



**LA ORIENTACION AL MERCADO, LAS CAPACIDADES DE MERCADEO,
LA INNOVACION Y EL DESEMPEÑO EMPRESARIAL: UN MODELO DE
MEDIACIÓN MULTIPLE**

TESIS DOCTORAL

PRESENTADA POR:

Martha Lucía Cruz Rincón

DIRIGIDA POR:

**Dra. Cristina Villar García
Dr. Joaquín Alegre Vidal**

Doctorado en Dirección de Empresas

Universitat de València

Mayo 2017

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a todas las personas que me han ayudado y acompañado durante este proceso de aprendizaje sin las cuales no hubiese sido posible la realización de esta tesis doctoral. En primer lugar quiero agradecer a DIOS por su luz y guía que me fortaleció en los momentos más difíciles para poder seguir adelante. Cada reto y cada dificultad me permitieron hacer conciencia de que tus hilos invisibles manejan todo con profundo amor y misericordia. En segundo lugar quiero agradecer infinitamente a mi mamá, Orlandito mi esposo, mis hermanitas Capullo y Diana y toda mi familia por su paciencia, comprensión y aliento para que pudiera desarrollar y alcanzar de la mejor forma este sueño. Igualmente quiero agradecer la ayuda especial e invaluable de Martha Lucia Agredo con quien siempre tendré un gran sentimiento de gratitud, admiración y aprecio. Un agradecimiento también muy especial por el valioso apoyo y colaboración de Lucia de Manosalva y a Juan Manuel. Asimismo agradezco muchísimo el apoyo prestado por Paola Andrea García. Juan Carlos Pérez mil gracias por tu valiosa ayuda y gran compromiso en la realización del trabajo de campo, tu apoyo y entusiasmo con el proyecto. A mis tutores Dra. Cristina Villar y Dr. Joaquín Alegre, quienes son investigadores brillantes y destacados, a quienes admiro muchísimo, les agradezco su amabilidad, receptividad, sus orientaciones y consejos para el desarrollo de este proyecto. Igualmente les agradezco mucho por apoyar la idea de incluir el tema de mercadeo en esta tesis doctoral, teniendo en cuenta que para mí ésta es una área apasionante. Gracias por inspirar y sembrar en mí una vocación hacia la investigación la cual resulta fascinante porque cada día ofrece nuevos retos y desafíos de crecimiento y aprendizaje. Un agradecimiento final para el Dr. Héctor Ochoa y la Universidad ICESI que promovieron y apoyaron decididamente esta iniciativa que hizo ampliar mi visión del mundo y mis horizontes, mi perseverancia, mi fe en DIOS, mi humildad y mis capacidades.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Justificación del tema de investigación.....	3
1.1.1. Contexto empresarial colombiano.....	7
1.2. Objetivos del estudio.....	9
1.3. Estructura de la tesis doctoral.....	10
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO Y FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS.....	13
2.1. Teoría de recursos y capacidades.....	15
2.1.1. Visión basada en el conocimiento (KBV).....	19
2.2. La orientación al mercado y su influencia en el desempeño empresarial.....	24
2.2.1. Definición y dimensiones de la orientación al mercado.....	25
2.2.1.1. La orientación al mercado desde la perspectiva cultural y comportamental.....	27
2.2.2. La relación entre la orientación al mercado y el desempeño empresarial.....	31
2.3. La orientación al mercado, las capacidades de mercadeo, la innovación y el desempeño empresarial.....	35
2.3.1. La orientación al mercado, las capacidades de mercadeo y el desempeño empresarial ...	37
2.3.1.1. Definición y dimensiones de las capacidades de mercadeo.....	37
2.3.1.2. El efecto de la orientación al mercado sobre las capacidades de mercadeo.....	43
2.3.1.3. El efecto de las capacidades de mercadeo sobre el desempeño empresarial.....	48
2.3.1.4. El papel mediador de las capacidades de mercadeo en la relación entre la orientación al mercado y el desempeño empresarial.....	51
2.3.2. La orientación al mercado, la innovación y el desempeño empresarial.....	56
2.3.2.1. Definición y dimensiones de la Innovación empresarial.....	56
2.3.2.2. El efecto de la orientación al mercado sobre la innovación.....	60
2.3.2.3. El efecto de la innovación sobre el desempeño empresarial.....	62
2.3.2.4. El papel mediador de la innovación en la relación entre la orientación al mercado y el desempeño empresarial.....	65
2.4. El efecto de las capacidades de mercadeo en la innovación.....	68
2.4.1. El papel dual de las capacidades de mercadeo en la innovación.....	69
2.5. El efecto de la mediación múltiple secuencial de las capacidades de mercadeo y la innovación en la relación entre la orientación al mercado y el desempeño empresarial.....	73
2.6. Planteamiento del modelo teórico propuesto.....	77
CAPITULO 3. METODOLOGÍA Y DISEÑO DEL TRABAJO EMPÍRICO.....	79
3.1. Tipo de empresas y sectores en los que se realizará la investigación.....	81
3.1.1. Criterios para la selección de los sectores para la investigación.....	82
3.1.2. Criterios para la selección del tamaño de las empresas para la investigación.....	86
3.2. Población objetivo.....	88
3.3. Diseño del cuestionario.....	89
3.4. Trabajo de campo.....	90
3.5. Técnica de análisis de datos.....	91
3.6. Variables y escalas de medida.....	97
3.6.1. Orientación al mercado.....	98

3.6.2. Capacidades de mercadeo	99
3.6.3. Innovación.....	102
3.6.4. Desempeño empresarial	103
CAPÍTULO 4. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA.....	105
4.1. Descripción de la muestra, evaluación de sesgo de no respuesta y	108
sesgo de varianza común.....	108
4.2. Descripción de la metodología PLS para contrastar las hipótesis	112
4.3. Análisis del modelo de medida o Análisis factorial confirmatorio	113
4.3.1. Resultados del modelo de medida (AFC).....	117
4.3.1.1. Resultados de la evaluación del modelo de medida - Primera etapa	118
4.3.1.2. Resultados de la evaluación del modelo de medida – Segunda etapa	124
4.4. Análisis del modelo estructural	128
4.4.1. Evaluación del coeficiente de determinación (R^2) y relevancia predictiva (Q^2).....	128
4.4.2. Evaluación de la magnitud y significancia de los coeficientes path (β)	130
4.4.2.1. Contraste de las hipótesis H1, H3, H6, H2, H5 y H8	131
4.4.2.2. Contraste de las hipótesis de mediación considerando los 3 efectos indirectos de la Orientación al mercado sobre el desempeño empresarial (H4, H7, H9).....	133
CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES.....	141
5.1. Implicaciones Teóricas	153
5.2. Implicaciones Prácticas	155
5.3. Limitaciones de la investigación	161
5.4. Futuras líneas de investigación.....	162
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	165
Anexo 1: Cuestionario utilizado para recolectar la información.....	197
Anexo 2: Brochure utilizado para motivar a los empresarios a contestar la encuesta	200

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1 Modelo teórico propuesto	78
Figura 3.1 Visión 2032 colombia.....	83
Figura 3.2 20 sectores de clase mundial del programa PTP	84
Figura 3.3 Contribución al PIB por ramas de la actividad económica	85
Figura 3.4. Participación del personal ocupado, producción bruta, consumo intermedio y valor agregado (EAM 2014)	88
Figura 4.1: Modelo propuesto e hipótesis a contrastar.....	107
Figura 4.2: Modelo propuesto incluyendo constructos, dimensiones e ítems	117
Figura 4.3: Aproximación por pasos. Primera etapa – modelo de primer orden.....	119
Figura 4.4: Aproximación por pasos. Segunda etapa - modelo de segundo orden.....	125
Figura 4.5: Modelo estructural con coeficientes path y R^2	133
Figura 4.6: Modelo estructural: modelo de mediación de 3 path	134

INDICE DE TABLAS

Tabla 2.1 Resumen de las hipótesis a contrastar.....	78
Tabla 3.1 Contribución por tipo de empresa al empleo, producción, consumo intermedio y valor agregado – sector manufactura (EAM 2015).....	87
Tabla 3.2 Test Kolmogorov-Smirnov y test de Shapiro Wilk	95
Tabla 3.3 Escala orientación al mercado	99
Tabla 3.4 Escala capacidades de mercadeo	101
Tabla 3.5 Escala innovación	102
Tabla 3.6 Escala desempeño empresarial	103
Tabla 3.7 Resumen escalas de medición de las variables independientes y dependientes..	104
Tabla 4.1: Test de Harman.....	109
Tabla 4.2: Muestra empresas manufactureras por sectores	109
Tabla 4.3: Muestra empresas manufactureras por tamaño	110
Tabla 4.4: Muestra empresas manufactureras por edad.....	110
Tabla 4.5: Análisis descriptivo de los indicadores de las variables latentes.....	111
Tabla 4.6: Pasos para el análisis del modelo de medida y estructural	113
Tabla 4.7 Resumen de los constructos, dimensiones e ítems del modelo teórico	117
Tabla 4.8 Análisis de la fiabilidad individual, fiabilidad compuesta y validez convergente primera etapa.....	121
Tabla 4.9 Validez discriminante. Primera etapa (criterio de cargas cruzadas)	123
Tabla 4.10 Validez discriminante. Primera etapa (criterio de Fornell y Larcker)	124
Tabla 4.11 Análisis de la fiabilidad individual, fiabilidad compuesta y validez convergente. Segunda etapa	125
Tabla 4.12 Análisis de la validez discriminante segunda etapa- criterio de fornell y larcker	127
Tabla 4.13 Análisis de la validez discriminante segunda etapa - criterio cargas cruzadas .	127
Tabla 4.14: Efectos sobre las variables endógenas	129
Tabla 4.15 Resultados del modelo estructural.....	132
Tabla 4.16 Resumen de los efectos de mediación entre OM y P	135
Tabla 4.17: Resumen de los resultados de la contrastación de las hipótesis	139

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

1.1. Justificación del tema de investigación

En un mundo cada vez más globalizado y competitivo, con acelerado desarrollo tecnológico y entornos altamente dinámicos e inestables, las empresas luchan por mejorar su desempeño empresarial y su ventaja competitiva a través de la entrega de un valor superior al cliente. Las empresas requieren por tanto aprovechar y desarrollar recursos y capacidades específicas para poder crear y mantener su ventaja competitiva y lograr mejores resultados empresariales que aseguren su supervivencia en el mercado en el largo plazo.

En este contexto y dada la relevancia del tema sobre la necesidad de mejorar la competitividad empresarial, esta investigación se focaliza en identificar y analizar como las empresas deberían desarrollar y articular adecuadamente los recursos y capacidades relacionados con el mercadeo y la innovación para lograr hacer frente a las oportunidades, amenazas y desafíos del entorno de tal manera que puedan mejorar sus niveles de supervivencia, fortalecer sus ventajas competitivas y lograr mejores indicadores en su desempeño empresarial. Por lo tanto, tomando en cuenta que las empresas cada vez enfrentan entornos más dinámicos y competitivos, esta tesis doctoral busca aportar un mejor conocimiento y comprensión sobre los factores relevantes que les permiten la entrega de un valor superior al cliente, un mejor desempeño empresarial y mayores niveles de competitividad.

Concretamente en esta investigación se busca analizar el efecto combinado de recursos y capacidades específicas como la orientación al mercado, las capacidades de mercadeo y la innovación sobre el desempeño empresarial, las cuales como se presenta a continuación son factores claves que individualmente ya tienen una influencia positiva probada empíricamente sobre los resultados empresariales.

En primer lugar, la orientación al mercado es un recurso vital para las empresas porque provee información valiosa sobre la competencia y las necesidades y deseos de los clientes, con el fin de que la empresa genere estrategias y acciones alineadas con estos requerimientos del mercado, para entregar un valor superior al cliente. La literatura ha

subrayado la importancia de las orientaciones estratégicas como la orientación al mercado para alcanzar y mantener un desempeño empresarial superior (Kohli y Jaworski, 1990; Narver y Slater, 1990; Kirca, Jayachandran y Bearden, 2005; Liao et al 2011).

En segundo lugar, las capacidades de mercadeo son los procesos integradores que permiten a la empresa desplegar el potencial de la orientación al mercado y entregar un valor superior a los clientes. Ellas tienen el papel clave de generar demanda para las marcas y productos de la empresa y especialmente construir una fuerte relación y comunicación con los clientes (Vorhies y Morgan, 2005; Day, 2011). El desarrollo de nuevos productos, la fijación y control de los precios, la administración de los canales de distribución, la publicidad y promoción, la investigación de mercados, la planeación y la implementación de las estrategias de mercadeo conforman las capacidades de mercadeo, las cuales son un factor clave para que las empresas puedan mantener y aumentar su base de consumidores y lograr un buen desempeño a nivel de cuota de mercado, satisfacción de los clientes y resultados financieros (Vorhies y Morgan, 2005; Krasnikov y Jayachandran, 2008; Morgan, Vorhies y Mason, 2009; Morgan, 2012).

Finalmente, la innovación es un factor clave de éxito para la supervivencia y crecimiento de las empresas. Las empresas que innovan desarrollan mecanismos de adaptación para hacer frente a las presiones competitivas, a las demandas cambiantes de los clientes y a sus exigencias constantes de nuevos y mejores bienes y servicios. A través de la innovación las empresas pueden responder eficazmente a las demandas del entorno competitivo, logrando entregar un valor relevante a sus clientes actuales y potenciales, lo cual les permite mantener y aumentar su base de consumidores y alcanzar un mejor desempeño. La influencia positiva de la innovación sobre los resultados empresariales ha sido un tema de amplio interés en la literatura sustentada con un buen número de estudios empíricos. Así mismo, la innovación representa actualmente una de las fuentes más importantes de ventaja competitiva para las empresas (Damanpour y Evan, 1984; Damanpour et al., 1989; Damanpour, 1991; Hurley y Hult, 1998; Han, Kim y Srivastava, 1998; Calantone, Cavusgil y Zhao, 2002; Hult, Hurley y Knight, 2004).

Como se señaló anteriormente, aunque cada una de estas tres variables afectan de forma positiva los resultados empresariales, aun ha sido muy poco explorado la manera como estas interactúan para generar un desempeño superior. De acuerdo con esto, poca atención se ha dedicado a explorar particularmente las capacidades de mercadeo y la innovación como mecanismos a través de los cuales las empresas logran desplegar su orientación al mercado para impactar el desempeño empresarial. Las capacidades de mercadeo tienen una influencia positiva en la innovación porque ayudan mediante estudios de mercado especializados a orientar la innovación acorde a las necesidades reales de los clientes y por otro lado también contribuyen de forma determinante al éxito comercial de la innovación (Weerawardena, 2003; Mariadoss, Tansuhaj y Mouri, 2011).

A pesar de la importancia teórica y práctica de esta cuestión, la revisión de la literatura revela que muy pocos estudios han medido como estas dos variables se conectan e interactúan en la relación entre la orientación al mercado y el desempeño empresarial, evaluando solamente de forma separada el rol de mediación que podrían tener las capacidades de mercadeo o la innovación en la relación entre la orientación al mercado y el desempeño empresarial (O'cass y Ngo, 2011; Ngo y O'cass, 2012; Theodosiou, Kehagias y Katsikea, 2012). Esto evidencia que hasta ahora estas relaciones no han sido suficientemente exploradas y que existe un vacío en la literatura que no ha tenido en cuenta esta fuerte relación causal existente entre las capacidades de mercadeo y la innovación, la cual podría explicar el mecanismo interno mediante el cual las empresas pueden lograr un óptimo despliegue e impacto de la orientación al mercado sobre el desempeño empresarial. Justamente la consideración de esta evidencia empírica existente sobre la relación significativa entre las capacidades de mercadeo y la innovación da sustento al modelo planteado en esta tesis doctoral que propone por primera vez que estas dos variables desempeñen además de roles de mediación individuales, un efecto de mediación múltiple secuencial entre la orientación al mercado y el desempeño empresarial. Como consecuencia de lo anterior, esta tesis doctoral busca aportar nuevo conocimiento y mayor comprensión a la forma como la orientación al mercado, las capacidades de mercadeo y la innovación se relacionan e interactúan para impulsar los resultados empresariales. Por lo tanto, esta investigación busca cubrir un gap existente en la literatura, ya que los pocos

estudios desarrollados sobre el tema no han considerado de forma simultánea la mediación múltiple secuencial que podrían ejercer las capacidades de mercadeo y la innovación en la relación entre la orientación al mercado y el desempeño empresarial. En este sentido, esta tesis doctoral propone un modelo único en el que las capacidades de mercadeo y la innovación podrían ser mediadores secuenciales críticos de la relación entre la orientación al mercado y el desempeño, destacando que las capacidades de mercadeo preceden a la innovación.

La lógica detrás del modelo teórico propuesto, es que en las empresas orientadas al mercado, una estrecha relación entre mercadeo y los procesos de innovación podría ser el factor clave que permita a estas convertir efectivamente el conocimiento del mercado en estrategias y acciones que respondan a las necesidades reales del cliente. Las capacidades de mercadeo se constituyen por tanto en un motor que impulsa, promueve, guía y apoya la innovación desde la creación y evaluación de ideas y conceptos de nuevos productos hasta la comercialización de los mismos, para que estos logren el éxito en el mercado. Lo anterior aporta también una visión más amplia sobre los antecedentes del éxito de la innovación, ya que ésta por sí misma no podría lograr el éxito en el mercado sino existen capacidades de mercadeo que guíen el proceso de desarrollo de nuevos productos desde la óptica del análisis de las necesidades del cliente y que implementen una estrategia de comercialización que genere demanda en los clientes actuales y potenciales hacia los nuevos productos.

Por lo tanto, la presente investigación busca también destacar y hacer conciencia sobre la importancia del mercadeo como un antecedente clave para lograr que la innovación realmente sea un factor generador de rentas económicas y de ventaja competitiva. En línea con esto, esta investigación contribuye a demostrar que para generar resultados superiores, no sería suficiente que las empresas desarrollen solamente una orientación al mercado y capturen conocimiento del cliente, ya que esta información por sí misma no generaría un impacto en los resultados. Por lo anterior, las empresas deben desarrollar adicionalmente de forma paralela y armónica capacidades de mercadeo e innovación para que puedan aprovechar de forma eficiente este conocimiento del mercado y transformarlo en productos innovadores exitosos que entreguen un valor relevante a los

clientes mejor que sus competidores. El acople entre las capacidades de mercadeo y los procesos de innovación podrían ser el puente o un mecanismo eficiente para lograr que las empresas orientadas al mercado mejoren la tasa de retención y de captura de clientes para lograr así un desempeño superior.

1.1.1. Contexto empresarial colombiano

Adicionalmente a la justificación presentada en la sección anterior, los resultados de esta investigación también podrían representar un aporte significativo para el sector empresarial de un país emergente como Colombia, cuyo entorno cada vez se torna más competitivo, global y dinámico, el cual exige que las empresas mejoren su competitividad para lograr mantenerse y ampliar su dominio en el mercado.

Acorde con esta dinámica, Colombia a través del Sistema Nacional de Competitividad, ciencia, tecnología e innovación, estructuró una visión para el año 2032 en la que busca ser uno de los 3 países más competitivos de América Latina. Unos de los pilares fundamentales para lograr este objetivo son el fortalecimiento de la productividad y el impulso al desarrollo y crecimiento de las empresas para que éstas logren mejores niveles de competitividad (Conpes 3527, 2008).

Sin embargo, a pesar de los esfuerzos realizados, el último Informe de Competitividad Nacional del 2016 revela que Colombia continua desde hace una década ocupando el quinto lugar en el ranking de competitividad en América Latina, lo cual refleja la necesidad de desarrollar desde la academia investigaciones empíricas aplicadas a este contexto que aporten conocimiento y herramientas para mejorar el desempeño y la competitividad empresarial.

Los estudios en Colombia han evidenciado que entre las principales causas asociadas a los bajos niveles de competitividad empresarial se encuentran debilidades en materia de innovación y mercadeo, entre otras (Rodríguez, 2003; Beltrán et al., 2004; Rodríguez y Perez, 2004; Velasquez, 2004; Beltran, 2006; Montoya et al., 2010; Beltrán y Pulido, 2012; Schnarch, 2013; Espinosa et al., 2015; Pérez y Ramírez, 2016;). La

literatura empírica reconoce ampliamente que estos dos factores son vitales para estimular el crecimiento y la ventaja competitiva de las empresas, lo que a su vez puede contribuir a generar más empleo, crecimiento económico y competitividad especialmente en economías emergentes. La relevancia de estos dos factores en el desempeño de las empresas está muy alineado con la afirmación de Peter Drucker con relación a que: *“toda organización tiene dos y solo dos funciones básicas para ser exitosa, mercadeo e innovación”* (Drucker, 1954: 37).

De acuerdo con el Índice Mundial de Innovación (INSEAD, 2016), aunque ha habido algunos avances, Colombia continúa rezagada en este tema ocupando la posición 67 a nivel mundial y la sexta a nivel de América Latina, lo que evidencia que aún hay mucho terreno por ganar en materia de innovación tanto a nivel de inversión, capacitación y gestión, programas de fomento, y fortalecimiento de una cultura innovadora al interior de las empresas, entre otros. Según el diagnóstico llevado a cabo por el departamento nacional de planeación (DNP) de acuerdo a cifras de la Encuesta de desarrollo e innovación tecnológica EDIT (DANE, 2016), en Colombia el 80,6% de las empresas no innovan. Así mismo, solo el 9% de las empresas innovan con productos que ofrecen un valor agregado relevante para el cliente frente al resto de las otras empresas cuya innovación solo se enfoca en imitación de los competidores para su supervivencia. Esto refleja el rezago que existe en términos de innovación debido al mínimo esfuerzo y bajo nivel de inversión de las empresas en desarrollar innovaciones más disruptivas que realmente logren un impacto relevante en el mercado y en los resultados empresariales (Rodríguez, 2003; Schnarch y Schnarch, 2010; Gálvez et al., 2012; Beltrán y Pulido, 2012; Schnarch, 2013; Pérez y Ramírez, 2016).

De otro lado, tal como se mencionó anteriormente la baja competitividad de las empresas está asociada también con debilidades en el área de mercadeo relacionadas con bajos niveles de planeación e inversión en mercadeo, baja orientación al mercado, muy poca investigación y análisis de los mercados para identificar oportunidades y entender las necesidades de los clientes para enfocar las estrategias de crecimiento y de innovación (Beltrán et al., 2004; Beltrán, 2008; Schnarch et al., 2010; Gálvez y García, 2012; Beltrán y Pulido, 2012; Schnarch, 2013; Pérez y Ramírez, 2016).

Una de las consecuencias más críticas de esta situación se ve reflejada en altas tasas de mortalidad empresarial que muestran que el 45% de las empresas recién constituidas mueren dentro del primer año de creación. Para el segundo, tercer y cuarto año esta tasa de mortalidad es del 59 %, 69% y 77% respectivamente (Cámara de Comercio de Bogotá, 2013).

Frente a esta preocupante situación de estancamiento de los niveles de competitividad en Colombia, el alto nivel de mortalidad empresarial, el rezago en innovación y las debilidades en mercadeo identificados en las empresas, esta tesis doctoral busca generar un mayor conocimiento y comprensión sobre como las empresas en países emergentes como Colombia, podrían desarrollar y articular sus recursos y capacidades de mercadeo e innovación para lograr mayores niveles de supervivencia, mayor éxito en la innovación, mejores resultados empresariales y por tanto mejor competitividad.

Para finalizar, se espera que los resultados que se generen en la presente investigación puedan contribuir a la formación de un marco conceptual propio del contexto y aporten evidencia empírica para que las empresas colombianas puedan articular de manera eficiente ciertos recursos y capacidades relevantes para entregar un valor superior al cliente alineado a sus necesidades, lograr un mejor desempeño empresarial y por tanto mejores tasas de supervivencia y mayores niveles de competitividad.

1.2. Objetivos del estudio

Partiendo de todas las consideraciones expuestas en la sección anterior, el objetivo general de esta tesis doctoral es aportar una mayor comprensión a las relaciones y la manera cómo interactúan la orientación al mercado, las capacidades de mercadeo y la innovación para generar mejores resultados empresariales. Específicamente, basados en la influencia de las capacidades de mercadeo sobre la innovación, se busca confirmar empíricamente el papel de mediación múltiple secuencial que ejercen estas dos variables entre la orientación al mercado y el desempeño empresarial.

De acuerdo al objetivo descrito anteriormente, con la presente tesis doctoral se plantea dar respuesta a las siguientes preguntas de investigación: ¿Cómo las empresas pueden mejorar su desempeño empresarial? ¿Hasta qué punto una cultura empresarial orientada al mercado es determinante para que las empresas logren incrementar su desempeño organizativo? ¿Cómo incide la orientación al mercado en el desarrollo de las capacidades de mercadeo requeridas para facilitar la innovación empresarial dentro de la organización? ¿Qué capacidades y orientaciones impulsan la innovación y el desempeño en las empresas? ¿Hasta qué punto las capacidades de mercadeo influyen en la innovación? ¿De qué forma las capacidades de mercadeo y la innovación logran desplegar el efecto potencial de la orientación al mercado sobre los resultados? ¿Cuál es el impacto de los efectos directos de la orientación al mercado, las capacidades de mercadeo y la innovación sobre los resultados empresariales? ¿Cuál es el impacto de los efectos indirectos de la orientación al mercado sobre el rendimiento empresarial a través de las capacidades de mercadeo y la innovación?

Las respuestas a estas preguntas tendrán como punto de partida la teoría de recursos y capacidades y la revisión de la literatura existente, la cual marcará las posibles relaciones entre las variables de interés del presente estudio y, obviamente, los resultados finales y conclusiones del estudio empírico.

1.3. Estructura de la tesis doctoral

Con el fin de alcanzar los objetivos descritos en los párrafos anteriores la presente tesis doctoral está estructurada de la siguiente manera. En el Capítulo 2 se desarrolla el marco teórico que incluye una revisión de la teoría de recursos y capacidades y la visión basada en el conocimiento, la caracterización de cada una de las variables de estudio, la argumentación y formulación de nueve hipótesis a contrastar basada en los hallazgos de la revisión de la literatura y los estudios empíricos realizados hasta la fecha sobre el fenómeno a estudiar. Finalmente se presenta el modelo propuesto a ser probado empíricamente que incluye la mediación múltiple secuencial de las capacidades de

mercadeo y la innovación en la relación entre la orientación al mercado y el desempeño empresarial.

Las hipótesis incluyen la argumentación de los efectos directos de cada una de las variables (la orientación al mercado, las capacidades de mercadeo y la innovación) sobre el desempeño empresarial y también el efecto directo de las capacidades de mercadeo sobre la innovación. Adicionalmente se incluyen las hipótesis relativas a los efectos indirectos de la orientación al mercado sobre el desempeño a través del efecto de mediación individual y el efecto de mediación múltiple secuencial de las capacidades de mercadeo y la innovación.

El Capítulo 3 incluye la metodología general de la investigación que incluye además de las características de la muestra, el diseño del trabajo de campo, y las escalas utilizadas para medir los constructos. Este capítulo incluye la metodología seguida para la realización de esta investigación con todos los aspectos relacionados con la población objeto del estudio, el método de recogida de datos, la elección de las escalas a través de las cuales se miden los constructos del modelo y la técnica de análisis de los datos. Para esta investigación se emplearon ecuaciones estructurales basadas en la varianza (PLS-SEM) mediante el uso del software SmartPLS 3.0.

En el Capítulo 4 se presentan los resultados de contrastación de las hipótesis, las cuales resultaron positivas y significativas en su totalidad. En el Capítulo 5 de la presente tesis doctoral se incluyen las conclusiones y reflexiones del estudio destacando las implicaciones de los hallazgos encontrados, las limitaciones y propuestas de futuras líneas de investigación. Por último, se detallan las referencias bibliográficas que han dado el sustento teórico a los argumentos planteados a lo largo de toda la investigación y la recopilación de los que han sido utilizados como soporte en la presente investigación.

CAPÍTULO 2.
MARCO TEÓRICO Y FORMULACIÓN DE
HIPÓTESIS

2.1. Teoría de recursos y capacidades

Tal como se mencionó anteriormente, en esta investigación se utilizará como marco de referencia, la Teoría de Recursos y Capacidades que permite analizar la influencia de los recursos propios de la empresa y de sus capacidades para lograr un desempeño empresarial superior.

En términos generales, la Teoría de Recursos y Capacidades considera que la diferencia o heterogeneidad en los recursos, capacidades o competencias básicas entre las empresas es la fuente principal de la ventaja competitiva sostenible (Grant, 1991) para la obtención de mejores resultados empresariales (Barney, 1991). Así, la idea principal de la perspectiva de recursos y capacidades se basa en la posesión de determinados recursos y capacidades únicos en el núcleo de la firma para la consecución de la ventaja competitiva sostenible (Barney, 1991). La combinación y articulación de estos recursos, permite a las empresas desarrollar una serie de capacidades que le ayudarán al logro de resultados superiores. Los recursos y capacidades contribuyen a generar una ventaja competitiva para las empresas cuando éstos son altamente diferenciados frente a sus competidores. El nivel de diferenciación estará muy relacionado con el grado en que estos recursos y capacidades sean valiosos, escasos, difíciles de imitar y sustituir (Barney, 1991).

Con frecuencia los términos recursos y capacidades se han empleado de manera diferente a lo largo de la literatura sobre el tema, y en muchos casos cuando se habla de recursos se hace referencia a ambos conceptos. Mientras que Barney (1986) denomina dichos recursos y capacidades como recursos estratégicos, Hamel y Prahalad (1990) los definen como competencias esenciales o centrales y Amit y Schoemaker (1993) las describen como recursos y capacidades específicos de la empresa.

Por un lado, algunos autores utilizan el término recurso en un sentido amplio, incluyendo dentro del término tanto los recursos como las capacidades (Wernerfelt, 1984; Dierickx y Cool, 1989; Barney, 1991; Hall, 1992; Peteraf, 1993), definiendo los recursos como el medio que sirve para alcanzar un objetivo previamente definido. En este sentido, dicho planteamiento considera que dentro de la definición de recurso se encuentra incluido

el concepto de capacidad como un recurso de la empresa. En línea con esto, los recursos se definen como todos aquellos activos, capacidades, atributos empresariales, información, conocimientos, etc., que tiene la empresa para generar y ejecutar sus estrategias empresariales (Barney, 1991).

Barney (1991) clasifica los recursos en 3 tipos: el capital *físico* asociado con la tecnología, planta y equipos de la empresa, ubicación geográfica y la disponibilidad para la consecución de materias primas; *el capital humano* que incluye la formación, experiencia, inteligencia y las relaciones entre los directivos y colaboradores y *el capital organizativo*, que hace referencia a los sistemas de planificación, coordinación y control y las relaciones tanto a nivel interno como externo de la empresa. Wernerfelt (1984) y Hall (1992) por su parte clasifican los recursos desde un enfoque amplio en *activos tangibles e intangibles*, *activos internos* (habilidades, rutinas organizativas y conocimientos) y *activos externos* (incluyen recursos tangibles como contratos e intangibles como imagen de marca y redes de colaboración).

Por otro lado, autores como Grant (1991), Amit y Schoemaker (1993) y Teece, Pisano y Shuen (1997), hacen una diferenciación estricta entre los conceptos de recursos y capacidades, estableciendo que los recursos no son productivos por si mismos (Grant, 1996a) y que son requeridos para el desarrollo de capacidades, las cuales se definen como la forma en que una organización combina los recursos para la realización de sus actividades (Grant, 1991). Grant (1996a) señala que los recursos y capacidades son elementos interrelacionados pero que representan dos niveles distintos de análisis. Mientras los recursos corresponden a un conjunto de factores y activos individuales que controla la empresa, las capacidades son habilidades colectivas para el desarrollo de una actividad específica.

En sentido estricto Amit y Schoemaker (1993) hacen una distinción entre los recursos y capacidades. Estos autores definen los recursos como el conjunto de factores de los cuales dispone la empresa y la capacidad como la habilidad de gestionar adecuadamente los recursos para ejecutar las diferentes actividades de la empresa. De acuerdo con esto, las capacidades se refieren a las competencias que permiten el despliegue y combinación de los recursos, usando procesos organizativos, a fin de producir un fin deseado.

La capacidad puede definirse como la aptitud o idoneidad de la empresa para realizar una actividad o tarea y conlleva patrones complejos de coordinación de recursos y cooperación de las personas. Más específicamente, las capacidades de la empresa, son lo que ésta puede hacer como resultado de grupos de recursos que trabajan conjuntamente (Grant, 1991). También pueden ser entendidas como “*el conjunto de habilidades y conocimientos acumulados, ejercidos a través de los procesos organizacionales, que permiten a la empresa coordinar sus actividades y hacer un correcto uso de los activos*” (Day, 1994:38). Las capacidades se basan en el desarrollo e intercambio de información, mediante procesos que son específicos de la empresa y que se han perfeccionado a lo largo del tiempo mediante interacciones complejas entre los recursos (Amit y Schoemaker, 1993). Así pues, el hecho de poseer recursos no garantiza el óptimo aprovechamiento de los mismos, ni por si solos éstos explican la ventaja competitiva de la empresa, ya que es importante identificar la forma en que la empresa es capaz de explotarlos, lo cual refleja sus capacidades o competencias.

Las capacidades se clasifican en capacidades estáticas relacionadas con las actividades funcionales de la empresa, capacidades dinámicas (Teece, Pisano y Shuen, 1997; Eisenhardt y Martín, 2000) que permiten a la empresa el desarrollo de nuevas capacidades para ser competitivas en un entorno cambiante y capacidades de aprendizaje (Collis, 1994).

A pesar de la relevancia y popularidad que ha recibido la Teoría de Recursos y Capacidades comúnmente conocida como RBV (Resource-Based View), ésta ha sido criticada especialmente porque parte del supuesto que la posesión de un conjunto de recursos y capacidades distintivas contribuye a la consecución de la ventaja competitiva sostenible, lo cual no parece aplicarse en mercados de alto dinamismo, incertidumbre y turbulencia (Eisenhardt y Martin, 2000). El incremento de la velocidad de cambio y de la competencia en estos mercados hace que la ventaja competitiva no permanezca durante mucho tiempo, sino que ésta surja de forma temporal en periodos de corta duración. Los cambios en el entorno, resultado de diferentes factores puede conducir a que los recursos y capacidades de las empresas que fueron distintivas y fuentes de su ventaja competitiva se vuelvan obsoletos. Los entornos altamente competitivos hacen que la ventaja competitiva de la empresa esté constantemente sometida al riesgo de un posible deterioro por imitación e

innovación de los competidores que buscan fortalecer su posición en el mercado y lograr la preferencia de los clientes.

En este sentido, la eficacia de la perspectiva de los recursos y capacidades ha sido cuestionada por muchos autores y con el propósito de superar sus limitaciones numerosos investigadores han propuesto una extensión de ésta, conocida como enfoque de capacidades dinámicas.

Bajo las condiciones de un entorno dinámico y altamente competitivo, el enfoque de capacidades dinámicas (Teece, Pisano y Shuen, 1997; Eisenhardt y Martin, 2000), como extensión de la perspectiva de los recursos y capacidades, se sitúa como la principal aproximación para hacer frente a los mercados de alta velocidad de cambio. En estos entornos turbulentos y cambiantes, las capacidades dinámicas podrían permitir una rápida y eficaz reconfiguración de los recursos y capacidades de la empresa para que ésta logre mantener su ventaja competitiva.

El enfoque de capacidades dinámicas, propuesto por Teece y Pisano (1994) y Teece, Pisano y Shuen (1997), establece que, bajo estas condiciones, donde el escenario competitivo es cambiante y turbulento, las capacidades dinámicas que integran, construyen y reconfiguran las competencias internas y externas para hacer frente a los rápidos cambios del entorno se convierten en la fuente de la ventaja competitiva sostenible. En línea esto, las capacidades dinámicas son definidas como procesos internos y rutinas que permiten a la empresa renovar y cambiar sus recursos y capacidades organizativas con el propósito de generar nuevas estrategias creadoras de valor (Teece, Pisano y Shuen, 1997; Eisenhardt y Martin, 2000). Por lo tanto, el despliegue de capacidades dinámicas estratégicas permite a las empresas actualizar continuamente sus recursos y capacidades para adecuarse a los cambios del entorno y a las exigencias de los mercados. En este sentido, la aparición del enfoque de capacidades dinámicas ha mejorado la aproximación de los recursos y capacidades, abordando el carácter evolutivo de los recursos y las capacidades de la empresa en relación con los cambios que se producen en su entorno.

Concluyendo, en el largo plazo y especialmente en mercados dinámicos, no es suficiente contar con una serie de recursos y capacidades distintivas, sino que la empresa

debe poseer además fuertes rutinas organizativas que le permitan el desarrollo, la renovación y la constante actualización de los recursos y capacidades que requiere para mantenerse vigente y sobrevivir a los desafíos y la dinámica de los mercados.

2.1.1. Visión basada en el conocimiento (KBV)

Retomando el tema anteriormente tratado, la visión basada en los recursos (RBV) es apropiada para explicar la diferencia en el desempeño de las empresas y se basa en la posesión de recursos únicos los cuales pueden ser fuentes de ventaja competitiva (Barney, 1991). Los recursos que podrían ser una fuente de ventaja competitiva son aquellos que pueden considerarse valiosos, raros, difíciles de imitar y sustituir por otros (Barney, 1991; Grant, 1991; Collins, 1994).

Un recurso de especial relevancia en el logro de la ventaja competitiva es la cantidad y calidad de la información y conocimiento con que cuentan las empresas para resolver sus problemas, enfocar sus estrategias y dar una respuesta eficiente a las exigencias del entorno competitivo. La existencia de una base de conocimiento en la organización, en particular conocimiento tecnológico y de mercado (Fernhaber y McDougall, 2005), la manera en que se adquiere este conocimiento y la forma como este se procesa para generar acciones, es crucial para la supervivencia y crecimiento de las organizaciones.

Es por esto, que de todos los recursos disponibles en las empresas, el conocimiento puede ser probablemente uno de los factores más importantes para lograr una ventaja competitiva para las empresas (Grant, 1996a) y por lo tanto la capacidad para capturar y utilizar el conocimiento se constituye en un factor clave de éxito para la creación de valor, la innovación (Nonaka, 1994) y el crecimiento de las empresas (Jerez-Gomez et al., 2005).

Dada la importancia del conocimiento para la innovación y la competitividad de las empresas la visión basada en el conocimiento (KBV) ha surgido como una extensión de la visión basada en los recursos (RBV), identificando y valorando el conocimiento como uno de los principales recursos disponibles en la empresa que genera ventajas competitivas importantes (Druker, 1993; Spender y Grant, 1996; Grant 1996a). La visión

basada en el conocimiento (KBV) abarca la creación, integración y utilización de conocimientos (Nelson y Winter, 1982; Kogut y Zander, 1992; Nonaka, 1994).

Desde ésta perspectiva, el conocimiento es probablemente el recurso más importante y la heterogeneidad en las bases de conocimiento entre las empresas son los principales determinantes de las diferencias de desempeño (DeCarolis & Deeds, 1999). El enfoque del conocimiento como un recurso valioso y diferencial para las compañías sugiere que este puede ser transmitido, re combinado y utilizado para crear valor (Grant 1996a). La KBV considera que la función básica de la empresa consiste en la creación y aplicación del conocimiento (Nonaka, 1994; Grant 1996a). Por lo tanto, gracias a la creación y transferencia efectiva de conocimiento las empresas pueden crear ventajas competitivas especialmente gracias al conocimiento tácito colectivo (Nonaka, 1994; Brown y Eisenhardt, 1997).

El conocimiento ha sido reconocido ampliamente como una fuente clave de innovación para las empresas (Spender y Grant, 1996; Thornhill, 2006). En efecto, Nonaka y Takeuchi (1995) consideran el conocimiento como un recurso competitivo fundamental para la innovación y la ventaja competitiva.

El conocimiento permite a las empresas predecir y anticiparse con mayor precisión y rapidez a los cambios y oportunidades presentes en el entorno (Cohen y Levinthal, 1990; Wiklund y Shepherd, 2003). El conocimiento tiene una importancia estratégica para las organizaciones como un recurso escaso, valioso e inimitable (Cohen y Levinthal, 1990). Los recursos basados en el conocimiento no pueden ser fácilmente imitados por los competidores y por esto ayudan a las empresas a diferenciarse en el mercado (McEvily y Chakravarty, 2002). Especialmente el conocimiento complejo y tácito es difícil de imitar y por esto genera ventajas competitivas más duraderas (Reed y DeFilippi, 1990; Winter, 1998).

Entre los diferentes tipos de conocimiento se destaca el conocimiento tecnológico (Wiklund y Shepherd, 2003) y el conocimiento relacionado con el mercado (Shane, 2000). El conocimiento tecnológico es especialmente importante en la funcionalidad, fiabilidad, costos y diseño de los productos (Rosenberg, 1994). La base de conocimientos de la

empresa, y en particular los conocimientos de tipo tecnológico constituyen un insumo fundamental en el proceso de innovación (Teece, Pisano y Shuen, 1997).

Por otro lado, el conocimiento del mercado, es importante porque se basa en la comprensión profunda de las necesidades, expectativas y niveles de satisfacción de los clientes y también en el seguimiento y análisis de las estrategias de la competencia. Este conocimiento basado en el mercado orienta el proceso de creación de valor ayudando también a la empresa a predecir y responder de forma rápida y adecuada a los cambios en el entorno para mantener y fortalecer su posición competitiva (Cohen y Levinthal, 1990; Shane, 2000). El conocimiento del mercado tiene también un rol determinante porque orienta la innovación de manera que esté alineada con las necesidades y expectativas de los clientes. Así mismo el proceso de innovación es altamente dependiente de la información sobre las necesidades del cliente para lograr entregar un valor superior a este (Day, 1994; Han, Kim y Srivastava, 1998; Weerawardena 2003, entre otros).

Específicamente, el conocimiento basado en el mercado que incluye el entendimiento de las necesidades del cliente, sus percepciones, hábitos y deseos como también la comprensión y seguimiento de las acciones de la competencia permite acceder a las empresas a una información clave para la toma de decisiones y la generación de estrategias de mercadeo e innovación que impulsen su desempeño y fortalecimiento de su ventaja competitiva.

Sin embargo, aunque el conocimiento pueda ser considerado como uno de los mayores recursos estratégicos de la empresa, la destreza para obtenerlo, asimilarlo y utilizarlo, será lo que proporcione la ventaja competitiva. De esta forma, la cuestión clave a la hora de entender la competitividad de las empresas, es analizar la forma en que estas adquieren, interpretan y aprovechan el conocimiento del mercado para lograr una mayor penetración y un mejor desempeño empresarial.

La orientación al mercado y las capacidades de mercado son factores vitales para la adquisición, análisis y aprovechamiento del conocimiento de mercado permitiendo que las empresas se conecten con el cliente y logren un entendimiento profundo de las necesidades reales y potenciales de estos y de la competencia. Específicamente, este

conocimiento de mercado y la habilidad de utilizarlo, les permite a las empresas orientadas al mercado y con habilidades de mercadeo desarrollar estrategias y proyectos de innovación exitosos para lograr capturar nuevos clientes, generar una mayor satisfacción y retención de los clientes existentes y de este modo mejorar sus resultados y su posición competitiva en el mercado.

Concretamente, las empresas capturan y analizan información del mercado a través de la orientación al mercado y sus capacidades de mercadeo y dicho conocimiento se disemina y comparte al interior de la organización generándose respuestas en las que intervienen activamente las funciones de mercadeo e innovación para generar estrategias que permitan responder a los requerimientos del entorno y a su vez entregar un valor superior al cliente lo que permitirá mejorar su desempeño empresarial. En resumen, el conocimiento adquirido del mercado permite materializar el aprendizaje logrado a través de la orientación al mercado y las capacidades de mercadeo sobre la innovación y los resultados empresariales.

De acuerdo con lo anterior se sustenta que la visión basada en los recursos (RBV) (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Grant, 1991) y la visión basada en el conocimiento (KBV) (Kogut y Zander, 1992; Nonaka y Takeuchi, 1995; Grant, 1996a), proveen el marco de referencia para esta investigación que busca una mejor comprensión sobre cómo las empresas pueden alcanzar un mejor desempeño empresarial a partir de la combinación de diferentes recursos y capacidades relacionados con la orientación al mercado, las capacidades de mercadeo y la innovación. Es importante destacar que la mayoría de estudios que se citan en esta investigación han utilizado el enfoque de recursos y capacidades como marco general para la sustentación de sus modelos empíricos.

De acuerdo con la literatura revisada existe una fuerte evidencia empírica que sustenta que éstos recursos y capacidades son factores claves para que las empresas logren ventajas competitivas y alcancen un desempeño superior, lo cual confirma que el modelo considerado se sustenta en el marco de la Teoría de Recursos y Capacidades y su extensión de la visión basada en el conocimiento (RBV).

En primer lugar, la orientación al mercado se considera una orientación estratégica clave para la supervivencia de las empresas, para el fortalecimiento de su ventaja competitiva y para el logro de mejores resultados, porque ésta facilita a las empresas obtener un conocimiento profundo del mercado para entender mejor las necesidades de los clientes y los factores que los afectan, lo que permite a su vez la creación de un valor superior para éstos. Cuando la orientación al mercado genera valor para los clientes y este valor es raro, valioso y difícil de imitar, esta orientación estratégica que corresponde a un recurso valioso y distintivo, puede ser una fuente de ventaja competitiva, la cual permitirá a las empresas superar en su desempeño a sus competidores menos orientados hacia el mercado (Liao et al., 2011).

En segundo lugar, la literatura de la estrategia del mercadeo (Morgan, Vorhies y Mason, 2009; Morgan, 2012, entre otros) sostiene que las capacidades de mercadeo son una fuente de ventaja competitiva y contribuyen de forma relevante a los resultados empresariales. Las capacidades de mercadeo son procesos integradores diseñados para aplicar el conocimiento colectivo, las habilidades y recursos de la empresa a las necesidades relacionadas con el mercado, permitiendo a la empresa agregar valor a sus bienes y servicios y satisfacer las demandas competitivas (Day, 1994; Morgan, Vorhies y Mason, 2009). Las estrategias de mercadeo (producto, precio, canales y promoción) son diseñadas e implementadas a partir de un conocimiento profundo del cliente y la competencia. El desarrollo eficaz de nuevos productos, el manejo adecuado de los precios, la publicidad y la promoción junto con habilidades en ventas, investigación de mercados y la planeación e implementación eficaz de las estrategias de mercadeo, son factores claves que permiten a las empresas mantener su ventaja competitiva, mantener y aumentar su base de consumidores y lograr mejores resultados empresariales (Weerawardena, 2003; Weerawardena y O’Cass, 2004; Vorhies y Morgan 2005; Morgan, Vorhies y Mason, 2009; Vorhies, Morgan y Autry, 2009, entre otros). Partiendo de la RBV, la literatura sugiere que cuando una empresa con capacidades de mercadeo superiores genera valor para los clientes y éste es valioso, raro y difícil de imitar, éstas capacidades de mercadeo corresponden a una capacidad valiosa y distintiva que puede ser una fuente de ventaja competitiva que permitirá a las empresas lograr un desempeño

superior al de sus competidores (Weerawardena, 2003; Morgan, Vorhies y Mason, 2009; Takata, 2016, entre otros).

Finalmente, debido al creciente dinamismo y turbulencia del entorno competitivo la innovación se considera uno de los factores más importantes para el éxito y ventaja competitiva de las empresas (Jiménez-Jiménez, Sanz y Espallardo, 2008). A través de la innovación las empresas pueden alcanzar mejores resultados porque pueden responder de manera ágil y eficaz a las demandas cambiantes de los clientes ofreciéndoles valores agregados relevantes, superando así a sus competidores. Específicamente el conocimiento del mercado (cliente y competencia) permite orientar los procesos de innovación para que los nuevos productos estén alineados con las demandas y necesidades reales de los clientes. El marco teórico de la visión basada en los recursos (RBV) facilita el análisis de la innovación y su efecto en el desempeño empresarial y la ventaja competitiva (Damanpour y Evan, 1984; Damanpour, Szabat y Evan, 1989; Han, Kim y Srivastava, 1998; Hurley y Hult, 1998; Calantone, Cavusgil y Zhao, 2002; Hult, Hurley y Knight, 2004; Keskin, 2006, entre otros).

A continuación se presenta una sustentación teórica para cada una de las 9 hipótesis incluidas en el modelo propuesto, la cual está basada en una revisión de los principales estudios encontrados en la literatura, los cuales ofrecen evidencia empírica de las relaciones a contrastar en esta investigación.

2.2. La orientación al mercado y su influencia en el desempeño empresarial

La literatura presenta muchos estudios empíricos que argumentan que la orientación al mercado es una orientación estratégica clave para la supervivencia de las empresas, para el fortalecimiento de sus ventajas competitivas y para el logro de mejores resultados empresariales. A continuación se presenta una descripción de la orientación al mercado, sus diferentes perspectivas y dimensiones así como también la evidencia empírica que soporta su efecto positivo sobre los resultados empresariales.

2.2.1. Definición y dimensiones de la orientación al mercado

A lo largo de las últimas décadas, el estudio de la orientación al mercado ha sido objeto de un amplio interés tanto a nivel académico como empresarial, lo cual se ve reflejado tanto en el creciente número de trabajos científicos que abordan el tema como en su creciente aplicación en las empresas con destacado éxito. De acuerdo con Mazaira (2002) este nivel de importancia se explica por la relevancia de su contenido y su influencia en la formulación y ejecución de las estrategias de mercadeo y su incidencia en los resultados. En el campo de investigación sobre el alcance y dimensión de la Orientación al mercado se destacan la contribución de 4 investigadores como Shapiro (1988), Narver y Slater (1990), Kohli y Jaworski (1990) y Deshpandé, Farley y Webster (1993). Cossio (2000), Armario (2003) y Hadcroft y Jarratt (2007) quienes hacen una recopilación muy amplia de la evolución del concepto de orientación al mercado, analizan los aportes de cada uno de estos autores destacando los puntos claves que podrían considerarse como la base del concepto de la orientación al mercado:

- La orientación al mercado se define como una serie de comportamientos basados en la información y una cultura orientada al cliente, a la competencia y a la coordinación inter-funcional.
- La orientación al mercado da una importancia prioritaria a la creación y entrega de valor al cliente.
- La orientación al mercado requiere procesos para la evaluación de las necesidades del cliente y la difusión al interior de la empresa de la información sobre el mercado. Así mismo, la orientación al mercado requiere la adaptación de las estructuras organizativas y un alto compromiso de la alta gerencia.

Sin embargo, de estos investigadores mencionados se destacan la trascendencia y relevancia que han tenido los aportes en los años 90 de Kohli y Jaworski y Narver y Slater, a partir de los cuales se desarrolla el concepto de la orientación al mercado. Por un lado, Narver y Slater (1990:21), definen la Orientación al Mercado como *“la cultura de la organización que más eficaz y eficientemente crea los comportamientos necesarios*

para la creación de valor superior para los clientes y, por lo tanto, un desempeño superior continuo para la empresa". De acuerdo a este enfoque cultural, Narver y Slater (1990) consideran la orientación al mercado como aquella cultura organizativa centrada en el proceso de creación de un valor superior para el cliente.

Por otro lado, Kohli y Jaworski (1990:3), definen la orientación al mercado desde un punto de vista comportamental como *"la generación de información del mercado que tiene que ver con las necesidades actuales y futuras de los clientes, la diseminación de ésta a través de los distintos departamentos de la empresa y la reacción de la organización a dicha información"*.

De acuerdo con estas definiciones, las empresas orientadas al mercado "colocan sus ojos en el mercado, los clientes y la competencia" para capturar información externa relevante que oriente sus decisiones y estrategias. El rumbo de una empresa sería errático sin tener algún grado de orientación al mercado, ya que ésta permite a la empresa obtener información vital del cliente y de la competencia para poder enfocar sus estrategias a fin de ofrecer a los clientes un valor superior y relevante. Dado que el entorno empresarial es cada vez más dinámico y competitivo, éste exige a las empresas ser más innovadoras para sobrevivir, lo cual hace necesario desarrollar una orientación estratégica enfocada en el mercado para poder monitorear muy de cerca los múltiples cambios y fluctuaciones que se presentan en el mercado, los clientes y la competencia (Laforet, 2009) y de esta forma orientar y enfocar sus iniciativas de innovación en la satisfacción de las necesidades reales de los clientes.

A partir de los aportes de Narver y Slater (1990) y Kohli y Jaworski (1990), han surgido un gran número de definiciones para este concepto que refuerzan y complementan el planteamiento de dichos autores (McKenna, 1991; Webster, 1992; Desphandé, Farley y Webster, 1993; Day, 1994a; Kotler, 1994; Hunt y Morgan, 1995; Hurley y Hult, 1998; Slater y Narver, 2000). En las líneas siguientes se presentan algunas de ellas. Para Day (1994:37) la orientación al mercado representa *"la habilidad superior para entender y satisfacer a los clientes y por tanto ésta corresponde a una cultura centrada en la recolección de información detallada del mercado y la necesidad de llevar a cabo acciones coordinadas y*

orientadas al logro de ventajas competitivas". Para Hurley y Hult (1998:43) *"la orientación al mercado puede ser definida como la cultura organizativa que a lo largo del tiempo va creando en los empleados y directivos comportamientos y actitudes que refuerzan la importancia del conocimiento del mercado para alcanzar el compromiso compartido de la satisfacción del cliente"*. Finalmente para Gray y Hooley (2002:981), la orientación al mercado constituye *"el establecimiento de una cultura o filosofía empresarial que estimula los comportamientos dirigidos a la captación, diseminación y respuesta a la información sobre los clientes, competidores y entorno en general de manera que se pueda entregar un mayor valor a los clientes y demás grupos de interés"*.

No obstante, en toda la literatura sobre este tema se han impuesto principalmente dos aproximaciones a este concepto como ya se ha indicado: una perspectiva cultural (Shapiro, 1988; Narver y Slater, 1990; Deshpandé et al., 1993; Slater y Narver, 1995; Hurley y Hult, 1998), y una perspectiva comportamental (McNamara, 1972; Kohli y Jaworski, 1990; Diamantopoulus y Hart, 1993; Hunt y Morgan, 1995; Jaworski, Kohli y Sahay, 2000).

2.2.1.1. La orientación al mercado desde la perspectiva cultural y comportamental

A continuación se profundiza en cada una de estas dos perspectivas más influyentes y destacadas en la literatura desde las cuales ha sido abordado el constructo de la orientación al mercado y sus respectivas dimensiones.

La primera perspectiva cultural considera la orientación al mercado como un conjunto de valores y creencias que hacen parte de la cultura organizativa, las cuales son compartidos por toda la organización y a su vez guían el comportamiento de los individuos hacia la creación y mantenimiento de un valor superior para el cliente de modo rentable (Slater y Narver, 1995).

Narver y Slater (1990: 21) describe la orientación al mercado como aquella cultura centrada en el proceso de creación de valor para el cliente: *"Para que una organización logre un rendimiento del mercado consistente por encima de lo normal, debe crear una ventaja competitiva sostenible (SCA) (Aaker 1989, p. 91; Porter 1985, p. xv). Es decir, debe*

crear un valor superior sostenible para sus clientes. El deseo de crear un valor superior para los clientes y lograr SCA conduce a un negocio a crear y mantener la cultura que producirá las conductas necesarias. La orientación al mercado es la cultura de la organización, es decir, la cultura y clima (Deshpande y Webster, 1989) que más efectiva y eficientemente crea los comportamientos necesarios para la creación de valor superior para los compradores y, por lo tanto, un rendimiento superior continuo para el negocio (Aaker 1988; Kohli y Jaworski, 1990; Kotler 1984; Kotler y Andreasen, 1987; Peters y Austin, 1985; Peters y Waterman, 1982; Shapiro, 1988; Webster, 1988)”.

Según Narver y Slater (1990) la orientación al mercado es un constructo multidimensional compuesto por tres dimensiones (orientación al cliente, orientación al competidor, y coordinación interfuncional). A continuación se explican las tres dimensiones del constructo desde esta perspectiva cultural, las cuales permiten crear un ambiente que maximiza las oportunidades para aprender sobre los mercados, compartir e interpretar adecuadamente la información a través de toda la organización y finalmente tomar las acciones de forma coordinada y acertada de acuerdo a las necesidades del cliente (Slater y Narver 1995):

- La Orientación al cliente es la comprensión eficiente de los comportamientos, necesidades y deseos de los clientes actuales y potenciales para poder crear un valor superior para ellos de forma continua (Narver y Slater, 1990). Una orientación al cliente requiere que la empresa entienda toda la cadena de valor del cliente no solo como es hoy sino también cómo evolucionará en el tiempo conforme a las dinámicas del mercado (Day y Wensley, 1988; Narver y Slater, 1990). La orientación al cliente involucra por tanto la identificación y entendimiento profundo de las percepciones, expectativas, necesidades y deseos del mercado para desarrollar propuestas de valor competitivas (Armario, 2003).
- La Orientación al competidor es descrita como el conjunto de acciones de la empresa dirigidas al entendimiento y comprensión de las fortalezas, debilidades, las capacidades y estrategias de los principales competidores

actuales y potenciales, las cuales la empresa debe tener en cuenta para orientar sus estrategias (Aaker, 1988; Day y Wensley, 1988; Narver y Slater, 1990). Por lo tanto, la orientación al competidor implica conocer y monitorear las estrategias de los competidores a fin de estar preparados para dar una rápida respuesta a las acciones de estos buscando capitalizar las oportunidades que lleven a desarrollar ventajas competitivas (Armario, 2003).

- La Coordinación interfuncional se refiere a la utilización coordinada de los recursos y departamentos de la empresa en la creación de un valor superior para los clientes objetivo. Para esto es muy importante la comunicación eficaz y la coordinación a través de los diferentes departamentos de la empresa a fin de aprovechar y dar respuesta a la información proveniente del mercado (Narver y Slater, 1990). Cualquier punto de la cadena de valor del cliente ofrece una oportunidad para la empresa para crear valor y por lo tanto, cualquier persona en cualquier área funcional de la empresa puede contribuir potencialmente a la creación de valor para el cliente. La empresa debe aprovechar e integrar eficazmente su totalidad de los recursos humanos y otros recursos de capital en su continuo esfuerzo para crear un valor superior para los clientes.

Desde la perspectiva comportamental la orientación al mercado se enfoca desde un punto de vista operativo incluyendo actividades como el desarrollo de inteligencia de mercados, la diseminación y difusión del conocimiento sobre el mercado a través de toda la organización y la generación de respuestas de la empresa a las expectativas, demandas y necesidades del mercado identificadas (Kohli y Jaworski, 1990).

A partir de la captación de información sobre el mercado y su difusión a través de toda la organización, las empresas orientadas al mercado impulsan la creación y desarrollo de estrategias y acciones que den respuesta a las expectativas de los clientes (Ruekert, 1992). Esta perspectiva define la orientación al mercado enfocándose en las actividades que deben ser ejecutadas por una organización que adopta esta tipo de orientación: desarrollar inteligencia de mercados para conocer las necesidades actuales y futuras de los clientes, compartir y diseminar esta información del mercado con todos los departamentos

de la empresa e impulsar el diseño de estrategias y acciones que den respuestas a las demandas de los clientes (Kohli y Jaworski, 1990).

Profundizando en cada dimensión de la orientación al mercado desde esta perspectiva comportamental, la generación de inteligencia se refiere a la obtención y procesamiento de la información del mercado por parte de la empresa. En este proceso las empresas conocen las necesidades, niveles de satisfacción y preferencias de los clientes, además de conocer los factores exógenos como regulaciones gubernamentales, competidores, tecnología, entre otros que afectan dichas necesidades y preferencias. Una vez que se dispone de la información relevante del mercado, la organización debe esforzarse para que esta información sea conocida y compartida a través de todos los departamentos de la organización dando lugar a la diseminación de esta información a través de toda la empresa. Esta diseminación de información se ejecuta a partir de procesos de comunicación entre sus miembros lo que contribuye a una mayor fluidez en la circulación de la misma. La diseminación de la información a través de toda la organización facilita el involucramiento y análisis a nivel de todos los departamentos para generar posteriormente una acción de respuesta de la empresa (Kohli y Jaworski, 1990; González Benito y González Benito, 2005).

Las dos perspectivas analizadas presentan distintas limitaciones. Por un lado, el enfoque cultural ha sido criticado por enfocarse fundamentalmente en esquemas filosóficos y el enfoque comportamental por estar más centrado en las actividades operativas implicadas en las empresas orientadas al mercado que en los valores, creencias y actitudes de la organización, elementos que podrían ser muy importantes para generar e impulsar el desarrollo de esta orientación estratégica. Según Mazaira et al. (2005) ambas perspectivas aunque son diferentes son complementarias, ya que una cultura organizativa entendida como un conjunto de normas, valores, actitudes y creencias que determinan la forma en la que una empresa percibe la realidad, estará claramente vinculada con el comportamiento de la empresa frente a su entorno. A pesar de la existencia de estas dos perspectivas, existen elementos comunes que recogen el concepto fundamental de la Orientación al mercado como el énfasis en el cliente, la recolección de la información para la identificación de sus necesidades y el deseo de aportarle un valor superior a través de una respuesta alineada a las demandas del mercado. Por lo anterior ambos enfoques han sido ampliamente aceptados por

la comunidad académica e igualmente utilizados en la mayoría de estudios empíricos relacionados con la orientación al mercado (Deshpandé y Farley, 1998a, 1998b; Cano, Carrillat y Jaramillo, 2004; Kirca, Jayachandran y Bearden, 2005; Raju, Lonial y Crum, 2011, entre otros).

Dado que ambas perspectivas son consideradas ampliamente en la literatura, en esta investigación se decidió enfocar la orientación al mercado como una cultura organizativa teniendo en cuenta que una empresa con una fuerte cultura orientada al mercado pone como eje central de su gestión el conocimiento y satisfacción de las necesidades del cliente y a vez buscará promover la creación de mecanismos que permitan aprovechar esta información para poder entregar un valor superior a éste. De acuerdo con el objetivo de esta tesis doctoral se propone que a través de funciones claves como mercadeo e innovación las empresas con una fuerte cultura orientada al mercado pueden lograr convertir el conocimiento del cliente en estrategias y acciones que impacten el desempeño empresarial. Además esta perspectiva cultural podría ser muy adecuada para este tema de la investigación porque da mucha importancia al enfoque en el cliente y el entorno competitivo, factores que son claves y determinantes para desarrollar y guiar las estrategias de mercadeo e innovación. Así, desde esta investigación se plantea que una cultura organizativa caracterizada por la búsqueda permanente de la creación de un valor superior para el cliente, se proyectará en la organización a través del desarrollo de una serie de capacidades y acciones que manifiesten el comportamiento orientado hacia el mercado por parte de la organización.

2.2.2. La relación entre la orientación al mercado y el desempeño empresarial

Según Diamantopoulos y Cadogan (1996), desde la década de los 90 la orientación al mercado ha recibido considerable atención en la literatura de mercadeo cuyo enfoque se ha centrado principalmente en el estudio de la relación entre la orientación al mercado y el desempeño empresarial (Kohli y Jaworski, 1990; Narver y Slater, 1990; Jaworski y Kohli, 1993; Diamantopoulos y Hart, 1993; Baker y Sinkula, 1999a; Sin, Tse, Heung y Yim, 2005; entre otros).

La evidencia empírica existente sobre la orientación del mercado argumenta que esta influye de forma positiva y significativa en los resultados empresariales (Kohli y Jaworski, 1990; Narver y Slater, 1990; Ruekert, 1992; Jaworski y Kohli, 1993; Kirca, Jayachandran y Bearden, 2005).

El enfoque basado en recursos ofrece un marco teórico que facilita el análisis del efecto de la orientación al mercado como recurso organizacional sobre el desempeño de la empresa. La RBV postula que las empresas deben poseer recursos y capacidades valiosas, idiosincráticas e inimitables, las cuales son generadoras de ventajas competitivas para el logro de mejores resultados empresariales (Barney, 1986). La RBV se enfoca principalmente en que la heterogeneidad de las empresas, basada en su conjunto particular de recursos y capacidades, es el determinante de sus principales estrategias y resultados.

Partiendo de la RBV (Barney, 1986, 1991; Peteraf, 1993) la literatura postula que una empresa con una orientación al mercado logra un mejor desempeño del negocio porque ésta puede entender mejor las necesidades de los clientes y los factores que los afectan, lo que permite a su vez la creación y mantenimiento de un valor superior para estos (Morgan, Vorhies y Mason, 2009). La información del mercado generada a partir de la orientación al mercado permite a la empresa seleccionar y combinar sus diferentes recursos para ajustarse a las condiciones cambiantes de los clientes generando de este modo mayores niveles de satisfacción para éstos y a su vez mejores resultados (Kohli y Jaworski, 1990; Slater y Narver, 1994b).

Cuando la orientación del mercado genera valor para los clientes y este valor es raro, valioso y difícil de imitar (Narver, Slater y MacLanchlan, 2000), esta orientación estratégica que corresponde a un recurso valioso y distintivo, puede ser una fuente de ventaja competitiva, la cual permitirá a las empresas superar en su desempeño a sus competidores menos orientados hacia el mercado (Liao et al., 2011).

El desempeño empresarial generalmente incluye diversos elementos que miden los resultados alcanzados por la empresa tanto a nivel financiero como de mercadeo los cuales reflejan la efectividad de la empresa para generar rentas económicas a través de sus

estrategia de negocios y su capacidad para mantener o ampliar su base de consumidores. Dentro de esta variable se incluyen generalmente niveles de crecimiento en ventas, utilidades, retorno de la inversión, participación o cuota de mercado y satisfacción del cliente (Venkatraman, 1990; Kholi y Jaworski, 1990; Deshpande, Farley y Webster, 1993; Reinartz et al., 2004, entre otros). Así mismo, cada vez más las empresas también están centrando su atención en vincular indicadores adicionales que además de medir la satisfacción del cliente profundicen en aspectos vitales como el nivel de relación con los clientes, la atracción y retención de los mismos (Jayachandran et al., 2005; Ramani y Kumar, 2008; Ramaswami et al., 2009)

Como se mencionó anteriormente existe mucha evidencia empírica que sustenta la influencia positiva de la orientación al mercado en los resultados empresariales (Narver y Slater, 1990; Kohli y Jaworski, 1990; Ruekert, 1992; Jaworski y kohli, 1993; Raju et al., 2000; Cano, Carrillat y Jaramillo, 2004; Aldas-Manzano, Küster y Vila, 2005; Zhou et al., 2008; Liao et al., 2011; Takata, 2016).

En el meta-análisis de Kirca, Jayachandran y Bearden, (2005), de 114 estudios analizados sobre orientación al mercado se encuentra que la relación entre la orientación al mercado y los resultados ha sido frecuentemente examinada reportando la existencia de un efecto positivo en la mayoría de los estudios revisados. Esto es consistente con los resultados del meta-análisis de Cano, Carrillat y Jaramillo (2004) que examina la relación específica de la orientación al mercado y el desempeño empresarial con evidencia empírica en cinco continentes.

Igualmente Liao et al. (2011) reporta resultados positivos de la influencia de la orientación al mercado en los resultados basándose en una extensa revisión de la literatura de 514 estudios que analizan este impacto directo.

Esta relación positiva se explica porque la orientación del mercado permite a las empresas generar mayor valor para sus clientes a través de una mejor comprensión y entendimiento de las necesidades de los clientes actuales y potenciales (Morgan y Strong, 1998). La orientación al mercado ayuda a las empresas a obtener información clave y relevante acerca de las necesidades del cliente y las tendencias del mercado y por lo tanto

les permite mejorar su capacidad de toma de decisiones y ajustar su oferta a estas necesidades. Así mismo, esta orientación estratégica proporciona a las organizaciones un “enfoque unificador de los esfuerzos y proyectos de los individuos y departamentos de la empresa para lograr un desempeño superior”. Por lo tanto las empresas orientadas al mercado estarán más conectadas y cercanas a los requisitos y necesidades de los clientes, quienes corresponderán a sus acciones presentando mayores niveles de demanda, preferencia, satisfacción y lealtad (Kohli y Jaworski, 1990; Jimenez-Jimenez, Sanz y Hernandez, 2008).

Según Pelham (1997a, 1997b) una empresa orientada al mercado con habilidades de recopilación y procesamiento de la información del mercado y los clientes, es capaz de predecir las necesidades y cambios en los mercados con mayor nivel de rapidez y exactitud permitiéndole reaccionar de manera rápida y acertada para mantener y fortalecer su ventaja competitiva. Por lo tanto, la orientación al mercado permite a las empresas estar más cerca de la competencia y de los clientes actuales y potenciales y explorar y responder a sus necesidades y deseos de forma más rápida y flexible frente a sus competidores, lo cual les permite retener y aumentar su base de clientes.

Aunque una gran cantidad de trabajos empíricos han analizado el papel positivo de la orientación al mercado como un antecedente del desempeño empresarial, existen algunos estudios que han generado resultados no concluyentes que no han podido encontrar apoyo para esta relación directa (Noble, Sinha y Kumar, 2002). Liao et al., 2011 reportan la existencia de estudios empíricos con relaciones débiles o no significativas para dicha relación (Diamantopoulos Hart y 1993; Han, Kim y Srivastava, 1998; Caruana, Pitt y Berthon, 1999; Caruana, Pitt y Ewing, 2003; Lonial et al., 2008; Nwokah, 2008).

En línea con lo anterior Kirca, Jayachandran y Bearden (2005) señala también que aunque la mayoría de los estudios incluidos en su meta-análisis proporcionan evidencia empírica de la relación positiva entre la orientación al mercado y el desempeño empresarial, también existen varios estudios que reportan una asociación no significativa o negativa de esta relación (Au y Tse, 1995; Greenley, 1995; Bhuian, 1997; Sargeant y Mohamad, 1999; Agarwal, Erramilli y Dev, 2003; Sandvik y Sandvik, 2003).

A pesar de algunos resultados no concluyentes sobre la relación entre la orientación al mercado y el desempeño, la mayoría de los estudios empíricos coinciden en que la orientación al mercado tiene un impacto positivo sobre el desempeño, el éxito de los nuevos productos y el rendimiento empresarial en general (Narver y Slater, 1990; Appiah-Adu y Singh, 1998; Kirca, Jayachandran y Bearden, 2005; Liao et al., 2011; entre otros).

Dado que la Orientación al mercado provee una información valiosa sobre las necesidades de los clientes y el entorno competitivo que permite a las empresas generar estrategias alineadas con las demandas del mercado para poder entregar un valor superior al cliente y lograr así mejores resultados, se propone la siguiente hipótesis:

H1. La orientación al mercado está relacionada positivamente con los resultados empresariales

2.3. La orientación al mercado, las capacidades de mercadeo, la innovación y el desempeño empresarial

La hipótesis planteada en la sección anterior sobre la relación positiva entre la orientación al mercado y los resultados empresariales está sustentada en que la mayoría de los estudios empíricos y varios meta-análisis sugieren la existencia de una relación significativa entre estas dos variables. Aunque a continuación se plantean hipótesis en las que se introducen variables mediadoras en la relación entre la orientación al mercado y los resultados empresariales, se aclara que la hipótesis planteada anteriormente propone un efecto directo, positivo y significativo de la orientación al mercado sobre los resultados empresariales incluso en presencia de las variables mediadoras que se consideran en esta tesis doctoral.

Como se mencionó en la sección anterior, aunque una gran cantidad de trabajos empíricos han analizado el papel positivo de la orientación al mercado como un antecedente del desempeño empresarial, existen algunos estudios que han generado

resultados no significativos, débiles o negativos con respecto a esta relación (Diamantopoulos y Hart, 1993; Greenley, 1995b; Han, Kim y Srivastava, 1998; Noble, Sinha y Kumar, 2002; Sandvik y Sandvik, 2003; Nwokah, 2008; Jaakkola et al., 2010).

Estudiando 230 empresas manufactureras y de servicios de Estados Unidos, Morgan, Vorhies y Mason (2009), sugieren que aunque la orientación del mercado influye directamente en el desempeño objetivo de las empresas, ésta no está significativamente asociada con el desempeño subjetivo. Jaakkola et al. (2010) en un estudio de 976 empresas manufactureras y de servicios de Austria, Finlandia y Alemania, encuentran sorprendentemente una débil relación entre la orientación al mercado y el desempeño subjetivo del negocio. Usando los datos de 217 empresas Hult, Ketchen y Slater (2005) encuentran que el procesamiento de la información del mercado conformado por la generación, la difusión y la interpretación compartida del conocimiento de las necesidades del cliente no influye directamente en el desempeño sino mediante la mediación de la capacidad de respuesta organizacional. Por lo anterior, varios autores han desarrollado estudios empíricos que responden a esta necesidad de explorar diferentes agentes mediadores y moderadores para enriquecer la comprensión y profundizar en el conocimiento de la relación entre la orientación al mercado y el desempeño empresarial. Hult, Ketchen y Slater (2005) y Morgan, Vorhies y Mason (2009), argumentan que la orientación al mercado puede convertirse en un fuerte influenciador de los resultados, en combinación con otros antecedentes importantes del desempeño organizacional.

Al respecto y en línea con los objetivos de esta tesis doctoral la literatura ha evidenciado que partiendo de la orientación al mercado, las capacidades de mercadeo o la innovación pueden ejercer un efecto determinante en el desempeño empresarial (Han, Kim y Srivastava, 1998; Menguc y auh, 2006; Morgan, Vorhies y Mason, 2009; O´Cass y Ngo, 2011; Theodosiou, Kehagias y Katsikea, 2012; Ngo y O´cass, 2012; Huhtala et al., 2014; Takata, 2016). Concretamente estos autores sugieren que aunque es imperativo y fundamental que las empresas posean una orientación al mercado superior, ésta podría no ser suficiente en todos los contextos para generar mejores resultados empresariales, ya que como recurso estratégico podría requerir de cierto tipo de capacidades de mercadeo e innovación para que la información sobre las necesidades del cliente pueda ser convertida

en estrategias y acciones que impacten el resultado empresarial (Hult, Ketchen y Slater, 2005).

En esta sección se argumentarán las hipótesis que sustentan las relaciones directas y los efectos de mediación que ejercen de forma separada las capacidades de mercadeo y la innovación en la relación entre la orientación al mercado y los resultados empresariales. También se incluye previamente una profundización sobre la esencia conceptual y las dimensiones de las capacidades de mercadeo y la innovación.

2.3.1. La orientación al mercado, las capacidades de mercadeo y el desempeño empresarial

2.3.1.1. Definición y dimensiones de las capacidades de mercadeo

La literatura de la visión basada en el recurso (RBV) describe las capacidades como habilidades gerenciales y conocimientos acumulados para desplegar activos y recursos que permitan crear y fortalecer una ventaja competitiva (Teece, Pisano y Shuen, 1997). Las capacidades de mercadeo son definidas por Day (1994) y Tuominen, Moller y Rajala (1997), como los procesos de integración a través de los cuales se aplica el conocimiento colectivo, habilidades y recursos de la empresa específicamente a las necesidades relacionadas con el mercado, permitiendo así a las empresas agregar valor a sus bienes y servicios y satisfacer las demandas del mercado.

Las capacidades de mercadeo están relacionadas con la habilidad de la empresa para realizar las rutinas de trabajo de mercadeo a través de las cuales los recursos disponibles se transforman en salidas de valor (Bharadwaj, Varadarajan y Fahy, 1993; Day, 1994; Webster, 1997; Vorhies y Morgan, 2003). Por lo anterior, éstas son un conjunto de procesos interrelacionados que una empresa realiza para facilitar el desarrollo, evolución y ejecución exitosa de las estrategias de la mezcla de mercadeo contra los competidores (O'Cass y Sok, 2012). Estas capacidades de mercadeo pueden ser fuentes de ventajas raras, valiosas, no sustituibles e inimitables que pueden conducir a un

rendimiento superior de la empresa (Dutta, Zbaracki y Bergen, 2003; Vorhies y Morgan, 2005).

A lo largo de la revisión de la literatura se encuentran diferentes clasificaciones de las capacidades de mercadeo y diferentes procesos relacionados con la función de mercadeo. Day (1994), citado por Mazaira et al. (2004), clasifica las capacidades de mercadeo en tres tipos. En primer lugar identifica las capacidades de afuera hacia adentro que ayudan a la comprensión de los mercados y clientes, construyen la reputación de la empresa y las relaciones duraderas con los clientes claves, conectan los procesos internos con el entorno y le permiten a la empresa competir anticipándose a los competidores para atender las necesidades del mercado. En segundo lugar las capacidades de adentro hacia afuera que se desarrollan desde el interior de la empresa hacia el exterior y son activadas por las necesidades del mercado, los cambios competitivos y las oportunidades externas. Y por último las capacidades de expansión que integran las capacidades de adentro hacia afuera y de afuera hacia adentro.

Por su parte, Hooley, Saunders y Piercy (1998) agrupan las capacidades de mercadeo en capacidades de mercadeo estratégicas (relacionadas con la percepción de la realidad, segmentación y posicionamiento), capacidades de mercadeo funcionales (relacionadas con el desarrollo de nuevos productos y gestión de la relación con los clientes) y las capacidades de mercadeo operativas relacionadas con la ejecución de tácticas y acciones relacionadas con las variables de la mezcla de mercadeo (precio, distribución, publicidad y promoción).

Conant, Mokwa y Varadarajan (1990), Vorhies, Harker y Rao (1999) y Vorhies y Harker (2000) identificaron seis procesos relacionados con las capacidades de mercadeo, por los cuales el valor agregado de los productos y servicios de la empresa pueden llegar a sus clientes objetivos. Dichos procesos se basan en los principios de mercadeo tales como la investigación de mercados, el desarrollo de bienes o servicios, fijación de precios, administración de los canales de distribución, publicidad y promoción y finalmente los procesos de planeación de mercadeo. La investigación de mercados proporciona información que permite identificar las oportunidades y problemas del mercado y las

percepciones y necesidades de los clientes. El desarrollo de bienes y servicios busca cumplir con las necesidades del cliente a través de ofertas de valor diferenciadas. La fijación de precios se define como los procesos necesarios para fijar competitivamente los precios de los productos de la empresa y monitorear los precios del mercado. Una cuarta capacidad es la administración de los canales de distribución que implica establecer y administrar efectivamente las relaciones con los distribuidores. La promoción es otra capacidad importante que incluye publicidad y promociones de ventas las cuales son utilizadas para comunicarse con los clientes potenciales y generar demanda hacia los productos de la empresa. Finalmente, la función relacionada con la planeación de mercadeo es otra capacidad importante enfocada en el diseño, coordinación e implementación de los programas de mercadeo.

Por lo anterior, se puede afirmar que dichas capacidades están conformadas por una serie de diversas habilidades para manejar la clásica mezcla de mercadeo (precio, producto, distribución y promoción), la información del mercado, la planeación y la ejecución de las estrategias de mercadeo (Day 1994; Capron y Hulland, 1999; Vorhies y Morgan, 2003). En resumen, las capacidades de mercadeo se definen como los procesos y rutinas interrelacionados de una empresa para realizar actividades de mercadeo tales como oferta de productos, fijación de precios, administración de los canales, ventas y comercialización, comunicaciones de mercadeo (publicidad y promoción), investigación de mercados, planificación e implementación de estrategias de mercadeo a fin de entregar un valor superior al cliente (Song et al., 2005; Vorhies y Morgan, 2005; Morgan, Vorhies y Mason, 2009).

Los investigadores Möller y Anttila (1987), Day (1990) y Guenzi y Troilo (2006) identificaron el desarrollo de las capacidades de mercadeo como una de las principales avenidas para lograr una ventaja competitiva y el éxito en el mercado. El mercadeo se puede considerar un factor clave para el éxito de la empresa porque provee un adecuado análisis de las oportunidades del mercado y de las necesidades del cliente que conducen a desarrollar una estrategia de mercadeo alineada con los requerimientos del mercado incluyendo dentro de ésta una oferta de valor diferenciada y relevante para el cliente y unas acciones que se enfocan en generar demanda por los bienes y servicios contribuyendo

así al logro de mejores resultados empresariales (Gruber, 2004). Brooksbank et al. (2003) también revelaron que las empresas de alto rendimiento realizan un espectro más amplio de actividades de investigación de mercados y de actividades de mercadeo que les permite un crecimiento en el largo plazo.

De acuerdo a toda la revisión de la literatura sobre la evolución del concepto y dimensiones de este constructo, se han identificado dos áreas interrelacionadas dentro de las capacidades de mercadeo: las capacidades relativas a procesos individuales del "marketing mix", tales como desarrollo de producto, precios, ventas, comunicaciones de mercadeo y administración de los canales y las capacidades relacionadas con los procesos de desarrollo y ejecución de la estrategia de mercadeo (Morgan, Vorhies y Katsikeas, 2003; Vorhies y Morgan, 2005).

Vorhies y Morgan (2003, 2005) y Morgan, Vorhies y Autry (2009) entre otros autores han jugado un papel muy importante en la definición del constructo y sus dimensiones, el desarrollo de escalas de medición y la realización de estudios empíricos que demuestran la importancia y efectos de las capacidades de mercadeo en la posición competitiva y los resultados empresariales. La mayoría de estudios empíricos ha tenido en cuenta la más reciente clasificación desarrollada por Vorhies y Morgan (2005), quienes agrupan las capacidades de mercadeo en dos grandes grupos:

A-Capacidades de mercadeo especializadas: Relacionadas básicamente con la mezcla de mercadeo (marketing mix) incluyen las 4 P's básicas del mercadeo (product/producto, place/canales de distribución, price/precio y promoción/comunicación). Adicionalmente se ubica dentro de este grupo la variable ventas (selling). Estas capacidades están relacionadas con las rutinas de trabajo basadas en la mezcla de mercadeo que son utilizadas para transformar los recursos disponibles en salidas de valor (Day, 1994; Grant, 1996b).

B-Capacidades de mercadeo arquitectónicas: Incluyen las capacidades que tienen que ver con la recolección y análisis de la información del mercado y la formulación, planificación e implementación de las estrategias de mercadeo. Estas capacidades son de suma importancia porque aprovechando la información del cliente y del entorno reflejan

la habilidad de formular estrategias y tácticas de mercadeo para lograr una seducción del cliente (retención y atracción) optimizando el uso de recursos. Estas capacidades arquitectónicas permiten a la empresa plantear y ejecutar estrategias de mercadeo más formales basadas en un profundo y completo análisis del entorno y de la segmentación del mercado. Dado que estas capacidades están relacionadas con los procesos de formulación y ejecución de la estrategia de mercadeo ayudan a orquestar, coordinar y optimizar las capacidades especializadas para alcanzar los objetivos de la empresa (Bharadwaj, Varadarajam y Fahy, 1993; Day, 1994; Capron y Hulland, 1999; Morgan et al., 2003).

Finalmente, basados en la literatura existente Vorhies y Morgan (2005) identificaron 8 capacidades de mercadeo a través de un estudio empírico de benchmarking que incluyó entrevistas a numerosos gerentes expertos en mercadeo de empresas con desempeño destacado:

1. **Desarrollo de productos:** la habilidad de la empresa para mejorar, desarrollar y diferenciar los productos acorde a las demandas de los clientes actuales y potenciales (Dutta, Narasimhan y Rajiv 1999; Vorhies y Morgan, 2005).
2. **Fijación de precios:** la capacidad de extraer la recaudación óptima de los clientes de la empresa a cambio de la entrega de una propuesta de valor (Dutta, Zbaracki y Bergen, 2003). Esta capacidad está relacionada también con la habilidad para monitorear los precios del mercado y fijar un precio rentable y competitivo para los productos que refleje un equilibrio para el cliente entre el valor ofrecido y el percibido (Vorhies y Morgan, 2005).
3. **Administración de los canales de distribución:** la habilidad de la empresa para establecer y mantener relaciones fuertes con los canales de distribución para lograr de forma eficiente y oportuna entregar valor a los clientes. (Weitz y Jap 1995; Vorhies y Morgan, 2005).
4. **Comunicaciones de mercadeo:** la habilidad de la empresa para manejar las percepciones de valor del cliente. Las comunicaciones de mercadeo incluyen las actividades de publicidad, promoción y relaciones públicas destinadas a generar

prueba, demanda y lealtad por los productos de la empresa (McKee et al., 1992; Vorhies y Morgan, 2005).

5. **Ventas:** la habilidad de la empresa para conformar equipos comerciales con habilidades y efectividad en ventas en la administración de las relaciones comerciales con los distribuidores y clientes (Shapiro, Slywotzky y Doyle, 1997; Vorhies y Morgan, 2005).
6. **Administración de la información del mercado:** los procesos por los cuales las empresas conocen sobre sus mercados (clientes y competidores) y usan este conocimiento del mercado para definir las estrategias de mercadeo (Menon y Varadarajan 1992; Day 1994; Vorhies y Morgan, 2005).
7. **Planificación de mercadeo:** la habilidad de la empresa para diseñar estrategias de mercadeo enfocadas en atraer y retener clientes optimizando los recursos de la empresa (Morgan et al. 2003). Incluye capacidades para desarrollar planes de mercadeo que incluyan análisis del mercado, segmentación, definición de objetivos y formulación de las estrategias y acciones de mercadeo para lograr los objetivos propuestos (Vorhies y Morgan, 2005).
8. **Implementación de mercadeo:** la habilidad de la empresa para llevar a la práctica de forma rápida, efectiva y con los recursos adecuados, las acciones de mercadeo planeadas. (Noble y Mokwa, 1999; Vorhies y Morgan, 2005).

Vorhies y Morgan (2005) confirman empíricamente que estas 8 capacidades de mercadeo son fuentes de ventaja competitiva y contribuyen a los resultados de las empresas en términos de satisfacción del cliente, efectividad de mercado y rentabilidad.

Finalmente, en una reciente revisión teórica de las capacidades de mercadeo y su relación con el rendimiento empresarial, Morgan (2012) amplió la clasificación de las capacidades de mercadeo especializadas y arquitectónicas, adicionando las capacidades de mercadeo cruzadas-funcionales, las cuales incluyen la capacidad de administración de la marca (sistemas y procesos utilizados para desarrollar, incrementar, mantener y aprovechar los activos de la marca de una empresa), la capacidad de CRM/customer relationship (habilidad de la empresa para identificar, iniciar y mantener relaciones

rentables con los clientes) y la capacidad de desarrollo de nuevos productos para crear nuevas ofertas de valor significativas para sus mercados.

2.3.1.2. El efecto de la orientación al mercado sobre las capacidades de mercadeo

Como se mencionó anteriormente la orientación del mercado es la generación en toda la organización, difusión y capacidad de respuesta al conocimiento del mercado, particularmente relativo a las necesidades del cliente actual y futuro (Kohli y Jaworski, 1990) y se refiere a la orientación del cliente, la orientación del competidor y la coordinación interfuncional (Narver y Slater, 1990). Las empresas orientadas al mercado buscan dar un valor superior al cliente por encima de sus competidores y están proactivamente inclinadas a impulsar el desarrollo de sus mercados y a lograr una diferenciación frente a la competencia (Slater y Narver, 1993). La orientación al mercado por lo tanto permite capturar y difundir información clave sobre los clientes y la competencia para que la empresa desarrolle respuestas adecuadas a fin de capitalizar las oportunidades del entorno. Por otro lado, las capacidades de mercadeo contribuyen de manera muy importante a los resultados de la empresa (Morgan, Vorhies y Mason, 2009; Morgan, 2012). Las habilidades en el desarrollo y diferenciación de nuevos productos, el manejo estratégico de precios y canales, la creación de campañas de comunicación efectivas, junto con las habilidades de investigación de mercados, planeación e implementación de las estrategias de mercadeo, conforman un conjunto de capacidades de mercadeo a través de las cuales las empresas luchan por entregar un valor diferencial superior a sus clientes buscando así incrementar sus niveles de satisfacción, retención y fidelidad para lograr así mayores niveles en su cuota de mercado y en sus resultados. (Kotler, 1999; Vorhies, Morgan y Autry, 2009).

La literatura reporta evidencia empírica que confirma que la orientación al mercado tiene una influencia positiva sobre las capacidades de mercadeo. En este sentido Gounaris, Avlonitis y Papastathpoulou (2004) encontraron en un estudio empírico que el desarrollo de la orientación al mercado influye en las capacidades de mercadeo incluyendo áreas como planificación, diseño, ejecución y control de la estrategia de mercadeo de la empresa. De manera específica, ellos encontraron que las empresas que

adoptan un enfoque de orientación al mercado, sistemáticamente realizan más investigación de mercados formal, recogen y difunden inteligencia sobre sus mercados a través de toda la empresa y se enfocan en la planificación estratégica de mercadeo. Además estas organizaciones orientadas al mercado tienen una mayor habilidad para segmentar sus mercados y adaptar sus productos, precios y estrategias promocionales para llegar de forma más efectiva a estos segmentos específicos. La segmentación del mercado depende en buena medida de las capacidades de investigación de mercados de la empresa porque requiere de una comprensión profunda del comportamiento, percepciones y necesidades de los diversos grupos heterogéneos de clientes para poder diseñarles productos diferenciados acorde a sus requerimientos específicos.

Otros estudios empíricos también han demostrado que la orientación al mercado está relacionada de forma significativa con el desarrollo de las capacidades de mercadeo. (McGuinness y Morgan, 2005; Santos et al., 2005; Hyvonen y Tuominen, 2007). Las empresas orientadas al mercado son sinónimo de empresas impulsadas por el mercado (Slater y Narver, 1994a, Harris y Cai, 2002) las cuales demuestran una habilidad superior para comprender, atraer y retener a los clientes valiosos (Day, 1994). Específicamente Day (1994) señala que estas empresas se diferencian de las demás porque tienen habilidades para detectar y analizar cambios y tendencias en sus mercados mejor que sus competidores. Así mismo, de forma anticipada y con mayor precisión, son capaces de responder con acciones enfocadas a la retención y atracción de nuevos clientes, mejorar las relaciones con estos y superar sus competidores. Adicionalmente, estas empresas pueden actuar sobre la información del mercado de manera oportuna y coherente porque los supuestos sobre el mercado son ampliamente compartidos.

Con relación a esto Vorhies, Harket y Rao (1999) y Vorhies y Harker (2000), encuentran que las empresas impulsadas por el mercado alcanzan mayores niveles en sus capacidades de mercadeo (incluyendo investigación de mercados, segmentación o identificación de oportunidades en segmentos específicos, estrategias de producto, capacidades de promoción, relaciones con los canales de distribución y planeación estratégica de mercadeo en general) que sus competidores menos orientados al mercado. Estos autores también encuentran en sus estudios empíricos que estas empresas superan a

sus competidores en su desempeño en el mercado incluyendo satisfacción al cliente, crecimiento y rentabilidad. En este sentido estos autores sugieren que las compañías orientadas al mercado logran un desempeño superior en sus mercados y que la orientación al mercado juega un papel importante en el desarrollo de las capacidades de mercadeo. En otro estudio empírico se encontró que las empresas altamente orientadas al mercado también poseen mayores capacidades de mercadeo en comparación con sus competidores (Celucha, Kasoufb y Peruvembac, 2002)

La lógica detrás de esta relación positiva entre la orientación al mercado y las capacidades de mercadeo se explica por la misma naturaleza de la orientación al mercado, la cual representa un enfoque fundamental para entender y responder de manera efectiva a las demandas del mercado (Slater y Narver, 1994a, 1994b). Slater y Narver (1994a) afirmaron que las culturas orientadas al mercado son necesarias para construir y mantener las capacidades básicas que continuamente crean valor superior al cliente. Como tal la orientación al mercado representa la aplicación del concepto de mercadeo y es una orientación cultural (Deshpande y Webster, 1989; Slater y Narver, 1994a, 1994b;) que centra los esfuerzos de la empresa en el conocimiento del mercado y en el desarrollo de estrategias como respuesta a las oportunidades o amenazas identificadas en el mercado (Tuominen, Moller y Rajala, 1997). Basados en lo anterior, la orientación al mercado además de facilitar la recolección de la información del mercado y difusión de esta información al interior de todos los departamentos de la empresa, promueve también la generación de respuestas estratégicas que lleven a superar a la competencia en la entrega de un valor superior y una mayor satisfacción de las necesidades de los clientes actuales y potenciales (Kohli y Jaworski, 1990; Jaworski y Kohli, 1993; Day, 1994; Hunt y Morgan, 1995). Dado el papel de la función de mercadeo en la organización, éste tiene un gran impacto en cómo estas estrategias se diseñan e implementan para que la empresa logre dar una respuesta eficiente, rentable y que esté alineada con los requerimientos del mercado (Moller y Anttila, 1987; Varadarajan y Clark, 1994; Hunt y Morgan, 1995). Es justamente por esta razón que la orientación al mercado como parte de una cultura organizacional impulsa y promueve el desarrollo de capacidades de mercadeo a través de las cuales se diseñan e implementan estrategias de mercadeo efectivas como respuesta a

los hallazgos del mercado. En particular para que una empresa orientada al mercado logre la satisfacción y lealtad del cliente a largo plazo, debe diseñar una estrategia de mercadeo efectiva que combine diversas estrategias de producto, precio, distribución y comunicación que realmente capturen la atención y preferencia de los consumidores satisfaciendo mejor que la competencia sus gustos y necesidades (Slater y Narver, 1998; Vorhies, Harket y Rao, 1999; Vorhies y Harker, 2000; Mazaira, Parada y Vasquez, 2005).

Otros autores han confirmado la relación positiva entre la orientación al mercado y las capacidades de mercadeo. Slater y Narver (1993) y Baker y Sinkula (2002) señalaron que la orientación al mercado estimula el desarrollo de habilidades de mercadeo en el área de desarrollo de producto, ya que las empresas orientadas al mercado están obligadas a cumplir con las demandas del cliente. El desarrollo de productos como estrategia fundamental de mercadeo se utiliza con frecuencia para aprovechar oportunidades del mercado y también para contrarrestar las acciones ofensivas de la competencia dentro de segmentos específicos (Vorhies y Harker, 2000). En este sentido, el éxito en la mejora y desarrollo de nuevos productos no puede llevarse a cabo a menos que la empresa posea una fuerte orientación al mercado que impulse el desarrollo de capacidades de mercadeo, las cuales aprovechando la información del cliente pueden guiar y orientar las iniciativas de innovación a fin de entregar a los clientes nuevos productos con un valor agregado que ellos esperan (Rothwell, 1992).

Mazaira, Parada y Vasquez, (2005) confirmaron la existencia de una relación directa entre el grado de orientación al mercado y el desarrollo de las capacidades de mercadeo asociadas con la capacidad de percepción del mercado, relación y adaptación de la empresa a los cambios del mismo. Las empresas más orientadas al mercado desarrollan mayores habilidades de extraer información del mercado para aprender de sus clientes y competidores. Estas empresas utilizan de forma efectiva esta información para generar proactivamente a través del desarrollo de sus capacidades de mercadeo, acciones de respuesta que correspondan a los requerimientos del mercado para lograr un aumento de su base de clientes. Específicamente, las empresas más orientadas al mercado al enfocarse en la búsqueda de necesidades actuales y latentes de los clientes impulsarán el desarrollo de habilidades especiales que les permitan responder a estas necesidades con la

introducción de nuevos productos que superen o neutralicen las acciones de la competencia.

Basados en la argumentación anterior se concluye que el área de mercadeo mediante el desarrollo de capacidades de mercadeo, juega un papel fundamental en el diseño, y ejecución de la estrategia de mercadeo que se genera como una respuesta a las oportunidades y necesidades de los clientes detectadas por las empresas orientadas al mercado cuyo objetivo es entregar un valor superior al cliente. Así mismo, el área de mercadeo debe estar alineada con la información del cliente y el entorno competitivo para implementar estrategias de mercadeo efectivas en cuanto a la diferenciación de producto (mejora de productos actuales y desarrollo de nuevos productos), manejo eficiente de precios y canales y diseño de campañas efectivas de publicidad y promoción. Por lo tanto, como lo corroboran los estudios empíricos señalados anteriormente la orientación al mercado afecta positivamente el desarrollo de las capacidades de mercadeo las cuales son necesarias para lograr que esta orientación estratégica despliegue todo su potencial para entregar un valor superior al cliente. Así mismo desde otra perspectiva, las capacidades de mercadeo son altamente dependientes de la información generada a partir de una cultura de orientación al mercado porque ésta le suministra el insumo necesario de “conocimiento de los clientes y la competencia” para identificar y validar oportunidades hacia las cuales enfocar efectivamente sus estrategias a nivel de producto, precio, distribución y canales.

Por lo tanto teniendo en cuenta que las empresas que están permanentemente vigilando y capturando información sobre los clientes y competidores (orientadas hacia el mercado) pueden desarrollar mejores niveles de capacidades de mercadeo para responder acertadamente a las demandas de los clientes y del mercado, se propone la siguiente hipótesis:

H2: La orientación al mercado está relacionada positivamente con las capacidades de mercadeo

2.3.1.3. El efecto de las capacidades de mercadeo sobre el desempeño empresarial

La literatura de mercadeo (Vorhies y Morgan, 2005; Morgan, Vorhies y Mason, 2009; Morgan, 2012) sostiene que las capacidades de mercadeo contribuyen de forma muy importante a los resultados de las empresas. Como se ha dicho anteriormente, las capacidades de mercadeo son los procesos integradores por medio de los cuales las empresas seleccionan propuestas de valor para los clientes objetivo y despliegan recursos para entregar estas ofertas de valor a fin de obtener los objetivos propuestos (Vorhies y Morgan, 2005; Day, 2011). Las diferentes capacidades de mercadeo actúan de forma sinérgica para capturar el interés de los clientes y generar demanda hacia los bienes y servicios de la empresa, lo que se refleja en mejores indicadores de desempeño como participación de mercado, ventas y rentabilidad (Kotler, 1999; Vorhies y Morgan 2003; Morgan, Vorhies y Mason, 2009; Vorhies, Morgan y Autry, 2009).

Partiendo de la RBV (Barney, 1986, 1991; Peteraf, 1993), la literatura postula que una empresa con altas capacidades de mercadeo logra mejores resultados, porque la empresa puede ofrecer a sus clientes a través de sus estrategias de la mezcla de mercadeo un valor superior. Este mayor valor se concreta a través de la entrega de nuevos productos de mayor calidad que aumenten el nivel de satisfacción de sus clientes, precios adecuados y competitivos alineados con el valor percibido por el cliente, mejor disponibilidad de acceso a los productos en los canales de distribución y un programa de comunicaciones con suficiente impacto para generar demanda hacia los bienes y servicios. Las empresas utilizan las capacidades de mercadeo para posicionarse mejor en el mercado y lanzar con éxito nuevos productos, manejar de forma efectiva y rentable los precios vs la competencia, prestar un servicio post-venta de alta calidad, lograr una imagen positiva a través de sus campañas de promoción y publicidad y trabajar en estrecha relación con distribuidores y minoristas en los canales de distribución para alcanzar sus objetivos de desempeño de mercado y financieros (Day, 2011).

Estas capacidades de mercadeo pueden ser valiosas, raras, imperfectamente imitables y no sustituibles y por ello son fuentes de ventaja competitiva que pueden mejorar el rendimiento de la empresa (Dutta, Zbaracki y Bergen, 2003; Vorhies y Morgan,

2005). Además, así como los procesos basados en el conocimiento que se vuelven incrustados en el tiempo, tales capacidades pueden ser difíciles de imitar para los competidores (Teece et al. 1997). También, los directores y empleados de la empresa pueden renovar y reconfigurar recursos a través de la continua aplicación e introducción de nuevas actividades de la mezcla de mercadeo, especialmente a través del desarrollo de nuevos productos (Morgan, Vorhies y Mason, 2009; Morgan, 2012).

Los resultados de los estudios empíricos son consistentes con respecto a la relación positiva entre las capacidades de mercadeo y el desempeño empresarial (Vorhies y Morgan, 2005; Krasnikov y Jayachandran, 2008; Morgan, Vorhies y Mason, 2009; O´Cass y Ngo, 2011; Morgan, 2012; Ngo y O´Cass, 2012; Sok, O´Cass y Sok, 2013; Takata, 2016).

Por ejemplo, Vorhies y Morgan (2005) confirman que cada una de las 8 capacidades de mercadeo (desarrollo de producto, canal de distribución, precio, comunicación de mercadeo, ventas, administración de la información de mercadeo, planeación e implementación de mercadeo) está positiva y directamente relacionada con los resultados del negocio (satisfacción al cliente, efectividad en el mercado y rentabilidad). Así mismo las capacidades de mercadeo influyen positivamente en el fortalecimiento de la ventaja competitiva (Weerawardena, 2003, Weerawardena y O´cass, 2004). Las capacidades de mercadeo permiten entregar un valor superior a los clientes y en su esencia buscan generar demanda hacia las marcas y productos de la empresa y especialmente construir una fuerte relación y comunicación con los clientes lo cual se reflejara en mayor participación del mercado y un incremento de sus ventas y utilidades.

En ese sentido, muchos estudios empíricos han demostrado que las inversiones en publicidad y promoción están asociadas positivamente con diversos indicadores de desempeño de la empresa, tales como resultados financieros en ventas y utilidades y participación de mercado (Chauvin y Hirschey, 1993; Szymanski, Bharadwaj y Varadarajan, 1993; Kotabe, Srinivasan, y Aulakh, 2002; Fosfuri y Giarratana, 2009; Nath, Nachiappan y Ramanathan, 2010; Bass et al., 2010; Mithas et al., 2012).

Las capacidades de mercadeo de la empresa en general se reflejan en su habilidad para diferenciar productos y servicios y construir marcas de éxito con una trayectoria de largo plazo en el mercado. El desarrollo de las capacidades de mercadeo está enfocado a construir una relación a largo plazo con los clientes a través de una continua renovación y adaptación de las estrategias de mercadeo que buscan seducir y retener los clientes contrarrestando así las presiones del entorno competitivo (Morgan, Vorhies y Mason, 2009; Morgan 2012). Además de lealtad, las capacidades de mercadeo están enfocadas en aumentar la base de consumidores atrayendo nuevos segmentos de clientes para los cuales se desarrollan específicamente propuestas de valor atractivas que buscan ofrecer ventajas relevantes sobre los competidores.

Por tanto, las capacidades de mercadeo mediante la formulación de estrategias de mercadeo efectivas y con una asignación de recursos adecuados, son esenciales para lograr una penetración exitosa en el mercado tanto para los productos nuevos como para los productos existentes para lograr los objetivos relacionados con cuota de mercado, ventas y rentabilidad. Es importante resaltar que las capacidades de mercadeo a través de planes específicos de comercialización contribuyen de forma determinante al éxito comercial de la innovación para que esta logre los resultados esperados. (Day, 1994; Shantanu, Om y Surendra, 1999; Hooly et. al., 1999; O'Driscoll, Carson y Gilmore, 2000).

Morgan, Vorhies y Mason (2009), en su estudio empírico en 230 empresas de bienes y servicios, confirman que las capacidades de mercadeo tienen efectos positivos directos sobre las medidas subjetivas del desempeño. Morgan (2012), refuerza la argumentación de la relación positiva entre las capacidades de mercadeo y el rendimiento planteando un modelo teórico integrador que presenta un fuerte vínculo entre el mercadeo y el desempeño empresarial. Este incluye las diferentes capacidades de mercadeo (especializadas, arquitectónicas y cruzadas funcionales) que se combinan con los recursos de la empresa para construir e implementar estrategias de mercadeo que definen posiciones de ventaja competitivas (producto, servicio, precio, costo, imagen y/o entrega) que finalmente impactan el desempeño tanto a nivel de mercado (satisfacción, retención y participación de mercado) como financiero. Este modelo integrador propuesto por este

autor, intenta proporcionar una plataforma o marco central en la que numerosos estudios empíricos de mercadeo pueden ser integrados de manera coherente.

La importancia de las capacidades de mercadeo en el desempeño empresarial se ve reflejada en el meta-análisis de Krásnikov y Jayachandran (2008) que demuestra que las capacidades de mercadeo tienen un efecto más fuerte sobre el desempeño de las empresas que las capacidades de investigación y desarrollo y otras capacidades operativas. Así mismo, Takata (2016) en una muestra de 568 empresas encuentra que las capacidades de mercadeo tienen la más fuerte influencia positiva sobre el rendimiento del negocio en comparación con otras variables como la orientación al mercado y las fuerzas de la industria (específicamente la rivalidad competitiva y el poder de los proveedores). Finalmente, varios estudios empíricos recientes confirman también el efecto de las capacidades de mercadeo sobre los resultados empresariales (O'Cass y Weerawardena, 2010; O'Cass y Ngo, 2011; O'Cass y Ngo, 2012; Ngo y O'Cass, 2012; Sok, O'cass y Sok, 2013)

Por lo tanto teniendo en cuenta que las capacidades de mercadeo son claves para la generación de la demanda y la penetración exitosa de los productos en el mercado y que juegan un papel fundamental para el logro de los objetivos financieros, de cuota de mercado y satisfacción de los clientes, se propone la siguiente hipótesis:

Hipótesis 3. Las capacidades de mercadeo están relacionadas positivamente con el desempeño empresarial.

2.3.1.4. El papel mediador de las capacidades de mercadeo en la relación entre la orientación al mercado y el desempeño empresarial

En las dos secciones anteriores se argumentaron las hipótesis que relacionan la orientación al mercado con las capacidades de mercadeo y el efecto de las capacidades de mercadeo en los resultados empresariales. En esta sección se dará una argumentación que sustenta el papel mediador de las capacidades de mercadeo en la relación entre la orientación al mercado y el desempeño empresarial, incluyendo un resumen de los

conceptos de los constructos y sus relaciones directas que hacen parte de la ruta de mediación.

Retomando los principales conceptos sobre los constructos en lo que va del marco teórico, aunque la orientación al mercado y las capacidades de mercadeo son conceptos distintos, estos dos están muy relacionados y pueden combinarse para lograr un mayor impacto en los resultados empresariales. Por un lado como se menciona anteriormente, la orientación al mercado corresponde a una cultura empresarial que se caracteriza por unos valores y creencias orientados a ofrecer un valor superior a los clientes (Narver y Slater, 1990). Esta orientación estratégica se enfoca en la recolección de información valiosa del mercado y promueve el desarrollo de estrategias y acciones dirigidas a dar una respuesta a los requerimientos identificados del mercado (Day, 1994). Por otro lado como se indicó en la sección anterior, las capacidades de mercadeo son definidas como procesos de integración diseñados para aplicar el conocimiento colectivo, habilidades y recursos a las necesidades de la empresa relacionadas con el mercado permitiéndole a las compañías agregar valor a sus bienes y servicios y satisfacer las demandas competitivas. Así mismo, esta facilitan la construcción de vínculos entre las empresas y sus clientes, permitiéndoles tener un mejor desempeño en el mercado frente a la competencia, porque dichas capacidades generan estrategias efectivas que basadas en el conocimiento del mercado responden a las preferencias y necesidades reales de los clientes (Day, 1994). Por lo anterior, las capacidades de mercadeo reflejan la habilidad de una empresa para aumentar el valor de sus productos y servicios y diferenciarlos de los de sus competidores.

A continuación se incluye un resumen de los principales argumentos que confirman tanto la relación entre la orientación al mercado y las capacidades de mercadeo como la relación entre las capacidades de mercadeo y el desempeño empresarial.

De acuerdo con la argumentación presentada para la formulación de la Hipótesis 2 (H2), la orientación al mercado promueve el desarrollo de capacidades de mercadeo como un mecanismo de respuesta a las demandas y necesidades detectadas en el mercado a fin de ofrecer un valor superior a los clientes (Vorhies, Harker y Rao, 1999; Gounaris,

Avlonitis y Papastathpoulou, 2004; McGuinness y Morgan, 2005; Santos et al., 2005; Mazaira, Parada y Vasquez, 2005; O´Cass y Ngo, 2011; Ngo y O´cass, 2012).

Así mismo, las capacidades de mercadeo son altamente dependientes de la información del mercado que incluye tanto las necesidades y percepciones de los clientes actuales y potenciales como también las actividades y estrategias desarrolladas por la competencia. Esta información del mercado es vital y se constituye en un insumo para el desarrollo de estrategias de mercadeo efectivas a nivel de producto, manejo de precios y canales, desarrollo de campañas de promoción y comunicación que logren capturar y retener clientes a través de propuestas de valor que llenen sus necesidades y expectativas mejor que la competencia.

De acuerdo a la argumentación presentada para la formulación de la Hipótesis 3 (H3), las capacidades de mercadeo contribuyen de forma significativa a los resultados empresariales (Vorhies y Morgan, 2005, Morgan, Vorhies y Mason, 2009; Krasnikov y Jayachandran, 2008; O´Cass y Ngo, 2011; Ngo y O´Cass, 2012; Morgan, 2012; Theodosiou, Kehagias y Katsikea, 2012; Sok, O´Cass y Sok, 2013; Takata, 2016).

Por lo anterior se podría concluir que si la orientación al mercado promueve las capacidades de mercadeo y éstas a su vez influyen positivamente los resultados, las capacidades de mercadeo podrían actuar como una variable mediadora en la relación entre la orientación al mercado y los resultados empresariales.

Pocos estudios empíricos han probado el papel mediador de las capacidades de mercadeo en la relación entre la orientación al mercado y los resultados empresariales (O´Cass y Ngo, 2011; Ngo y O´Cass, 2012; Shin y Aiken, 2012; Theodosiou, Kehagias y Katsikea, 2012). Entre estos estudios empíricos recientes que soportan este rol de mediación de las capacidades de mercadeo, se destacan el hallazgo de O´Cass y Ngo (2011) que confirman en un estudio en empresas de Australia y Vietnam que la relación entre la orientación al mercado y los resultados empresariales esta mediada por las capacidades de mercadeo. Ngo y O´cass (2012) confirman también en un estudio empírico de empresas manufactureras que las empresas que poseen mayor orientación al mercado tienen un mayor desarrollo de las capacidades de mercadeo y estas a su vez generan un

mejor desempeño en el mercado en términos de alcanzar mejores niveles de satisfacción, captura y retención de los clientes.

Estos resultados son coherentes con el argumento de que la orientación al mercado es un recurso estratégico muy importante y necesario pero que podría no ser suficiente para que las empresas alcancen una ventaja competitiva y un desempeño superior empresarial (Han, Kim y Srivastava, 1998; Hult, Ketchen y Slater, 2005; Menguc y Auh, 2006; Morgan, Vorhies y Mason, 2009; Theodosiou, Kehagias y Katsikea, 2012; Shin y Aiken, 2012; Shin, 2012), ya que para las empresas el desafío de atraer clientes no se puede basar solamente en la posesión de información sobre sus necesidades sino en la capacidad de las empresas para utilizar y actuar sobre dicha información y de esta forma poder entregarles a sus clientes un valor superior que cumpla con sus expectativas y deseos (Ngo y O´Cass, 2012). Es decir, la adquisición del conocimiento del mercado por sí misma no necesariamente lleva a la aplicación exitosa del mismo (Lichtenthaler, 2009).

Por lo anterior, la evidencia empírica mencionada que sustenta el papel mediador de las capacidades de mercadeo en esta relación entre la orientación al mercado y el desempeño, sugiere por tanto que aunque la orientación al mercado es un recurso organizacional necesario para el aprendizaje del mercado, ésta necesitaría combinarse con capacidades críticas como las capacidades de mercadeo para desplegar su máximo potencial sobre los resultados empresariales (Ngo y O´Cass, 2012; Smirnova et al., 2011; Hult, Ketchen y Slater, 2005; Ketchen, Hult y Slater, 2007; Morgan, Vorhies y Mason, 2009; Teece, Pisano y Shuen, 1997). Por tanto mediante las capacidades de mercadeo, las empresas orientadas al mercado podrían lograr un mayor aprovechamiento del conocimiento del mercado para dar respuestas acertadas y oportuna a las necesidades de sus clientes y por lo tanto lograr así mismo mejores resultados (O´Cass y Ngo, 2011; Ngo y O´cass, 2012). Lo anterior sugiere que las capacidades permiten el despliegue efectivo y aprovechamiento de los recursos para que las empresas logren un mejor desempeño frente a la competencia (Grant, 1996a; Teece, Pisano y Shuen, 1997).

En línea con esto varios estudios proponen que la posesión de recursos solo conducirá a la ventaja competitiva y resultados empresariales superiores si la empresa

toma medidas estratégicas apropiadas que capitalicen los recursos efectivamente (Hult , Ketchen y Slater, 2005; Ketchen, Hult y Slater, 2007). La habilidad de una empresa para desplegar recursos a través de las capacidades puede ser más importante que los niveles de recursos absolutos con los que cuenta la empresa para lograr sus resultados empresariales (DeSarbo, Di Benedetto y Song, 2007; Morgan, Vorhies y Mason, 2009; Vorhies, Morgan y Autry, 2009; Ngo y O´Cass, 2012). Así mismo, los recursos solos no pueden alcanzar la ventaja competitiva y por ello las empresas con más fuertes capacidades dinámicas serán capaces de explotar la mayor parte disponible de sus recursos organizacionales (Grant, 1996a; Newbert, Gopalakrishnan y Kirchoff, 2008). Ketchen, Hult y Slater (2007) refuerzan la importancia de las capacidades argumentando que los recursos tienen valor sólo potencial y que las capacidades desarrolladas y utilizadas por las empresas son las que capitalizan los recursos para lograr un rendimiento superior de la empresa. Por tanto las capacidades se definen comúnmente como el pegamento que reúne los recursos organizacionales y los despliega ventajosamente (Day 1994; Zhou et al., 2008).

Se destaca también el aporte de Morgan, Vorhies y Mason (2009), que confirman empíricamente que existe una relación complementaria y significativa entre la orientación al mercado y las capacidades de mercadeo la cual contribuye al logro de resultados empresariales superiores. Basándose en la teoría de recursos y capacidades y su extensión de las capacidades dinámicas que indican la importancia de la interacción entre los recursos de conocimiento de las empresas (know-what) y sus capacidades de despliegue de estos recursos (know-how) (Grant, 1996a), estos autores sugieren que la orientación al mercado y las capacidades de mercadeo de la empresa pueden relacionarse, permitiéndole a la empresa alinear el despliegue de sus recursos en el mercado mejor que sus competidores (Day, 1994; Eisenhardt y Martin, 2000). Las capacidades de mercadeo son consideradas importantes mecanismos relacionados con el mercado, a través de los cuales el conocimiento superior del mercado proveniente de la orientación al mercado puede ser desplegado para generar rentas económicas (Madhavan y Grover, 1998). Por lo anterior, se ha considerado que la orientación al mercado por su naturaleza de recurso y activo relacionado con el mercado (Olavarrieta y Friedmann, 1999; Fahy et al., 2000; Hoffman,

2000) es un determinante o un antecedente importante que conduce e impulsa el desarrollo de las capacidades de mercadeo, las cuales influyen positivamente en el desempeño de las empresas.

Por todo lo anterior, basados en los argumentos teóricos y empíricos anteriores que apoyan la existencia de un efecto mediador de las capacidades de mercadeo en la relación entre la orientación al mercado y los resultados empresariales, se propone la siguiente hipótesis:

Hipótesis 4: las capacidades de mercadeo median la relación entre la orientación al mercado y los resultados empresariales

2.3.2. La orientación al mercado, la innovación y el desempeño empresarial

2.3.2.1. Definición y dimensiones de la Innovación empresarial

La innovación puede definirse como la explotación exitosa de nuevas ideas (Amabile et al., 1996). De acuerdo a Schumpeter (1978) la innovación es la introducción de nuevos bienes y servicios, procesos, apertura de nuevos mercados y nuevas prácticas y estructuras organizacionales. La innovación también involucra la implementación exitosa de las nuevas ideas en el mercado. Es ampliamente aceptado por la literatura empírica que la innovación es un factor vital en la actividad empresarial. De hecho, como señala Drucker (1985) la innovación es un fuerte determinante del ritmo de crecimiento y el éxito de los negocios, lo cual implica tener como base una cultura empresarial orientada al cambio y a las nuevas ideas que le permitan a las empresa estar un paso adelante frente a la competencia a través de la entrega de un valor superior al cliente. La tercera edición del Manual de Oslo define más ampliamente el concepto de innovación como “*la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las*

relaciones exteriores” (OECD, 2005). Es importante aclarar que el término producto aplica tanto para bienes y servicios.

A continuación se presenta la clasificación de los tipos de innovación (tecnológica y no tecnológica, incremental y radical). Schumpeter (1934) y otros investigadores importantes enfocados en este campo de la innovación como Damanpour y Evan (1984); Damanpour (1991) y Edquist, Hommen y McKelvey (2001), han clasificado los tipos de innovación de varias maneras. Sin desconocer la importancia y aporte de estos autores, la clasificación del Manual de Oslo sintetiza y proporciona un marco integrado que incluye la esencia de los diferentes tipos de innovación tecnológica, no tecnológica, radical e incremental.

La innovación tecnológica implica innovaciones de producto y proceso, mientras que la innovación no tecnológica involucra las innovaciones de mercadeo y las innovaciones organizativas.

La innovación de producto corresponde a *“la introducción de un bien o de un servicio nuevo, o significativamente mejorado, en cuanto a sus características o en cuanto al uso al que se destina. Esta definición incluye la mejora significativa de las características técnicas, de los componentes y los materiales, de la informática integrada, de la facilidad de uso u otras características funcionales”* (OECD, 2005). Las innovaciones de producto incluyen la introducción de nuevos bienes y servicios y las mejoras significativas de las características funcionales o de utilización de los bienes y servicios existentes. Por su parte, la innovación de proceso corresponde a la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado proceso de producción. Estas innovaciones de proceso pueden tener por objeto mejorar la calidad y la eficiencia.

La innovación no tecnológica incluye innovación de mercadeo y organizativa. *“La innovación de mercadeo corresponde a la aplicación de un nuevo método de comercialización que implique cambios significativos del diseño o empaque de un producto, su posicionamiento, su promoción y distribución. La innovación organizativa corresponde a la introducción de un nuevo método organizativo en las prácticas, la*

organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores de la empresa” (OECD, 2005).

La innovación también puede clasificarse de acuerdo a su grado de novedad como innovación incremental y radical. De acuerdo a los lineamientos del Manual de Oslo, las innovaciones incrementales hacen referencia a pequeños cambios tanto en productos o procesos que no involucran un suficiente grado de novedad. La innovación incremental está relacionada con pequeñas mejoras de las estructuras existentes de forma gradual y no modifican sustancialmente la capacidad competitiva de la empresa a largo plazo (Mole y Worral, 2001). Las innovaciones radicales se refieren a nuevos productos y procesos, totalmente disímiles a los existentes, son novedosos y suponen un cambio sustancial del escenario competitivo.

Las empresas más innovadoras tienen una gran capacidad de adaptación a los cambios en el entorno y por esto son capaces de reaccionar de forma más rápida y acertada a las necesidades cambiantes del mercado para obtener mejores resultados (Miles y Snow, 1978; Drucker, 1985). Así mismo, el éxito creciente y sostenido de las empresas depende de su capacidad para identificar y aprovechar de forma eficiente las oportunidades relativas a esas necesidades cambiantes del entorno (Gálvez y Garcia, 2012). El creciente dinamismo y turbulencia de los entornos competitivos ha hecho que la innovación sea cada vez considerada como un factor crítico para la supervivencia y el éxito empresarial (Van de Ven y Rogers, 1988; Damanpour y Gopalakrishnan, 2001; Newey y Zahra, 2009). La innovación permite por tanto a las empresas protegerse a sí mismas de los escenarios altamente inciertos, inestables, haciendo a estas más capaces de buscar nuevas oportunidades y explotar las existentes más eficientemente (Matzler et al., 2013). Por otra parte, la innovación es un factor clave para crear y mantener la ventaja competitiva de las empresas, lo que a su vez mejora su desempeño general. Como se mencionó anteriormente, mientras más innovadoras son las empresas, tienden a ser más flexibles en sus estructuras y en consecuencia logran más fácilmente el proceso de adaptación al entorno empresarial. Esta adaptación permite a las empresas aprovechar las oportunidades mejor que sus competidores (Damanpour y Gopalakrishnan, 2001).

En línea con todo lo anterior, en general la literatura considera que la innovación es uno de los factores claves de éxito a largo plazo de las empresas, particularmente en mercados dinámicos (Scherer, 1992; Utterback, 1994; Wolfe, 1994; Balkin, Markaman y Gomez, 2000; Baker y Sinkula, 2002; Darroch y McNaughton, 2002; Lyon y Ferrier, 2002).

Por su parte, la Capacidad de Innovación hace referencia a la cultura organizativa que fomenta una actitud de apertura y apoyo hacia las nuevas ideas (Verhees y Meulenberg, 2004). La capacidad de innovación se refiere a la capacidad de una empresa para participar en la innovación: es decir, la introducción de nuevos procesos, productos o ideas en la organización (Hult, Hurley y Knight, 2004). Calantone, Cavusgil y Zhao (2002), definieron la capacidad de innovación como la apertura a las nuevas ideas y como un aspecto cultural de la empresa que fomenta la búsqueda y experimentación de nuevas formas de hacer las cosas, la creatividad en sus métodos de operación y en el desarrollo de nuevos productos. Esta capacidad para innovar está entre los factores más importantes que influyen en los resultados empresariales y en la ventaja competitiva (Damanpour, 1991; Hurley y Hult 1998; Cooper, 2000; Calantone, Cavusgil y Zhao, 2002; Hult, Hurley y Knight, 2004).

En la literatura empírica la innovación puede ser medida por diferentes escalas de acuerdo al enfoque y aplicación del concepto la cual puede abarcar diferentes constructos como la capacidad de la empresa para innovar (escalas de Hurley y Hult, 1998 y Calantone, Cavusgil y Zhao, 2002), los resultados y el rendimiento de la innovación. El rendimiento de la innovación puede medirse entre otras escalas, considerando el éxito de los nuevos productos lanzados al mercado y el cumplimiento de sus objetivos de ventas y rentabilidad (escalas de Dyer y Song, 1997 y Song, Dyer y Thieme, 2006). También éste puede medirse considerando 3 dimensiones como la eficacia en la innovación de productos y procesos y la eficiencia de los proyectos de innovación (escala de Alegre, Lapiedra & Chiva, 2006).

Específicamente en esta tesis doctoral, basados en las recomendaciones de OECD-Eurostat (2005) y otros estudios anteriores de Weerawardena (2003), Weerawardena y O'Cass (2004) y O'Cass y Weerawardena (2009), el constructo innovación se midió

incorporando el tipo de innovación, la intensidad con que la empresa trabaja en innovación y el grado de novedad de ésta, el cual varía de innovaciones incrementales a innovaciones radicales.

A continuación se presenta la sustentación teórica y empírica que sustenta el planteamiento de hipótesis que relacionan la innovación con la orientación al mercado y los resultados empresariales, como también el papel de mediación que puede ejercer la innovación en la relación entre la orientación al mercado y el desempeño empresarial.

2.3.2.2. El efecto de la orientación al mercado sobre la innovación

La orientación al mercado es una cultura al interior de la empresa que promueve el seguimiento y aprendizaje del mercado para que ésta a partir de esta información del mercado pueda crear y entregar un valor superior a los clientes actuales y potenciales (Kohli y Jaworski, 1990; Narver y Slater, 1990). Por lo tanto, esta orientación estratégica promueve la generación, difusión y capacidad de respuesta al conocimiento proveniente del cliente y la competencia, a fin de que la empresa pueda adaptar su oferta a las exigencias del entorno y el dinamismo de los mercados (Llonch-Andreu y Lopez, 1999). La orientación al mercado se enfoca en la generación de inteligencia de mercados a partir de fuentes primarias o secundarias. Esta información obtenida es utilizada por las empresas orientadas al mercado para “*desarrollar estrategias que permitan diseñar respuestas acertadas a las necesidades, gustos y preferencias de los clientes*” (Ruekert, 1992), logrando de este modo influir en el logro de diferentes niveles de innovación incremental y radical (Narver y Slater, 1990; Day, 1994; Hult, Snow y Kandemir, 2003). De hecho, la innovación implica la generación y aplicación de nuevas ideas, procesos y productos teniendo como foco la satisfacción de las necesidades y deseos de los clientes. Por ello, el proceso de innovación es en gran parte dependiente de la información obtenida del mercado. Es decir la innovación requiere información de las percepciones, necesidades, preferencias y gustos del cliente, como también de las tendencias y situación del entorno competitivo para poder enfocar de forma acertada sus esfuerzos en el mejoramiento y desarrollo de nuevos productos. El mercado demanda una mejora

continua de los productos existentes y la introducción de nuevos productos que ofrezcan beneficios que sean realmente relevantes para el cliente, y es por ello que el proceso de innovación necesita nutrirse y retroalimentarse de la información sobre estas necesidades y los deseos de los clientes para poder enfocar de forma acertada el desarrollo de nuevos productos. Es por esto que la orientación al mercado ha sido considerada un antecedente necesario de la innovación y su éxito en el mercado (Sandvik y Sandvik, 2003). Estar orientado al mercado proporciona a las empresas una fuente de ideas para la mejora de los productos establecidos y el lanzamiento de nuevos productos (Hurley y Hult, 1998). Al respecto, varios estudios empíricos confirman que ésta influye de forma significativa en la innovación y el éxito de los nuevos productos (Slater y Narver, 1994a y 1994b; Atuahene-Gima, 1996; Gatignon y Xuereb, 1997; Hurley y Hult, 1998; Atuahene-Gima y Ko, 2001). Lo anterior permite deducir que las empresas con cierto grado de orientación al mercado cuentan con mecanismos para capturar información vital del mercado lo que a su vez alimenta el proceso de innovación para crear y entregar un valor superior al cliente. Para poder responder a los cambios del mercado y lograr un incremento importante en la cuota de mercado y en sus resultados, las empresas deben orientarse al mercado, para estar en permanente conexión y vigilancia de los comportamientos de la competencia y los cambios en las necesidades de los clientes para poder así enfocar adecuadamente sus proyectos de innovación. Así mismo, en la medida en que éstos estén alineados con lo que el cliente desea, tendrán una mayor probabilidad de éxito en el mercado y con ello un mayor impacto en los resultados empresariales (Kohli y Jaworski, 1990). Por otra parte, la información recogida del mercado sobre las tendencias y necesidades actuales y potenciales del cliente es una fuente de estímulo al proceso creativo y de experimentación inherente a la innovación, lo cual impulsa la creación de nuevas ideas y proyectos de investigación y desarrollo (I+D) como también la alineación y estrecha colaboración entre las unidades de mercadeo e innovación (Narver y Slater, 1990; Santos y Vasquez, 1997; Li, y Calantone, 1998). Con relación a esto, Cooper (1984) afirmaba que la empresa orientada al mercado conoce profundamente sus clientes y competitivo, lo que reduce significativamente el riesgo de fracaso en la definición de los perfiles de nuevos productos. Por lo tanto la orientación al mercado está estrechamente relacionada con el éxito en los procesos de innovación asociados con la mejora y

desarrollo de nuevos productos (Damanpour, 1991; Deshpandé, Farley y Webster, 1993; Slater y Narver, 1994a y 1994b; Appiah-Adu y Ranchhod, 1998; Lukas y Ferrell, 2000).

La influencia de la orientación al mercado en los resultados de la innovación ha sido extensamente estudiada. Fuerte evidencia empírica apoya el impacto positivo de la orientación al mercado sobre la innovación y el papel de esta orientación estratégica como antecedente para alcanzar comportamientos innovadores (Jaworski y Kohli, 1993; Han, Kim y Srivastava, 1998; Lukas y Ferrell, 2000; Atuahene-Gima, 1996; Hurley y Hult, 1998; Agarwal, Erramilli y Dev, 2003; Hult, Hurley y Knight, 2004; Salavou, Baltas y Lioukas, 2004; Verhess y Meulenbergh, 2004).

Así mismo, varios estudios empíricos revelan un impacto positivo de la orientación al mercado en la innovación, especialmente en las primeras etapas del desarrollo de nuevos productos (Atuahene-Gima, 1996; Laforet, 2009).

Finalmente de acuerdo con la revisión de la literatura se puede concluir que las empresas más orientadas al mercado son más innovadoras porque son más conscientes de las demandas de los clientes y pueden actuar más rápidamente ante sus necesidades y adaptar sus propuestas de valor a sus gustos y preferencias. Dado que la orientación al mercado impulsa la generación de respuestas innovadoras de la empresa ante los diferentes requerimientos del entorno, se propone la siguiente hipótesis:

H5: La orientación al mercado está relacionada positivamente con la innovación

2.3.2.3. El efecto de la innovación sobre el desempeño empresarial

Damanpour (1991) define la innovación como la generación y desarrollo de nuevos productos, servicios o procesos. Desde un sentido amplio, una innovación puede ser un nuevo producto, un nuevo servicio, un nuevo proceso de producción o una nueva estructura o sistema administrativo (Hult, Hurley y Knight, 2004). La adopción de cualquiera de estos tipos de innovación generalmente contribuye a mejores resultados empresariales (Damanpour, 1991), relacionados con la rentabilidad, crecimiento de las ventas o cuota de mercado.

El marco teórico de la visión basada en recursos (RBV) facilita un análisis claro de la innovación y su asociación con el desempeño de las empresas (Galende y de la Fuente, 2003; Mol y Birkinshaw, 2009; Yang, Marlow y Lu, 2009; Damanpour, Walker y Avellaneda, 2009). Por lo anterior se supone que una empresa innovadora logra mejores resultados y una ventaja competitiva porque puede ofrecer ofertas de valor superior al cliente mediante la mejora y desarrollo de nuevos productos que respondan mejor que la competencia a sus necesidades y deseos. A través de la innovación las empresas aprovechan sus recursos y capacidades para lograr ventajas competitivas y lograr mejores resultados tanto financieros como de cuota de mercado, satisfacción, captura y retención de clientes.

El foco principal de la RBV consiste esencialmente en que las empresas poseen un conjunto de características internas (recursos y capacidades) que explican su heterogeneidad y son los determinantes principales de sus estrategias y resultados. Según la principal hipótesis de RBV, sólo las empresas con determinados recursos y capacidades con características especiales y distintivas obtendrán ventajas competitivas y, por lo tanto, lograrán un rendimiento superior (Camison y Villar, 2014). Específicamente para lograr resultados superiores estos recursos y capacidades deben tener un carácter distintivo que los convierte en deben ser valiosos, idiosincrásicos, no sustituibles e inimitables para que puedan ser fuente de ventajas competitivas sostenibles (Wernerfelt, 1984; Barney, 1986, 1991; Grant, 1991; Peteraf, 1993; Amit y Schoemaker, 1993). Así mismo desde la perspectiva de las capacidades dinámicas las empresas pueden lograr ventajas competitivas sostenibles, prevenir la imitación y conseguir una superioridad mediante la reconfiguración y renovación constante de su base de recursos y capacidades que fomentan la Innovación (Nelson y Winter, 1982; Grant, 1996; Teece, Pisano y Shuen, 1997; Eisenhardt y Martin, 2000; Camison y Villar, 2014).

La innovación se considera cada vez más uno de los factores claves de éxito a largo plazo de una empresa en los mercados competitivos de hoy (Vracking, 1990; Wolfe, 1994; Utterback, 1994; Balkin et al., 2000; Baker y Sinkula, 2002; Darroch y McNaughton, 2002; Lyon y Ferrier, 2002). La razón es que las empresas con la capacidad para innovar serán capaces de responder a los retos ambientales más rápido y mejor que las empresas no-

innovadoras (Miles and Snow, 1978; Brown y Eisenhard, 1995). Dado lo anterior, la influencia de la innovación sobre los resultados empresariales ha sido un tema de amplio interés en la literatura, con un buen número de estudios empíricos, proporcionando evidencia de un efecto positivo (por ejemplo Damanpour y Evan, 1984; Roberts, 1999).

La razón por la cual la innovación es un factor clave de éxito en mercados dinámicos es que ésta a menudo sirve para enfrentar la turbulencia del ambiente externo. Para sobrevivir en entornos Schumpeterianos, las organizaciones deben ser capaces de hacer frente a la creciente complejidad y la alta velocidad del cambio (Brown y Eisenhard, 1995). En estos contextos, las empresas con la capacidad para innovar serán capaces de responder a estos desafíos más rápido y explotar las oportunidades del mercado mejor que las empresas no-innovadoras (Miles y Snow, 1978 Brown y Eisenhard, 1995). Por lo tanto, comúnmente se percibe que las organizaciones que innovan estimulan la creatividad, son más eficientes y capaces de identificar y aprovechar las oportunidades, logran un mayor desempeño y tienen más probabilidades de sobrevivir (Damanpour y Schneider, 2006).

Las empresas que innovan desarrollan mecanismos de adaptación para hacer frente a las presiones competitivas, a las demandas cambiantes de los clientes y a sus exigencias constantes de nuevos y mejores productos (Jansen, Van den Bosch y Volberda, 2006; Prajogo y Ahmed, 2006). Aunque la innovación siempre abarca un cierto grado de riesgo y su éxito nunca es totalmente garantizado, a través de la innovación, las empresas buscan responder eficazmente a las demandas del entorno competitivo, logrando de esta forma, mejorar su desempeño (Damanpour, Walker y Avellaneda, 2009). Un enfoque innovador permite a las empresas hacer frente a un entorno turbulento y dinámico y las ayuda a lograr y mantener ventajas competitivas a largo plazo. En este sentido las iniciativas proactivas de innovación como respuesta a los cambios del entorno (incluyendo industria, sector, cambios tecnológicos, cambios en las tendencias, preferencias, necesidades y gustos del cliente) conducen a una diferenciación de la empresa en su propuesta de valor vs sus competidores y a mejores resultados (Jansen, Van den Bosch y Volverda, 2006).

La relación entre la innovación y el desempeño empresarial ha sido ampliamente comprobada y cuenta con un fuerte sustento teórico y empírico (Damanpour y Evan, 1984;

Damanpour, Szabat y Evan, 1989; Brown y Eisenhard, 1995; Han, Kim y Srivastava, 1998; Hurley y Hult, 1998; Roberts, 1999; Calantone, Cavusgil y Zhao, 2002; Baker y Sinkula, 2002; Hult, Hurley y Knight, 2004; Keskin, 2006).

Así mismo, la innovación representa actualmente una de las fuentes más importantes de ventaja competitiva para las empresas (Damanpour, 1991; Hurley y Hult, 1998; Hult, Hurley y Knight, 2004; Damanpour y Schneider, 2006; Damanpour y Wischnevsky, 2006; Hamel, 2009).

De otro lado, la innovación es esencial para el desarrollo de las empresas porque el éxito de los nuevos productos son el motor de crecimiento que genera un impacto positivo en las ventas y ganancias de las organizaciones (Weerawardena, 2003; Weerawardena y O'cass, 2004; Hult, Hurley y Knight, 2004; Panayides, 2006; Battor y Battor, 2010). Por ejemplo, Jimenez-Jimenez, Sanz y Hernandez (2008), encuentran en su estudio empírico en 744 empresas españolas una relación positiva y significativa entre la innovación y el desempeño empresarial, lo cual concuerda con los hallazgos de los estudios mencionados anteriormente.

Dado que la innovación permite a las empresas responder eficazmente a las demandas del mercado entregando un valor superior al cliente alineado con sus necesidades y expectativas reales y como consecuencia de esto lograr un mejor desempeño, se propone la siguiente hipótesis:

H6. La innovación está relacionada positivamente con los resultados empresariales.

2.3.2.4. El papel mediador de la innovación en la relación entre la orientación al mercado y el desempeño empresarial

Como se argumentó en la Hipótesis 5, muchos estudios empíricos confirman que la orientación al mercado influye positivamente en los resultados de la innovación (Deshpandé, Farley y Webster, 1993; Atuahene-Gima, 1996; Lukas y Ferrell, 2000; Agarwal, Erramilli y Dev, 2003; Matear et al., 2002; Kara et al., 2005). Lo anterior sugiere

que el proceso de innovación depende en alto grado de la información obtenida del mercado proveniente de los clientes y la competencia, la cual es clave para generar ideas que lleven a mejorar los productos existentes y a crear nuevos productos que buscan ofrecer un valor superior al cliente. El proceso de innovación se alimenta por tanto, de la información valiosa de los clientes y la competencia, la cual es capturada por las empresas cuando cuentan con una cultura de orientación al mercado (Kohli y Jaworski, 1990; Narver y Slater, 1990).

Por otro lado, como se mencionó en la Hipótesis 6, es ampliamente aceptado que las empresas que innovan son más eficientes, logran un mayor desempeño en sus resultados y tienen más probabilidades de sobrevivir (Damanpour y Evan, 1984; Damanpour, Szabat y Evan, 1989; Brown y Eisenhard, 1995; Han, Kim y Srivastava, 1998; Hurley y Hult, 1998; Hult, Hurley y Knight, 2004).

La innovación permite a las empresas enfrentar entornos dinámicos permitiéndoles crear y mantener ventajas competitivas en el largo plazo como también diferenciar de forma relevante sus propuestas de valor a los clientes y por lo tanto lograr mejores resultados. Es por esto que sin innovación las empresas caerían rápidamente en obsolescencia disminuyendo su probabilidad de supervivencia en el mercado en términos de la retención de sus clientes actuales y atracción de nuevos clientes para el incremento de su cuota de mercado.

Basados en lo anterior podemos argumentar que una empresa con una cultura orientada al mercado y una comprensión tanto de las necesidades del cliente como de las acciones de los competidores está mejor preparada para desarrollar actividades de innovación efectivas que respondan realmente a las oportunidades del mercado y a las necesidades de los clientes, logrando así entregarles un valor superior. Crear un valor superior para el cliente, a su vez genera mejores resultados para la empresa. Por lo tanto, la información de las percepciones, necesidades, preferencias y gustos del cliente, como también de las tendencias y situación del entorno competitivo son un factor clave para poder enfocar los esfuerzos de innovación de manera eficiente, para que estos a su vez tengan un impacto positivo en los resultados.

Existen pocos estudios empíricos que han confirmado el papel mediador de la innovación en la relación entre la orientación al mercado y los resultados empresariales, entre los cuales se encuentran: Han, Kim y Srivastava (1998), O’cass y Ngo (2011), Ngo y O’Cass (2012), O’cass y Ngo (2012) y Huhtala et al. (2014). Dentro de estos estudios se destaca el hallazgo de Han, Kim y Srivastava (1998) en el cual confirma el papel vital de la innovación como una variable que conecta y despliega el potencial del conocimiento del mercado y su efecto en el desempeño empresarial. Han, Kim y Srivastava (1998), revelan la importancia del papel de la innovación y lo denominan “missing link” entre la orientación al mercado y los resultados empresariales, demostrando empíricamente que a través de la innovación las empresas pueden aprovechar y transformar la información del mercado en el desarrollo de nuevos productos que pueden contribuir de manera positiva al desempeño empresarial. Apoyando estos resultados, Menguc y Auh (2006) confirman en su estudio empírico que el efecto de la orientación al mercado sobre los resultados es fortalecido cuando existen recursos internos complementarios como la innovación. Estos resultados apoyan el planteamiento de Day (1994) y Hunt y Morgan (1995) acerca de que no todas las empresas son capaces de generar ventajas competitivas solamente a través de la orientación al mercado. Finalmente, dentro de los estudios más recientes mencionados anteriormente, se destaca el aporte de Huhtala et al. (2014), quienes en un estudio con 258 empresas en Finlandia también confirman el efecto de mediación de la innovación entre la orientación al mercado y los resultados empresariales tanto en épocas de crisis como de auge económico.

Teniendo en cuenta los argumentos anteriores y la evidencia empírica existente, se propone en esta investigación la siguiente hipótesis:

Hipótesis 7: la innovación media la relación entre la orientación al mercado y el desempeño empresarial.

2.4. El efecto de las capacidades de mercadeo en la innovación

Las capacidades de mercadeo están muy relacionadas con los resultados y el éxito de la comercialización de la innovación. Kerin (1992) señala que uno de los papeles principales del mercadeo en la estrategia empresarial es impulsar y promover la innovación. De hecho algunos autores han destacado el papel del mercadeo como iniciador del proceso de innovación, el cual es fundamental por su contribución al proceso de planeación estratégica de la organización (Hutt, Reingen y Ronchetto, 1988). Así mismo, Alderson (1965) destaca la estrecha relación entre la innovación y el mercadeo, considerando que la innovación es crucial en la búsqueda de una ventaja competitiva. Simmonds (1986) afirma que una función clave del mercadeo es identificar las oportunidades del entorno e inducir los cambios requeridos para tomar ventaja de dichas oportunidades, previa identificación y validación de las ideas de innovación que podrían tener mayor viabilidad e impacto en el mercado. Lo anterior sugiere que la función del mercadeo tiene un papel muy específico de alimentar y orientar el proceso de innovación basándose en el análisis y procesamiento del conocimiento del mercado tanto del cliente como de la competencia. Mediante la identificación y evaluación de ideas de nuevos productos acorde a las demandas y oportunidades del mercado, mercadeo tiene la función de facilitar y ayudar a convertir estas ideas de nuevos productos en acciones concretas de innovación que tengan éxito en el mercado (Weerawardena, 2003). Varios autores sugieren que una empresa necesita tener suficientes recursos y habilidades de mercadeo para desarrollar nuevos productos con éxito (Calantone, Di Benedetto y Divine, 1993; Atuahene-Gima, 1995). Las capacidades de mercadeo son consideradas críticas para el desarrollo de nuevos productos, ya que estas desempeñan un papel fundamental en el análisis, interpretación, validación, aprovechamiento y toma de decisiones con base en la información obtenida sobre las necesidades del cliente. Es por esto que las capacidades de mercadeo facilitan y orientan el desarrollo exitoso de nuevos productos que realmente respondan a las necesidades de los clientes (Weerawardena, 2003; Mariadoss, Tansuhaj y Mouri, 2011). Por lo tanto, la interacción y coordinación entre las funciones de mercadeo

e investigación y desarrollo es fundamental para el éxito en el desarrollo de nuevos productos (Song, Neely y Zhao, 1996).

En este sentido Weerawardena (2003) señala que la función del mercadeo es adquirir, analizar e interpretar el conocimiento del mercado para crear y proporcionar productos y servicios valiosos y relevantes que brinden satisfacción a los clientes, porque éstos responden a las necesidades y deseos identificados a partir del conocimiento del mercado. Una compañía que pueda identificar, anticipar y responder a las necesidades del mercado generalmente puede mantener en el largo plazo una ventaja competitiva y mejores utilidades (Day, 1994). El estudio empírico en 326 empresas manufactureras realizado por Weerawardena (2003) concluye que existe un efecto positivo y significativo de las capacidades de mercadeo sobre la innovación y la ventaja competitiva. Este autor destaca el papel dual que ejercen las capacidades de mercadeo en la innovación el cual incluye una influencia crítica en el diseño y proceso de desarrollo de los nuevos productos y su comercialización posterior para que estos logren el éxito en el mercado.

2.4.1. El papel dual de las capacidades de mercadeo en la innovación

A continuación se profundiza en este papel dual (Weerawardena, 2003) ejercido por las capacidades de mercadeo en la innovación, el cual da soporte teórico a la hipótesis sobre esta relación y destaca la trascendencia y relevancia de esta relación en el modelo planteado en esta tesis doctoral.

En primer lugar, las capacidades de mercadeo influyen significativamente en el desarrollo de nuevos productos aportando información y análisis sobre las necesidades de los clientes para definir y validar ideas, conceptos y perfiles de nuevos productos alineados a estas necesidades. Las capacidades de mercadeo participan activamente en todas las etapas del proceso de innovación para asegurar que los nuevos productos desarrollados correspondan a los requerimientos reales del mercado. Concretamente, las capacidades de mercadeo acompañan, orientan y participan permanentemente del proceso de innovación aportando desde su inicio y a lo largo de todo este proceso un soporte a la toma de decisiones a través de estudios de mercado especializados enfocados

en los diferentes segmentos del mercado. En las primeras etapas del desarrollo de nuevos productos, estos estudios de mercado inician identificando y analizando de forma profunda las necesidades, insatisfacciones y anhelos de los clientes, las tendencias del mercado y la competencia, para el diseño y desarrollo de perfiles o ideas de nuevos productos enfocados en el aprovechamiento de las oportunidades del mercado. Estas ideas de nuevos productos deben ser evaluadas previamente por mercadeo mediante pruebas de concepto para verificar antes de iniciar el proceso de desarrollo, si realmente estas cuentan con un potencial de demanda en el mercado y también para identificar si éstas ideas requieren ajustes con el fin de optimizar la alineación entre el perfil del nuevo producto y los requerimientos de los clientes (Atuahene-Gima, 1995). Una vez estas ideas son evaluadas y validadas por estudios de mercado, estas avanzan a la etapa de desarrollo (Song et al. 1996). Las capacidades de mercadeo brindan un soporte vital que guía el avance de este proceso de innovación a través de otros estudios complementarios (pruebas de desempeño de producto) en los cuales los clientes potenciales ensayan los productos desarrollados para poder identificar su nivel de aceptación y requerimientos de mejoras antes de ser lanzados al mercado. De acuerdo con lo anterior se concluye que las capacidades de mercadeo guían y orientan la innovación para que los nuevos productos lanzados al mercado tengan una óptima alineación con las verdaderas expectativas y gustos del cliente potencial y por lo tanto una mayor probabilidad de éxito (Weerawardena, 2003). Por lo anterior, una interfaz eficiente entre mercadeo e I+D es un prerrequisito para el desarrollo de productos exitosos (Calantone, Di Benedetto y Divine, 1993).

Continuando con el papel dual de las capacidades de mercadeo en la innovación, en segundo lugar, las capacidades de mercadeo también facilitan el éxito en el mercado de la innovación porque son las responsables del diseño e implementación del plan de comercialización para que ésta logre una exitosa penetración en el mercado.

Las innovaciones de productos no aportarían mucho al desempeño de la empresa si no logran el éxito comercial (Byrd, 2002). Dado que la innovación necesita ser comercializada para ser rentable, las capacidades de mercadeo optimizan los resultados de la innovación comercializando estas innovaciones para generar demanda hacia los

nuevos productos a través de la implementación de estrategias de mercadeo, cuya efectividad se reflejará en mayores niveles de cuota de mercado, crecimiento en ventas y rentabilidad para la empresa (Song y Parry, 1993; Calantone y di Benedetto, 1988; Schmidt, 1995).

De esta acción dual se concluye que las capacidades de mercadeo contribuyen al éxito comercial de los nuevos productos desde el diseño y validación de la innovación hasta la comercialización de la misma (Day, 1994; Shantanu et.al., 1999; Hooly et. 1999; O'Driscoll, Carson y Gilmore, 2000). Es por esto que las capacidades de mercadeo de las empresas se reflejan en su habilidad para diferenciar productos y lanzarlos exitosamente al mercado, ofreciendo atributos superiores y relevantes deseados por los clientes. Basados en este efecto dual de las capacidades de mercadeo sobre la innovación, se concluye que sin el apoyo de las capacidades de mercadeo en el proceso de innovación tanto en las etapas de inicio como en todo el proceso de desarrollo de nuevos productos existiría un alto riesgo de fracaso en el lanzamiento de nuevos productos, porque dichos procesos de innovación no tienen como base el conocimiento del mercado, ni se focalizan en las necesidades de los clientes y aún más, no validan las iniciativas de innovación y los productos ya desarrollados en cuanto a sus niveles de aceptación y demanda potencial. En palabras sencillas diríamos que un proceso de innovación sin la orientación de las capacidades de mercadeo mediante la ejecución y análisis de estudios de mercado especializados, es un proceso muy arriesgado que desconoce el aporte de éstas en la creación, desarrollo y lanzamiento de productos exitosos.

La innovación por sí misma no garantiza el éxito comercial (Angelmar, 1989) y por ello las capacidades de mercadeo juegan un papel crítico en la comercialización de los nuevos productos mediante una estrategia de mercadeo que garantice una adecuada distribución, precios equilibrados y competitivos acorde a la propuesta de valor, esfuerzos intensivos de ventas, empaques impactantes y una estrategia de comunicación y promoción que logren atraer y motivar a los clientes potenciales a la prueba y compra repetitiva del producto. Varios autores han confirmado la importancia de las capacidades de mercadeo en el éxito de los nuevos productos. Hopkins y Bailey (1971) encontraron que un análisis del mercado inadecuado y los esfuerzos insuficientes en distribución,

promoción y ventas tienden a conducir al fracaso de los nuevos productos. Kleinschmidt (1987) y Cooper y Rothwell (1992), confirman que una estrategia eficiente y consistente de mercadeo y una implementación adecuada de todas las actividades de mercadeo son determinantes para el éxito de los nuevos productos en el mercado. Davis (1988) y Crawford (1977, 1979, 1991) encontraron que una de las principales causas del fracaso de los nuevos productos se debe a un insuficiente apoyo de estudios de mercado y fallas en la estrategia de comercialización.

En línea con la argumentación anterior y la evidencia empírica aportada por Weerawardena, (2003), otros autores han probado la relación positiva y la sinergia entre las capacidades de mercadeo y la innovación. Mariadoss, Tansuhaj y Mouri (2011) desarrollan un marco conceptual a partir del cual argumentan que las capacidades de mercadeo tienen un alto impacto en las estrategias sostenibles basadas en la innovación. Partiendo de la estrecha relación de las capacidades de mercadeo con el conocimiento y el análisis del mercado, dicha capacidad ha sido positivamente relacionada con el rendimiento de la innovación (Li y Calantone, 1988; De Luca y Atuahene-Gima, 2007; Ren, Eisingerich y Tsai, 2015).

Por lo tanto, las empresas con fuertes capacidades de mercadeo actúan sobre la base de su conocimiento de mercado y lo difunden a través de toda la organización, alineando todos sus procesos y estrategias a las necesidades cambiantes de los clientes (Marinova, 2004; Rust et al., 2004; Ren, Eisingerich y Tsai, 2015). Esto con el fin de construir relaciones más fuertes con los clientes y explotar las oportunidades del mercado a través de respuestas innovadoras que llenen las expectativas de éstos y que le permitan a las empresas mantener y ampliar su base de consumidores con resultados rentables.

Se destacan también los estudios empíricos recientes que confirman la sinergia y complementariedad de las capacidades de mercadeo y la capacidad de innovación para lograr un efecto superior en el desempeño empresarial (O’Cass y Ngo, 2011; Ngo y O’Cass, 2012; Sok, O’cass y Sok, 2013), lo cual prueba la importancia de que las empresas desarrollen de forma simultánea fortalezas en ambas áreas para optimizar su desempeño en el mercado.

Partiendo de la sustentación teórica y empírica, se propone que las capacidades de mercadeo ejercen una influencia positiva en la innovación porque éstas aportan conocimiento, análisis y estudios de mercado para guiar y validar los procesos de desarrollo de nuevos productos a fin de que estos estén alineados con las necesidades de los clientes y las oportunidades del mercado:

Hipótesis 8: las capacidades de mercadeo están relacionadas positivamente con la innovación.

2.5. El efecto de la mediación múltiple secuencial de las capacidades de mercadeo y la innovación en la relación entre la orientación al mercado y el desempeño empresarial

La evidencia teórica y empírica lleva a plantear que la orientación al mercado estará relacionada con los resultados de la empresa a través de las capacidades de mercadeo (Hipótesis H4) y a través de la innovación (Hipótesis H7). La integración de estas dos hipótesis de mediación a través de la relación entre las capacidades de mercadeo y la innovación (Hipótesis H8) genera un modelo de mediación de tres-rutas/path (Taylor et al., 2008; Hayes, 2009). Este modelo incluye además de las 2 mediaciones mencionadas (H4 y H7), una tercera mediación en la cual las capacidades de mercadeo y la innovación median secuencialmente la relación entre la orientación al mercado y el desempeño empresarial (Hipótesis H9).

Como se ilustra en la Figura 2.1 al final de este capítulo, este modelo de mediación de tres-paths incluye los 3 efectos indirectos existentes en la relación entre la orientación al mercado y el desempeño empresarial (H4, H7 y H9).

Concretamente en esta sección se desarrolla la argumentación para el planteamiento de la hipótesis 9 que busca probar empíricamente si las capacidades de mercadeo y la innovación median secuencialmente la relación entre la orientación al mercado y el desempeño empresarial (H9).

Basados en la revisión de la literatura y la discusión de las hipótesis planteadas a lo largo del marco teórico, numerosos estudios ofrecen suficiente evidencia empírica que demuestra el efecto directo positivo de las 3 variables claves del modelo de esta investigación (la orientación al mercado, las capacidades de mercadeo y la innovación) sobre los resultados empresariales. Aunque varios estudios empíricos también han demostrado las relaciones directas y de mediación simple planteadas en el modelo teórico, aún no ha sido probado empíricamente el efecto de la mediación múltiple secuencial que podrían ejercer las capacidades de mercadeo y la innovación en la relación entre la orientación al mercado y los resultados. Ampliando lo anterior, en la literatura revisada aunque existen pocos estudios empíricos que confirman la mediación individual bien sea de las capacidades de mercadeo o de la innovación en la relación entre la orientación al mercado y el desempeño (entre ellos Han, Kim y Srivastava, 1998; O´cass y Ngo, 2011; Shin, 2012; Ngo y O´cass, 2012; Shin y Aiken, 2012; O´cass y Ngo 2012; Huhtala et al., 2014), hasta ahora no se ha probado un modelo en el cual dichas variables medien esta relación de forma simultánea y secuencial. Así mismo, tampoco se han evaluado de forma integral la combinación de los efectos directos de la orientación al mercado sobre el desempeño y los efectos indirectos de las mediaciones ejercidas a través de las capacidades de mercadeo y la innovación.

En línea con lo anterior en este modelo propuesto de mediación múltiple (Figura 2.1), se plantea que las capacidades de mercadeo y la innovación son mediadores de la relación entre la orientación al mercado y los resultados empresariales, destacando que las capacidades de mercadeo preceden a la innovación.

A continuación se presenta un resumen de la argumentación empírica presentada anteriormente que sustenta cada tramo de la relación entre la orientación al mercado y el desempeño empresarial mediado por las capacidades de mercadeo y la innovación.

A partir de lo argumentado anteriormente se propone que la orientación al mercado es un antecedente muy importante de las capacidades de mercadeo (Hipótesis H2), lo cual se sustenta en los estudios empíricos que muestran que la orientación al mercado promueve el desarrollo de las capacidades de mercadeo como un mecanismo de respuesta

a las demandas y necesidades detectadas en el mercado a fin de ofrecer un valor superior a los clientes (Vorhies, Harker y Rao, 1999; Vorhies y Harker 2000; Gounaris, Avlonitis y Papastathpoulou 2004; Mazaira, Parada y Vasquez, 2005; O´Cass y Viet Ngo, 2011; Ngo y O´cass, 2012, entre otros). Así mismo estudios empíricos confirman el efecto positivo que ejercen las capacidades de mercadeo sobre la innovación (Hipótesis H8) (Weerawardena, 2003; Mariadoss, Tansuhaj y Mouri, 2011, entre otros). La relación positiva y significativa entre las capacidades de mercadeo y la innovación, en la cual se sustenta el planteamiento de la mediación secuencial en esta tesis doctoral (Hipótesis H8) se sustenta en el hecho de que las capacidades de mercadeo ejercen un papel determinante en los procesos de creación, desarrollo y comercialización para que la innovación tenga éxito en el mercado. La innovación es altamente dependiente del conocimiento y análisis del mercado ya que dicha información le permite a la empresa enfocar sus esfuerzos de innovación en atender eficazmente las necesidades del cliente y poder entregarle así un valor superior. Finalmente existe suficiente argumentación empírica que sustenta que la innovación es un factor clave para lograr un desempeño superior (Hipótesis H6) y una ventaja competitiva para las empresas (Damanpour y Evan, 1984 Brown y Eisenhard, 1995; Han, Kim y Srivastava, 1998; Hurley y Hult, 1998; Roberts, 1999; Calantone, Cavusgil y Zhao, 2002; Baker y Sinkula, 2002; Hult, Hurley y Knight, 2004; Keskin, 2006, entre otros).

En consecuencia con lo anterior en esta sección se propone que las capacidades de mercadeo y la innovación median secuencialmente la relación entre la orientación al mercado y los resultados empresariales (H9). Tomando como base la evidencia empírica que soporta las relaciones de las hipótesis mencionadas anteriormente, se presenta a continuación una sustentación que explica la forma como podrían articularse en esta hipótesis (H9) los efectos de la orientación al mercado, las capacidades de mercadeo y la innovación para que las empresas logren mejores resultados. La lógica detrás de esta mediación múltiple secuencial es que las empresas orientadas al mercado pueden aprovechar plenamente la información y el conocimiento del mercado en la medida en que desarrollen capacidades de mercadeo e innovación que les permitan convertir esta información del mercado en acciones efectivas que entreguen un valor superior al cliente

y que su vez tengan un impacto positivo en los resultados empresariales. Aunque es ampliamente aceptado que la orientación al mercado y la innovación son factores claves de éxito y de competitividad para las empresas, la fuerte influencia comprobada empíricamente de las capacidades de mercadeo sobre la innovación, destaca la importancia de que las empresas desarrollen sus capacidades de mercadeo, ya que éstas pueden ser el factor clave que permitiría aprovechar adecuadamente la información de mercado proveniente de una cultura orientada al cliente y a su vez influir de forma relevante en el rumbo de la innovación para que ésta logre una introducción exitosa en el mercado y por tanto un impacto positivo en los resultados de la empresa. Por lo tanto, cuando las empresas a través de sus capacidades de mercadeo basan sus decisiones en el conocimiento y análisis profundo del mercado, estas capacidades pueden impulsar y orientar el desarrollo de proyectos de exitosos de innovación porque están más alineadas con las necesidades de los clientes. Así mismo, dado que las innovaciones aunque estén enfocadas en las necesidades del cliente, por si mismas no logran el éxito comercial, es necesario que las capacidades de mercadeo contribuyan con la ejecución de un plan de comercialización exitoso para que los nuevos productos generen un incremento en los resultados del negocio.

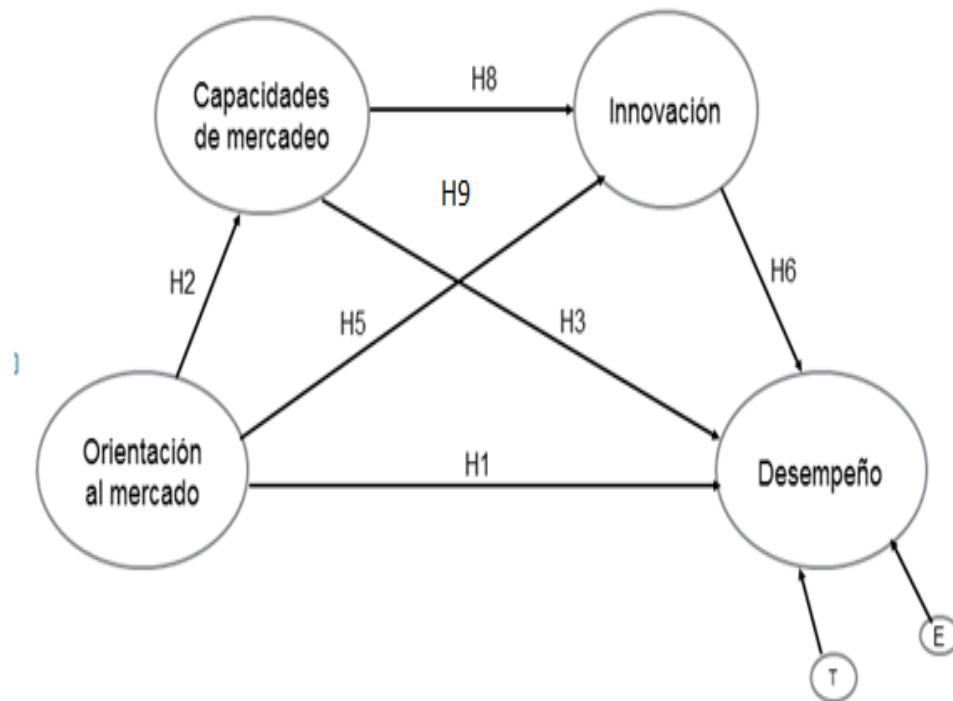
Dado que las capacidades de mercadeo y la innovación son factores necesarios que se convierten en un puente que articula y facilita la utilización y aprovechamiento de todo el potencial de la orientación al mercado para generar mejores resultados empresariales, se propone la siguiente hipótesis:

Hipótesis 9: Las capacidades de mercadeo y la innovación ejercen una mediación múltiple secuencial en la relación entre la orientación al mercado y el desempeño empresarial.

2.6. Planteamiento del modelo teórico propuesto

Tomando como base la Teoría de Recursos y Capacidades, su extensión de la visión basada en el conocimiento (KBV) y la revisión de los estudios empíricos que soportan las relaciones directas e indirectas entre la orientación al mercado, las capacidades de mercadeo, la innovación y el desempeño empresarial, se plantea el siguiente modelo teórico y un resumen de las 9 hipótesis a ser contrastadas:

Figura 2.1 Modelo Teórico Propuesto



Fuente: elaboración propia

Tabla 2.1 Resumen de las hipótesis a contrastar

<p>H1: La orientación al mercado está relacionada positivamente con el desempeño empresarial</p> <p>H2: La orientación al mercado está relacionada positivamente con las capacidades de mercadeo</p> <p>H3: Las capacidades de mercadeo están relacionadas positivamente con el desempeño empresarial</p> <p>H4: Las capacidades de mercadeo median la relación entre las orientación al mercado y el desempeño empresarial</p> <p>H5: La orientación al mercado está relacionada positivamente con la innovación</p> <p>H6: La innovación está relacionada positivamente con el desempeño empresarial</p> <p>H7: la innovación media la relación entre la orientación al mercado y el desempeño empresarial</p> <p>H8: Las capacidades de mercadeo están relacionadas positivamente con la innovación</p> <p>H9: Las capacidades de mercadeo y la innovación ejercen una mediación múltiple secuencial en la relación entre la orientación al mercado y el desempeño empresarial</p>
--

Fuente: elaboración propia

CAPITULO 3.
METODOLOGÍA Y DISEÑO DEL TRABAJO
EMPÍRICO

El análisis de la literatura llevado a cabo en el capítulo anterior permitió construir y desarrollar un modelo teórico que busca contribuir con una mejor comprensión sobre la forma como interactúan la orientación al mercado, las capacidades de mercadeo y la innovación para lograr un desempeño empresarial superior. En este modelo teórico se plantea una serie de 9 hipótesis que fueron argumentadas de acuerdo con la revisión de la literatura y que deben de contrastarse mediante el procesamiento de los datos obtenidos.

Este capítulo describe la metodología llevada a cabo en la investigación empírica previa a la confirmación de las hipótesis y el análisis de los resultados. Esta metodología incluye una descripción de la población objetivo de estudio, la definición de las escalas de medida para los constructos del modelo, el perfil de la muestra, aspectos relacionados con el cuestionario, el diseño del trabajo de campo y finalmente una justificación de la técnica estadística utilizada para el procesamiento de los datos.

La investigación que se realizó en esta tesis doctoral es de tipo cuantitativo en la que se analiza el impacto que ejercen la orientación al mercado, la innovación y las capacidades de mercadeo en el desempeño de las empresas de la industria manufacturera de la ciudad de Cali. Este estudio es transversal, de tipo correlacional y explicativo porque busca estudiar y medir las relaciones existentes entre las variables mencionadas arriba y el desempeño de las empresas a través de un modelo cuyos datos recogidos serán analizados mediante SEM (structural equation model) específicamente con la técnica PLS que se justificará al final de este capítulo.

3.1. Tipo de empresas y sectores en los que se realizará la investigación

Para lograr una mayor homogeneidad de la muestra la investigación se enfocó en un único tipo de industria, nivel tecnológico y tamaño de empresas. Concretamente la investigación de esta tesis doctoral se llevó a cabo en el sector manufacturero de la ciudad de Cali, en empresas pymes y específicamente en los siguientes sub-sectores tradicionales de baja intensidad tecnológica:

- Alimentos y bebidas
- Calzado, cuero y marroquinería

- Textiles y confección de prendas de vestir
- Cosméticos, productos de tocador y aseo
- Industria editorial
- Muebles y otras industrias manufactureras

Dichos sectores escogidos para esta tesis doctoral son altamente relevantes en el contexto empresarial colombiano porque hacen parte muy importante de la visión 2032 y del plan PTP del gobierno y del sector privado (Conpes 3527, 2008), en la que Colombia busca ubicarse entre los 3 países más competitivos de América latina. La justificación para la elección de estos sectores se fundamenta en la alta prioridad que les ha sido otorgada por su alto potencial de crecimiento para convertirse en sectores de clase mundial. Estos sectores se constituyen en uno de los pilares fundamentales para el logro de la visión 2032 en la que se espera que estos sectores logren destacados niveles de competitividad en mercados nacionales e internacionales. Más adelante se profundizara en la importancia de estos sectores manufactureros escogidos para esta investigación.

3.1.1. Criterios para la selección de los sectores para la investigación (sectores de clase mundial de la industria manufacturera)

A continuación se da una justificación y contextualización más profunda y detallada de la importancia que tienen estos sectores seleccionados de talla mundial y la prioridad que les ha dado el gobierno nacional para impulsar su crecimiento a mediano y largo plazo, lo que permite justificar por qué fueron escogidos como sectores de análisis dentro de esta investigación.

Desde el 2007 Colombia, a través del sistema nacional de competitividad, ciencia, tecnología e innovación, estructuró una visión para el año 2032 en la que busca ser uno de los tres países más competitivos de América Latina a través de una economía exportadora de bienes y servicios de alto valor agregado e innovación, con ambiente de negocios que incentive la inversión local y extranjera, propicie la convergencia regional,

mejore las oportunidades de empleo formal, eleve la calidad de vida y reduzca sustancialmente los niveles de pobreza. Los tres pilares fundamentales para cumplir con esta visión 2032 es el desarrollo de sectores de clase mundial, salto en la productividad y formalización empresarial y laboral, apoyándose en ciencia, tecnología e innovación (figura 3.1) (Conpes 3527, 2008).

Figura 3.1 Visión 2032 Colombia



Fuente: CONPES 3527, 2008

Esta visión y el conjunto de políticas asociadas a ella han sido articuladas en el llamado Programa de Transformación Productiva PTP, que se constituye como una alianza público-privada que fomenta la productividad y la competitividad de 20 sectores de clase mundial con el propósito de mejorar su desempeño en el mercado nacional, exportaciones y generación de empleo. El PTP es la principal herramienta dispuesta por el gobierno nacional para la ejecución de la política industrial que incentiva al desarrollo productivo del país a través de la priorización de sectores de talla mundial que han sido previamente identificados como sectores con alto potencial de crecimiento tanto en el mercado nacional como en mercados internacionales.

Estos 20 sectores de clase mundial como núcleo central del PTP (Figura 3.2), fueron seleccionados a través de convocatorias públicas lanzadas por el gobierno y evaluados bajo criterios como sus fortalezas en productividad, potencial de innovación, potencial de crecimiento, generación de empleo, potencial de exportación, y expectativas de crecimiento:

Figura 3.2 20 sectores de clase mundial del programa PTP



Fuente: CONPES 3527, 2008

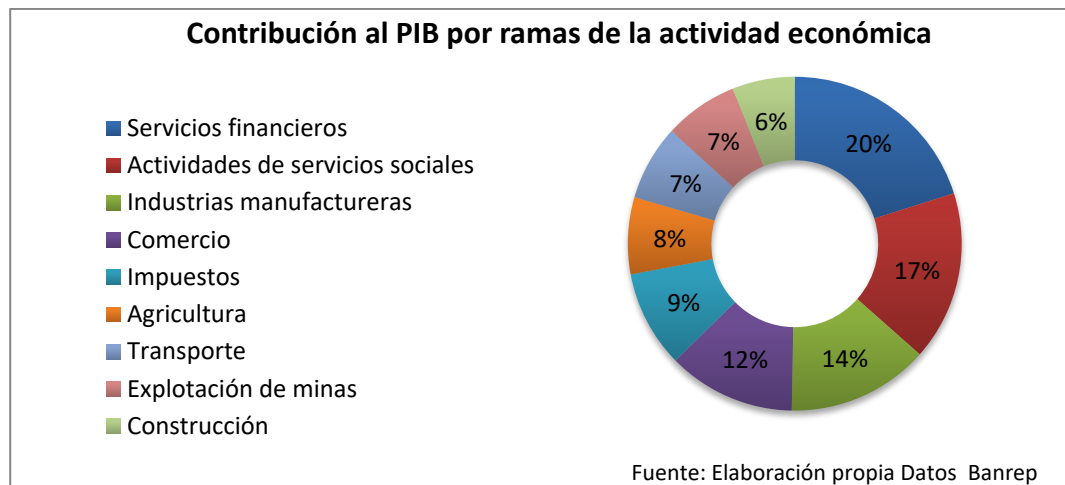
Estos sectores de clase mundial identificados en el PTP cuentan con prioridad especial y apoyo con programas de acompañamiento por parte de universidades, cámaras de comercio, redes de emprendimiento, sector privado y los gobiernos a nivel local, regional y nacional para impulsar su crecimiento. A partir de la estructuración de planes de negocio en el corto y largo plazo se busca que estas empresas alcancen importantes logros en el aumento de su base de clientes, productividad y competitividad, así como el fortalecimiento de sus cadenas productivas. Teniendo en cuenta que la transformación de la competitividad de un país no es tarea fácil, el PTP se enfoca en el fortalecimiento de estas empresas de alto potencial para generar una transformación que las lleve a competir exitosamente en los mercados apoyándolas en temas claves como capacitación del capital humano, promoción, innovación, infraestructura y temas normativos y regulatorios, entre otros.

De acuerdo con lo anterior, esta investigación gana relevancia en el ámbito nacional porque aportaría un grano de arena en la identificación de Drivers que impulsen el desempeño y la competitividad de las empresas pertenecientes a estos sectores de clase

mundial para Colombia. Buscando un mayor nivel de homogeneidad al interior de la muestra, específicamente en esta tesis doctoral se tomaron los sectores de baja tecnología que corresponden a sectores tradicionales manufactureros como alimentos y bebidas, calzado, cuero y marroquinería, textiles y confección de prendas de vestir, cosméticos, muebles, productos de tocador y aseo e industria editorial.

La industria manufacturera tiene una gran importancia en la economía nacional con un aporte promedio en los últimos 15 años del 14% al producto interno bruto y 24% a la generación de empleo. Como se puede apreciar en la Figura 3.3, la industria manufacturera es el tercer segmento más importante para la economía colombiana después de los servicios financieros y las actividades de servicios sociales.

Figura 3.3 Contribución al PIB por ramas de la actividad económica



Los 6 sectores tradicionales de baja tecnología del sector manufactura (alimentos y bebidas, calzado y cuero, textiles y confección de prendas de vestir, cosméticos, productos de tocador y aseo, industria editorial y muebles) seleccionados para la investigación juegan un papel importante dentro de la industria manufacturera contribuyendo con cerca del 50% del empleo y con el 37% del producto interno bruto, por lo cual queda justificada su relevancia como objeto de análisis en esta tesis doctoral.

3.1.2. Criterios para la selección del tamaño de las empresas para la investigación

El tejido empresarial colombiano está constituido principalmente por mipymes que representan el 99.9% del total de empresas las cuales tienen un papel muy importante en la económica nacional por su aporte al 80.9% del empleo y el 28% al producto interno bruto del país (DANE, 2005). Existe una alta heterogeneidad relacionada con la diversidad de tamaños de las empresas en Colombia que incluye microempresas (con menos de 10 empleados), empresas pequeñas (entre 11 y 50 empleados), empresas medianas (entre 51 y 200 empleados) y empresas grandes (con más de 200 empleados).

A continuación se profundiza en los criterios que clasifican las empresas de acuerdo a su tamaño en Colombia (Ley MIPYME colombiana 905 del 2004):

Empresa Micro: Planta de personal no superior a los diez (10) trabajadores, activos totales por valor inferior a quinientos uno (501) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Empresa Pequeña: Planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores y activos totales por valor entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil uno (5.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Empresa Mediana: Planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores y activos totales por valor entre cinco mil uno (5.001) y treinta mil (30.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Empresa Grande: Más de doscientos (200) empleados y activos mayores a treinta mil uno (30.001) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

De acuerdo con el último censo realizado en Colombia (DANE, 2005), de las 1.200.000 empresas registradas, el 99.9% de estas empresas son consideradas Mipymes (micro-empresas, pequeñas y medianas empresas). De estas, el 96.4% corresponde a microempresas, el 3.5% a pymes o sea empresas pequeñas y medianas empresas y el 0.1% a empresas grandes. La contribución a la generación de empleo de las microempresas, pymes y grandes empresas es del 50.3%, 30.5% y 19.2% respectivamente.

Dado el alto nivel de heterogeneidad relacionada con la diversidad de tamaños de las empresas en Colombia y en línea con lo que se dijo anteriormente, para efectos de lograr una mayor homogeneidad de la muestra, esta tesis doctoral se enfocó en empresas pymes manufactureras de los sectores tradicionales de baja intensidad tecnológica como se justificó en la sección anterior.

Las pequeñas y medianas empresas se constituyen en un sector de marcada relevancia para la economía colombiana dado el papel clave que desempeñan especialmente por su contribución a la generación de empleo (30.5%). Según la Encuesta Anual de la industria Manufacturera en Colombia (DANE, 2015), el 75% de empresas de la industria manufacturera corresponden a pequeñas y medianas empresas con un aporte muy importante del 46% al empleo, 36% a la producción bruta, 40.1% al consumo intermedio y 29,5% al valor agregado. Como se muestra en la Tabla 3.1 la contribución de las pymes al sector manufacturero es muy importante, lo cual justifica su importancia y relevancia como población de estudio para esta tesis doctoral.

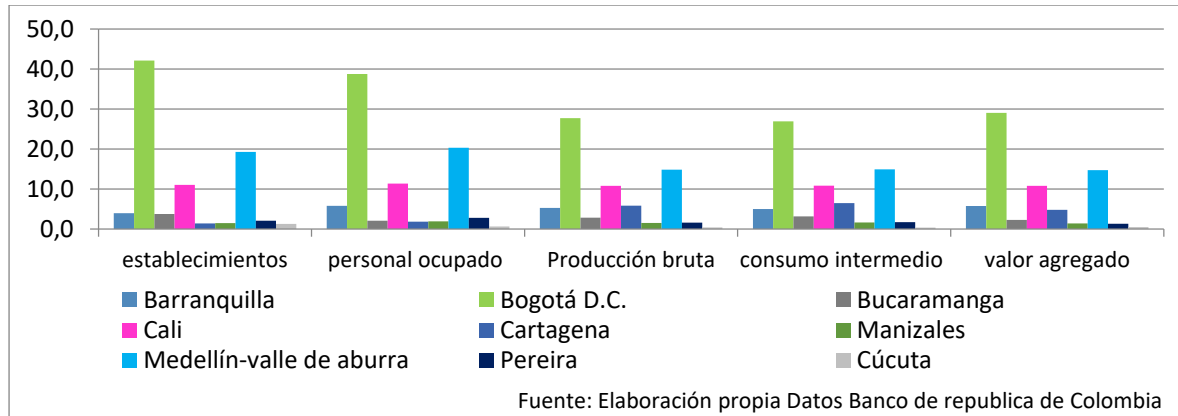
Tabla 3.1 Contribución por tipo de empresa al empleo, producción, consumo intermedio y valor agregado – sector manufactura (EAM 2015)

	Establecimientos (%)	Personal ocupado (%)	Producción bruta (%)	Consumo intermedio (%)	Valor agregado (%)
micro	16,5	1,3	5,7	8,0	1,9
pequeña	51,1	15,5	14,6	18,3	8,7
mediana	24,0	30,7	21,5	21,8	20,8
PYMES	75,1	46,2	36,1	40,1	29,5
grande	8,4	52,5	58,2	51,9	68,6

Fuente: elaboración propia

Esta investigación se llevó a cabo en la ciudad de Santiago de Cali, capital del departamento del Valle del Cauca, ciudad que agrupa el 80% de las pymes del departamento según informes de la Cámara de Comercio. Cali es considerada una de las áreas metropolitanas de mayor importancia en el país, cuya contribución se ve reflejada en el tercer puesto (vs 9 ciudades principales) que ocupa en cuanto a número de establecimientos, personal ocupado, producción bruta, consumo intermedio y valor agregado al interior de la industria manufacturera colombiana.

Figura 3.4. Participación por ciudad del personal ocupado, producción bruta, consumo intermedio y valor agregado (EAM 2014)



De acuerdo con las definiciones anteriores, a continuación se presenta una descripción detallada de la población objetivo de este estudio.

3.2. Población objetivo

Basados en la información extraída de la base de datos de la cámara de comercio 2015, la población de pymes manufactureras de los sectores de talla mundial de baja tecnología en Cali seleccionados para esta tesis doctoral asciende a un total de 559 empresas. El marco muestral de la investigación abarca todas las pymes legalmente constituidas de los sectores manufactureros seleccionados que están incluidas en la base de datos de la Cámara de Comercio de la ciudad de Cali (2015). Las bases de datos de las empresas fueron suministradas por la universidad ICESI a través de la Cámara de Comercio de Cali. Esta base de datos incluye información actualizada y completa para el 2015 de las empresas registradas legalmente dentro del sector de manufactura (Razón social, NIT, teléfono, dirección, representante legal, página web, nivel de ventas, activos y utilidades, número de empleados, sector, actividad específica).

3.3. Diseño del cuestionario

Cada una de las variables que integran el modelo propuesto se midió en el cuestionario a través de las escalas de medida identificadas y validadas por la literatura las cuales fueron incluidas en la sección anterior. El cuestionario utilizado para la investigación se incluye en el Anexo 1.

Para garantizar que los ítems del cuestionario fueran claros y entendibles para los empresarios, se llevó a cabo un pre test con gerentes generales y gerentes de mercadeo de 10 empresas del sector tradicional de pymes manufactureras.

Finalmente, el cuestionario fue revisado por un experto en investigación de mercados de la compañía que realizó el trabajo de campo (Proyectar S.A) a fin de asegurar una clara y adecuada redacción y comprensión de las preguntas sin cambiar su esencia la cual se conserva igual a las escalas originales validadas por la literatura.

El cuestionario se construyó mediante escalas Likert de 5 puntos y fue dirigido a los directivos o jefes de mercadeo de las empresas, quienes fueron considerados como las personas más idóneas que conocen de forma integral los procesos relacionados con vigilancia del mercado, procesos de mercadeo e innovación y los resultados de la empresa los cuales finalmente son los indicadores de su gestión. El jefe de mercadeo o la persona que ejerce las funciones de mercadeo en la empresa tiene una relación estrecha con los procesos de innovación en varios sentidos porque proporciona lineamientos para la innovación de acuerdo a la información del mercado, participa en la validación de nuevos conceptos y prototipos en el desarrollo de la innovación y finalmente es el responsable de comercializar exitosamente la innovación mediante actividades de marketing. El gerente general fue entrevistado solo cuando las funciones de mercadeo hacían parte de su gestión empresarial.

De acuerdo con lo que se ha dicho anteriormente, se resumen los criterios de selección para las empresas a ser entrevistadas e incluidas en la investigación:

- Únicamente podían ser empresas pymes manufactureras pertenecientes a los sectores tradicionales de baja tecnología (alimentos y bebidas, calzado, cuero y

marroquinería, textiles y confecciones de prendas de vestir, cosméticos, productos de tocador y aseo, industria editorial, muebles y otras industrias manufactureras).

- Las empresas deberían tener como mínimo 5 años en el mercado.
- La persona idónea para contestar la encuesta era la persona que jugara el rol y funciones de mercadeo en la empresa.
- La persona a entrevistar debería de tener como mínimo 3 años en el cargo de mercadeo.

3.4. Trabajo de campo

El trabajo de campo que incluye el contacto con las empresas, programación de las citas y la realización de las entrevistas fue realizado por una empresa especializada y con amplia trayectoria en el área de investigación de mercados.

Inicialmente se procedió a llevar a cabo un contacto telefónico que permitiera validar el cumplimiento del perfil requerido de las empresas y la identificación de la persona que cumpliera las funciones de mercadeo. Esta exploración fue muy importante porque en las pymes en muchos casos el cargo de mercadeo no se encuentra claramente definido.

Los directivos o personas que hacen las funciones de mercadeo de las empresas fueron entrevistados personalmente por un entrevistador profesional con experiencia en realización de encuestas el cual fue entrenado para garantizar la calidad en la recolección de la información y el cumplimiento del perfil definido tanto para la empresa como para la persona a ser entrevistada.

Dada la poca cantidad de empresas que conforman la población objeto de estudio fue necesario llevar a cabo un intensivo esfuerzo de planificación y diseño para la ejecución exitosa del trabajo de campo, a fin de lograr una efectividad alta para lograr las citas para las entrevistas con las empresas. En total se realizaron 180 contactos y

finalmente se logró recolectar un total de 154 cuestionarios en un trabajo de campo que duró 7 semanas (4 de junio al 16 de julio), lo que significó una efectividad del 85% sobre las empresas contactadas. Para lograr lo anterior fue necesario desarrollar una estrategia integral que lograra motivar a los empresarios a colaborar en el estudio, la cual incluyó:

- Contratar una persona con experiencia en relaciones públicas y call-centers, la cual se enfocó en generar contactos efectivos, es decir hacer el contacto inicial vía telefónica, identificar la persona idónea para responder las preguntas del cuestionario, rellamar e insistir hasta lograr la cita para la entrevista.
- Presentar un incentivo relevante que generara en los empresarios una alta receptividad e interés para contestar la encuesta de la investigación. El incentivo consistió en entregar un pase para 5 personas de la empresa a un ciclo de 3 conferencias en ICESI en temas claves para la competitividad y el éxito empresarial. Los temas escogidos para dichas conferencias fueron de alto interés para los empresarios porque estaban relacionados con creatividad e innovación, identificación de oportunidades de innovación, innovación en el modelo de negocios, marketing para pymes, emprendimiento y espíritu empresarial e internacionalización de las empresas (ver brochure Anexo 2). Las conferencias fueron impartidas por expertos nacionales e internacionales y realizadas en la universidad ICESI el 27 de Agosto, 24 de Septiembre y el 15 de Octubre del 2016.

Fue de gran apoyo que este incentivo fuera ofrecido por la Universidad ICESI ya que esta universidad tiene un alto reconocimiento y prestigio en el mundo empresarial como una de las mejores universidades líderes en Colombia en el área de negocios y emprendimiento.

3.5. Técnica de análisis de datos

Para esta investigación se empleó la técnica SEM (estructural equation modeling) que permite analizar las relaciones entre las variables latentes endógenas y exógenas al mismo tiempo (Chin, 1998).

Fornell (1982:1), citado por Cepeda y Roldan (2004) señala que en los últimos años los modelos de ecuaciones estructurales (SEM) se han convertido en uno de los desarrollos recientes más importantes del análisis multivariante, y que su uso se ha extendido en la investigación en ciencias sociales y especialmente en las áreas de dirección de empresas, marketing y economía.

Los modelos de ecuaciones estructurales SEM combinan el uso de variables latentes (no observadas) que representan conceptos de la teoría, y los datos que provienen de medidas (indicadores o variables manifiestas) que son usados como insumos para un análisis estadístico que proporciona evidencia acerca de las relaciones entre las variables latentes (Williams, Vandenberg, y Edwards, 2009).

El enfoque SEM es particularmente útil en investigación en ciencias sociales, donde la mayoría de los conceptos claves no son directamente observables. Los SEM valoran en un análisis único, sistemático e integrador (Gefen et al., 2000) tanto el modelo de medida (es decir las relaciones entre las variables latentes y sus indicadores) como también el modelo estructural, el cual evalúa las relaciones entre las variables latentes que reflejan las hipótesis basadas en consideraciones teóricas.

Por lo tanto de forma general, los métodos de ecuaciones estructurales SEM permiten:

- a) Modelizar las relaciones entre múltiples variables predictoras (independientes, exógenas) y variables de dependientes o endógenas.
- b) Incorporar variables latentes (constructos, variables no observables, variables teóricas) medidas por medio de indicadores (ítems, variables manifiestas, o medidas observables).

Como indican Barroso, Carrion y Roldan (2010:429) *“El análisis holístico que los SEM desarrollan puede ser llevado a cabo por medio de dos tipos de técnicas estadísticas (Barroso, Carrion y Roldan, 2010), que son por un lado los métodos basados en el análisis de las covarianzas (CBSEM) y por otro lado los métodos basados en la varianza (o en componentes, o compuestos), es decir, Partial Least Squares (PLS).”*

Ambos enfoques han sido diseñados para alcanzar objetivos diferentes. CBSEM busca estimar un conjunto de parámetros del modelo de tal modo que la matriz teórica de covarianzas determinada por el sistema de ecuaciones estructurales sea tan próxima como sea posible a la matriz empírica de covarianzas observada en la muestra de estimación. En otras palabras, los CBSEM buscan conocer el grado en que el modelo hipotetizado se ajusta a los datos disponibles. CBSEM se enfoca por lo tanto en el ajuste del modelo completo, esto es, confirmar la solidez de una determinada teoría. Por este motivo los métodos basados en la covarianza están más encaminados hacia la investigación de tipo confirmatorio. (Reinartz, Haenlein, y Henseler, 2009).

Por su parte PLS trabaja con bloques de variables (componentes) y estima los parámetros del modelo por medio de la maximización de la varianza explicada de todas las variables dependientes (tanto latentes como observadas) (Chin, 1998). Los métodos basados en la varianza, entre los que se encuentra PLS, persiguen como objetivo la predicción de las variables dependientes. Esto conlleva a que el principal interés del investigador en estos métodos sea la maximización de la varianza explicada (R^2) de las variables dependientes (Barroso, Carrion y Roldan, 2010).

PLS es una técnica diseñada para reflejar las condiciones teóricas y empíricas de las ciencias sociales y del comportamiento, donde son habituales las situaciones con teorías no suficientemente asentadas y escasa información disponible (Wolf, 1979; Barroso, Cepeda y Roldan, 2010). A esta forma de modelización se la conoce como modelización flexible (Wolf, 1980). Los procedimientos matemáticos y estadísticos subyacentes en el sistema son rigurosos y robustos; sin embargo, el modelo matemático es flexible en el sentido de que no realiza suposiciones relativas a niveles de medida, distribuciones de los datos y tamaño muestral (Wold, 1979).

Según Sosik, Kahai, & Piovoso (2009) la técnica de PLS es una técnica adecuada para realizar investigaciones afectadas por las siguientes condiciones:

- Los conjuntos de datos suelen ser pequeños (muestras pequeñas).
- El fenómeno bajo investigación es relativamente nuevo o cambiante y el marco teórico no está sólidamente desarrollado (escasa información, teorías emergentes)

- Los datos suelen presentar distribuciones no normales.
- Interés por predecir la variable dependiente.

Por lo anterior y tomando como base el trabajo desarrollado por Roldan y Sánchez-Franco (2012), se presentan a continuación los argumentos que sustentan la elección del PLS como método de análisis para contrastar el modelo teórico propuesto:

- PLS no requiere que los datos recogidos tengan distribución normal. Como lo corrobora el test Kolmogorov-Smirnov y el test de Shapiro Wilk los datos de la muestra efectivamente no siguen una distribución normal (ver Tabla 3.2).

Tabla 3.2 Test Kolmogorov-Smirnov y Test de Shapiro Wilk

Constructo	Dimensiones del constructo	Items	Kolmogorov-Smirnov		Shapiro-Wilk	
			Estadístico	p-valor	Estadístico	p-valor
Orientación al Mercado (OM)	Orientación al Cliente (OMC)	P2_4OMC1	0,358	0,000	0,712	0,000
		P2_5OMC2	0,344	0,000	0,725	0,000
		P2_6OMC3	0,426	0,000	0,594	0,000
		P2_10MC4	0,495	0,000	0,463	0,000
		P2_8OMC5	0,172	0,000	0,883	0,000
		P2_7OMC6	0,235	0,000	0,853	0,000
	Orientación al Competidor (OMCO)	P2_2OMCO7	0,219	0,000	0,840	0,000
		P2_3OMCO8	0,235	0,000	0,871	0,000
		P2_9OMCO9	0,263	0,000	0,831	0,000
		P2_10OMCO10	0,302	0,000	0,738	0,000
	Coordinación Interfuncional (OMCI)	P2_11OMCI11	0,250	0,000	0,826	0,000
		P2_11OMCI12	0,200	0,000	0,867	0,000
		P2_13OMCI13	0,224	0,000	0,833	0,000
		P2_14OMCI14	0,216	0,000	0,859	0,000
		P2_15OMCI15	0,263	0,000	0,789	0,000
Capacidades de Mercadeo (CM)	Precio (CCMPRE)	P8_1CCMPRE1	0,260	0,000	0,862	0,000
		P8_2CCMPRE2	0,263	0,000	0,869	0,000
	Producto (CCMP)	P8_3CCMP3	0,258	0,000	0,883	0,000
		P8_4CCMP4	0,203	0,000	0,901	0,000
	Canal (CCMC)	P8_5CCMC5	0,263	0,000	0,853	0,000
		P8_6CCMC6	0,245	0,000	0,859	0,000
	Publicidad (CCMPU)	P8_7CCMPU7	0,186	0,000	0,910	0,000
		P8_8CCMPU8	0,266	0,000	0,864	0,000
	Ventas (CCMV)	P8_9CCMV9	0,215	0,000	0,880	0,000
		P8_10CCMV10	0,207	0,000	0,901	0,000
	Información de Mercadeo (CCMI)	P8_11CCMI11	0,259	0,000	0,864	0,000
		P8_12CCMI12	0,237	0,000	0,882	0,000
	Planeación (CCMPL)	P8_13CCMPL13	0,217	0,000	0,892	0,000
	Implementación (CCMIM)	P8_14CCMIM14	0,212	0,000	0,903	0,000
Innovación (ii*)	Intensidad de Innovación (it*)	IT1*	0,224	0,000	0,874	0,000
		P3_4IT4	0,236	0,000	0,815	0,000
	Grado de Novedad de la Innovación (GN)	P4_1GN1	0,211	0,000	0,883	0,000
		P4_2GN2	0,194	0,000	0,874	0,000
Performance (P)		P7_1P1	0,273	0,000	0,826	0,000
		P7_2P2	0,233	0,000	0,822	0,000
		P7_3P3	0,238	0,000	0,862	0,000
		P7_4P4	0,209	0,000	0,879	0,000
		P7_5P5	0,363	0,000	0,732	0,000
		P7_6P6	0,258	0,000	0,839	0,000

Fuente: elaboración propia

Las pruebas de Shapiro y Wilk (1965), Kolmogorov-Smirnov (Kolmogorov, 1933) fueron desarrolladas para corroborar la hipótesis nula de normalidad. Para cada uno de los ítems de los distintos constructos bajo estudio se llevaron a cabo ambas pruebas, aunque se ha demostrado que la prueba de Shapiro y Wilk tiene un mejor desempeño que las pruebas de Kolmogorov-Smirnov (Shapiro, Wilk y Chen, 1968). Los resultados que se presentan en la tabla 2.7 muestran el valor de los estadísticos y sus respectivos valores p. La prueba de Kolmogorov-Smirnov arroja que para todas las variables, con un 99% de confiabilidad se puede rechazar la hipótesis nula de que las variables siguen una distribución normal. Por su parte la prueba de Shapiro-Wilk corrobora también los resultados de la prueba Kolmogorov-Smirnov, presentando que para todas las variables es posible rechazar la hipótesis de normalidad. Por lo anterior se puede concluir que ninguna de las variables incluidas en el modelo sigue una distribución normal.

- PLS permite un tamaño de muestra reducido como es el caso de esta investigación con un total de 154 entrevistas. El tamaño de la muestra para esta investigación no alcanza el nivel mínimo de 200 entrevistas exigidas en los modelos basados en las covarianzas. Según Chin y Newsted (1999) los métodos basados en la varianza como PLS permiten trabajar con tamaños muestrales más pequeños alrededor de un mínimo de 100 entrevistas. Aunque se tiene un tamaño de muestra reducido el número de observaciones cumple con los requisitos mínimos para un lograr una potencia estadística del 80% (Cohen, 1992).
- PLS permite analizar modelos teóricos como el propuesto en esta investigación, que no han sido probados ampliamente en la literatura existente. Es importante señalar que se tiene poco conocimiento de las relaciones de las variables del modelo propuesto en un contexto de mercados emergentes como el caso de Colombia. De acuerdo con Chin y Newsted (1999), PLS es más adecuado cuando el fenómeno bajo investigación es relativamente nuevo o cambiante o se encuentra en fase de desarrollo.
- PLS está enfocado principalmente a buscar la predictibilidad. Así mismo esta investigación está orientada principalmente hacia la predicción de la variable dependiente, ya que se pretende comprobar el poder predictivo que supone el

desarrollo de las capacidades de mercadeo, la orientación estratégica al mercado y la innovación en el desempeño de las empresas.

- PLS es adecuado para el análisis de modelos complejos. El modelo propuesto es relativamente complejo por la dimensionalidad de los constructos. El modelo presenta 3 constructos (orientación al mercado, capacidades de mercadeo, innovación) de segundo orden con 3, 7 y 2 dimensiones respectivamente. En modelos complejos con un gran número de indicadores o variables latentes complejas, PLS se destaca en comparación con los modelos basados en la covarianza (Chin, 2010; Hair et al., 2011, 2012).

Finalmente, es importante destacar la valiosa contribución del trabajo desarrollado por los Profesores Jose Luis Roldan y Gabriel Cepeda de la Universidad de Sevilla cuyas publicaciones y cursos sobre PLS aportaron claridad en los conceptos teóricos y la adecuada aplicación de los mismos para la contrastación de las hipótesis propuestas en esta tesis doctoral. En esta sección y en el siguiente capítulo se incluyeron las definiciones, criterios, métodos y recomendaciones que han sido recopiladas de la literatura existente sobre PLS por los Profesores Roldan y Cepeda para la elección y aplicación de dicha técnica.

3.6. Variables y escalas de medida

A continuación se presentan las escalas incluidas en el cuestionario para medir las variables del modelo teórico propuesto. Todas las escalas han sido ampliamente utilizadas en la literatura con buenas cualidades y propiedades psicométricas, altos niveles de fiabilidad y validez. Adicionalmente en todos los estudios revisados se plantea que dichas escalas son de carácter reflectivo.

3.6.1. Orientación al mercado

Las escalas más usadas y validadas en la literatura para medir la orientación al mercado han sido la escala MARKOR (20 ítems propuesta por Kohli, Jaworski y Kumar, 1993) y la escala MKTOR (15 ítems propuesta por Narver y Slater, 1990).

Para medir la orientación al mercado en ésta investigación se utilizó la escala MKTOR de 15 ítems de Narver y Slater (1990), la cual ha sido ampliamente utilizada en la literatura por sus propiedades sicométricas en una gran variedad de investigaciones exhibiendo altos niveles de fiabilidad y validez (Narver y Slater, 1990; Farrel y Oczkowski, 2002; Hult, Hurley y Knight, 2004; Aldas-Manzano, Kuster y Vila, 2005, entre otros). La orientación al mercado es un constructo de segundo orden con un total de 15 ítems agrupados en tres dimensiones que son:

- OMC: orientación al cliente
- OMCO: orientación al competidor
- OMCI: coordinación Interfuncional

A continuación se presentan los ítems incluidos en el cuestionario para medir la Orientación al mercado, los cuales se agrupan en las 3 dimensiones anteriormente mencionadas (tabla 3.3).

Tabla 3.3 Escala Orientación al Mercado

ORIENTACION AL CLIENTE (OMC)	
P2_4OMC1	Nosotros continuamente estamos pendientes de la satisfacción del cliente
P2_5OMC2	En la empresa buscamos entregar más valor a nuestros consumidores, es decir, entregarles beneficios superiores para la satisfacción de sus necesidades.
P2_6OMC3	Para nosotros, entender las necesidades de los clientes, es la clave para lograr ventajas frente a la competencia
P2_1 OMC4	La satisfacción del cliente es uno de los principales objetivos de la empresa.
P2_8OMC5	Nosotros medimos la satisfacción del cliente de forma frecuente
P2_7OMC6	Nosotros le damos mucha atención al servicio post-venta
ORIENTACION AL COMPETIDOR (OMCO)	
P2_2OMCO7	Los vendedores nos informan frecuentemente sobre las actividades de la competencia
P2_3OMCO8	Nosotros reaccionamos rápidamente a las acciones de la competencia
P2_9OMCO9	Los jefes discutimos a menudo las acciones de la competencia.
P2_10OMCO10	Nos enfocamos en los clientes donde tenemos oportunidades de aprovechar mejor nuestras ventajas frente a la competencia
COORDINACIÓN INTERFUNCIONAL (OMCI)	
P2_11OMCI11	Los jefes frecuentemente se comunican con los clientes
P2_12OMCI12	Los éxitos y fracasos con los clientes se comparten libremente a través de todas las áreas de la empresa
P2_13OMCI13	Todas las áreas (mercadeo, ventas, producción, finanzas) actúan coordinadamente para satisfacer las necesidades de los clientes
P2_14OMCI14	Los jefes saben cómo cada empleado puede contribuir a crear valor (es decir aportar para satisfacer de forma superior las necesidades del cliente).
P2_15OMCI15	Las distintas áreas de la empresa se colaboran y comparten recursos entre sí (información, personal, conocimiento)

Fuente: elaboración propia

3.6.2. Capacidades de mercadeo

En esta tesis doctoral se utilizó la escala de medición de las capacidades de mercadeo de Vorhies y Morgan (2003 y 2005), la cual ha sido ampliamente usada por un número importante de trabajos empíricos para medir las capacidades de mercadeo como una variable reflectiva (Morgan, Vorhies, y Mason, 2009; Vorhies, Morgan y Autry, 2009; Ngo y O'Cass, 2012; Sok, O'Cass & Sok, 2013, entre otros). Esta escala es un constructo de segundo orden que incluye 8 dimensiones que son:

- CCMPRE: capacidad de mercadeo relacionada con el manejo de la variable precio
- CCMP: capacidad de mercadeo relacionada con el manejo desarrollo de productos
- CCMC: capacidad de mercadeo relacionada con el manejo de la variable canal de distribución
- CCMPU: capacidad de mercadeo relacionada con el manejo de la publicidad y la promoción
- CCMV: capacidad de mercadeo relacionada con ventas
- CCMPPL: capacidad de mercadeo relacionada con la planeación de mercadeo
- CCMIM: capacidad de mercadeo relacionada con la implementación de las estrategias de mercadeo
- CCMI: capacidad de mercadeo relacionada con la administración de la información de mercadeo.
-

A continuación se presentan los ítems incluidos en el cuestionario para medir las Capacidades de mercadeo, los cuales se agrupan en las 8 dimensiones anteriormente mencionadas (Tabla 3.4).

Tabla 3.4 Escala Capacidades de Mercadeo

PRECIO (CCMPRE)	
P8_1CCMPRE1	Habilidad para hacer seguimiento a los precios de la competencia y responder rápidamente a los cambios del mercado
P8_2CCMPRE2	Habilidad para fijar eficazmente los precios (rentables y competitivos).
PRODUCTO (CCMP)	
P8_3CCMP3	Habilidad para el desarrollo de nuevos productos que responden a las necesidades de los clientes
P8_4CCMP4	Habilidad para lograr el éxito con el lanzamiento de nuevos productos
CANAL (CCMC)	
P8_5CCMC5	Habilidad para mantener relaciones fuertes con los canales (distribuidores e intermediarios).
P8_6CCMC6	Habilidad para entregar altos niveles de servicio y apoyo a los distribuidores
PUBLICIDAD (CCMPU)	
P8_7CCMPU7	-Habilidad para realizar actividades de Publicidad, Promoción (como muestras gratis, degustaciones, impulsadoras, folletos, exhibiciones), eventos, ferias, asesoría, capacitación técnica, servicio post-venta, e internet (página web, redes sociales, etc.)
P8_8CCMPU8	Habilidad para manejar una imagen positiva de las marcas y la empresa
VENTAS (CCMV)	
P8_9CCMV9	Habilidad en ventas de los vendedores de la empresa
P8_10CCMV10	Habilidad para dar el apoyo y entrenamiento que los vendedores necesitan para ser eficaces
PLANEACIÓN DE MERCADEO (CCMPL)	
P8_13CCMPL13	Habilidad para hacer una planificación formal de mercadeo (por ejemplo: elaborar planes de mercadeo)
IMPLEMENTACIÓN (CCMIM)	
P8_14CCMIM14	Habilidad para llevar a la realidad las acciones de mercadeo de forma rápida, efectiva y con los recursos adecuados
ADMINISTRACIÓN DE LA INFORMACIÓN (CCMI)	
P8_11CCMI11	Habilidad para buscar información sobre las necesidades de los clientes y actividades de los competidores
P8_12CCMI12	Habilidad para investigar lo que el cliente quiere y necesita para desarrollar acciones efectivas de mercadeo y ventas

Fuente: elaboración propia

3.6.3. Innovación

En la revisión de la literatura sobre innovación, hay pocas escalas que midan la actividad y logros en innovación de la empresa como una variable discreta, en lugar de una dicotómica. En esta investigación, basados en las recomendaciones de OECD (2005) y otros estudios anteriores de Weerawardena (2003), Weerawardena y O’cass (2004) y O’Cass y Weerawardena (2009) el constructo de innovación se midió incorporando el tipo de innovación, la intensidad con que la empresa trabaja en innovación y el grado de novedad de la innovación, el cual varía de innovaciones incrementales a innovaciones radicales. A continuación se presentan los ítems incluidos en el cuestionario para medir la innovación, los cuales se agrupan en las 2 dimensiones anteriormente mencionadas (tabla 3.5).

Tabla 3.5 Escala Innovación

Intensidad con que la empresa ha trabajado en innovación (it*)	
IT1*	Innovaciones de producto: (ejemplo: mejora de productos actuales y/o desarrollo de nuevos productos). <i>1=realizamos muy poca o ninguna actividad 5= realizamos mucha actividad/actividad fuerte o intensiva.</i>
P3_42 IT4	Innovaciones de proceso: (ejemplo: mejora de procesos de producción, nuevos procesos de producción, nueva maquinaria, equipos y tecnología para mejorar costos, productividad y calidad). <i>1=realizamos muy poca o ninguna actividad 5= realizamos mucha actividad/actividad fuerte o intensiva.</i>
Grado de Novedad de la Innovación (GN)	
P4_1 GN1	Innovación de producto: <i>1=mejoras o pequeñas modificaciones sobre productos ya existentes en la empresa 5=productos radicalmente nuevos</i>
P4_2 GN2	Innovación de procesos de producción: <i>1= mejoras o pequeñas modificaciones a los procesos de producción ya existentes, sin cambios de tecnología 5= cambios radicales o grandes del proceso de producción y/o cambios de tecnología</i>

Fuente: elaboración propia

Esta escala de innovación es un constructo de segundo orden con dos dimensiones que miden la intensidad con que la empresa trabaja en cada tipo de innovación y el grado de novedad de esta innovación (radical o incremental). Esta investigación se centró en la

innovación tecnológica. Las puntuaciones altas en la escala de intensidad de innovación indican que la empresa trabaja intensamente en innovación y ha introducido innovaciones menos incrementales y más radicales en sus productos y procesos.

3.6.4. Desempeño empresarial

Para medir el desempeño organizacional se tomó la escala de Reinartz et al. 2004 (adaptada de Kholi y Jaworski, 1990; Deshpande, Farley y Webster, 1993 y Kafouros et al., 2008), la cual incluye 6 ítems que miden resultados globales, crecimiento en ventas, rentabilidad, porción de mercado, satisfacción del cliente y productividad. A continuación se presentan los ítems incluidos en el cuestionario para medir el desempeño empresarial (tabla 3.6).

Tabla 3.6 Escala desempeño empresarial

DESEMPEÑO EMPRESARIAL	
P7_1P1	Resultados globales (en general)
P7_2P2	Crecimiento en ventas
P7_3P3	Rentabilidad
P7_4P4	Porción de mercado (porcentaje o porción del mercado que pertenece a las marcas de la empresa)
P7_5P5	Satisfacción del cliente
P7_6P6	Productividad

Fuente: elaboración propia

Teniendo en cuenta los estudios empíricos sobre innovación y mercadeo revisados para desarrollar el marco teórico, en esta investigación se tuvieron en cuenta como variables de control para la heterogeneidad de las empresas la edad y el tamaño de la empresa. Ambas variables han sido ampliamente utilizadas como variables de control en estudios que incluyen orientaciones estratégicas, capacidades de mercadeo e innovación

(Morgan, Vorhies y Mason, 2009; Sok, O’Cass y Sok, 2013; O’Cass y Ngo, 2011; Ngo y O’Cass, 2012; Takata, 2016). A continuación se presenta en la Tabla 3.7 un resumen de las escalas utilizadas y su respectiva fuente:

Tabla 3.7 Resumen Escalas de medición de las variables independientes, y dependientes

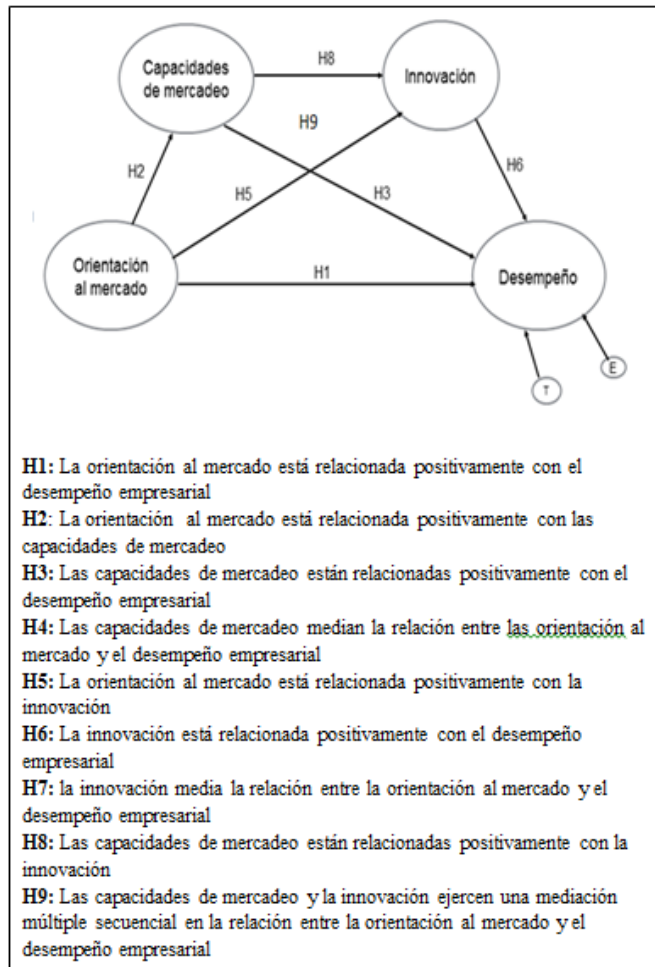
VARIABLES	DIMENSIONES / ITEMS	ESCALA
Orientación al mercado (OM)	Constructo de segundo orden: 1. Orientación al cliente 2. Orientación al competidor 3. Coordinación Interfuncional	Narver y Slater (1990)
Capacidades de mercadeo (CCM)	Constructo de segundo orden: 1. Desarrollo de productos 2. Fijación de precios 3. publicidad y promoción 4. Ventas 5. Canales de distribución 6. Administración de la información de mercadeo 7. Planificación de mercadeo 8. Implementación de mercadeo	Vorhies y Morgan (2003, 2005)
innovación (ii*)	Constructo de segundo orden: 1. Intensidad (actividad limitada / actividad intensiva) 2. Grado de novedad (radical / incremental)	O’Cass y Weerawardena (2009)
Performance (P)	Constructo de Primer Orden constituido por seis ítems: 1. Resultados globales 2. Crecimiento en ventas 3. Rentabilidad 4. Porción de mercado 5. Satisfacción del cliente 6. Productividad	Reinartz et al. (2004) (adaptada de Jaworski y Kholi 1990 y Deshpande, Farley y Webster 1993 y Kafour et al. 2008)

Fuente: elaboración propia

CAPÍTULO 4.
RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN
EMPÍRICA

El objetivo fundamental de esta tesis doctoral es aportar una mayor comprensión a las relaciones y la manera cómo interactúan la orientación al mercado, las capacidades de mercadeo y la innovación para generar mejores resultados empresariales. Específicamente, basados en la influencia de las capacidades de mercadeo sobre la innovación, se busca confirmar empíricamente también el papel de mediación múltiple secuencial que ejercen estas dos variables entre la orientación al mercado y el desempeño empresarial. A continuación se presenta en la figura 4.1 un resumen del modelo propuesto y las 9 hipótesis a contrastar las cuales incluyen relaciones directas y de mediación entre las diferentes variables.

Figura 4.1: Modelo propuesto e hipótesis a contrastar



Fuente: elaboración propia

Este capítulo presenta la contrastación empírica de las hipótesis del modelo teórico propuesto y el análisis de los resultados. Como se argumentó en la metodología, para el procesamiento de los datos en esta tesis doctoral se utilizaron los modelos de ecuaciones estructurales basados en la varianza (PLS-SEM), mediante el uso del software SmartPLS 3.0. Este capítulo incluye una estadística descriptiva de las características más importantes de la muestra, los resultados del modelo de medida y los resultados del modelo estructural los cuales confirman la significancia estadística de todas las hipótesis planteadas en el marco teórico.

4.1. Descripción de la muestra, evaluación de sesgo de no respuesta y sesgo de varianza común

Como resultado del trabajo de campo se obtuvo un total de 154 entrevistas. La muestra obtenida representó un 28% de la población objetivo.

Para verificar el sesgo de no respuesta se compararon las medias de la población y la muestra para las variables tamaño, activos y ventas y no se encontraron diferencias significativas entre los dos grupos ($t=1.21$, $p=0.227$ para tamaño, $t=0.76$ $p=0.45$ para activos y $t=0.88$ y $p=0.382$ para ventas).

Para verificar si existe o no el sesgo de varianza común, se ha aplicado el test de Harman (Podsakoff, McKenzie y Lee 2003) a través de un análisis factorial de componentes principales con rotación *varimax* a los distintos ítems que componen las escalas de medición de los diferentes constructos incluidos en el modelo de investigación (orientación al mercado, capacidades de mercadeo, innovación y desempeño empresarial). Los resultados del análisis denotarían la existencia de sesgo de varianza común si, de todos los factores con autovalores mayores que 1, el primero agrupa más del 50% de la varianza extraída (Podsakoff y Organ, 1986). Tras realizar dicho análisis, en la tabla 4.1 se observa la existencia de 11 factores con autovalores mayores a 1, los cuales agrupan el 67.63% de la varianza total. De ellos, el primero agrupa el 22.87%. Por tanto, parece poco probable la existencia de sesgo de varianza común en esta investigación (Podsakoff y Organ, 1986).

Tabla 4.1: Test de Harman

Componente	Total	% de varianza	% acumulado
1	9,837	22,876	22,876
2	3,842	8,934	31,810
3	2,788	6,484	38,294
4	2,309	5,369	43,663
5	1,961	4,562	48,225
6	1,693	3,936	52,161
7	1,519	3,532	55,694
8	1,443	3,355	59,049
9	1,307	3,040	62,089
10	1,289	2,997	65,086
11	1,096	2,549	67,635

Fuente: elaboración propia

A continuación en las Tablas 4.2, 4.3 y 4.4 se presentan el perfil de la muestra de empresas entrevistadas. El análisis de la muestra por sectores señala que la mayor parte se concentra en el sector de alimentos y bebidas seguido por confección de prendas de vestir y cosméticos, productos de tocador y aseo. En conjunto estos tres sectores representan el 71% de la muestra total (Tabla 4.2).

Tabla 4.2: Muestra Empresas manufactureras por sectores

Sectores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Elaboración de productos alimenticios y Bebidas	62	40%	40%
Confección de prendas de vestir	28	18%	58%
Cosméticos, productos de tocador y aseo	19	12%	71%
Industria editorial	13	8%	79%
Otras industrias manufactureras	11	7%	86%
Calzado, artículos de cuero y marroquinería	10	6%	93%
Fabricación de Muebles, colchones y Somieres	6	4%	97%
Fabricación de productos Textiles	5	3%	100%

Fuente: elaboración propia

El análisis de la muestra por tamaño de las empresas indica que el 64% de las empresas entrevistadas corresponde a empresas medianas y el 36% corresponde a empresas pequeñas (Tabla 4.3).

Tabla 4.3: Muestra empresas manufactureras por Tamaño

Tamaño	Rango número de Empleados	Frecuencia	Porcentaje
Mediana	51 - 200	98	64%
Pequeñas	31 - 50	56	36%
Total	31 - 200	154	100%

Fuente: elaboración propia

Con relación a la edad vemos en la Tabla 4.4 que el 48% de las empresas son maduras ya que tienen más de 25 años en el mercado, y que el 23% de las empresas de la muestra tienen entre 16 y 25 años de operación. El 29% de las empresas son muy jóvenes con rango de edad entre 5 y 15 años.

Tabla 4.4: Muestra Empresas manufactureras por edad

Edad	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
> 30 años	56	37%	36%
Entre 26 y 30 años	17	11%	48%
Entre 21 y 25 años	20	13%	60%
Entre 16 y 20 años	16	10%	71%
Entre 11 y 15 años	16	10%	81%
Entre 5 y 10 años	29	19%	100%
Totales	154	100%	

Fuente: elaboración propia

Finalmente en la Tabla 4.5 se muestran las medidas estadísticas de la media y desviación estándar para todo el conjunto de los indicadores o ítems que componen las variables latentes que se analizan en el modelo teórico propuesto. Se aclara que para efectos de las tablas de resultados y graficas provenientes de la aplicación del software PLS SMART, el desempeño empresarial se denominó Performance (P).

Tabla 4.5: Análisis descriptivo de los indicadores de las Variables Latentes

Constructo	Dimensión	Ítems	Media	Desviación Estándar	Mínimo	Máximo
Orientación al Mercado (OM)	Orientación al Cliente (OMC)	P2_4OMC1	4,49351	0,64925	2	5
		P2_5OMC2	4,44805	0,67681	2	5
		P2_6OMC3	4,61688	0,70663	2	5
		P2_1OMC4	4,79221	0,49409	3	5
		P2_8OMC5	3,46753	1,26372	1	5
	Orientación al Competidor (OMCO)	P2_3OMCO8	3,80519	0,98404	1	5
		P2_9OMCO9	3,91558	1,05997	1	5
	Coordinación Interfuncional (OMCI)	P2_12OMCI12	3,71429	1,16996	1	5
		P2_13OMCI13	4,05844	0,91635	1	5
		P2_14OMCI14	3,93506	0,90514	1	5
P2_15OMCI15		4,17532	0,91561	1	5	
Capacidades de Mercadeo (CM)	Precio (CCMPRE)	P8_1CCMPRE1	3,53247	0,83368	1	5
		P8_2CCMPRE2	3,71429	0,83794	1	5
	Producto (CCMP)	P8_3CCMP3	3,58442	1,00782	1	5
		P8_4CCMP4	3,29870	0,95061	1	5
	Canal (CCMC)	P8_5CCMC5	3,50327	1,14779	1	5
		P8_6CCMC6	3,33333	1,12974	1	5
	Publicidad (CCMPU)	P8_7CCMPU7	3,21429	1,10828	1	5
		P8_8CCMPU8	3,70130	0,87170	1	5
	Ventas (CCMV)	P8_9CCMV9	3,46104	0,90844	1	5
		P8_10CCMV10	3,27922	0,98017	1	5
	Información de Mercadeo (CCMI)	P8_11CCMI11	3,39610	0,81984	1	5
		P8_12CCMI12	3,30519	0,88803	1	5
	Planeación (CCMPL)	P8_13CCMPL13	3,05195	0,89874	1	5
	Implementación (CCMIM)	P8_14CCMIM14	3,08442	0,95624	1	5
Innovación (ii*)	Intensidad de Innovación (it*)	IT1*	3,40747	0,84160	1	5
		P3_42IT4	4,00000	1,07861	1	5
	Grado de Novedad de la Innovación (GN)	P4_1GN1	3,64052	1,07369	1	5
		P4_2GN2	3,61184	1,16829	1	5
Performance (P)	Performance (P)	P7_1P1	3,99351	0,76266	1	5
		P7_2P2	4,11688	0,79169	2	5
		P7_3P3	3,62987	0,85521	1	5
		P7_4P4	3,62987	0,90713	1	5
		P7_5P5	4,13636	0,56091	3	5
		P7_6P6	3,92857	0,75066	2	5

Fuente: elaboración propia

4.2. Descripción de la metodología PLS para contrastar las hipótesis de la investigación

Como se mencionó al final de la sección 3.5, a lo largo de este capítulo también se incluyen algunas definiciones, criterios, métodos y recomendaciones que han sido recopiladas de la literatura existente sobre PLS por los Profesores Roldan y Cepeda para el uso de esta técnica.

Específicamente, la utilización de la metodología PLS implica seguir un enfoque en dos pasos (Hair, Ringle y Sarstedt, 2011). En primer lugar debe realizarse un análisis factorial confirmatorio (AFC) también denominado evaluación del modelo de medida y en segundo lugar el análisis del modelo estructural.

El análisis factorial confirmatorio o análisis del modelo de medida, analiza si los conceptos teóricos están medidos correctamente a través de las variables observadas. En otras palabras, este evalúa que las variables latentes y sus medidas cumplen las propiedades psicométricas y por tanto son adecuadas para medir los constructos propuestos en el modelo.

El modelo estructural, por su parte, evalúa la magnitud y la significancia de las relaciones entre las variables latentes. Estos pasos permiten corroborar que las medidas de los constructos son válidas y fiables, antes de sacar conclusiones sobre las relaciones entre ellos (Barclay, Higgins y Thompson, 1995; Cepeda y Roldan, 2004). La Tabla 4.6 resume los dos pasos para el análisis e interpretación de un modelo probado bajo la metodología PLS:

Tabla 4.6: Pasos para el análisis del modelo de medida y estructural

<p>1. Análisis del modelo de medida o Análisis factorial confirmatorio (AFC):</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Fiabilidad individual de los ítems (valoración de las cargas λ o correlaciones simples). ▪ Fiabilidad de los constructos, de la escala o consistencia interna, fiabilidad compuesta. ▪ Validez convergente (AVE). ▪ Validez discriminante (criterios de Fornell y Larcker, y análisis de cargas cruzadas) <p>2. Análisis del modelo estructural:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Evaluación de los coeficientes de varianza explicada de las variables endógenas (R^2). ▪ Evaluación de la relevancia predictiva. Test de Stone-Geisser (Q^2). ▪ Evaluación de la magnitud de los coeficientes path (β) ▪ Evaluación del nivel de significancia estadística de las relaciones entre los constructos (t student, valor p e intervalos de confianza) ▪ Evaluación de las relaciones de mediación.
--

Fuente: Adaptación de Cepeda y Roldan (2004)

4.3. Análisis del modelo de medida o Análisis factorial confirmatorio

En el modelo de medida hay que analizar los atributos de fiabilidad y validez. Con respecto a la fiabilidad, hay que analizar tanto la fiabilidad individual del ítem como la consistencia interna o la fiabilidad compuesta.

La fiabilidad individual de los ítems se evalúa a través de la valoración de las cargas (λ) o correlaciones simples de las medidas o indicadores (ítems) con su respectivo constructo. Para aceptar un indicador como integrante de un constructo, éste ha de poseer una carga igual o superior a 0,707 (Chin 1998; Hair, Ringle y Sarstedt, 2013). Esto implica que *“la varianza compartida entre el constructo y sus indicadores es mayor que la varianza del error”* (Carmines & Zeller, 1979). Aquellos indicadores reflectivos que no

satisfagan el criterio expuesto pueden ser eliminados en lo que se denomina “*depuración de ítems*” (Cepeda y Roldan, 2004).

No obstante, algunos investigadores señalan que este criterio no debería ser tan rígida en los siguientes casos:

- En las etapas iniciales de desarrollo de escalas (Chin, 1998) y cuando las escalas se aplican a contextos diferentes (Barclay, Higgins y Thompson, 1995). Bagozzi y Yi (1988) y Falk y Miller (1992) proponen niveles mínimos aceptables entre 0.5 y 0.6 en las etapas iniciales de desarrollo de escalas.
- Cuando la inclusión de ítems débiles puede ayudar a extraer la información útil que está disponible en el indicador para crear una mejor puntuación de la variable latente.
- Hair, Ringle y Sarstedt (2011) indican que los indicadores débiles en ocasiones son retenidos sobre la base de su contribución a la validez de contenido. Así mismo recomiendan que los indicadores con cargas muy bajas (i.e., ≤ 0.4) deberían ser eliminados. En este caso, el modelo de medida necesita ser ajustado y el algoritmo PLS ejecutado de nuevo para obtener nuevos resultados (Urbach & Ahlemann, 2010). De manera general, Hulland (1999) también propone que se eliminen los ítems con cargas inferiores a 0.4.

De acuerdo con estos autores, los indicadores con cargas entre 0,4 y 0,7 podrían eliminarse de una escala si su supresión conduce a un incremento del AVE (varianza extraída media) o fiabilidad compuesta por encima del umbral sugerido para tales indicadores (Hair et al., 2014). Asimismo, en ocasiones, indicadores débiles se mantienen sobre la base de su contribución a la validez de contenido.

La fiabilidad compuesta o fiabilidad del constructo también conocida como fiabilidad de la escala o consistencia interna, permite evaluar el grado de rigurosidad con el que las variables manifiestas o indicadores miden la misma variable latente (Ringle, Sarstedt y Straub, 2012). La fiabilidad del constructo nos permite comprobar la consistencia interna de todos los indicadores al medir el concepto latente, en el sentido de

que el proceso de medida va a proporcionar siempre los mismos resultados, independientemente del momento y de la forma en que se lleve a cabo. Los valores de fiabilidad compuesta que son requeridos para ser satisfactorios han de superar un valor de 0.70 para ser considerados adecuados, y para ser más estrictos han de superar el valor de 0.80 (Nunnally y Bernstein, 1994).

En segundo lugar, para evaluar la validez de medida hay que evaluar la validez convergente y la validez discriminante. **La validez convergente**, implica que “*un conjunto de indicadores representa un único constructo subyacente, pudiendo esto ser demostrado por medio de su unidimensionalidad*” (Henseler, Ringle y Sinkovics, 2009). La validez convergente indica si los diferentes ítems destinados a medir un concepto o constructo miden realmente lo mismo, y para ello se aplica la medida desarrollada por Fornell y Larcker (1981) denominada varianza extraída media (AVE). Este indicador mide la cantidad de varianza que un constructo consigue extraer de sus indicadores con relación a la cantidad de varianza debida al error de medida. Un AVE superior a 0,5 indica validez convergente (Fornell y Larcker, 1981). Esto significa que cada constructo explica al menos el 50% de la varianza de los indicadores asignados.

La validez discriminante indica en qué medida un constructo dado es diferente de otros constructos. Para ello, hay que comprobar que un constructo debe compartir más varianza con sus medidas que la que comparte con otros constructos del modelo (Barclay, Higgins y Thompson, 1995).

La literatura reporta 2 métodos para la valoración de la validez discriminante:

- a) **El análisis de cargas cruzadas:** Ningún ítem debería cargar más fuertemente sobre otro constructo que sobre aquel constructo que trate de medir (Barclay, Higgins y Thompson, 1995). A su vez, cada constructo debería cargar más sobre sus indicadores asignados que sobre otros ítems. El análisis de cargas cruzadas se lleva a cabo calculando las correlaciones entre las puntuaciones de los constructos y los datos estandarizados de los indicadores (Gefen & Straub, 2005).

- b) Criterio de Fornell y Larcker (1981):** Postula que el constructo latente comparte más varianza con sus indicadores asignados que con otra variable latente en el modelo. En términos estadísticos, el AVE de cada constructo latente debería ser mayor que la varianza que dicho constructo comparte con los otros constructos del modelo (Barclay, Higgins y Thompson, 1995; Henseler et al., 2009; Hair, Ringle y Sarstedt, 2011). Asimismo, una forma equivalente de hacer este análisis es demostrar que las correlaciones entre los constructos son más bajas que la raíz cuadrada del AVE.

Se aclara, que antes de presentar los resultados del modelo de medida, es necesario tener en cuenta que el modelo propuesto presenta una característica particular que es el carácter multidimensional de 3 de los 4 constructos que lo conforman (Orientación al mercado, Capacidades de Mercadeo e Innovación). Esta particularidad conlleva la realización de ciertos tratamientos específicos en la evaluación del modelo de medida. Fundamentalmente, se pueden llevar a cabo dos métodos distintos para el manejo de modelos con constructos de segundo orden como es el caso de esta investigación: El método de componentes jerárquicos y el método de aproximación por pasos.

En el método de componentes jerárquicos (Lohmoller, 1989), el factor, dimensión o constructo de segundo orden es directamente medido por las variables observables para el constructo de primer orden, de modo que las variables manifiestas se repiten también en el constructo de mayor orden. Aunque este método duplica los indicadores, su ventaja reside en que gracias a ello, el modelo con factores de segundo orden se puede estimar usando el algoritmo normal de PLS. Este procedimiento sólo se puede utilizar cuando el número de indicadores para cada constructo es igual (Chin, Marcolin y Newsted, 2003) y por esta razón, no sería adecuado implementar este enfoque en el modelo propuesto.

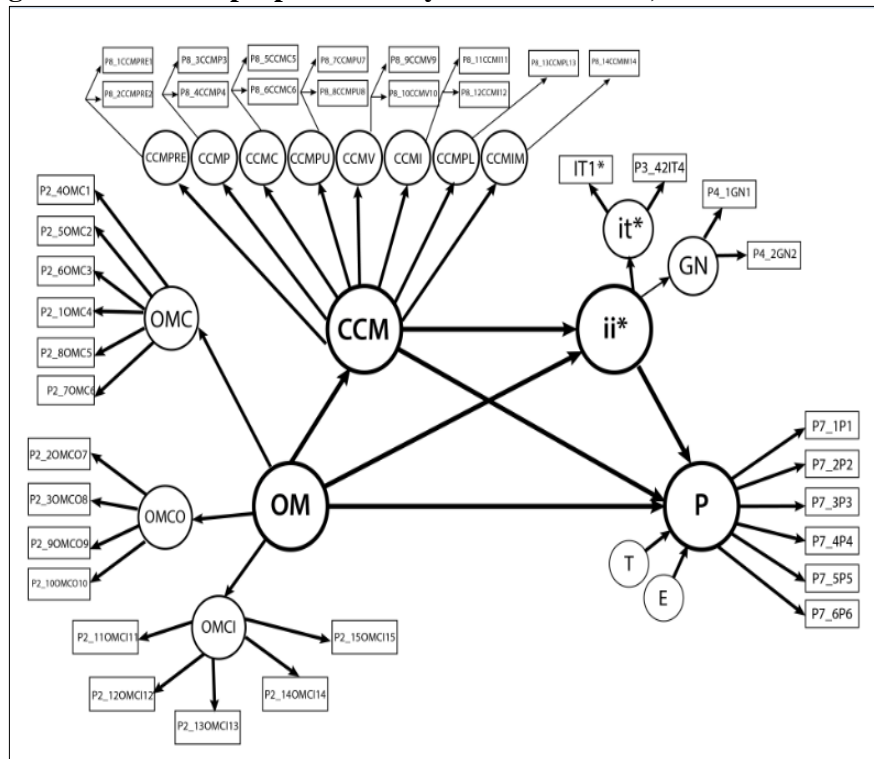
En el método de la aproximación por pasos (two-stage approach) o Método de construcción por medio de puntuaciones de variables latentes (latent variable scores) (Wright, Campbell y Thatcher, 2012), que será el método que vamos a utilizar en esta investigación, los constructos complejos multidimensionales se van simplificando en dos etapas. En la primera etapa, los factores de primer orden actúan en el modelo como el

constructo de segundo orden al que representan (es decir, de forma práctica, les llegarán y partirán tantas flechas como al factor de segundo orden). En esta ejecución se obtienen las puntuaciones agregadas de las variables latentes, denominadas “latent variables scores”, que se utilizarán en la fase siguiente como indicadores de cada dimensión de segundo orden. Tanto en la primera como en la segunda etapa se corre el algoritmo PLS, se procede con la depuración de ítems y la evaluación de la fiabilidad y validez.

4.3.1. Resultados del modelo de medida (AFC)

En esta sección se realiza la aplicación del método de aproximación por pasos presentando los resultados de fiabilidad y validez del modelo de medida en cada una de las dos etapas. Para una mejor comprensión del proceso de aplicación del método de aproximación por pasos, en la Figura 4.2 se presenta el modelo propuesto incluyendo los constructos de segundo y primer orden y sus respectivas dimensiones e ítems. Así mismo en la Tabla 4.7 se incluye un resumen de los mismos.

Figura 4.2: Modelo propuesto incluyendo constructos, dimensiones e ítems



Fuente: elaboración propia

Tabla 4.7 Resumen de los constructos, dimensiones e ítems del modelo teórico

(OM) Orientación al Mercado Constructo de segundo orden con 3 dimensiones	(CCM) Capacidades de Mercadeo constructo de segundo orden con 8 dimensiones
<ul style="list-style-type: none"> • OMC: Orientación al cliente • OMCO: Orientación al competidor • OMCI: Coordinación Interfuncional 	<ul style="list-style-type: none"> • CCMPRE: precio • CCMP: producto • CCMC: canal • CCMPU: publicidad • CCMV: ventas • CCMPL: planeación • CCMIM: implementación • CCMI: información de mercadeo
(ii*) Innovación constructo de segundo orden con dos dimensiones	(P)Performance constructo de primer orden con 6 ítems
<ul style="list-style-type: none"> • It*: intensidad • Gn: grado de novedad 	<ul style="list-style-type: none"> • p1: resultados globales • p2: crecimiento en ventas • p3: rentabilidad • p4: porción de mercado • p5: satisfacción del cliente • p6: productividad

Fuente: elaboración propia

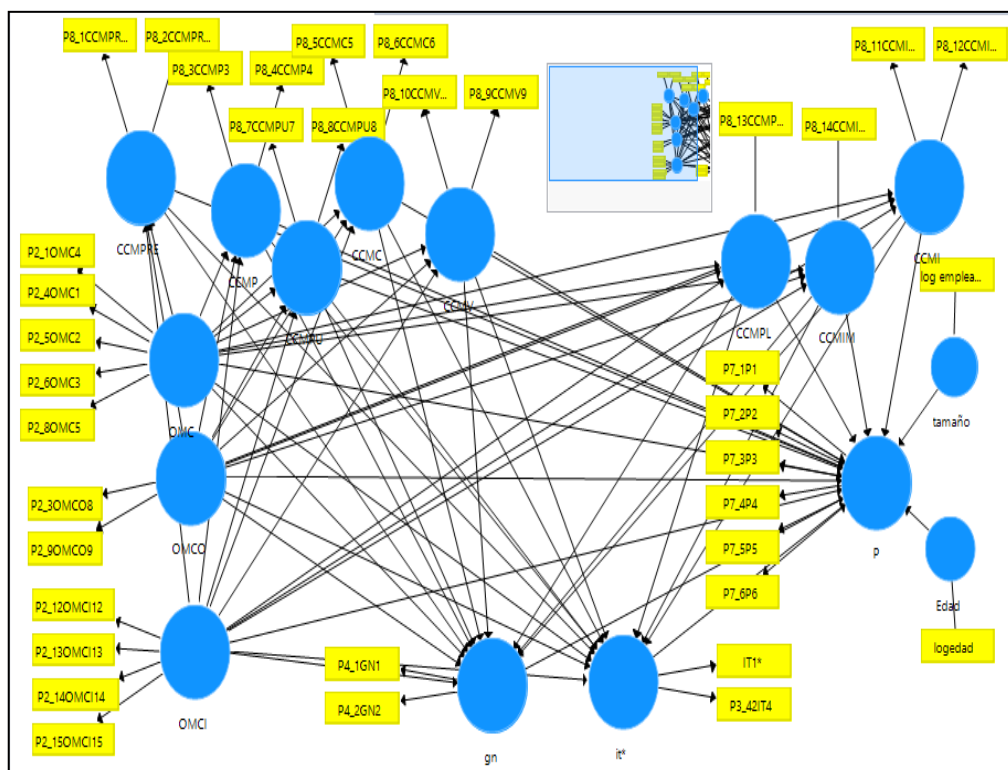
4.3.1.1. Resultados de la evaluación del modelo de medida - Primera etapa

En la primera etapa del método de aproximación por pasos se procedió a construir el modelo de primer orden conectando las dimensiones de cada constructo solo con las respectivas dimensiones de los otros constructos de acuerdo con las relaciones planteadas en el modelo propuesto.

Así, por ejemplo, como inicialmente el modelo propone que del constructo orientación al mercado (OM) salga una flecha hacia el constructo capacidades de mercadeo (CCM), lo que se hizo en esta primera etapa es conectar solamente las 3 dimensiones del constructo orientación al mercado (OMC, OMCO, OMCI) con las 8 dimensiones que conforman el constructo Capacidades de mercadeo. Así mismo se hicieron las conexiones entre las 8 dimensiones del constructo capacidades de mercadeo, con las dos dimensiones de innovación. Del mismo modo las dos dimensiones de

innovación, las 8 dimensiones de mercadeo y las 3 dimensiones de orientación al mercado se conectaron con el performance (constructo de primer orden). Igualmente se realiza la conexión entre las 3 dimensiones de orientación al mercado y las dos dimensiones de innovación. Se aclara que en todos los pasos del modelo de medida se han incluido las variables de control y que cada dimensión incluye en el modelo sus respectivos ítems. El modelo analizado en esta primera etapa aparece en la Figura 4.3.

Figura 4.3: Aproximación por pasos. Primera Etapa – Modelo de primer orden



Fuente: elaboración propia

Sobre este modelo de primer orden se ejecutó el programa (algoritmo PLS) y se obtuvieron las puntuaciones agregadas de las variables latentes (latent variables scores) correspondientes a cada una de las dimensiones del modelo. Estos “latent variables scores” agrupan para cada dimensión la información aportada por cada uno de sus ítems correspondientes. Esta información se usará posteriormente para la construcción del modelo de segundo orden en la segunda etapa.

Adicionalmente sobre este modelo de primer orden se procedió a analizar los resultados de fiabilidad y validez, los cuales se presentan a continuación para luego pasar a la segunda etapa del método de aproximación por pasos, donde nuevamente se presentarán los resultados de fiabilidad y validez para el modelo de segundo orden.

En primer lugar, analizamos la fiabilidad individual del ítem observando las cargas de cada ítem o correlaciones simples con su respectivo constructo. En esta primera etapa se realizó una depuración de ítems eliminando OMCO10, OMCI11, OMCO7 y OMC6 que presentaron las cargas más bajas por debajo de 0,7 (Carmines & Zeller, 1979). La eliminación de estos ítems contribuyó a una mejora sustancial del valor del AVE para las dimensiones OMC, OMCO y OMCI.

Como se puede apreciar en la Tabla 4.8, todos los ítems superan el valor de 0,7 excepto OMC3 (0,655), OMC4 (0,691), OMC5 (0,686), OMCI15 (0,659), P4 (0,632) y P5 (0,604). Apoyándonos en el trabajo de Hair, Ringle Sarstedt (2011), consideramos no eliminar de la investigación estos ítems, ya que además de estar muy cerca de 0,7 y encontrarse en el intervalo de 0,4 a 0,7, la varianza extraída media y la fiabilidad compuesta presentan valores adecuados para sus constructos.

Adicionalmente se verificó que la supresión de estos ítems no contribuía a aumentar el AVE ni la fiabilidad compuesta (Hair et al., 2014). Como se presenta en la Tabla 4.8, en la primera etapa del método de aproximación por pasos se cumplen para todas las dimensiones de los constructos los criterios de fiabilidad compuesta porque todas las dimensiones tienen una fiabilidad compuesta que supera el valor de 0,7 (Nunally y Berstein, 1994) y de validez convergente porque todas las dimensiones tienen un AVE que supera el valor de 0,5 (Fornell y Larcker, 1981).

Tabla 4.8 Análisis de la fiabilidad individual, fiabilidad compuesta y validez convergente – primera etapa

Dimensión	Ítems	Cargas	Fiabilidad Compuesta	AVE
Orientación al Cliente (OMC)	P2_4OMC1	0,808	0,839	0,512
	P2_5OMC2	0,728		
	P2_6OMC3	0,655		
	P2_1OMC4	0,691		
	P2_8OMC5	0,686		
Orientación al Competidor (OMCO)	P2_3OMCO8	0,916	0,833	0,715
	P2_9OMCO9	0,768		
Coordinación Interfuncional (OMCI)	P2_12OMCI12	0,748	0,824	0,541
	P2_13OMCI13	0,8		
	P2_14OMCI14	0,727		
	P2_15OMCI15	0,659		
Precio (CCMPRE)	P8_1CCMPRE1	0,876	0,872	0,773
	P8_2CCMPRE2	0,883		
Producto (CCMP)	P8_3CCMP3	0,881	0,885	0,793
	P8_4CCMP4	0,9		
Canal (CCMC)	P8_5CCMC5	0,945	0,932	0,873
	P8_6CCMC6	0,924		
Publicidad (CCMPU)	P8_7CCMPU7	0,856	0,871	0,772
	P8_8CCMPU8	0,901		
Ventas (CCMV)	P8_9CCMV9	0,899	0,894	0,809
	P8_10CCMV10	0,9		
Información de Mercadeo (CCMI)	P8_11CCMI11	0,933	0,928	0,865
	P8_12CCMI12	0,928		
Planeación (CCMPL)	P8_13CCMPL13	1	1	1
Implementación (CCMIM)	P8_14CCMIM14	1	1	1
Intensidad de Innovación (it*)	IT1*	0,751	0,761	0,614
	P3_42IT4	0,815		
Grado de Novedad de la Innovación (GN)	P4_1GN1	0,864	0,803	0,671
	P4_2GN2	0,771		
Performance (P)	P7_1P1	0,833	0,864	0,517
	P7_2P2	0,725		
	P7_3P3	0,77		
	P7_4P4	0,632		
	P7_5P5	0,604		
	P7_6P6	0,725		
Tamaño	log empleados	1	1	1
Edad	Log edad	1	1	1

Fuente: elaboración propia

Como se presenta en las Tablas 4.9 y 4.10 en esta primera etapa del método de aproximación por pasos se cumplen para todas las dimensiones de los constructos los 2 criterios de validez discriminante:

- El análisis de las cargas cruzadas (cross loadings) (Tabla 4.9) confirma la validez discriminante para cada dimensión porque cada ítem carga más en su respectiva dimensión que en el resto de dimensiones del modelo (Barclay, Higgins y Thompson, 1995).
- El criterio de Fornell y Larcker (1981) (Tabla 4.10) confirma la validez discriminante de cada dimensión porque los valores de la diagonal (raíz cuadrada del AVE) son mayores que las correlaciones entre una dimensión específica y el resto de dimensiones del modelo. Esto significa que cada dimensión comparte más varianza con sus propios indicadores que con otras dimensiones.

Tabla 4.9 Validez discriminante. Primera etapa (Criterio de cargas cruzadas)

	CCMC	CCMI	CCMIM	CCMP	CCMPL	CCMPRE	CCMPU	CCMV	OMC	OMCI	OMCO	P	gn	it*
P8_5CCMC5	0,945	0,287	0,23	0,27	0,165	0,303	0,231	0,191	-0,098	-0,012	0,049	0,227	0,215	0,202
P8_6CCMC6	0,924	0,287	0,277	0,246	0,151	0,214	0,238	0,103	-0,046	-0,008	0,053	0,206	0,2	0,163
P8_11CCMI11	0,279	0,933	0,474	0,547	0,478	0,455	0,506	0,399	0,387	0,281	0,257	0,407	0,243	0,309
P8_12CCMI12	0,292	0,928	0,516	0,586	0,439	0,473	0,53	0,471	0,293	0,199	0,163	0,438	0,25	0,325
P8_14CCMIM14	0,269	0,532	1	0,512	0,733	0,464	0,567	0,404	0,301	0,313	0,388	0,422	0,247	0,198
P8_3CCMP3	0,233	0,504	0,349	0,881	0,277	0,352	0,534	0,277	0,232	0,197	0,218	0,327	0,338	0,375
P8_4CCMP4	0,26	0,578	0,554	0,9	0,464	0,475	0,626	0,489	0,345	0,255	0,341	0,407	0,333	0,275
P8_13CCMPL13	0,169	0,493	0,733	0,42	1	0,38	0,486	0,368	0,241	0,246	0,335	0,251	0,049	0,104
P8_1CCMPRE1	0,248	0,442	0,435	0,457	0,382	0,876	0,351	0,375	0,223	0,155	0,335	0,487	0,208	0,269
P8_2CCMPRE2	0,245	0,435	0,381	0,364	0,289	0,883	0,34	0,402	0,145	0,044	0,177	0,488	0,327	0,325
P8_7CCMPU7	0,198	0,403	0,526	0,568	0,487	0,288	0,856	0,367	0,154	0,133	0,143	0,278	0,244	0,286
P8_8CCMPU8	0,239	0,563	0,477	0,581	0,379	0,395	0,901	0,469	0,293	0,161	0,199	0,375	0,237	0,251
P8_10CCMV10	0,117	0,389	0,351	0,398	0,354	0,397	0,409	0,9	0,241	0,3	0,242	0,266	0,23	0,271
P8_9CCMV9	0,173	0,451	0,376	0,383	0,307	0,399	0,454	0,899	0,186	0,14	0,101	0,326	0,294	0,267
P2_4OMC1	-0,031	0,332	0,217	0,211	0,169	0,193	0,16	0,181	0,808	0,494	0,401	0,311	0,042	0,153
P2_5OMC2	-0,077	0,248	0,163	0,256	0,08	0,216	0,187	0,25	0,728	0,41	0,314	0,331	0,315	0,351
P2_6OMC3	-0,028	0,271	0,242	0,284	0,207	0,047	0,247	0,099	0,655	0,339	0,413	0,206	-0,006	0,011
P2_8OMC5	-0,11	0,211	0,302	0,206	0,26	0,18	0,161	0,147	0,686	0,393	0,472	0,309	0,239	0,198
P2_1OMC4	-0,02	0,256	0,148	0,216	0,157	0,071	0,19	0,145	0,691	0,459	0,36	0,275	0,065	0,121
P2_12OMCI12	-0,031	0,223	0,238	0,296	0,226	0,113	0,146	0,21	0,522	0,748	0,326	0,31	0,092	0,204
P2_13OMCI13	0,032	0,193	0,3	0,182	0,234	0,066	0,151	0,166	0,402	0,8	0,38	0,341	0,115	0,21
P2_14OMCI14	0,017	0,183	0,195	0,098	0,125	0,159	0,097	0,228	0,425	0,727	0,337	0,279	0,076	0,251
P2_15OMCI15	-0,083	0,148	0,155	0,141	0,092	-0,067	0,077	0,079	0,352	0,659	0,319	0,154	0,01	0,123
P2_3OMCO8	0,065	0,279	0,393	0,313	0,337	0,326	0,192	0,155	0,489	0,415	0,916	0,37	0,207	0,17
P2_9OMCO9	0,019	0,06	0,239	0,206	0,21	0,126	0,133	0,177	0,438	0,367	0,768	0,244	0,212	0,143
P7_1P1	0,146	0,315	0,279	0,327	0,191	0,474	0,319	0,167	0,298	0,296	0,411	0,833	0,422	0,478
P7_2P2	0,162	0,291	0,349	0,252	0,212	0,396	0,306	0,211	0,172	0,21	0,238	0,725	0,268	0,317
P7_3P3	0,091	0,286	0,246	0,219	0,127	0,495	0,204	0,177	0,365	0,224	0,288	0,77	0,267	0,366
P7_4P4	0,158	0,369	0,405	0,376	0,296	0,363	0,312	0,342	0,199	0,226	0,23	0,632	0,198	0,272
P7_5P5	0,198	0,403	0,332	0,287	0,154	0,252	0,26	0,284	0,36	0,338	0,237	0,604	0,315	0,309
P7_6P6	0,26	0,323	0,254	0,345	0,131	0,389	0,233	0,287	0,344	0,374	0,184	0,725	0,348	0,384
P4_1GN1	0,117	0,209	0,226	0,441	0,031	0,229	0,339	0,259	0,222	0,065	0,22	0,342	0,864	0,477
P4_2GN2	0,267	0,229	0,176	0,144	0,053	0,278	0,079	0,216	0,097	0,123	0,175	0,368	0,771	0,511
P3_42IT4	0,167	0,296	0,298	0,277	0,148	0,342	0,255	0,288	0,166	0,239	0,203	0,431	0,567	0,815
IT1*	0,14	0,234	-0,007	0,293	0,006	0,178	0,219	0,174	0,233	0,19	0,08	0,35	0,358	0,751

Fuente: elaboración propia

Tabla 4.10 Validez Discriminante. Primera Etapa (Criterio de Fornell y Larcker)

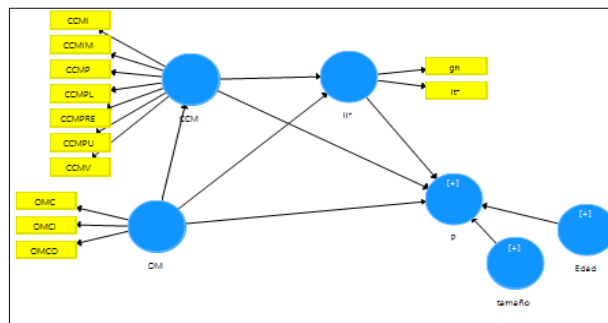
	CCMC	CCMI	CCMIM	CCMP	CCMPL	CCMPRE	CCMPU	CCMV	Edad_	OMC	OMCI	OMCO	P	gn	it*	tamaño
CCMC	0,934															
CCMI	0,307	0,93														
CCMIM	0,269	0,532	1													
CCMP	0,277	0,609	0,512	0,891												
CCMPL	0,169	0,493	0,733	0,42	1											
CCMPRE	0,28	0,499	0,464	0,467	0,38	0,879										
CCMPU	0,25	0,556	0,567	0,653	0,486	0,393	0,879									
CCMV	0,161	0,467	0,404	0,434	0,368	0,442	0,48	0,899								
Edad_	-0,082	0,178	0,093	-0,11	0,082	-0,063	-0,074	0,034	1							
OMC	-0,079	0,366	0,301	0,326	0,241	0,209	0,261	0,237	-0,07	0,715						
OMCI	-0,011	0,259	0,313	0,255	0,246	0,112	0,168	0,244	0,069	0,586	0,736					
OMCO	0,055	0,227	0,388	0,316	0,335	0,29	0,197	0,19	0,088	0,546	0,461	0,846				
P	0,233	0,454	0,422	0,414	0,251	0,554	0,375	0,329	0,221	0,407	0,387	0,374	0,719			
gn	0,223	0,265	0,247	0,377	0,049	0,305	0,273	0,292	-0,12	0,203	0,111	0,243	0,429	0,819		
it*	0,196	0,34	0,198	0,362	0,104	0,338	0,303	0,299	0,172	0,251	0,276	0,186	0,501	0,597	0,784	
tamaño	0,014	0,154	0,214	0,137	0,164	0,198	0,08	0,133	0,142	0,147	0,146	0,06	0,177	0,221	0,208	1

Fuente: elaboración propia

4.3.1.2. Resultados de la evaluación del modelo de medida – Segunda etapa

En la segunda etapa del método de aproximación por pasos, utilizando los “latent variable scores” que resumen la información de los ítems de cada dimensión, se procedió a construir el modelo de segundo orden que conecta solamente las dimensiones de cada constructo con sus respectivos constructos y los constructos entre sí de acuerdo a las relaciones del modelo. Como se puede observar en la Figura 4.4, ya no se incluyen los ítems de cada dimensión porque su información ya se encuentra contenida en la puntuación agregada (latent variable score) correspondiente a cada dimensión.

Figura 4.4: Aproximación por pasos. Segunda etapa - Modelo de segundo orden.



Fuente: elaboración propia

Una vez creado este modelo de segundo orden se procede nuevamente a evaluar el modelo de medida corriendo el algoritmo PLS para analizar la fiabilidad individual, la fiabilidad compuesta, la validez convergente y la validez discriminante.

Tabla 4.11 Análisis de la Fiabilidad Individual, Fiabilidad Compuesta y Validez Convergente. Segunda Etapa

Dimensión	Indicadores	Cargas	Fiabilidad Compuesta	AVE
Orientación al Mercado (OM)	OMC	0,866	0,868	0,688
	OMCI	0,812		
	OMCO	0,809		
Capacidades de Mercadeo (CCM)	CCMPRE	0,713	0,901	0,566
	CCMP	0,795		
	CCMPU	0,781		
	CCMV	0,675		
	CCMI	0,802		
	CCMPL	0,7		
	CCMIM	0,788		
Innovación (ii*)	it*	0,908	0,888	0,798
	gn	0,879		
Performance (P)	P7_1P1	0,827	0,864	0,517
	P7_2P2	0,722		
	P7_3P3	0,755		
	P7_4P4	0,646		
	P7_5P5	0,619		
	P7_6P6	0,725		
Tamaño	log empleados	1	1	1
Edad	logedad	1	1	1

Fuente: elaboración propia

Con respecto a la fiabilidad individual, como se observa en la Tabla 4.11, las cargas de cada ítem o las correlaciones simples superan el umbral de 0,707, excepto CCMV (0,675), P4 (0,646) y P5 (0,619). No obstante, apoyándonos como se mencionó anteriormente en el trabajo de Hair, Ringle y Sarstedt (2011), hemos considerado no eliminar del estudio estos ítems, ya que además de estar muy cerca de 0,7 y encontrarse en el intervalo 0,4-0,7, la varianza extraída media y la fiabilidad compuesta presentan valores adecuados para sus constructos. Adicionalmente se verificó que la supresión de estos ítems no contribuía a aumentar el AVE ni la fiabilidad compuesta (Hair et al., 2014). En esta segunda etapa se realizó una depuración de ítems eliminando solo la dimensión CCMC (0,409) que presentó cargas muy bajas fuera del intervalo propuesto por estos autores.

Asimismo, en la Tabla 4.11, la fiabilidad compuesta también presenta valores adecuados, ya que en todos los casos supera el límite estricto de 0,8. Por su parte, la validez convergente medida a través del AVE o varianza extraída media, presenta valores apropiados por encima del umbral de 0.5.

La validez discriminante fue evaluada con los 2 criterios, es decir con el criterio de cargas cruzadas (Barclay, Higgins y Thompson, 1995) y el criterio de Fornell y Larcker (1981). Estos dos criterios dieron resultados positivos para la validez discriminante. Como se puede observar en la Tabla 4.12, la raíz cuadrada del AVE colocada en la diagonal, supera en todos los casos las correlaciones entre los constructos (Criterio de Fornell y Larcker, 1981). Así mismo como se presenta en la Tabla 4.13 las cargas asociadas de cada constructo con sus dimensiones son mayores a las cargas de este constructo asociadas a otras dimensiones de otros constructos.

Tabla 4.12 Análisis de la validez discriminante segunda etapa- criterio de Fornell y Larcker

	CCM	Edad_	OM_	P	ii*	tamaño
CCM	0,752					
Edad_	-0,054	1				
OM_	0,42	-0,091	0,829			
P	0,552	-0,22	0,47	0,719		
ii*	0,416	-0,165	0,288	0,523	0,893	
tamaño	0,207	0,142	0,142	0,178	0,239	1

Fuente: elaboración propia

Tabla 4.13 Análisis de la validez discriminante segunda etapa - Criterio cargas cruzadas

	CCM	OM_	P	ii*
CCMI	0,802	0,345	0,459	0,341
CCMIM	0,788	0,402	0,428	0,247
CCMP	0,795	0,362	0,419	0,413
CCMPL	0,7	0,33	0,255	0,088
CCMPRE	0,713	0,248	0,551	0,361
CCMPU	0,781	0,254	0,379	0,323
CCMV	0,675	0,27	0,335	0,331
OMC	0,372	0,866	0,406	0,256
OMCI	0,3	0,812	0,39	0,222
OMCO	0,368	0,809	0,375	0,238
P7_1P1	0,407	0,404	0,827	0,505
P7_2P2	0,391	0,248	0,722	0,329
P7_3P3	0,349	0,356	0,755	0,358
P7_4P4	0,472	0,263	0,646	0,266
P7_5P5	0,384	0,376	0,619	0,349
P7_6P6	0,387	0,361	0,725	0,411
gn	0,36	0,226	0,43	0,879
it*	0,383	0,285	0,5	0,908

Fuente: elaboración propia

4.4. Análisis del modelo estructural

Para evaluar el modelo estructural se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Evaluación de los coeficientes de varianza explicada/coeficiente de determinación de las variables endógenas (R^2).
- Evaluación de la relevancia predictiva (Q^2) de los constructos dependientes mediante el procedimiento de blindfolding (Test de Stone-Geisser)
- Evaluación de la magnitud de los coeficientes path (β) y evaluación de la fortaleza de los caminos (path) analizando su significancia a través del procedimiento bootstrapping.
- Evaluación de las relaciones de mediación

4.4.1. Evaluación del coeficiente de determinación/varianza explicada (R^2) y la relevancia predictiva (Q^2)

El **coeficiente de determinación** (R^2) representa una medida de poder predictivo, el cual indica la cantidad de varianza de un constructo que es explicada por las variables predictoras de dicho constructo endógeno en el modelo. Los valores de R^2 oscilan entre 0 y 1 y cuanto más alto es este valor, más capacidad predictiva tiene el modelo para dicha variable. Los valores de R^2 deberían ser suficientemente altos para que el modelo alcance un nivel mínimo de poder explicativo (Urbach y Ahlemann, 2010). Sin embargo, los niveles adecuados de este indicador pueden variar de una disciplina a otra. No obstante, Falk y Miller (1992) señalan, de forma general, que la varianza explicada de las variables endógenas debería ser mayor o igual a 0.1, porque valores inferiores, aun siendo estadísticamente significativos, proporcionan muy poca información, es decir, las hipótesis que se formulan con respecto a estas relaciones tienen un poder predictivo muy bajo. Chin (1998) califica aquellos valores de R^2 próximos a 0.6 como importantes o sustanciales, a aquellos cercanos a 0.3 como medios o moderados y a los que se encuentran por debajo de 0.2 como débiles. Asimismo, Hair, Ringle y Sarstedt (2011) describen valores por encima de 0.75 como sustanciales, por encima de 0.5 como moderados, y por

encima de 0.25 como débiles. Adicionalmente, la varianza explicada en un constructo endógeno por otra variable latente viene dada por el valor absoluto del resultado de multiplicar el coeficiente Path (β) por el correspondiente coeficiente de correlación entre ambas variables.

El test de Stone-Geisser (Q^2) se usa como criterio para medir la relevancia predictiva de los constructos dependientes reflectivos. El valor de Q^2 se obtiene mediante el procedimiento de blindfolding, donde se omiten parte de los datos para un determinado constructo durante la estimación de parámetros para intentar estimar lo que se ha omitido usando los parámetros estimados (Chin, 1998). Si el valor de Q^2 para cierta variable latente endógena es mayor que cero, el constructo latente posee relevancia predictiva (Hair, Ringle y Sarstedt, 2011). En la Tabla 4.14 se presentan los resultados del R^2 , Q^2 , la significancia y correlación de las relaciones y la varianza explicada.

Tabla 4.14: Efectos sobre las variables endógenas

Variable Endógena	Hipótesis y relaciones	R ²	Q ²	Direct effect	t- value (bootstrap)	correlación	Percentile 95% confidence intervals	Explained variance
P	H1: OM --> P	0,475	0,232	0,236**	3,19	0,47	[0,115; 0,361] Sig.	11,09 %
	H3: CCM --> P			0,318***	4,958	0,552	[0,216; 0,423] Sig.	17,55 %
	H6: ii* --> P			0,293***	4,432	0,523	[0,182; 0,401] Sig.	15,32 %
	Tamaño --> P			0,028	0,433	0,178	[-0,082; 0,129] No Sig.	0,5 %
	Edad --> P			-0,137*	2,032	-0,22	[-0,245; -0,022] Sig.	3,01 %
CCM	H2: OM --> CCM	0,176	0,098	0,42***	6,799	0,42	[0,323; 0,526] Sig.	17,64 %
ii*	H5: OM --> ii*	0,189	0,138	0,137*	1,716	0,288	[0,008; 0,269] Sig.	3,95 %
	H8: CM --> ii*			0,359***	4,82	0,416	[0,232; 0,475] Sig.	14,93 %

Fuente: elaboración propia

Notas: =OM: Orientación al mercado. CCM: Capacidades de mercadeo. ii*: Innovación. P: Performance.

***p< 0.001, **p<0.01, *p<0.05 (basado en t (4999), one-tailed test).

t(0.05, 4999) = 1.645, t(0.01, 4999) = 2.327, t(0.001, 4999) = 3.092.

Sig. .denota un efecto directo significativo al 0.05; bootstrapping basado en n= 5,000 sub-muestras No Sig. denota que no hay efecto significativo al 0.05; bootstrapping basado en n=5,000 sub-muestras

Como se puede observar todos los valores R^2 del modelo cumplen el criterio de Falk y Miller (1992) porque superan el valor mínimo de 0.10, lo cual indica que con estos valores el modelo alcanza un nivel adecuado de poder explicativo. El constructo Performance tiene un valor de varianza explicada de 47.5%. Según Chin (1998) y Hair et

al. (2014) este valor de R^2 se considera moderado porque se encuentra próximo a los rangos estipulados por dichos autores (alrededor de 0,33 y 0,5).

El valor de R^2 para el Performance pone de manifiesto que el 47,5% de este constructo es explicado por las diferentes variables que alimentan este constructo como son: la Orientación al mercado (OM), las Capacidades de mercadeo (CCM) y la Innovación (INN). Dado lo anterior, se comprueba que de este valor de R^2 de 47,5%, la Orientación al mercado logra explicar un 11,09%, las Capacidades de mercadeo un 17,55% y la Innovación un 15,32%. Las variables de control Edad y Tamaño de la empresa hacen un mínimo aporte al R^2 del Performance (3,01% y 0,5% respectivamente). Por su parte las Capacidades de mercadeo presentan un valor de R^2 de 17,6% el cual es explicado en toda su magnitud por la variable exógena Orientación al Mercado. Finalmente, el constructo de Innovación presenta un valor de R^2 de 18,9%, el cual se explica principalmente por el aporte casi total de las capacidades de mercadeo (14,93%). La orientación al mercado hace un aporte mínimo a este constructo con solo una contribución del 3,95% en el análisis desagregado de la varianza. En segundo lugar, con relación a los resultados del test de Stone-Geisser (Q^2) para los constructos endógenos del modelo, podemos comprobar en la Tabla anterior que todos los valores son superiores a 0 y por lo tanto todos los constructos poseen capacidad predictiva (Hair, Ringle y Sarstedt, 2011).

4.4.2. Evaluación de la magnitud y significancia de los coeficientes path (β)

Los coeficientes path (coeficientes de regresión estandarizados) muestran las estimaciones de las relaciones del modelo estructural, es decir, de las relaciones entre los constructos del modelo propuesto. Mediante el proceso de bootstrapping se analizan el signo algebraico, la magnitud y la significancia estadística de los coeficientes path (β).

Los coeficientes path se muestran como valores estandarizados entre +1 y -1 y sus mayores valores absolutos denotan mayores relaciones (predictivas) entre los constructos. Cuanto más cercano a cero es este valor, más débil es la relación entre los constructos. La valoración de la significación de los coeficientes path se realiza por medio de bootstrapping el cual permite responder a la pregunta: *¿Son las relaciones entre los*

constructos significativamente diferentes de cero? El procedimiento de Bootstrapping es una técnica no paramétrica de remuestreo que consiste en un proceso de muestreo repetido aleatorio con reposición de la muestra original para crear un número de muestras bootstrap (Hair, Ringle y Sarstedt, 2011). Se sugiere un mínimo de 5000 muestras y el número de casos debe ser igual al número de observaciones en la muestra original. Como resultado de este proceso se obtienen los errores estándar, los estadísticos t y los intervalos de confianza de los parámetros, lo cual permitirá contrastar las hipótesis planteadas.

4.4.2.1. Contraste de las hipótesis H1, H3, H6, H2, H5 y H8

Como Henseler, Ringle y Sinkovics (2009) comentan, el uso de bootstrapping (5000 remuestras) produce errores estándar y t estadísticos para evaluar la significancia estadística de los coeficientes de ruta/path. Al mismo tiempo, el cálculo de los intervalos de confianza del bootstrapping de los coeficientes de regresión estandarizados también permite confirmar el resultado de significancia estadística para estos coeficientes path.

De acuerdo con lo anterior se lleva a cabo el procedimiento de bootstrapping con 5000 muestras y a una cola ya que de acuerdo a la revisión de literatura se conocen a priori los signos de las relaciones entre los constructos, los cuales todos son positivos de acuerdo con los estudios empíricos que soportan las relaciones planteadas en el marco teórico. A continuación se presentan en la Tabla 4.15 los resultados del análisis de significancia para las hipótesis H1, H3, H6, H2, H5 y H8, el cual se confirmó mediante el valor p, el estadístico t y el intervalo de confianza. La evaluación y resultados de las hipótesis de mediación (H4, H7, H9) se presentarán más adelante.

Tabla 4.15 Resultados del modelo estructural

Hipótesis y Relación	Coefficiente Path	P Value	Estadístico t	soportada	Correlación	percentile 95% confidence intervals	soportada
H1: OM-P (c')	0.236***	0.001	3.19	SI	0.47	[0.115; 0.361] Sig	SI
H3: CCM-P (b1)	0.318***	0	4.958	SI	0.552	[0.216;0.423] Sig	SI
H6: ii*-P (b2)	0.293***	0	4.432	SI	0.523	[0.182; 0.401] Sig	SI
H2: OM-CCM (a1)	0.42***	0	6.799	SI	0.42	[0.323;0.526] Sig	SI
H5: OM-ii* (a2)	0.137*	0.043	1.716	SI	0.288	[0.008; 0.269] Sig	SI
H8: CCM-ii* (a3)	0.359***	0	4.82	SI	0.416	[0.232;0.475] Sig	SI
T --> P	0.028 ns	0.332	0.433	NO	0.178	[-0.082; 0.129] No Sig	NO
E --> P	- 0.137*	0.021	2.032	SI	- 0.22	[-0.245; -0.022] Sig	SI

Fuente: elaboración propia

Notas: =OM: Orientación al mercado. CCM: Capacidades de mercadeo. ii*: Innovación. P: Performance.

T: tamaño E: edad

***p< 0.001, **p<0.01, *p<0.05 (basado en t (4999), one-tailed test).

t(0.05, 4999) = 1.645, t(0.01, 4999) =2.327, t(0.001, 4999) = 3.092.

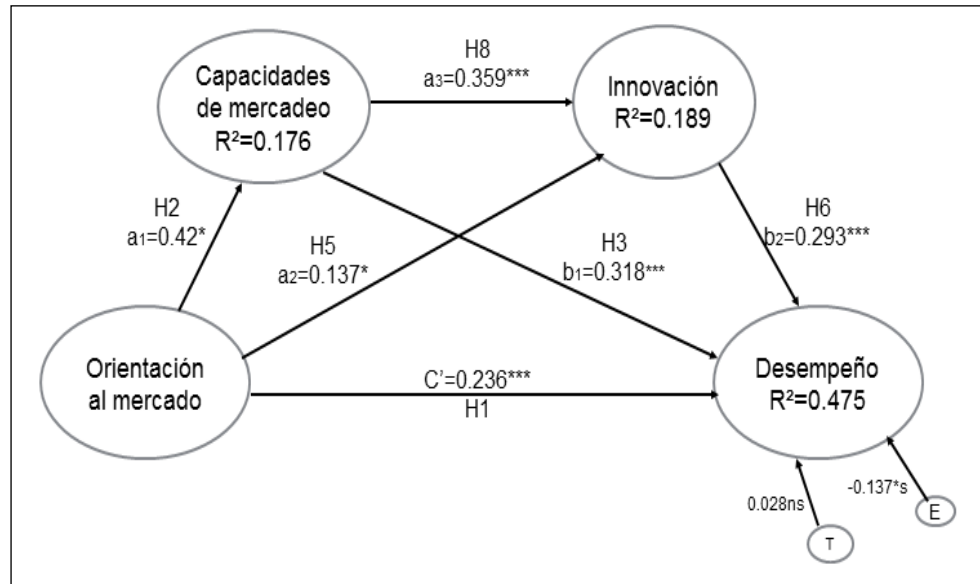
Sig. .denota un efecto directo significativo al 0.05; bootstrapping basado en n= 5,000 sub-muestras

No Sig. denota que no hay efecto significativo al 0.05; bootstrapping basado en n=5,000 sub-muestras

El análisis de la significación de los coeficientes Paths a través del procedimiento bootstrapping muestra que las hipótesis planteadas (H1, H3, H6, H2, H5 y H8) son estadísticamente significativas. Por lo tanto, podemos concluir que estas hipótesis propuestas son aceptadas y que a la luz de los resultados de la investigación encuentran apoyo empírico. Tal como se comprueba en la Tabla anterior el intervalo de confianza no presenta cambio de signo y los valores t se encuentran por encima de los rangos estipulados para valores de p menores de 0.001, 0.01 y 0.05, por lo cual las hipótesis H1, H3, H6, H2, H5 y H8 son aceptadas.

En la Figura 4.5 se presenta el resumen de la evaluación del modelo estructural con sus respectivos coeficientes Path cuyas hipótesis fueron contrastadas satisfactoriamente.

Figura 4.5: Modelo Estructural con coeficientes path y R²

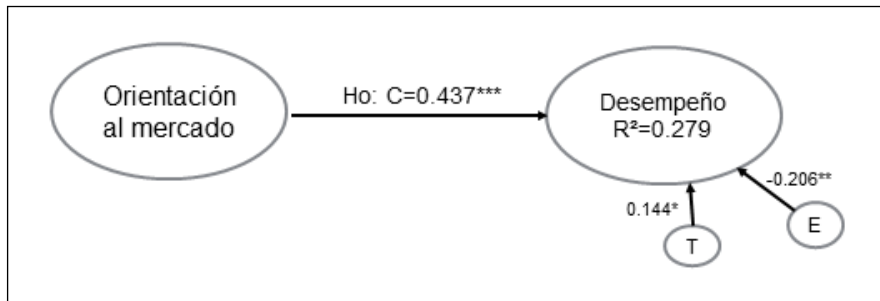


Fuente: elaboración propia

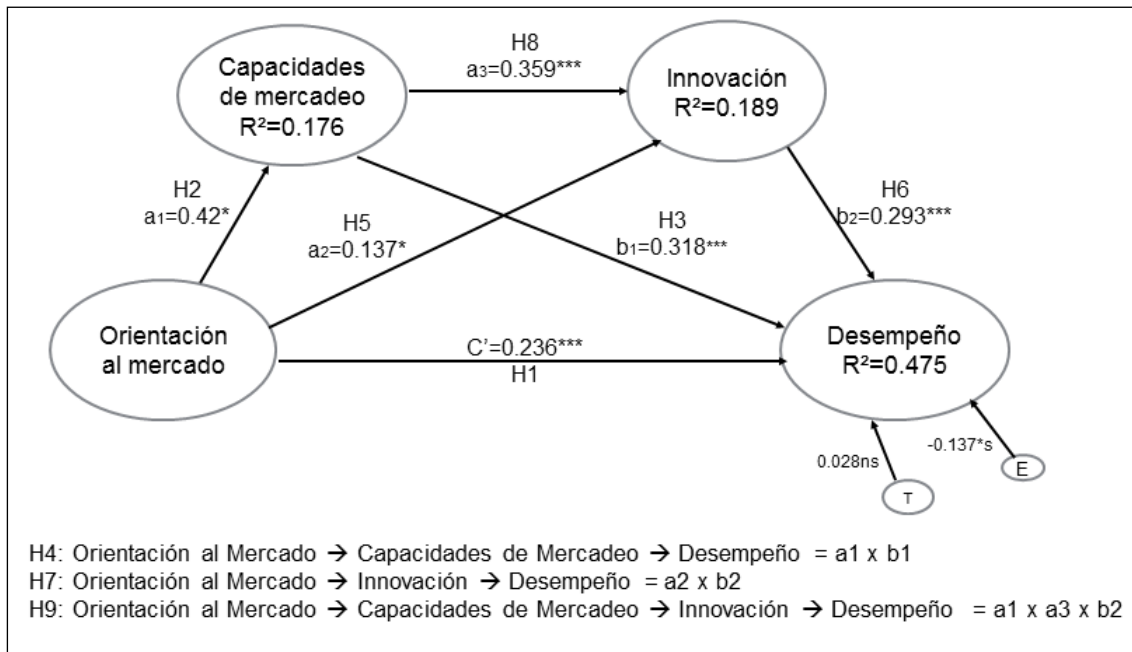
4.4.2.2. Contraste de las hipótesis de mediación considerando los tres efectos indirectos de la Orientación al mercado sobre el desempeño empresarial (H4, H7, H9)

A continuación se presentan los resultados de las 3 diferentes mediaciones del modelo que reflejan los efectos indirectos de la Orientación al mercado en el Performance o desempeño empresarial. Se analizan la significancia de los 2 efectos indirectos individuales, el efecto indirecto múltiple secuencial y finalmente el efecto indirecto total que es la suma de los 3 anteriores. Para visualizar el proceso en la Figura 4.6 se plantean dos modelos. El primer modelo (Figura 4.6 modelo A) corresponde al efecto total de OM sobre P donde c representa el efecto total. El segundo modelo (Figura 4.6 modelo B) corresponde al modelo de la investigación que incluye el efecto directo de OM sobre P (c') y los efectos indirectos de OM sobre P mediados por las capacidades de mercadeo y la innovación. Seguidamente se presentan los resultados del contraste de las 3 hipótesis de mediación (H4, H7 y H9) (Tabla 4.16).

Figura 4.6: Modelo Estructural: Modelo de mediación de 3 Path
A. Modelo con Efecto Total



B. Modelo con Efecto de Mediación de 3 path



Fuente: elaboración propia

Tabla 4.16 Resumen de los efectos de mediación entre OM y P

Efecto Total de OM en P (c)					
Path	t value	P value	Percentile bootstrap 95% Intervalo de confianza		
			Lower	Upper	Significancia
H0=0,437***	5,906	0,00	0,322	0,565	Sig.

Efecto Directo de OM en P (c')					
Hipótesis	Path	t value	P value	Percentile bootstrap 95% Intervalo de confianza	
				Lower	Upper
H1=c'	0,236***	3,19	0,001	0,115	0,361

Efectos Indirectos de OM en P				
Hipótesis	Point estimate	Percentile bootstrap 95% Intervalo de confianza		
		Lower	Upper	Significancia
Total	0,2176	0,154	0,2978	Sig.
H4= a1b1 (vía CCM)	0,1336	0,0862	0,1942	Sig.
H7= a2b2 (vía ii*)	0,04	0,0021	0,0837	Sig.
H9= a1a3b2 (vía CCM + ii*)	0,044	0,0226	0,0726	Sig.

Fuente: elaboración propia

Notas: =OM: Orientación al mercado. CCM: Capacidades de mercadeo. ii*: Innovación. P: Performance. Variables de Control Incluidas: Tamaño, edad. ***p<0.001, **p<0.01, *p<0.05 (basados en t (4999), one-tailed test). T (0.05, 4999) = 1.645, t(0.01, 4999) = 2.327, t(0.001, 4999) = 3.092. Sig. .denota un efecto directo significativo al 0.05; bootstrapping basado en n= 5,000 sub-muestras

Aplicando el enfoque analítico descrito por Preacher y Hayes (2008), se probaron las 3 hipótesis de mediación (H4, H7 y H9). La Figura 4.6 (modelo A) describe el efecto total de la Orientación al mercado sobre el Performance (P). Este efecto total puede alcanzarse a través de una variedad de rutas directas e indirectas (Hayes, 2009). Específicamente, en la Figura 4.6 (modelo B), el efecto total de la Orientación al mercado sobre el Performance puede ser expresado como la suma de los efectos directos (c') e indirectos (a1b1 + a2b2 + a1a3b2).

Por lo anterior el efecto total corresponde a c (c = c' + a1b1 + a2b2 + a1a3b2), donde c' es el efecto directo de la Orientación al mercado sobre el Performance (H1), a1 x b1 es el efecto indirecto de la Orientación al Mercado sobre el Performance a través de la mediación de las capacidades de mercadeo, a2x b2 es el efecto indirecto de la Orientación

al Mercado sobre el Performance a través de la mediación de la innovación y $a_1x_3xb_2$ es el efecto indirecto múltiple secuencial de la Orientación al mercado sobre el Performance mediado secuencialmente por las capacidades de mercadeo y la innovación (Taylor, MacKinnon y Tein, 2008).

De acuerdo con lo anterior este método tiene la ventaja de aislar el efecto indirecto de ambas variables mediadoras; las capacidades de mercadeo (H4: a_1b_1) y la innovación (H7: a_2b_2). El procedimiento también permite el análisis del efecto indirecto pasando a través de estos 2 mediadores en una serie secuencial (H9: $a_1a_3b_2$).

Se seleccionó el procedimiento de bootstrapping para probar los efectos indirectos (hipótesis de mediación) (Williams y MacKinnon, 2008). Según MacKinnon, Lockwood y Williams (2004), el bootstrapping es un procedimiento de remuestreo no paramétrico que no impone la asunción de normalidad en la distribución del muestreo y proporciona un mejor nivel de rendimiento que el tradicional test de Sobel (1982). Se aplicó un procedimiento de dos pasos para probar la mediación en PLS (Chin, 2010). En primer lugar, se usó este modelo con ambas rutas directas e indirectas incluidas y se realizaron 5.000 remuestras bootstrapping (Hayes, 2009). Explícitamente se calculó el producto de las rutas directas que forman la ruta indirecta que está siendo evaluada. En segundo lugar, se estimó su significancia utilizando el percentil Bootstrap (Williams y MacKinnon, 2008). Esto generó un intervalo de confianza del 95% (CI) para los mediadores: Capacidades de mercadeo (H4), Innovación (H7) y Capacidad de mercadeo e innovación conjuntamente (H9). En la evaluación de un efecto mediador, un intervalo de confianza (CI) que no contiene cero significa que el efecto indirecto es significativamente diferente de cero, en un nivel de confianza del 95%.

La Tabla 4.16 muestra los resultados de las pruebas para los efectos mediadores. La Orientación al mercado tiene un efecto significativo total sobre el Performance ($c = 0,437^{***}$ valor $t = 5,906$) (Figura 4.6 modelo A). Cuando se introdujeron los mediadores, el efecto directo de la Orientación al mercado sobre el Performance se redujo, aunque seguía siendo significativo (H1: $c' = 0,236$, valor $t = 3,19$) (Figura 4.6 modelo B). Este resultado demuestra que las capacidades de mercadeo y la innovación median

parcialmente la influencia de la Orientación al mercado sobre el Performance y son variables explicativas importantes para mejorar la comprensión del efecto entre la Orientación al Mercado y el Performance.

Puesto que todos los resultados de los intervalos de confianza no cambian de signo o no contienen el valor de cero, se concluye que todos los efectos indirectos son significativos y en consecuencia las hipótesis de mediación H4, H7 y H9 son aceptadas.

Finalmente se presentan unas observaciones importantes sobre los resultados obtenidos en esta tesis doctoral:

- En términos generales, de acuerdo con los resultados obtenidos con relación a la varianza explicada, se observa un incremento sustancial del 70% del R^2 (figura 4.6 A y B), que pasa de un valor de 0.279 en el modelo A (efecto directo total de la orientación al mercado sobre el desempeño), a un valor de 0.475 en el modelo propuesto B, lo cual permite concluir que el modelo propuesto en esta tesis doctoral presenta un aporte explicativo importante para responder a la pregunta de cómo las empresas pueden mejorar su desempeño empresarial. De acuerdo con Chin (1998) el R^2 del modelo A pasa de un nivel débil a un nivel moderado en el modelo B (figura 4.6 A y B).
- De acuerdo con lo anterior, se concluye específicamente que la adición de las variables mediadoras (las capacidades de mercadeo y la innovación) enriquece el poder explicativo del modelo aportando una mejor comprensión de cómo las empresas pueden lograr un mejor desempeño a partir de una cultura empresarial enfocada en el mercado.
- Es importante destacar que a pesar del incremento en el R^2 , al incluir estas variables mediadoras en el modelo propuesto, se observa que la relación entre la orientación al mercado y el desempeño sigue siendo significativa, lo cual evidencia que las capacidades de mercadeo y la innovación median parcialmente esta relación. Este incremento en el R^2 también nos permite concluir que aunque la orientación al mercado es indispensable y tiene una influencia significativa en el desempeño (aun en presencia de las variables

mediadoras), ésta no sería suficiente para que las empresas logren un desempeño superior. Apoyando esta afirmación, se observa en la Tabla 4.14 que del total de varianza explicada del desempeño (R^2 0.475), la orientación al mercado contribuye con el 11.09% de ésta, mientras que las capacidades de mercadeo y la innovación contribuyen con el 32.87% restante, lo que revela la importancia de estas dos variables para contribuir a la explicación sobre los mecanismos a través de los cuales las empresas pueden lograr un mejor desempeño empresarial.

- Con relación a estas 2 variables mediadoras, los resultados muestran que ambas ejercen roles de mediación individuales y múltiple secuencial en la relación entre la orientación al mercado y el desempeño empresarial, lo cual refleja su aporte y contribución significativa para que las empresas orientadas al mercado logren mejores resultados empresariales. Específicamente los resultados indican que las capacidades de mercadeo median parcialmente la relación entre la Orientación al mercado y el desempeño empresarial (H4: $a_1 \times b_1$), y que también la innovación media parcialmente la relación entre la orientación al mercado y el desempeño empresarial (H7: $a_2 \times b_2$). Así mismo, se encontró que la Orientación al mercado está positivamente asociada con mayores capacidades de mercadeo e innovación, lo cual está vinculado con mayores niveles de desempeño empresarial (H9: $a_1 \times a_3 \times b_2$). En otras palabras la mediación múltiple secuencial realizada por las capacidades de mercadeo y la innovación ejerce un efecto indirecto significativo en la relación entre la Orientación al mercado y el Performance. Por lo anterior los resultados muestran que el efecto indirecto total representado en la suma de los 3 efectos indirectos (suma de las hipótesis de mediación H4, H7 y H9) tiene un efecto de mediación significativo en la relación entre la Orientación al mercado y el Performance.

Basados en los resultados presentados en este capítulo se puede afirmar que todas las hipótesis planteadas en el modelo teórico son aceptadas a partir de los datos del modelo empírico procesado con la técnica SEM-PLS basada en las varianzas (tabla 4.17)

Tabla 4.17: Resumen del contraste de las hipótesis

Hipótesis	Descripción	Contraste
H1	La orientación al mercado está relacionada positivamente con el desempeño empresarial.	Se acepta Positiva
H2	La orientación al mercado está relacionada positivamente con las capacidades de mercadeo.	Se acepta Positiva
H3	Las capacidades de mercadeo están relacionadas positivamente con el desempeño empresarial.	Se acepta Positiva
H4	Las capacidades de mercadeo median la relación entre la orientación al mercado y el desempeño empresarial.	Se acepta Positiva
H5	La orientación al mercado está relacionada positivamente con la innovación.	Se acepta Positiva
H6	La innovación está relacionada positivamente con el desempeño empresarial.	Se acepta Positiva
H7	La innovación media la relación entre la orientación al mercado y el desempeño empresarial.	Se acepta Positiva
H8	Las capacidades de mercadeo están relacionadas positivamente con la innovación.	Se acepta Positiva
H9	Las capacidades de mercadeo y la innovación ejercen una mediación múltiple secuencial en la relación entre la orientación al mercado y el desempeño empresarial.	Se acepta Positiva

Fuente: elaboración propia

CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES

En este último capítulo de la tesis doctoral se incluye la discusión de los resultados obtenidos de acuerdo con los objetivos planteados, se establecen las implicaciones a nivel teórico y práctico, se presentan las limitaciones y las futuras líneas de investigación que podrían dar continuidad a esta tesis doctoral.

Tomando como base la Teoría de Recursos y Capacidades y su extensión basada en el conocimiento (KBV), junto con la estructuración de un marco teórico y conceptual sólido y su respectiva contrastación empírica, este trabajo busca dar respuesta a la pregunta sobre cómo las empresas pueden lograr mejores resultados empresariales, analizando cómo y en qué medida la orientación al mercado contribuye al logro de un desempeño empresarial superior. Así mismo, se analiza el papel que juegan las capacidades de mercadeo y la innovación en la relación entre la orientación al mercado y los resultados empresariales. Específicamente, se profundiza en las relaciones y la manera cómo interactúan la orientación al mercado, las capacidades de mercadeo y la innovación para generar un desempeño empresarial superior.

De acuerdo con los resultados, todas las hipótesis planteadas en esta investigación han encontrado soporte empírico, ya que todas las relaciones directas y de mediación han sido significativas a partir de los datos del modelo empírico procesado con la técnica SEM-PLS basada en la varianza (Tabla 4.17). De este modo, a partir del modelo teórico propuesto es posible entender de una manera más amplia cómo el desempeño empresarial puede ser mejorado a partir de la interacción y desarrollo de variables como la orientación al mercado, las capacidades de mercadeo y la innovación.

Por lo anterior, se puede concluir que las empresas además de tener una cultura orientada al mercado, deberían desarrollar simultáneamente capacidades de mercadeo e innovación que al combinarse con la información del mercado permiten a las empresas entregar un valor superior al cliente y alcanzar un mejor desempeño. A continuación se presentan las conclusiones derivadas de los resultados obtenidos del contraste de las hipótesis (tabla 4.17).

En primer lugar, a nivel empírico en esta investigación se encontró apoyo para la relación directa entre la orientación al mercado y el desempeño empresarial (H1). Este

resultado es consistente con estudios anteriores (Kohli y Jaworski, 1990; Narver y Slater, 1990; Jaworski y Kohli, 1993; Cano, Carrillat y Jaramillo, 2004; Kirca, Jayachandran y Bearden, 2005; Liao et al., 2011, entre otros) y proporciona una evidencia adicional para sustentar la importancia de la orientación del mercado como motor del mejoramiento del rendimiento de negocio. Como se mencionó anteriormente, es importante resaltar que esta relación se mantiene significativa (Figura 4.6 A y B), a pesar de incluir en el modelo las capacidades de mercadeo y la innovación como variables mediadoras.

Lo anterior corrobora la importancia de la orientación al mercado en los resultados porque las empresas orientadas al mercado capturan información clave y relevante acerca de las necesidades de los clientes, la competencia y las tendencias del mercado, lo que les permite ajustar su oferta a estas necesidades y con ello ofrecer un valor superior al cliente lo que a su vez conduce al logro de mejores resultados empresariales. Por lo anterior, la orientación al mercado es una cultura que deben promover las empresas que quieren entender mejor a sus clientes para lograr mejores resultados empresariales a nivel de satisfacción, cuota de mercado, incremento en ventas y rentabilidad.

El trabajo empírico permite comprobar que la segunda hipótesis (H2) se cumple al existir una relación fuerte, directa y positiva entre la orientación al mercado y las capacidades de mercadeo, lo cual aporta evidencia adicional a los hallazgos de estudios previos que confirman que la orientación al mercado es un antecedente importante de las capacidades de mercadeo (Vorhies, Harket y Rao, 1999; Vorhies y Harker, 2000; Gounaris, Avlonitis y Papastathpoulou, 2004; Mazaira, Parada y Vasquez, 2005).

El contraste de esta hipótesis confirma que la orientación al mercado además de enfocar los esfuerzos de la empresa en el conocimiento de las necesidades del cliente y de la competencia, a su vez promueve y estimula la generación de una respuesta estratégica de la empresa a las demandas y oportunidades del mercado. Es por esto que la orientación al mercado conduce y promueve el desarrollo de capacidades de mercadeo a través de las cuales la empresa genera estrategias a nivel de producto, precio, publicidad, ventas y canales como respuesta a las demandas del mercado logrando así entregar un valor superior al cliente, acorde a sus necesidades y expectativas previamente identificadas.

La confirmación de esta hipótesis destaca la importancia de que las empresas hagan esfuerzos por implantar una cultura de orientación al mercado la cual contribuye al desarrollo de habilidades de mercadeo que son un factor clave para el desempeño y la ventaja competitiva de las empresas.

Respecto a la relación directa entre las capacidades de mercadeo y el desempeño empresarial (H3), los resultados permiten comprobar que esta relación se cumple, es decir, que las capacidades de mercadeo tienen una relación directa y positiva con el desempeño empresarial. Este resultado es consistente con estudios anteriores (Vorhies y Morgan, 2005; Krasnikov y Jayachandran, 2008; Vorhies, Morgan y Mason, 2009; Ngo y O´Cass, 2012; Takata, 2016, entre otros) que confirman el efecto positivo significativo que tienen las capacidades de mercadeo en el logro de un desempeño empresarial superior, porque éstas juegan un rol determinante en la generación de demanda para las marcas y productos de la empresa y especialmente en la construcción de una fuerte relación con los clientes. La confirmación de esta hipótesis sugiere que el desarrollo de capacidades de mercadeo relacionados con el desarrollo de productos, el manejo adecuado de los precios, canales, publicidad, promoción, investigación de mercados, planeación e implementación de la estrategias de mercadeo, son factores claves para que las empresas puedan mantener y aumentar su base de consumidores y lograr así mejores niveles en la cuota de mercado, satisfacción de los clientes y resultados financieros. Es importante destacar que a través de las capacidades de mercadeo las empresas, además de impulsar la demanda y preferencia de los productos establecidos, contribuyen al éxito comercial de la innovación para que los nuevos productos logren los resultados y la contribución esperada al desempeño empresarial.

Los resultados empíricos confirman también que las capacidades de mercadeo median la relación entre la orientación al mercado y el desempeño empresarial (Hipótesis 4), lo que añade mayor evidencia empírica a los pocos estudios anteriores que confirman esta mediación (O´Cass y Ngo, 2011; Ngo y O´Cass, 2012; Shin y Aiken, 2012; Theodosiou, Kehagias y Katsikea, 2012). La contrastación de esta hipótesis confirma que a través de las capacidades de mercadeo las empresas orientadas al mercado podrían lograr un mayor aprovechamiento del conocimiento del mercado para dar respuestas acertadas y

oportunas a las necesidades de sus clientes y por tanto lograr mejores resultados empresariales. Estos resultados sugieren que aunque la orientación al mercado es un recurso organizacional fundamental para el aprendizaje del mercado, ésta necesitaría combinarse con capacidades críticas como las capacidades de mercadeo para lograr desplegar su máximo potencial sobre los resultados empresariales. A partir de una cultura basada en el conocimiento del mercado donde el cliente es el foco de atención, las capacidades de mercadeo permiten a las empresas un mejor aprovechamiento de esta información para el desarrollo de estrategias de mercadeo que entreguen un valor superior al cliente. Las estrategias de mercadeo basadas en el conocimiento profundo del cliente y de la competencia permiten a las empresas diseñar estrategias competitivas que generen eficazmente un aumento en su base de consumidores y por tanto una mejora en los resultados empresariales.

Las capacidades de mercadeo a partir de la información relevante del mercado articulan diferentes estrategias para entregar un valor superior al cliente, entre las cuales están el diseño de productos con un valor agregado relevante, la fijación adecuada de precios alineados con la propuesta de valor, el manejo adecuado de los canales de distribución y estrategias efectivas de publicidad y promoción que logren un impacto en los clientes. La efectividad de estas estrategias y su adecuada implementación se verá reflejada en un aumento de clientes que moverá hacia arriba los indicadores de desempeño empresarial.

Por lo anterior, las empresas deben fomentar una cultura capaz de capturar y analizar la información del entorno y a su vez desarrollar habilidades de mercadeo que les permitan la creación de estrategias eficaces basadas en el conocimiento del mercado, que impulsen el consumo, preferencia y fidelización hacia las marcas y productos de la empresa. Finalmente, el aporte de la confirmación de esta hipótesis de mediación es relevante porque aún existe poca literatura que analiza la mediación de las capacidades de mercadeo en la relación entre la orientación al mercado y el desempeño empresarial.

Los resultados empíricos apoyan la hipótesis H5, que considera la orientación al mercado como un antecedente de la innovación, lo cual confirma los hallazgos de estudios

anteriores analizados en el marco teórico que sostienen que el proceso de innovación es altamente dependiente de la información sobre las necesidades, percepciones, gustos y preferencias de los clientes, como también de las tendencias y situación del entorno competitivo con el fin de enfocar de forma acertada sus esfuerzos en el mejoramiento y desarrollo de nuevos productos (Atuahene-Gima, 1996; Hurley y Hult, 1998; Han, Kim y Srivastava, 1998; Lukas y Ferrell, 2000; Sandvik y Sandvik, 2003; Verhess y Meulenbergh, 2004, entre otros). Los hallazgos de esta investigación sugieren por tanto que las empresas más orientadas al mercado, son más innovadoras porque están más conectadas con las necesidades de los clientes y por lo tanto aprovechan este conocimiento del mercado para desarrollar y adaptar sus bienes y servicios a sus gustos y preferencias. Por lo anterior, la orientación al mercado es una orientación estratégica clave que debe ser desarrollada en las empresas que buscan aumentar sus niveles de innovación. Dado que esta cultura de orientación al mercado se enfoca en el seguimiento de los cambios del entorno, las percepciones, necesidades y reacciones de los clientes y las actividades de la competencia, aporta información clave para los procesos de innovación con el fin de que la mejora y desarrollo de nuevos productos estén alineados con las demandas y expectativas del mercado. En este sentido, la orientación al mercado hace que las empresas sean más competitivas porque pueden entender y adaptarse con mayor rapidez y facilidad a las demandas de los clientes y reaccionar adecuadamente a las amenazas del mercado.

Los resultados empíricos apoyan la hipótesis 6 que plantea una relación directa y positiva entre la innovación y el desempeño empresarial (H6). Este resultado concuerda con estudios anteriores que consideran que la innovación es uno de los factores claves de éxito y que influye positivamente en los resultados empresariales (Damanpour, 1991; Damanpour y Evan, 1984; Han, Kim y Srivastava, 1998; Baker y Sinkula, 2002; Hult, Hurley y Knight, 2004; Keskin, 2006, entre otros) La comprobación de esta hipótesis confirma que la innovación es un motor de crecimiento que genera un impacto positivo en la cuota de mercado, ventas y rentabilidad de las empresas. Por lo tanto las empresas que innovan logran mejores resultados porque desarrollan mecanismos de adaptación que les permiten responder a las presiones del entorno, a las demandas cambiantes de los

clientes en cuanto a mejoras de los productos existentes y desarrollo de nuevos productos y en general a las oportunidades del mercado.

Los resultados también corroboran que la innovación media la relación entre la orientación al mercado y el desempeño empresarial (Hipótesis 7), lo que añade mayor evidencia empírica a los estudios anteriores que confirman esta mediación (Han, Kim y Srivastava, 1998; O’Cass y Ngo, 2011; Ngo y O’Cass, 2012; O’Cass y Ngo, 2012; Huhtala et al., 2014).

Este hallazgo sugiere que las empresas orientadas al mercado logran alcanzar un mejor desempeño a través de la innovación, porque ésta se basa en el conocimiento de las necesidades reales de los clientes. Así mismo, las empresas con una cultura orientada al mercado que tienen una comprensión de los clientes y del entorno competitivo, pueden alinear más eficientemente sus procesos de innovación con las oportunidades del mercado y las demandas de los clientes. Esto facilita la creación de un valor superior el que a su vez generará mejores resultados para la empresa. La innovación permite por tanto convertir el conocimiento de las necesidades del cliente proveniente de una cultura orientada al mercado, en acciones innovadoras que tienen un efecto positivo en el desempeño empresarial. Por lo tanto, las empresas que no fomentan una cultura de innovación no podrían capitalizar completamente su conocimiento del mercado para poder lograr un impacto superior en los resultados empresariales.

Finalmente, esta hipótesis corrobora la importancia de la innovación como un factor que conecta y despliega el potencial del conocimiento del mercado para la generación de mejores resultados empresariales. En este sentido, la innovación le permite a las empresas aprovechar la información del mercado en el desarrollo de productos innovadores con valor agregado que puedan contribuir de manera positiva al desempeño empresarial. El aporte de la confirmación de esta hipótesis de mediación es relevante porque aún existe poca literatura que analiza la mediación de la innovación en la relación entre la orientación al mercado y el desempeño empresarial.

Los resultados empíricos confirman que las capacidades de mercadeo tienen una influencia positiva significativa en la innovación (H8). Este hallazgo es consistente con

estudios anteriores (Weerawardena, 2003; Mariadoss, Tansuhaj y Mouri, 2011) que sostienen que las capacidades de mercadeo guían y orientan el proceso de innovación. A través del análisis de la información del cliente y el diseño y ejecución de estudios especializados de mercado, las capacidades de mercadeo contribuyen de forma significativa al proceso de innovación para asegurar y verificar que las ideas de los nuevos productos tengan aceptación de los clientes potenciales y estén alineados realmente con sus necesidades y expectativas. Este resultado que está en consonancia con los estudios anteriores mencionados, proporciona evidencia adicional para sustentar la importancia de las capacidades de mercadeo como un motor de la innovación que contribuye al desarrollo y lanzamiento de nuevos productos que ofrecen un valor agregado para los clientes, porque su diseño se basa en el conocimiento profundo de las necesidades de estos y del entorno competitivo. La confirmación de esta hipótesis rescata y enfatiza el valor que tienen las capacidades de mercadeo en el desarrollo de una innovación alineada con lo que los clientes realmente desean permitiendo a la empresa generar ofertas de productos con valores agregados relevantes. Sin el apoyo de las capacidades de mercadeo, la empresa no contaría con el análisis profundo de las necesidades del cliente para la identificación de oportunidades de mercado ni tampoco con el soporte de estudios especializados que evalúen el potencial de aceptación del cliente para las nuevas ideas de innovación. Así mismo, el acompañamiento de mercadeo en el proceso de desarrollo de nuevos productos es vital para guiar el avance de este proceso y al final para evaluar previamente al lanzamiento la posible aceptación que podrían tener los nuevos productos para reducir de este modo el riesgo de fracaso de los mismos.

Por lo anterior, las empresas además de enfocar sus esfuerzos en el desarrollo de innovación, deben reconocer la importancia de fortalecer sus capacidades de mercadeo con el fin de lograr innovaciones exitosas que tengan un respaldo de estudios de mercado los cuales aportan información vital sobre el rumbo de la innovación. Así mismo, se sugiere que en la medida en que las empresas tengan el soporte de estudios de mercado para guiar sus procesos de innovación pueden ser más creativas y aventurarse en el desarrollo de innovaciones con mayor grado de novedad ya que los estudios de mercado contribuyen a reducir los niveles de incertidumbre que generan este tipo de proyectos

cuando se quiere ir más allá de una imitación o mejora incremental con relación a la competencia. Finalmente, estos resultados sugieren un cambio de mentalidad acerca del efecto que ejercen las capacidades de mercadeo en la innovación, el cual no solo está enfocado en apoyar su comercialización sino también en dar soporte de investigación de mercados y análisis estratégico para mejorar la eficiencia en la creación, validación, desarrollo e implementación de nuevas ideas innovadoras.

Finalmente, los resultados empíricos confirman que las capacidades de mercadeo y la innovación ejercen una mediación múltiple secuencial en la relación entre la orientación al mercado y el desempeño empresarial (H9).

Estos resultados sugieren que las empresas con una fuerte cultura orientada al mercado impulsan y promueven el desarrollo de capacidades de mercadeo e innovación como mecanismos de respuesta a las demandas del entorno para ofrecer un valor superior al cliente. Es decir, la información del cliente y de la competencia proveniente de la orientación al mercado es una información vital que requiere de estos mecanismos y capacidades de despliegue para que se transforme en estrategias efectivas que impacten la demanda de los clientes y por tanto generen un efecto positivo y significativo en los resultados. Las empresas orientadas al mercado con fuertes capacidades de mercadeo analizan y validan previamente las oportunidades de mercado identificadas y generan ideas de nuevos productos acordes a las demandas de los clientes actuales y potenciales orientando de esta manera los procesos de innovación hacia las necesidades reales de los clientes. Es por esto que la inteligencia de mercados proveniente de la orientación al mercado es un insumo vital para el desarrollo de estrategias de mercadeo y de innovación ganadoras. Las capacidades de mercadeo intervienen, impulsan y guían de forma muy cercana el proceso de innovación realizando en las primeras etapas estudios de mercado y de factibilidad para la definición de perfiles de nuevos productos en los que se focalizaría el proceso de innovación. Así mismo, las capacidades de mercadeo apoyan estos procesos de innovación en la etapa previa al lanzamiento validando mediante pruebas especializadas el grado de aceptación de los nuevos productos desarrollados para asegurar que están alineados con las demandas reales del cliente potencial. Finalmente, esta innovación cuyo desarrollo se basa en el conocimiento del cliente y estudios de mercado

especializados, tiene mayor probabilidad de una introducción exitosa en el mercado que se reflejará en un incremento de los indicadores del desempeño empresarial.

Así mismo, estos resultados son coherentes con la revisión de estudios empíricos incluidos en el marco teórico que sustentan cada uno de los tramos de esta mediación. Por lo anterior, esta hipótesis señala que la orientación al mercado es un antecedente importante de las capacidades de mercadeo, las cuales tienen un efecto positivo significativo en la innovación y ésta a su vez impacta el desempeño empresarial.

Por todo lo anterior se concluye que en las empresas orientadas al mercado, una estrecha relación entre mercadeo y los procesos de innovación podría ser el mecanismo clave que permita convertir efectivamente el conocimiento del mercado en estrategias y acciones que permitan a las empresas entregar un valor superior al cliente y lograr un mayor nivel en los resultados empresariales.

Las capacidades de mercadeo y la innovación se constituyen por tanto en un puente o un mecanismo que permite una mayor contribución de la orientación al mercado sobre los resultados empresariales. Estos resultados destacan que las capacidades de mercadeo son un antecedente clave que impulsa, orienta y guía eficientemente la innovación a través de todas las etapas de desarrollo de los nuevos productos, para que éstos logren un mayor grado de aceptación y éxito en el mercado. Específicamente se concluye que es importante que las empresas promuevan una fuerte conexión entre las funciones de mercadeo e innovación para poder aprovechar el soporte y contribución que puede hacer mercadeo para el logro de una innovación más alineada con las demandas y oportunidades del entorno. Lo anterior además de aportar una confirmación empírica sobre la importancia de las capacidades de mercadeo como un antecedente de la innovación, revela una visión más amplia del rol de mercadeo que va más allá del tradicionalmente conocido de generar ventas a través de acciones como la publicidad, promoción, manejo de canales y precios, para asumir un rol determinante en el rumbo de la innovación. Por lo tanto, estos resultados sugieren que en las empresas orientadas al mercado, las capacidades de mercadeo son un antecedente clave para lograr que la innovación sea un generador de utilidades y de ventaja competitiva.

De otro lado, estos resultados sugieren que las empresas deben crear y desarrollar de forma equilibrada y simultánea una cultura orientada al mercado y a su vez impulsar el fortalecimiento de sus capacidades de mercadeo e innovación ya que éstas interactúan y contribuyen de manera conjunta al logro de mejores resultados empresariales.

Otro elemento adicional que justifica la importancia de las capacidades de mercadeo viene dado por el hecho de que la innovación por sí misma no significaría nada para la empresa si no tiene éxito en el mercado. Es por esto que las capacidades de mercadeo juegan un rol fundamental en el éxito de la innovación mediante el desarrollo de estrategias de comercialización para atraer nuevos consumidores para los nuevos productos.

Finalmente, es importante destacar que de acuerdo con la Tabla 4.17, los 3 efectos indirectos de la orientación al mercado sobre el desempeño que incluyen la mediación de las capacidades de mercadeo (H4), la mediación de la innovación (H7) y la mediación múltiple secuencial de estas dos variables (H9), son significativos y positivos. Así mismo, el efecto indirecto total de la orientación al mercado sobre el desempeño empresarial representado en la suma de los 3 efectos indirectos (suma de las hipótesis de mediación H4, H7 y H9) tiene un efecto de mediación significativo.

Lo anterior, sumado al importante incremento de la varianza explicada para el desempeño empresarial (Figura 4.6 A y B), confirma el aporte del modelo teórico desarrollado en esta investigación, el cual propone que para lograr un mejor desempeño, las empresas además de tener una orientación al mercado (cuyo efecto ha sido comprobado con suficiente evidencia empírica), deben adicionalmente enfocar su esfuerzos en el desarrollo de las capacidades de mercadeo y la innovación los cuales permiten transformar el conocimiento del mercado en acciones que lleven a la entrega de un valor superior al cliente y por lo tanto a un mejor desempeño empresarial.

En resumen, se concluye que el modelo propuesto y la contrastación empírica de las 9 hipótesis que incluyen una serie de efectos directos e indirectos entre las variables del estudio, permiten lograr una mejor comprensión de cómo las empresas pueden alcanzar mejores resultados empresariales. Específicamente este modelo permite dar

respuesta a la pregunta sobre la manera como se relacionan e interactúan la orientación al mercado, las capacidades de mercadeo y la innovación para lograr un desempeño superior, revelando la importancia de que las empresas además de tener una cultura orientada al mercado desarrollen capacidades de mercadeo e innovación para mejorar sus resultados.

5.1. Implicaciones Teóricas

En cuanto a las implicaciones en el ámbito académico, se destaca la escasez existente de trabajos empíricos que relacionen simultáneamente las variables de estudio para explicar cómo las empresas pueden lograr un mejor desempeño empresarial. De acuerdo con la revisión de la literatura, la investigación empírica que explora particularmente las capacidades de mercadeo y la innovación como un mecanismo a través del cual las empresas puedan mejorar la contribución de la orientación al mercado en el desempeño empresarial es escasa. A pesar de la importancia de este tema, pocos estudios han medido como esas dos variables se conectan e interactúan en la relación entre la orientación al mercado y el desempeño empresarial, evaluando solamente de forma separada el rol de la mediación individual que podrían tener las capacidades de mercadeo o la innovación en esta relación (O´Cass y Ngo, 2011; Ngo y O´Cass, 2012; Theodosiou, Kehagias y Katsikea, 2012).

Esto evidencia que hasta ahora estas relaciones no han sido suficientemente exploradas y que existe un gap en la literatura que no ha tenido en cuenta la fuerte relación causal existente entre las capacidades de mercadeo y la innovación (Weerawardena, 2003; Mariadoss et al., 2011), la cual podría ayudar a explicar en parte el mecanismo interno mediante el cual las empresas pueden lograr un mejor despliegue e impacto de la orientación al mercado sobre el desempeño empresarial.

Basados en la evidencia empírica sobre la relación significativa entre las capacidades de mercadeo y la innovación, en esta investigación se aporta al gap existente en la literatura mediante el planteamiento y comprobación empírica de un modelo teórico que propone por primera vez un rol de mediación secuencial de las capacidades de

mercadeo y la innovación entre la orientación al mercado y el desempeño empresarial destacando que las capacidades de mercadeo preceden a la innovación. El modelo empírico propuesto busca aportar una mejor comprensión de los mecanismos internos a través de los cuales las empresas pueden desarrollar y articular el conocimiento del cliente, sus capacidades de mercadeo y la innovación para lograr mejores resultados empresariales.

Teniendo en cuenta que los resultados de esta investigación han sido satisfactorios porque han podido contrastarse de forma positiva todas las hipótesis propuestas, esta tesis doctoral aporta nuevo conocimiento y mayor comprensión sobre cómo las empresas pueden lograr mejores resultados empresariales y cómo la orientación al mercado contribuye al logro de un desempeño empresarial superior.

Así mismo, esta investigación aporta mayor conocimiento sobre la manera como la orientación al mercado, las capacidades de mercadeo y la innovación se relacionan e interactúan para impulsar los resultados empresariales. Particularmente se analiza también el papel de mediación individual y múltiple secuencial que juegan las capacidades de mercadeo y la innovación en la relación entre la orientación al mercado y los resultados empresariales.

Finalmente, para sintetizar se retoma el objetivo fundamental de esta tesis que trataba de responder a la pregunta de cómo las empresas pueden obtener un desempeño superior. Para ello el modelo teórico propone que las capacidades de mercadeo y la innovación impulsadas por una cultura orientada al mercado contribuyen a generar un desempeño superior para las empresas. Este argumento que ha sido sintetizado en el planteamiento de las 9 hipótesis propuestas, se ha confirmado empíricamente, y por lo tanto, se ha podido corroborar y confirmar el modelo teórico propuesto.

Dado el gap de la literatura y la escasa investigación empírica sobre cómo se relacionan e interactúan las variables observadas, la contrastación positiva del modelo supone un aporte a la literatura existente sobre cómo las empresas pueden mejorar sus resultados empresariales a nivel de satisfacción del cliente, cuota de mercado e indicadores financieros.

5.2. Implicaciones Prácticas

Como se mencionó anteriormente, los estudios reportan que en Colombia existe un rezago en términos de innovación que se refleja en el hecho de que el 80.6% de las empresas no innovan y que solo el 9% de las empresas innovan con productos que ofrecen un valor agregado relevante para el cliente frente al resto de las empresas cuya innovación solo se enfoca en la imitación de los competidores para su supervivencia en el mercado.

Así mismo, teniendo en cuenta que en Colombia también se evidencian debilidades en el área de mercadeo en el mundo empresarial, esta tesis aporta importantes hallazgos que destacan para los empresarios la importancia vital del desarrollo de las capacidades de mercadeo que además de generar demanda para los productos de la empresa podrían tener un rol significativo en el rumbo de la innovación de modo que los nuevos productos tengan una mayor probabilidad de éxito en el mercado y un impacto significativo en el desempeño empresarial.

Dado lo anterior, esta tesis ofrece importantes implicaciones prácticas para los gerentes y empresarios, las cuales podrían contribuir al mejoramiento de sus resultados empresariales, competitividad y supervivencia en el mercado.

En general los resultados de esta investigación sugieren que los gerentes y empresarios deben crear e impulsar una cultura empresarial orientada al mercado y desarrollar simultáneamente capacidades de mercadeo e innovación para lograr un desempeño empresarial superior a nivel de cuota de mercado, satisfacción del cliente y resultados financieros.

Los hallazgos de este estudio que confirman la influencia significativa y positiva de las capacidades de mercadeo sobre la innovación, sugieren que las empresas deben desarrollar capacidades de mercadeo, las cuales a través de estudios especializados orientan y guían los procesos de innovación para garantizar que los nuevos productos tengan una mayor aceptación del cliente y estén alineados con las necesidades de éstos. Por lo tanto, es importante que los gerentes se concienticen que a través de las capacidades

de mercadeo y la información proveniente de una cultura orientada en el mercado, las empresas pueden anticipar y entender mejor las necesidades del cliente y la situación competitiva para enfocar sus procesos de innovación en el desarrollo de nuevos productos que ofrecen un valor agregado relevante. En la medida en que la innovación esté basada en estudios de mercado, los empresarios podrían reducir la incertidumbre y la alta tasa de fracaso asociada al desarrollo y lanzamiento de nuevos productos. De otro lado es importante que se tenga en cuenta que la innovación además de estar enfocada en las necesidades del cliente requiere, para lograr el éxito en el mercado, capacidades de mercadeo que implementen un plan de comercialización eficiente que active la demanda de los nuevos productos para que éstos alcancen los objetivos proyectados. Muchos proyectos de innovación no alcanzan los resultados esperados porque no cuentan con un plan de mercadeo que impulse la demanda de los mismos. Así mismo, la ausencia de estudios de mercado conlleva a altos niveles de incertidumbre sobre los resultados de la innovación, lo cual hace que las empresas tomen posturas más conservadoras como el caso de Colombia, en el cual la innovación se enfoca principalmente en imitación y mejoras incrementales.

Las empresas que se esfuerzan por desarrollar y promover la innovación para mejorar sus resultados y competitividad, deben concientizarse y entender que la innovación requiere además de una cultura de innovación, capacidades de mercadeo que guíen y orienten mediante el conocimiento del cliente y estudios de mercado especializados, el proceso de generación y validación de ideas de nuevos productos con el fin de que los esfuerzos de innovación estén alineados con las necesidades reales de los clientes y por tanto tengan una mayor probabilidad de éxito en el mercado. Así mismo, como la innovación por sí misma no garantiza el éxito en el mercado, es necesario que las capacidades de mercadeo apoyen el éxito de la innovación con planes de mercadeo enfocados en impulsar la demanda de estos nuevos productos para que logren un aporte significativo a los resultados empresariales.

Por lo anterior es necesario que los empresarios y gerentes impulsen una relación fuerte entre el departamento de mercadeo y el área encargada de innovación. La innovación es altamente dependiente de la información de los clientes para enfocar sus

esfuerzos en las necesidades y oportunidades del mercado. Sin el apoyo de las capacidades de mercadeo que orienten la innovación, ésta podría no responder adecuadamente a los requerimientos del mercado y no aportar un valor agregado relevante al cliente, por lo cual su contribución sería mínima para los resultados de la empresa.

Para lograr una máxima sinergia entre las capacidades de mercadeo y los procesos de innovación, los gerentes específicamente deben impulsar el desarrollo de capacidades de mercadeo enfocadas en mejorar la habilidad de investigación de mercados para que de este modo mercadeo logre capturar y analizar información relevante del cliente y del mercado, que lleve a identificar necesidades y oportunidades para retroalimentar los procesos de innovación.

En otras palabras, los gerentes deben ampliar su visión del alcance de las capacidades de mercadeo llevándolas más allá de la ejecución de actividades de publicidad, promoción, manejo de precios, canales y ventas, para desarrollar otras dimensiones como la investigación de mercados, la cual podría contribuir de forma significativa a mejorar la habilidad en el desarrollo y lanzamiento exitoso de nuevos productos con un valor agregado de alto impacto para los clientes para lograr así ganarle terreno a la competencia.

Concretamente los gerentes deben promover en el área de mercadeo el desarrollo de habilidades para realizar y analizar adecuadamente estudios de mercado especializados (exploración de nuevas ideas, prueba de concepto, prueba de producto, análisis de factibilidad comercial y financiera, pruebas de mercado) con el fin de hacer un acompañamiento adecuado en todas las etapas de desarrollo de nuevos productos desde el inicio, con la generación y validación de nuevas ideas hasta las etapas finales con la evaluación de la aceptación de los nuevos productos antes de su lanzamiento al mercado.

Ampliando lo dicho anteriormente, a través de estos estudios de mercado y el desarrollo de fortalezas en investigación de mercados, los empresarios pueden validar el nivel de demanda y aceptación de los nuevos productos antes de ser desarrollados y lanzados al mercado para reducir la incertidumbre y riesgos inherentes a la innovación. De este modo mercadeo podría contribuir a generar un mayor nivel de confianza para que

la empresa oriente sus esfuerzos y recursos en una innovación más radical que pueda tener un mayor impacto en el mercado y por lo tanto en los resultados empresariales. Para las empresas colombianas tomar en cuenta estas recomendaciones y paralelamente promover una cultura de innovación sería de vital importancia porque la innovación actualmente está enfocada principalmente hacia la imitación de la competencia y a mejoras menores en los productos, lo cual conlleva a que esta innovación incremental no sea un motor altamente influyente en los resultados. Prácticamente este tipo de innovación permite a las empresas sostener su porción del mercado y lograr incrementos no sustanciales en sus resultados.

En otras palabras los empresarios deben impulsar el desarrollo de fortalezas en investigación de mercados para apoyarse y dar un salto en innovación pasando de la “imitación” o de la “innovación incremental” a una innovación más disruptiva que genere mayor valor agregado para los clientes y un mayor impacto en los resultados. Así mismo, el desarrollo de habilidades para realizar e interpretar los estudios de mercado dan una mayor confianza para que los empresarios puedan invertir recursos adecuados en estrategias de mercadeo que generen una penetración exitosa de la innovación en el mercado.

Adicionalmente al rol determinante de las capacidades de mercadeo en la innovación, es importante destacar la importante contribución que éstas ejercen sobre los resultados empresariales. Por lo anterior es muy importante que las empresas desarrollen sus capacidades de mercadeo para lograr una comercialización exitosa tanto de los productos existentes como de los nuevos productos. Mercadeo debe mejorar su efectividad comercial a través de mejoras en sus habilidades para el diseño e implementación de estrategias de alto impacto (producto, precio, distribución, promoción y publicidad) que basadas en un conocimiento profundo del mercado y la competencia generen los niveles de demanda requeridos para lograr un desempeño empresarial superior.

Por otro lado, dado que los resultados del modelo señalan que la orientación al mercado es un antecedente que contribuye de forma significativa al desarrollo de capacidades de mercadeo e innovación, es muy importante que los empresarios creen y

desarrollen al interior de las empresas una cultura orientada al mercado, la cual servirá de base para promover una serie de comportamientos y habilidades para mejorar su competitividad. Una empresa sin orientación al mercado es una empresa que no se focaliza en identificar, entender y responder a las demandas de los clientes y por lo tanto carece de esta información vital para soportar su toma de decisiones.

Con el fin de desarrollar un comportamiento de orientación del mercado, a las empresas se les recomienda desarrollar los procesos internos y las estructuras necesarias para recoger, difundir y reaccionar ante la información del mercado. Para desarrollar una cultura orientada al mercado, los empresarios deben inculcar una preocupación y un compromiso en todos los miembros de la empresa para ofrecer un valor superior al cliente y en congruencia con esto, todas las acciones deben estar enfocadas en la satisfacción del cliente. Las empresas orientadas al mercado desarrollan mecanismos mediante los cuales de manera continua los empleados hacen un monitoreo de las necesidades y satisfacción del cliente y de las acciones de la competencia, capturan información relevante sobre las necesidades, percepciones, hábitos y deseos de los clientes y a su vez difunden esta información de forma continua a través de todas las áreas de la organización para impulsar la generación de estrategias que respondan efectivamente a las demandas del mercado.

La orientación al mercado ofrecerá a las empresas un mecanismo de recolección y difusión de información del mercado que impulsa la generación de respuestas a esta información del mercado, promoviendo así el desarrollo de capacidades de mercadeo, las cuales además de enfocarse en generar demanda para los productos de la empresa pueden contribuir también al éxito de la innovación.

De otro lado, aunque los resultados del estudio muestran que en las empresas orientadas al mercado cada una de estas variables (capacidades de mercadeo e innovación) individualmente afecta positivamente los resultados y también ejercen roles de mediación significativos entre la orientación al mercado y los resultados, los gerentes no pueden concentrarse solo en desarrollar una de estas 2 variables sino que deben lograr un desarrollo equilibrado y una articulación adecuada de éstas para que las empresas puedan

entregar un valor superior al cliente y alcanzar de este modo mejores resultados empresariales.

Dando sustento a lo expuesto anteriormente, podemos decir que una empresa orientada al mercado que no impulsa ni ejecuta actividades de innovación, sino que se enfoca prioritariamente en activar la demanda de los productos existentes a través de acciones de mercadeo (ventas, publicidad, promoción, canales, precios), difícilmente podrá mantener su posición competitiva y mantener o aumentar su base de consumidores porque estaría ajena a los cambios en las tendencias, gustos, preferencias y necesidades de los clientes, quienes exigen una respuesta oportuna de innovación con nuevos productos que satisfagan sus necesidades. Por lo tanto, las empresas que solo se enfocan en sus capacidades de mercadeo para apoyar sus productos existentes y que ignoran la necesidad de innovar, no podrían sostener su posición de mercado y lograr resultados satisfactorios en el mediano y largo plazo porque sus productos caerían en una rápida obsolescencia y serían aventajados por sus competidores en la entrega de un valor superior al cliente.

Por otro lado, si una empresa orientada al mercado enfoca sus esfuerzos y recursos en la innovación sin tener en cuenta el desarrollo de capacidades de mercadeo, carecería de un factor competitivo fundamental que le ofrece la ventaja de explotar de manera adecuada el conocimiento del cliente con estudios de mercado que ayuden a enfocar el proceso de innovación para entregar propuestas de valor que respondan a lo que los clientes desean. Así mismo también tendría un alto riesgo de fracaso en el lanzamiento de nuevos productos, no solo por falta de soporte de estudios de mercado que orienten la innovación, sino también por debilidades en la comercialización de los mismos. Así mismo, dado que las capacidades de mercadeo tienen también el rol de generar estrategias dirigidas a activar la demanda de los productos existentes, una empresa que se enfoca sólo en promover la innovación sin el desarrollo adecuado de las capacidades de mercadeo podría poner en riesgo la supervivencia del negocio actual.

En resumen la ventaja competitiva y los mejores resultados de una empresa no dependen solamente de factores considerados de manera individual como la orientación

al mercado, las capacidades de mercadeo o la innovación sino que dependen de una adecuada y balanceada articulación de estas variables donde cada una juega roles diferentes y complementarios para ganar la batalla del mercado en un entorno competitivo cada vez más exigente y dinámico en el cual el cliente es el foco de atención.

Finalmente, tomando como base los resultados obtenidos en esta tesis doctoral que corroboran el modelo propuesto, se insiste en que las empresas además de promover una cultura orientada al mercado, deben enfocarse en desarrollar simultáneamente capacidades de mercadeo e innovación para lograr un impacto positivo en el desempeño empresarial. Así mismo, deben reconocer la importancia del desarrollo de las diferentes capacidades de mercadeo para lograr no solo un mejor impacto en el desempeño sino también un mayor éxito en la innovación. Igualmente, las empresas deben esforzarse en crear una fuerte cultura basada en la orientación al cliente la cual promueve el desarrollo de las capacidades de mercadeo y la innovación.

5.3. Limitaciones de la investigación

A pesar de sus contribuciones, los resultados de esta investigación no deberían interpretarse sin tener en cuenta las limitaciones del estudio empírico ya que toda investigación presenta una serie de limitaciones que se deben tener en cuenta a la hora de evaluar y generalizar los resultados.

Esta investigación está sujeta a varias limitaciones. En primer lugar, los resultados sobre las relaciones entre la orientación al mercado, la innovación, las capacidades de mercadeo, y el desempeño empresarial están limitados por la naturaleza transversal del estudio. Basados en los datos de corte transversal utilizados en esta investigación, las inferencias sobre la causalidad deben extraerse con precaución y por esta razón futuras investigaciones, utilizando datos longitudinales, pueden ayudar en una mejor evaluación de los efectos y la forma como interactúan las variables en el modelo. En ese sentido la realización de un estudio longitudinal hubiera sido deseable ya que es muy probable que la gestión de la orientación al mercado y las acciones de mercadeo e innovación

desarrolladas en el año 2016 (fecha de recolección de la información) tengan un efecto sobre el desempeño empresarial dentro de un lapso de tiempo mayor. Por tanto, un estudio longitudinal permitiría examinar estos efectos entre los constructos estudiados con un horizonte temporal mayor.

En segundo lugar, desde un punto de vista teórico, pueden existir otras variables no consideradas en el modelo propuesto que podrían influir en el análisis de cómo la orientación al mercado, las capacidades de mercadeo y la innovación contribuyen al logro de un desempeño empresarial superior. Esto implica que el modelo contrastado puede dar una visión parcial del fenómeno estudiado, ya que pueden existir otras variables que intervienen en el proceso y que no han sido contempladas. Este estudio por tanto tiene una segunda limitación porque se centra solamente en analizar el efecto de las capacidades de mercadeo y la innovación entre la orientación al mercado y el desempeño empresarial, sin considerar otras capacidades importantes que podrían mejorar o ampliar el poder explicativo del modelo con relación al logro de un desempeño empresarial superior.

Finalmente hay que mencionar que una posible limitación de este trabajo es que éste ha sido enfocado en un sector específico de la industria manufacturera colombiana de baja tecnología y por lo tanto la generalización de los resultados está limitada. Es decir, el hecho de considerar sólo este perfil específico de empresas, que podría presentar algunas características particulares, dificulta la generalización de estos resultados a otros sectores.

Para concluir, se considera que estas limitaciones de esta tesis doctoral, pueden impulsar el desarrollo de mejoras y constituir por tanto un punto de partida de futuros proyectos de investigación.

5.4. Futuras líneas de investigación

A partir de las conclusiones y reflexiones del presente trabajo, se abren nuevos interrogantes y líneas de investigación que permitirían profundizar y complementar algunos aspectos abordados en esta tesis. En este sentido, estas nuevas líneas de investigación surgen a raíz de la necesidad de introducir nuevas variables que permitan

incrementar el poder explicativo y predictivo del modelo propuesto. Para futuras investigaciones, se pueden hacer algunas recomendaciones para avanzar en este tema.

En primer lugar se sugiere que además de la orientación al mercado se podría incluir el efecto complementario de otras orientaciones estratégicas como la orientación emprendedora y la orientación al aprendizaje que, de acuerdo con la revisión de la literatura tienen efectos importantes en las capacidades de mercadeo, la innovación y el desempeño empresarial. Esto complementaría la escasa investigación existente que sólo considera una combinación parcial de estas orientaciones estratégicas sin integrar en un modelo el efecto simultáneo sobre el desempeño de estas 3 orientaciones estratégicas en combinación con las capacidades de mercado y la innovación (Weerawardena, 2003; Weerawardena y O’Cass, 2004; Ngo y O’Cass, 2012 y Theodosiou, Kehagias y Katsikea, 2012).

En segundo lugar, es recomendable que en estudios posteriores se evalué el modelo en otros contextos tales como otros sectores económicos (especialmente en sectores pocos estudiados como el de servicios) y otros ámbitos geográficos como por ejemplo, otros países emergentes de América Latina, con el fin de ampliar y generalizar las conclusiones alcanzadas. Así mismo, analizar las posibles diferencias significativas del modelo planteado en cada uno de estos escenarios puede presentar resultados reveladores.

En tercer lugar, en consonancia con Baker y Sinkula (1999), se propone considerar el efecto de otras variables del entorno tales como el grado de dinamismo del mercado y la intensidad competitiva, como probables moderadores de las relaciones propuestas en el modelo.

Finalmente, podría resultar interesante ampliar la investigación con el desarrollo de un estudio cualitativo (entrevistas de profundidad) que permita profundizar en la comprensión de las razones por las cuales se confirman las hipótesis del modelo teórico propuesto. Los hallazgos de la investigación cualitativa ampliarían la visión y comprensión del modelo, permitiendo conocer con mayor profundidad algunas implicaciones empresariales que a simple vista el modelo cuantitativo podría estar dejando de lado, como también conocer otras variables que podrían estar influenciando las

relaciones entre las variables estudiadas y que darían lugar a nuevas líneas de investigación. En resumen, se considera que un estudio cualitativo se puede utilizar como un complemento de la investigación que permite profundizar en muchos aspectos ya analizados y aportar un mayor nivel de detalle con respecto a algunos temas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aaker, D.A. (1988). *Strategic market management: global perspectives*. New York, USA: John Wiley & Sons.
- Aaker, D.A. (1989). Managing assets and skills: The key to a sustainable competitive advantage. *California Management Review*, 31(2), 91-106.
- Agarwal, A., Erramilli, M.K., y Dev, C.S. (2003). Market orientation and performance in service firms: Role of innovation. *Journal of Service Marketing*, 17(1), 68-82.
- Aldas-Manzano, J., Küster, I. y Vila, N. (2005). Market orientation and innovation: an inter-relationship analysis. *European Journal of Innovation Management*, 8(4), 437-452.
- Alderson, W. (1965). *Dynamic Marketing Behavior*. Homewood, USA: Richard D. Irwin.
- Alegre, J., Lapiedra, R. y Chiva, R. (2006). A measurement scale for product innovation performance. *European Journal of Innovation Management*, 9(4), 333-346.
- Amabile, T.M. et al. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154-1184.
- Amit, R., y Schoemaker, P.J. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14(1), 33-46.
- Angelmar, R. (1989). Product innovation: a tool for competitive advantage. *European Journal of Operational Research*, 47, 182-89.
- Appiah-Adu, K. y Singh S. (1998). Customer orientation and performance: a study of SMEs. *Management Decision*, 36(6), 385-394.
- Appiah-Adu, K. y Ranchhod, A. (1998). Market orientation and performance in the biotechnology industry: an exploratory empirical analysis. *Technology Analysis & Strategic Management*, 10(2), 197-210.
- Armario, J.M. (2003). *Orientación al mercado y proceso de internacionalización de empresas* (tesis doctoral). Universidad de Málaga, Málaga, España.
- 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. (1996). Market orientation and innovation. *Journal of Business Research*, 35(2), 93-103.

- 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.
- Au, A.K. y Tse, A.C. (1995). The Effect of Market Orientation on Company Performance in the Service Sector: A Comparative Study of the Hotel Industry in Hong Kong and New Zealand. *Journal of International Consumer Marketing*, 8(2), 77-87.
- 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). The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(4), 411-427.
- Baker, W.E. y Sinkula, J.M. (1999b). Learning orientation, market orientation and innovation: integrating and extending models of organizational performance. *Journal of Market – Focused Management*, 4(4), 295-308.
- 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, 5-23.
- 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(4), 443-464.
- Balkin, D.B., Markaman, G.D. y Gómez-Mejía, L.R. (2000). Is CEO pay in high-technology firms related to innovation?. *Academy of Management Journal*, 43(6), 1118-1129.
- Barclay, D., Higgins, C., y Thompson, R. (1995). The partial least squares (PLS) approach to causal modelling: Personal computer adoption and use as an illustration. *Technology studies*, 2(2), 285-309.
- Barney, J.B. (1986). Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy. *Management Science October*, 32(10), 1231-1241.
- Barney, J.B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.

- Barroso, C., Carrión, G.C., y Roldán, J.L. (2010). Applying maximum likelihood and PLS on different sample sizes: studies on SERVQUAL model and employee behavior model. In V. Esposito Vinzi, W.W. Chin, J. Henseler, H. Hang, *Handbook of Partial Least Squares* (pp. 427-447). Berlín, Alemania: Springer Berlin Heidelberg.
- Bass, F.M., Bruce, N., Majumdar, S., y Murthi, B. (2010). Wearout effects of different advertising themes: a dynamic Bayesian model of the advertising-sales relationship. *Marketing Science*, 26(2), 179-195.
- Battor, M. y Battor, M. (2010). The impact of customer relationship management capability on innovation and performance advantages: testing a mediated model. *Journal of Marketing Management*, 26(9-10), 842-857.
- Beltrán, A. (2008). Análisis explorativo del impacto de la innovación como factor de crecimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas en Colombia (tesis doctoral). Universidad Autónoma de Madrid, Madrid, España. Recuperado de <https://repositorio.uam.es/handle/10486/3546>
- Beltrán, A. (2006). Los 20 problemas de la pequeña y mediana empresa. *Sotavento MBA*, (7), 8-15. *Sotavento*, (19), 104-113.
- Beltrán, A., Torres, E., Camargo, R., y Pérez, C.B. (2004). *Pymes, un reto a la competitividad. Books 1*. Bogotá, Colombia: Universidad Externado de Colombia.
- Beltrán, A., y Pulido Riveros, M.B. (2012). Innovación: estrategia que contribuye a asegurar crecimiento y desarrollo en micro, pequeñas y medianas empresas en Colombia (Innovation: A strategy that helps ensure growth and development in SMEs in Colombia).
- Bharadwaj, S.G., Varadarajan, P.R. y Fahy, J. (1993). Sustainable competitive advantage in service industries: a conceptual model and research propositions. *Journal of Marketing*, 57, 83-99.
- Bhaskaran, S. (2006). Incremental innovation and business performance: small and medium-size food enterprises concentrated industry environment. *Journal of Small Business Management*, 44(1), 64-80.
- Bhuian, S.N. (1997). Exploring Market Orientation in Banks: An Empirical Examination in Saudi Arabia. *The Journal of Services Marketing*, 11(5), 317-28.

- Bierly P. y Chakrabarti, A.K. (1996). Generic knowledge strategies in the US pharmaceutical industry. *Strategic Management Journal*, 17,123-35.
- Brooksbank, R., Kirby, D., Tompson, G., y Taylor, D. (2003). Marketing as a determinant of long-run competitive success in medium-sized U.K. manufacturing firms. *Small Business Economics*, 20(3), 259-272.
- Brown, S.L. y Eisenhardt, K.M. (1995). Product development: Past research, present findings, and future directions. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 20(2), 343-378.
- Brown, S.L., y Eisenhardt, K.M. (1997). The art of continuous change: Linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations. *Administrative Science Quarterly*, 42(1),1-34.
- Byrd, J. (2002). *Perspective on innovation*. New York, USA: McGraw-Hill Irwin.
- Calantone, R.J. y di Benedetto, C.A. (1988). An integrative model of the new product development process. *Journal of Product Innovation Management* 5(3), 201-215.
- Calantone, R.J., Di Benedetto, C.A. y Divine, R. (1993). Organizational, Technical and Marketing Antecedents for Successful New Product Development. *R&D Management*, 23(4), 337-352.
- Calantone, R.J., Cavusgil, S.T., y Zhao, Y. (2002). Learning orientation, firm innovation, and firm performance. *Industrial Marketing Management*, 31(6), 515-524.
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2013). *Informe de gestión empresarial*.
- Camisón, C., y Villar-López, A. (2014). Organizational innovation as an enabler of technological innovation capabilities and firm performance. *Journal of Business Research*, 67(1), 2891-2902.
- Cano, C., Carrillat, F.A. y Jaramillo, F. (2004). A Meta-Analysis of the Relationship Between Market Orientation and Business Performance: Evidence from Five Continents. *International Journal of Research in Marketing*, 21(2), 179–200.
- Capron, L. y HULLAND, J. (1999). Redeployment of Brands, Sales Forces, and General Marketing Management Expertise Following Horizontal Acquisitions: A Resource- Based View. *Journal of Marketing*, 63(2), 41-54.

- Carmines, E.G. y Zeller, R.A. (1979). *Reliability and validity assessment*. N. 07-017, Sage University Paper Series on Quantitative Applications in the Social Sciences. Beverly Hills, USA: Sage.
- Caruana, A., Pitt, L. y Berthon, P. (1999). Excellence-market orientation link: Some consequences for service firms. *Journal of Business Research*, 44(1), 5-15.
- Caruana, A., Pitt, L. y Ewing, M. (2003). The market orientation–performance link: The role of service reliability. *The Service Industries Journal*, 23(4), 25-41.
- Celucha, K.G., Kasoufb, C.J., y Peruvembac, V. (2002). The effects of perceived market and learning orientation on assessed organizational capabilities. *Industrial Marketing Management*, 31(6), 545-554.
- Cepeda, G. y Roldán, J.L. (2004). Aplicando en la Práctica la Técnica PLS en la Administración de Empresas. Conocimiento y Competitividad. En Universidad de Murcia. Congreso llevado a cabo en XIV Congreso Nacional ACEDE. ACEDE, Aranjuez, España.
- Chang, T.Z., y Chen, S.J. (1998). Market orientation, service quality and business profitability: A conceptual model and empirical evidence. *The Journal of Services Marketing*, 12(4), 246-264.
- Chauvin, K.W. y Hirschey, M. (1993). Advertising, R&D expenditures and the market value of the firm. *Financial Management*, 22(4), 128-140.
- Chiesa, V., Coughlan, P. y Voss, C.A. (1996). Development of a technical innovation audit. *The Journal of Product Innovation Management*, 13(2), 105-136.
- Chin, W.W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modelling. In G.A. Marcoulides (Ed.), *Modern Methods for Business Research* (pp. 295-336). Mahwah, USA: Lawrence Erlbaum.
- Chang, T.Z., y Chen, S.J. (1998). Market orientation, service quality and business profitability: A conceptual model and empirical evidence. *The Journal of Services Marketing*, 12(4), 246-264.
- Chauvin, K.W. y Hirschey, M. (1993). Advertising, R&D expenditures and the market value of the firm. *Financial Management*, 22(4), 128-140.
- Chiesa, V., Coughlan, P. y Voss, C.A. (1996). Development of a technical innovation audit. *The Journal of Product Innovation Management*, 13(2), 105-136.

- Chin, W.W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modelling. In G.A. Marcoulides (Ed.), *Modern Methods for Business Research* (pp. 295-336). Mahwah, USA: Lawrence Erlbaum.
- Chin, W.W. (2010). How to write up and report PLS analyses. In V. Esposito Vinzi, W.W. Chin, J. Henseler, H. Hang, *Handbook of Partial Least Squares* (pp. 655-690). Berlín, Alemania: Springer Berlin Heidelberg.
- Chin, W.W. y Newsted, P.R. (1999). Structural equation modeling analysis with small samples using partial least squares. In R. Hoyle (Ed.), *Statistical Strategies for Small Samples Research* (pp. 307-341). Thousand Oaks, USA: Sage.
- Chin, W.W., Marcolin, B. L. y Newsted, P.N. (2003). A partial least squares latent variable modeling approach for measuring interaction effects: Results from a monte-carlo simulation study and an electronic-mail emotion/adoption study. *Information Systems Research*, 14(2), 189-217.
- Cohen, W.M. y Levinthal, D.A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-152.
- Cohen, J. (1992). Statistical power analysis. *Current Directions in Psychological Science*, 1(3), 98-101.
- Collis, D.J. (1994). Research note: how valuable are organizational capabilities?. *Strategic Management Journal*, 15(S1), 143-152.
- Conant, J.S., Mokwa, M.E. y Varadarajan, P.R. (1990). Strategic types, distinctive marketing competencies and organizational performance: a multiple measure-based study. *Strategic Management Journal*, 11(5), 365-383.
- Cooper, R.G. (1984). New product strategies: what distinguishes the top performance. *Journal of Product Innovation Management*, 1(3), 151-164.
- Cooper, R.G. y Kleinschmidt, E.J. (1987). New products: What separates winners from losers?. *Journal of Product Innovation Management*, 4(3), 169-184.
- Cooper, R.G. (2000). Product innovation and technology strategy. *Research-Technology Management*, 43(1), 38-41.
- Cossío, F.J. (2000). La orientación al Mercado y el rendimiento: el caso de la Banca Comercial Española (tesis doctoral). Universidad de Sevilla, Sevilla, España. Recuperado de <http://fondosdigitales.us.es/media/thesis/2024/PORTADA.jpg>

- Crawford, C.M. (1977). Marketing research and the new product failure rate. *The Journal of Marketing*, 41(2), 51-61.
- Crawford, C.M. (1979). New product failure rates-facts and fallacies. *Research Management*, 22(5), 9-13.
- Crawford, C.M. (1991). Marketing research and the new product failure rate. *Journal of Marketing*, 41(2), 51-61.
- Damanpour, F. y Evan, W.M. (1984). Organizational innovation and performance: the problem of organizational lag. *Administrative Science Quarterly*, 29(3), 392-409.
- Damanpour, F., Szabat, K.A. y Evan, W.M. (1989). The relationship between types of innovation and organizational performance. *Journal of Management Studies*, 26(6), 587-601.
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3), 555-590.
- Damanpour, F. y Gopalakrishnan, S. (2001). The dynamics of the adoption of product and process innovations in organizations. *Journal of Management Studies*, 38(1), 45-65.
- Damanpour, F. y Schneider, M. (2006). Phases of the adoption of innovation in organizations: effects of environment, organization and top managers. *British Journal of Management*, 17(3), 215-236.
- Damanpour, F. y Wischnevsky, J.D. (2006). Research on organizational innovation: Distinguishing innovation-generating from innovation-adopting organizations. *Journal of Engineering and Technology Management*, 23, 269-291.
- Damanpour, F., Walker, R. y Avellaneda, C. (2009). Combinative effects of innovation types and organizational performance: a longitudinal study of services organizations. *Journal of Management Studies*, 46(4), 650-675.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas –DANE–. (2005). Censo General 2005. Colombia.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas –DANE– (2016). Encuesta de Desarrollo e Innovación Tecnológica en la Industria Manufacturera –EDIT–. Colombia.

- Darroch, J. y McNaughton, R. (2002). Examining the link between knowledge management practices and types of innovation. *Journal of Intellectual Capital*, 3(3), 210-22.
- Davis, J.S. (1988). New product success and failure: Three case studies. *Industrial Marketing Management*, 17, 103-110.
- Day, G.S. (1990). *Market driven strategy, processes for creating value*. New York, USA: The Free Press.
- Day, G.S. (1994). The Capabilities of Market-Driven Organizations. *Journal of Marketing*, 58(4), 37-52.
- Day, G.S. (2011). Closing the marketing capabilities gap. *Journal of Marketing*, 75(4), 183-195.
- Day, G.S. y Wensley, R. (1988). Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority. *Journal of Marketing*, 52(2), 1-20.
- DeCarolis, D.M. & Deeds, D.L. (1999). The impact of stocks and flows of organizational knowledge on firm performance: An empirical investigation of the biotechnology industry. *Strategic Management Journal*, 20(10), 53-968.
- De Luca, L.M. y Atuahene-Gima, K. (2007). Market knowledge dimensions and cross-functional collaboration: Examining the different routes to product innovation performance. *Journal of Marketing*, 71(1), 95-112.
- Departamento Nacional de Planeación –DNP–. (2008). Documento Conpes 3527. Bogotá, Colombia. Recuperado de <http://www.colombiacompetitiva.gov.co/sncei/Documents/Conpes-3527-de-2008.pdf>
- DeSarbo, W.S., Anthony Di Benedetto, C. y Song, M. (2007). A heterogeneous resource based view approach for exploring relationships between firm performance and capabilities. *Journal of Modelling in Management*, 2(2), 103-130.
- Deshpandé, R. y Webster, F.E. (1989). Organizational culture and marketing: defining the research agenda. *Journal of Marketing*, 53, 3-15.
- Deshpandé, R., Farley, J.U. y Webster, F.E. (1993). Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis. *Journal of Marketing*, 57(1), 23-37.

- Deshpandé, R. y Farley, J.U. (1998a). Measuring market orientation: generalization and synthesis. *Journal of market-focused management*, 2(3), 213-232.
- Deshpandé, R. y Farley, J.U. (1998b). The market orientation construct: correlations, culture, and comprehensiveness. *Journal of Market-Focused Management*, 2(3), 237-239.
- Diamantopoulos, A. y Hart, S. (1993). Linking market orientation and company performance: preliminary evidence on Kohli and Jaworski's framework. *Journal of Strategic Management*, 1, 93-121.
- Diamantopoulos, A., & Cadogan, J. W. (1996). Internationalizing the market orientation construct: an in-depth interview approach. *Journal of Strategic Marketing*, 4(1), 23-52.
- Dierickx, I. y Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, 35(12), 1504-1511.
- Drucker, P.F. (1954). *The practice of management: A study of the most important of function in America society*. New York, USA: Harper & Brothers.
- Drucker, P.F. (1985). The discipline of innovation. *Harvard Business Review*, 63(3), 67-72.
- Drucker, P. F. y Drucker, P. F. (1994). *Post-capitalist society*. Abingdon, Reino Unido: Routledge.
- Dutta, S., Zbaracki, M.J. y Bergen, M. (2003). Pricing process as a capability: a resource-based perspective. *Strategic Management Journal*, 24(7), 615-630.
- Dutta, S.N. y Surendra, R. (1999). Success in High-Technology Markets: Is Marketing Capability Critical?. *Marketing Science*, 18(4), 547-68.
- Dyer, B. y Song, X.M. (1997). The impact of strategy on conflict: A cross-national comparative study of U.S. and Japanese firms. *Journal of International Business Studies*, 28, 467.
- Edquist, C., Hommen, L. y McKelvey, M.D. (2001). *Innovation and employment: Process versus product innovation*. Cheltenham, Reino Unido: Edward Elgar Publishing.
- Eisenhardt, K.M. y Martin, J.A. (2000). Dynamic Capabilities: What Are They?. *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105-1513.

- Espinosa, F.R., Molina, Z.A.M. y Vera-Colina, M.A. (2015). Fracaso empresarial de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) en Colombia. *Suma de Negocios*, 6(13), 29-41.
- Fahy, J. et al. (2000). The development and impact of marketing capabilities in Central Europe. *Journal of International Business Studies*, 31(1), 63-81.
- Falk, R.F. y Miller, N.B. (1992). *A primer for soft modeling*. Akron, USA: The University of Akron.
- Farrell, M.A. y Oczkowski, E. (2002). Are market orientation and learning orientation necessary for superior organizational performance?. *Journal of Market-focused Management*, 5(3), 197-217.
- Fernhaber, S.A. y McDougall, P.P. (2005). New venture growth in international markets: the role of strategic adaptation and networking capabilities. *International entrepreneurship*, 8, 111-136.
- Fornell, C. y Larcker, D.F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Fornell, C., & Bookstein, F. L. (1982). Two structural equation models: LISREL and PLS applied to consumer exit-voice theory. *Journal of Marketing research*, 440-452.
- Fosfuri, A. y Giarratana, M.S. (2009). Masters of war: Rivals' product innovation and new advertising in mature product markets. *Management Science*, 55(2), 181-191.
- Galende, J. y de la Fuente, J.M. (2003). Internal factors determining a firm's innovative behaviour. *Research Policy*, 32(5), 715-736.
- Gálvez Albarracín, E.J. y García Pérez De Lema, D. (2012). Impacto de la innovación sobre el rendimiento de la MIPYME: un estudio empírico en Colombia. *Estudios Gerenciales*, 28(122), 11-28.
- Gatignon, H. y Xuereb, J.M. (1997). Strategic orientation of the firm and new product performance. *Journal of marketing research*, 34(1), 77-90.
- Gefen, D., Straub, D. y Boudreau, M.C. (2000). Structural equation modeling and regression: Guidelines for research practice. *Communications of the Association for Information Systems*, 4(1), 7.

- Gefen, D. y Straub, D. (2005). A practical guide to factorial validity using PLS-Graph: Tutorial and annotated example. *Communications of the Association for Information systems*, 16(1), 5.
- González-Benito, O. y González-Benito, J. (2005). Cultural vs. operational market orientation and objective vs. subjective performance: perspective of production and operations. *Industrial Marketing Management*, 34(8), 794-829.
- Gounaris, S.P., Avlonitis, G.J. & Papastathopoulou, P. (2004). Managing a firm's behavior through market orientation development: some empirical findings. *European Journal of Marketing*, 38(11/12), 1481-1508.
- Grant, R.M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135.
- Grant, R.M. (1996a). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 109-122.
- Grant, R.M. (1996b). Prospering in dynamically-competitive environments: organizational capability as knowledge integration. *Organization Science*, 7(4), 375-387.
- Grant, R.M. (2016). *Contemporary strategy analysis: Text and cases edition*. Hoboken, USA: John Wiley & Sons.
- Gray, B.J. y Hooley, G.J. (2002). Market orientation and service firm performance –a research agenda. *European Journal of Marketing*, 36(9-10), 980-989.
- Greenley, G.E. (1995). Market orientation and company performance: Empirical evidence from UK companies. *British Journal of Management*, 6(1), 1-13.
- Gruber, M. (2004). Marketing in new ventures: theory and empirical evidence. *Schmalenbach Business Review*, 56, 164-199.
- Guenzi, P. y Troilo, G. (2006). Developing marketing capabilities for customer value creation through marketing-sales integration. *Industrial Marketing Management*, 35, 974-988.
- Hadcroft, P. y Jarratt, D. (2007). Market orientation: an iterative process of customer and market engagement. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 14(3), 21-57.

- Hair, F. et al. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) An emerging tool in business research. *European Business Review*, 26(2), 106-121.
- Hair, J.F., Ringle, C.M. y Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139-152.
- Hair, J.F., Ringle, C.M. y Sarstedt, M. (2013). Editorial-Partial Least Squares Structural Equation Modeling: Rigorous Applications, Better Results and Higher Acceptance. *Long Range Planning*, 46(1-2), 1-12.
- Hair Jr, J.F., Hult, G.T.M., Ringle, C. y Sarstedt, M. (2014). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Thousand Oaks, USA: Sage Publications.
- Hall, R. (1992). The strategic analysis of intangible resources. *Strategic Management Journal*, 13(2), 135-144.
- Hamel, G. y Prahalad, C.K. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 3, 79-92.
- Hamel, G. (2009). Management Innovation-This is now a do-or-die management matter. *Executive Excellence*, 26(5), 5.
- Han, J.K., Kim, N. y Srivastava, R.K. (1998). Market orientation and organizational performance: is innovation a missing link?. *Journal of Marketing*, 62(4), 30-45.
- Harris, L.C. y Cai, K.Y. (2002). Exploring market driving: a case study of De Beers in China. *Journal of Market-focused Management*, 5, 171-196.
- Hayes, A.F. (2009). Beyond Baron and Kenny: Statistical mediation analysis in the new millennium. *Communication Monographs*, 76, 408-420.
- Henseler, J., Ringle, C.M. y Sinkovics, R.R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. *Advances in International Marketing*, 20, 277-320.
- Hoffman, N.P. (2000). An examination of the "sustainable competitive advantage" concept: past, present, and future. *Academy of Marketing Science Review*, 2000, 1.
- Hooley, G.J., Saunders, J.A. y Piercy, N. (1998). *Marketing strategy and competitive positioning*. Upper Saddle River, USA: Pearson Education.

- Hooly, G. et al. (1999). Marketing Capabilities and Firm Performance: a Hierarchical Model. *Journal of Market-focused Management*, 4, 259-78.
- Hopkins, D.S y Bailey, E.L. (1971). New product pressures. *The Conference Board Record*, 8, 6-24.
- Huhtala, J.P. et al. (2014). Market orientation, innovation capability and business performance: Insights from the global financial crisis. *Baltic Journal of Management*, 9(2), 134-152.
- Hulland, J. (1999). Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: A review of four recent studies. *Strategic Management Journal*, 20(2), 195-204.
- Hult, G.T.M., Hurley, R.F. y Knight, G.A. (2004). Innovativeness: its antecedents and impact on business performance. *Industrial Marketing Management*, 33, 429-38.
- Hult, G.T.M., Snow, C. y Kandemir, D. (2003). The role of entrepreneurship in building cultural competitiveness in different organizational types. *Journal of Management*, 29(3), 401-426.
- Hult, G.T.M., Ketchen, D.J. Jr. y Slater, S.F. (2005). Market orientation and performance: An integration of disparate approaches. *Strategic Management Journal*, 26(12), 1173-81.
- Hult, G.T.M. y Ketchen, D.J. Jr. (2001). Does market orientation matter?: A test of the relationship between positional advantage and performance. *Strategic Management Journal*, 22(9), 899-906.
- Hunt, S.D. y Morgan, R.M. (1995). The Comparative Advantage Theory of Competition. *Journal of Marketing*, 59(2), 1-15.
- Hurley, R.F. y Hult, G.T.M. (1998). Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination. *Journal of Marketing*, 62(3), 42-54.
- Hutt, M.D., Reingen, P.H. y Ronchetto Jr, J.R. (1988). Tracking Emergent Processes in Marketing Strategy Formation. *Journal of Marketing*, 52(1), 4-19
- Hyvonen, S. y Tuominen, M. (2007). Channel collaboration, market orientation and performance advantages: Discovering developed and emerging markets. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 17(5), 423-445.

- Consejo Privado de Competitividad. (2016-2017). Informe nacional de competitividad. Institut Européen d'Administration des Affaires –INSEAD –, Organización Mundial de la Propiedad Intelectual y Cornell University. Índice mundial de innovación.
- Jaakkola, M. et al. (2010). Strategic marketing and business performance: A study in three European “engineering countries”. *Industrial Marketing Management*, 39(8), 1300-1310.
- Jansen, J.J.P., van den Bosch, F.A.J. y Volberda, H.W. (2006). Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: effects of organizational antecedents and environmental moderators. *Management Science*, 52(11), 1661-1674.
- Jaworski, B. J. y Kohli, A. K. (1993). Market orientation: antecedents and consequences. *The Journal of marketing*, 57(3), 53-70.
- Jaworski, B.J., Kohli, A.K. y Sahay, A. (2000). Market-driven versus driving markets. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 45-54.
- Jayachandran, S., Sharma, S., Kaufman, P. y Raman, P. (2005). The role of relational information processes and technology use in customer relationship management. *Journal of Marketing*, 69(4), 177-92.
- Jerez-Gómez, P., Céspedes-Lorente, J. y Valle-Cabrera, R. (2005). Organizational learning capability: a proposal of measurement. *Journal of Business Research*, 58(6), 715-725.
- Jiménez-Jiménez, D., Sanz-Valle, R. y Hernández-Espallardo, M. (2008). Fostering innovation: the role of market orientation and organizational learning. *European Journal of Innovation Management*, 11(3), 389-412.
- Kafouros, M.I., Buckley, P.J., Sharp, J.A. y Wang, C. (2008). The role of internationalization in explaining innovation performance. *Technovation*, 28(1), 63-74.
- Kara, A., Spillan, J. y DeShields, O. (2005). The effect of a market orientation on business performance: a study of small-sized service retailers using MARKOR scale. *Journal of Small Business Management*, 42(2), 105-118.
- Kerin, R.A. (1992). Marketing’s contribution to the strategy dialogue revisited. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 20(4), 331-334.

- 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. Jr., 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), 961-64.
- 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(2), 24-41.
- Kogut, B. y Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization Science*, 3(3), 383-397.
- 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.K., Jaworski, B.J. y Kumar, A. (1993). Markor: A Measure of Market Orientation. *Journal of Marketing Research*, 30(4), 467-477.
- Kolmogorov. (1933). Sulla determinazione empirica di una legge di distribuzione. *Giorn. Ist. Ital. Attuari*, 4, 83-91.
- Kotabe, M., Srinivasan, S.S. y Aulakh, P.S. (2002). Multinationality and firm performance: the moderating role of R&D and marketing capabilities. *Journal of International Business Studies*, 33(1), 79-97.
- Kotler, P. (1984). *Marketing Management: Analysis, Planning, and Control*. Englewood Cliffs, USA: Prentice-Hall, Inc.
- Kotler, P. y Andreasen, A.R. (1987). *Strategic Marketing for Non-profit Organizations*. Englewood Cliffs, USA: Prentice-Hall, Inc.
- Kotler, P. (1994). *Marketing management: Analysis, planning, implementation, and control* (8th ed.). Upper Saddle River, USA: Prentice Hall International Editions.
- Kotler, P. (1999). *El marketing según Kotler: cómo crear, ganar y dominar los mercados*. Barcelona, España: Grupo Planeta (GBS).
- 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.

- Laforet, S. (2009). Effects of size, market and strategic orientation on innovation in non-high-tech manufacturing SMEs. *European Journal of Marketing*, 43(1/2), 188-212.
- Li, T. y Calantone, R.J. (1998). The impact of market knowledge competence on new product advantage: conceptualization and empirical examination. *Journal of Marketing*, 62(4), 3-29.
- 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, Y.Y. y Chen, Y.C. (2007). Does innovation lead to performance? An empirical study of SMEs in Taiwan. *Management Research News*, 30(2), 115-132.
- Llonch-Andreu, J. y López, M.P. (1999). Orientación al mercado, orientación estratégica y organización de las actividades de marketing: una investigación empírica. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa* 5(3), 77-94.
- Lohmoller, J.B. (1989). *Latent variables path modeling with partial least squares*. Heidelberg, Germany: Physica.
- Lukas, B.A. & Ferrell, O.C. (2000). The effect of market orientation on product innovation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(2), 239-258.
- Lyon, D. y Ferrier, W. (2002). Enhancing performance with product-market innovation: the influence of the top management team. *Journal of Managerial Issues*, 14(14), 452-69.
- MacKinnon, D.P., Lockwood, C.M. y Williams, J. (2004). Confidence Limits for the Indirect Effect: Distribution of the Product and Resampling Methods. *Multivariate Behavioural Research*, 39(1), 99-128.
- Madhavan, R. y Grover, R. (1998). From embedded to embodied knowledge: new product development as knowledge management. *Journal of Marketing*, 62(4), 1-12.
- Mariadoss, B.J., Tansuhaj, P.S. y Mouri, N. (2011). Marketing capabilities and innovation-based strategies for environmental sustainability: An exploratory investigation of B2B firms. *Industrial Marketing Management*, 40(8), 1305-1318.

- Marinova, D. (2004). Actualizing innovation effort: The impact of market knowledge diffusion in a dynamic system of competition. *Journal of Marketing*, 68(3), 1-20.
- Matear, S.H. et al. (2002). How does market orientation contribute to service firm performance? An examination of alternatives mechanisms. *European Journal of Marketing*, 36(9/10), 1058-1075.
- Matzler, K., Abfalter, D.E., Mooradian, T.A. y Bailom, F. (2013). Corporate culture as an antecedent of successful exploration and exploitation. *International Journal of Innovation Management*, 17(5), 1-23.
- Mazaira, A., Parada, A.D. y Vázquez, E.G. (2005). Incidencia del grado de orientación al mercado de las organizaciones empresariales en el desarrollo de las capacidades estratégicas de marketing. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 14(3), 181-208.
- Mazaira, A. (2002). La Incidencia de la Orientación al Mercado en los Resultados Empresariales a través de un Modelo Basado en los Recursos y Capacidades de Marketing: Su Contrastación en el Sector de la Confección Textil en Galicia (tesis doctoral). Universidad de Vigo, Vigo, España.
- Mazaira Castro, A., Dopico Parada, A., & González Vázquez, E. (2004). El marketing desde una visión empresarial basada en los recursos: Una aproximación conceptual a las capacidades estratégicas de marketing y al desarrollo de sus instrumentos de medida. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa (IEDEE)*, 10(1), 31-67.
- McEvily, S.K. y Chakravarthy, B. (2002). The persistence of knowledge-based advantage: an empirical test for product performance and technological knowledge. *Strategic Management Journal*, 23(4), 285-305.
- McGuinness, T. y Morgan, R.E. (2005). The effect of market and learning orientation on strategy dynamics: The contributing effect of organizational change capability. *European Journal of Marketing*, 39(12), 1306-1326.
- McKee, D.O., Conant, J.S., Varadarajan, P.R. y Mokwa, M.P. (1992). Success-producer and failure-preventer marketing skills: a social learning theory interpretation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 20(1), 17-26.

- McKenna, R. (1991). El nuevo concepto de marketing: marketing es todo. *Harvard - Deusto Business Review*, (48), 32.
- McNamara, C.P. (1972). The present status of the marketing concept. *Journal of Marketing*, 36, 50-57.
- Menguc, B. y Auh, S. (2006). Creating a firm-level dynamic capability through capitalizing on market orientation and innovativeness. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34, 63-73.
- Menon, A. y Rajan Varadarajan, P. (1992). A Model of Marketing Knowledge Use Within Firms. *Journal of Marketing*, 56(4), 53-71.
- Miles, R. y Snow, C. (1978). *Organizational strategy structure and process*. New York, USA: McGraw-Hill.
- Mithas, S., Tafti, A., Bardhan, I. y Mein Goh, J. (2012). Information technology and firm profitability: mechanisms and empirical evidence. *MIS Quarterly*, 36(1), 205-224.
- Mol, M.J. y Birkinshaw, J. (2009). The sources of management innovation: When firms introduce new management practices. *Journal of Business Research*, 62(12), 1269-1280.
- Möller, K. y Anttila, M. (1987). Marketing capability - a key success factor in small business?. *Journal of Marketing Management*, 3(2), 185-203.
- Montoya, A., Montoya, I. y Castellanos, O. (2010). Situación de la competitividad de las Pymes en Colombia: elementos actuales y retos. *Agronomía colombiana*, 28(1), 107.
- Morgan, N.A., Zou, S., Vorhies, D.W. y Katsikeas, C.S. (2003). Experiential and informational knowledge, architectural marketing capabilities, and the adaptive performance of export ventures. *Decision Sciences*, 34(2), 287-321.
- Morgan, N. A. (2012). Marketing and business performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(1), 102-119.
- Morgan, N.A., Slotegraaf, R.J. y Vorhies, D. W. (2009). Linking marketing capabilities with profit growth. *International Journal of Research in Marketing*, 26, 284-293.
- Morgan, N.A., Vorhies, D.W. y Mason, C.H. (2009). Market orientation, marketing capabilities, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 30(8), 909-920.

- Morgan, R.E. y Strong, C.A. (1998). Market orientation and dimensions of strategic orientation. *European Journal of Marketing*, 32(11/12), 1051-1073.
- Narver, J.C. y Slater, F.S. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20-35.
- Narver, J.C., Slater, S.F. y MacLanchlan, D.L. (2000). Total market orientation, business performance, and innovation, Working Paper Series. Cambridge, USA: Marketing Science Institute.
- Nath, P., Nachiappan, S. y Ramanathan, R. (2010). The impact of marketing capability, operations capability and diversification strategy on performance: a resource-based view. *Industrial Marketing Management*, 39(2), 317-329.
- Nelson, R. y Winter, S. (1982). An evolutionary theory of the firm. Belknap, USA: The Belknap Press of Harvard University Press.
- Newbert, S.L., Gopalakrishnan, S. y Kirchoff, B.A. (2008). Looking beyond resources: Exploring the importance of entrepreneurship to firm-level competitive advantage in technologically intensive industries. *Technovation*, 28(1), 6-19.
- Newey, L. y Zahra, S. (2009). The evolving firm: How dynamic and operating capabilities interact to enable entrepreneurship. *British Journal of Management*, 20, S81-S100.
- 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.
- Noble, C.H., Sinha, R.K. y Kumar, A. (2002). Market orientation and alternative strategic orientations: a longitudinal assessment of performance implications. *Journal of Marketing*, 66(4), 25-39.
- Noble, C.H. y Mokwa, M. P. (1999). Implementing Marketing Strategies: Developing and Testing a Managerial Theory. *Journal of Marketing*, 63(4), 57-73.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1), 14-37.
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995). The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation. Oxford, Reino Unido: Oxford University Press.

- Nunnally, J.C. y Bernstein, I.H. (1994). *Psychometric theory*. New York, USA: McGraw-Hill.
- Nwokah, N.G. (2008). Strategic market orientation and business performance: The study of food and beverages organizations in Nigeria. *European Journal of Marketing*, 42(4), 279-286.
- O'Cass, A. y Ngo, L.V. (2011). Winning through innovation and marketing: Lessons from Australia and Vietnam. *Industrial Marketing Management*, 40(8), 1319-1329.
- O'Cass, A. y Ngo, L.V. (2012). Creating superior customer value for B2B firms through supplier firm capabilities. *Industrial Marketing Management*, 41(1), 125-135.
- O'Cass, A. y Sok, P. (2012). Examining the role of within and between functional area resource-capability complementarity in achieving customer and product based performance outcomes. *Journal of Strategic Marketing*, 20, 345-363.
- O'Cass, A. y Weerawardena, J. (2009). Examining the role of international entrepreneurship, innovation and international market performance in SME internationalisation. *European Journal of Marketing*, 43(11/12), 1325-1348.
- O'Cass, A. y Weerawardena, J. (2010). The effects of perceived industry competitive intensity and marketing-related capabilities: Drivers of superior brand performance. *Industrial Marketing Management*, 39(4), 571-581.
- O'Driscoll, A., Carson, D. y Gilmore, A. (2000). Developing Marketing Competence and Managing in Networks: A Strategic Perspective. *Journal of Strategic Marketing*, 8, 183-196.
- Organización para la Cooperación del Desarrollo Económico –OECD – (2005). The measurement of scientific and technological activities. Proposed guidelines for collecting and interpreting technological data. Oslo Manual. París, Francia: OECD.
- Olavarrieta, S. y Friedmann, R. (1999). Market-oriented culture, knowledge-related resources, reputational assets and superior performance: a conceptual framework. *Journal of Strategic Marketing*, 7(4), 215-228.
- Panayides, P. (2006). Enhancing innovation capability through relationship management and implications for performance. *European Journal of Innovation Management*, 9(4), 466-483.

- Pelham, A.M. y Wilson, D.T. (1996). A longitudinal study of the impact of market structure firm, structure strategy and market orientation culture on dimensions of small-firm performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24(1), 27-43.
- Pelham, A.M. (1997a). Mediating influences on the relationship between market orientation and profitability in small industrial firms. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 5(2), 1-23.
- Pelham, A.M. (1997b). Market orientation and performance: the moderating effects of product and customer differentiation. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 12(5), 276-296.
- Pérez, R. y Ramírez, M. (2016). Componentes organizacionales que explican la gestión de la innovación y el conocimiento en las pymes colombianas. *Revista EAN*, (55), 92-117.
- Peteraf, M.A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14, 179-191.
- Peters T.J. y Waterman, R.H. Jr. (1982). *In Search of Excellence*. Cambridge, USA: Harper & Row Publishers, Inc.
- Peters, T.J. y Austin N. (1985). *A Passion for Excellence*. New York, USA: Random House, Inc.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Lee, J.Y. y Podsakoff, N.P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879.
- Podsakoff, P.M. y Organ, D.W. (1986). Self-reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of Management*, 12(4), 531-544.
- Porter, M.E. (1980). *Competitive strategy*. New York, USA: The Free Press.
- Porter, M.E. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York, USA: The Free Press.
- Prajogo, D. y Ahmed, P. (2006). Relationships between innovation stimulus, innovation capacity, and innovation performance. *R&D Management*, 36(5), 499-515.

- Preacher, K.J. y Hayes, A.F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40, 879-891.
- Pulendran, S., Speed, R. y Widing, R.E. II. (2003). Marketing planning, market orientation and business performance. *European Journal of Marketing*, 37(3), 476-497.
- Raju, P.S., Lonial, S.C., Gupta, Y.P. y Ziegler, C. (2000). The relationship between market orientation and performance in the hospital industry: A structural equations modeling approach. *Health Care Management Science*, 3(3), 237-247.
- Raju, P.S., Lonial, S.C. y Crum, M.D. (2011). Market orientation in the context of SMEs: A conceptual framework. *Journal of Business Research*, 64(12), 1320-1326.
- Ramani, G. y Kumar, V. (2008). Interaction orientation and firm performance. *Journal of Marketing* 72(1), 27-45.
- Ramaswami, S.N., Srivastava, R.K. y Bhagarva, M. (2009). Market-based capabilities and financial performance of firms: Insights into marketing's contribution to firm value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 37(2), 97-116.
- Reed, R. y DeFillippi, R.J. (1990). Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage. *Academy of Management Review*, 15(1), 88-102.
- Ren, S., Eisingerich, A.B. y Tsai, H.T. (2015). How do marketing, research and development capabilities, and degree of internationalization synergistically affect the innovation performance of small and medium-sized enterprises (SMEs)? A panel data study of Chinese SMEs. *International Business Review*, 24(4), 642- 651.
- Reinartz, W., Krafft, M. y Hoyer, W.D. (2004). The customer relationship management process: Its measurement and impact on performance. *Journal of Marketing Research*, 41(3), 293-305.
- Reinartz, W., Haenlein, M. y Henseler, J. (2009). An empirical comparison of the efficacy of covariance-based and variance-based (SEM). *International Journal of Research in Marketing*, 26(4), 332-344.
- Ringle, C.M., Sarstedt, M. y Straub, D. (2012). A critical look at the use of PLS-SEM. *MIS Quarterly*, 36(1), 3-14.

- Roberts, P.W. (1999). Product innovation, product-market competition and persistent profitability in the U.S. pharmaceutical industry. *Strategic Management Journal*, 20(7), 655-670.
- Rodríguez, A.G. (2003). *La realidad de la pyme colombiana: desafío para el desarrollo*. Bogotá, Colombia: FUNDES.
- Rodríguez, F.M. y Pérez, M.V. (2004). Los procesos de innovación en la industria colombiana: resultados de un estudio de casos. *Cuadernos de Administración*, 17(28), 9-51.
- Roldán, J.L. y Sánchez-Franco, M.J. (2012). Variance-based structural equation modeling: guidelines for using partial least squares. *Research Methodologies, Innovations and Philosophies in Software Systems Engineering and Information Systems*, 193-221, doi: 10.4018/978-1-4666-0179-6.ch010.
- Rosenberg, N. (1994). *Exploring the black box: Technology, economics, and history*. Cambridge, Inglaterra: Cambridge University Press.
- Rothwell, R. (1992). Successful industrial innovation: critical factors for the 1990s. *R&D Management*, 22(3), 221-39.
- Ruekert, R. (1992). Developing a market orientation: an organizational strategy perspective. *International Journal of Research in Marketing*, 9, 225-245.
- Rust, R.T., Lemon, K.N. y Zeithaml, V.A. (2004). Return on marketing: Using customer equity to focus marketing strategy. *Journal of Marketing*, 68(1), 109-127.
- 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.
- Sandvik, I.L. y Sandvik, K. (2003). The impact of market orientation on product innovativeness and business performance. *International Journal of Research in Marketing*, 20, 355-76.
- Santos, M.L. y Vázquez, R. (1997). Factores condicionantes del resultado del desarrollo de nuevos productos en las empresas de alta tecnología. *Revista Española de Investigación de Marketing*, 1, 165-189.

- Santos-Vijande, M.L., Sanzo-Pérez, M.J., Alvar-González, L.I. y Vázquez-Casielles, R. (2005). Organizational learning and marketing orientation: Interface and effects on performance. *Industrial Marketing Management*, 34(3), 187-202.
- Sargeant, A. & Mahadzirah M. (1999). Business Performance in the UK Hotel Sector— Does it Pay To Be Market Oriented?. *The Service Industries Journal*, 19(3), 42-59.
- Scherer, E.M. (1992). Schumpeter and plausible capitalism. *Journal of Economic Literature*, 30(3), 1416-33.
- Schmidt, J.B. (1995) New product myopia: which activities determine success?. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 10(1), 23-33.
- Schnarch, A. (2013). *Marketing para Pymes: un enfoque para Latinoamérica*. Ciudad de México, México: Alfa Omega.
- Schnarch, A. y Schnarch, D. (2010). *Marketing para emprendedores*. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
- Schumpeter, J.A. (1934). *The Theory of Economic Development*. Cambridge, USA: Harvard University Press.
- Schumpeter, J. (1978). *Teoría del desenvolvimiento económico*. Ciudad de México, México: Fondo de Cultura Económica de España.
- Shane, S. (2000). Prior knowledge and the discovery of entrepreneurial opportunities. *Organization Science*, 11(4), 448-469.
- Shantanu, D., Om, N. y Surendra, R. (1999). Success in High-Technology Markets: Is Marketing Capability Critical?. *Marketing Science*, 18(4), 547-568.
- Shapiro, B.P. (1988). *What the hell is market oriented?*. Cambridge, USA: Harvard Bussines Reviess.
- Shapiro, B.P., Slywotzky, A. y Stephen, X.D. (1997). Strategic Sales Management: A Boardroom Issue. *Strategy and Business*, 8(1), 29-36.
- Shapiro, S.S. y Wilk, M.B. (1965). An analysis of variance test for normality (complete samples). *Biometrika*, 52(3-4), 591-611.
- Shapiro, S., Wilk, M. y Chen, H. (1968). A comparative study of various tests for normality. *Journal of the American Statistical Association*, 63(324), 1343-1372.

- Shin, S. (2012). Decomposed approach of market orientation and marketing mix capability: Research on their relationships with firm performance in the Korean context. *International Business Research*, 5(1), 22.
- Shin, S. y Aiken D. K. (2012). The mediating role of marketing capability: evidence from Korean companies. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 24(4), 658-677.
- Simmonds, K. (1986). Marketing As Innovation: The English Paradigm. *Journal of Management Studies*, 23(5), 479-500.
- Sin, L. et al. (2000) Market orientation and business performance: an empirical study in Mainland China. *Journal of Global Marketing*, 143(3), 5-29.
- Slater, S.F. y Narver, J.C. (1994a) Does competitive environment moderate the market orientation-performance relationship?. *Journal of Marketing*, 58(1), 46-55.
- Slater, S.F. y Narver, J.C. (1994b) Market orientation customer value and superior performance. *Business Horizons*, 37(2), 22-28.
- 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, 159-174.
- Slater, S.F. y Narver, J.C. (2000). Market Oriented is More Than Being Customer-Led. *Strategic Management Journal*, 20, 1165-1168.
- 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.
- Slater, S. y Narver, J. (1993). Product-market strategy and performance: an analysis of the miles and snow strategy types. *European Journal of Marketing*, 27(10), 33-51.
- Smirnova, M. et al. (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, 44-53.
- Sobel, M.E. (1982). Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models. *Sociological Methodology*, 13, 290-312.

- Sok, P., O’Cass, A. y Sok, K.M. (2013). Achieving superior SME performance: Overarching role of marketing, innovation, and learning capabilities. *Australasian Marketing Journal (AMJ)*, 21(3), 161-167.
- Song, M., Droge, C., Hanvanich, S. y Calantone, R. (2005). Marketing and technology resource complementarity: an analysis of their interaction effect in two environment contexts. *Strategic Management Journal*, 26, 259-276.
- Song, M., Dyer, B. y Thieme, R.J. (2006). Conflict management and innovation performance: An integrated contingency perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(3), 341.
- Song, X.M. y Parry, M.E. (1993). R&D – Marketing integration Japanese high-technology firms: hypotheses and empirical evidence. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 21(2), 125-33.
- Song, X.M., Neely, S.M. y Zhao, Y. (1996). Marketing R&D – marketing integration in the new product development process. *Industrial Marketing Management*, 25, 545–53.
- Sosik, J.J., Kahai, S.S. y Piovosio, M.J. (2009). Silver bullet or voodoo statistics? A primer for using the partial least squares data analytic technique in group and organization research. *Group & Organization Management*, 34(1), 5-36.
- Spender, J.C. & Grant, R.M. (1996). Knowledge and the firm: overview. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 5-9.
- Szymanski, D.M., Bharadwaj, S.G. y Varadarajan, P.R. (1993). An analysis of the market share-profitability relationship. *The Journal of Marketing*, 53(3), 1-18.
- Takata, H. (2016). Effects of industry forces, market orientation, and marketing capabilities on business performance: An empirical analysis of Japanese manufacturers from 2009 to 2011. *Journal of Business Research*, 69(12), 5611-5619.
- Taylor, A., MacKinnon, D. y Tein, J. (2008). Tests of the three-path mediated effect. *Organizational Research Methods*, 11, 241-269.
- Teece, D.J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350.

- Teece, D., Pisano, G. y Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Teece, D. y Pisano, G. (1994). The dynamic capabilities of firms: introduction. *Industrial and corporate change*, 3(3), 537-556.
- Theodosiou, M., Kehagias, H. y Katsikea, E. (2012). Strategic orientations, marketing capabilities and firm performance: An empirical investigation in the context of frontline managers in service organizations. *Industrial Marketing Management*, 41, 1058-1070
- Thornhill, S. (2006). Knowledge, innovation and firm performance in high-and low-technology regimes. *Journal of Business Venturing*, 21(5), 687-703.
- Tuominen, M., Moller, K. y Rajala, A. (1997). Marketing capability: a nexus of learning-based resources and a prerequisite for market orientation. *Proceedings of the Annual Conference of the European Marketing Academy*, 3(26), 1220-1240.
- Urbach, N. y Ahlemann, F. (2010). Structural equation modeling in information systems research using partial least squares. *Journal of Information Technology Theory and Application*, 11(2), 5-40.
- Utterback, J.M. (1994). *Mastering the Dynamics of innovation*. Boston, USA: Harvard Business School Press.
- Van de Ven, A.H. y Rogers, E.M. (1988). Innovations and organizations: Critical perspectives. *Communication research*, 15(5), 632-651.
- Varadarajan, P. y Clark, T. (1994). Delineating the scope of corporate, business, and marketing strategy. *Journal of Business Research*, 31, 93-105.
- Velásquez Vásquez, F. (2004). La estrategia, la estructura y las formas de asociación: fuentes de ventaja competitiva para las pymes colombianas. *Estudios Gerenciales*, 20(93), 73-97.
- Venkatraman, N. (1990). Performance implications of strategic coalignment: a methodological perspective. *Journal of Management Studies*, 27(1), 19-41.
- Verhees, F. y Meulenbergh, M. (2004). Market orientation innovativeness product innovation and performance in small firm. *Journal of Small Business Management*, 42(2), 134-153.

- Vorhies, D.W., Harker, M. y Rao, C.P. (1999). The capabilities and performance advantage of market-driven firms. *European Journal of Marketing*, 33(11/12), 1171-1202.
- Vorhies, D.W. y Harker, M. (2000). The capabilities and performance advantage of market driven firms: an empirical investigation. *Australian Journal of Management*, 25(2), 145-172.
- Vorhies, D.W. y Morgan, N.A. (2003). A configuration theory assessment of marketing organization fit with business strategy and its relationship with marketing performance. *Journal of Marketing*, 67(1), 100-115.
- Vorhies, D.W. y Morgan, N.A. (2005). Benchmarking marketing capabilities for sustainable competitive advantage. *Journal of Marketing*, 69(1), 80-94.
- Vorhies, D.W., Morgan, R.E. y Autry, C.W. (2009). Product-market strategy and marketing capabilities of the firm: impact on market effectiveness and cash flow performance. *Strategic Management Journal*, 30, 1310-1334.
- Vracking, W.J. (1990). The innovative organization. *Long Range Planning*, 23(2), 94-102
- Webster, F.E. Jr. (1992). The changing role of marketing in the corporation. *Journal of Marketing*, 56(4), 1-17
- Webster, F.E. Jr. (1988). Rediscovering the Marketing Concept. *Business Horizons*, 31(3), 29-39.
- Weerawardena, J. (2003). The role of marketing capability in innovation-based competitive strategy. *Journal of Strategic Marketing*, 11(1), 15-35.
- 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, 419-428.
- Weitz, B.A. y Jap, S. (1995). Relationship Marketing and Distribution Channels. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 305-320.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- Wheelwright, S.C. y Clark, K.B. (1992). *Revolutionizing product development – quantum leaps in speed, efficiency, and quality*. New York, USA: The Free Press.

- Wiklund, J. y Shepherd, D. (2003). Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses. *Strategic Management Journal*, 24(13), 1307-1314.
- Williams, J. & MacKinnon, D.P. (2008). Resampling and Distribution of the Product Methods for Testing Indirect Effects in Complex Models. *Structural Equation Modeling*, 15(1), 23-51.
- Williams, L.J., Vandenberg, R.J. y Edwards, J.R. (2009). 12 structural equation modeling in management research: a guide for improved analysis. *The Academy of Management Annals*, 3(1), 543-604.
- Winter, S. (1998). Knowledge and competence as strategic assets. En D.A. Klein (Ed.), *The Strategic Management of Intellectual Capital* (pp. 165-177). Oxford, Reino Unido: Butterworth-Heinemann.
- Wold, H. (1979). Model construction and evaluation when theoretical knowledge is scarce: An example of the use of partial least squares. Ginebra, Suiza, Université de Genève, Faculté des Sciences Économiques et Sociales.
- Wold, H. (1980). Soft modeling: intermediate between traditional model building and data analysis. *Mathematical Statistics*, 6, 333-346.
- Wolfe, R.A. (1994). Organizational innovation: review, critique and suggested research directions. *Journal of Management Studies*, 31(3), 405-31.
- Wright, R.T., Campbell, D.E., Thatcher, J.B. y Roberts, N. (2012). Operationalizing Multidimensional Constructs in Structural Equation Modeling: Recommendations for IS Research. *Communications of the Association for Information Systems*, 30, 367-412
- Yang, C.C., Marlow, P.B. y Lu, C.S. (2009). Assessing resources, logistics service capabilities, innovation capabilities and the performance of container shipping services in Taiwan. *International Journal of Production Economics*, 122(1), 4-20.
- Zhou, K.Z., Li, J.J., Zhou, N. y Su, C. (2008). Market orientation, job satisfaction, product quality, and firm performance: Evidence from China. *Strategic Management Journal*, 29(9), 985-1000.

Anexo 1: Cuestionario utilizado para recolectar la información



ENCUESTA SECTOR MANUFACTURA (10.6 reg)

Fecha: _____ Encuestador: _____ Estudiante ICESI:

Nombre de la empresa _____ Teléfono: _____

1. DATOS DE LA EMPRESA Y DEL ENTREVISTADO	
1) Año fundación empresa: _____	5) Nombre del encuestado: _____
2) Sector donde se ubica la empresa: _____	6) Área en la que labora y cargo: _____
3) Existe un área/personas dedicadas a mercadeo: 1. SI__ 2.NO__	7) Tiempo que lleva en el cargo: _____
4) Existe un área/personas dedicadas a la innovación: 1.SI__ 2.NO__	8) Tiempo que lleva en la empresa: _____
	9) Correo electrónico: _____

2. A continuación le presentaré una serie de frases. Califique en una escala de 1 a 5 el grado de acuerdo o desacuerdo con relación a lo que sucede REALMENTE en su empresa, siendo:

1 Totalmente en desacuerdo	2 Parcialmente en desacuerdo	3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4 Parcialmente de acuerdo	5 Totalmente de acuerdo
OMC4	La satisfacción del cliente es uno de los principales objetivos de la empresa.			1 – 2 – 3 – 4 -5
OMC07	Los vendedores nos informan frecuentemente sobre las actividades de la competencia			1 – 2 – 3 – 4 -5
OMC08	Nosotros reaccionamos rápidamente a las acciones de la competencia			1 – 2 – 3 – 4 -5
OMC1	Nosotros continuamente estamos pendientes de la satisfacción del cliente			1 – 2 – 3 – 4 -5
OMC2	En la empresa buscamos entregar más valor a nuestros consumidores, es decir, entregarles beneficios superiores para la satisfacción de sus necesidades.			1 – 2 – 3 – 4 -5
OMC3	Para nosotros, entender las necesidades de los clientes, es la clave para lograr ventajas frente a la competencia			1 – 2 – 3 – 4 -5
OMC6	Nosotros le damos mucha atención al servicio post-venta			1 – 2 – 3 – 4 -5
OMC5	Nosotros medimos la satisfacción del cliente de forma frecuente			1 – 2 – 3 – 4 -5
OMC09	Los jefes discutimos a menudo las acciones de la competencia.			1 – 2 – 3 – 4 -5
OMC010	Nos enfocamos en los clientes donde tenemos oportunidades de aprovechar mejor nuestras ventajas frente a la competencia			1 – 2 – 3 – 4 -5
OMCI11	Los jefes frecuentemente se comunican con los clientes			1 – 2 – 3 – 4 -5
OMCI12	Los éxitos y fracasos con los clientes se comparten libremente a través de todas las áreas de la empresa			1 – 2 – 3 – 4 -5
OMCI13	Todas las áreas (mercadeo, ventas, producción, finanzas) actúan coordinadamente para satisfacer las necesidades de los clientes			1 – 2 – 3 – 4 -5

OMCI14	Los jefes saben cómo cada empleado puede contribuir a crear valor (es decir aportar para satisfacer de forma superior las necesidades del cliente).	1 – 2 – 3 – 4 -5
OMCI15	Las distintas áreas de la empresa se colaboran y comparten recursos entre sí (información, personal, conocimiento)	1 – 2 – 3 – 4 -5

3. La INNOVACION se refiere a LAS NUEVAS IDEAS que la empresa implementa a nivel de lanzamiento de nuevos productos o mejora de los procesos de producción.

-Responda si la empresa ha realizado alguna de estos tipos de **INNOVACIÓN**.

-Además, califique en una escala de 1 a 5, la **INTENSIDAD** con que la empresa ha trabajado en estas innovaciones.

		si	no	Intensidad con que la empresa ha trabajado en innovación
IT1*	Innovaciones de producto: (ejemplo: mejora de productos actuales y/o desarrollo de nuevos productos). 1=realizamos muy poca o ninguna actividad 5= realizamos mucha actividad/actividad fuerte o intensiva.			1 – 2 – 3 – 4 -5
IT4	Innovaciones de proceso: (ejemplo: mejora de procesos de producción, nuevos procesos de producción, nueva maquinaria, equipos y tecnología para mejorar costos, productividad y calidad). 1=realizamos muy poca o ninguna actividad 5= realizamos mucha actividad/actividad fuerte o intensiva.			1 – 2 – 3 – 4 -5

4. Por favor, evalúe el GRADO DE NOVEDAD de las innovaciones que ha realizado la empresa en una escala de 1 a 5 (responden las empresas que han realizado innovación de producto y/o procesos)

		Novedad de la Innovación
GN1	Innovación de producto: 1=mejoras o pequeñas modificaciones sobre productos ya existentes en la empresa 5=productos radicalmente nuevos	1 – 2 – 3 – 4 -5
GN2	Innovación de procesos de producción: 1= mejoras o pequeñas modificaciones a los procesos de producción ya existentes, sin cambios de tecnología 5= cambios radicales o grandes del proceso de producción y/o cambios de tecnología	1 – 2 – 3 – 4 -5

5. Recuerde que no hay respuestas correctas ni incorrectas. Califique según su percepción personal, los resultados de su empresa en los últimos 3 años en una escala de 1 a 5.

	1. Muy malo	2. Malo	3. Regular	4. Bueno	5. Muy Bueno
P1	Resultados globales (en general)				1 – 2 – 3 – 4 -5
P2	Crecimiento en ventas				1 – 2 – 3 – 4 -5
P3	Rentabilidad				1 – 2 – 3 – 4 -5
P4	Porción de mercado (porcentaje o porción del mercado que pertenece a las marcas de la empresa)				1 – 2 – 3 – 4 -5
P5	Satisfacción del cliente				1 – 2 – 3 – 4 -5
P6	Productividad (logro de mejores resultados con los recursos invertidos. Por ejemplo: mayor producción con los recursos invertidos o capacidad de producir más con menos recursos)				1 – 2 – 3 – 4 -5

6. Califique en una escala de 1 a 5 la habilidad de la empresa En comparación con sus principales competidores directos.

No hay respuestas correctas o incorrectas. NO importa si no tiene mucha información de la competencia, su percepción personal es lo que nos interesa.

***Los competidores directos son aquellas empresas similares con las que la empresa lucha diariamente en el mercado.

	1	2	3	4	5
	Muy por debajo de la competencia	Por debajo de la competencia	Igual que la competencia	Por encima de la competencia	Muy por encima de la competencia
CCMPRE1	Habilidad para hacer seguimiento a los precios de la competencia y responder rápidamente a los cambios del mercado				1 – 2 – 3 – 4 -5
CCMPRE2	Habilidad para fijar eficazmente los precios (rentables y competitivos).				1 – 2 – 3 – 4 -5
CCMP3	Habilidad para el desarrollo de nuevos productos que responden a las necesidades de los clientes				1 – 2 – 3 – 4 -5
CCMP4	Habilidad para lograr el éxito con el lanzamiento de nuevos productos				1 – 2 – 3 – 4 -5
CCMC5	Habilidad para mantener relaciones fuertes con los canales (distribuidores e intermediarios).				1 – 2 – 3 – 4 -5
CCMC6	Habilidad para entregar altos niveles de servicio y apoyo a los distribuidores				1 – 2 – 3 – 4 -5
CCMPU7	-Habilidad para realizar actividades de Publicidad, Promoción (como muestras gratis, degustaciones, impulsadoras, folletos, exhibiciones), eventos, ferias, asesoría, capacitación técnica, servicio post-venta, e internet (página web, redes sociales, etc.)				1 – 2 – 3 – 4 -5
CCMPU8	Habilidad para manejar una imagen positiva de las marcas y la empresa				1 – 2 – 3 – 4 -5
CCMV9	Habilidad en ventas de los vendedores de la empresa				1 – 2 – 3 – 4 -5
CCMV10	Habilidad para dar el apoyo y entrenamiento que los vendedores necesitan para ser eficaces				1 – 2 – 3 – 4 -5
CCMI11	Habilidad para buscar información sobre las necesidades de los clientes y actividades de los competidores				1 – 2 – 3 – 4 -5
CCMI12	Habilidad para investigar lo que el cliente quiere y necesita para desarrollar acciones efectivas de mercadeo y ventas				1 – 2 – 3 – 4 -5
CCMPL13	Habilidad para hacer una planificación formal de mercadeo (por ejemplo: elaborar planes de mercadeo)				1 – 2 – 3 – 4 -5
CCMIM14	Habilidad para llevar a la realidad las acciones de mercadeo de forma rápida, efectiva y con los recursos adecuados				1 – 2 – 3 – 4 -5

7. ¿Cuál es el número aproximado de empleados actuales en su empresa?_____

Muchas gracias por su atención. Por atender a esta entrevista el ICESI le entrega una invitación para que asistan 5 empleados a un ciclo de conferencias sobre innovación, creatividad, emprendimiento, mercadeo e internacionalización. Las conferencias se dictaran en el ICESI los días 27 de agosto, 24 de septiembre y 15 de octubre. Cuando los resultados de esta investigación estén disponibles usted recibirá una copia de los resultados generales de manera que puedan ser útiles para mejorar su competitividad en el mercado.

Anexo 2: Brochure utilizado para motivar a los empresarios a contestar la encuesta

UNIVERSIDAD ICESI

CICLO DE CONFERENCIAS

FACTORES CLAVES PARA EL ÉXITO EMPRESARIAL

Fortalezca sus ventajas competitivas para enfrentar entornos dinámicos y altamente competitivos

AGOSTO 27, SEPTIEMBRE 24 Y OCTUBRE 15 DE 2016
AUDITORIO MANUELITA - UNIVERSIDAD ICESI

- Creatividad e innovación
- Identificación de oportunidades de innovación
- Innovación en el modelo de negocios
- Espíritu empresarial e innovación
- Emprendimiento y marketing de las empresas
- Internacionalización de las empresas

CONFERENCISTAS NACIONALES E INTERNACIONALES

 <p>ALEJANDRO SCHINARCH</p> <p>Experto internacional en Marketing, Creatividad e Innovación. Una de las máximas autoridades del mundo hispano en la investigación, desarrollo y difusión de temas como la innovación, creatividad, emprendimiento y marketing aplicados a las organizaciones. Chileno, consultor y profesor de postgrado en universidades latinoamericanas y España.</p> <p>Autor de diversas libros como: "marketing para pymes", "el marketing como estrategia de emprendimiento", "desarrollo de nuevos productos, creatividad, innovación y marketing", entre otros.</p>	 <p>NATHALIA VÉLEZ</p> <p>Ingeniera de Sistemas, Especialista en Diseño y Magister en Gestión de la Innovación de la Universidad de Barcelona. 13 años de experiencia en proyectos de tecnología, emprendimiento e innovación.</p> <p>Consultora en modelos de pensamiento para generar innovación en LOPENSIO, Directora de Innovación Educativa en Fundación DIVINO y mentora experta de emprendimiento digitales en la Universidad ICESI.</p>	 <p>RODRIGO VARELA</p> <p>Ph.D. de Colorado School of Mines. Fundador y Director del Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial, y del Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial, de la Universidad ICESI. Recipiente de la más alta distinción que provee ICESI: the White Wilford Fellow. Autor de libros como "Innovación empresarial: arte y ciencia en la creación de empresas", y artículos publicados en revistas nacionales e internacionales. Consultor internacional en Educación Empresarial y desarrollo del Espíritu Empresarial. Ha sido miembro de la Junta Directiva del International Council for Small Business (ICSB) en representación de América Latina. Vicepresidente de WUSME (World Union of Small and Medium size Enterprises). Miembro de los Comités Académicos de Internationalizing Entrepreneurship Education and Training (Europe), Journal of Entrepreneurship (India), Revue Internationale PME (Canada), Journal of World Business (USA), Journal of Small Business Management (USA) y varias revistas latinoamericanas.</p>	 <p>ANA LUCÍA ALZATE</p> <p>Magister en Administración con énfasis en gestión estratégica de la Universidad ICESI. Directora del Startup Café de la Universidad ICESI. Directora del proyecto apar ra de Min TIC fare descubrimiento de negocios.</p> <p>Tiene entrenamientos especializados en: Creative Problem Solving (University of Buffalo), Lean Launch Pad Methodology (Bob Dorf), Business Models (Alexander Osterwalder), Educación y Formación de Emprendedores (Instituto Emprendedor-BIO). Participó en la misión de INWIPUSA para diagnosticar el proceso del MasChallenger en Boston.</p> <p>Amplia experiencia en docencia, consultoría y acompañamiento en los procesos de jóvenes emprendedores para la creación de empresas.</p>	 <p>JOSÉ ROBERTO CONCHA</p> <p>Ph.D. in Business (Marketing), Tulane University. Coordinador Académico de la Maestría en Mercadeo de la Universidad ICESI. Director del Consultorio de Comercio Exterior- Iccomex de la Universidad ICESI.</p> <p>Amplia experiencia en el mundo empresarial en empresas multinacionales y Nacionales. Profesor, consultor e investigador en áreas de Mercadeo Estratégico, Mercadeo Internacional, Negocios Internacionales y estrategias de entrada a otros países.</p>
--	--	--	--	---

