aprendizaje basado en información de mercado
		9-16	Aprendizaje basado en información interna *
		17-23	Aprendizaje basado en información de relaciones con terceros*
	18	1-9	Capital Social
	19	1-8	Orientación al mercado proactiva*
	20	1-7	Orientación al mercado reactiva*
	21	1-5	Orientación a la innovación*
		6-10	Orientación emprendedora
	22	1-11	Entorno*
	23	1-7	Orientación a la calidad
	24	1-4	Liderazgo de la calidad
	25		Tipos de innovación
	26	1-7	Ventaja competitiva*
D	27-32		Características de la empresa

* Conceptos utilizados en la presente tesis doctoral.

Fuente: Elaboración Propia.

El bloque A agrupa las preguntas que hacen referencia a las características del proyecto de innovación más importante en el que la empresa hubiese incursionado con éxito. El bloque B está conformado por 14 preguntas relacionadas con las acciones realizadas por

la empresa para el desarrollo de la innovación y sus resultados. En el bloque C, constituido por 10 preguntas, queda recogida la medición de los recursos intangibles de la empresa y la dinámica del entorno. Se inicia con la pregunta 17 que evalúa la orientación de la empresa al aprendizaje. En las preguntas 19 y 20 se evalúan la orientación al mercado en sus vertientes proactiva y reactiva respectivamente. En la pregunta 21 se identifican la orientación de la empresa hacia la innovación y su orientación emprendedora. La pregunta 22 recoge la medición de la caracterización del entorno y en la 26 la ventaja competitiva.

Finalmente se incluyeron 6 preguntas, que conforman el bloque D, con el propósito de conocer las características de la muestra. Se evalúa el carácter exportador, la antigüedad de la empresa, su volumen de ventas, el número de empleados y su ubicación geográfica. Una vez diseñado el cuestionario se realizó un pretest del mismo, permitiendo mejorar la redacción de determinadas preguntas, modificar el orden de algunas preguntas, verificar la presentación e idoneidad de las escalas e indagar el compromiso y apoyo de las empresas con el estudio.

3.2. MEDICIÓN DE LAS VARIABLES TEÓRICAS.

En este epígrafe se realiza una descripción de las escalas de medida utilizadas para la recolección de la información que serán utilizadas en el presente estudio, y que son congruentes con la conceptualización que se ha establecido en capítulos anteriores. Para la medición de los conceptos utilizados en este trabajo se han utilizado escalas multi-item extraídas de la literatura, permitiendo la validez de contenido, en el sentido de que los instrumentos de medida van a recoger todo el significado del concepto que se pretende medir.

3.2.1. Medición de la orientación al mercado proactiva.

La escala más utilizada entre la comunidad académica es la desarrollada por Narver et al. (2004), fundamentalmente porque no se había contemplado en la literatura de orientación al mercado, anterior a dicho estudio, el desarrollo de una medida válida de esta dimensión de la orientación al mercado. Como señalan sus autores, la forma examinada tradicionalmente en la literatura había sido la orientación al mercado reactiva (Narver et al., 2004). Esta escala de ocho ítemes evalúa el grado por el cual una empresa logra entender y satisfacer las necesidades latentes de los clientes. Se usa una escala de siete puntos en el rango 1= Muy en desacuerdo a 7=Muy de acuerdo con el siguiente enunciado introductorio: "Indique su grado de acuerdo con cada afirmación" (Ver Tabla 3.2).

Tabla 3.2 Escala de medición de la orientación al mercado proactiva.

	Ítemes	Fuente conceptual
P19_1	Ayudamos a nuestros clientes a anticiparse a las tendencias en sus mercados.	Narver et al. (2004).
P19_2	Continuamente intentamos descubrir las necesidades adicionales de nuestros clientes, aún de las que ellos son inconscientes.	
P19_3	En nuestros nuevos productos y servicios incorporamos soluciones a necesidades de nuestros clientes con las que ellos no contaban.	
P19_4	Buscamos nuevas formas como nuestros clientes utilizan nuestros productos y servicios.	
P19_5	Innovamos aun arriesgando a dejar obsoletos nuestros propios productos.	
P19_6	Buscamos oportunidades en áreas donde nuestros clientes encuentran difícil expresar sus necesidades.	
P19_7	Trabajamos de cerca con nuestros usuarios líderes, quienes intentan reconocer las necesidades de los compradores meses o años antes que la mayoría de los competidores.	
P19_8	Extrapolamos las tendencias clave, para ganar comprensión acerca de lo que los mercados actuales necesitarán en el futuro.	

3.2.2. Medición de la orientación al mercado reactiva.

Al igual que en el caso de la orientación al mercado proactiva, la orientación al mercado reactiva es medida de acuerdo a la escala desarrollada por Narver et al. (2004). A pesar de la existencia y el uso generalizado de las escalas MKTOR (Narver y Slater, 1990) y MARKOR (Kohli et al., 1993), una de las escalas más utilizadas en la literatura es la de Deshpande y Farley (1998) dada su parsimonia y la facilidad que permite para una mejor comprensión de la esencia del concepto de la orientación al mercado. Con esta idea, Narver et al. (2004) adaptan la escala de 10 ítemes de Deshpande y Farley (1998) y establecen para la orientación al mercado reactiva 7 ítemes que les provee mayor unidimensionalidad y mayor confiabilidad. Esta escala de 7 ítemes evalúa el grado con el

cual una empresa logra entender y satisfacer las necesidades actuales de los clientes (Ver Tabla 3.3).

Este trabajo se basa en la escala propuesta de Narver et al. (2004) con un rango de 1=Muy en desacuerdo y 7=Muy de acuerdo para el enunciado "Indique su grado de acuerdo con cada afirmación".

Tabla 3.3 Escala de medición de la orientación al mercado reactiva.

	Ítemes	Fuente conceptual
P20_1	Constantemente monitoreamos nuestros niveles de compromiso con la atención de las necesidades de los clientes.	Narver et al. (2004).
P20_2	Informamos abiertamente a todas las funciones de la empresa sobre los éxitos y fracasos con los consumidores.	
P20_3	Nuestra estrategia para la ventaja competitiva se basa en nuestra comprensión de las necesidades de los clientes.	
P20_4	Medimos la satisfacción de los clientes de forma sistemática y frecuente.	
P20_5	Estamos más enfocados en nuestros clientes que nuestros principales competidores.	
P20_6	Creo que esta compañía existe principalmente para servir a los clientes.	
P20_7	Los datos sobre la satisfacción de nuestros clientes son diseminados en todos los niveles de la organización.	

3.2.3. Medición de la orientación a la innovación.

En la mayoría de la literatura se han utilizado escalas unidimensionales. Recientemente se han empezado a desarrollar escalas multidimensionales (Ruvio et al., 2014), para medir la orientación a la innovación. Operacionalmente, la orientación a la innovación ha sido determinada frecuentemente en escalas unidimensionales, como el número de innovaciones que la empresa adopta (García y Calantone, 2002). Sin embargo, para el

presente trabajo y en línea con el concepto definido, se ha utilizado la escala desarrollada por Hurley y Hult (1998) que hace referencia a un aspecto de la cultura organizacional más que a un resultado de los procesos de innovación (número de innovaciones adoptadas). Así, la escala utilizada no mide el éxito de adoptar y/o desarrollar una cantidad de productos, sino más bien, un rasgo de la cultura organizacional. La escala está conformada por cinco ítemes que capturan el grado de habilidad que posee la empresa para el desarrollo e implementación de nuevas ideas, productos y procesos. Se usa una escala de siete puntos en el rango 1=Muy en desacuerdo y 7=Muy de acuerdo, para el enunciado “Indique su grado de acuerdo con cada afirmación” (Ver Tabla 3.4).

Tabla 3.4 Escala de medición de la orientación a la innovación.

	Ítemes	Fuente conceptual
P21a_1	Las innovaciones técnicas, basadas en la investigación, se aceptan fácilmente.	Hurley y Hult (1998).
P21a_2	La dirección de la empresa busca nuevas ideas activamente.	
P21a_3	La innovación se acepta fácilmente por los cuadros medios de la empresa.	
P21a_4	El personal es premiado por las nuevas ideas, aunque no funcionen.	
P21a_5	La innovación es percibida como una oportunidad, no como un riesgo.	

3.2.4. Medición de la orientación al aprendizaje basado en fuentes internas

La orientación al aprendizaje interno se mide mediante una escala de ocho ítems de acuerdo a Weerawardena et al. (2006) y que captura el grado en que la empresa genera conocimiento a través de fuentes internas de carácter experimental y experiencial de aprendizaje. La escala recoge la capacidad de la empresa para el desarrollo de nuevo conocimiento a partir de las actividades de investigación y desarrollo. Se usa una escala de siete puntos en el rango 1=Muy en desacuerdo y 7=Muy de acuerdo, para el enunciado "Indique su grado de acuerdo con cada afirmación" (Ver Tabla 3.5).

Tabla 3.5 Escala de medición de la orientación al aprendizaje interno.

	Ítems	Fuente conceptual
P17_9	En su empresa se realizan importante actividades internas en I+D.	Weerawardena et al. (2006).
P17_10	El conocimiento generado en la I+D se comparte internamente.	
P17_11	Se revisan los fracasos anteriores en I+D.	
P17_12	El personal involucrado en I+D tiene gran nivel de habilidad.	
P17_13	Se dedican importantes recursos económicos a I+D.	
P17_14	El conocimiento obtenido en I+D se usa en las innovaciones.	
P17_15	La propiedad intelectual de la empresa es importante.	
P17_16	La capacidad para adquirir conocimiento en su empresa a través del I+D es alta.	

3.2.5. Medición de la orientación al aprendizaje relacional.

La escala de la orientación al aprendizaje relacional captura el grado de conocimiento que una empresa genera a través de las relaciones construidas con organizaciones externas y se mide mediante siete ítemes. Se usa una escala de siete puntos en el rango 1=Muy en desacuerdo y 7=Muy de acuerdo para el enunciado “Indique su grado de acuerdo con cada afirmación”. Se utiliza la escala desarrollada por Weerawardena et al. (2006) (Ver Tabla 3.6).

Tabla 3.6 Escala de medición de la orientación al aprendizaje relacional.

	Ítemes	Fuente conceptual
P17_17	Su empresa usa su network con otras empresas para adquirir conocimiento.	Weerawardena et al. (2006).
P17_18	Trabaja junto con otras organizaciones para adquirir conocimientos.	
P17_19	Busca innovaciones por medio de networks externas.	
P17_20	Comparte dentro de la firma el conocimiento adquirido a través de networks.	
P17_21	Usa el conocimiento generado externamente en innovaciones.	
P17_22	Revisa programas pasados que fracasaron en la obtención de conocimiento externo.	
P17_23	Tiene una gran capacidad para adquirir conocimientos externamente.	

3.2.6. Medición del dinamismo del entorno.

La medición del dinamismo del entorno se ha realizado con la escala utilizada por Selnes y Sallis (2003), y que consiste en cinco ítemes que capturan la incertidumbre en el entorno

mediante el grado en que las empresas perciben el ritmo de cambio en los factores del comportamiento del mercado. Se usa una escala de siete puntos en el rango 1=Muy en desacuerdo y 7=Muy de acuerdo para el enunciado "Indique su grado de acuerdo con cada afirmación" (Ver Tabla 3.7).

Tabla 3.7 Escala de medición para el dinamismo del entorno.

	Ítemes	Fuente conceptual
P22_1	Los gustos y preferencias de los compradores cambian rápidamente en su industria.	Selnes y Sallis (2003).
P22_2	Los competidores hacen movimientos impredecibles.	
P22_3	Como consecuencia de crisis en el mercado, algunos competidores han cerrado o cambiado drásticamente la forma como operan.	
P22_4	Es muy difícil predecir la tecnología reinante en los próximos 2-3 años.	
P22_5	En años recientes se han producido cambios tecnológicos radicales.	

3.2.7. Medición de la ventaja competitiva.

La medición de la ventaja competitiva se ha adaptado de las escalas desarrolladas por McGrath et al. (1996) y Jap (1999) y que consta de siete ítemes que miden el grado de diferenciación con respecto al competidor, de la posición de la empresa frente a los costos y el mercado. La composición de esta escala está basada en la mirada de Day y

Wensley (1988) señalando que las medidas de ventaja competitiva pueden reflejar mucho más que el simple desempeño financiero, incorporando el concepto de inimitabilidad de la estrategia competitiva y las capacidades distintivas en las que se han encontrado ventajas (Grant, 1991; Hall, 1993). En este sentido, puntuaciones altas en la escala de ventaja competitiva sugieren que la empresa logra superiores ventajas financieras y de mercado, y que los competidores no son capaces de duplicar las capacidades distintivas en las que se han encontrado ventajas. Así, una escala de ventaja competitiva refleja de mejor manera el resultado de la implementación de una estrategia basada en recursos que es lo que se propone en el modelo teórico de esta tesis doctoral. De acuerdo a Newbert (2008) las escalas tradicionales de desempeño pueden marcar puntuaciones altas aún con la ausencia de una buena estrategia basada en los recursos, dado que hay muchos factores exógenos a la empresa que afectan significativamente el desempeño, tal como la evidencia empírica registra (e.g. Brush et al., 1999; Datta et al., 2005; McGahan y Porter, 1997; Rumelt, 1991; Schmalensee, 1985; Spanos y Lioukas, 2001). Por ello, se utiliza la escala de ventaja competitiva en esta investigación. La escala es de tipo Likert de siete puntos en el rango 1=Muy en desacuerdo y 7=Muy de acuerdo para el enunciado “Indique su grado de acuerdo con cada afirmación” (Ver Tabla 3.8).

Tabla 3.8 Escala de medición de la ventaja competitiva.

	Ítemes	Fuente conceptual
P26_1	Su empresa es más competitiva en productos de calidad.	McGrath et al.(1996); Jap (1999).
P26_2	Su empresa es más competitiva en costos de producción.	
P26_3	Su empresa es superior en respuesta rápida frente a sus competidores.	
P26_4	Su empresa entrega más valor a sus clientes comparado con sus competidores.	
P26_5	Su empresa es más eficiente que sus competidores.	
P26_6	Sus clientes pagan precios superiores a los de la competencia.	

P26_7	En definitiva, su empresa tiene ventaja competitiva frente a sus rivales.	
-------	---	--

3.3. FICHA TÉCNICA Y RECOGIDA DE INFORMACIÓN.

Los datos para este estudio fueron obtenidos de una muestra de empresas manufactureras de Colombia durante el año 2008. La industria manufacturera colombiana es muy importante en términos de valor añadido, empleabilidad, internacionalización y competitividad, representando en ese momento un 13,9% del Producto Interno Bruto (PIB) nacional. De acuerdo a la Encuesta Anual Manufacturera (2008) el sector generó el 13,2% del empleo, aportó el 56% en el total de exportaciones, el promedio en salarios y productividad era tres veces mayor que el del sector agropecuario y la productividad laboral unitaria aumentó en promedio anual, en un 5,71%. De acuerdo a la misma encuesta, los establecimientos manufactureros estaban instalados en Bogotá (41,4%), Medellín (17,1%), Cali (11,9%), en ciudades intermedias (15,8%) y otras regiones del país en un 13,7%.

Las empresas manufactureras están expuestas a las tendencias globales, como los ciclos cortos de vida de productos, alta volatilidad y cambios en la demanda (Hernández-Espallardo et al., 2010). Bajo estas influencias, la industria se ve avocada a un proceso de modernización con muchas de sus empresas ajustando sus estructuras para que se orienten más hacia el mercado con productos innovadores. En este sentido y como lo comprueba la primera encuesta de desarrollo tecnológico en el establecimiento industrial colombiano, el análisis de las empresas manufactureras innovadoras, presenta significativas diferencias con aquellas que no lo son (Malaver y Vargas, 2004). Por lo tanto, para el desarrollo de este estudio se consideró el análisis de las empresas manufactureras más innovadoras. Así, mediante la triangulación de fuentes secundarias de información se construyó un directorio de empresas manufactureras de tres

instituciones nacionales. Dichas fuentes provienen en primer lugar, de la segunda encuesta nacional de desarrollo e innovación tecnológica realizada por el Departamento Nacional de Planeación. De otra parte, de información del Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación (Colciencias) y, por último, del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). El resultado de este trabajo preliminar permitió la construcción de un directorio de las empresas de manufactura más innovadoras del país, identificando 823 empresas que fueron identificadas en las ciudades de Bogotá (51%), Medellín (22%), Cali (12%), Barranquilla (7,1%) y otras ciudades intermedias reconocidas por la producción industrial (Pereira, Santander de Quilichao, Palmira, Zipaquirá, Facatativa, Cereté, Ginebra, Yumbo, Itagui) que representan el 7,9% de la población de las empresas de manufactura más innovadoras (Ver Tabla 3.9). Las empresas de este tamaño poblacional se constituyeron de diferentes sectores industriales (Ver Tabla 3.10).

Tabla 3.9 Ubicación de la población de empresas por ciudad.

Ciudad	Frecuencia	Porcentaje
Bogotá.	417	51%
Medellín.	180	22%
Cali.	97	12%
Barranquilla.	58	7,1%
Otras ciudades.	71	7,9%
Total.	823	100%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3.10 Sectores de la población de empresas.

CIIU	Sector	Número de empresas	% Part.
172	Tejedura de productos textiles.	57	7%
181	Fabricación de prendas de vestir, excepto prendas de piel.	108	13%
192	Fabricación de calzado.	6	1%
210	Fabricación de papel, cartón y productos de papel y cartón.	40	5%
221	Actividades de edición.	37	4%
232	Fabricación de productos de la refinación del petróleo.	58	7%

242	Fabricación de otros productos químicos.	197	24%
251	Fabricación de productos de caucho.	18	2%
252	Fabricación de productos de plástico.	125	15%
269	Fabricación de productos minerales no metálicos.	44	5%
271	Industrias básicas de hierro y de acero.	11	1%
289	Fabricación de otros productos elaborados de metal.	75	9%
292	Fabricación de maquinaria de uso especial.	47	6%
	Total.	823	100%

Fuente: Elaboración propia.

Una condición preliminar para depurar y construir la base de datos fue el hecho de que la empresa hubiese estado implicada en al menos un proyecto de innovación considerado por ella misma como significativo durante los últimos tres años (Lee y O'Connor, 2003). Para este propósito se adelantó un cuestionario de preselección (Ver Anexo 2) donde se preguntaba si la empresa había ejecutado algún proyecto de innovación (con éxito o no) en los últimos tres años. Con esta aproximación se contacta a la persona de la empresa que tenga el mayor conocimiento sobre el proyecto de innovación más significativo en el que la empresa hubiese estado involucrada durante dicho periodo de tiempo (Ver Anexo 3). Un total de 300 empresas cualificaban y estaban de acuerdo en participar indicando la persona y la descripción del proyecto de innovación. Para lograr una adecuada representatividad de la población de las empresas manufactureras más innovadoras se realizó un muestreo multietápico aleatorio estratificado, dada la heterogeneidad de la industria y la intencionalidad de que cada elemento de la población tuviese igual oportunidad de ser seleccionado. Los datos son obtenidos por medio de un cuestionario que se administró personalmente. Encuestadores profesionales y entrenados por los miembros del equipo de investigación son los encargados de contactar a la empresa y recoger los datos mediante entrevista personal. Esto redujo sustancialmente los problemas de control que ocurren al interior de las organizaciones (Cavusgil y Elvey-Kirk, 1998). Además, en comparación con las encuestas por correo (Lee y O'Connor, 2003) o las encuestas en línea, este procedimiento ofrecía una clara ventaja en términos de su

tasa de respuesta (Olsen, 2009). En total se consideraron como válidos 283 cuestionarios para el análisis.

En la Tabla 3.11 se presenta un perfil de los informadores claves del estudio. Como se indica, los datos se recogen de un grupo de altos directivos relacionados con la información relativa a toda la organización y al propósito de la investigación. Es decir, que los informantes, además de tener una intervención directa en los procesos de toma de decisiones estratégicas, están al corriente de la dirección general del negocio. Así, tienen un mejor punto de vista sobre la visualización de toda la organización y por lo tanto, les permite proporcionar respuestas más precisas (Zahra y Covin, 1993). La Tabla 3.11, muestra que más del 80% de los encuestados está compuesta por altos directivos y tomadores de decisiones. Son los gerentes quienes, sobre la base de sus percepciones, gestionan la alineación de las oportunidades y amenazas del entorno, las debilidades y fortalezas de la empresa y toman acciones estratégicas relacionadas con la misión, la ventaja competitiva y las grandes estrategias (Aaker, 2001; Cravens, 1999; Jain, 1999). De acuerdo a Miles et al. (1974), en empresas innovadoras, las opiniones de los gerentes son mas consistentes aún que los criterios objetivos. Por esto, para la investigación en marketing, se ha defendido la postura de que la percepción de los gerentes debe ser el foco de dicha investigación (Wind y Robertson, 1983). La ficha técnica del estudio se muestra en la Tabla 3.12.

Tabla 3.11 Perfil de informadores clave.

Cargo	Participación	
	Frecuencia	Porcentaje
Gerente General /Propietario.	32	11,30%
Gerente/Director de Producción/I+D.	119	42,05%
Gerente/Director de Marketing.	37	13,07%
Gerente/Director de innovación.	45	15,90%
Mandos medios.	50	17,68%
Total.	283	100%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3.12 Ficha técnica del estudio.

Descripción de la población.	Empresas manufactureras colombianas más innovadoras.
Ámbito geográfico poblacional.	República de Colombia.
Ámbito geográfico muestral.	Bogotá, Cali, Medellín, Barranquilla y otros.
Tamaño poblacional.	823 Empresas.
Unidad muestral.	Empresas de la industria manufacturera con mayor dinamismo en el desarrollo de actividades de innovación.
Proceso de muestreo.	Muestreo aleatorio estratificado entre empresas que han realizado innovación en los últimos doce meses, en productos, en mercadeo, en procesos organizacionales, utilizando como variables criterio la dinámica de innovación, la ubicación geográfica y los sectores.
Cuestionarios válidos.	283
Error muestral al 95% (p=q=50%).	+/- 4,72%
Nivel de confianza.	95%

Fuente: Elaboración propia.

3.4. PERFIL DE LA MUESTRA.

Las características de la muestra (283 cuestionarios válidos) hace referencia a la descripción en términos de ubicación geográfica, tamaño de la empresa, antigüedad, número de empleados, y ventas de las empresas.

En lo referente a la distribución de la muestra por ciudades se presenta así (Ver Tabla 3.13): Bogotá con un 56,5%, Medellín con un 17,7%, Cali con un 14,5%, Barranquilla con un 10,2% y otras ciudades con un 1,1%. (Las otras ciudades son municipios intermedios

reconocidos por ser regiones industriales), que proporcionalmente representan el reparto de la estructura de la población de empresas manufactureras más innovadoras que se presentó en la Tabla 3.9. En cuanto al tamaño de las empresas, la muestra está compuesta por un 36,7% de empresas grandes, un 35% medianas y un 28,3% de empresas pequeñas². Si bien no se conoce la estructura en relación al tamaño de las empresas manufactureras más innovadoras, el reparto de la muestra obedece a lo planteado por Schumpeter (1942) donde las empresas de mayores tamaños están en condiciones de alcanzar un mejor resultado tecnológico (innovaciones) que las pequeñas. Así, la muestra se compone aproximadamente de un 70% entre empresas grandes y medianas (Ver Tabla 3.14).

Tabla 3.13 Ubicación de las empresas por ciudad.

Ciudad	Frecuencia	Porcentaje
Bogotá.	160	56,5%
Medellín.	50	17,7%
Cali.	41	14,5%
Barranquilla.	29	10,2%
Otras ciudades.	3	1,1%
Total.	283	100%

Fuente: Elaboración propia.

² En Colombia las empresas están clasificadas en micro, pequeñas, medianas y grandes empresas. Esta clasificación está reglamentada en la ley 590 de 2000 por los activos totales representados en salarios mensuales mínimos vigentes (SMMLV). Micro, hasta 500 SMMLV. Pequeña, superior a 500 SMMLV y hasta 5000 SMMLV. Mediana, superior a 5000 SMMLV y hasta 30000 SMMLV. Grande, superior a 30000 SMMLV.

Tabla 3.14 Tamaño de la empresa.

Tamaño	Frecuencia	Porcentaje
Grande.	104	36,7%
Mediana.	99	35,0%
Pequeña.	80	28,3%
Total.	283	100 %

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la antigüedad o edad de la empresa, la media es de 31,01 años, con un mínimo de 1,5 años y un máximo de 127 años. La media de número de empleados corresponde a 343,89, con un mínimo de 11 empleados y un máximo de 7.000 empleados. Las ventas en dólares de las empresas manufactureras representan una media de US \$18.132.383,50 dólares. Con un mínimo de US \$148.901 dólares y un máximo de US \$397.069.626 dólares (Ver Tabla 3.15). En cuanto a los sectores de la muestra se obtuvo representatividad para los mismos sectores de la población de las empresas manufactureras más innovadoras (Ver Tabla 3.16).

Tabla 3.15 Antigüedad, número de empleados y ventas.

Estadísticos	Antigüedad de la empresa en años	Número de empleados	Ventas en dólares
Media	31,01	343,89	18.132.383,50
Mínimo	1,5	11	148.901,00
Máximo	127	7000	397.069.626,00
Percentiles			
25	15	40	1.101.868,50
50	27	137,5	4.963.370,00
75	45	350	13.897.437,00

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3.16 Sectores de la muestra de empresas.

CIIU	Sector	Número de empresas	% Part.
172	Tejedura de productos textiles.	67	23,7%
181	Fabricación de prendas de vestir, excepto prendas de piel.	18	6,4%
192	Fabricación de calzado.	11	3,9%
210	Fabricación de papel, cartón y productos de papel y cartón.	10	3,5%
221	Actividades de edición.	6	2,1%
232	Fabricación de productos de la refinación del petróleo.	1	0,4%
242	Fabricación de otros productos químicos.	53	18,7%
251	Fabricación de productos de caucho.	16	5,7%
252	Fabricación de productos de plástico.	34	12,0%
269	Fabricación de productos minerales no metálicos.	12	4,2%
271	Industrias básicas de hierro y de acero.	5	1,8%
289	Fabricación de otros productos elaborados de metal.	16	5,7%
292	Fabricación de maquinaria de uso especial.	34	12,0%
	Total.	283	100%

Fuente: Elaboración propia.

3.5 ANÁLISIS DE LA FIABILIDAD Y VALIDEZ DE LAS ESCALAS DE MEDIDA.

Para la comprobación de la unidimensionalidad en las escalas multiítem, se realizó un análisis factorial confirmatorio (CFA) con los 7 constructos, empleando los 47 ítemes originales con los que se medían. Los resultados se presentan en la Tabla 3.17. El modelo definitivo incorporó 33 ítemes, al tener que eliminar 14 con el fin de obtener un adecuado ajuste. No obstante, ninguno de los conceptos quedó medido con menos de cuatro ítemes, por encima del mínimo de tres ítemes que la metodología de ecuaciones estructurales recomienda para evitar problemas de no identificación. La bondad del ajuste global del modelo de medición queda reflejada por los valores de los distintos indicadores, $\chi^2_{(474)} = 918,48$; GFI= 0,83; RMSEA= 0,058; CFI= 0,96; TLI (NNFI)= 0,96. Todos los indicadores están dentro de los rangos recomendados por Hair et al. (1999). Estas medidas de ajuste indican que el modelo de medición es aceptable.

El valor de la fiabilidad compuesta (SCR) es de 0,821 para la escala de orientación al mercado proactiva; 0,714 para la orientación al mercado reactiva; 0,792 para la

orientación a la innovación; 0,936 para la orientación al aprendizaje interno; 0,878 para la orientación al aprendizaje relacional; 0,756 para la escala de dinamismo del entorno y 0,797 para la ventaja competitiva. En todos los casos se supera el valor mínimo recomendado de 0,6 (Bagozzi y Yi, 1988). De esta manera se evidencia fiabilidad en las escalas utilizadas.

Como muestra la Tabla 3.17, la totalidad de los ítemes que componen los conceptos tienen cargas factoriales altamente significativas (el valor t más bajo es de 9,50), lo que es evidencia de validez convergente (Bagozzi y Yi, 1988).

Tabla 3.17 Resumen medición de variables: Análisis factorial confirmatorio

Descripción de los ítemes de las escalas	Carga de factores	Valor t	Fiabilidad (SCR) ^a
Orientación al mercado proactiva^b			SCR=,821
Ayudamos a nuestros clientes a anticiparse a las tendencias en sus mercados.	0,66	11,62	
Continuamente intentamos descubrir las necesidades adicionales de nuestros clientes, aun de las que ellos son inconscientes.	0,82	15,40	
En nuestros nuevos productos y servicios incorporamos soluciones a necesidades de nuestros clientes con las que ellos no contaban.	0,71	12,67	
Buscamos nuevas formas como nuestros clientes utilizan nuestros productos y servicios.	0,73	13,13	
Innovamos aun arriesgando a dejar obsoletos nuestros propios productos.*			
Buscamos oportunidades en áreas donde nuestros clientes encuentran difícil expresar sus necesidades.*			
Trabajamos de cerca con nuestros usuarios líderes, quienes intentan reconocer las necesidades de los compradores meses o años antes que la mayoría de los competidores.*			
Extrapolamos las tendencias clave, para ganar comprensión acerca de lo que los mercados actuales necesitarán en el futuro.*			
Orientación al mercado reactiva^b			SCR=,714
Constantemente monitoreamos nuestros niveles de compromiso con la atención de las necesidades del cliente.	0,68	11,44	
Informamos abiertamente a todas las funciones de la empresa sobre los éxitos y fracasos con los consumidores.*			
Nuestra estrategia para la ventaja competitiva se basa en nuestra comprensión de las necesidades de los clientes.*			
Medimos la satisfacción de los clientes de forma sistemática y frecuente.	0,59	9,69	
Estamos más enfocados en nuestros clientes que nuestros principales competidores.*			
Creo que esta compañía existe principalmente para servir a los clientes.	0,58	9,50	
Los datos sobre la satisfacción de nuestros clientes son diseminados en todos los niveles de la organización.	0,63	10,38	
Orientación a la innovación^b			SCR=,792
Las innovaciones técnicas, basadas en la investigación, se aceptan fácilmente.	0,69	12,02	
La dirección de la empresa busca nuevas ideas activamente.	0,75	13,35	
La innovación se acepta fácilmente por los cuadros medios de la empresa.	0,70	12,30	
El personal es premiado por las nuevas ideas, aunque no funcionen.*			
La innovación es percibida como una oportunidad, no como un riesgo.	0,66	11,34	
Orientación al aprendizaje interno^b			SCR=,936
En su empresa se realizan importantes actividades internas en I+D.	0,84	17,07	
El conocimiento generado en la I+D interna se comparte internamente.	0,83	16,97	
Se revisan los fracasos anteriores en I+D.	0,85	17,39	
El personal involucrado en I+D tiene gran nivel de habilidad.	0,83	16,81	
Se dedican importantes recursos económicos a I+D.*			
El conocimiento obtenido en I+D se usa en las innovaciones.	0,85	17,60	
La propiedad intelectual de la empresa es importante.	0,75	14,65	
La capacidad para adquirir conocimiento en su empresa a través del I+D es alta.	0,82	16,73	
Orientación al aprendizaje relacional^b			SCR=,878
La empresa usa su network con otras empresas para adquirir conocimiento.	0,73	13,64	
Trabaja junto con otras organizaciones para adquirir conocimientos.	0,73	13,73	
Busca innovaciones por medio de networks externas.	0,81	15,97	
Comparte dentro de la firma el conocimiento adquirido a través de networks.	0,80	15,63	
Usa el conocimiento generado externamente en innovaciones.*			
Revisa programas pasados que fracasaron en la obtención de conocimiento externo.	0,68	12,42	
Tiene una gran capacidad para adquirir conocimiento externamente.	0,68	12,46	
Dinamismo del entorno^b			SCR=,756
Los gustos y preferencias de los compradores cambian rápidamente en la industria.	0,69	11,50	
Los competidores hacen movimientos impredecibles.	0,67	11,10	
Como consecuencia de crisis en el mercado, algunos competidores han cerrado o cambiado drásticamente la forma como operan.*			
Es muy difícil predecir la tecnología reinante en los próximos 2-3 años.	0,61	9,80	
En años recientes se han producido cambios tecnológicos "rompedores".	0,67	11,02	
Ventaja Competitiva (Como resultado de las innovaciones emprendidas....)^b			SCR=,797
Su empresa es más competitiva en productos de calidad.*			
Su empresa es más competitiva en costos de producción.*			
Su empresa es superior en respuesta rápida frente a sus competidores.	0,67	11,57	
Su empresa entrega más valor a sus clientes comparados con sus competidores.	0,67	11,43	
Su empresa es más eficiente que sus competidores.	0,76	13,62	
Sus clientes pagan precios superiores a los de la competencia.*			
En definitiva, su empresa tiene ventaja competitiva frente a sus rivales.	0,72	12,54	

Estadísticos de ajuste para el modelo de medida de 33 indicadores para 7 constructos: $\chi^2_{(474)} = 918,48$; GFI= 0.83; RMSEA= 0.058; SRMR= 0.061; CFI=0.96; TLI (NNFI)= 0.96. ^a fiabilidad compuesta (SCR): $(\rho_c = (\sum \lambda_i)^2 \text{ var}(\xi) / ((\sum \lambda_i)^2 \text{ var}(\xi) + \sum \theta_{ii}))$; (Bagozzi y Yi, 1998)). ^b extremos: 1= muy en desacuerdo; 7= muy de acuerdo. * Ítemes eliminados a efectos de conseguir un adecuado ajuste.

La validez discriminante de las escalas se confirma mediante los intervalos de confianza al 99% y ± 3 errores estándar sobre la correlación entre constructos (ϕ), comprobando que el intervalo no incluye el valor de 1 (Anderson y Gerbing, 1988).

En la Tabla 3.18 se presentan las correlaciones obtenidas, los errores estándar de Phi, así como los estadísticos descriptivos de las variables (media y desviación estándar).

Tabla 3.18 Matriz de Correlaciones y estadísticos descriptivos.

Variable	Media	Desviación Estándar	1	2	3	4	5	6	7
1. Ventaja competitiva.	5,79	0,80		0,06	0,06	0,07	0,07	0,07	0,07
2. Orientación al mercado reactiva.	5,71	0,81	0,38**		0,05	0,07	0,06	0,06	0,06
3. Orientación al mercado proactiva.	5,67	0,90	0,35**	0,51**		0,07	0,06	0,06	0,06
4. Dinamismo del entorno.	4,73	1,32	0,23**	0,22**	0,25**		0,07	0,07	0,08
5. Orientación al aprendizaje interno.	5,44	1,19	0,20**	0,32**	0,32**	0,02		0,05	0,05
6. Orientación al aprendizaje relacional.	4,87	1,16	0,25**	0,39**	0,45**	0,25**	0,46**		0,06
7. Orientación a la innovación.	5,78	0,86	0,26**	0,38**	0,41**	0,03	0,48**	0,37**	

* $p < 0.05$; ** $p < 0.01$

CAPÍTULO 4.

ANÁLISIS DE DATOS Y RESULTADOS.

El presente capítulo presenta los análisis realizados y los resultados obtenidos en la contrastación de las hipótesis planteadas en el capítulo 2. En primer lugar y para la comprobación de las hipótesis relacionadas con la naturaleza curvilínea del efecto sobre la ventaja competitiva de las orientaciones al mercado reactiva y proactiva, así como su efecto interacción, se realizó la estimación por mínimos cuadrados ordinarios de una función de regresión lineal. En esta función se incluyeron los efectos de moderación de variables internas y externas. Como la inclusión simultánea en el mismo modelo de regresión de las dos variables moderadoras con sus términos de interacción, hubiera supuesto un problema con la multicolinealidad, se procedió a la estimación de dos modelos. En primer lugar se realizó una regresión lineal que incluye al aprendizaje interno como una variable de moderación interna a la organización. En segundo lugar se realizó

una regresión lineal en la que se incluye el dinamismo del entorno como una variable de moderación externa a la organización. En el primer modelo se busca la comprobación de las hipótesis H1, H2, H3, H4 y H7. En el segundo modelo de regresión lineal se busca la validación de los resultados obtenidos anteriormente para H1, H2 y H7, y la comprobación de las hipótesis H5 y H6.

Para la contrastación de las hipótesis de los antecedentes de la orientación al mercado proactiva y reactiva se utilizaron modelos estructurales multigrupo. En este modelo se busca la comprobación de las hipótesis H8a, H8b, H9a y H9b. Adicionalmente el análisis multigrupo permite evidenciar empíricamente el análisis adicional de moderación del aprendizaje interno y el dinamismo del entorno propuesto en el capítulo 2, punto 2.5.3. Que resultaron en las hipótesis H10 a H13.

4.1. ANÁLISIS Y RESULTADOS DEL MODELO DE REGRESIÓN LINEAL DEL EFECTO DE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO REACTIVA Y PROACTIVA SOBRE LA VENTAJA COMPETITIVA, CON LA ORIENTACIÓN AL APRENDIZAJE INTERNO.

Las hipótesis se contrastaron por medio de la estimación por mínimos cuadrados ordinarios de la siguiente función de regresión lineal:

$$VC = \beta_0 + \beta_1TAMEM + \beta_2ANTEM + \beta_3S_AB + \beta_4S_TEX + \beta_5S_PYC + \beta_6S_Q + \beta_7S_MYE + \beta_8OMR + \beta_9OMP + \beta_{10}OMR^2 + \beta_{11}OMP^2 + \beta_{12}OAI + \beta_{13}OMR \times OAI + \beta_{14}OMP \times OAI + \beta_{15}OMR \times OMP + \beta_{16}OMR \times OMP \times OAI + \beta_{17}OMR^2 \times OAI + \beta_{18}OMP^2 \times OAI.$$

Donde, VC= Ventaja competitiva de la empresa; TAMEM= Tamaño de la empresa; ANTEM= Antigüedad de la empresa; S_AB= Sector de alimentos y bebidas; S_TEX= Sector de textiles; S_PYC= Sector de papel y cartón; S_Q= Sector de productos químicos; S_MYE= Sector de maquinaria y equipo; OMR= Orientación al mercado reactiva; OMP= Orientación al mercado proactiva; OAI= Orientación al aprendizaje interno.

Considerando que los procesos de innovación de las empresas y las estrategias que acompañan dicho proceso pueden afectarse significativamente por las características propias de la empresa, así como de otras asociadas a la industria (Cai et al., 2014), se incluyen como variables de control, el tamaño y la antigüedad de las empresas, así como el sector de la industria en que se ubican. Estas son las variables contextuales más utilizadas en la literatura de orientación al mercado (e.g. Cai et al., 2014; Herhausen, 2015; Homburg et al., 2004; Wang et al., 2013). Como otros estudios en orientación al mercado (Jaworski y Kohli, 1993; Jiménez-Jiménez y Cegarra-Navarro, 2007) el presente estudio ha sido diseñado teniendo en cuenta diferentes sectores de la industria. Por otra parte, debido a que muchos estudios aún no son concluyentes sobre el efecto del tamaño de la empresa sobre la estrategia empresarial (Salavou et al., 2004), se incluye en este estudio para explorar esta relación a la luz de los datos empíricos. Así mismo, se incluye la antigüedad de la empresa, que en pasados estudios ha mostrado efectos significativos (Hurley y Hult, 1998; Garvin, 1983).

Dicho modelo es exhaustivo y se estima para minimizar los riesgos de no identificación en los conceptos relevantes. De este modo, no sólo se introducen los términos que permiten contrastar las hipótesis planteadas sino las variables de control y otros términos que pudieran ejercer un efecto sobre la variable dependiente. El modelo de regresión estimado es completo en cuanto a la descripción precisa de la forma en que la orientación al mercado reactiva y proactiva influyen sobre la ventaja competitiva de la empresa. Así, para la contrastación de las hipótesis se introducen OMR y OMP, sus términos cuadráticos e interacción, OAI, y la interacción de OAI con todos los términos anteriores, tanto de efectos principales, como cuadráticos e interacción. Para minimizar el riesgo de multicolinealidad que puede ser consecuencia de la presencia en la misma ecuación de efectos principales y efectos interacción se utiliza el método de centrado a la media recomendado por Jaccard et al. (1990) y Aiken y West (1991).

Las hipótesis fueron evaluadas usando un análisis de regresión jerárquica en cuatro pasos, introduciendo las variables en cada paso mediante el método “introducir” es decir, todo a la vez. Se realizó inicialmente una regresión con las variables de control. En un segundo paso se adicionaron los efectos directos de aquellas variables que pueden tener un efecto sobre la ventaja competitiva. Es decir, aquellas cuya afectación sobre la variable dependiente atienden solo al efecto de sí mismas. Estas son la orientación al mercado reactiva, la orientación al mercado proactiva, sus efectos cuadráticos y la orientación al aprendizaje interno. En el tercer paso se incluyeron los efectos de interacción lineal, es decir, las interacciones de cada una de las vertientes de la orientación al mercado con la orientación al aprendizaje interno, así como la interacción entre OMR y OMP, y de estas con la OAI. Finalmente, en el cuarto paso se incluyó el efecto de las interacciones con los efectos cuadráticos, en concreto, el cuadrado de la orientación al mercado reactiva con la orientación al aprendizaje interno y el cuadrado de la orientación al mercado proactiva con la orientación al aprendizaje interno.

4.1.1. Resultados.

Los resultados obtenidos y presentados en la Tabla 4.1 sugieren que las variables de control relacionadas con el tamaño (TAMEM) y antigüedad de la empresa (ANTEM), así como las variables relacionadas con el sector de la empresa (S_AB; S_TEX; S_PYC; S_Q; S_MYE), en este estudio no tienen incidencia sobre la ventaja competitiva. Al incorporar las variables que se han descrito como de efectos directos (Modelo 2) se observa un incremento en R^2 significativo ($\Delta R^2=0,20$; $p<0,01$). Al incluir las interacciones entre las variables de efectos lineales (Modelo 3) se observa nuevamente un incremento en la contribución de manera significativa en la explicación de la varianza ($\Delta R^2=0,06$; $p<0,01$). El modelo completo (Modelo 4) incluye la interacción con los efectos cuadráticos de las dos vertientes de la orientación al mercado con la orientación al aprendizaje interno que

también contribuyen significativamente en la explicación de la varianza ($\Delta R^2=0,02$; $p<0,05$). Se observan significativos los efectos de las variables introducidas como efectos directos, excepto la orientación al mercado reactiva cuadrática y la orientación al aprendizaje interno ($\beta= 0,20$; $p<0,01$, para la orientación al mercado reactiva; $\beta= 0,22$; $p<0,01$, para la orientación al mercado proactiva; $\beta= -0,16$; $p<0,01$, para el cuadrado de la orientación al mercado proactiva). Así mismo, el término de interacción lineal de las dos vertientes de la orientación al mercado ($\beta= 0,23$; $p<0,01$) y los efectos de moderación sobre los cuadrados de la orientación al mercado reactiva y proactiva, con diferente signo ($\beta= 0,13$; $p<0,05$, para la orientación al mercado reactiva; $\beta= -0,10$; $p<0,05$, para la orientación al mercado proactiva). Para la contrastación de las hipótesis y asegurar la significatividad de los efectos directos y de moderación es necesario realizar un análisis marginal (Aiken y West, 1991).

Tabla 4.1 Resultados del análisis de regresión

Variable Dependiente: Ventaja competitiva	Modelo 1		Modelo 2		Modelo 3		Modelo 4	
	β	valor-t	β	valor-t	β	valor-t	β	valor-t
Constante	0,07	0,35	0,27	1,32	0,33	1,63	0,34	1,72*
Variables de control								
Tamaño de la empresa	0,00	0,62	-0,00	-0,03	0,00	0,20	-0,00	-0,02
Antigüedad de la empresa	-0,00	-0,51	-0,00	-1,13	-0,00	-1,11	-0,00	-1,19
Sector alimentos y bebidas	0,06	0,27	0,05	0,27	0,04	0,19	0,03	0,17
Sector Textiles	-0,20	-0,86	-0,25	-1,18	-0,32	-1,50	-0,34	-1,64
Sector papel y cartón	0,28	1,20	0,18	0,86	0,15	0,71	0,15	0,71
Sector productos químicos	-0,10	-0,46	-0,24	-1,16	-0,27	-1,33	-0,27	-1,35
Sector maquinaria y equipo	-0,04	-0,16	-0,00	-0,00	-0,04	-0,19	-0,05	-0,23
Efectos directos								
Orientación al mercado reactiva (OMR)			0,30	4,38***	0,28	4,04***	0,20	2,59***
Orientación al mercado proactiva (OMP)			0,11	1,75*	0,15	2,36**	0,22	3,29***
Orientación al mercado reactiva ² (OMR ²)			-0,00	-0,00	-0,09	-1,13	-0,09	-1,18
Orientación al mercado proactiva ² (OMP ²)			-0,08	-2,00**	-0,16	-3,50***	-0,16	-3,50***
Orientación al aprendizaje interno (OAI)			0,05	1,20	0,06	1,36	0,06	1,11
Términos de Interacción de efectos lineales								
OMR X OAI					-0,07	-1,16	0,04	0,57
OMP X OAI					0,08	1,54	-0,02	-0,29
OMR X OMP					0,22	2,74***	0,23	2,80***
OMR X OMP X OAI					-0,07	-1,34	-0,07	-1,37
Términos de interacción de efectos cuadráticos								
OMR ² X OAI							0,13	2,29**
OMP ² X OAI							-0,10	-2,19**
R ²	0,03		0,23		0,29		0,31	
R ² Ajustado	0,00		0,20		0,24		0,26	
Cambio en R ²			0,20***		0,06***		0,02**	

***p<0,01; **p<0,05; *p<0,1

La contrastación de las hipótesis se lleva a cabo mediante análisis marginal propuesto por estos últimos autores. Teniendo en cuenta que los efectos individuales son dependientes de dos variables (la OAI y la OMR/OMP según sea el caso) los resultados se presentan de acuerdo al escenario de influencia entre ellas. Para contrastar las hipótesis sobre el efecto de OMR, se observa que OMR influye VC de acuerdo a la siguiente función:

$$\frac{\partial VC}{\partial OMR} = b_8 + 2b_{10}OMR + b_{13}OAI + b_{15}OMP + b_{16}OMP \times OAI + 2b_{17}OMR \times OAI \quad (1)$$

Por su parte, la OMP influye VC de acuerdo a la siguiente función:

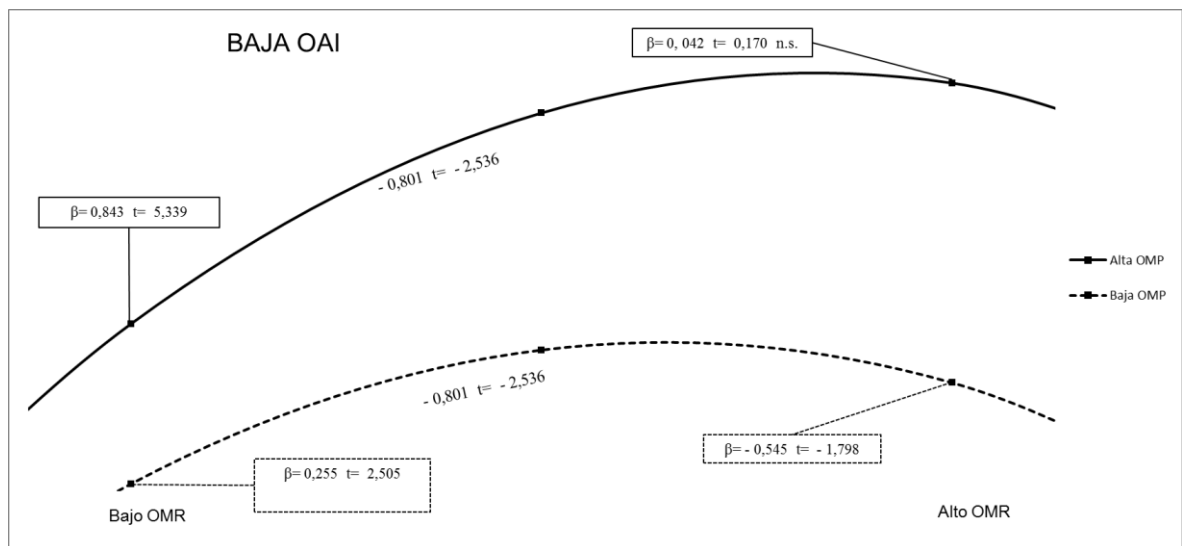
$$\frac{\partial VC}{\partial OMP} = b_9 + 2b_{11}OMP + b_{14}OAI + b_{15}OMR + b_{16}OMR \times OAI + 2b_{18}OMP \times OAI \quad (2)$$

4.1.1.1 Efecto de la orientación al mercado reactiva sobre la ventaja competitiva en contextos de OAI.

Como se puede observar en la función (1) presentada anteriormente, OMR influye VC siguiendo una función influida por el propio nivel de OMR, el nivel de OMP y el de OAI. Por ello, es necesario establecer cuál es el efecto para valores concretos de dichas variables. Aiken y West (1991) recomiendan utilizar el valor de la desviación típica (d.t.), de modo que -1 d.t. de una variable indica valores bajos en la misma, mientras que +1 d.t. indica valores altos.

Con el propósito de conocer el efecto de la orientación al mercado reactiva sobre la ventaja competitiva se propone seguir la función (1), primeramente teniendo en cuenta niveles bajos de OAI, estableciendo el efecto en niveles altos y bajos de ambos comportamientos de la orientación al mercado sobre la ventaja competitiva. Los resultados se presentan gráficamente en la Figura 4.1. Sustituyendo los valores de los coeficientes no estandarizados según los valores presentados en la Tabla 4.1 de los resultados de la regresión en la función (1), y para bajos niveles de OMP (-1 desviación típica de OMP= -0,907), se observa que para valores bajos de OMR (-1 desviación típica de OMR= -0,812), el efecto de OMR sobre VC es igual a 0,255 que, siguiendo los cálculos sugeridos por Aiken y West (1991) ofrece un valor $t=2,505$ ($p< 0,05$). Continuando en niveles bajos de OMP y de OAI, para valores altos de OMR (0,812), el efecto de OMR sobre VC es de -0,545 ($t=-1,798$; $p< 0,1$).

Figura 4.1 Efecto de OMR sobre VC en baja OAI.



Fuente: Elaboración propia.

Por otra parte, cuando OMP tiene niveles altos, el efecto de OMR sobre VC es igual a 0,843 ($t= 5,339$; $p<0,01$), en niveles bajos de OMR. En niveles altos de OMR es igual a 0,042 ($t=0,170$; $p= n.s.$).

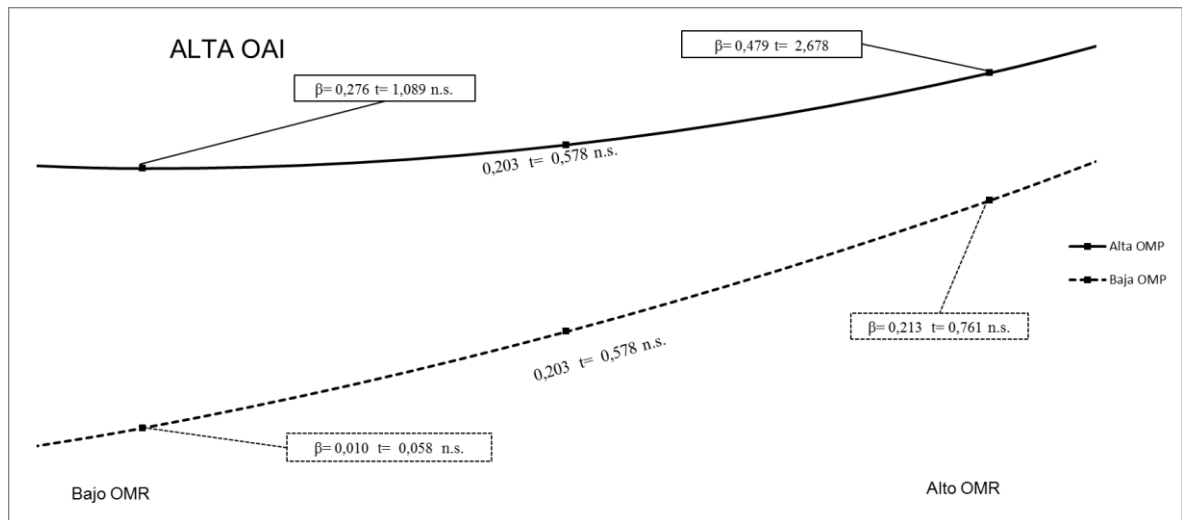
El cambio de efecto entre niveles altos y bajos de OMR (-0,801) muestra una $t= -2,536$ ($p<0,05$) (Ver Figura 4.1). Esto demuestra que hay saturación del efecto de OMR sobre la ventaja competitiva, es decir, que OMR es efectiva en niveles bajos pero que conforme aumenta la inversión en OMR los efectos sobre la ventaja competitiva se van haciendo menores hasta llegar a niveles no significativos. Así, en un escenario de baja OAI se acepta H_1 , que propone un efecto de "U" invertida en la relación entre la orientación al mercado reactiva y la ventaja competitiva.

Para completar el análisis se sigue la función (1), ahora con niveles altos de OAI. En este escenario de alta orientación al aprendizaje interno, se sustituyen los valores de los coeficientes no estandarizados según los valores presentados en la Tabla 4.1 de los resultados de la regresión en la función (1). Para bajos niveles de OMP, el efecto de OMR

sobre VC, en bajos niveles de OMR, es igual a 0,010 ($t= 0,058$; $p= n.s.$). En niveles altos de OMR, el efecto sobre VC es igual a 0,213 ($t=0,761$; $p= n.s.$) (Ver Figura 4.2).

Por otra parte, cuando OMP tiene niveles altos, el efecto de OMR sobre VC es igual a 0,276 ($t= 1,089$; $p= n.s.$), en niveles bajos de OMR. En niveles altos de OMR es igual a 0,479 ($t=2,678$; $p<0,01$). El cambio de efecto (0,203) entre niveles altos y bajos de OMR muestra una $t= 0,578$ ($p= n.s.$). Por tanto, con altos niveles de OAI solo se observa que OMR es efectiva sobre la ventaja competitiva cuando se da en altos niveles de OMR y OMP.

Figura 4.2 Efecto de OMR sobre VC en alta OAI.



Fuente: Elaboración propia.

Este estudio demuestra en primer lugar que la relación de una orientación al mercado reactiva con los resultados, en este caso la ventaja competitiva, es contingente, es decir, que depende del contexto en el que se desarrolle. En bajos niveles de una orientación al aprendizaje interno, las empresas consideran en primera instancia las necesidades de los consumidores que para ellos son más evidentes e importantes, que para la empresa son más familiares y que son parte de su dominio operacional. Las empresas que se centran en satisfacer hasta el extremo las necesidades actuales, irán progresivamente dedicando más recursos a la satisfacción de este tipo de necesidades de los compradores con menor posibilidad de crear valor, dado que, en un escenario de bajo aprendizaje, limitarán la atracción y esfuerzos para retener a los clientes (Narver et al., 2004). En este sentido los beneficios ofrecidos tendrán menos valor, disminuyéndose el efecto de la orientación al mercado reactiva en el intento de crear valor superior para los clientes.

Por otra parte, se evidencia que en niveles de alto aprendizaje interno el efecto propuesto en H1 de la orientación al mercado reactiva sobre la ventaja competitiva no es significativo. La literatura ha mostrado que bajos niveles de aprendizaje interno basado en actividades de I+D, y caracterizado por investigación básica, bajas capacidades

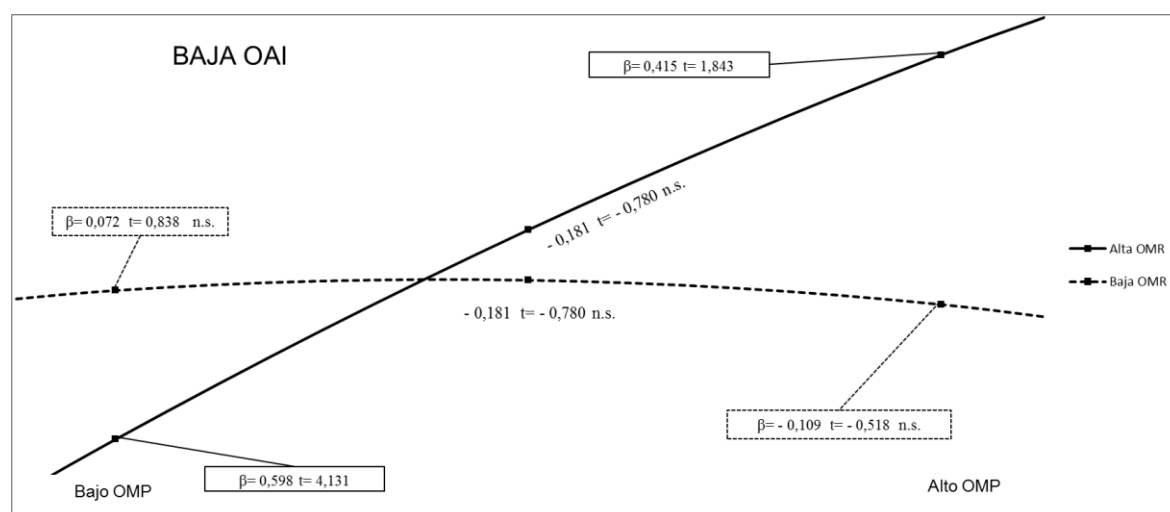
tecnológicas y aprendizaje experiencial estaría más acorde con una orientación al mercado reactiva (Lamore et al., 2013a). Esto explicaría el hecho de que en un escenario de alto aprendizaje interno, la relación entre la orientación al mercado reactiva y la ventaja competitiva no sea significativa en la mayoría de los contextos estudiados de las dos vertientes de la orientación al mercado. Niveles altos de aprendizaje interno estarían involucrando investigación intensiva y de experimentación, que requiere de plazos de tiempo más largos para el hallazgo de soluciones para los clientes, frente a la inmediatez y rapidez con que se deben satisfacer las necesidades actuales, propias de la orientación al mercado reactiva. Sin embargo, los resultados obtenidos sugieren que el conocimiento poco familiar y producto de la experimentación, propio de altos niveles de una orientación al aprendizaje interno y una orientación al mercado proactiva, podría ser aprovechado por la orientación al mercado reactiva para el desarrollo de productos diferentes para la satisfacción de las necesidades actuales de los clientes, que proporcionen mayor valor que los disponibles en el mercado. En otras palabras, la orientación al mercado reactiva tiene un efecto positivo sobre la ventaja competitiva cuando se da en un escenario congruente de alta orientación al aprendizaje interno, alta orientación al mercado proactiva y alta orientación al mercado reactiva.

Los resultados sugieren una contribución más refinada sobre el efecto de la orientación al mercado sobre los resultados empresariales. Primero, y en el mejor de nuestro conocimiento sobre la orientación al mercado, no existen estudios que proporcionen una comparación de los efectos simultáneos de la orientación al mercado reactiva y proactiva sobre los resultados empresariales bajo ciertas circunstancias. Segundo, es aún escaso el desarrollo de conocimiento empírico sobre la naturaleza no lineal de la orientación al mercado reactiva.

4.1.1.2. Efecto de la orientación al mercado proactiva sobre la ventaja competitiva en contextos de OAI.

Para conocer el efecto de la orientación al mercado proactiva sobre la ventaja competitiva, se propone seguir la función (2), en primer lugar, para niveles bajos de OAI. Sustituyendo los valores de los coeficientes no estandarizados según los valores presentados en la Tabla 4.1, y para bajos niveles de OMR (-1 desviación típica de OMR= -0,812), se observa que para valores bajos de OMP (-1 desviación típica de OMP= -0,907), el efecto de OMP sobre VC es igual a 0,072, que, siguiendo los cálculos sugeridos por Aiken y West (1991), ofrece un valor $t=0,838$ ($p= n.s.$) (Ver Figura 4.3). Continuando en niveles bajos de OMR, para valores altos de OMP el efecto sobre VC es de -0,109 ($t= -0,518$; $p=n.s.$).

Figura 4.3 Efecto de OMP sobre VC en baja OAI.

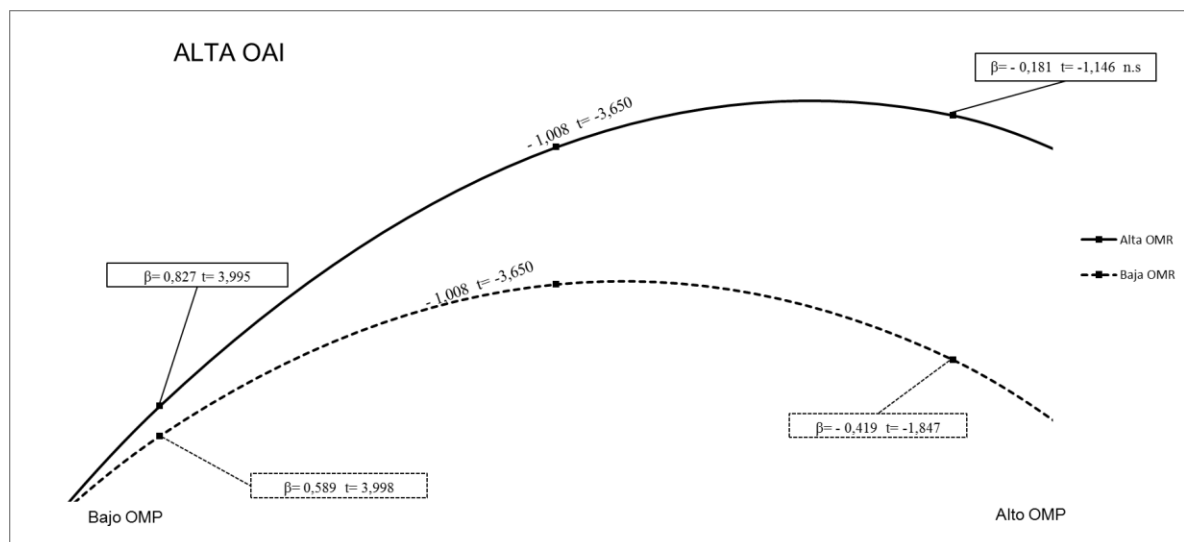


Fuente: Elaboración propia.

Por otra parte, cuando OMR tiene niveles altos, el efecto de niveles bajos de OMP sobre VC es igual a 0,598 ($t= 4,131$; $p<0,01$). En niveles altos de OMP, dicho efecto es igual a 0,415 ($t=1,843$; $p< 0,1$). El cambio de efecto (-0,181) entre niveles altos y bajos de OMP muestra una $t= -0,780$ ($p= n.s.$). Esto permite concluir que OMP tiene un efecto lineal positivo y significativo sobre la ventaja competitiva cuando OMR está en niveles altos. No hay por tanto, un efecto de saturación. Con OMR en niveles bajos, y siempre con baja orientación al aprendizaje interno, se observa que OMP no tiene efecto significativo sobre la ventaja competitiva, lo que proponía H2. Con baja OAI, por tanto, OMP solo tiene efecto sobre VC, cuando OMR está también en niveles altos.

Para completar el análisis, se observa cual es el efecto de OMP sobre VC, pero ahora con niveles altos de OAI (Ver Figura 4.4). En este escenario, para bajos niveles de OMR, el efecto de OMP sobre VC es igual a 0,589 ($t= 3,998$; $p< 0,01$), para bajos niveles de OMP. En niveles altos de OMP es igual a -0,419 ($t= -1,847$; $p< 0,1$)

Figura 4.4 Efecto de OMP sobre VC en alta OAI.



Fuente: Elaboración propia.

Por otra parte, cuando OMR tiene niveles altos, el efecto de OMP sobre VC es igual a 0,827 ($t= 3,995$; $p< 0,01$), en niveles bajos de OMP. En niveles altos de OMP es igual a -0,181 ($t= -1,146$; $p= n.s.$). El cambio de efecto entre niveles altos y bajos de OMP (-1,008) muestra una $t= -3,650$ ($p<0,01$).

De acuerdo a los resultados, se puede concluir que en condiciones de alta orientación al aprendizaje interno se observa saturación de la OMP tanto para altos como para bajos niveles de OMR, por lo que, en este escenario se acepta H2. Con altos niveles de orientación al aprendizaje interno, la orientación al mercado proactiva tiene un efecto positivo con saturación sobre la ventaja competitiva. Como establece la literatura, altos niveles de una orientación al aprendizaje interno basado en actividades de I+D, caracterizado por altas capacidades tecnológicas y aprendizaje experimental estarían más acordes con una orientación al mercado proactiva (Lamore et al., 2013a). Sin embargo, a medida que se va incrementando dicha orientación el efecto se va debilitando (Ver Figura 4.4). Aunque las empresas que son capaces de aprovechar y utilizar la información y el conocimiento obtenido de indagar las necesidades latentes de los clientes tienen hasta cierto punto mejores capacidades y rendimiento en los resultados de la innovación, los teóricos señalan que un excesivo comportamiento proactivo puede ser dañino (Levinthal y March, 1993), resultado que en el presente estudio se ha contrastado empíricamente en niveles de alta orientación al aprendizaje interno.

Un alto nivel de orientación proactiva al mercado exige a las empresas muchos proyectos de tipo exploratorio que, generalmente, requiere de nuevos y específicos conocimientos no basados en la experiencia, siendo necesario invertir en estructuras organizacionales diferentes a las existentes, implicando altos riesgos y costos. Al asumir estas nuevas formas organizativas, las empresas aumentan las posibilidades de asumir errores e ineficiencias operativas que pueden repercutir de manera negativa en la creación de valor para los clientes (Atuahene-Gima et al., 2005). Adicionalmente, pueden existir barreras

cognitivas en el procesamiento de información de mercado que no es familiar para la empresa, con lo cual, la frecuencia y el tiempo invertido requerido para su diseminación generará mayores costos (Maltz y Kohli, 1996).

Los resultados, en niveles bajos de aprendizaje interno, no salen significativos para el efecto de saturación de la orientación al mercado proactiva sobre la ventaja competitiva, con lo que H2 no se confirma en este contexto. Sin embargo, un resultado sorpresivo surge al encontrarse significativo el efecto positivo lineal de la orientación al mercado proactiva sobre la ventaja competitiva en un escenario de baja orientación al aprendizaje interno y alta orientación al mercado reactiva. A pesar de que la literatura resalta la tensión de la orientación al mercado proactiva con bajos niveles de aprendizaje interno asociados a la experiencia (Yannopoulos et al., 2012), no se ha observado dicha relación con la presencia de una orientación al mercado reactiva. En este sentido, los resultados permiten pensar que la tensión entre la orientación al mercado proactiva y bajos niveles de orientación al aprendizaje interno disminuye cuando la empresa invierte en altos niveles de orientación al mercado reactiva. Esto es, que las debilidades de la orientación al mercado proactiva son compensadas por la orientación al mercado reactiva, en un entorno de bajos niveles de aprendizaje interno. Esto se puede explicar porque una empresa que invierte en altos niveles de orientación al mercado reactiva expande el conocimiento de sus clientes y construye habilidades y experticia en la incorporación de la voz del cliente en el desarrollo de sus estrategias y comportamientos. Estas habilidades de la empresa para responder a los clientes mejor que sus competidores mejora la satisfacción y la retención (Kumar et al., 2011), lo cual conduce a un mayor valor y un mayor acercamiento al cliente. Además, el desarrollo de la información de mercado, propio de una orientación al mercado reactiva, se ve emparejado con el conocimiento de las actividades de investigación y desarrollo en sus niveles bajos, y que tienen que ver con conocimiento basado en la experiencia. Así, niveles bajos de aprendizaje interno y altos de orientación al mercado reactiva le proporcionan a la empresa destrezas, habilidades y

conocimiento relacionados con la satisfacción y retención de los clientes, con mayor eficiencia. Este acercamiento a los clientes, dado por las habilidades en la satisfacción y retención, puede proporcionar menor riesgo y costo asociado a una orientación al mercado proactiva, permitiendo mayores posibilidades de éxito en la identificación y procesamiento de información no familiar de los clientes. Así, la empresa puede realizar una observación más amplia del mercado, reunir nuevo conocimiento y extrapolar la información del mercado hacia el futuro (Narver et al., 2004) creando mayor valor al cliente mediante el desarrollo de innovación radical (Atuahene-Gima y Ko, 2001).

Este resultado ayuda en la comprensión del impacto de un recurso como la orientación al mercado proactiva sobre la generación de ventaja competitiva, al establecer que la existencia o no de un efecto de saturación, puede requerir de diferentes condiciones organizacionales para asegurar una influencia positiva sobre la ventaja competitiva, dado el riesgo y costo potencial asociado a esta dimensión de la orientación al mercado. La investigación empírica en este aspecto de la orientación al mercado está aún muy poco desarrollada (Blocker et al., 2011) y estos resultados contribuyen de forma sustancial a explicar resultados ambiguos encontrados anteriormente por otros investigadores.

4.1.1.3. Efecto de moderación del aprendizaje interno sobre la relación de la orientación al mercado reactiva con la ventaja competitiva.

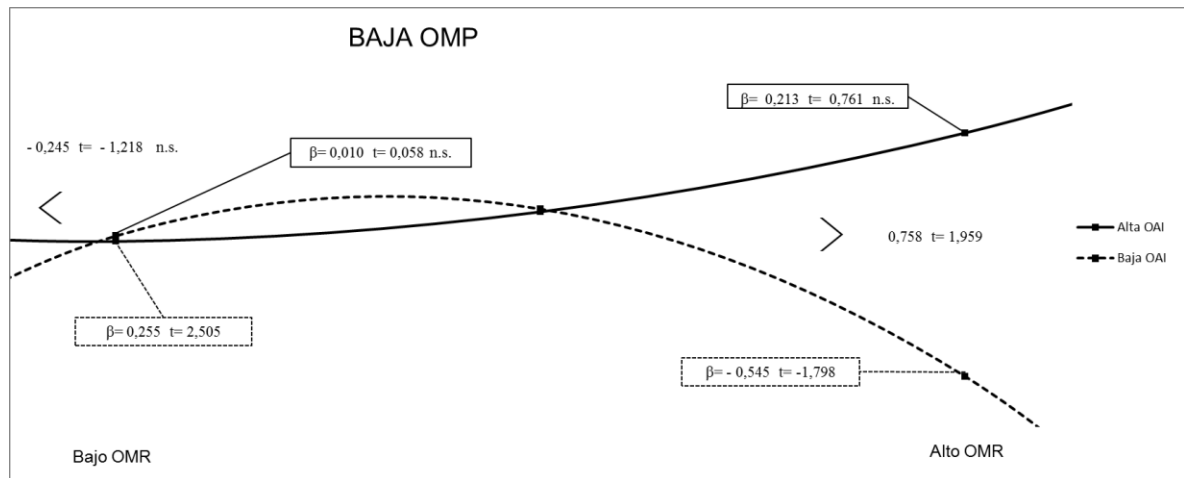
La hipótesis H3 proponía un efecto moderador de OAI en la relación entre OMR y VC. Los análisis realizados para la contrastación de H1 ya permiten observar que el efecto de OMR sobre VC es distinto en distintos escenarios de OAI. A continuación, el análisis estadístico se centra en observar el efecto de moderación de OAI. En esta ocasión se comienza

observando el efecto de OMR sobre VC en un escenario de baja OMP para mostrar, en dicho escenario, qué ocurre con el efecto de OMR cuando OAI pasa de bajos a altos niveles. Más tarde se hará lo mismo en un escenario de alto OMP.

Por tanto, para valores de baja OMP, sustituyendo los valores de los coeficientes no estandarizados en la función (1), según los valores presentados en la Tabla 4.1 de resultados de regresión, se observa que para bajos niveles de OAI (-1 desviación típica de OAI= -1,198) el efecto de OMR sobre VC es igual a 0,255 cuando OMR está en niveles bajos. Siguiendo los cálculos sugeridos por Aiken y West (1991) se obtiene un valor $t=2,505$ ($p< 0,05$) (Ver Figura 4.5). Por otra parte, en altos niveles de OAI, el efecto de OMR sobre VC es igual a 0,010 ($t= 0,058$; $p= n.s.$), cuando OMR está en niveles bajos. Para identificar el efecto de moderación de la orientación al aprendizaje interno se observa el cambio del efecto de OMR sobre VC entre niveles bajos y altos de OAI. En niveles bajos de OMR, el cambio de efecto (-0,245) muestra una $t= -1,218$ ($p= n.s.$).

Por su parte, para valores altos de OMR el efecto sobre VC es de -0,545 ($t= -1,798$; $p< 0,1$), cuando OAI está en niveles bajos. En niveles altos de OAI dicho efecto es igual a 0,213 ($t=0,761$; $p= n.s.$). El cambio de efecto (0,758) entre niveles bajos y altos de OAI muestra una $t= 1,959$ ($p<0,05$). Por lo tanto, cuando OMP está en niveles bajos, se observa un efecto de moderación positivo de OAI sobre la relación de OMR con VC, en niveles altos de OMR.

Figura 4.5 Efecto de moderación de OAI en la relación OMR con VC en baja OMP.

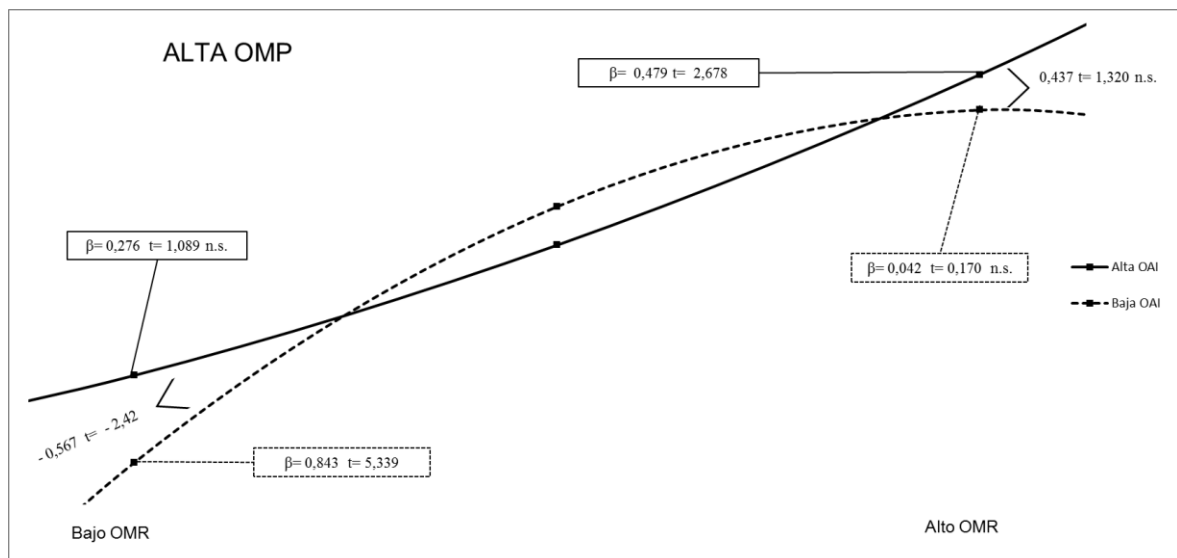


Fuente: Elaboración propia.

Para completar el análisis se sigue la función (1), ahora con niveles altos de OMP (1 desviación típica de OMP= 0,907) (Ver Figura 4.6). Se observa que para bajos niveles de OAI el efecto de OMR sobre VC es igual a 0,843 ($t=5,339$; $p<0,01$), cuando OMR tiene niveles bajos. Por otra parte, cuando OAI tiene niveles altos, el efecto de OMR sobre VC es igual a 0,276 ($t=1,089$; $p=$ n.s.), cuando OMR tiene niveles bajos. Para identificar el efecto de moderación de la orientación al aprendizaje interno se observa el cambio entre niveles bajos y altos de dicha orientación. En niveles bajos de OMR, el cambio de efecto (-0,567) muestra una $t= -2,420$ ($p<0,05$). Es decir, se da un efecto de moderación de OAI, pero negativo, de modo que cuando OMP es alto y OMR bajo, OAI reduce el efecto de OMR sobre VC.

Para valores altos de OMR el efecto de OMR sobre VC es de 0,042 ($t=0,170$; $p=$ n.s.). Cuando OAI tiene niveles bajos, en niveles altos de OAI dicho efecto es igual a 0,479 ($t=2,678$; $p<0,01$). El cambio de efecto (0,437) entre niveles bajos y altos de OAI muestra una $t=1,320$ ($p=$ n.s.).

Figura 4.6 Efecto de moderación de OAI en la relación OMR con VC en alta OMP.



Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a los resultados presentados en la Figura 4.5, siempre en un contexto de baja OMP, se observa que cuando OMR está en niveles bajos, esta influye positivamente la VC solo cuando OAI es baja. No obstante el cambio en el efecto obtenido cuando OAI pasa de bajo a alto nivel, no permite concluir absolutamente un efecto moderado significativo en este contexto.

Sin embargo, en niveles altos de OMR, la orientación al aprendizaje interno sí modera, haciendo que el efecto negativo de OMR, cuando esta se da en alto grado, se observe solo cuando OAI es baja, no observándose cuando OAI es alta.

Los resultados muestran que en la medida en que se aumenten los niveles de la orientación al mercado reactiva, el aprendizaje interno tendrá un efecto significativo de moderación. Por tanto, se encuentra que las empresas con altos niveles de orientación al mercado reactiva, que van incrementando su aprendizaje interno, hacen un esfuerzo no solamente en el conocimiento basado en la experiencia sino que van logrando un conocimiento caracterizado por altas capacidades tecnológicas y aprendizaje experimental, que, como se indicó con antelación, contribuye a la creación de soluciones más creativas para el desarrollo de productos de “próxima generación” útiles e

importantes para los clientes actuales, que pueden crear mayor valor para ellos y crear mayor ventaja competitiva (Lin et al., 2013).

Los resultados representados en la Figura 4.6 establecen que, para un escenario de alta OMP, el efecto de moderación de OAI es negativo y significativo para la relación de OMR sobre VC cuando se dan bajos niveles de OMR. En un contexto de alta OMP, se observa que cuando OMR está en niveles bajos, esta influye positivamente la VC solo cuando OAI es baja. Además, el cambio en el efecto obtenido cuando se pasa de niveles bajos a altos de OAI, permite concluir un efecto moderado significativo en este contexto. Por otra parte, en niveles altos de OMR, la orientación al aprendizaje interno no permite concluir absolutamente un efecto moderado significativo, en este contexto. No obstante, se observa un efecto positivo de OMR, cuando OAI es alta, no observándose cuando OAI es baja.

A diferencia del contexto de baja OMP, los resultados en un escenario de alta OMP muestran que solamente el aprendizaje interno tendrá un efecto negativo significativo de moderación en niveles bajos de una orientación al mercado reactiva. Las empresas que invierten en aprendizaje interno buscarán información más allá de sus sistemas formales de información establecidos para la obtención de conocimiento, siendo necesario mayor experimentación que requiere de mayores inversiones y trae consigo mayor incertidumbre y riesgo de las actividades de I+D (Lee et al., 2014). Este tipo de comportamiento puede hacer que se pierda el foco de las capacidades centrales desarrolladas por la empresa relacionadas con el conocimiento actual de los clientes. A esto se suma el hecho de que las empresas con altos niveles de orientación al mercado proactiva aumentan el riesgo en la construcción de ventaja competitiva, dado que se enfrentan a la búsqueda de información no familiar aumentando el riesgo y las posibilidades de fracaso (Lee et al., 2014). Así, una empresa que cuente con bajos niveles de una orientación al mercado reactiva creará menor valor al cliente en un contexto de

alta orientación al mercado proactiva e invirtiendo en altos niveles de orientación al aprendizaje interno.

En suma, en la contrastación de la H₃, que supone el efecto de moderación de OAI para la relación de OMR sobre VC, los resultados muestran dicho efecto en condiciones de baja OMP y solo cuando OMR se encuentra en altos niveles. En condiciones de alta OMP, el efecto de moderación de OAI sobre la relación de OMR y VC es negativo y significativo cuando OMR es bajo.

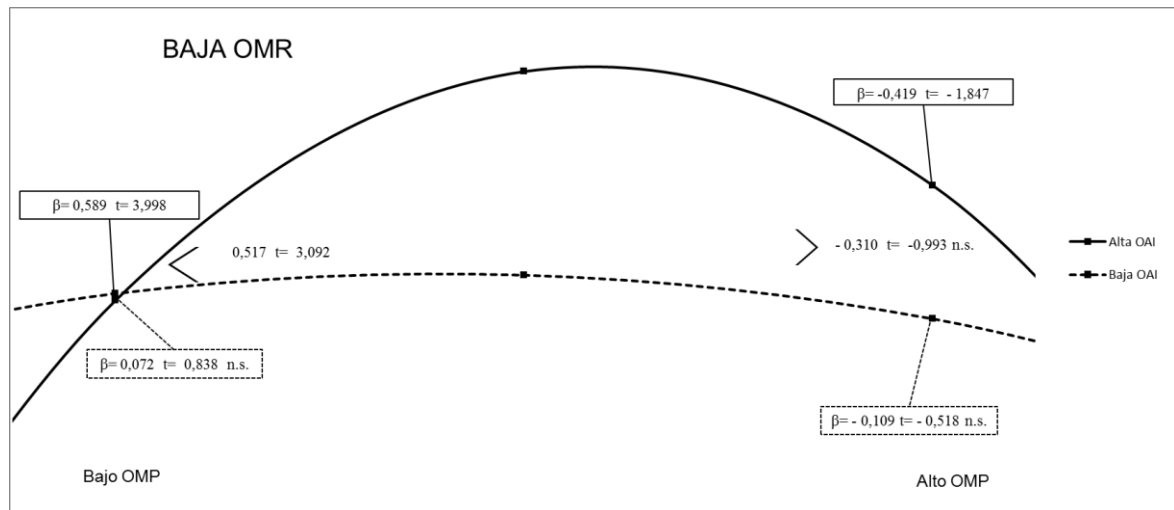
Los hallazgos aquí presentados contribuyen en la comprensión del efecto sinérgico entre dos recursos como son la orientación al mercado y la orientación al aprendizaje. A pesar de que la literatura ha reconocido que una fuerte orientación al aprendizaje es prerequisite para un mayor efecto de la orientación al mercado en la construcción de ventaja competitiva (Baker y Sinkula, 1999b; Baker y Sinkula, 2007), los resultados de este estudio proponen que la relación entre estos dos recursos es mucho más compleja. Por una parte, que no necesariamente una fuerte orientación al aprendizaje (en este caso, aprendizaje interno) tiene un efecto positivo sobre la relación de los comportamientos orientados al mercado con la ventaja competitiva. Y por otra, que dicho efecto de moderación no siempre crea sinergia con la orientación al mercado, sino que el efecto de moderación es diferente en cada comportamiento orientado al mercado y que dependerá también de la presencia simultánea de las dos vertientes de la orientación al mercado (Baker y Sinkula, 1999).

- 4.1.1.4. Efecto de moderación del aprendizaje interno sobre la relación de la orientación al mercado proactiva con la ventaja competitiva.

Con el propósito de conocer el efecto de moderación de la orientación al aprendizaje interno sobre la relación de la orientación al mercado proactiva con la ventaja competitiva seguimos la función (2), primeramente en un contexto de niveles bajos de OMR (-1 desviación típica de OMR= -0,812), estableciendo el efecto de OMP en niveles altos y bajos de la orientación al aprendizaje interno (Ver Figura 4.7). Así, se observa que para bajos niveles de OAI (-1 desviación típica de OAI= -1,198) el efecto de OMP sobre VC, cuando OMP está en niveles bajos, es igual a 0,072, que siguiendo los cálculos sugeridos por Aiken y West (1991) ofrece un valor $t=0,838$ ($p= n.s.$). Por otra parte, cuando OAI tiene niveles altos, el efecto de OMP sobre VC es igual a 0,589 ($t= 3,998$; $p< 0,01$), en niveles bajos de OMR. Para identificar el efecto de moderación de la orientación al aprendizaje interno se observa el cambio entre niveles bajos y altos de dicha orientación. El cambio de efecto (0,517) muestra una $t= 3,092$ ($p< 0,01$), mostrando por tanto un efecto de moderación positivo y significativo.

Para valores altos de OMP, el efecto de OMP sobre VC es de -0,109 ($t=-0,518$; $p= n.s.$) cuando OAI tiene niveles bajos. En niveles altos de OAI dicho efecto es igual a -0,419 ($t=-1,847$; $p< 0,1$). En niveles altos de OMP, el cambio de efecto (-0,310) entre niveles altos y bajos de OAI muestra una $t= -0,993$ ($p= n.s.$). Por tanto, no se observa un efecto moderador significativo.

Figura 4.7 Efecto de moderación de OAI en la relación OMP con VC en baja OMR.

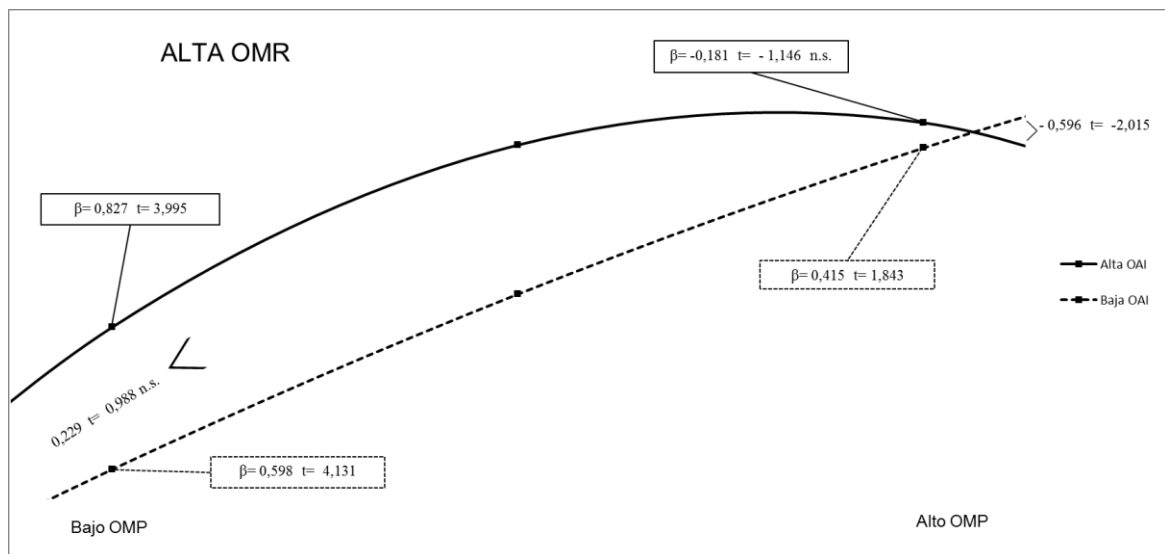


Fuente: Elaboración propia.

Para completar el análisis se sigue la función (2) ahora en el escenario de alta OMR (1 desviación típica de $OMR = 0,812$) (Ver Figura 4.8). Se observa que, para bajos niveles de OAI el efecto de OMP sobre VC es igual a 0,598 ($t = 4,131$; $p < 0,01$) cuando los niveles de OMP son bajos. Por otra parte, cuando OAI tiene niveles altos, el efecto de OMP sobre VC es igual a 0,827 ($t = 3,995$; $p < 0,01$). Para identificar el efecto de moderación de la orientación al aprendizaje interno, en el escenario de alta OMR, se observa el cambio entre niveles bajos y altos de dicha orientación. En niveles bajos de OMP, el cambio de efecto (0,229) muestra una $t = 0,988$ ($p = n.s.$). Por tanto, no se observa un efecto de moderación significativo.

Por su parte, para valores altos de OMP el efecto sobre VC es de 0,415 ($t = 1,843$; $p < 0,1$) cuando OAI tiene niveles bajos. En niveles altos de OAI, el efecto de OMP sobre VC es igual a -0,181 ($t = -1,146$; $p = n.s.$). El cambio de efecto (-0,596) entre niveles bajos y altos de OAI muestra una $t = -2,015$ ($p < 0,05$). Se observa por tanto que OAI reduce el efecto de OMP sobre VC cuando OMR es alto y OMP también.

Figura 4.8 Efecto de moderación de OAI en la relación OMP con VC en alta OMR.



Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a los resultados se observa, en bajos niveles de OMR (Ver Figura 4.7), que OAI modera el efecto de OMP sobre VC, solamente para bajos niveles de OMP. Por tanto, se puede concluir que en un escenario de baja OMR, el cambio de baja a alta orientación al aprendizaje interno hace más fuerte y significativo el efecto de la orientación al mercado proactiva sobre la ventaja competitiva.

Por lo tanto, en un escenario de bajo nivel de OMP y OMR, las empresas que adquieran niveles altos de aprendizaje aprovecharán sus altas capacidades técnicas, la capacidad de absorción inherente a las actividades de I+D y el conocimiento producto de la experimentación, para proponer soluciones creativas que el mercado aún no hace consciente. Las empresas que invierten en altos niveles de aprendizaje interno hacen un intento de desviarse de los conocimientos actuales con el fin de buscar nuevas formas de resolución de problemas (Gupta et al., 2006), las cuales facilitan el desarrollo de un comportamiento proactivo, al ofrecer conocimiento no familiar y novedoso que será utilizado en responder a necesidades futuras de los clientes (Lamore et al., 2013). Así, las empresas podrán crear mayor valor a los consumidores y por ende diferenciarse para establecer una mayor ventaja competitiva.

En la Figura 4.8 se observa que cuando OMR es alto OAI reduce el efecto de OMP sobre VC cuando hay niveles altos de OMP. Los resultados sugieren que no es recomendable que las empresas inviertan en altos niveles de orientación al aprendizaje interno cuando cuentan con la existencia simultánea de altos niveles de orientación al mercado reactiva y proactiva, dado que el efecto de la orientación al mercado proactiva sobre la ventaja competitiva se debilita.

Respecto a este resultado de moderación negativa de la orientación al aprendizaje interno sobre la relación de la orientación al mercado proactiva con la ventaja competitiva, en un escenario de altos niveles de ambas vertientes de la orientación al mercado, existe evidencia empírica que permite pensar en esta dirección. Para los hallazgos aquí descritos, a medida que se invierte en más aprendizaje interno, el conocimiento estará más basado en la experimentación, en el descubrimiento y conocimiento menos familiar para la empresa. Igualmente, mayores niveles de la orientación al mercado proactiva, se caracterizarían por actividades de descubrimiento de necesidades latentes, largo plazo y mayor esfuerzo de comercialización. Así, tanto la inteligencia de mercado como el conocimiento producto de I+D, serán poco familiares para la empresa y el proceso de asimilación y aprendizaje de dicho conocimiento llevará más tiempo y será más difícil de ser apropiado. Dicho escenario puede empeorar, si la empresa cuenta con altos niveles de orientación al mercado reactiva, dado que es más probable que la empresa prefiera enfocarse en este comportamiento de objetivos de corto plazo y conocimiento basado en su experiencia, invirtiendo con menor riesgo en la comercialización de productos y/o servicios de corto plazo y menor esfuerzo (Lee et al., 2014) y con lo cual, el aprendizaje basado en I+D será aprovechado para este propósito. Por lo tanto, se vería reducida la capacidad de una orientación al mercado proactiva en su potencialidad para la creación de valor y por tanto, de ventaja competitiva.

En este sentido, Levinthal y March (1993) establecen que las empresas se involucran más frecuentemente en actividades en las que tengan una mayor cantidad de experiencia, frente a aquellas en las que son menos competentes y les son poco familiares. Por esta razón, los recursos necesarios para el desarrollo de aprendizaje interno se desplegarán en mayor medida en los proyectos propios de un comportamiento de orientación al mercado reactiva, que en los proyectos de una orientación al mercado proactiva. Así, la orientación al mercado proactiva se va haciendo menos atractiva en comparación con el éxito medible, tangible, de corto plazo para la creación de valor, propios de una orientación al mercado reactiva (Christensen, 1998). Estos es así, dado que la orientación al mercado reactiva se focaliza fundamentalmente en el dominio del conocimiento actual del cliente y la experiencia (Atuahene-Gima et al., 2005), lo que hace suponer que la familiaridad con un dominio de competencias operacionales le permite repetir frecuentemente las actividades reduciendo la probabilidad de errores y mejorando su competencia.

Recogiendo los resultados obtenidos con relación al efecto positivo de moderación de la orientación al aprendizaje interno sobre la relación de la orientación al mercado proactiva con la ventaja competitiva, propuesto en H₄, se observa que dicho efecto solamente ocurre en niveles bajos de OMP y de OMR. Mayores niveles de aprendizaje interno caracterizado por la experimentación y las oportunidades tecnológicas tienden a enfatizar la estrategia de orientación al mercado proactiva, facilitando la resolución de problemas de forma creativa para las necesidades latentes de los clientes, propiciando la creación de valor y la diferenciación con los competidores. Además, la presencia de bajos niveles de orientación al mercado reactiva ayuda a la orientación al mercado proactiva, dado que las capacidades desarrolladas por la empresa producto de la experiencia, conocimiento y acercamiento al cliente pueden ayudar en la incursión de necesidades latentes, salvaguardando a la empresa contra los riesgos propios de la búsqueda de información no familiar (Atuahene-Gima et al., 2005; Slater y Narver, 1998). En este sentido, los resultados proveen evidencia de que la orientación al mercado proactiva es

un recurso importante en la creación de ventaja competitiva, aspecto que ha sido poco explorado en la literatura (Blocker et al., 2011; Narver et al., 2004; Yannopoulos et al., 2012).

Además, se observa que el comportamiento de la orientación al mercado proactiva no necesariamente tiene siempre la implicación de crear mayor valor (e.g. Blocker et al., 2011; Narver et al., 2004), sino que su potencialidad para la creación de ventaja competitiva está supeditada a aspectos organizacionales como la orientación al aprendizaje interno y al nivel de la orientación al mercado reactiva.

Por otra parte, los resultados obtenidos, aunque inicialmente sorprendentes e inesperados, son potencialmente valiosos porque contribuyen en la explicación de la forma como debe desplegarse un recurso como la orientación al mercado proactiva para la creación de ventaja competitiva. Así mismo, se contribuye a la literatura de aprendizaje al confirmarse no solamente el efecto sinérgico (Baker y Sinkula, 1999) de la orientación al aprendizaje (en este estudio, aprendizaje interno) con la orientación al mercado, sino también, el efecto perjudicial cuando en un contexto de alta OMP y alta OMR, se aumentan los niveles de aprendizaje interno.

4.1.1.5. Efecto de la interacción de la orientación al mercado reactiva y proactiva sobre la ventaja competitiva en contextos de OAI.

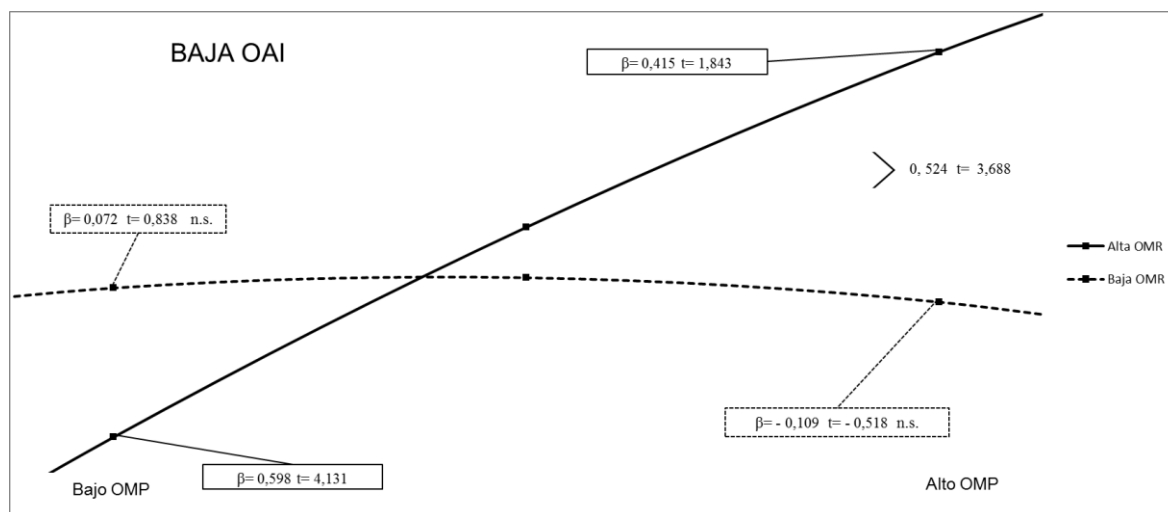
A pesar de que la estrategia de combinar ambas vertientes de la orientación al mercado es atractiva para lograr una mayor ventaja competitiva (Ketchen et al., 2007), empíricamente existe escasa evidencia. Por ello, en el presente epígrafe se contrasta la hipótesis de que la interacción entre las dos vertientes de la orientación al mercado está positivamente relacionada con la ventaja competitiva. Para conocer el efecto de interacción entre las dos vertientes de la orientación al mercado (OMRxOMP), se propone

seguir la función (2), en un escenario de baja y alta OAI. De este modo se analiza el efecto diferencial de OMP sobre VC ante diferentes escenarios (alta y baja) de OMR. Observar el análisis a partir de la función (1) nos ofrecería resultados equivalentes.

Comenzando con un bajo nivel de OAI, sustituyendo los valores de los coeficientes no estandarizados según los valores presentados en la Tabla 4.1 de los resultados de la regresión en la función (2), y para bajos niveles de OMR (-1 desviación típica de OMR= -0,812), se observa que para valores bajos de OMP (-1 desviación típica de OMP= -0,907), el efecto de OMP sobre VC es igual a 0,072, que siguiendo los cálculos sugeridos por Aiken y West (1991) ofrece un valor $t=0,838$ ($p= n.s.$). Por otra parte, cuando OMR tiene niveles altos, el efecto de OMP sobre VC es igual a 0,598 ($t= 4,131$; $p<0,01$) cuando OMP tiene niveles bajos (Ver Figura 4.9).

Para valores altos de OMP, el efecto sobre VC es de -0,109 ($t=-0,518$; $p=n.s.$) cuando OMR tiene valores bajos, pasando a ser de 0,415 ($t=1,843$; $p< 0,1$) cuando OMR tiene niveles altos. Tanto en niveles bajos como altos de OMP, el cambio de efecto (0,524) entre niveles bajos y altos de OMR muestra una $t= 3,688$ ($p< 0,01$). Esto permite afirmar que el efecto de OMP sobre VC es mayor cuanto mayor es OMR, comprobándose el efecto interacción propuesto en un contexto de baja OAI.

Figura 4.9 Efecto de interacción de OMR y OMP sobre VC en baja OAI.

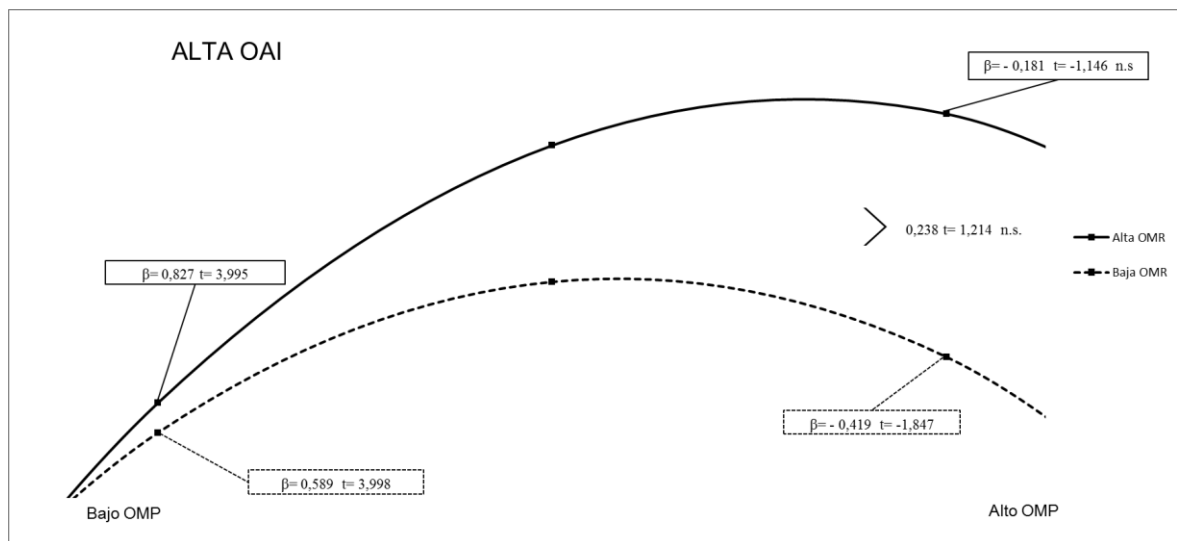


Fuente: Elaboración Propia.

Para completar el análisis del efecto de interacción entre las dos vertientes de la orientación al mercado sobre la ventaja competitiva, es necesario el análisis en un escenario de niveles altos de OAI. Así, para bajos niveles de OMP, el efecto de OMP sobre VC es igual a 0,589 ($t = 3,998$; $p < 0,01$), para bajos niveles de OMR. Por otra parte, cuando OMR tiene niveles altos, el efecto de niveles bajos de OMP sobre VC es igual a 0,827 ($t = 3,995$; $p < 0,01$) (Ver Figura 4.10).

En niveles altos de OMP, OMP influye sobre VC con un efecto de -0,419 ($t = -1,847$; $p < 0,1$) cuando OMR es bajo. Cuando OMR es alto, dicho efecto negativo es menor, -0,181 ($t = -1,146$; $p = \text{n.s.}$). Tanto en niveles bajos como altos de OMP, el cambio de efecto (0,238) entre niveles bajos y altos de OMR muestra una $t = 1,214$ ($p = \text{n.s.}$).

Figura 4.10 Efecto de interacción de OMR y OMP sobre VC en alta OAI.



Fuente: Elaboración Propia.

Una vez realizados los análisis, se puede concluir que OMR mejora de forma significativa el efecto de OMP sobre la VC solo en contextos de baja OAI (Ver Figura 4.9).

Este resultado confirma H7 en escenarios de bajos niveles de aprendizaje interno. H7 establece el efecto positivo que ejerce la interacción de la orientación al mercado reactiva y proactiva sobre la ventaja competitiva como muestra la Tabla 4.1 de resultados de la regresión ($\beta = 0,23$; $t = 2,80$; $p < 0,01$). Así, existe un efecto mucho mayor sobre la ventaja competitiva cuando ocurre una presencia simultánea de altos niveles de orientación al mercado reactiva y proactiva en un escenario de baja orientación al aprendizaje interno. Este resultado muestra que la capacidad productiva de una orientación al mercado proactiva puede ser mejorada a través de la interacción con la orientación al mercado reactiva. Así mismo, desde otro ángulo, una orientación al mercado reactiva mejora la eficacia de una orientación al mercado proactiva al reducir los altos riesgos de falla que pueden surgir al tratar con información no familiar, impregnando de realismo la incursión en necesidades latentes y salvaguardando a la empresa contra dichos riesgos (Atuahene-Gima et al., 2005; Slater y Narver, 1998). Una orientación al mercado proactiva complementa a la reactiva proporcionándole una mayor capacidad de adaptación rápida

a los cambios en las necesidades de los clientes y las condiciones del mercado, así como nuevas formas de acceder a la información y adquisición de conocimiento sobre las necesidades latentes de su mercado y reducir el riesgo de la obsolescencia (Tan y Liu, 2014).

Sin embargo y de acuerdo a los resultados de este estudio, lo anterior es posible en un escenario de bajo aprendizaje interno. Por un lado, bajos niveles de una orientación al aprendizaje interno caracterizado por investigación básica, bajas capacidades tecnológicas y aprendizaje experiencial estarían más acordes con una orientación al mercado reactiva (Lamore et al., 2013a). Por otro, el bajo nivel de aprendizaje interno basa su eficacia en las bases de su conocimiento y rutinas aprendidas por la experiencia (Cyert y March, 1963) que implican a su vez reducir los riesgos, la inversión y los recursos desplegados (Lee et al., 2014). Con la presencia de alta orientación proactiva la empresa puede seguir aprovechando las capacidades tecnológicas en búsqueda de nuevas soluciones con información de mercado no familiar, aprovechando la capacidad de absorción pero en un camino de I+D más seguro y conservador (Lee et al., 2014; Lin et al., 2013).

Por otra parte, en un escenario de alta OAI (Ver Figura 4.10), no se comprueba el efecto conjunto de OMP y OMR sobre VC. Este resultado muestra que aunque en mayor presencia de OMR, el efecto de OMP es mayor (en niveles bajos de OMP), o menos negativo (en niveles altos de OMP), no se obtiene completa confirmación estadística del efecto interacción.

A pesar de la gran trayectoria de tiempo en el desarrollo del área de conocimiento de la orientación al mercado y del planteamiento de los investigadores de lograr una “total” orientación al mercado para alcanzar una mayor ventaja competitiva (Ketchen et al., 2007), es decir, la maximización de la orientación al mercado proactiva y reactiva, la investigación desarrollada para responder a esta estrategia es realmente escasa (Lamore

et al., 2013a). Lograr y mantener una estrategia de este tipo es realmente difícil porque las empresas requieren invertir en recursos intelectuales y financieros para lograr de manera simultánea desplegar ambas vertientes de la orientación al mercado. Las empresas se enfrentan al dilema de decidir sobre la inversión de recursos en una y otra, creando tensiones entre la implementación de ambos comportamientos. Es por eso que se hace necesaria e importante la contribución de la literatura en la forma en que se pueda maximizar la inversión en ambas vertientes simultáneamente. Sin embargo, sorprendentemente los estudios siguen siendo escasos, como se anotó en el capítulo uno.

En este sentido, los resultados de este estudio no solo son importantes porque abordan la tensión entre la orientación al mercado reactiva y proactiva, sino también porque dan un paso adicional en lo que hasta ahora se conoce. Los estudios previos dan cuenta de la interacción sin tener en cuenta otros recursos que puedan afectar tal comportamiento, mientras que los resultados presentados muestran que dicha interacción también depende de otro aspecto organizacional como la orientación al aprendizaje interno (Baker y Sinkula, 1999), indicando que la relación entre la orientación al mercado reactiva y proactiva es más compleja de lo previsto.

Hasta ahora los esfuerzos de investigación se han centrado en entender las dos vertientes de la orientación al mercado y diferentes tipos de orientación al aprendizaje. Sin embargo, existe muy poca investigación que incluya el examen simultáneo de las dos vertientes de la orientación al mercado con un tipo de orientación al aprendizaje (Yannopoulos et al., 2012). En esta línea, los resultados aquí presentados contribuyen a la literatura de aprendizaje, orientación al mercado y ventaja competitiva, llamando la atención de las empresas interesadas en la búsqueda tanto del aprendizaje como de la orientación al mercado, para identificar las combinaciones adecuadas que maximicen sus efectos conjuntos para la creación de ventaja competitiva.

Específicamente, los resultados aquí presentados proponen la idea de buscar siempre niveles altos de las dos vertientes de la orientación al mercado para lograr una “total” orientación al mercado de manera que la ventaja competitiva de la empresa sea mayor (Ketchen et al., 2007). Las empresas que se involucran simultáneamente con ambas vertientes de la orientación al mercado obtienen mayores niveles de ventaja competitiva de una combinación de altos niveles de cada una. Ambas orientaciones son necesarias. Sin embargo, las empresas deben tener en cuenta la efectividad a la hora de invertir en una u otra vertiente de la orientación al mercado.

4.2. ANÁLISIS Y RESULTADOS DEL MODELO DE REGRESIÓN LINEAL DEL EFECTO DE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO REACTIVA Y PROACTIVA SOBRE LA VENTAJA COMPETITIVA CON EL DINAMISMO DEL ENTORNO.

Al igual como se desarrolló la contrastación de las hipótesis propuestas en el capítulo dos de la relación de las dos vertientes de la orientación al mercado con la ventaja competitiva y los efectos de moderación en el contexto de un aspecto interno a la organización, como la orientación al aprendizaje interno, se propone en este apartado contrastar dicha relación y los efectos de moderación en un contexto externo a la organización, mediante el análisis del dinamismo del entorno.

Las hipótesis se contrastaron por medio de la estimación por mínimos cuadrados ordinarios de la siguiente función de regresión lineal:

$$VC = \beta_0 + \beta_1TAMEM + \beta_2ANTEM + \beta_3S_AB + \beta_4S_TEX + \beta_5S_PYC + \beta_6S_Q + \beta_7S_MYE + \beta_8OMR + \beta_9OMP + \beta_{10}OMR^2 + \beta_{11}OMP^2 + \beta_{12}DE + \beta_{13}OMR \times DE + \beta_{14}OMP \times DE + \beta_{15}OMR \times OMP + \beta_{16}OMR \times OMP \times DE + \beta_{17}OMR^2 \times DE + \beta_{18}OMP^2 \times DE.$$

Donde, VC= Ventaja competitiva de la empresa; TAMEM= Tamaño de la empresa; ANTEM= Antigüedad de la empresa; S_AB= Sector de alimentos y bebidas; S_TEX= Sector de textiles; S_PYC= Sector de papel y cartón; S_Q= Sector de productos químicos;

S_MYE= Sector de maquinaria y equipo; OMR= Orientación al mercado reactiva; OMP= Orientación al mercado proactiva; DE= Dinamismo del entorno.

Dicho modelo es exhaustivo y se estima para minimizar los riesgos de no identificación en los conceptos relevantes. De este modo, no sólo se introducen los términos que permiten contrastar las hipótesis planteadas, sino las variables de control y otros términos que pudieran ejercer un efecto sobre la variable dependiente. Así, el modelo de regresión estimado es completo en cuanto a la descripción precisa de la forma en que la orientación al mercado reactiva y proactiva influyen sobre la ventaja competitiva de la empresa. Para minimizar el riesgo de multicolinealidad, que puede ser consecuencia de la presencia en la misma ecuación de efectos principales y efectos interacción, utilizamos el método de centrado a la media, recomendado por Jaccard et al. (1990) y Aiken y West (1991).

4.2.1. Resultados.

Las hipótesis fueron evaluadas usando un análisis de regresión en cuatro pasos o modelos anidados. Se realizó inicialmente una regresión con las variables de control. En un segundo paso se adicionaron los efectos directos de aquellas variables que tienen un efecto sobre la ventaja competitiva. Es decir, aquellas cuya afectación sobre la variable dependiente atienden solo al efecto de sí mismas. Estas son la orientación al mercado reactiva, la orientación al mercado proactiva, sus efectos cuadráticos y el dinamismo del entorno. En el tercer paso se incluyeron los efectos de interacción lineal del dinamismo del entorno con la orientación al mercado reactiva y proactiva. Finalmente, en el cuarto paso se incluyó el efecto de las interacciones con los efectos cuadráticos.

Los resultados obtenidos y presentados en la Tabla 4.2 sugieren que las variables de control relacionadas con el tamaño (TAMEM) y antigüedad de la empresa (ANTEM), así como las variables relacionadas con el sector de la empresa (S_AB; S_TEX; S_PYC; S_Q;

S_MYE), en este estudio no tienen incidencia sobre la ventaja competitiva. Al incorporar las variables que se han descrito como de efectos directos (Modelo 2) se observa un incremento en la contribución de manera significativa en la explicación de la varianza ($\Delta R^2=0,21$; $p<0,01$). Al incluir las interacciones entre las variables de efectos lineales (Modelo3) se observa nuevamente un incremento significativo en la explicación de la varianza ($\Delta R^2=0,04$; $p<0,05$). El modelo completo (Modelo4) incluye la interacción con los efectos cuadráticos de las dos vertientes de la orientación al mercado con el dinamismo del entorno, que también contribuyen significativamente en la explicación de la varianza ($\Delta R^2=0,01$; $p<0,05$).

Tabla 4.2. Resultados del análisis de regresión

Variable Dependiente: Ventaja competitiva	Modelo 1		Modelo 2		Modelo 3		Modelo 4	
	β	valor-t	β	valor-t	β	valor-t	β	valor-t
Constante	0,07	0,35	0,18	0,93	0,27	1,39	0,25	1,25
Variables de control								
Tamaño de la empresa	0,00	0,62	0,00	0,01	0,00	0,25	0,00	0,11
Antigüedad de la empresa	-0,00	-0,51	-0,00	-0,62	-0,00	-0,96	-0,00	-0,82
Sector alimentos y bebidas	0,06	0,27	0,05	0,23	0,05	0,25	0,05	0,26
Sector Textiles	-0,20	-0,85	-0,24	-1,11	-0,30	-1,42	-0,28	-1,35
Sector papel y cartón	0,28	1,20	0,20	0,94	0,17	0,82	0,18	0,87
Sector productos químicos	-0,10	-0,46	-0,18	-0,89	-0,20	-0,99	-0,20	-0,99
Sector maquinaria y equipo	-0,04	-0,16	0,07	0,33	0,04	0,22	0,01	0,07
Efectos directos								
Orientación al mercado reactiva (OMR)			0,30	4,43***	0,26	3,59***	0,27	3,76***
Orientación al mercado proactiva (OMP)			0,11	1,71*	0,14	2,16**	0,13	2,01**
Orientación al mercado reactiva ² (OMR ²)			0,01	0,21	-0,13	-1,76*	-0,16	-1,99**
Orientación al mercado proactiva ² (OMP ²)			-0,08	-2,04**	-0,15	-3,36***	-0,09	-1,61
Dinamismo del entorno (DE)			0,07	1,89*	0,04	1,13	0,00	0,09
Términos de Interacción de efectos lineales								
OMR X DE					-0,02	-0,46	-0,03	-0,63
OMP X DE					0,02	0,42	0,04	1,07
OMR X OMP					0,28	3,41***	0,25	2,89***
OMR X OMP X DE					0,00	0,23	-0,01	-0,22
Términos de interacción de efectos cuadráticos								
OMR ² X DE							-0,03	-0,71
OMP ² X DE							0,08	2,28**
R ²	0,03		0,24		0,28		0,29	
R ² Ajustado	0,00		0,21		0,23		0,24	
Cambio en R ²			0,21***		0,04***		0,01**	

***p<0,01; **p<0,05; *p<0,1

La contrastación de las hipótesis se lleva a cabo mediante análisis marginal propuesto por estos últimos autores. Teniendo en cuenta que los efectos individuales son dependientes de dos variables (el DE y la OMR y/o OMP según sea el caso) los resultados se presentan de acuerdo al escenario de influencia entre ellas. Para contrastar las hipótesis observamos que OMR influye VC de acuerdo a la siguiente función:

$$\frac{\partial VC}{\partial OMR} = b_8 + 2b_{10}OMR + b_{13}DE + b_{15}OMP + b_{16}OMP \times DE + 2b_{17}OMR \times DE \quad (3)$$

Y que la OMP influye VC de acuerdo a la siguiente función:

$$\frac{\partial VC}{\partial OMP} = b_9 + 2b_{11}OMP + b_{14}DE + b_{15}OMR + b_{16}OMR \times DE + 2b_{18}OMP \times DE \quad (4)$$

4.2.1.1. Efecto de la orientación al mercado reactiva sobre la ventaja competitiva en contextos de dinamismo del entorno.

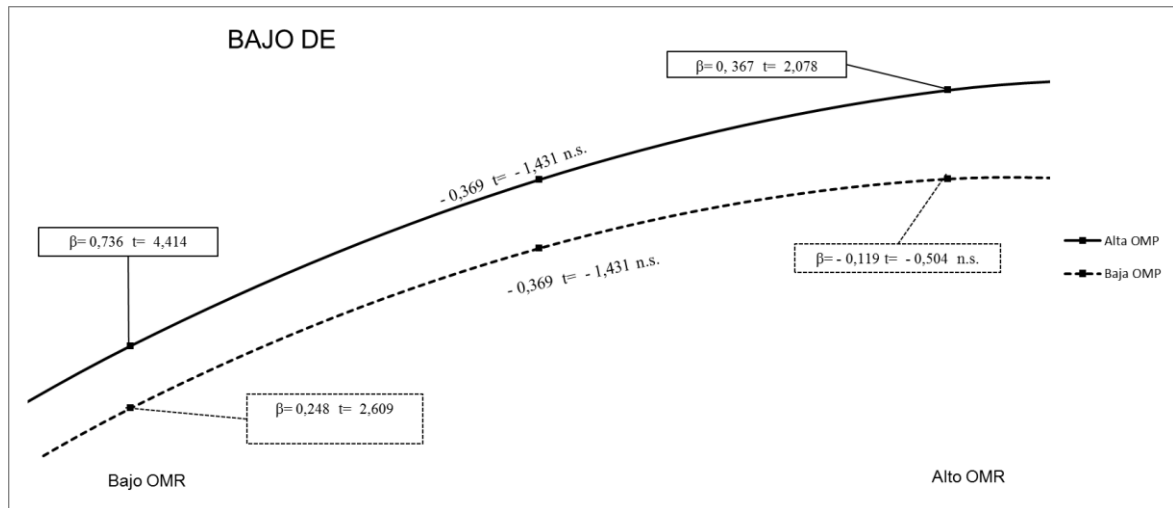
Como se puede observar en la función (3), presentada anteriormente, OMR influye VC siguiendo una función influida por el propio nivel de OMR, el nivel de OMP y el de DE. Por ello, es necesario establecer cuál es el efecto para valores concretos de dichas variables. Como ya hemos visto, Aiken y West (1991) recomiendan utilizar la desviación típica (d.t.) en valores, de modo que -1 d.t. de una variable indica valores bajos, mientras que +1 d.t. indica valores altos.

Primeramente, en un contexto de niveles bajos de DE, se establece el efecto en niveles altos y bajos de ambos comportamientos de la orientación al mercado sobre la ventaja competitiva. Los resultados se presentan gráficamente en la Figura 4.11. Se observa que para valores bajos de OMR (-1 desviación típica de OMR= -0,812) y OMP (-1 desviación típica de OMP= -0,907), el efecto de OMR sobre VC es igual a 0,248, que siguiendo los cálculos sugeridos por Aiken y West (1991) ofrece un valor $t=2,609$ ($p<0,01$). Continuando en niveles bajos de OMP y de DE, para valores altos de OMR (0,812) el efecto de OMR sobre VC es de -0,119 ($t=-0,504$; $p=n.s.$).

Por otra parte, cuando OMP tiene niveles altos, el efecto de OMR sobre VC es igual a 0,736 ($t=4,414$; $p<0,01$) en bajos niveles de OMR. En niveles altos de OMR es igual a 0,367 ($t=2,078$; $p<0,05$). El cambio de efecto (-0,369) entre niveles bajos y altos de OMR muestra una $t=-1,431$ ($p=n.s.$) (Ver Figura 4.11). Este resultado demuestra que, cuando se da un escenario de bajos niveles de DE, el efecto de saturación propuesto en H1 sobre la

relación de OMR con VC no es significativo. En este sentido, no se encuentra soporte para H1.

Figura 4.11 Efecto de OMR sobre VC en bajo DE.

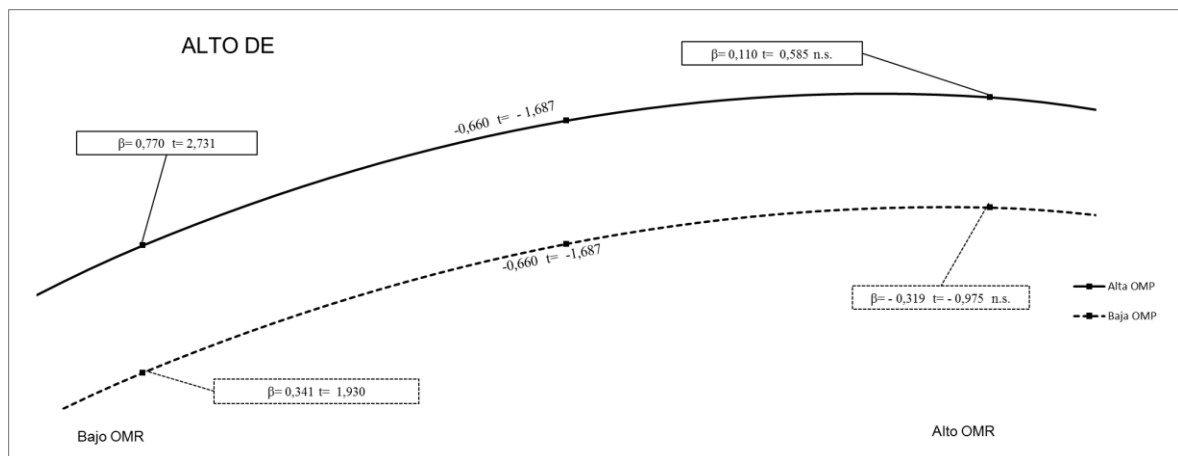


Fuente: Elaboración propia.

Para completar el análisis, ahora se hace para niveles altos de DE. En este escenario de alto dinamismo del entorno (Ver Figura 4.12), para bajos niveles de OMP, el efecto de OMR sobre VC es igual a 0,341 ($t= 1,930$; $p < 0,1$) en bajos niveles de OMR. En niveles altos de OMR es igual a -0,319 ($t= -0,975$; $p= n.s.$).

Por otra parte, cuando OMP tiene niveles altos, el efecto de niveles bajos de OMR sobre VC es igual a 0,770 ($t= 2,731$; $p < 0,01$). En niveles altos de OMR es igual a 0,110 ($t=0,585$; $p= n.s.$). El cambio de efecto (-0,660) entre niveles altos y bajos de OMR muestra una $t= -1,687$ ($p < 0,1$) (Ver Figura 4.12). Este resultado indica que en un escenario de alto dinamismo del entorno, existe un efecto de saturación en la relación de OMR sobre VC. Es decir, que OMR es efectiva en niveles bajos pero a medida que aumenta la inversión en OMR el efecto sobre VC se va haciendo menor, hasta llegar a niveles no significativos.

Figura 4.12 Efecto de OMR sobre VC en alto DE.



Fuente: Elaboración propia.

Por tanto, los resultados sugieren que una empresa que opera en un entorno altamente dinámico, caracterizado por cambios permanentes en tecnología y cambios en la preferencia de los consumidores, podría ignorar dichos cambios al decidirse por una orientación al mercado demasiado reactiva. En niveles de alta orientación al mercado reactiva, caracterizada por enfocarse excesivamente en la satisfacción de necesidades expresas, se nutre del conocimiento actual y experiencial de la empresa. Así, demasiado enfoque en este conocimiento generaría soluciones de menor valor para los clientes, al no tener en cuenta los cambios del entorno. Este comportamiento posibilita que la empresa provea pocas alternativas para la satisfacción de las actuales necesidades de los consumidores, provocándoles una sensación de estancamiento con lo que la empresa ofrece (Tsai et al., 2008). En un entorno dinámico, los clientes tienen muchas alternativas para la satisfacción de sus actuales necesidades y no requerirán solamente soluciones confiables y predecibles. Así, excesiva orientación al mercado reactiva, en un entorno altamente dinámico, tendrá un efecto de saturación en el que con excesivo foco en las necesidades expresas limitará a la empresa en su efectividad para generar valor.

Respecto a la no observación de saturación en el efecto de la orientación al mercado reactiva sobre la ventaja competitiva en escenarios de bajo dinamismo del entorno, Tsai et al. (2008) demostraron que un efecto lineal y no cuadrático de la relación entre la

orientación al mercado reactiva y los resultados de la empresa es observable en entornos tecnológicamente estables. En otras palabras, en condiciones de bajas tasas de cambio tecnológico no se dan los efectos potenciales negativos asociados con niveles altos de orientación al mercado reactiva. Esto es porque cuando una empresa trabaja con tecnologías estables se vuelve más hábil en el desarrollo eficiente de los productos, aumentando su experiencia y capacidad para satisfacer las necesidades actuales de los clientes.

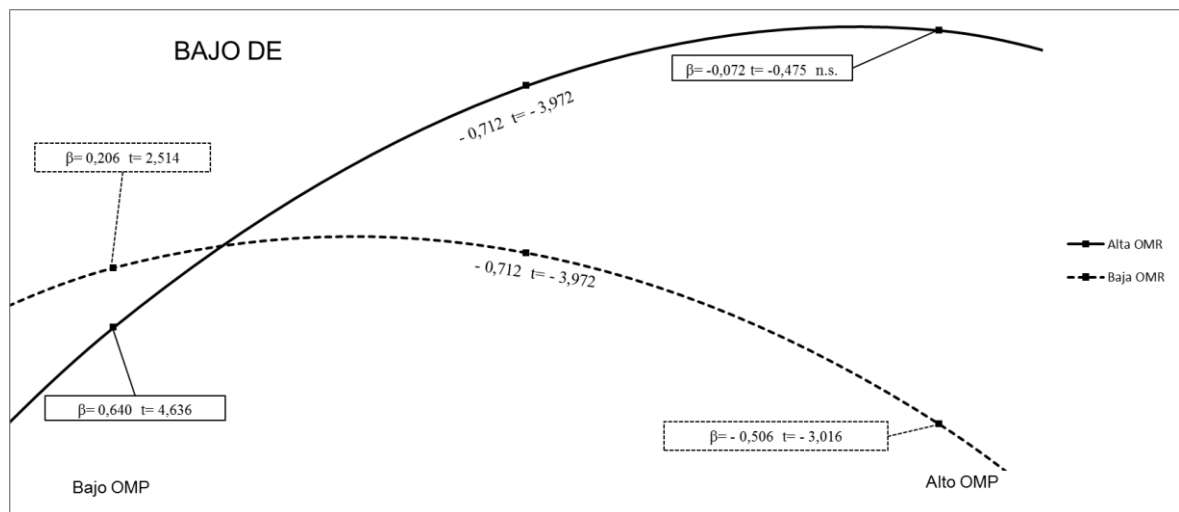
El presente estudio contribuye a confirmar que el grado de cambio en la dinámica del entorno compromete en dirección y magnitud la estrategia de orientación al mercado reactiva con respecto a la formación de ventaja competitiva de las empresas. Los hallazgos sugieren que un despliegue excesivo de un recurso como la orientación al mercado reactiva no es efectivo en entornos de alto dinamismo.

4.2.1.2. Efecto de la orientación al mercado proactiva sobre la ventaja competitiva en contextos de dinamismo del entorno.

Con el propósito de conocer el efecto de la orientación al mercado proactiva sobre la ventaja competitiva se sigue la función (4), teniendo en cuenta primeramente niveles bajos de DE. Así, teniendo en cuenta los valores de los coeficientes no estandarizados presentados en la Tabla 4.2, y para bajos niveles de OMR (-1 desviación típica de OMR= -0,812), se observa que para valores bajos de OMP (-1 desviación típica de OMP= -0,907), el efecto de OMP sobre VC es igual a 0,206, que, siguiendo los cálculos sugeridos por Aiken y West (1991), ofrece un valor $t=2,514$ ($p< 0,05$). Continuando en niveles bajos de OMR, para valores altos de OMP, su efecto sobre VC es de -0,506 ($t=-3,016$; $p< 0,01$) (Ver Figura 4.13).

Todavía, en niveles bajos de dinamismo del entorno, cuando OMR tiene niveles altos, el efecto de OMP sobre VC es igual a 0,640 ($t= 4,636$; $p<0,01$) en niveles bajos de OMP. En niveles altos de OMP es igual a -0,072 ($t= -0,475$; $p= n.s.$). El cambio de efecto entre niveles altos y bajos de OMP (-0,712) muestra una $t= -3,972$ ($p< 0,01$) (Ver figura 4.13). Este resultado permite concluir que OMP es efectiva en niveles bajos pero que conforme aumenta la inversión en OMP el efecto sobre VC se va haciendo menor hasta llegar a no ser significativo. Esto se da en un escenario de bajo dinamismo del entorno.

Figura 4.13 Efecto de OMP sobre VC en bajo DE.



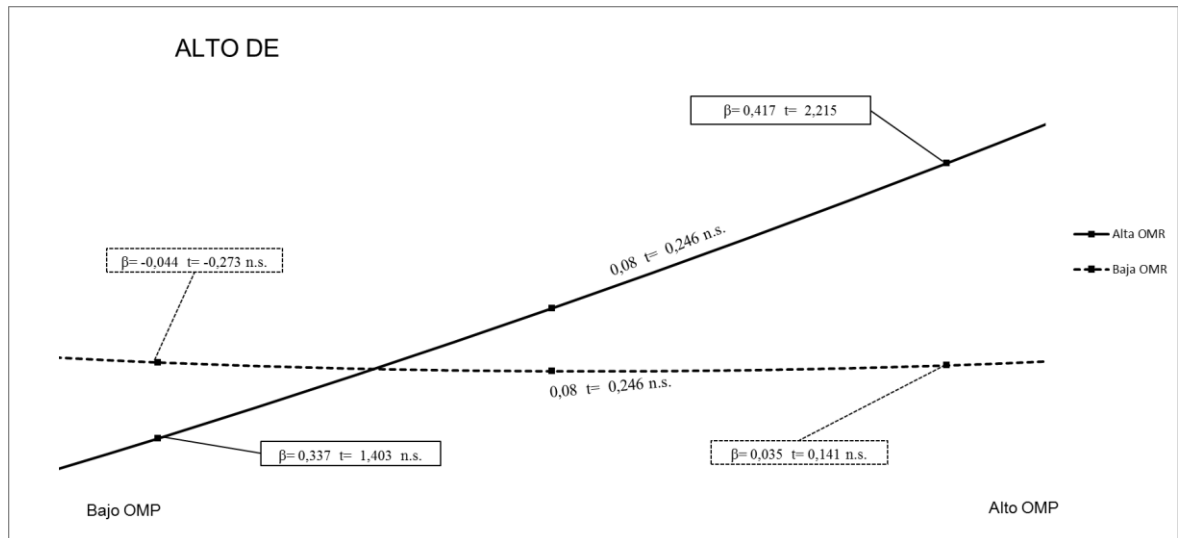
Fuente: Elaboración propia.

Para completar el análisis, se observa el efecto de OMP sobre VC pero ahora con niveles altos de DE (Ver Figura 4.14). En este escenario, para bajos niveles de OMR, el efecto de OMP sobre VC es no significativo, tanto en niveles bajos de OMP (-0,044; $t= -0,273$; $p= n.s.$), como en niveles altos de OMP (0,035; $t= 0,141$; $p= n.s.$).

Por otra parte, cuando OMR tiene niveles altos, el efecto de niveles bajos de OMP sobre VC es igual a 0,337 ($t= 1,403$; $p= n.s.$). En niveles altos de OMP es igual a 0,417 ($t= 2,215$; $p< 0,05$). El cambio de efecto (0,08) entre niveles altos y bajos de OMP muestra una $t= 0,246$

($p = n.s.$) (Ver figura 4.14). No hay por tanto un efecto de saturación en un escenario de alto DE.

Figura 4.14 Efecto de OMP sobre VC en alto DE.



Fuente: Elaboración propia.

Los resultados muestran que en niveles de bajo dinamismo del entorno se soporta H2. Es decir que una orientación al mercado proactiva puede crear mayor valor al ir más allá de las necesidades actuales de los clientes descubriendo las necesidades latentes, pero hasta cierto punto, dado que dicha búsqueda requiere enfrentarse a proyectos con información poco familiar con un altísimo componente de riesgo que puede incrementar la incertidumbre y por tanto dificultar la creación de una ventaja competitiva. Así, H2 propone un efecto positivo sobre la ventaja competitiva que va debilitándose a medida que se aumentan los niveles de dicha orientación (Ver Figura 4.13). Demasiado comportamiento proactivo en la inteligencia de mercado puede ser perjudicial, dado que el tratamiento de información poco familiar y alejada del conocimiento base de la empresa puede generar un aumento de costos en los proyectos que permiten aumentar el valor al cliente y, de igual manera, aumenta el riesgo de ser poco eficientes y/o fracasar en el proceso de la generación de valor para alcanzar ventaja competitiva (Atuahene-Gima et al., 2005).

En un entorno donde hay relativa calma en el desarrollo tecnológico, es decir, en niveles de bajo dinamismo, las empresas a medida que aumenten su capacidad de generar inteligencia de mercado proactiva tendrán menores posibilidades de encontrar nuevas formas de idear soluciones que satisfagan eficientemente las necesidades latentes de los clientes, en detrimento del valor para ellos y perdiendo la capacidad de crear ventaja competitiva (Narver et al., 2004). Es un despilfarro de recursos invertidos en orientación al mercado proactiva que no es requerido en excesivos niveles cuando el dinamismo del entorno es bajo.

Para situaciones de alto dinamismo del entorno los resultados no han resultado significativos. Sin embargo, sugieren un efecto positivo de la relación de la orientación al mercado proactiva con la ventaja competitiva, siempre que esté acompañada de altos niveles de orientación al mercado reactiva. En entornos altamente dinámicos las empresas pueden aprovechar los altos niveles de desarrollos tecnológicos para desarrollar soluciones totalmente novedosas que respondan a las necesidades latentes de los clientes, utilizando información nueva y no familiar al adoptar nuevos conocimientos tecnológicos (Tsai et al., 2008).

Los hallazgos contribuyen en la comprensión del comportamiento curvilíneo de la orientación al mercado proactiva, que ha sido muy poco explorada (Atuahene-Gima et al., 2005; Tsai et al., 2008). En este sentido, los resultados a pesar de estar en línea con estudios previos, muestran el fenómeno en el contexto de empresas de manufactura, diferentes al sector de altas tecnologías sobre las cuales se han hecho los estudios existentes. De esta manera se logra contribuir en la generalización del fenómeno por efecto de introducir factores contextuales que ayuden a explicar porque algunos autores encuentran efecto saturación y otros no.

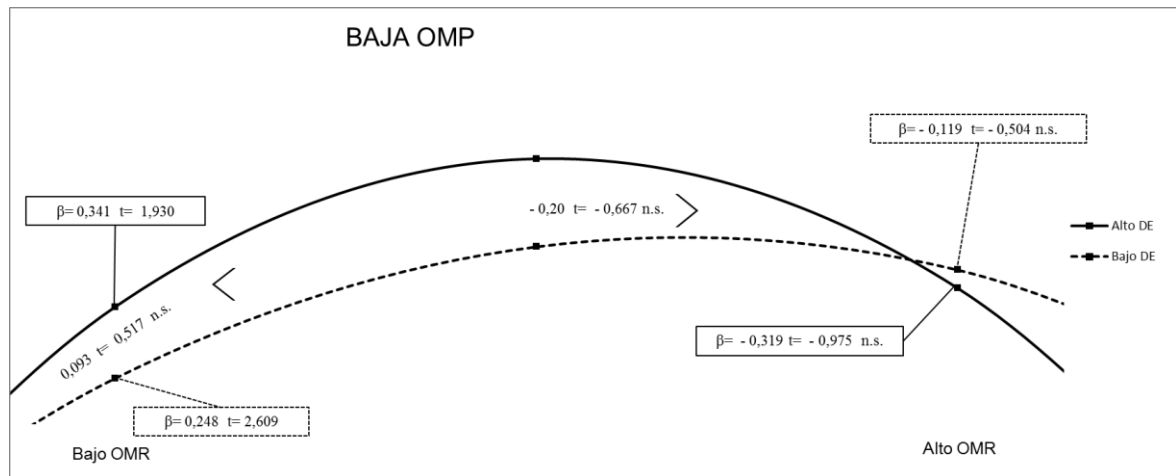
4.2.1.3. Efecto de moderación del dinamismo del entorno sobre la relación de la orientación al mercado reactiva con la ventaja competitiva.

La hipótesis H5 proponía un efecto moderador del dinamismo del entorno en la relación entre OMR y VC. En primer lugar, se calcula el efecto de OMR sobre VC en un escenario de baja OMP, para ver qué ocurre cuando DE pasa de bajos a altos niveles. Posteriormente se hará lo mismo en un escenario de alta OMP.

Por tanto, para valores de baja OMP (Ver Figura 4.15), se sustituyen los valores de los coeficientes no estandarizados en la función (3), según los valores presentados en la Tabla 4.2 y se observa que para bajos niveles de DE (-1 desviación típica de DE= -1,328) el efecto de OMR sobre VC es igual a 0,248 cuando OMR está en niveles bajos, que siguiendo los cálculos sugeridos por Aiken y West (1991) ofrece un valor $t=2,609$ ($p< 0,01$). Por otra parte, continuando en el escenario de baja OMP, cuando DE tiene niveles altos, el efecto de OMR sobre VC es igual a 0,341 ($t= 1,930$; $p< 0,1$), en niveles bajos de OMR. Para identificar el efecto de moderación del dinamismo del entorno se observa el cambio entre niveles bajos y altos de DE. En niveles bajos de OMR, el cambio de efecto (0,093) muestra una $t= 0,517$ ($p= n.s.$).

Continuando en niveles bajos de DE, para valores altos de OMR, el efecto sobre VC es de -0,119 ($t=-0,504$; $p= n.s.$). En niveles altos de DE, el efecto de OMR sobre VC es igual a -0,319 ($t= -0,975$; $p= n.s.$) (Ver Figura 4.15). En niveles altos de OMR, el cambio de efecto (0,200) entre niveles altos y bajos de DE muestra una $t= -0,667$ ($p= n.s.$). Por tanto, se observa que cuando OMP es baja, el efecto de OMR sobre VC no está influido por el dinamismo del entorno.

Figura 4.15 Efecto de moderación de DE en la relación OMR con VC en baja OMP.

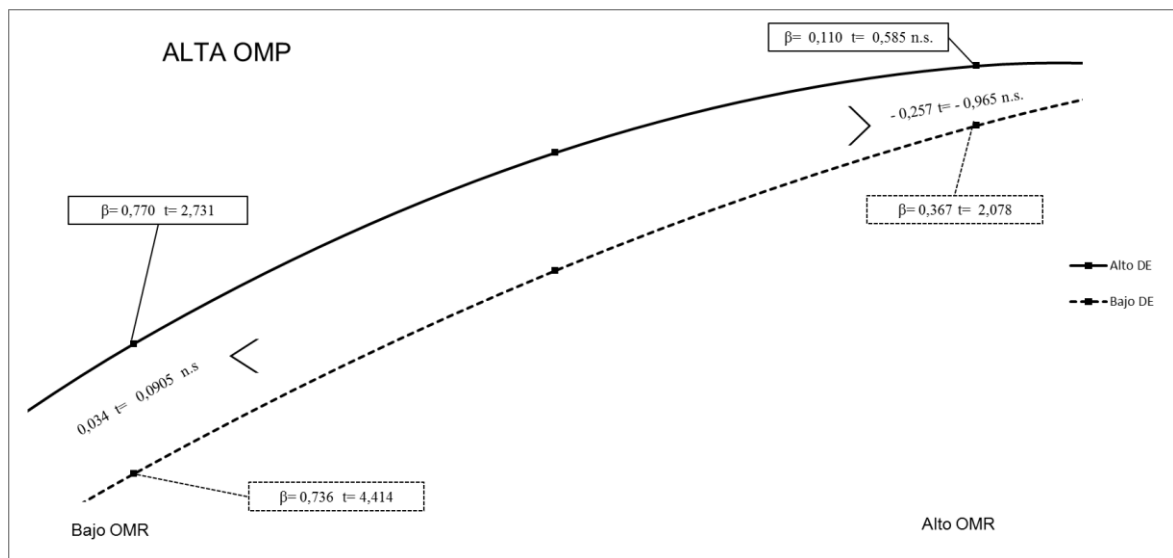


Fuente: Elaboración propia.

Para completar el análisis se sigue el mismo procedimiento, pero ahora con niveles altos de OMP (1 desviación típica de OMP= 0,907) (Ver Figura 4.16). Se observa que para bajos niveles de DE el efecto de OMR sobre VC es igual a 0,736 ($t=4,414$; $p<0,01$), para bajos niveles de OMR. Por otra parte, cuando DE tiene niveles altos, el efecto de OMR sobre VC es igual a 0,770 ($t=2,731$; $p<0,01$), cuando OMR tiene niveles bajos. Para identificar el efecto de moderación del dinamismo del entorno se observa el cambio entre niveles bajos y altos de DE (0,034; $t=0,0905$; $p=n.s.$).

Para valores altos de OMR su efecto sobre VC es de 0,367 ($t=2,078$; $p<0,05$) cuando DE es bajo, pasando a 0,110 ($t=0,585$; $p=n.s.$) cuando DE es alto. En niveles altos de OMR, el cambio de efecto (-0,257) entre niveles bajos y altos de DE muestra una $t=-0,965$ ($p=n.s.$). Tampoco hay efecto de moderación de DE en la relación de OMR sobre VC cuando OMP es alto.

Figura 4.16 Efecto de moderación de DE en la relación OMR con VC en alta OMP.



Fuente: Elaboración propia.

Por tanto se observa que no existe un efecto de moderación de DE en el efecto de OMR sobre VC, tanto en bajos como altos niveles de OMP.

En suma, respecto a la moderación del dinamismo del entorno (DE) los resultados obtenidos en el análisis marginal corroboran los resultados de la regresión presentados en la Tabla 4.2 donde no sale significativa la interacción de OMR y OMR² con DE. Así, no se encuentra soporte para H5.

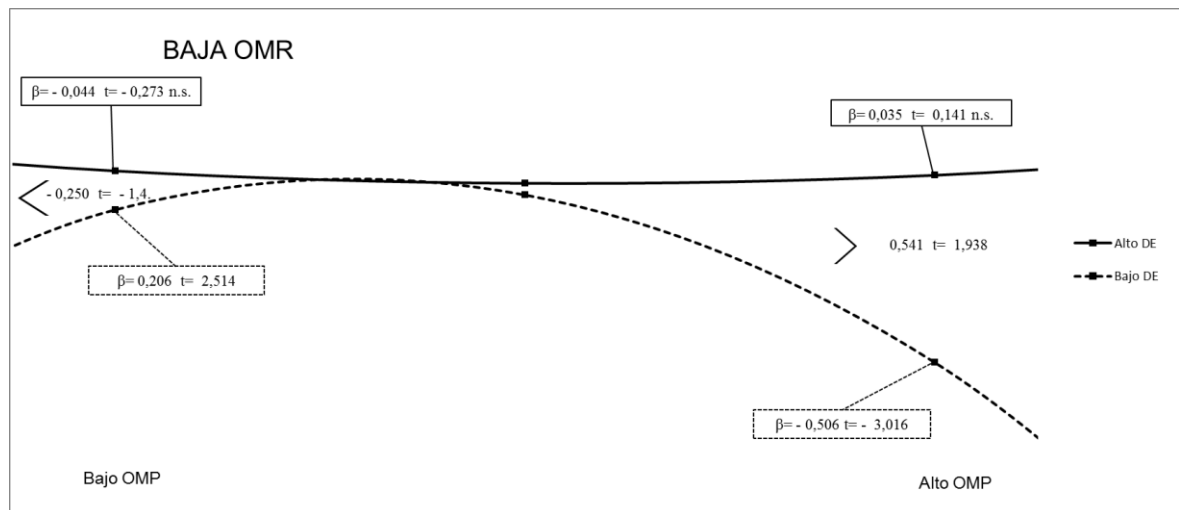
4.2.1.4. Efecto de moderación del dinamismo del entorno sobre la relación de la orientación al mercado proactiva con la ventaja competitiva.

Con el propósito de conocer el efecto de moderación del dinamismo del entorno sobre la relación de la orientación al mercado proactiva con la ventaja competitiva, se estableció H6, que propone que un mayor nivel de dinamismo del entorno fortalece el efecto positivo de la orientación al mercado proactiva sobre la ventaja competitiva. Para ello, se

sigue la función (4), primeramente en un contexto de niveles bajos de OMR (-1 desviación típica de OMR= -0,812) y estableciendo el efecto de OMP en niveles bajos y altos de dinamismo del entorno (Ver Figura 4.17). Se observa que, para bajos niveles de DE (-1 desviación típica de DE= -1,328) el efecto de OMP sobre VC es igual a 0,206 cuando OMP está en niveles bajos, que siguiendo los cálculos sugeridos por Aiken y West (1991) ofrece un valor $t=2,514$ ($p< 0,05$). Por otra parte, cuando DE tiene niveles altos, dicho efecto es igual a -0,044 ($t= -0,273$; $p= n.s.$). Para identificar el efecto de moderación del dinamismo del entorno se observa el cambio entre niveles bajos y altos de DE, que es igual a -0,250 y muestra una $t= -1,4$ ($p= n.s.$).

Para valores altos de OMP, su efecto sobre VC es de -0,506 ($t=-3,016$; $p< 0,01$) cuando DE tiene niveles bajos, pasando a 0,035 ($t=0,141$; $p= n.s.$) en altos niveles de DE. El cambio de efecto (0,541) entre niveles bajos y altos de DE muestra una $t= 1,938$ ($p< 0,1$), en niveles altos de OMP.

Figura 4.17 Efecto de moderación de DE en la relación OMP con VC en baja OMR.

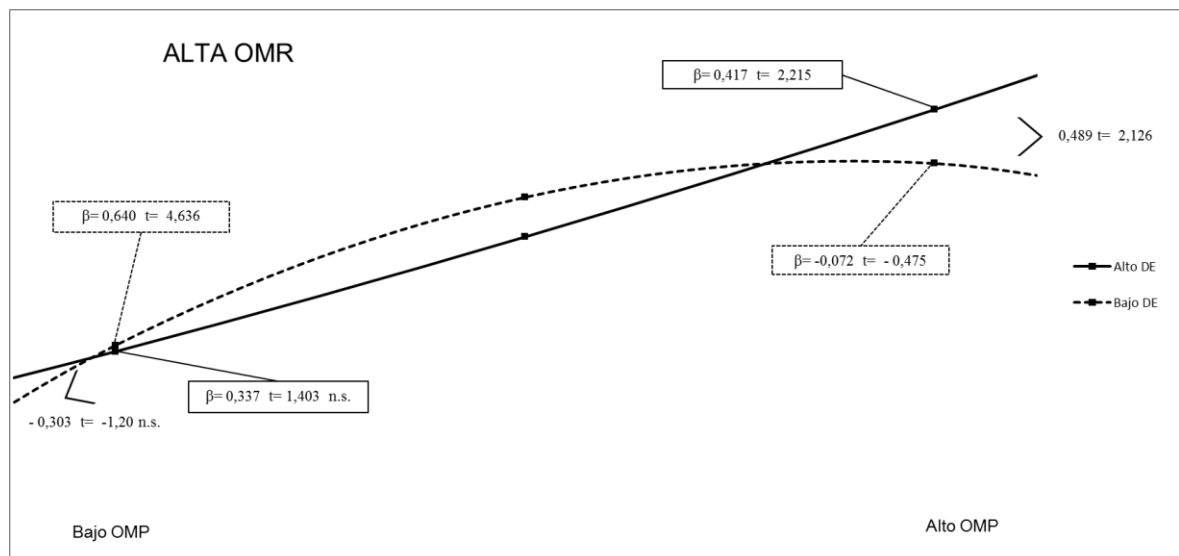


Fuente: Elaboración propia.

Para completar el análisis se sigue la función (4), ahora en el escenario de altos niveles de OMR (1 desviación típica de OMR= 0,812) (Ver Figura 4.18). Se observa que para bajos niveles de DE el efecto de OMP sobre VC es igual a 0,640 ($t=4,636$; $p< 0,01$), en bajos niveles de OMP. Por otra parte, cuando DE tiene niveles altos, el efecto de OMP sobre VC es igual a 0,337 ($t= 1,403$; $p= n.s.$). Para identificar el efecto de moderación del dinamismo del entorno se observa el cambio entre niveles bajos y altos de DE. En niveles bajos de OMP, el cambio de efecto (-0,303) muestra una $t= -1,20$ ($p= n.s.$).

Para valores altos de OMP, OMP influye sobre VC con un efecto de -0,072 ($t= -0,475$; $p= n.s.$) cuando DE está en niveles bajos. En niveles altos de DE, dicho efecto sube a 0,417 ($t= 2,215$; $p< 0,05$). El cambio de efecto (0,489) entre niveles bajos y altos de DE muestra una $t= 2,126$ ($p< 0,05$) en niveles altos de OMP.

Figura 4.18 Efecto de moderación de DE en la relación OMP con VC en alta OMR.



Fuente: Elaboración propia.

Por tanto, se puede concluir que en un escenario de baja orientación al mercado reactiva (Ver Figura 4.17), el efecto de la orientación al mercado proactiva sobre la ventaja competitiva no es tan negativo cuando OMP está ya en niveles altos si, al menos, el mismo se realiza en un contexto con altos niveles de dinamismo del entorno.

Un entorno dinámico que ofrece permanentemente nuevas tecnologías así como cambios rápidos en las preferencias de los consumidores brinda una mayor cantidad de posibilidades de información y conocimiento que serán aprovechados por una empresa con una orientación al mercado proactiva. Un entorno dinámico suministra una mayor probabilidad de oportunidades que permitan crear ventaja competitiva a través de innovaciones tecnológicas. Así, las oportunidades que brinda el dinamismo del entorno pueden mitigar los efectos negativos asociados a una orientación al mercado que recae en altos niveles de proactividad en la creación de valor a los clientes (Tsai et al., 2008). Un entorno dinámico refleja cambios nuevos e inesperados que hacen difícil a la empresa responder exclusivamente con el conocimiento del mercado que posee y requiere que la empresa desarrolle rutinas que le permitan adaptarse, y expandir más allá de sus límites la adquisición de información que le permita crear valor para sus clientes. Una orientación al mercado proactiva se caracteriza por desarrollar actividades y aprendizaje de exploración que permite responder y adaptarse a los cambios de las preferencias de los clientes (Narver et al., 2004).

En un escenario de alta orientación al mercado reactiva, nuevamente ocurre que el cambio de bajo a altos niveles de dinamismo del entorno hace más fuerte (positivo) y significativo el efecto de la orientación al mercado proactiva sobre la ventaja competitiva cuando la orientación al mercado proactiva está en niveles altos (Ver Figura 4.18). Como en bajos niveles de OMP el cambio no es significativo, se acepta H6 parcialmente, es decir, que solo para niveles altos de una orientación al mercado proactiva el efecto positivo de su relación sobre la ventaja competitiva es más fuerte en altos niveles de dinamismo del entorno.

En resumen, el análisis marginal realizado confirma el efecto de moderación del dinamismo del entorno (DE) sobre la relación de la orientación al mercado proactiva con

la ventaja competitiva en concordancia con los resultados obtenidos y presentados en la Tabla 4.2 de resultados de la regresión, que mostraban un efecto positivo y significativo para la interacción de OMP² con DE ($\beta = 0,08$; $t = 2,28$; $p < 0,05$). Sin embargo, el análisis marginal permite observar con mejor detalle que este resultado solo es significativo cuando se dan altos niveles de orientación al mercado proactiva. Esto es, que el dinamismo del entorno cambia los resultados del uso de altos niveles de una orientación al mercado proactiva sobre la ventaja competitiva. En un entorno de alto dinamismo, cuando la orientación al mercado reactiva es baja, dichos resultados no son tan negativos y cuando la orientación al mercado reactiva es alta seguir invirtiendo en altos niveles de orientación al mercado proactiva genera efectos mucho más positivos sobre la ventaja competitiva.

Este estudio avanza en su aportación en la literatura de orientación al mercado proactiva al sugerir que dicho comportamiento es más complejo de lo que previamente se ha asumido. Los resultados proveen una nueva y sorpresiva idea de cómo un recurso como la orientación al mercado proactiva genera ventaja competitiva. Se sugiere que una empresa que se enfrente a un entorno altamente dinámico debe desplegar en gran magnitud un recurso como la orientación al mercado proactiva para lograr una ventaja competitiva. A pesar de que estudios previos han asumido que debe proponerse un comportamiento proactivo para generar una ventaja competitiva en entornos dinámicos (e.g. Atuahene-Gima et al., 2005; Tsai et al., 2008), este estudio advierte que sería posible si el esfuerzo por dicho comportamiento es grande. Además, las actividades propias de una orientación al mercado proactiva requerirían de una orientación al mercado reactiva a fin de contrarrestar el efecto negativo de la orientación al mercado proactivo al salvaguardar a la empresa contra los riesgos propios de la búsqueda de información no familiar en un entorno turbulento (Atuahene-Gima et al., 2005; Slater y Narver, 1998).

Los resultados de este estudio indican que las características ambientales son de carácter contingente en la relación curvilínea entre la orientación al mercado proactiva y la ventaja competitiva. Por lo tanto, en el análisis de los efectos curvilíneos de la orientación al mercado proactiva deben tenerse en cuenta, hacia el futuro de la investigación en este tema, las características del entorno a los que la empresa se enfrenta.

Desde el punto de vista práctico, la revisión del efecto curvilíneo de la orientación al mercado proactiva sobre la ventaja competitiva es de gran importancia, dado los riesgos y altos costos asociados en el despliegue de este tipo de recurso (Tsai et al., 2008). Este estudio sugiere que en entornos altamente dinámicos, la inversión en altos niveles de un comportamiento hacia el mercado proactivo puede mejorar la ventaja competitiva de la empresa. Esto es que cuando la tecnología y las preferencias de los consumidores cambian rápidamente, realizar un mayor esfuerzo en la búsqueda de las necesidades latentes hace a la empresa mucho más competitiva. Así mismo, si la empresa también invierte con mayor esfuerzo en la búsqueda de las necesidades actuales de los clientes, el efecto de un comportamiento de mercado proactivo generará un efecto mucho más positivo sobre la ventaja competitiva. En otras palabras, aumentos en el dinamismo del entorno potencian las ganancias en ventaja competitiva de los incrementos en las conductas orientadas al mercado proactiva y reactiva, más allá de ciertos niveles.

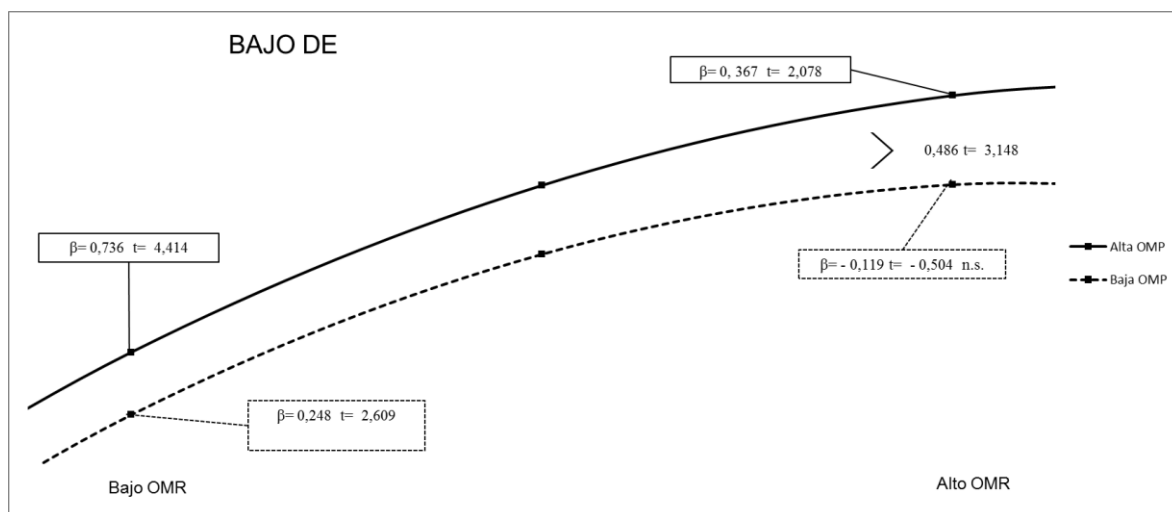
4.2.1.5. Efecto de la interacción de la orientación al mercado reactiva y proactiva sobre la ventaja competitiva en contextos de dinamismo del entorno.

Para realizar el análisis marginal del efecto de interacción entre las dos vertientes de la orientación al mercado (OMRxOMP) sobre la ventaja competitiva, se propone seguir la función (3), primeramente en un escenario de bajo DE. Así, sustituyendo los valores de los

coeficientes no estandarizados según los valores presentados en la Tabla 4.2, y para bajos niveles de OMP (-1 desviación típica de OMP= -0,907), se observa que para valores bajos de OMR (-1 desviación típica de OMR= -0,812), el efecto de OMR sobre VC es igual a 0,248 con un valor $t=2,609$ ($p < 0,01$) (Ver Figura 4.19), efecto que aumenta hasta 0,736 ($t=4,414$; $p < 0,01$) cuando OMP tiene niveles altos.

Para valores altos de OMR el efecto de OMR sobre VC es de -0,119 ($t=-0,504$; $p=n.s.$) cuando OMP es bajo, subiendo hasta 0,367 ($t=2,078$; $p < 0,05$) cuando OMP es alto. Tanto en niveles bajos como altos de OMR el cambio de efecto (0,486) entre niveles bajos y altos de OMP muestra una $t=3,148$ ($p < 0,01$) (Ver Figura 4.19).

Figura 4.19 Efecto de interacción de OMR y OMP sobre VC en bajo DE.

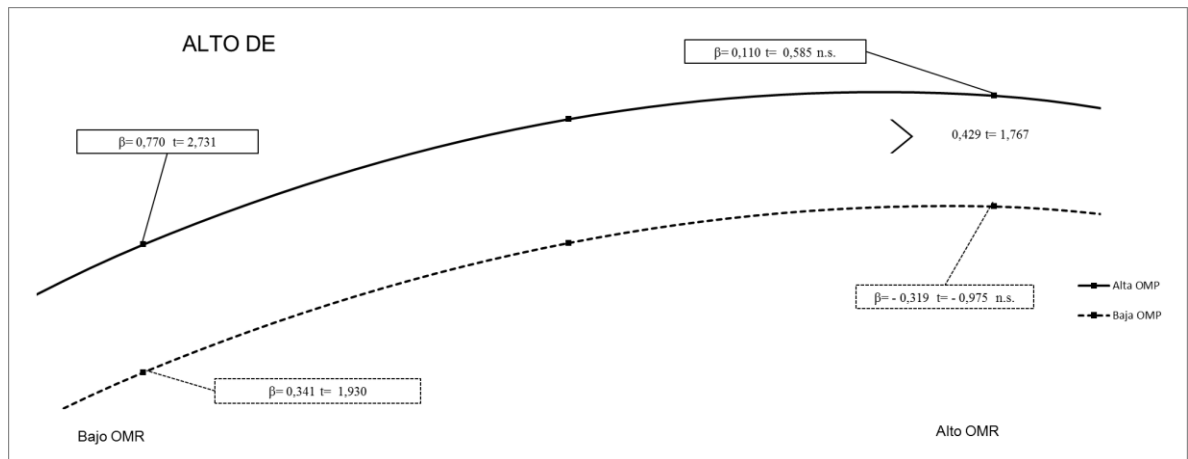


Fuente: Elaboración propia.

Para completar el análisis del efecto de interacción entre las dos vertientes de la orientación al mercado sobre la ventaja competitiva es necesario mirar un escenario con niveles altos de DE. Así, para bajos niveles de OMR, su efecto sobre VC es igual a 0,341 ($t=1,930$; $p<0,1$) en bajos niveles de OMP (Ver Figura 4.20), subiendo hasta 0,770 ($t=2,731$; $p<0,01$) cuando OMP es alta.

En niveles altos de OMR, su efecto sobre VC es igual a -0,319 ($t=-0,975$; $p=n.s.$) cuando OMP es bajo, pasando a 0,110 ($t=0,585$; $p=n.s.$) en niveles altos de OMP. Tanto en niveles bajos como altos de OMR, el cambio de efecto (0,429) entre niveles bajos y altos de OMP muestra una $t=1,767$ ($p<0,1$) (Ver Figura 4.20).

Figura 4.20 Efecto de interacción de OMR y OMP sobre VC en alto DE.



Fuente: Elaboración propia.

Los resultados dan soporte a H7, que propone que la interacción de la orientación al mercado reactiva y proactiva está positivamente relacionada con la ventaja competitiva. Por su parte, un entorno de bajo dinamismo se caracteriza por la existencia de tecnologías maduras y relativamente estables, así como niveles de baja competencia. La existencia simultánea de una orientación al mercado reactiva y proactiva en este entorno fortalece la creación de valor al cliente, al complementar las deficiencias que cada orientación pueda presentar en este tipo de entornos. La creación de valor para los clientes mediante una orientación al mercado proactiva, es decir, mediante la exploración de nuevos conocimientos para satisfacer posibles necesidades de los clientes en el futuro, pueden generar costos sustanciales debido a la información no familiar y al sobreesfuerzo que esto implica en un entorno poco dinámico (Atuahene-Gima et al., 2005). Para compensar, la empresa debe aprovechar su capacidad reactiva mediante el uso de su experiencia y competencia en los dominios actuales del mercado, que en un entorno de bajo dinamismo, impulsa la eficacia de la empresa en el desarrollo de nuevos productos, asegurando mayor habilidad de la empresa en el desarrollo efectivo de los productos, lo que resulta en una mejor ventaja competitiva.

Por otra parte, en ausencia de competencia la empresa puede caer en la trampa de una excesiva orientación al mercado reactiva, por lo que, en este contexto, la existencia simultanea de una orientación al mercado proactiva impulsaría a la empresa a no dejar de explorar soluciones novedosas con mayor valor, en el marco de clientes con pocas opciones debido al bajo dinamismo del mercado, creando una mayor ventaja competitiva (Narver et al., 2004).

En el escenario de alto dinamismo los resultados están en la misma dirección del estudio de Tsai et al. (2008) quienes proponen que un apropiado balance entre las dos vertientes de la orientación al mercado, en un entorno dinámico, puede permitirle a la empresa conocimiento e ideas adicionales, los cuales ayudan a la creación de ventaja competitiva.

Estos resultados van un paso más allá de Tsai et al. (2008). Este estudio hace énfasis en que la complementariedad de las dos vertientes de la orientación al mercado a la hora de crear ventaja competitiva puede seguir siendo importante en entornos de bajo dinamismo. Dicho de otra manera, ambas orientaciones son necesarias en cualquier nivel de dinamismo del entorno.

A continuación en la Tabla 4.3 se presenta un resumen de los hallazgos que se obtuvieron en este capítulo para las relaciones de la orientación al mercado reactiva y proactiva con la ventaja competitiva bajo el escenario del contexto interno del aprendizaje y del contexto externo del dinamismo del entorno.

Tabla 4.3 Resumen Hipótesis y resultados empíricos

Relaciones del modelo	Hipótesis	Resultados empíricos	Moderador			
			Aprendizaje Interno		Dinamismo del entorno	
			Alto nivel	Bajo nivel	Alto nivel	Bajo nivel
efecto de OMR - > ventaja competitiva	H1	Soportada	---	Curvilínea	Curvilínea	---
efecto de OMP - > ventaja competitiva	H2	Soportada	Curvilínea	---	---	Curvilínea
moderación de OAI sobre OMR - > ventaja competitiva	H3	Soportada Parcialmente ¹⁻²	---	---	---	---
moderación de OAI sobre OMP - > ventaja competitiva	H4	Soportada Parcialmente ³⁻⁴	---	---	---	---

moderación de DE sobre OMR - > ventaja competitiva	H5	No soportada	---	---	---	---
moderación de DE sobre OMP - > ventaja competitiva	H6	Soportada Parcialmente ⁵⁻⁶	---	---	---	---
OMRxOMP - > ventaja competitiva	H7	Soportada	---	*	*	*

* = Escenario en el que se soporta la hipótesis

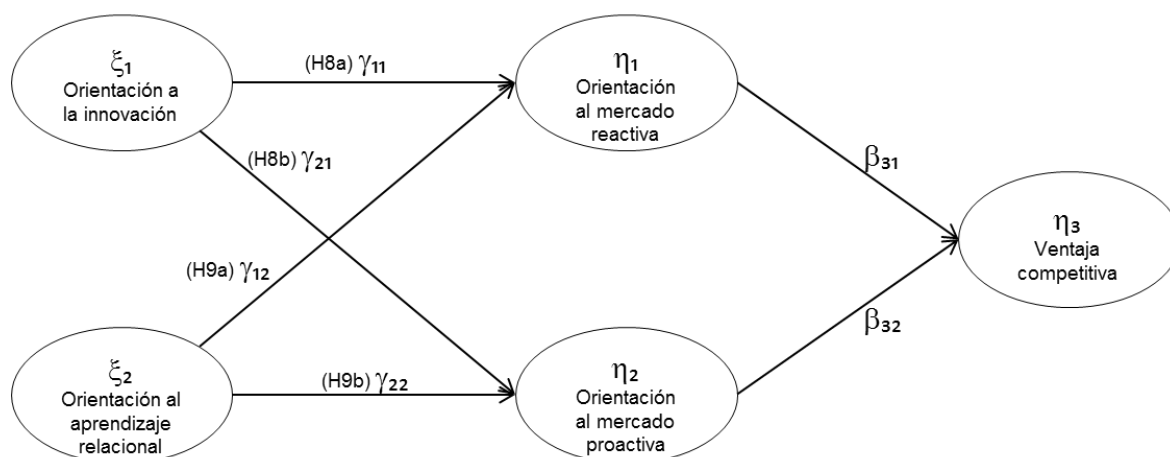
1=Niveles bajos de OMR y alta OMP; 2=Niveles altos de OMR y baja OMP; 3=Niveles bajos de OMP y bajo OMR; 4= Niveles Alto OMP y Alta OMR

5=Niveles altos de OMP y bajos de OMR; 6=Niveles altos OMP y altos de OMR

4.3. ANTECEDENTES DE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO REACTIVA Y PROACTIVA.

Mediante la utilización de modelos de ecuaciones estructurales se probaron los efectos principales de los antecedentes de la orientación al mercado reactiva y proactiva como se ilustra en la Figura 4.21. El nivel de ajuste obtenido es satisfactorio ($\chi^2_{(221)}=502$; RMSEA=0,067; CFI=0,95; GFI=0,87). Para evaluar la validez nomológica del modelo, y siguiendo las recomendaciones de Anderson y Gerbing (1988), se comparó con un modelo alternativo que de acuerdo a la literatura podría tener sentido teórico. Desde la perspectiva de la ventaja competitiva basada en recursos, la orientación a la innovación y al aprendizaje han presentado evidencia en la literatura de ser fuente de ventaja competitiva (e.g. Baker y Sinkula, 1999b; Hurley y Hult, 1998; Luo et al., 2005). En este sentido, se estimó un modelo estructural alternativo adicionando los efectos directos sobre la ventaja competitiva de la orientación a la innovación y la orientación al aprendizaje relacional ($\chi^2_{(219)}=501,67$; RMSEA=0,068; CFI=0,95; GFI=0,87). La prueba de la diferencias de Chi-cuadrado (CDT en sus siglas en inglés) muestra una reducción del Chi-cuadrado no significativa (CDT= -0,09 para -2 grados de libertad; p= n.s.) evidenciando que el modelo teórico inicial, sin las relaciones directas de la orientación a la innovación y del aprendizaje relacional sobre la ventaja competitiva tiene validez nomológica y será el considerado de aquí en adelante (Ver Figura 4.21).

Figura 4.21 Antecedentes de la orientación al mercado reactiva y proactiva.



Fuente: Elaboración propia.

Para observar la influencia moderadora del dinamismo del entorno (la hipótesis 10 y la hipótesis 12) y el aprendizaje interno (la hipótesis 11 y la hipótesis 13) se han utilizado modelos estructurales multigrupo. De acuerdo a Sharma et al. (1981) la muestra se dividió en dos grupos utilizando como indicador la mediana, tanto para el dinamismo del entorno como para la orientación al aprendizaje interno. En el caso del dinamismo del entorno un total de 126 observaciones fueron incluidas en los niveles más bajos y 156 en los niveles más altos. Para el caso del aprendizaje interno 129 observaciones fueron incluidas en los niveles más bajos y 147 en los niveles más altos. En ambos casos, el valor de la mediana se incluyó en el grupo de mayor nivel.

Para cada uno de los efectos de moderación se ejecutó el análisis multigrupo. Para el efecto de dinamismo del entorno se comprueba mediante CDT que el ajuste del análisis multigrupo es significativamente peor que el análisis de toda la muestra ($CDT=328,06$ para 221 grados de libertad; $p<0,01$). Igual ocurre con el efecto del aprendizaje interno ($CDT=262,74$ para 221 grados de libertad; $p<0,05$). Sin embargo, liberando las fuentes de varianza en los grupos de bajos y altos niveles de cada uno de los efectos de moderación, se analizan nuevamente los modelos multigrupo y se encuentra que los resultados de los coeficientes estructurales no cambian respecto de los obtenidos sin liberar dichas fuentes

de varianza, mejorando los indicadores de ajuste del modelo (Ver Tabla 4.4 para el dinamismo del entorno y Tabla 4.5 para el aprendizaje interno). En concreto, para el multigrupo de dinamismo del entorno, en el grupo de bajos niveles se liberó el theta delta de los ítemes (p17_23 y p17_22, correspondientes al constructo de orientación al aprendizaje relacional) en tanto que en el grupo de altos niveles se liberó el theta delta de los ítemes (p17_20 y p17_19, correspondientes al constructo de orientación al aprendizaje relacional). Para el mutigrupo del aprendizaje interno, en el grupo de bajos niveles se liberó de nuevo el theta delta de los ítemes p17_23 y p17_22.

De esta manera se concluye que la invarianza no modifica los resultados estructurales y por lo tanto se continúan los análisis con los multigrupo variantes.

Tabla 4.4 Comparación de coeficientes de modelos con invarianza y con varianza.

		Análisis multigrupo con Invarianza				Análisis multigrupo con varianza			
		Nivel bajo de dinamismo del entorno		Nivel alto de dinamismo del entorno		Nivel bajo de dinamismo del entorno		Nivel alto de dinamismo del entorno	
		estimación	t-valor	estimación	t-valor	estimación	t-valor	estimación	t-valor
Variable de control									
tamaño de la empresa	γ_{33}	-0,06	-0,91	0,02	0,33	-0,06	-0,91	0,02	0,32
Relaciones del modelo									
orientación a la innovación (OIN)									
OIN - > orientación al mercado reactiva	γ_{11}	0,20	2,87***	0,47	5,72***	0,21	3,07***	0,47	5,55***
OIN - > orientación al mercado proactiva	γ_{21}	0,18	2,62***	0,44	5,72***	0,19	2,74***	0,43	5,55***
orientación al aprendizaje relacional (OAR)									
OAR - > orientación al mercado reactiva	γ_{12}	0,22	3,20***	0,11	1,56	0,24	3,44***	0,10	1,38
OAR - > orientación al mercado proactiva	γ_{22}	0,12	1,84*	0,14	2,25**	0,12	1,91*	0,15	2,27**
orientación al mercado reactiva (OMR)									
OMR - > ventaja competitiva	β_{31}	0,43	2,66***	0,40	3,28***	0,43	2,68***	0,40	3,28***
orientación al mercado proactiva (OMP)									
OMP - > ventaja competitiva	β_{32}	0,27	2,09**	0,13	1,22	0,27	2,08**	0,13	1,24
estadísticos de ajuste									
		$\chi^2(442)=830,06$				$\chi^2(439)=722,77$			
		RMSEA=0,079				RMSEA=0,068			
		CFI=0,93				CFI=0,94			
		GFI=0,81				GFI=0,83			

***p<0,01; ** p<0,05 *p<0,1

Tabla 4.5 Comparación de coeficientes de modelos con invarianza y con varianza.

		Análisis multigrupo con Invarianza				Análisis multigrupo con varianza			
		Nivel bajo de aprendizaje interno		Nivel alto de aprendizaje interno		Nivel bajo de aprendizaje interno		Nivel alto de aprendizaje interno	
		estimación	t-valor	estimación	t-valor	estimación	t-valor	estimación	t-valor
Variable de control									
tamaño de la empresa	γ_{33}	0,06	0,77	-0,02	-0,35	0,06	0,77	-0,02	-0,35
Relaciones del modelo									
orientación a la innovación (OIN)									
OIN -> orientación al mercado reactiva	γ_{11}	0,18	2,25**	0,33	4,89***	0,19	2,36**	0,33	4,95***
OIN -> orientación al mercado proactiva	γ_{21}	0,24	2,75***	0,26	4,29***	0,25	2,85***	0,27	4,36***
orientación al aprendizaje relacional (OAR)									
OAR -> orientación al mercado reactiva	γ_{12}	0,21	2,69***	0,20	3,41***	0,22	2,79***	0,21	3,47***
OAR -> orientación al mercado proactiva	γ_{22}	0,15	1,95*	0,19	3,46***	0,15	1,98**	0,19	3,40***
orientación al mercado reactiva (OMR)									
OMR -> ventaja competitiva	β_{31}	0,82	3,58***	0,24	2,42**	0,82	3,59***	0,24	2,40**
orientación al mercado proactiva (OMP)									
OMP -> ventaja competitiva	β_{32}	-0,13	-0,90	0,38	3,76***	-0,13	-0,90	0,38	3,75***
estadísticos de ajuste		$\chi^2(442)=764,74$				$\chi^2(440)=693,51$			
		RMSEA=0,072				RMSEA=0,064			
		CFI=0,92				CFI=0,94			
		GFI=0,84				GFI=0,85			

***p<0,01; ** p<0,05 *p<0,1

4.3.1. Resultados de los antecedentes de la orientación al mercado reactiva y proactiva bajo el efecto moderador del dinamismo del entorno.

Los resultados se presentan en la Tabla 4.6. Primero, los estadísticos de ajuste del modelo multigrupo presentan un ajuste aceptable ($\chi^2_{(439)}=722,77$; RMSEA=0,068; CFI=0,94; GFI=0,83). Por otra parte, considerando el incremento sustancial de los grados de libertad frente al modelo de toda la muestra ($\chi^2_{(221)}=502$; RMSEA=0,067; CFI=0,95; GFI=0,87), el CDT muestra un peor ajuste no significativo (CDT= 220,77 para 218 grados de libertad; p= n.s.) confirmando la superioridad del modelo moderado sobre el modelo de efectos

principales. Por lo tanto, debe considerarse el modelo estructural multigrupo para establecer la relación entre los conceptos.

Tabla 4.6 Resultado modelo estructural.

		Análisis estructural multigrupos					
		Toda la muestra		Nivel bajo de dinamismo del entorno		Nivel alto de dinamismo del entorno	
		estimación	t-valor	estimación	t-valor	estimación	t-valor
Variable de control							
tamaño de la empresa	γ_{33}	-0,01	-0,29	-0,06	-0,91	0,02	0,32
Relaciones del modelo							
orientación a la innovación (OIN)							
OIN - > orientación al mercado reactiva	γ_{11}	0,29	5,38***	0,21	3,07***	0,47	5,55***
OIN - > orientación al mercado proactiva	γ_{21}	0,28	5,46***	0,19	2,74***	0,43	5,55***
orientación al aprendizaje relacional (OAR)							
OAR - > orientación al mercado reactiva	γ_{12}	0,21	4,29***	0,24	3,44***	0,10	1,38
OAR - > orientación al mercado proactiva	γ_{22}	0,19	3,95***	0,12	1,91*	0,15	2,27**
orientación al mercado reactiva (OMR)							
OMR - > ventaja competitiva	β_{31}	0,41	4,50***	0,43	2,68***	0,40	3,28***
orientación al mercado proactiva (OMP)							
OMP - > ventaja competitiva	β_{32}	0,21	2,71***	0,27	2,08**	0,13	1,24
estadísticos de ajuste							
		$\chi^2(221)=502$		$\chi^2(439)=722,77$			
		RMSEA=0,067		RMSEA=0,068			
		CFI=0,95		CFI=0,94			
		GFI=0,87		GFI=0,83			

Notas: ***p<0,01; ** p<0,05 *p<0,1. El signo igual (=) significa que la condición estimada de niveles altos de dinamismo del entorno no es significativamente diferente de la condición estimada para niveles bajos de dinamismo del entorno de acuerdo a la prueba de la diferencia de Chi-cuadrado ($\Delta\chi^2$). El signo mayor que (>) indica que la condición estimada de altos niveles de dinamismo del entorno es significativamente mayor que la condición estimada para niveles bajos del dinamismo del entorno de acuerdo a la prueba de diferencia de Chi- cuadrado ($\Delta\chi^2$). El signo menor que (<) indica que la condición estimada de altos niveles de dinamismo del entorno es significativamente menor que la condición estimada para niveles bajos de dinamismo del entorno.

La orientación a la innovación influye la orientación al mercado reactiva y proactiva de forma positiva y significativa para el modelo de toda la muestra ($\gamma_{11}= 0,29$, $p< 0,01$ para la orientación al mercado reactiva; $\gamma_{21}= 0,28$, $p< 0,01$, para la orientación al mercado proactiva) confirmando las hipótesis H8a y H8b respectivamente. Los resultados del modelo multigrupo muestran un impacto mucho mayor de la orientación a la innovación en niveles altos de dinamismo del entorno. Esto ocurre tanto para el caso de la orientación al mercado reactiva ($\gamma_{11}^{\text{bajo}}=0,21$, $p<0,01$; $\gamma_{11}^{\text{alto}}= 0,47$, $p< 0,01$) como proactiva ($\gamma_{21}^{\text{bajo}}=0,19$, $p<0,01$; $\gamma_{21}^{\text{alto}}=0,43$, $p<0,01$). Con el fin de probar si el dinamismo

del entorno ejerce una influencia de moderación, el modelo estructural multigrupo es comparado con dos modelos alternativos donde γ_{11} y γ_{21} se igualan entre grupos según nivel de DE. En ambos casos el CDT arroja un peor ajuste significativo, indicando que existe una diferencia entre los parámetros de los grupos. Esto confirma la existencia de un efecto de moderación del dinamismo del entorno sobre las relaciones de la orientación a la innovación sobre la orientación al mercado reactiva y la orientación al mercado proactiva. En este sentido se confirma H10, que contempla que una orientación a la innovación aumenta su influencia sobre las dos vertientes de la orientación al mercado en contextos de alto dinamismo del entorno.

La orientación a la innovación tiene que ver con la noción de una apertura a las nuevas ideas como un aspecto de la cultura empresarial. Los resultados de este estudio confirman dicha orientación como un antecedente de la orientación al mercado reactiva y proactiva. Esta orientación empresarial facilita la implementación de las innovaciones reflejándose en la habilidad para desarrollar e implementar nuevos productos, ideas y procesos. En la medida en que exista una orientación hacia la innovación la empresa se enfocará en el seguimiento de las necesidades de los clientes, en el desarrollo de nuevos productos y/o servicios que respondan a dichas necesidades y al desarrollo e implementación de procesos internos que mejoren la comprensión de las necesidades de los clientes y el desarrollo de productos (Narver et al., 2004). Así, la orientación a la innovación promueve comportamientos orientados al mercado para la satisfacción de las necesidades actuales y futuras de los consumidores. Además, una empresa orientada a la innovación promueve el uso de capacidades tecnológicas para desarrollar una nueva solución que satisfaga las necesidades latentes y/o expresas de los consumidores que una orientación al mercado proactiva y/o reactiva precisan (García y Calantone, 2002). En un entorno dinámico, caracterizado por cambios rápidos de la tecnología y variaciones en las demandas de los clientes se enfatiza el efecto de la orientación a la innovación sobre las dos vertientes de la orientación al mercado. Esto es así ya que se posibilitan mayores

oportunidades de investigación y adquisición de nuevas tecnologías para la búsqueda de soluciones a las necesidades actuales y futuras.

Por otra parte, respecto a la relación de la orientación al aprendizaje relacional con la orientación al mercado reactiva y proactiva, encontramos que esta es positiva y significativa para el modelo de toda la muestra ($\gamma_{12} = 0,21$, $p < 0,01$ para la orientación al mercado reactiva; $\gamma_{22} = 0,19$, $p < 0,01$, para la orientación al mercado proactiva) confirmando la hipótesis H9a y la H9b respectivamente. Por otra parte, los resultados del modelo multigrupo muestran un efecto significativo del impacto de la orientación al aprendizaje relacional sobre la orientación al mercado reactiva y proactiva en niveles bajos de dinamismo del entorno ($\gamma_{12}^{\text{bajo}} = 0,24$, $p < 0,01$ para la orientación al mercado reactiva; $\gamma_{22}^{\text{bajo}} = 0,12$, $p < 0,1$, para la orientación al mercado proactiva). Por su parte, para niveles de alto dinamismo del entorno el impacto de la orientación al aprendizaje relacional solo es significativo sobre la orientación al mercado proactiva ($\gamma_{22}^{\text{alto}} = 0,15$, $p < 0,05$).

Con el fin de probar si el dinamismo del entorno ejerce una influencia de moderación sobre la relación del aprendizaje relacional con las dos vertientes de la orientación al mercado, el modelo estructural multigrupo es comparado con dos modelos alternativos donde γ_{12} y γ_{22} se igualan entre grupos según DE. Solo se observa un significativo decremento del efecto de la orientación al aprendizaje relacional sobre la orientación al mercado reactiva cuando el nivel de DE sube. El CDT arroja un peor ajuste significativo, indicando que existe una diferencia entre los parámetros de los grupos, determinando así la existencia del efecto descrito de moderación del dinamismo del entorno sobre la relación de la orientación al aprendizaje relacional sobre la orientación al mercado reactiva. En este sentido se comprueba, solo para la orientación al mercado reactiva, que al pasar de bajos a altos niveles de dinamismo del entorno, la relación entre el aprendizaje relacional y la orientación al mercado reactiva se debilita. A pesar de que la relación entre el aprendizaje relacional y la orientación al mercado proactiva en altos niveles de

dinamismo del entorno es positiva y significativa, en este estudio no se comprueba que la relación entre el aprendizaje relacional y la orientación al mercado proactiva sea más fuerte por efecto del cambio de bajos a altos niveles del dinamismo del entorno. Así, se confirma de manera parcial H12.

El aprendizaje relacional se logra mediante la transferencia de conocimiento de una organización a otra, así como por la creación de nuevo conocimiento a través de las interacciones entre ellas (Weerawardena et al., 2006). Este conocimiento permite a la empresa consolidar lógicas y modelos mentales para la interpretación de la información de mercado relativa a las necesidades actuales y futuras de los clientes (Baker y Sinkula, 2007). El aprendizaje que se logra en la relación se mantiene en la memoria organizacional como aprendizaje experiencial para ser utilizado en los procesos de búsqueda de información de los necesidades actuales de los clientes (Baker y Sinkula, 2007; Selnes y Sallis, 2003; Slater y Narver, 1995), pero también puede conducir a la adopción de nuevos modelos mentales que serán usados en la exploración de nuevas ideas y soluciones de necesidades futuras (March, 1991; Narver et al., 2004; Selnes y Sallis, 2003). Así, la orientación al aprendizaje relacional permite, mediante la transferencia y creación de conocimiento, mejorar la eficiencia de los comportamientos al mercado reactivos y proactivos respectivamente. Los resultados del presente estudio validan cómo la orientación al aprendizaje relacional es un determinante de las dos vertientes de la orientación al mercado.

Sin embargo, este estudio también da cuenta de que, en escenarios de alto dinamismo del entorno el efecto de la orientación al aprendizaje relacional sobre la orientación al mercado reactiva sufre un detrimento. Esta situación puede explicarse porque en entornos dinámicos el aprendizaje relacional vale la pena para empresas que buscan superar su conocimiento de base aprovechando las condiciones tecnológicas cambiantes y que expone a los implicados en la relación a nuevas ideas, permitiéndoles aprender

diferentes formas de hacer las cosas (Hagedoorn y Duysters, 2002). Pero también le implica buscar relaciones con otras organizaciones que le permitan disminuir la incertidumbre propia de los permanentes cambios tecnológicos y de preferencias del consumidor, evitando relacionarse con empresas que puedan proporcionar conocimiento de tecnologías maduras y desarrolladas. Como se puede observar, todo este escenario dinámico está más acorde con un comportamiento de carácter proactivo y menos acorde para un comportamiento reactivo. Ahora bien, los resultados salen significativos para niveles bajos y niveles altos del dinamismo del entorno sobre la relación de una orientación al aprendizaje relacional con la orientación al mercado proactiva ($\gamma_{22}^{\text{bajo}} = 0,12$, $p < 0,1$; $\gamma_{22}^{\text{alto}} = 0,15$, $p < 0,05$), lo que está en línea con lo expuesto.

Un resultado final hace referencia a los efectos directos de la orientación al mercado reactiva y proactiva sobre la ventaja competitiva. Estos son positivos y significativos para el modelo de toda la muestra ($\beta_{31} = 0,41$, $p < 0,01$; $\beta_{32} = 0,21$, $p < 0,01$), lo que confirma nuevamente lo propuesto por la literatura de marketing basada en la Teoría de la ventaja competitiva basada en los recursos, que propone la orientación al mercado como un recurso con el potencial de crear ventaja competitiva para las empresas (Slater y Narver, 1995). Para el grupo de niveles bajos de dinamismo del entorno las relaciones de la orientación al mercado reactiva ($\beta_{31}^{\text{bajo}} = 0,43$, $p < 0,01$) y proactiva ($\beta_{32}^{\text{bajo}} = 0,27$, $p < 0,05$) sobre la ventaja competitiva son positivas y significativas. Para el grupo de niveles altos de dinamismo del entorno, solo la relación entre la orientación al mercado reactiva sobre la ventaja competitiva resultó significativa ($\beta_{31}^{\text{alto}} = 0,40$, $p < 0,01$; $\beta_{32}^{\text{alto}} = 0,13$, $p = \text{n.s.}$). No se presentaron diferencias significativas en los parámetros estimados entre grupos de altos y bajos niveles de dinamismo al entorno.

4.3.2. Resultados de los antecedentes de la orientación al mercado reactiva y proactiva bajo el efecto moderador del aprendizaje interno.

Los resultados obtenidos se presentan en la Tabla 4.7. Primero, los estadísticos de ajuste del modelo multigrupo presentan un ajuste aceptable ($\chi^2_{(440)}=693,51$; RMSEA=0,064; CFI=0,94; GFI=0,85). Por otra parte, considerando el incremento sustancial de los grados de libertad frente al modelo de toda la muestra ($\chi^2_{(221)}=502$; RMSEA=0,067; CFI=0,95; GFI=0,87), el CDT muestra un peor ajuste no significativo (CDT= 191,51 para 219 grados de libertad; $p= n.s.$) confirmando la superioridad del modelo moderado sobre el modelo de efectos principales. Por lo tanto, debe considerarse el modelo estructural multigrupo para establecer la relación entre los conceptos.

Tabla 4.7 Resultado modelo estructural.

Variable de control		Análisis estructural multigrupos							$\Delta\chi^2$
		Toda la muestra		Nivel bajo de aprendizaje interno		Nivel alto de aprendizaje interno			
		estimación	t-valor	estimación	t-valor	estimación	t-valor		
tamaño de la empresa	γ_{33}	-0,01	-0,29	0,06	0,77	-0,02	-0,35		
Relaciones del modelo orientación a la innovación (OIN)									
OIN - > orientación al mercado reactiva	γ_{11}	0,29	5,38***	0,19	2,36**	0,33	4,95***	=	
OIN - > orientación al mercado proactiva	γ_{21}	0,28	5,46***	0,25	2,85***	0,27	4,36***	=	
orientación al aprendizaje relacional (OAR)									
OAR - > orientación al mercado reactiva	γ_{12}	0,21	4,29***	0,22	2,79***	0,21	3,47***	=	
OAR - > orientación al mercado proactiva	γ_{22}	0,19	3,95***	0,15	1,98**	0,19	3,40***	=	
orientación al mercado reactiva (OMR)									
OMR - > ventaja competitiva	β_{31}	0,41	4,50***	0,82	3,59***	0,24	2,40**	<	
orientación al mercado proactiva (OMP)									
OMP - > ventaja competitiva	β_{32}	0,21	2,71***	-0,13	-0,90	0,38	3,75***	>	
estadísticos de ajuste		$\chi^2(221)=502$		$\chi^2(440)=693,51$					
		RMSEA=0,067		RMSEA=0,064					
		CFI=0,95		CFI=0,94					
		GFI=0,87		GFI=0,85					

Notas: ***p<0,01; ** p<0,05 *p<0,1. El signo igual (=) significa que la condición estimada de niveles altos de aprendizaje interno no es significativamente diferente de la condición estimada para niveles bajos de aprendizaje interno de acuerdo a la prueba de la diferencia de Chi-cuadrado ($\Delta\chi^2$). El signo mayor que (>) indica que la condición estimada de altos niveles de aprendizaje interno es significativamente mayor que la condición estimada para niveles bajos de aprendizaje interno de acuerdo a la prueba de diferencia de Chi- cuadrado ($\Delta\chi^2$). El signo menor que (<) indica que la condición estimada de altos niveles de aprendizaje interno es significativamente menor que la condición estimada para niveles bajos de aprendizaje interno.

Los resultados del modelo multigrupo no muestran diferencias significativas en los parámetros estimados entre grupos de altos y bajos niveles de aprendizaje interno del

efecto de la orientación a la innovación sobre la orientación al mercado reactiva y proactiva. De esta manera no se encuentra soporte para H11.

Por otra parte, tampoco los resultados del modelo multigrupo muestran diferencias significativas en los parámetros estimados entre grupos de altos y bajos niveles de aprendizaje interno del efecto de la orientación al aprendizaje relacional sobre la orientación al mercado reactiva y proactiva como se esperaba. Así, no se encuentra soporte para H13.

Finalmente, para el grupo de niveles bajos de aprendizaje interno solo el efecto de la orientación al mercado reactiva sobre la ventaja competitiva es positivo y significativo ($\beta_{31}^{\text{bajo}}=0,82$, $p<0,01$). Para la orientación al mercado proactiva, dicho efecto no es significativo ($\beta_{32}^{\text{bajo}}= -0,13$, $p= \text{n.s.}$). Para el grupo de niveles altos de aprendizaje interno tanto la orientación al mercado reactiva ($\beta_{31}^{\text{alto}}=0,24$, $p<0,05$) como la orientación al mercado proactiva ($\beta_{32}^{\text{alto}}=0,38$, $p<0,01$), presentan un efecto positivo y significativo sobre la ventaja competitiva. Con el fin de probar si el aprendizaje interno modera el efecto de la orientación al mercado reactiva y proactiva sobre la ventaja competitiva, el modelo estructural multigrupo es comparado con dos modelos alternativos donde β_{31} y β_{32} se igualan entre grupos. El CDT arroja un peor ajuste significativo, indicando que existe una diferencia entre los parámetros de los grupos, determinando así la existencia de moderación. Los resultados confirman, en la misma línea, los resultados obtenidos en las regresiones lineales moderadas por el aprendizaje interno como se observa en la tabla 18. Se observa un significativo decremento del efecto de la orientación al mercado reactiva en contextos de alta orientación al aprendizaje interno. En sentido contrario, la orientación al mercado proactiva tiene un efecto significativamente mayor cuando se da en contextos de alta orientación al aprendizaje interno.

Las implicaciones de todos los resultados del presente capítulo son discutidos en el capítulo 5 de conclusiones.

CAPÍTULO 5

CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN

En este último capítulo se presentan las principales conclusiones académicas y empresariales que se derivan de la presente investigación. Seguido se plantean las limitaciones del estudio y las futuras líneas de investigación que surgen como consecuencia de los resultados obtenidos.

5.1. CONCLUSIONES.

La presente investigación tiene como objetivo profundizar en el estudio de dos formas de orientación al mercado que la literatura ha propuesto en los últimos once años y cuya exploración sigue siendo escasa por los investigadores en esta área de conocimiento del marketing. La revisión de la literatura desarrollada en el capítulo uno ha puesto en evidencia la importancia de un concepto como la orientación al mercado, que, a pesar de considerarse bastante estudiado, llama la atención en sus dos vertientes reactiva y proactiva. En ellas subyace un elemento central tanto para la academia como para los gerentes y que obedece al énfasis sobre las necesidades actuales y futuras de los consumidores. En lo académico, esta unidad de análisis de la orientación al mercado rescata al cliente, el cual es un aspecto fundamental del marketing (Deshpandé, 1999). Además, su análisis es importante para los directivos de las organizaciones quienes reconocen en la satisfacción de las necesidades de los clientes el aspecto más central del concepto de marketing (Ferrel y Lukas, 1987). Adicionalmente, el proceso de revisión del estado del arte sobre la investigación en estas dos vertientes de la orientación al mercado muestra que en los últimos once años no se llega a más de veinte investigaciones publicadas. En este contexto, son necesarios nuevos trabajos que profundicen en la naturaleza de estos comportamientos de la orientación al mercado y permitan establecer relaciones más claras en cuanto a los antecedentes y su grado de influencia en los resultados organizacionales, aspectos que se han propuesto en la presente investigación.

A partir de una sistemática y exhaustiva búsqueda y análisis de la literatura, se ha propuesto un modelo teórico que pretende estudiar los antecedentes de las dos vertientes de la orientación al mercado, las relaciones existentes entre ellas y los resultados. Las relaciones planteadas en el modelo teórico procuran llenar algunos vacíos en la literatura que continúan sin observarse. Las primeras seis hipótesis tienen que ver con el efecto de las dos orientaciones del mercado sobre la ventaja competitiva. La interacción entre las dos dimensiones se propone en la hipótesis siete. Finalmente, las últimas cuatro hipótesis se proponen sobre los efectos de dos orientaciones estratégicas de la empresa como antecedentes de las dos vertientes de la orientación al mercado.

Los resultados obtenidos han permitido verificar el impacto del comportamiento reactivo y proactivo de la orientación al mercado sobre los resultados de la empresa. Hasta hoy, solo existen dos estudios que han propuesto que dicha influencia no es simplemente lineal, sino que puede presentar comportamientos curvilíneos. Esta forma de influencia sigue siendo limitada en su comprensión. Tsai et al. (2008) encontraron que ese efecto de naturaleza curvilínea dependía de factores del ambiente, y Atuahene-Gima et al. (2005) no encontraron evidencia estadística para garantizar dicho comportamiento en ambas orientaciones. En este sentido, el presente estudio aporta nuevas señales sobre la influencia curvilínea de ambas orientaciones al mercado. Primero, encontrando significatividad estadística en ambas orientaciones y segundo, que en diferentes contextos, aun en los internos a la organización, hay presencia de dicho comportamiento. En la misma línea, la presente investigación arroja mayores luces para la comprensión de uno de los dilemas vigentes en la literatura del marketing, que tiene que ver con los hallazgos que se contraponen entre un estudio y otro sobre la relación de la orientación al mercado con los resultados de la empresa. La literatura de marketing ha encontrado evidencia de que las empresas que se orientan al mercado no necesariamente obtienen los mejores resultados. La presente investigación aclara con mayor detalle, y desde la perspectiva de las dos vertientes de la orientación al mercado, los escenarios en que este

elemento central de la disciplina del marketing contribuye o no, a los resultados empresariales.

Por otra parte, los resultados obtenidos han permitido confirmar que existe un efecto de interacción entre las dos vertientes de la orientación al mercado. Recientemente los estudios de Tan y Liu (2014) y Herhausen (2015) por primera vez demostraron un efecto ambidiestro de la orientación al mercado reactiva y proactiva sobre los resultados. Hasta hoy, el presente estudio viene siendo uno de los primeros aportes en esta línea, adicionando un enfoque contingente, dado que la existencia simultánea de las dos vertientes de la orientación al mercado depende de contextos internos y externos a la organización, como han mostrado los resultados.

Por último, los resultados han contrastado la idea de que la orientación a la innovación y la orientación al aprendizaje relacional son antecedentes de ambas orientaciones al mercado. Esta influencia se ha intuido desde el punto de vista teórico y empíricamente con el uso de las medidas tradicionales de la orientación al mercado (MKTOR, Narver y Slater, 1990 y MARKOR Kohli et al., 1993), pero no se había constatado con las dos vertientes, reactiva y proactiva, de la orientación al mercado. A continuación se presentan con mayor precisión los efectos significativos de interés encontrados, siguiendo el mismo orden aquí presentado.

5.1.1. Conclusiones relevantes sobre los resultados de la relación de la orientación al mercado reactiva y proactiva con la ventaja competitiva.

Los resultados obtenidos en el contraste empírico del modelo teórico confirman el papel determinante de la orientación al mercado reactiva y proactiva en la construcción de ventaja competitiva para la empresa. Además, se constata que la naturaleza de las dos

vertientes de la orientación al mercado es curvilínea más que lineal. La forma de la curva señala que una orientación al mercado será capaz de influenciar y crear ventaja competitiva a la empresa hasta cierto punto. Demasiada inversión en un recurso como la orientación al mercado reactiva empezará a disminuir su impacto sobre la generación de valor para los clientes. Excesiva estrategia reactiva puede limitar la atracción y generar esfuerzos insuficientes para retener a los clientes. En este sentido los beneficios ofrecidos pueden ser conocidos fácilmente por los competidores. En el presente estudio, esta situación se da en una empresa que se implique en actividades de aprendizaje basadas en la experiencia y tecnologías básicas y en entornos muy dinámicos.

Así mismo, la orientación al mercado proactiva demuestra impactar positivamente la ventaja competitiva de la empresa pero hasta cierto punto. Mayores inversiones en actividades al mercado proactivas debilitarán el efecto sobre la ventaja competitiva. Un alto nivel de orientación proactiva al mercado exige a las empresas muchos proyectos de tipo exploratorio que, generalmente, requieren de nuevos y específicos conocimientos no basados en la experiencia, siendo necesario invertir en estructuras organizacionales diferentes a las existentes e implicando por ello altos riesgos y costos. Al asumir estas nuevas formas organizativas las empresas aumentan las posibilidades de asumir errores e ineficiencias operativas que pueden repercutir de manera negativa en la creación de valor al cliente. En este estudio ocurre lo descrito en un escenario de actividades de aprendizaje interno basado en actividades de I+D que se forjen en experimentación y nuevas tecnologías, y también ocurre en entornos pocos dinámicos y altos niveles de la orientación al mercado reactiva.

Además, el efecto de influencia de ambas orientaciones al mercado sobre la ventaja competitiva está moderado por el aprendizaje interno. Si se quiere un mayor efecto de la orientación al mercado reactiva sobre la ventaja competitiva se debe invertir en mayores niveles de aprendizaje interno, siempre y cuando dicha estrategia vaya acompañada de

bajos niveles de orientación al mercado proactiva. Aumentar los niveles de un comportamiento proactivo hace que el aprendizaje interno modere negativamente el efecto de la orientación al mercado reactiva. Tanto la orientación al mercado proactiva como altos de niveles de aprendizaje interno, le permitirían a la empresa aprovechar las altas capacidades tecnológicas y la información novedosa y no familiar del mercado para dirigir a los clientes actuales productos mucho más útiles e importantes, pero un exceso de orientación al mercado proactiva aumenta el riesgo de fracaso dado que la empresa puede alejarse demasiado de su conocimiento actual del cliente basado en su experiencia base.

En el caso de la orientación al mercado proactiva ocurre también un efecto de moderación del aprendizaje interno. Dicha moderación ocurre cuando la empresa lleva a cabo una estrategia de orientación al mercado reactiva, permitiéndole a la empresa implicada en dichos comportamientos salvaguardarla de los altos costos y riesgos propios de las actividades de exploración propias de altos niveles de aprendizaje interno y una orientación al mercado proactiva. Sin embargo, los resultados demuestran el riesgo de aumentar los niveles de orientación al mercado reactiva, dado que el efecto de la orientación al mercado proactiva sobre la ventaja competitiva se debilita, pues la empresa preferirá un conocimiento más cercano y menos riesgoso basado en su propia experiencia y en la explotación de la inteligencia de mercado. Finalmente, el efecto curvilíneo de la relación entre la orientación al mercado proactiva y la ventaja competitiva en la presente investigación encuentra evidencia de que dicho efecto, no solamente depende de factores internos a la organización, como el aprendizaje interno, sino también a factores externos como el dinamismo del entorno.

Específicamente, los resultados no arrojaron señales de un efecto de moderación del dinamismo del entorno sobre la relación de la orientación al mercado reactiva con la ventaja competitiva. En el caso de la relación de la orientación al mercado proactiva,

pasar de bajos a altos niveles de dinamismo del entorno genera un mayor efecto positivo sobre el efecto saturado con la ventaja competitiva.

Respecto a la interacción de las dos vertientes de la orientación al mercado los resultados demostraron que, a pesar de que son dos vertientes diferentes, pueden complementarse ambas para mejorar la ventaja competitiva de las empresas. Atuahene-Gima et al. (2005) establecieron que las dos orientaciones no pueden convivir en una combinación alta-alta, mientras que Tan y Liu (2014) y Herhausen (2015) presentan el concepto de ambidestreza de orientación al mercado. El presente estudio va más allá, dando claridad en que la combinación alta-alta es posible pero en escenarios particulares. Para este estudio, la ventaja competitiva se ve influenciada por la existencia simultánea de los dos comportamientos de la orientación al mercado en escenarios donde el nivel de aprendizaje interno es bajo. Es decir, que la orientación al mercado reactiva complementa las deficiencias de la orientación al mercado proactiva, pero como la orientación al mercado proactiva tiene mayor riesgo dado los altos costos de su implementación, es más plausible si se acompaña por un camino de I+D más seguro y conservador (Lee et al., 2014; Lin et al., 2013). La combinación alta orientación al mercado reactiva y alta orientación al mercado proactiva también mejora la ventaja competitiva en un entorno de bajo dinamismo, donde las preferencias de los consumidores no cambian mucho y sobresalen las tecnologías maduras. Este contexto favorece a la orientación al mercado reactiva, pero también puede generar problemas para la empresa que solo opte por esta estrategia, dado que puede caerse en la trampa de responder solo a los “caprichos” de los clientes (Narver et al., 2004). La presencia simultánea de una estrategia de orientación al mercado proactiva impulsaría a la empresa a no dejar de explorar soluciones novedosas con mayor valor para los clientes.

5.1.2. Conclusiones relevantes sobre los resultados de los antecedentes de la orientación al mercado reactiva y proactiva.

Se ha establecido en la literatura de marketing que una cultura organizacional hacia la innovación y la orientación al mercado están muy relacionadas y, respecto a la forma en que se relacionan, existen dos posturas. La más tradicional es que la orientación al mercado es fuente de nuevas ideas, facilitando así la innovación (Hult et al., 2004). Una segunda, menos explorada (O’Cass y Viet Ngo, 2007), propone que una cultura innovadora deriva en comportamientos orientados al mercado. Los resultados del presente estudio hacen eco y aportan evidencia empírica para la segunda opción. Los resultados de este estudio dan mayores luces sobre este aspecto al considerar no solamente el efecto positivo sobre las dos vertientes de la orientación al mercado, sino también el efecto moderador del dinamismo del entorno. En un entorno dinámico la orientación a la innovación aprovechará las mayores oportunidades de investigación y adquisición de nuevas tecnologías presentes en el entorno, para la búsqueda de soluciones a las necesidades actuales y futuras de los clientes.

Por otra parte, la literatura en marketing también ha establecido que la orientación al aprendizaje es el motor detrás de una orientación al mercado (Baker y Sinkula, 1999a). Los resultados validan esta afirmación y permiten determinar adicionalmente que el efecto de la orientación al aprendizaje sobre la orientación al mercado está moderado por el dinamismo del entorno. En particular, una orientación al aprendizaje relacional en ambientes dinámicos genera un detrimento sobre el efecto de la orientación al mercado reactiva. Adquirir conocimiento a partir de la relación con otra organización en un entorno dinámico supone tener relaciones con organizaciones que cuenten con niveles altos de capacidades tecnológicas y conocimiento experimental, así como tener las habilidades para compartir ideas y conocimientos no familiares. Esta forma de aprendizaje va en contravía de una empresa que se oriente al mercado reactivamente,

pues se confía en el conocimiento más experiencial y caracterizado por comportamientos de explotación.

5.2. IMPLICACIONES EMPRESARIALES.

La presente investigación también sugiere establecer recomendaciones que sean de utilidad para las empresas a la hora de implementar estrategias orientadas al mercado reactivas y/o proactivas, a fin de que les permita una mayor eficacia en sus decisiones.

Es indudable la importancia que los directivos de las empresas le dan al concepto de marketing y en particular a lo relacionado a la satisfacción de las necesidades de los clientes. Por ello, este estudio se hace relevante, dado que supone que la estrategia de implementar una total orientación al mercado supone riesgos y altos costos. Así, los empresarios deben ser conscientes de cuáles son los aspectos que van a favorecer la adopción de una orientación al mercado, tanto reactiva como proactiva, de tal forma que puedan orientar sus esfuerzos en la dirección correcta. En esta línea, una de las contribuciones más importantes del presente estudio ha sido demostrar que la estrategia de orientarse al mercado requiere de actividades de búsqueda y diseminación de información de mercado y respuesta a las necesidades actuales y futuras de los clientes, y que los gerentes deben ser sensibles a las dos posibilidades (reactiva y/o proactiva) porque generan costos y resultados diferentes.

Por una parte, las empresas que toman la decisión de comportarse orientadas al mercado de una manera proactiva deben tener en consideración que hay bastantes posibilidades de fracaso, es decir, que demasiadas actividades de exploración pueden hacer que se pierda el foco de las capacidades centrales desarrolladas por la empresa, llegando a un nivel en que se disminuye la posibilidad de crear ventaja competitiva para la empresa. Lo

mismo ocurre con la orientación al mercado reactiva. Las empresas pueden caer en la trampa con el conocimiento de base que se tiene de los clientes actuales, dado que en general se espera que la empresa sea más experimentada y competente en el uso de inteligencia de mercado proveniente de las necesidades actuales, limitando la búsqueda de nuevas soluciones que posibiliten la creación de mayor valor. Así pues, los responsables de desarrollar estrategias de orientación al mercado reactiva y proactiva deben tener en cuenta que son estrategias que presentan estados de saturación y, por tanto, deben tenerse en cuenta los aspectos internos y externos a la organización que favorecen este escenario, para controlarlo. También, los gerentes deben implementar condiciones organizativas lo suficientemente flexibles que puedan mejorar la eficacia de cada una de las orientaciones al mercado.

A la luz de los resultados de este estudio, para mejorar las posibilidades de crear ventaja competitiva a partir de la implementación de una orientación al mercado reactiva y/o proactiva, se recomienda implicarse en actividades de I+D. Por ejemplo, con la adquisición de conocimiento a partir de las actividades I+D se puede reforzar la inteligencia de mercado de las necesidades actuales de los clientes, pero a la vez invirtiendo en una estrategia de conocimiento a partir de información de mercado novedosa y poco familiar que pueda otorgarle la capacidad de absorción propia de un aprendizaje basado en I+D, permitiendo a la empresa compensar las deficiencias de demasiada orientación al mercado reactiva. Finalmente, las empresas deben aprovechar las oportunidades del entorno en la búsqueda de información novedosa de mercado, que ofrece oportunidades para la empresa de encontrar soluciones bastante novedosas, implementando a su vez una estrategia reactiva del mercado que le asegure el efecto complementario para soportar las deficiencias propias de una orientación al mercado proactiva.

Además, se destaca la importancia que tiene la empresa en desarrollar una cultura de aprendizaje relacional y de innovación que favorecen positivamente la implementación de una orientación al mercado reactiva y proactiva. Se ha demostrado que son orientaciones de la firma que facilitan la búsqueda de información de mercado relativa a las necesidades actuales y futuras de los clientes.

5.3. LIMITACIONES.

Como cualquier trabajo de investigación, la presente tesis doctoral no está exenta de algunas limitaciones. Primero, hay que decir que los resultados de este estudio son propios de una economía en desarrollo, con lo cual, más allá de ser una limitación brinda una oportunidad de conocer los fenómenos en un contexto habitualmente resuelto en economías desarrolladas. Sin embargo, este contexto debe tenerse en cuenta a la hora de pensar en generalizar los hallazgos.

El modelo sometido a contrastación podría ser aún más completo de lo que aquí se ha presentado. Sin embargo procurando una mayor parsimonia se han excluido del estudio un grupo de variables que pueden considerarse antecedentes relevantes de las dos vertientes de la orientación al mercado, como son otras orientaciones estratégicas de la firma, relativos a aspectos de la función directiva (como por ejemplo la orientación emprendedora y la orientación tecnológica). Así mismo, variables relacionadas con la dinámica interdepartamental (como por ejemplo el conflicto entre los departamentos, o el contacto entre los empleados de los departamentos) y/o variables relacionadas con los sistemas organizacionales (por ejemplo, la departamentalización, formalización y/o centralización). Además sería interesante considerar otras condiciones del entorno, tales como la turbulencia del mercado y la intensidad competitiva. Finalmente, tener en cuenta otras variables de resultado como el desempeño de la empresa o el desempeño de la innovación permitiría enriquecer el análisis. Así mismo, como lo reconoce la teoría basada

en recursos, las fuentes de ventaja competitiva de la empresa no solo depende de los recursos de mercado, sino de otros recursos y competencias empresariales que en este estudio no se han contemplado, pero que sin duda estarían implicados en la consecución de ventaja competitiva.

Sin duda, involucrar los aspectos anteriormente mencionados u otras variables debería ayudar a ofrecer una explicación más completa de los antecedentes y resultados de la orientación al mercado reactiva y proactiva, y los efectos sobre la ventaja competitiva.

Otra posible limitación de la investigación proviene de los individuos que han contestado el cuestionario. Los datos utilizados están basados en las percepciones de los directivos de la empresa. Aunque este tipo de datos se ha utilizado ampliamente en la literatura de marketing, en la investigación de los conceptos analizados no se puede descartar la posibilidad de que la subjetividad de las medidas sesgue los resultados del estudio.

Por último, la presente investigación ha optado por una muestra de industrias de diferentes sectores. En principio se sacrifica un poco de validez interna al no tener un mayor control sobre las fuentes de variación externas procedentes de las características propias del sector, pero le permite a esta investigación formular conclusiones que pueden generalizarse más allá de la idiosincrasia de industrias de un sector particular.

5.4. LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN.

En primer lugar, deben considerarse mas estudios, en la misma dirección de esta investigación, sobre la naturaleza curvilínea de las dos vertientes de la orientación al mercado reactiva y proactiva, dado que hasta hoy, la investigación sigue siendo muy limitada. Se hace necesario explorar, por ejemplo, el comportamiento curvilíneo en presencia simultánea de aspectos internos y externos a la organización. Así mismo,

explorar el efecto de interacción, dado que hasta hoy solo se conoce un par de avances en este sentido. Teniendo en cuenta que este estudio muestra que un nivel alto-alto de ambas orientaciones mejora la ventaja competitiva en escenarios particulares, es importante en futuros estudios explorar en que otros escenarios niveles altos-altos y/o altos-bajos y/o bajos-bajos podrían generar mejores resultados para la empresa.

Un aspecto que cobra también importancia es explorar otros determinantes que faciliten la implementación de una orientación al mercado reactiva y proactiva. Aspectos como la departamentalización y los sistemas organizacionales siguen prácticamente sin explorarse. Es necesario estudiar, la exploración sobre otras consecuencias de las dos vertientes de la orientación al mercado, tales como la respuesta de los clientes y los empleados.

Por último, hacia el futuro se sugiere el desarrollo de estudios con otras metodologías, como diseños longitudinales que permitirían una mayor validez a los resultados obtenidos, de forma que pueda verse la evolución del comportamiento de las dos vertientes de la orientación al mercado sobre los resultados de la empresa.

Los resultados presentados en esta investigación además de permitir la búsqueda de desarrollar nuevos aspectos de las dos vertientes de la orientación al mercado expuestas anteriormente, posibilita la extensión del impacto de dichos resultados mediante la difusión en ponencias nacionales e internacionales y/o la publicación de artículos en revistas indexadas. El plan propuesto en este sentido es lograr la difusión de los resultados mediante al menos un artículo científico, una ponencia internacional y la publicación de la tesis doctoral.

BIBLIOGRAFÍA

- Aaker, D. A. (2001). *Strategic Marketing Management* (6th ed.). New York: Wiley.
- Aiken, L.S. y West, S.G. (1991). *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- Alexander, R.S., Surface, F.M., Elder, R.F. y Alderson, W. (1940). *Marketing*. Ed. Ginn and Co.
- Alderson, W. (1957). *Marketing behavior and executive action*. Ed. Richard D. Irwin Inc.
- American Marketing Association. (1960). *Marketing definitions: A glossary of marketing terms*.
- American Marketing Association (1985). AMA board approves new marketing definition, *Marketing News*, 19(5), 1.
- Amit, R. y Schoemaker, P.J.H. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14(1), 33-46.
- Anderson, J.C., y Gerbing, D.W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological bulletin*, 103(3), 411.
- Argote, L., y Miron-Spektor, E. (2011). Organizational learning: From experience to knowledge. *Organization science*, 22(5), 1123-1137.
- Argyris, C. y Schön, D., (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective Reading*. Addison-Wesley, Reading, MA.
- Artz, K.W., Norman, P.M., Hatfield, D.E., y Cardinal, L.B. (2010). A longitudinal study of the impact of R&D, patents, and product innovation on firm performance. *Journal of Product Innovation Management*, 27(5), 725-740.
- 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. y Ko, A. (2001). An empirical investigation of the effect of market orientation and entrepreneurship orientation alignment on product innovation, *Organization Science*, 12(1), 54-74.
- Atuahene-Gima, K., Slater, S.F., 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., Kouremenos, A., y Tzokas, N. (1994). Assessing the innovativeness of organizations and its antecedents: Project Innovstrat. *European Journal of Marketing*, 28(11), 5-28.
- Bagozzi, R.P. (1975). Marketing as exchange. *Journal of Marketing*, 39, 32-39.
- Bagozzi, R.P. y Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94.
- Baker, W.E. y Sinkula, J.M. (1999a). Learning orientation, market orientation, and innovation: Integrating and extending models of organizational performance. *Journal of Market Focused Management*, 4, 295-308.
- Baker, W.E. y Sinkula, J.M. (1999b). The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27 (4), 411-27.
- Baker, W.E. y Sinkula, J.M. (2002). Market orientation, learning orientation and product innovation: delving into the organization's black box. *Journal of Market Focused Management*, 5(1), 5-23.
- Baker, W.E. y Sinkula, J.M. (2005). Market orientation and the new product paradox. *Journal of Product Innovation Management*, 22, 483-502.
- Baker, W.E., y Sinkula, J.M. (2007). Does market orientation facilitate balanced innovation programs? An organizational learning perspective. *Journal of Product Innovation Management*, 24(4), 316-334.
- Baker, W.E., y Sinkula, J.M. (2009). The complementary effects of market orientation and entrepreneurial orientation on profitability in small businesses. *Journal of Small Business Management*, 47, 443-464.
- Barney, J.B. (1986). Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage?. *Academy of Management Review*, 11(3), 656-665.
- Barney, J.B. (1991). Firm Resources and the theory of competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J.B., y Clark, D. (2007). *Resource-based theory: Creating and sustaining competitive advantage*. New York: Oxford University Press.

- Barney, J.B., Ketchen, D.J., y Wright, M. (2011). The future of resource-based theory revitalization or decline? *Journal of Management*, 37(5), 1299-1315.
- Barney, J.B., y Hesterly, W. (2012). *Strategic management and competitive advantage: Concepts and cases* (4th ed.). New Jersey: Pearson.
- Baumgartner, H., y Pieters, R. (2003). The structural influence of marketing journals: A citation analysis of the discipline and its subareas over time. *Journal of Marketing*, 67(2), 123-139.
- Berry, L. L. (1983). *Relationship marketing*. American Marketing Association.
- Berry, L. L. (1996). Retailers with a future. *Marketing Management*, 5(1), 38.
- Berthon, P., Hulbert, J., y Pitt, L., (1999). To serve or to create? Strategic orientations towards customers and innovation. *California Management Review*, 42(1), 37-58.
- Blocker, C.P., Flint, D.J., Myers, M.B. y Slater S.F. (2011). Proactive customer orientation and its role for creating customer value in global markets. *Journal of The Academy of Marketing Science*, 39(2), 216-233.
- Bodlaj, M., Coenders, G., y Zabkar, V. (2012). Responsive and proactive market orientation and innovation success under market and technological turbulence. *Journal of Business Economics and Management*, 13, 666–687.
- Boso, N., Story, V.M., y Cadogan, J.W. (2013). Entrepreneurial orientation, market orientation, network ties, and performance: Study of entrepreneurial firms in a developing economy. *Journal of Business Venturing*, 28(6), 708-727.
- Boulding, W., Staelin, R., Ehret, M., y Johnston, W.J. (2005). A customer relationship management roadmap: What is known, potential pitfalls, and where to go. *Journal of Marketing*, 69(4), 155-166.
- Börjesson, S., y Dahlsten, F. (2004). Management action in developing market orientation: a report from a customer knowledge project at Volvo Cars. *Journal of Change Management*, 4(2), 141-154.
- Boumgarden, P.; Nickerson, J.; Zenger, T.R. (2012). Sailing into the wind: exploring the relationships among ambidexterity, vacillation, and organizational performance. *Strategic Management Journal*, 33, 587-610.

- Brush TH, Bromiley P y Hendrick M. (1999). The relative influence of industry and corporation on business segment performance: an alternative estimate. *Strategic Management Journal*, 20(6), 519-547.
- Cacciolatti, L., y Lee, S. H. (2016). Revisiting the relationship between marketing capabilities and firm performance: The moderating role of market orientation, marketing strategy and organisational power. *Journal of Business Research*, 69(12), 5597-5610.
- Cai, L., Yu, X., Liu, Q., y Nguyen, B. (2014). Radical innovation, market orientation, and risk-taking in Chinese new ventures: an exploratory study. *International Journal of Technology Management*, 67(1), 47-76.
- Calantone, R.J., Harmancioglu N. y Droge, C. (2010). Inconclusive Innovation "Returns": A meta-analysis research on Innovation in new product development. *Journal of Product Innovation Management*, 27, 1065-1081.
- Cambra-Fierro, J., Florin, J., Perez, L., y Whitelock, J. (2011). Inter-firm market orientation as antecedent of knowledge transfer, innovation and value creation in networks. *Management Decision*, 49(3), 444-467.
- Carbonell, P., y Rodríguez-Escudero, A. I. (2010). The effect of market orientation on innovation speed and new product performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 25(7), 501-513.
- Cardinal, L.B., y Hatfield, D.E. (2000). Internal knowledge generation: the research laboratory and innovative productivity in the pharmaceutical industry. *Journal of Engineering and Technology Management*, 17(3), 247-271.
- Cassiman, B., y Veugelers, R. (2006). In search of complementarity in innovation strategy: Internal R&D and external knowledge acquisition. *Management Science*, 52(1), 68-82.
- Cavusgil, S.T. y Elvey-Kirk, L.A. (1998). Mail survey response behavior: a conceptualization of motivating factors and an empirical study, *European Journal of Marketing*, 32 (11/12), 1165-1192.
- Chang, W., Franke, G.R., Butler, T.D., Musgrove, C.F., y Ellinger, A.E. (2014). Differential mediating effects of radical and incremental innovation on market orientation-performance relationship: a meta-analysis. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 22(3), 235-250.

- Christensen, C.M. y Bower, J.L. (1996). Customer Power, Strategic Investment, and the Failure of Leading Firms. *Strategic Management Journal*, 17, 197-218.
- Christensen, C.M. (1998). Why great companies lose their way. *Across the Board*, 35(9), 36-41.
- Cohen, W.M., y Levinthal, D. (1989). Innovation and learning: the two faces of R&D. *The Economic Journal*, 569-596.
- Cohen, W. M., y Levinthal, D. (1990). Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation, *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-152.
- Cohen, W.M. y Levinthal, D. (1994). Fortune favors the prepared firm. *Management Science*, 40(2), 227-251.
- Connor, T. (2007). Market orientation and performance. *Strategic Management Journal*, 28(9), 957-959.
- Costa, P.T., y McCrae, R.R. (1987). Neuroticism, somatic complaints, and disease: is the bark worse than the bite? *Journal of Personality*, 55(2), 299-316.
- Cravens, D. W. (1999). *Strategic Marketing* (6th ed.). Homewood: Irwin/ McGraw-Hill.
- Crossan, M.M., Maurer, C.C. y White, R.E. (2011). Reflections on the 2009 AMR Decade Award: Do we have a theory of organizational learning? *Academy of Management Review*, 36 (3), 446-460.
- Cyert, R.M.y March, J.G.(1963). *Behavioral theory of the firm*. Blackewll Business: Cambridge, MA.
- Daghfous, A. (2004). Absorptive capacity and the implementation of knowledge-intensive best practices., *SAM Advanced Management Journal*, 69 (2), 21-27.
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3), 555-590.
- Das, T. K., y Kumar, R. (2010). Interpartner sensemaking in strategic alliances: Managing cultural differences and internal tensions. *Management Decision*, 48(1), 17-36.
- Datta DK, Guthrie JP y Wright PM. (2005). Human resource management and labor productivity: does industry matter? *Academy of Management Journal* ,48(1), 135-145.

- Day, G.S. (1994). The capabilities of market-driven organizations, *The Journal of Marketing*, 58(4), 37-52.
- Day, G.S.(1995). Continuous learning about markets. *California Management Review*, 36, 9 – 31.
- Day, G.S. y Wensley, R. (1988), Assessing advantage: a framework for diagnosing competitive superiority, *Journal of Marketing*, 52, 1-20.
- Day, G.S. (2011). Closing the marketing capabilities gap. *Journal of Marketing*, 75(4), 183-195.
- De Luca, L. M., Verona, G., y Vicari, S. (2010). Market orientation and R&D effectiveness in High-Technology firms: An empirical investigation in the biotechnology industry. *Journal of Product Innovation Management*, 27(3), 299-320.
- Demirbag, M., Lenny Koh, S. C., Tatoglu, E., y Zaim, S. (2006). TQM and market orientation's impact on SMEs' performance. *Industrial Management & Data Systems*, 106(8), 1206-1228.
- Deshpande, R. (1999). "Foreseeing" marketing. *The Journal of Marketing*, 63, 164-167.
- Deshpande, R., Farley, J., Webster, F. (1993). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: A quadrad analysis. *Journal of Marketing*, 57(1), 23-37.
- Deshpandé, R., y Farley, J. U. (1998). The market orientation construct: correlations, culture, and comprehensiveness. *Journal of Market-Focused Management*, 2(3), 237-239.
- Deshpande, R., y Webster Jr, F. E. (1989). Organizational culture and marketing: defining the research agenda. *The Journal of Marketing*, 53, 3-15.
- Dess, G.G., y Beard, D.W. (1984). Dimensions of organizational task environments. *Administrative Science Quarterly*, 52-73.
- Dilk, C., Gleich, R., Wald, A. y Motwani, J. (2008). State and development of innovation networks: evidence from the European vehicle sector, *Management Decision*, 46(5), 691-701.
- Dixon, D. F. (1990). Marketing as production: The development of a concept. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 18(4), 337-343.

- Dixon, N.M. (1992). Organizational learning: a review of literature with implications for HRD professionals. *Human Resource Development Quarterly*, 3, 29-49.
- Dodgson, M. (1993). Organizational learning: a review of some literatures. *Organization Studies*, 14(3), 375-394.
- Dong, X. D., Zhang, Z., Hinsch, C. A., y Zou, S. (2016). Reconceptualizing the elements of market orientation: A process-based view. *Industrial Marketing Management*, 56, 130-142.
- Doz, Y. (1996). The evolution of cooperation in strategic alliances: initial conditions or learning processes? *Strategic Management Journal*, 17(1), 55-83.
- Drucker, P. (1954). *The Practice of Management*. Harper and Row, New York.N.Y.
- Duncan, R.B. (1972). Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, 17, 313-327.
- Dyer, J. H. (2000). *Collaborative advantage: Winning through extended enterprise supplier networks*. Oxford University Press.
- Dyer, J. y Singh, H. (1998). The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage, *Academy of Management Review*, 23(4), 660-79.
- Elg, U. (2007). Market orientation as inter-firm cooperation: an international study of the grocery sector, *European Journal of Management*, 25 (4), 283-97.
- Ferrell, O. C., y Lucas, G. H. (1987). An Evaluation of Progress in the Development of a Definition of Marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 15(3), 12-23.
- Foley, A. y Fahy, J. (2009). Seeing market orientation through a capabilities lens. *European Journal of Marketing*, 43(1/2), 13-20.
- Fornell, C., y Bookstein, F. L. (1982). Two structural equation models: LISREL and PLS applied to consumer exit-voice theory. *Journal of Marketing Research*, 440-452.
- Frambach, R. T., Fiss, P. C., y Ingenbleek, P. T. (2016). How important is customer orientation for firm performance? A fuzzy set analysis of orientations, strategies, and environments. *Journal of Business Research*, 69(4), 1428-1436.

- Frösén, J., Luoma, J., Jaakkola, M., Tikkanen, H., y Aspara, J. (2016). What counts versus what can be counted: the complex interplay of market orientation and marketing performance measurement. *Journal of Marketing*, 80(3), 60-78.
- Frosch, R.A. (1996). The customer for R&D is always wrong!. *Research Technology Management*, 39(6), 22-27.
- Gao, G. Y., Zhou, K. Z., y Yim, C. K. (2007). On what should firms focus in transitional economies? A study of the contingent value of strategic orientations in China. *International Journal of Research in Marketing*, 24(1), 3-15.
- Garcia, R., y Calantone, R. (2002). A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: a literature review. *Journal of Product Innovation Management*, 19(2), 110-132.
- Garvin, D., (1983). Building a Learning Organisation, *Harvard Business Review*, 78-91.
- Gatignon, H. y Xuereb, J.M. (1997). Strategic orientation of the firm and new product performance. *Journal of Marketing Research*, 34, 77-90.
- Gebhardt, G.F., Carpenter, G.S., y Sherry Jr, J.F. (2006). Creating a market orientation: A longitudinal, multifirm, grounded analysis of cultural transformation. *Journal of Marketing*, 70(4), 37-55.
- Goldman, A. y Grinstein A. (2010). Stages in the development of market orientation publication activity: A longitudinal assessment. *European Journal of Marketing*, 44(9), 1384-1409.
- Grant, R.M. (1991). The resourced based-theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135
- Greenhalgh, C. y Longland, M. (2005). Running to stand still?—The value of R&D, patents and trade marks in innovating manufacturing firms. *International Journal of the Economics of Business*, 12(3), 307-328.
- Grewal, R., Chandrashekar, M., Johnson, J. L., y Mallapragada, G. (2013). Environments, unobserved heterogeneity, and the effect of market orientation on outcomes for high-tech firms. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(2), 206-233.
- Griffin, A., y Hauser, J. R. (1993). The voice of the customer. *Marketing Science*, 12(1), 1-27.

- Griffiths, J. S., y Grover, R. (1998). A framework for understanding market orientation: The behavior and the culture. In *American Marketing Association. Conference Proceedings* (Vol. 9, p. 311). American Marketing Association.
- Grinstein A. (2006). The relationship between market orientation and alternative strategic orientations. A meta-analysis. *European Journal of Marketing*, 42(1/2), 115-134.
- Grinstein A. (2008). The effect of market orientation and its components on innovation consequences: A meta-analysis. *Journal of The Academic Marketing Science*, 36, 166-173.
- Gronroos, C. (1984). A service quality model and its marketing implications. *European Journal of Marketing*, 18(4), 36-44.
- Grunert, K. G., Fruensgaard -Jeppesen, L., Risom -Jespersen, K., Sonne, A. M., Hansen, K., Trondsen, T., y Young, J. A. (2005). Market orientation of value chains: A conceptual framework based on four case studies from the food industry. *European Journal of Marketing*, 39(5/6), 428-455.
- Gulati, R. (2007). *Managing Network Resources: Alliances, Affiliations and Other Relational Assets*, Oxford University Press, Oxford.
- Gupta, A. K., Smith, K. G., y Shalley, C. E. (2006). The interplay between exploration and exploitation. *Academy of Management Journal*, 49(4), 693-706.
- Hagedoorn, J., y Duysters, G. (2002). Learning in dynamic inter-firm networks: the efficacy of multiple contacts. *Organization Studies*, 23(4), 525-548.
- Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L., y Black, W.C. (1999). Análisis de datos multivariante. *Editorial Prentice Hall*, 5ª edición. EEUU.
- Hall, R. (1989). The management of intellectual assets: A new corporate perspective. *Journal of General Management*, 15, 53-68.
- Hall, R. (1992). The strategic analysis of intangible resources. *Strategic Management Journal*, 13, 135-144.
- Hall, R. (1993). A framework for linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage, *Strategic Management Journal*, 14, 607-18.

- Hamel, G. (1991). Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances, *Strategic Management Journal*, 12(1), 83-104.
- Hamel, G. y Prahalad, C.K. (1994). *Competing for the Future*. Boston: HBS Press.
- Hakala, H.(2011) Strategic orientations in management literature: Three approaches to understanding the interaction between market, technology, entrepreneurial and learning orientations. *International Journal of Managements Reviews*,13, 199-217.
- Han, J. K., Namwoon, K., Srivastava R. K. (1998). Market orientation and organizational performance: Is innovation a missing link? *Journal of Marketing*, 62(4), 30-45.
- Harris,L.C.(2000). The organizational barriers to developing market orientation. *European Journal of Marketing*, 34(5/6), 598-624.
- Haugland, S. A., Myrtveit, I.,y Nygaard, A. (2007). Market orientation and performance in the service industry: A data envelopment analysis. *Journal of Business Research*, 60(11), 1191-1197.
- Herhausen, D. (2016). Unfolding the ambidextrous effects of proactive and responsive market orientation *Journal of Business Research*, 69(7), 2585-2593.
- Hernández-Espallardo, M. y Arcas-Lario, N. (2003). The effects of authoritative mechanisms of coordination on market orientation in asymmetrical channel partnerships. *International Journal of Research in Marketing*, 20(2), 133-152.
- Hernández-Espallardo, M., Rodríguez-Orejuela, A., y Sánchez-Pérez, M. (2010). Inter-organizational governance, learning and performance in supply chains. *Supply Chain Management: An International Journal*, 15(2), 101-114.
- Herzberg, F., Mausner, B., y Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*.New York.
- Hitt, M. A., Dacin, M. T., Tyler, B. B., y Park, D. (1997). Research notes and communications understanding the differences in Korean and US executives strategic orientations. *Strategic Management Journal*, 18(2), 159-167.
- Hofer, C. W., y Schendel, D. (1980). *Strategy formulation: Analytical concepts*. West Publishing.
- Homburg, C. y Pflesser, C. (2000). A multiple-layer model of market-oriented organizational culture: Measurement issues and performance outcomes. *Journal of Marketing Research*, 37(4), 449-462.

- Homburg, C., Krohmer, H., y Workman, J. P. (2004). A strategy implementation perspective of market orientation. *Journal of Business Research*, 57(12), 1331-1340.
- Hong, J., Song, T.H., y Yoo, S. (2013). Paths to success: how do market orientation and entrepreneurship orientation produce new product success? *Journal of Product Innovation Management*, 30(1), 44-55.
- Howard, J.A. (1957). *Marketing Manegement, Analysis and Decision*. R.D. Irwin, Inc.
- Hsieh, Y., Chiu, H. y Hsu, Y. (2008). Supplier market orientation and accommodation of the customer in different relationships phases, *Industrial Marketing Management*, 37(4), 380-93.
- Huber, G. (1991). Organizational learning: The contributing processes and literature. *Organization Science*, 2, 88-115.
- Hult, G.T. y D.J. Ketchen.(2001). Does market orientation matter? A test of the relationship between positional advantage and performance. *Strategic Management Journal*, 22, 899-906.
- Hult, G. T., Thomas, M., Hurley, R. F., Knight, G. A.(2004). Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance. *Industrial Marketing Management*, 33, 429-38.
- Hult, G. T., Ketchen, D. J., y Slater, S. F. (2005). Market orientation and performance: an integration of disparate approaches. *Strategic Management Journal*, 26(12), 1173-1181.
- Hunt, S.D. y Morgan, R.M. (1995). The comparative advantage theory of competition. *The Journal of Marketing*, 59,1-15 .
- Hunt, S.D. y Morgan, R.M. (1996). The resource-advantage theory of competition: dynamics, path dependencies, and evolutionary dimensions. *The Journal of Marketing*, 107-114.
- Hunt, S.D. y Lambe, C.J. (2000). Marketing contributions to business strategy: Market orientation, relationship marketing, and resource- advantage theory. *International Journal of Management Review*, 2,17-43.
- Hurley, R. y Hult, T. (1998). Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination, *Journal of Marketing*, 62, 42-54.

- Hyvarinen L. (1990). Innovativeness and its indicators in small and medium-sized industrial enterprises. *International Small Business Journal*, 9, 64 – 74.
- Itami, H. (1987). *Mobilising Invisible Assets*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Jaccard, J., Turrisi, R. y Wan, C.K. (1990). *Interaction Effects in Multiple Regression*, Sage Publications, Newbury Park, CA.
- Jaeger, N. A., Zacharias, N. A., y Brettel, M. (2016). Nonlinear and dynamic effects of responsive and proactive market orientation: A longitudinal investigation. *International Journal of Research in Marketing*, DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijresmar.2016.01.006>
- Jain, S. C. (1999). *Marketing planning and strategy* (6th ed.). Cincinnati: South-Western Publishing.
- Jansen, J.J., Volberda, H.W., y Van Den Bosch, F.A. (2005). Exploratory innovation, exploitative innovation, and ambidexterity: The impact of environmental and organizational antecedents. *Schmalenbach Business Review*, 57, 351-363.
- Jansen, J.J., Van Den Bosch, F.A., y Volberda, H.W. (2006). Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: Effects of organizational antecedents and environmental moderators. *Management Science*, 52(11), 1661-1674.
- Jap, S.D. (1999). Pie-expansion efforts: collaboration processes in buyer-supplier relationships. *Journal of Marketing Research*, 461-475.
- Jaworski, B. y Kohli, A. (1993). Market orientation: Antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57(3), 53-70.
- Jaworski, B., y Kohli, A. (1996). Market orientation: review, refinement, and roadmap. *Journal of Market-Focused Management*, 1, 119-135.
- Jaworski, B., Kohli, A. y Sahay, A. (2000). Market-driven versus driving markets. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28, 45-54.
- Jiménez-Jiménez, D., y Cegarra-Navarro, J. G. (2007). The performance effect of organizational learning and market orientation. *Industrial Marketing Management*, 36(6), 694-708.
- Jiménez-Jiménez, D., y Sanz-Valle, R. (2011). Innovation, organizational learning, and performance. *Journal of Business Research*, 64(4), 408-417.

- Kale, P., Singh, H., y Perlmutter, H. (2000). Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: Building relational capital. *Strategic Management Journal*, 21(3), 217-237.
- Kano, N., Seraku, N., Takahashi, F., Tsuji, S. (1984). Attractive quality and must be quality. *The Journal of Japanese Society for Quality Control*, 14 (2), 39 - 48.
- Keskin, H. (2006). Market orientation, learning orientation, and innovation capabilities in SMEs: An extended model. *European Journal of innovation management*, 9(4), 396-417.
- Ketchen, D. J., Hult, G. T. M., y Slater, S. F. (2007). Toward greater understanding of market orientation and the resource-based view. *Strategic Management Journal*, 28(9), 961-964.
- Kharabsheh, R.A., Jarrar, K., y Simeonova, B. (2014). The impact of competitive strategies on responsive market orientation, proactive market orientation, learning orientation and organizational performance. *Journal of Strategic Marketing*, 23(5), 423-435.
- Kirca, A.H., Jayachandran, S. y Bearden, W.O. (2005). Market orientation: a meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance. *Journal of Marketing*, 69, 24-41.
- Kogut, B. y Zander, U (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology, *Organization Science*, 3 (3), 383-97.
- Kohli, A.K. y Jaworski, B.J. (1990). Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1-18.
- Kohli, A., Jaworski, B. y Kumar, A. (1993), MARKOR: a measure of market orientation, *Journal of Marketing Research*, 30, 467-77.
- Kotler, P. (1984). *Marketing Management, Analysis, Planning and Control*. Ed. Prentice-Hall. Englewood Cliffs.
- Kotler, P. (2005). The role played by the broadening of marketing movement in the history of marketing thought. *Journal of Public Policy & Marketing*, 24(1), 114-116.
- Kozlenkova, I.V., Samaha, S.A., y Palmatier, R.W. (2014). Resource-based theory in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 42(1), 1-21.

- Krasnikov, A., y Jayachandran, S. (2008). The relative impact of marketing, research-and-development, and operations capabilities on firm performance. *Journal of Marketing*, 72(4), 1-11.
- Kumar, N., Scheer, L., y Kotler, P. (2000). From market driven to market driving. *European Management Journal*, 18(2), 129-142.
- Kumar, V., Jones, E., Venkatesan, R., y Leone, R.P. (2011). Is market orientation a source of sustainable competitive advantage or simply the cost of competing? *Journal of Marketing*, 75(1), 16-30.
- Kwak, H., Jaju, A., Puzakova, M., y Rocereto, J.F. (2013). The connubial relationship between market orientation and entrepreneurial orientation. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 21(2), 141-162.
- Laforet, S. (2008). Size, strategic, and market orientation effects on innovation. *Journal of Business Research*, 61(7), 753-764.
- Lamore, P.R., Berkowitz, D. y Farrington, P.A.(2013a). Proactive/responsive market orientation and marketing – research and development integration. *Journal of Product Innovation Management*, 30(4), 695-711.
- Lamore, P.R. Berkowitz, D. y Farrington, P.A.(2013b). Antecedents of proactive and responsive market orientation. *International Journal Sustainable Strategic Management*, 4(1), 2-23.
- Lane, P. J., Koka, B., y Pathak, S. (2006). The reification of absorptive capacity: A critical review and rejuvenation of the construct. *Academy of Management Review*, 31, 833-863.
- Lane, P. y Lubatkin, M. (1998). Relative absorptive capacity and interorganizational learning. *Strategic Management Journal*, 19(5), 461-77.
- Larsson R, Bengtsson L, Henriksson K, y Sparks J. (1998). The interorganizational learning dilemma: collective knowledge development in strategic alliances. *Organization Science*, 9, 285-305.
- Lawrence, P. y Lorsch, J. (1967). *Organizations and Environments*. Boston: Harvard University Press.

- Lee, C. Y., Wu, H. L., y Pao, H. W. (2014). How does R&D intensity influence firm explorativeness? Evidence of R&D active firms in four advanced countries. *Technovation*, 34(10), 582-593.
- Lee, Y. y O'Connor, G.C. (2003). The impact of communication strategy on launching new products: the moderating role of product innovativeness, *Journal of Product Innovation Management*, 20(1), 4-21.
- Lehmann, D. R. (2005). Journal evolution and the development of marketing. *Journal of Public Policy & Marketing*, 24(1), 137-142.
- Leisen, B., Lilly, B., y Winsor, R. D. (2002). The effects of organizational culture and market orientation on the effectiveness of strategic marketing alliances. *Journal of Services Marketing*, 16(3), 201-222.
- Levinthal, D.A. y March, J. G. (1993). The Myopia of Learning. *Strategic Management Journal*, 14, 95-112.
- Levitt, T. (1960). Marketing Myopia. *Harvard Business Review*, 38 (July-August), 24-67.
- Levitt, B., y March, J.G.(1988). Organizational learning. *Annual Review of Sociology*, 14, 319-340
- Li, T. y Calantone, R. (1998). The impact of market knowledge competence on new product advantage: Conceptualization and empirical examination. *Journal of Marketing*, 62(4), 13-29.
- Li, C.R., Lin, C.J., y Chu, C.P. (2008). The nature of market orientation and the ambidexterity of innovations. *Management Decision*, 46, 1002-1026.
- Liao, S. H., Chang, W. J., Wu, C. C., y Katrichis, J. M. (2011). A survey of market orientation research (1995-2008). *Industrial Marketing Management*, 40(2), 301-310.
- Lichtenthaler, U. (2009). Absorptive capacity, environmental turbulence, and the complementarity of organizational learning processes. *Academy of Management Journal*, 52(4), 822-846.
- Lin, H.E., McDonough, E.F., Lin, S.J., y Lin, C.Y.Y. (2013). Managing the exploitation/exploration paradox: The role of a learning capability and innovation ambidexterity. *Journal of Product Innovation Management*, 30(2), 262-278.
- Lippman, S.A., y Rumelt, R.P. (1982). Uncertain imitability: An analysis of interfirm differences in efficiency under competition. *The Bell Journal of Economics*, 4, 418-438.

- Liu, S. (2013). The role of service innovativeness in the relationship between market orientation and innovative performance: moderator or mediator?. *The Service Industries Journal*, 33(1), 51-71.
- Liu, S., Luo, X. y Shi, Y.Z. (2002). Integrating customer orientation, corporate entrepreneurship, and learning orientation in organizations-in-transition: an empirical study, *International Journal of Research in Marketing*, 19, 367-382.
- Lukas, B. A., Hult, G. T. M. y Ferrell, O. C. (1996). A theoretical perspective of the antecedents and consequences of organizational learning in marketing channels. *Journal of Business Research*, 36(3), 233-244.
- Lukas, B.A. y Ferrell, O.C. (2000). The effect of market orientation on product innovation. *Academy of Marketing Science Journal*, 28(2), 239-48.
- Luo, X., Sivakumar, K. y Liu, S. (2005). Globalization, marketing resources, and performance: evidence from china, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33(1), 50-65.
- Maatoofi, A. R., y Tajeddini, K. (2011). Effect of market orientation and entrepreneurial orientation on innovation: evidence from auto parts manufacturing in Iran, *Journal of Management Research*, 11(1), 20-30.
- Macedo, I. M., y Carlos Pinho, J. (2006). The relationship between resource dependence and market orientation: The specific case of non-profit organisations. *European journal of marketing*, 40(5/6), 533-553.
- Makadok, R. (2001). Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation. *Strategic Management Journal*, 22(5), 387-401.
- Malaver, R.F. y Vargas, M. (2004). Hacia una caracterización de los procesos de innovación en la industria colombiana. Los resultados de un estudio de casos. *Academia. Revista Latinoamericana de Administración*, Segundo Semestre, 5-33.
- Maltz, E., y Kohli, A. K. (1996). Market intelligence dissemination across functional boundaries. *Journal of marketing Research*, 33(1), 47-61.
- March, J.G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2, 71-87.
- Maslow, A.H. (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper.

- McCarthy, E.J. (1964). *Basic Marketing: A Managerial Approach*. Second Edition, Richard D. Irwin.
- McDonagh-Philp, D., y Bruseberg, A. (2000). Using focus groups to support new product development. *Engineering Designer*, 26(5), 4-9.
- McGahan A.M, y Porter, M.E. (1997). How much does industry matter, really? *Strategic Management Journal*, 18, 15-30
- McGrath, R.G., Tsai, M.H., Venkataraman, S., y MacMillan, I.C. (1996). Innovation, competitive advantage and rent: a model and test. *Management Science*, 42(3), 389-403.
- Miles, R. E., Snow, C. C., y Pfeffer, J. (1974). Organization-environment: Concepts and issues. *Industrial Relations*, 13, 244 – 264.
- Mingfang, L. y Roy, L.S. (1998). The moderating effect of environmental dynamism on the ownership and performance relationship. *Strategic Management Journal*, 19, 169-179.
- Moller, K., Rajala, A. y Svahn, S. (2005). Strategic business nets: their type and management, *Journal of Business Research*, 58(9), 1274-1284.
- Moorman, C. y Rust, R. (1999). The role of marketing. *Journal of Marketing*, 63, 180–197.
- Munuera, J.L y Rodriguez, A.I. (2007). *Estrategias de marketing, un enfoque basado en el proceso de dirección*. Madrid: Esic Editorial.
- Munuera, J.L (1992). Evolución en las dimensiones del concepto de marketing. *Revista de economía*, 707, 126-142.
- Muthusamy, S. K., y White, M. A. (2005). Learning and knowledge transfer in strategic alliances: a social exchange view. *Organization Studies*, 26(3), 415-441.
- Najafi-Tavani, S., Sharifi, H., y Najafi-Tavani, Z. (2016). Market orientation, marketing capability, and new product performance: The moderating role of absorptive capacity. *Journal of Business Research*, 69(11), 5059-5064.
- Narver, J.C. y Slater, S.F. (1990). The effect of market orientation on business profitability, *Journal of Marketing*, 54(4), 20-55.

- 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.
- Nasution, H.N., Mavondo, F.T., Matanda, M.J., y Ndubisi, N.O. (2011). Entrepreneurship: Its relationship with market orientation and learning orientation and as antecedents to innovation and customer value. *Industrial Marketing Management*, 40(3), 336-345.
- Newbert, S.L. (2008). Value, rareness, competitive advantage, and performance: a conceptual-level empirical investigation of the resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 29(7), 745-768.
- Newman, A., Prajogo, D., y Atherton, A. (2016). The influence of market orientation on innovation strategies. *Journal of Service Theory and Practice*, 26(1), 72-90.
- Ngo, L. V., y O'Cass, A. (2012). In search of innovation and customer-related performance superiority: The role of market orientation, marketing capability, and innovation capability interactions. *Journal of Product Innovation Management*, 29(5), 861-877.
- Nwokah, G.N. (2008). Strategic market orientation and business performance: The study of food and beverages organisations in Nigeria. *European Journal of Marketing*, 42(3/4), 279-286.
- O'Cass, A., y Viet Ngo, L. (2007). Market orientation versus innovative culture: two routes to superior brand performance. *European Journal of Marketing*, 41(7/8), 868-887.
- Olsen, S.B. (2009). Choosing between internet and mail survey modes for choice experiment surveys considering non-market goods, *Environmental and Resource Economics*, 44(4), 591-610.
- Oswald, M., Brettel, M., y Engelen, A. (2012). How departments' decision-making influence and interdepartmental dynamics relate to two facets of strategic market orientation. *Journal of Strategic Marketing*, 20(6), 483-507.
- Pateli, A. G. (2009). Decision making on governance of strategic technology alliances. *Management Decision*, 47(2), 246-270.
- Payne, A. F. (1988). Developing a marketing-oriented organization. *Business Horizons*, 31(3), 46-53.
- Pelham, A. y Wilson, D. (1996). A longitudinal study of the impact of market structure, firm structure, strategy, and market orientation culture on dimensions of business performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24(1), 27-43.

- Penrose, E. T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Great Britain: Basil Blackwell and Mott Ltd.
- Pérez-Luño, A., Saporito, P., y Gopalakrishnan, S. (2016). Small and Medium-Sized Enterprise's Entrepreneurial versus Market Orientation and the Creation of Tacit Knowledge. *Journal of Small Business Management*, 54(1), 262-278.
- Peteraf, M.A., y Barney, J.B. (2003). Unraveling the resource-based tangle. *Managerial and Decision Economics*, 24(4), 309–323.
- Phillips, A. (1966). Patents, potential competition and technical progress. *American Economic Review*, 56,301–10.
- Porter, M.E. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New york.
- Porter, M. E. (1991). Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic management journal*, 12(2), 95-117.
- Prahalad, C.K. y Bettis R.A. (1986). The dominant logic: A new linkage between diversity and performance, *Strategic Management Journal*, 7 (6), 485–501.
- Priem, R.L., Rasheed, A.M., y Kotulic, A.G. (1995). Rationality in strategic decision processes, environmental dynamism and firm performance. *Journal of Management*, 21(5), 913-929.
- Rakthin, S., Calantone, R. J., y Wang, J. F. (2016). Managing market intelligence: The comparative role of absorptive capacity and market orientation. *Journal of Business Research*, 69(12), 5569-5577.
- Reed, R. y DeFillippi, R.J. (1990). Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage, *Academy of Management Review*, 15 (1), 88–102.
- Renko, M., Carsrud, A., y Brännback, M. (2009). The effect of a market orientation, entrepreneurial orientation, and technological capability on innovativeness: A study of young biotechnology ventures in the United States and in Scandinavia. *Journal of Small Business Management*, 47(3), 331-369.
- Reve, T., y Stern, L. W. (1979). Interorganizational relations in marketing channels. *Academy of Management Review*, 4(3), 405-416.

- Rodriguez-Pinto, Carbonell, P., Rodriguez-Escudero, A.(2011). Speed or quality? How the order of market entry influences the relationship between market orientation and new product performance, *International Journal of Research in Marketing*, 28(2), 145-154
- Rosenberg, N. (1990). Why do firms do basic research (with their own money)? *Research policy*, 19(2), 165-174.
- Rubera, G., y Kirca, A.H. (2012). Firm innovativeness and its performance outcomes: A meta-analytic review and theoretical integration. *Journal of Marketing*, 76(3), 130-147.
- Ruekert, R. W. (1992). Developing a market orientation: an organizational strategy perspective. *International journal of research in marketing*, 9(3), 225-245.
- Rumelt, R.P.(1991). How much does industry matter? *Strategic Management Journal*, 12(3), 167-185.
- Ruvio, A.A., Shoham, A., Vigoda-Gadot, E., y Schwabsky, N. (2014). Organizational innovativeness: Construct development and cross-cultural validation. *Journal of Product Innovation Management*, 31(5), 1004-1022.
- Salavou, H., Baltas, G., y Lioukas, S. (2004). Organisational innovation in SMEs: The importance of strategic orientation and competitive structure. *European Journal of Marketing*, 38(9/10), 1091-1112.
- Sanders, E. B. (1992). Converging perspectives: product development research for the 1990s. *Design Management Journal*, 3(4), 49-54.
- Sanders, E. B., y Dandavate, U. (1999). Design for experiencing: New tools. In *Proceedings of the First International Conference on Design and Emotion*, Overbeeke, CJ, Hekkert, P.(Eds.), Delft University of Technology, Delft, The Netherlands (pp. 87-91).
- Schmalensee, R. (1985). Do markets differ much? *American Economic Review*, 75,341-351.
- Schumpeter, J.A. (1942). *Capitalism, Socialism and Democracy*. Harper & Row. New York.
- Selnes, F. y Sallis, J.(2003). Promoting relationship learning. *Journal of Marketing*, 67(3), 80-95.
- Shapiro, B. P. (1988). *What the hell is market oriented?* (pp. 1-3). HBR Reprints.

- Sharma, S., Durand, R.M., y Gur-Arie, O. (1981). Identification and analysis of moderator variables. *Journal of marketing research*, 291-300.
- Shaw, A. W. (1915). *Some problems in market distribution*. Harvard University Press.
- Sinkula, J.M., Baker, W.E., y Noordewier, T. (1997). A framework for market-based organizational learning: Linking values, knowledge, and behavior. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(4), 305-318.
- Slater, S.F. (1996). The challenge of sustaining competitive advantage. *Industrial Marketing Management*, 25(1), 79-86.
- Slater, S.F., y Narver, J.C. (1994). Does competitive environment moderate the market orientation–performance relationship? *Journal of Marketing*, 58(1), 46–55.
- Slater, S.F. y Narver, J.C. (1995). Market orientation and the learning organization. *Journal of Marketing*, 59(3), 63–74..
- Slater, S.F. y Narver, J.C. (1996). Competitive strategy in the market-focused business, *Journal of Market Focused Management*, 1(2), 159-74.
- Slater, S.F. y Narver, J.C. (1998). Customer-led and market-oriented: Let's not confuse the two. *Strategic Management Journal*, 19, 1001–1006 (October).
- Slater, S. F., y Narver, J. C. (1999). Market-oriented is more than being customer-led. *Strategic Management Journal*, 20(12), 1165-1168.
- Slater, S. F., y Narver, J. C. (2000). Intelligence generation and superior customer value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 120-127.
- Smirnova, M., Naudé, P., Henneberg, S. C., Mouzas, S., y Kouchtch, S. P. (2011). The impact of market orientation on the development of relational capabilities and performance outcomes: The case of Russian industrial firms, *Industrial Marketing Management*, 40(1), 44-53.
- Sorensen, J.B., y Stuart, T.E. (2000). Aging, obsolescence, and organizational innovation. *Administrative Science Quarterly*, 45(1), 81-112.
- Spanos Y.E, y Lioukas S. (2001). An examination into the causal logic of rent generation: contrasting Porter's competitive strategy framework and the resource based perspective. *Strategic Management Journal*, 22(10),907-934.

- Storey, C., y Hughes, M. (2013). The relative impact of culture, strategic orientation and capability on new service development performance. *European Journal of Marketing*, 47(5/6), 833-856.
- Stremersch, S. y Verhoef, P. (2005). Globalization of authorship in the marketing discipline: does it help or hinder the field?, *Marketing Science*, 24(4), 585-94.
- Subramanian, A. (1996). Innovativeness: redefining the concept. *Journal of Engineering and Technology Management*, 13(3), 223-243.
- Taggar, S. (2002). Individual creativity and group ability to utilize individual creative resources: A multilevel model. *Academy of Management Journal*, 45(2), 315-330.
- Tan, M y Liu, Z. (2014). Paths to success: An ambidexterity perspective on how responsive and proactive market orientations affect SME's business performance. *Journal of Strategic Marketing*, 22,(5), 420 -441.
- Taylor, C. R., Kim, K. H., Ko, E., Park, M. H., Kim, D. R., y Moon, H. I. (2008). Does having a market orientation lead to higher levels of relationship commitment and business performance? Evidence from the Korean robotics industry. *Industrial Marketing Management*, 37(7), 825-832.
- Teng, B. y Das, T. (2008). Governance structure choice in strategic alliances: the roles of alliance objectives, alliance management experience and international partners. *Management Decision*, 46(5), 725-42.
- Tsai, K.H. Chou, C. y Kuo J.H. (2008). The curvilinear relationship between responsive and proactive market orientation and new product performance: A contingent link. *Industrial Marketing Management*, 37, 884-894.
- Tsai, K. H., y Yang, S. Y. (2014). The contingent value of firm innovativeness for business performance under environmental turbulence. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 10(2), 343-366.
- Tzokas, N., Kim, Y.A., Akbar, H., y Al-Dajani, H. (2015). Absorptive capacity and performance: The role of customer relationship and technological capabilities in high-tech SMEs. *Industrial Marketing Management*, 47, 134-142.
- Urban, G. L., Hauser, J. R., y Urban, G. L. (1993). *Design and marketing of new products* (Vol. 2). Englewood Cliffs, NJ: Prentice hall.

- Vaile, R. S., Grether, E.F. y Cox, R. (1952). *Marketing in the American economy*. Ed. Ronald Press.
- Van de Ven, A.H. (1986). Central problems in the management of innovation. *Management Science*, 32(5), 590-607.
- Van Raaij, E. M., y Stoelhorst, J. W. (2008). The implementation of a market orientation: A review and integration of the contributions to date. *European Journal of Marketing*, 42(11/12), 1265-1293.
- Varadarajan, P. Rajan (1985). A two-factor classification of competitive strategy variables. *Strategic Management Journal*, 6(4), 357-75.
- Vargo, S.L. y Lusch, R.F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of marketing*, 68(1), 1-17.
- Venkatraman, N. (1989). The concept of fit in strategy research: Toward verbal and statistical correspondence. *Academy of Management Review*, 14(3), 423-444.
- Venkatraman, N., y Camillus, J. C. (1984). Exploring the concept of "fit" in strategic management. *Academy of Management Review*, 9(3), 513-525.
- Voola, R. y O'Cass, A. (2010). Implementing competitive strategies: the role of responsive and proactive market orientations. *European Journal of Marketing*, 44 (1/2), 245-266.
- Voss, G.B. y Voss, Z.G. (2013). Strategic ambidexterity in small and medium-sized enterprises: Implementing exploration and exploitation in product and market domains. *Organization Science*, 24 (5), 1459-1477.
- Wang, E. T., y Wei, H. L. (2005). The importance of market orientation, learning orientation, and quality orientation capabilities in TQM: an example from Taiwanese software industry. *Total Quality Management & Business Excellence*, 16(10), 1161-1177.
- Wang, Y., Zeng, D., Di Benedetto, C.A. y Song, M. (2013). Environmental determinants of responsive and proactive market orientations. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 28(7), 565-576.
- Weerawardena, J. (2003). Exploring the role of market learning capability in competitive strategy. *European Journal of Marketing*, 37(3/4), 407-429.

- Weerawardena, J., y O'Cass, A. (2004). Exploring the characteristics of the market-driven firms and antecedents to sustained competitive advantage. *Industrial Marketing Management*, 33(5), 419-428.
- Weerawardena, J., O'cass, A. y Julian, C. (2006). Does industry matter? Examining the role of industry structure and organizational learning in innovation and brand performance, *Journal of Business Research*, 59, 37-45.
- Weerawardena, J., Mort, G. S., Liesch, P. W., y Knight, G. (2007). Conceptualizing accelerated internationalization in the born global firm: A dynamic capabilities perspective. *Journal of World Business*, 42(3), 294-306.
- Wei, Z., Zhao, J., y Zhang, C. (2014). Organizational ambidexterity, market orientation, and firm performance. *Journal of Engineering and Technology Management*, 33, 134-153.
- Weld, L. D. H. (1916). *The marketing of farm products*. Macmillan.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- Wernerfelt, B. (1989). From critical resources to corporate strategy. *Journal of General Management*, 14, 4-12.
- Williams, J.R. (1992). How sustainable is your competitive advantage. *California Management Review*, 34, 29-51.
- Wind, Y., y Robertson, T. A. (1983). Marketing strategy: New directions for theory and research. *Journal of Marketing*, 47, 12 – 25.
- Yang, T.T., y Li, C.R. (2011). Competence exploration and exploitation in new product development: the moderating effects of environmental dynamism and competitiveness. *Management Decision*, 49(9), 1444-1470.
- Yang, H., Zheng, Y., y Zhao, X. (2014). Exploration or exploitation? Small firms' alliance strategies with large firms. *Strategic Management Journal*, 35(1), 146-157.
- Yanoopoulos, P. Auh, S. y Menguc, B. (2012). Achieving fit between learning and market orientation: Implications for new product performance. *Journal of Product Innovation Management*, 29(4), 531-545.

- Yoshino, M. Y., y Rangan, U. S. (1995). *Strategic alliances: An entrepreneurial approach to globalization*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Zaharieva, E., Gorton, M., y Lingard, J. (2004). An evaluation of marketing practices and market orientation in the Bulgarian wine industry. *Post-Communist Economies*, 16(2), 229-243.
- Zaltman, G., Duncan, R., y Holbek, J. (1973). *Innovations and organizations*. New York: Wiley.
- Zahra, S. A., y Covin, J. G. (1993). Business strategy, technology policy and firm performance. *Strategic Management Journal*, 14(6), 451-478.
- Zhang, J., y Duan Y. (2010). The impact of different types of market orientation on product innovation performance: Evidence from Chinese manufacturers. *Management Decision*, 48 (6), 849-67.
- Zhao, Y., Li, Y., Lee, S.H., y Chen, L.B. (2011). Entrepreneurial orientation, organizational learning, and performance: evidence from China. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(2), 293-317.
- Zhou, K.Z., Brown, J.R., y Dev, C.S. (2009). Market orientation, competitive advantage, and performance: A demand-based perspective. *Journal of Business Research*, 62(11), 1063-1070.
- Zou, S., Fang, E., y Zhao, S. (2003). The effect of export marketing capabilities on export performance: an investigation of Chinese exporters. *Journal of International Marketing*, 11(4), 32-55.

ANEXO 1.

**PROYECTAR LTDA.
ESTUDIO INNOVACIÓN**

ENTREVISTA

--	--	--	--

No. 28 – 27

AGOSTO 2.008

Nombre de la Empresa: _____
 Sector de actividad: _____ código CIU _____
 Persona encuestada: _____
 Cargo ocupado: _____ Tel. de contacto (para superv.): _____
 Correo electrónico: _____
 Dirección postal: _____
 Entrevistador _____ Fecha _____
 Revisado _____ Sup. P _____ Sup. T _____ Digitado _____

A. EN LO REFERIDO AL PROYECTO DE INNOVACIÓN MÁS SIGNIFICATIVO QUE HAYA SIDO COMPLETADO (CON ÉXITO O NO) POR SU EMPRESA EN LOS ÚLTIMOS 3 AÑOS:

1. Indique de qué tipo de proyecto de innovación se trata

A) En cual de estas áreas está el proyecto de innovación? Entrevistador lea		B) Esta innovación es: Entrevistador lea	C) Reparta 100 puntos según el objetivo de la innovación	
- Innovación en productos y/o servicios	1	- Completamente nueva para el mundo.....	1	- Reducir costos..... []
- Innovación en procesos.....	2	- Completamente nueva para la empresa.....	2	- Mejorar las ventas..... []
- Innovación en mercadeo.....	3	- Adición o mejora de lo ya existente.	3	- Adaptarse a normas legales... []
- Innovación organizacional.....	4			100

Con respecto a su proyecto de innovación indique: _____ / _____ / _____ / _____ / _____ / _____ /
 Fecha de inicio (dd/mm/aa) Fecha de finalización (dd/mm/aa)

	Empresa	Clientes	Proveedores	Normas legales	
En qué porcentaje el proyecto se inicia a propia iniciativa de la empresa o es una solicitud de clientes, proveedores, o normas legales	[]%	[]%	[]%	[]%	= 100%

2. Durante el desarrollo de dicho proyecto de innovación, entre 1 (en ninguna medida) y 10 (completamente), indique en qué medida en su empresa se cambiaron y/o desafiaron sus creencias previas debido a los conocimientos adquiridos desde:

- SUS CLIENTES	[]
- SUS PROVEEDORES	[]
- SU COMPETENCIA	[]
- CENTROS/EMPRESAS DE INVESTIGACION PRIVADA	[]
- CENTROS/INSTITUTOS DE INVESTIGACION PUBLICO O UNIVERSIDAD	[]
- SU PROPIA EMPRESA	[]

Durante el desarrollo de dicho proyecto de innovación, entre 1 (en ninguna medida) y 10 (completamente), indique en qué medida su empresa mejoró habilidades y procedimientos previos debido a los conocimientos adquiridos desde:

- SUS CLIENTES	[]
- SUS PROVEEDORES	[]
- SU COMPETENCIA	[]
- CENTROS/EMPRESAS DE INVESTIGACION PRIVADA	[]
- CENTROS/INSTITUTOS DE INVESTIGACION PUBLICO O UNIVERSIDAD	[]
- SU PROPIA EMPRESA	[]

Por último, durante el desarrollo de dicho proyecto de innovación, entre 1 (en ninguna medida) y 10 (completamente), sin que se produjera aprendizaje, indique el grado en que su empresa se apoyó en las competencias específicas de:

- SUS CLIENTES	[]
- SUS PROVEEDORES	[]
- SU COMPETENCIA	[]
- CENTROS/EMPRESAS DE INVESTIGACIÓN PRIVADA	[]
- CENTROS/INSTITUTOS DE INVEST. PÚBLICO/UNIVERSIDAD	[]
- SU PROPIA EMPRESA	[]

B. ENTENDIENDO POR COLABORACIÓN EN INNOVACIÓN: LA REALIZACIÓN DE ACCIONES CONJUNTAS CON OTRAS EMPRESAS O INSTITUCIONES PARA EL DESARROLLO DE UNA INNOVACIÓN:

3. ¿Cooperó activamente con otra organización en esta innovación? 1 SÍ 2 NO (Pasar a pregunta 14)

4. ¿Qué tipo de organización era aquella con la que colaboró de forma más importante? (Marque solo una).

CLIENTE	1	CENTRO/EMPRESA DE INVEST. PRIVADA.....	4
PROVEEDOR.....	2	CENTRO/EMPRESA DE INVEST. PÚBLICA.....	5
COMPETENCIA..	3	UNIVERSIDAD.....	6
		OTRA EMPRESA DE OTRO SECTOR.....	7

5. ¿Cuántos meses duró la colaboración? [] meses

6. ¿Cuántas acciones previas de colaboración en innovación ha desarrollado con dicha organización en los últimos 3 años?: [] ¿y con otras organizaciones distintas? []

7. ¿Se trata de una organización del mismo grupo o relacionada accionarialmente? 1 NO 2 SÍ

8. ¿Es una organización ubicada en el extranjero? 1 NO 2 SÍ ¿País? [] (Pasar a pregunta 10)

9. ¿Se trata de una empresa o institución ubicada en su mismo entorno geográfico? 1 NO 2 SÍ

10. ¿Cuántos años llevan ambas organizaciones en relaciones de negocios entre sí? [] años

11. ¿Qué etapa o etapas del proceso de innovación incluye dicha cooperación? (señale las que correspondan)

- 1 IDENTIFICACIÓN DE LA OPORTUNIDAD
- 2 DESARROLLO DEL CONCEPTO, SIMULACIÓN DEL DISEÑO Y PRUEBA
- 3 DESARROLLO DE PRODUCCIÓN Y LANZAMIENTO

12. Respecto a la forma como se llevó a cabo la colaboración entre ambas empresas

Entre 1 (muy en desacuerdo) y 7 (muy de acuerdo), indique su grado de acuerdo con cada afirmación	Muy en desacuerdo							Muy de acuerdo
Ambas partes,								
1....aceptaban fácilmente la innovación técnica basada en los resultados obtenidos durante el proceso	1	2	3	4	5	6	7	
2....buscaban activamente ideas nuevas	1	2	3	4	5	6	7	
3....incentivaban al personal a probar nuevas ideas, aunque no funcionaran	1	2	3	4	5	6	7	
4....percibían la innovación no como un riesgo, sino como una oportunidad	1	2	3	4	5	6	7	
Las decisiones,								
5....estaban delegadas en los niveles más bajos de autoridad	1	2	3	4	5	6	7	
6....antes de tomarlas, los individuos implicados en implementarlas eran consultados	1	2	3	4	5	6	7	
7....se tomaban sobre la base de criterios técnicos, no políticos	1	2	3	4	5	6	7	
8....estaban basadas en discusiones y debates abiertos	1	2	3	4	5	6	7	
9....una vez tomadas, se comunicaban y explicaban a los empleados	1	2	3	4	5	6	7	

En dicha acción de colaboración							
10....la gente compartía su poder (había una atmósfera de trabajo conjunto)	1	2	3	4	5	6	7
11....no hacía falta hacer referencia al poder o la autoridad	1	2	3	4	5	6	7
12....la autoridad estaba muy repartida	1	2	3	4	5	6	7
Las dos partes							
13....se mostraban dispuestas a ayudar	1	2	3	4	5	6	7
14....se mostraban dispuestas a aceptar la responsabilidad por las fallas	1	2	3	4	5	6	7
15....estaban dispuestas a colaborar en todos los niveles	1	2	3	4	5	6	7
Durante la colaboración,							
16....se incentivaba el aprendizaje mutuo	1	2	3	4	5	6	7
17....se favorecía que se compartiera información y conocimientos entre las partes	1	2	3	4	5	6	7
18....no se planteaban acciones de protección del conocimiento de cada parte	1	2	3	4	5	6	7
Cada parte,							
19....se apoyó en las capacidades complementarias de la otra	1	2	3	4	5	6	7
20....tenía capacidades complementarias útiles para el éxito de la colaboración	1	2	3	4	5	6	7
21....tenía capacidades que, combinadas, permitían ir más allá que en solitario	1	2	3	4	5	6	7
Finalmente,							
22.La otra parte disponía de capacidades únicas que la hacían la mejor opción	1	2	3	4	5	6	7
23.En caso de romperse la relación con la otra parte, su empresa tenía más que perder	1	2	3	4	5	6	7
24.La otra parte hubiera sido difícilmente sustituible	1	2	3	4	5	6	7

13. Entre 1 (nada importante) y 10 (muy importante-decisiva) valore la importancia que la colaboración con la otra parte tuvo en el desarrollo de la innovación: []

14. Sobre los resultados de la innovación

Entre 1 (muy insatisfecho) y 7 (muy satisfecho) indique su nivel de satisfacción con los siguientes aspectos de la innovación desarrollada.	Muy Insatisfecho							Muy Satisfecho
1. Calidad del resultado final	1	2	3	4	5	6	7	
2. Rapidez con la que se llevó a cabo	1	2	3	4	5	6	7	
3. Éxito una vez en marcha	1	2	3	4	5	6	7	
4. Utilidad de la innovación	1	2	3	4	5	6	7	
5. Valor creado por la innovación para sus usuarios	1	2	3	4	5	6	7	
6. Mayores beneficios para los usuarios finales de la innovación	1	2	3	4	5	6	7	
7. Mejora de la imagen de la empresa	1	2	3	4	5	6	7	
8. Ventaja estratégica frente a los competidores	1	2	3	4	5	6	7	
9. Mejora en la competitividad de la empresa	1	2	3	4	5	6	7	
10. Mejora en la satisfacción de los trabajadores implicados en la innovación	1	2	3	4	5	6	7	
11. Mejora de las relaciones entre los trabajadores implicados en la innovación	1	2	3	4	5	6	7	
12. Compromiso organizacional de los trabajadores implicados en la innovación	1	2	3	4	5	6	7	
13. Desarrollo más eficiente de las actividades de la empresa	1	2	3	4	5	6	7	
14. Aprendizaje obtenido	1	2	3	4	5	6	7	
15. Riesgo asumido a lo largo del proceso	1	2	3	4	5	6	7	
16. Posibilidades de éxito final	1	2	3	4	5	6	7	
17. Stress del personal	1	2	3	4	5	6	7	
18. Costos financieros	1	2	3	4	5	6	7	
19. Tiempo y personal necesario	1	2	3	4	5	6	7	

15. Entre 1 (en ninguna medida) y 7 (completamente), indique el nivel de logro de cada uno de los siguientes objetivos de su empresa con respecto a las metas establecidas:

	En ninguna Medida							Completamente
1. Participación en el mercado.	1	2	3	4	5	6	7	
2. Ventas	1	2	3	4	5	6	7	
3. Retorno sobre activos.	1	2	3	4	5	6	7	
4. Retorno sobre la inversión.	1	2	3	4	5	6	7	
5. Rentabilidad	1	2	3	4	5	6	7	

16. Globalmente, entre 1 (muy insatisfecho) y 10 (muy satisfecho) indique su grado de satisfacción con dicha innovación: []

C. A PARTIR DE AHORA, ESTAS PREGUNTAS SON GENERALES, NO PARTICULARES DE LA INNOVACIÓN ANTERIOR:

17. El aprendizaje en su empresa proviene de...

Entre 1 (muy en desacuerdo) y 7 (muy de acuerdo), indique su grado de acuerdo con cada afirmación	Muy en desacuerdo						Muy de acuerdo
1. Su empresa recoge abundante información sobre sus mercados	1	2	3	4	5	6	7
2. Busca ideas innovadoras a través de la información del mercado	1	2	3	4	5	6	7
3. Obtiene abundante conocimiento sobre los segmentos de mercado	1	2	3	4	5	6	7
4. Obtiene conocimiento sobre los competidores	1	2	3	4	5	6	7
5. Comparte información con los empleados	1	2	3	4	5	6	7
6. Usa información sobre compradores y/o competidores en las innovaciones	1	2	3	4	5	6	7
7. Revisa fracasos anteriores en los mercados	1	2	3	4	5	6	7
8. Analiza los efectos de los cambios en el mercado sobre su competitividad	1	2	3	4	5	6	7
9. En su empresa se realizan importantes actividades internas en I + D	1	2	3	4	5	6	7
10. El conocimiento generado en la I+D interna se comparte internamente	1	2	3	4	5	6	7
11. Se revisan los fracasos anteriores en I+D	1	2	3	4	5	6	7
12. El personal involucrado en I+D tiene gran nivel de habilidad	1	2	3	4	5	6	7
13. Se dedican importantes recursos económicos a I+D	1	2	3	4	5	6	7
14. El conocimiento obtenido en I+D se usa en las innovaciones	1	2	3	4	5	6	7
15. La propiedad intelectual de la empresa es importante	1	2	3	4	5	6	7
16. La capacidad para adquirir conocimiento en su empresa a través del I+D es alta	1	2	3	4	5	6	7
17. Su empresa usa su network con otras empresas para adquirir conocimiento	1	2	3	4	5	6	7
18. Trabaja junto con otras organizaciones para adquirir conocimientos	1	2	3	4	5	6	7
19. Busca innovaciones por medio de networks externas	1	2	3	4	5	6	7
20. Comparte dentro de la firma el conocimiento adquirido a través de networks	1	2	3	4	5	6	7
21. Usa el conocimiento generado externamente en innovaciones	1	2	3	4	5	6	7
22. Revisa programas pasados que fracasaron en la obtención de conocimiento externo	1	2	3	4	5	6	7
23. Tiene una gran capacidad para adquirir conocimiento externamente	1	2	3	4	5	6	7

18. Sobre la orientación de su empresa respecto a sus relaciones con otras empresas/organizaciones

Entre 1 (muy en desacuerdo) y 7 (muy de acuerdo), indique su grado de acuerdo con cada afirmación	Muy en desacuerdo						Muy de acuerdo
1. Siempre comienzan las relaciones con la intención de que sean a largo plazo	1	2	3	4	5	6	7
2. Socializar permite profundizar en las relaciones, estableciendo un clima de confianza	1	2	3	4	5	6	7
3. Trabajan junto con sus relaciones para lograr el objetivo común de crear valor para los clientes finales	1	2	3	4	5	6	7
4. La reputación de las organizaciones es normalmente suficiente para confiar en ellas	1	2	3	4	5	6	7
5. Negociando, la ganancia de su empresa es la pérdida de la otra parte y viceversa	1	2	3	4	5	6	7
6. Para hacer negocios basados en la confianza, usted necesita de un profundo conocimiento personal de la otra parte	1	2	3	4	5	6	7
7. Tal y como son las cosas, hacer negocios sobre la base de la confianza supone hacerse excesivamente vulnerable	1	2	3	4	5	6	7
8. Ser abierto y honesto tiene contraprestaciones positivas para la empresa	1	2	3	4	5	6	7
9. En general es mejor informar a sus relaciones sobre sus planes que ocultarlos	1	2	3	4	5	6	7

19. Sobre la orientación proactiva al mercado

Entre 1 (muy en desacuerdo) y 7 (muy de acuerdo), indique su grado de acuerdo con cada afirmación	Muy en desacuerdo						Muy de acuerdo
1. Ayudamos a nuestros clientes a anticiparse a las tendencias en sus mercados	1	2	3	4	5	6	7
2. Continuamente intentamos descubrir las necesidades adicionales de nuestros clientes, aún de las que ellos son inconscientes.	1	2	3	4	5	6	7
3. En nuestros nuevos productos y servicios incorporamos soluciones a necesidades de nuestros clientes con las que ellos no contaban	1	2	3	4	5	6	7
4. Buscamos nuevas formas como nuestros clientes utilizan nuestros productos y servicios.	1	2	3	4	5	6	7
5. Innovamos aún arriesgando a dejar obsoletos nuestros propios productos.	1	2	3	4	5	6	7
6. Buscamos oportunidades en áreas donde nuestros clientes encuentran difícil expresar sus necesidades.	1	2	3	4	5	6	7

7. Trabajamos de cerca con nuestros usuarios líderes, quienes intentan reconocer las necesidades de los compradores meses o años antes que la mayoría de los competidores.	1	2	3	4	5	6	7
8. Extrapolamos las tendencias clave, para ganar comprensión acerca de lo que los mercados actuales necesitarán en el futuro.	1	2	3	4	5	6	7

20. Sobre la orientación reactiva al mercado

Entre 1 (muy en desacuerdo) y 7 (muy de acuerdo), indique su grado de acuerdo con cada afirmación	Muy en desacuerdo	Muy de acuerdo					
1. Constantemente monitoreamos nuestros niveles de compromiso con la atención de las necesidades de los clientes.	1	2	3	4	5	6	7
2. Informamos abiertamente a todas las funciones de la empresa sobre los éxitos y fracasos con los consumidores	1	2	3	4	5	6	7
3. Nuestra estrategia para la ventaja competitiva se basa en nuestra comprensión de las necesidades de los clientes.	1	2	3	4	5	6	7
4. Medimos la satisfacción de los clientes de forma sistemática y frecuente.	1	2	3	4	5	6	7
5. Estamos más enfocados en nuestros clientes que nuestros principales competidores	1	2	3	4	5	6	7
6. Creo que esta compañía existe principalmente para servir a los clientes.	1	2	3	4	5	6	7
7. Los datos sobre la satisfacción de nuestros clientes son diseminados en todos los niveles de la organización.	1	2	3	4	5	6	7

21. Sobre la cultura innovadora

Entre 1 (muy en desacuerdo) y 7 (muy de acuerdo), indique su grado de acuerdo con cada afirmación	Muy en desacuerdo	Muy de acuerdo					
1. Las innovaciones técnicas, basadas en la investigación, se aceptan fácilmente	1	2	3	4	5	6	7
2. La dirección de la empresa busca nuevas ideas activamente	1	2	3	4	5	6	7
3. La innovación se acepta fácilmente por los cuadros medios de la empresa	1	2	3	4	5	6	7
4. El personal es premiado por las nuevas ideas, aunque no funcionen	1	2	3	4	5	6	7
5. La innovación es percibida como una oportunidad, no como un riesgo	1	2	3	4	5	6	7

Comparado con su competencia, su compañía tiene una mayor...

1. ...propensión a asumir riesgos	1	2	3	4	5	6	7
2. ...tendencia a realizar actividades de planificación estratégica	1	2	3	4	5	6	7
3. ...habilidad para identificar necesidades y deseos de su clientela	1	2	3	4	5	6	7
4. ...habilidad en perseverar para convertir una visión o idea en realidad	1	2	3	4	5	6	7
5. ...habilidad en detectar nuevas oportunidades	1	2	3	4	5	6	7

22. Sobre el entorno de la empresa

Entre 1 (muy en desacuerdo) y 7 (muy de acuerdo), indique su grado de acuerdo con cada afirmación	Muy en desacuerdo	Muy de acuerdo					
1. Los gustos y preferencias de los compradores cambian rápidamente en su industria	1	2	3	4	5	6	7
2. Los competidores hacen movimientos impredecibles	1	2	3	4	5	6	7
3. Como consecuencia de crisis en el mercado, algunos competidores han cerrado o cambiado drásticamente la forma como operan	1	2	3	4	5	6	7
4. Es muy difícil predecir la tecnología reinante en los próximos 2-3 años	1	2	3	4	5	6	7
5. En años recientes se han producido cambios tecnológicos "rompedores"	1	2	3	4	5	6	7
6. El mercado se encuentra actualmente en una fase de importante crecimiento	1	2	3	4	5	6	7
7. El mercado ofrece potencial para obtener beneficios	1	2	3	4	5	6	7
8. El tamaño del mercado es grande	1	2	3	4	5	6	7
9. Hay una actividad competitiva muy agresiva en el mercado	1	2	3	4	5	6	7
10. Hay muchos competidores en el mercado	1	2	3	4	5	6	7
11. Los competidores son empresas grandes y fuertes	1	2	3	4	5	6	7

23. Sobre la cultura de la calidad

Entre 1 (nada comprometido) y 7 (muy comprometido), indique el nivel de compromiso en su empresa con cada afirmación	Nada Comprometido	Totalmente Comprometido					
1. Actitud de la alta gerencia hacia el uso de prácticas de calidad	1	2	3	4	5	6	7
2. Actitud de la gerencia media hacia el uso de prácticas de calidad	1	2	3	4	5	6	7
3. Actitud de la gerencia del <i>front line</i> hacia el uso de prácticas de calidad	1	2	3	4	5	6	7
4. Actitud del personal de staff hacia el uso de prácticas de calidad	1	2	3	4	5	6	7

Entre 1 (muy en desacuerdo) y 7 (muy de acuerdo), indique su grado de acuerdo con cada afirmación	Muy en desacuerdo							Muy de acuerdo
1. La alta gerencia apoya fuertemente las auditorías de certificación	1	2	3	4	5	6	7	
2. La responsabilidad para la calidad está distribuida entre todos los miembros de la organización	1	2	3	4	5	6	7	
3. Los sistemas y procedimientos de calidad son claramente comprendidos por toda la compañía	1	2	3	4	5	6	7	

24. Sobre el liderazgo para la calidad

Entre 1 (muy en desacuerdo) y 7 (muy de acuerdo), indique su grado de acuerdo con cada afirmación	Muy en desacuerdo							Muy de acuerdo
1. Los gerentes comunican activamente a los empleados el compromiso hacia la calidad	1	2	3	4	5	6	7	
2. Los empleados están comprometidos a ayudar a implementar cambios en la organización	1	2	3	4	5	6	7	
3. Los gerentes y supervisores permiten a los empleados tomar sus propias decisiones	1	2	3	4	5	6	7	
4. Los gerentes y supervisores motivan a sus empleados, y los ayudan a desempeñarse mejor en sus tareas.	1	2	3	4	5	6	7	

25. Sobre la actividad innovadora de la empresa

Entre -2 (muy por debajo que la competencia) y +2 (muy por encima que la competencia), indique el comportamiento de su empresa comparado con el de la competencia respecto a: (mostrar tarjeta)	Innovación en productos y/o servicios					Innovación en procesos					Innovación en mercadeo.					Innovación organizacional				
	-2	-1	0	+1	+2	-2	-1	0	+1	+2	-2	-1	0	+1	+2	-2	-1	0	+1	+2
1. Número de innovaciones	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2. Carácter pionero o único	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3. Actitud conservadora de su empresa para introducir innovaciones	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
4. Respuesta rápida a la introducción de innovaciones de sus competidores	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
5. Gasto y recursos financieros o monetarios	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
6. Esfuerzo en personal dedicado, equipos y formación	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

26. Sobre el desempeño de la innovación

Como resultado de las innovaciones emprendidas por su empresa, entre 1 (Muy en desacuerdo) y 7 (Muy de acuerdo), indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones:	Muy en Desacuerdo							Muy de acuerdo
1. Su empresa es más competitiva en productos de calidad	1	2	3	4	5	6	7	
2. Su empresa es más competitiva en costos de producción	1	2	3	4	5	6	7	
3. Su empresa es superior en respuesta rápida frente a sus competidores	1	2	3	4	5	6	7	
4. Su empresa entrega más valor a sus clientes comparado con sus competidores	1	2	3	4	5	6	7	
5. Su empresa es más eficiente que sus competidores	1	2	3	4	5	6	7	
6. Sus clientes pagan precios superiores a los de la competencia	1	2	3	4	5	6	7	
7. En definitiva, su empresa tiene ventaja competitiva frente a sus rivales	1	2	3	4	5	6	7	

D. ACTIVIDAD EXPORTADORA

27. Su empresa exportó en los últimos tres años?: 1 SÍ 2 NO (Pasar a pregunta 29)

28. Sobre la actividad exportadora en los últimos tres años.

A. ¿Cuál ha sido la participación (en términos porcentuales) de las exportaciones sobre las ventas totales?	2005	2006	2007
No se exportó (0%)	1	1	1
1-5 %	2	2	2
6-10%	3	3	3
11-15%	4	4	4
16-20%	5	5	5
Más de 20%	6	6	6

B. Globalmente ¿Cómo podría usted calificar el desempeño de sus exportaciones en los últimos tres años? Por favor señale el número apropiado en una escala de 1 a 10 siendo 1 sin éxito y el 10 exitoso.											
Sin éxito	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Exitoso

C. Su empresa incrementó sus exportaciones en los últimos tres años como resultado de las innovaciones emprendidas 1 SÍ 2 NO (Pasar a pregunta 29)

D. Por favor indique el incremento de sus exportaciones en los últimos tres años como resultado de las innovaciones emprendidas, señalando el intervalo de crecimiento porcentual que se presenta a continuación:	2005	2006	2007
(0%)	1	1	1
1-5 %	2	2	2
6-10%	3	3	3
11-15%	4	4	4
16-20%	5	5	5
Más de 20%	6	6	6

29. ¿Cuánto tiempo tiene de constituida su firma? [_____] años

30. Para el año anterior ¿Cuáles fueron sus ventas? [_____] pesos [_____] dólares

31. Para el año anterior ¿Cuántos empleados tenía su empresa? [_____] empleados

32. ¿En qué ciudad o área metropolitana se encuentra su empresa?

01 Bogotá 02 Cali 03 Medellín 04 Barranquilla 05 Cartagena
 06 Ibagué 07 Pereira 08 Bucaramanga 09 Armenia 10 Manizales
 Otra ¿Cuál? _____

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

TARJETA Preg. 25

Muy por debajo que la competencia	-2	-1	0	+1	+2	Muy por encima que la competencia
-----------------------------------	----	----	---	----	----	-----------------------------------

ANEXO 2.

CUESTIONARIO DE PRESELECCIÓN DE EMPRESAS INNOVADORAS DE LA INDUSTRIA
MANUFACTURERA COLOMBIANA

Empresa _____

Nombre del Encuestado _____

Cargo _____

Dirección Postal _____

Correo electrónico _____

2. Su empresa ha ejecutado algún proyecto de innovación (con éxito o no) en los últimos tres años.

Si _____ No _____ finalizar y agradecer

Indique de qué tipo de innovación se trata:

Innovación de producto(s)

--

Innovación de proceso(s)

--

Innovación en servicio(s)

--

Innovación organizacional

--

Innovación en mercadeo

--

3. Por favor indique el nombre, cargo, teléfono, correo electrónico de la persona responsable de la innovación en su empresa:

Nombre _____

Cargo _____

Dirección Postal _____

Correo electrónico _____

4. Información de la empresa-

Valor Activos (2007) _____

Numero de empleados (2007) _____

Tamaño de empresa: Pequeña ____ Mediana ____ Grande ____

5. ¿En que ciudad o área metropolitana se encuentra ubicada su empresa?

Bogotá ☐

Cali ☐

Bucaramanga ☐

Medellín ☐

Pereira ☐

Armenia ☐

Ibagué ☐

Barranquilla ☐

Manizales ☐

Otra cual? _____

ANEXO 3.



Santiago de Cali, mayo 23 de 2008.

Doctor(a)

La Universidad del Valle está desarrollando un estudio sobre los antecedentes y resultados de la innovación en la industria manufacturera colombiana. El estudio cuenta con el apoyo del Centro Nacional de Productividad –CNP– y la Corporación Calidad.

Para desarrollar dicho estudio se requiere del concurso de las empresas manufactureras colombianas. Su empresa ha sido seleccionada para participar en el estudio, por lo tanto, solicitamos su cooperación aceptando responder a una encuesta que será realizada en su empresa por la firma de consultoría Proyectar Ltda. Para tal fin en los próximos días personal de ésta firma se comunicará con usted para concertar una cita, y así poder realizar la encuesta.

La Universidad se ha comprometido con los empresarios a tratar la información de forma anónima. Así mismo, se compromete con los gremios y empresas participantes a divulgar los resultados agregados del estudio, a través de los gremios e instituciones que apoyan el estudio.



De otra parte, le manifestamos nuestros agradecimientos por su contribución al desarrollo de éste estudio, y además señalamos que estamos a su disposición para cualquier consulta o inquietud.

Gracias por su atención,

Atentamente,

ALVARO ZAPATA DOMINGUEZ
Decano
Facultad de Ciencias de la Administración
Universidad del Valle
Sede San Fernando – Apartado 25360
Fax: 5542470
PBX: 5542466 – Tel: 5560054
Cali – Colombia
www.univalle.edu.co

LUIS EMILIO VELASQUEZ
Director Ejecutivo Corporación Calidad
Cr 7 # 26-20 Of 1002
Colombia - Distrito Capital, Bogotá
Teléfonos: (57) (1) 2861444
Fax: (57) (1) 2823185, (57) (1) 2824069
www.ccalidad.org.co



CARLOS ALBERTO ARANGO
Director Centro Nacional de Productividad (CNP).
CI 67 N 7 N-59 Menga
Colombia - Valle del Cauca, Cali
Conmutador: (57) (2) 6550905
www.cnp.org.co