

# **EL ROL MODERADOR DEL TRABAJO EN RED SOBRE EL DESEMPEÑO DE EMPRESAS ORIENTADAS AL MERCADO Y AL APRENDIZAJE.**

---

## **RESUMEN**

Se ha reconocido por parte de la literatura la importancia de que las empresas desarrollen capacidades relacionales con otras organizaciones. Sin embargo, poco se conoce sobre sus efectos en las orientaciones estratégicas de aquellas empresas que incorporan esta capacidad. Por ello es fundamental examinar el efecto moderador que tiene la capacidad relacional sobre orientaciones estratégicas de la firma. Este trabajo analiza los efectos de moderación del trabajo en red sobre las relaciones de la orientación al mercado y el aprendizaje con el desempeño de las empresas. Los resultados sugieren en línea con la mayoría de la investigación empírica, que la orientación al mercado y aprendizaje resultan en un prerrequisito importante para el desempeño organizacional. Por otra parte, la capacidad de trabajo en red además de tener un efecto directo sobre el desempeño tiene un efecto de moderación lineal positivo sobre ambas relaciones de la orientación al mercado – aprendizaje y el desempeño organizacional en niveles altos y bajos de dicha capacidad. Sin embargo, es deseable el desarrollo de altos niveles de la capacidad de trabajo en red en empresas que cuenten con altos niveles de orientación al mercado y al aprendizaje para un desempeño organizacional más satisfactorio.

## **PALABRAS CLAVE:**

Orientación al mercado, orientación al aprendizaje, capacidad de trabajo en red.

## **Introducción.**

Se ha establecido que la orientación al mercado y la orientación al aprendizaje son importantes antecedentes organizacionales del éxito empresarial (Kohli y Jaworski, 1990; Narver y Slater, 1990; Baker y Sinkula, 1999a; Baker y Sinkula, 1999b). Para que ello se dé es necesario inculcar una cultura de búsqueda constante de oportunidades que impacte la calidad y cantidad de la información y conocimiento del mercado, a fin de lograr una sostenible ventaja competitiva (Baker y Sinkula, 2009). Sin embargo, la comprensión de las relaciones de dichas orientaciones con el desempeño en contextos diferentes al de economías desarrolladas ha sido menos conceptualizada y existe relativamente poca investigación que demuestre como la orientación al mercado y al aprendizaje afectan el desempeño en ambientes de economías en desarrollo.

La literatura sugiere que la orientación al mercado y al aprendizaje son muy importantes por el efecto que puede generar sobre el desempeño, en formas tales como la rentabilidad, crecimiento en ventas, éxito de nuevos productos, desempeño de programas de desarrollo de nuevos productos, entre otros (e.g., Atuahene-Gima, 1995; Deshpande et al., 1993; Han et al., 1998; Jaworski y Kohli, 1993; Li y Calantone, 1998; Pelham y Wilson, 1996; Slater y Narver, 1994). Sin embargo, poco se ha estudiado sobre las capacidades empresariales que puedan mejorar dicha relación y en particular la capacidad de trabajar en red con otras empresas. Estudios previos sugieren que el rol de la capacidad de trabajo en red es importante porque puede ser responsable de la creación de valor en la interacción de servicios (Nam y Lee, 2010; Walter et al., 2006) y la relación entre la oferta de servicios industriales y el crecimiento en ventas (Kohtamaki et al., 2013). En este sentido la presente investigación responde al llamado de profundizar en las capacidades de trabajo en red y

aborda el impacto de la orientación al mercado y el aprendizaje sobre el desempeño a través de una perspectiva de trabajo en red, en el cual todavía hay fragmentación y escasa investigación (Jacob, 2006; Lorenzoni y Lipparini, 1999).

A fin de ampliar la literatura y cubrir el vacío en la revisión de la relación de la orientación al mercado y el aprendizaje con el desempeño desde una perspectiva moderadora del trabajo en red, el presente estudio pretende examinar: (1) Los efectos lineales de la relación entre la orientación al mercado y el aprendizaje con el desempeño; y (2) Los efectos de moderación del trabajo en red sobre las relaciones del punto uno (1).

A continuación, en este trabajo presentamos los conceptos principales, las hipótesis que los relacionan, la descripción de la metodología utilizada para la recogida y análisis de los datos, los resultados, y conclusiones del mismo.

## **1. Revisión de la literatura y desarrollo de hipótesis**

### **1.1. Orientación al mercado y su relación con el desempeño**

Uno de los aspectos que subyace en la disciplina del marketing es el hecho de que las acciones de mercadeo resultan en un mejor desempeño y esta cuestión se da en la toma de decisiones por parte de la alta dirección basada en el mercado, en las actividades funcionales y en una orientación organizacional. En particular una orientación organizacional hacia el mercado se basa en una cultura orientada externamente que actúa continuamente sobre la creencia de que toda decisión comienza con el mercado y la anticipación de oportunidades para lograr una ventaja (Webster, 1992). La orientación al mercado es el acopio sistemático de información sobre los consumidores y los competidores actuales y potenciales, es el análisis sistemático de la información con el propósito de desarrollar

conocimiento de mercado, y es el uso sistemático de tal conocimiento para guiar el reconocimiento, la comprensión, la creación, la selección, la implementación y la modificación de la estrategia (Hunt y Morgan, 1995).

Existen dos autores sobresalientes en este tema, Narver y Slater (1990) quienes estudian el término según el enfoque que define la orientación al mercado en tres elementos: orientación al cliente, orientación al competidor y la coordinación inter funcional, y Kohli y Jaworsky (1990) que definen la orientación al mercado como la generación de inteligencia de mercado, la diseminación de esta inteligencia por toda la organización y la respuesta al mercado como producto del análisis de dicha información. Con estas dos perspectivas la literatura en marketing está de acuerdo en los aspectos que constituyen la naturaleza de la orientación al mercado. Primero, que las empresas establecen una cultura organizacional orientada a los consumidores. Segundo, que se caracteriza por la existencia de comportamientos relacionados con el acopio de información del mercado sobre las necesidades actuales y futuras y además, la coordinación entre áreas y a lo largo de toda la organización, de las actividades de marketing. Finalmente, que la implementación de una orientación al mercado conduce a un mejor desempeño organizacional ( Deshpande y Farley, 1998; Jaworski y Kohli, 1993; slater y Narver, 1994).

Frente a la orientación al mercado y los resultados de la firma los estudios han abordado cuatro categorías de consecuencias (Jaworski y kohli, 1993). Resultados económico-financieros, resultados sobre el consumidor, resultados sobre los empleados y resultados sobre la innovación. Los resultados económico financieros tiene que ver con aspectos que reflejan los beneficios, las ventas o la cuota de mercado. Los resultados sobre el consumidor incluyen la calidad percibida de los productos y/o servicios de la empresa, la

lealtad y la satisfacción del consumidor. Los resultados sobre los empleados incluyen factores como el compromiso con la empresa, el espíritu de equipo, los conflictos y la satisfacción en el trabajo. Los resultados sobre la innovación tienen que ver con el grado de novedad o habilidad para crear e implantar nuevas ideas, productos y procesos y el nivel de éxito en términos de cuota de mercado, ventas o rentabilidad (Im y Workman, 2004).

Gran cantidad de trabajos empíricos se han enfocado en establecer la relación de la orientación al mercado y el desempeño de las empresas en diferentes condiciones organizacionales y medioambientales y tres recientes meta-análisis (Cano et al., 2004; Kirca et al., 2005; Shoham et al., 2005) confirman el efecto positivo de la relación de la orientación al mercado con el desempeño organizacional. Así, la primera hipótesis propone que:

*H1: El desempeño de la empresa está positivamente influido por una orientación al mercado.*

## **1.2. Orientación al aprendizaje y su relación con el desempeño.**

Hunt y Morgan (1996) proponen que el aprendizaje es un importante recurso de la empresa que puede crear ventaja competitiva. La orientación al aprendizaje tiene que ver con el grado de compromiso de las empresas en cuestionar de manera ordenada y sistemática las creencias y prácticas fundamentales que definen los procesos de innovación (Baker y Sinkula, 1999b; Day, 1994 a). Este recurso de orden superior es requerido por la empresa para adquirir, diseminar, descartar y usar el conocimiento y la nueva información, de manera que satisfaga sus modelos mentales y lógicas dominantes. Una empresa con una orientación al aprendizaje requiere de empleados que constantemente cuestionen las normas organizacionales que guían sus actividades y acciones organizacionales influyendo

sobre las actividades de procesamiento de información. (Day, 1991; Sinkula et al., 1997), con lo cual esta cultura de aprendizaje se hace requisito previo para las empresas que quieran mejorar la comprensión de su entorno.

Mientras que la orientación al mercado es un aspecto organizacional que dirige y prioriza las actividades de procesamiento de información del mercado, la orientación al aprendizaje afecta la propensión de la empresa a valorar y cuestionar dicha información.(Baker y Sinkula, 1999b). La literatura ha argumentado que la orientación al mercado no es una condición suficiente para crear una ventaja competitiva sostenible (Baker y Sinkula, 2002) y además se ha sugerido la necesidad de incorporar una orientación al aprendizaje, pues ella tiene que ver con el desarrollo de conocimiento en la organización y el cual puede provenir de la información de mercado. Una empresa que posea bajas capacidades de aprendizaje puede generar una construcción de una orientación al mercado poco flexible incrementando la probabilidad de que la comprensión de las necesidades de los consumidores sea mas difícil y la anticipación a los competidores sea mas lenta ocasionando un detrimento en el desempeño de la empresa.

La capacidad de aprendizaje es considerada como crítica, tanto para la innovación como para la competitividad general de una empresa (Baker y Sinkula, 1999b), porque se constituye en una habilidad para integrar, construir y reconfigurar capacidades de aprendizaje interno y externo respondiendo de mejor manera a los cambios del entorno, permitiendo que las empresas se desempeñen mejor en su mercado, mediante el desarrollo de nuevas competencias en la exploración del conocimiento. La literatura en Marketing propone que una aproximación de la empresa hacia una orientación al mercado y una orientación al aprendizaje son claves para el desempeño (Dickson, 1996; Slater y Narver, 1995). Junto con el enfoque basado en el cliente, las empresas deben inculcar la capacidad

de participar en el aprendizaje, si se quiere ser primero en el mercado con innovaciones exitosas y lograr un mejor desempeño (Baker y Sinkula, 1999). Para ser innovadores efectivos, las organizaciones necesitan escanear el entorno, analizar y entender la estructura de la industria y estar alerta ante posibles nuevas oportunidades. Por ello el aprendizaje es una competencia que resulta en una de las bases fundamentales para lograr un mayor desempeño (Baker y Sinkula, 2009; Weerawardana et al., 2006). Por lo anterior proponemos que,

*H2: El desempeño está positivamente influido por la orientación al aprendizaje.*

### **1.3. Trabajo en red y su efecto moderador.**

La capacidad de relacionarse o de establecer redes se constituye actualmente en una de las competencias más importantes que debe desarrollar cualquier firma (Walter et al., 2006), dado que corresponde a actividades organizacionales que contribuyen a la renovación y complementación de los recursos organizacionales como búsqueda de ventaja competitiva. La existencia de relaciones estratégicas entre empresas que comparten objetivos comunes permite la transferencia de conocimientos de forma eficiente, así como la complementariedad de capacidades distintivas entre las empresas, combinando recursos propios y desarrollando nuevas habilidades a partir de las capacidades de los socios estratégicos (Kale et al., 2000). De esta manera las empresas que participan de dichas alianzas pueden mejorar su ventaja y posición competitiva (Escandón et al., 2013)

A pesar de la falta de consenso en las definiciones de las capacidades relacionales y las diferentes conceptualizaciones que se han abordado a lo largo de la literatura, existen elementos comunes y claves que pueden incrementar las relaciones de las orientaciones

estratégicas de la alta dirección y el desempeño. Estos elementos de las capacidades relacionales tienen que ver, por una parte, con el enfoque sobre el acceso acelerado al conocimiento, soportando la capacidad de innovación y la creación de una ventaja competitiva, y por otra, con el mejoramiento para las empresas que participan de la relación, de la habilidad de comunicación, coordinación y gobierno de la interacción (Smirnova et al., 2011). En este sentido se hace fundamental investigar como esta capacidad de trabajo con otros influencia los recursos intangibles que generan un mayor desempeño y verificar como la capacidad de trabajo en red modera recursos estratégicos como la orientación al mercado y al aprendizaje.

La capacidad de trabajo en red desde la perspectiva de los proponentes de la colaboración inter organizacional basada en el conocimiento sugieren que las empresas obtienen importantes beneficios de conocimiento de su participación en alianzas para posteriormente trasladarlo, por una parte, a un valor que devengan todos los participantes de la alianza del uso colectivo del conocimiento accedido, aprendido o desarrollado dentro de la relación y por otra, a beneficios particulares que generan un valor individual del uso privado de ese conocimiento por fuera de la alianza (Capaldo, 2014).

Con referencia a la orientación al mercado y su relación con el desempeño se sabe que un profundo conocimiento del consumidor y de la competencia genera un mayor desempeño organizacional, sin embargo, podría ser mejor dicho conocimiento si los comportamientos que conducen la inteligencia de mercado estuvieran acompañados de las dimensiones de la capacidad de trabajo en red, esto es, de habilidades superiores para relacionarse, una capacidad de coordinación de las capacidades relacionales y una co-participación de la información de mercado y un mayor desarrollo de comunicación interna (Walter et al.,



2006). En la inteligencia de mercado propia de una orientación al mercado, subyace la idea de contar con la capacidad superior de detección de mercado. Esta es un recurso de anticipación que le permite a las empresas realizar un seguimiento sobre la manera en que el mercado y los competidores se mueven mediante el acceso de la información, su interpretación y la captura de conocimiento de mercado. En la medida en que sea desarrollada esta capacidad de forma superior, la respuesta y la creación de valor será mayor (Day, 1994). Una habilidad superior para relacionarse, que hace parte de una capacidad de trabajo en red, permitiría mejorar los procesos de consulta abierta que la empresa debe desarrollar para identificar tendencias y oportunidades del entorno de mercado. Así mismo, un mayor desarrollo de la capacidad de comunicación interna propia del trabajo en red, puede afectar positivamente la distribución sinérgica de la información así como los sistemas de localización y almacenamiento de datos del mercado. Además, la razón de compartir información y las capacidades entre los participantes de una relación inter organizacional son una buena forma de mejorar su efectividad y ser más competitivos (Escandón et al, 2013).

De acuerdo a lo anterior se propone que,

*H3: La capacidad de trabajo en red modera positivamente la relación entre la orientación al mercado y el desempeño de la empresa.*

De acuerdo con Capaldo (2014) que las empresas adquieren beneficios de conocimiento de su participación en alianzas debido a que se comparte entre las partes el nuevo conocimiento y desde el punto de vista individual se desarrolla también un aprendizaje. Teniendo en cuenta que la orientación al aprendizaje contempla el desaprender, además de la generación, diseminación y almacenamiento de conocimiento, la capacidad de trabajo en

red promueve el cuestionamiento de las lógicas y modelos de pensamiento que prevalecen generalmente en la empresa y de esta manera el acceso por efectos de la co-participación de la información puede generar nuevas lógicas y modelos de pensamiento por el conocimiento compartido. La participación en alianzas con otras compañías permite el aprendizaje mutuo pues estas son vistas como mecanismos para adquisición de nuevo conocimiento permitiendo a las empresas acceder a información útil, aprendiendo a transferir conocimiento y reforzando sus capacidades internas, por medio del intercambio de información entre las empresas que componen el mercado mejorando su desempeño (Kale et al., 2000) . Se plantea entonces que:

*H4: La capacidad de trabajo en red modera positivamente la relación entre la orientación al aprendizaje y el desempeño de la empresa*

## **2. Metodología.**

Las hipótesis de este modelo se contrastan mediante la siguiente ecuación de regresión lineal, utilizando el método de mínimos cuadrados ordinarios:

$$DE = b_0 + b_1OM + b_2OL + b_3CR + b_4CR * OM + b_5CR * OL$$

Donde:

DE: Desempeño Empresarial (Escala basada en Quinn y Rohrbaugh, 1983)

OM: Orientación al mercado (Escala basada en Kohli y Jaworski, 1990)

OL: Orientación al aprendizaje (Escala basada en Hernandez et al., 2011)

CR: Capacidad de trabajo en red (Escala basada en Kale et al., 2000)

Para la medición de los conceptos utilizados en este trabajo se han utilizado escalas de siete puntos en el rango 1=muy en desacuerdo y 7= muy de acuerdo y multi ítem extraídas de la literatura. Para evitar la presencia de problemas de multicolinealidad debido a la

introducción de los términos de interacción, antes de construir dichos términos se centran a la media las variables independientes (Aiken y West, 1991). Al centrar a la media las variables independientes se obtienen un valor máximo de 2,821 correspondiente al factor de inflación de varianza (FIV) cumpliendo con el requisito de valores inferiores a 10. Esto indica que la multicolinealidad no es un problema en este modelo.

Los datos para este estudio han sido obtenidos de una muestra de fabricantes colombianos que asciende a 320 empresas. El método de muestreo utilizado fue aleatorio estratificado con un error de 3,95.

### 3. Resultados

A continuación en la Tabla 1 se presentan los resultados del modelo regresión en sus efectos principales y los efectos de interacción.

**Tabla 1: Resultados de la regresión del Modelo Teórico y del Modelo de Efectos Principales**

Variables	Coeficientes	Modelo de Efectos Principales		Modelo Teórico		Coeficientes no estandarizados
		Coeficientes estandarizados	Significatividad	Coeficientes estandarizados	Significatividad	
Constante	b <sub>0</sub>		0,000	13	0,000	14.5
OM	b <sub>1</sub>	0,182	0,000	0,128	0,007	1,933
OL	b <sub>2</sub>	0,117	0,003	0,140	0,005	1,475
CR	b <sub>3</sub>	0,182	0,000	0,233	0,000	2,213
CR*OM	b <sub>4</sub>			0,162	0,004	1,362
CR*OL	b <sub>5</sub>			0,184	0,004	1,855
R <sup>2</sup> (R <sup>2</sup> Ajustada)			0,436 (0,429)		0,571 (0,555)	
Valor F (Probabilidad F)			40,843 (0,000)		36,434 (0,000)	
Cambios R <sup>2</sup> (R <sup>2</sup> ajustada)			0,332 (0,429)		0,035 (0,026)	

Fuente: Elaboración Propia

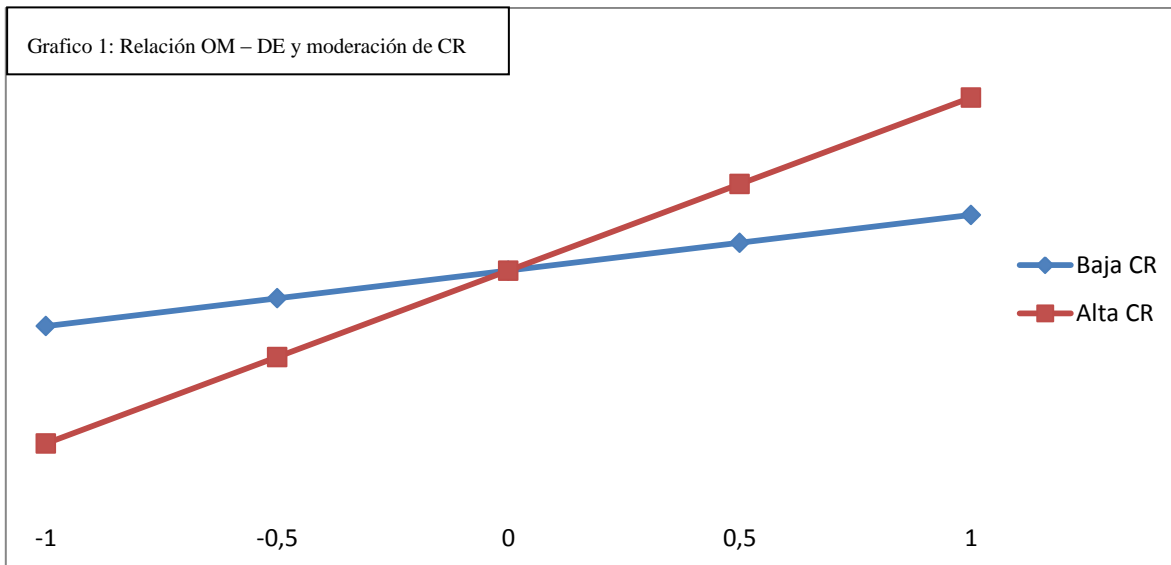
Los resultados muestran una relación lineal positiva y significativa de las relaciones de la orientación al mercado ( $\beta= 0,182$ ,  $p<0,01$ ) y al aprendizaje ( $\beta= 0,117$ ,  $p<0,01$ ) con el desempeño soportando la H1 y la H2, respectivamente.

La H3, propone que la fuerza de la relación entre la orientación al mercado y el desempeño podría potenciarse con una fuerte capacidad de trabajo en red. Los resultados provistos en la tabla 1 muestran un significativo efecto de interacción en la dirección de la hipótesis propuesta ( $\beta=0,162$ ,  $p<0,01$ ). Para el caso de la relación entre la orientación al aprendizaje y el desempeño, el efecto moderador de la capacidad de trabajo en red es también positivo y significativo ( $\beta=0,184$ ,  $p<0,01$ ), soportando la H4.

Teniendo en cuenta el efecto significativo de la moderación de la capacidad de trabajo en red sobre las relaciones de las orientaciones estratégicas con el desempeño de las empresas, se debe considerar en mayor detalle la naturaleza de dicha interacción. Esta se examinó usando el procedimiento de Aiken y West (1991). Donde, para valores bajos de CR (-1 desviación típica, -0,423) y valores bajos de OM (-1 desviación típica, -1,345), el efecto moderador es de 2,452; con un error estándar de 0,500; y un valor  $t=3,241$  ( $p<0,01$ ). Para valores bajos de CR (-1 desviación típica, -0,423) y valores altos de OM (+1,345), el efecto moderador es de -2,241; con un error estándar de 1,004; y un valor  $t=-2,215$  ( $p<0,01$ ).

Para valores altos de CR (+0,423) y valores bajos de OM (-1 desviación típica, -1,345), el efecto moderador es de 4,217; un error estándar de 0,547; y un valor  $t=4,921$  ( $P<0,01$ ).

Para valores altos de CR (+0,423) y valores altos de OM (+1,345), el efecto moderador es de -0,347; un error estándar de 0,758; y un valor  $t=-0,67$ . Ver gráfico 1.

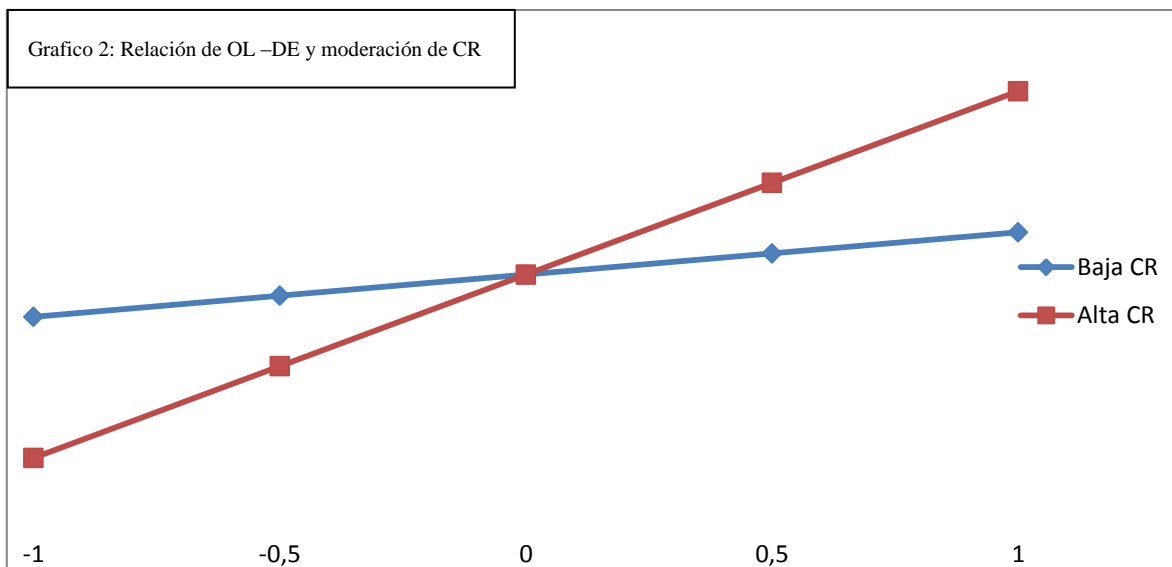


Por otra parte, para valores bajos de OL (-1 desviación típica, -1,542) y valores bajos de CR (-1 desviación típica, -1,345), el efecto moderador es de 1,238; con un error estándar de 0,576; y un valor  $t=1,74$  ( $p<0,05$ ).

Para valores bajos de OL (-1 desviación típica, -1,542) y valores altos de CR (+1,345), el efecto moderador es de -3,425; con un error estándar de 1,045; y un valor  $t=3,43$  ( $p<0,01$ ).

Para valores altos de OL (+1,041) y valores bajos de CR (-1 desviación típica, -1,345), el efecto moderador es de 5,245; un error estándar de 0,924; y un valor  $t=5,676$  ( $P<0,01$ ).

Para valores altos de OL (+1,542) y valores altos de CR (+1,345), el efecto moderador es de -0,453; un error estándar de 0,55; y un valor  $t=0,82$ . Ver gráfico 2.



#### 4. Conclusiones

La primera contribución de este trabajo es la conceptualización y examen de un modelo integrado que especifica las relaciones entre las la orientación al mercado y el aprendizaje con el desempeño desde la perspectiva de la influencia de la capacidad de trabajo en red. Este resultado obtenido en una muestra de empresas operando en una economía en desarrollo sugiere con respecto al desempeño, que la capacidad de trabajo en red incrementa el poder explicativo de las tradicionales orientaciones al mercado y al aprendizaje. En este contexto, se privilegia un desempeño organizacional más satisfactorio con altos niveles de capacidad de trabajo en red tanto para altos niveles de orientación al aprendizaje como para altos niveles de orientación al mercado. Las empresas deben considerar las capacidades de trabajo en red en la búsqueda de habilidades superiores de generación, apropiación de conocimiento y aprendizaje de mercado, dado que es una

combinación estratégica de recursos potencialmente productivos para la creación de valor y fuente de ventaja competitiva para las empresas.

## Referencias bibliográficas.

- Aiken, L. S.; West, S. G. (1991). *Multiple Regression: Testing and interpreting interactions*, Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc.
- Atuahene-Gima, Kwaku (1995). "An Exploratory Analysis of the Impact of Market Orientation on New Product Performance: A Contingency Approach". *Journal of Product Innovation Management* 12:275–293.
- Baker, W. E.; Sinkula J. M.(1999a). "Learning Orientation, Market orientation, and Innovation: Integrating and Extending models of Organizational Performance," *Journal of Market Focused Management*. 4, 295–308.
- Baker, W. E.; Sinkula J. M.(1999b). "The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance," *Journal of the Academy of Marketing Science* 27, 411–427.
- Baker, W. E.; 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.; Sinkula J. M. (2009). "The complementary effects of market orientation and entrepreneurial orientation on profitability in small businesses." *Journal of Small Business Management*, 47, pp. 443–464.
- Cano, C. R., 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(3), 179-200.
- Capaldo, A.(2014) Network governance: A cross-level study of social mechanisms, knowledge benefits, and strategic outcomes in joint-design alliances, *Industrial Marketing Management*, <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman>.
- Day, G. S. (1991). "Learning about Markets", *Marketing Science Institute Report Number*. pp. 91-117. Marketing Science Institute, Cambridge, MA.
- Day, G. S. (1994a). "Continuous Learning about Markets", *California Management Review*, Vol 36, pp. 9-31.
- Day, G. S. (1994b). "The capabilities of market-driven organizations", *The Journal of Marketing*, Vol 58, n° 4, pgs 37-52.
- Deshpande, R.; Farley, J.; Webster, F. (1993). "Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrant Analysis". *Journal of Marketing* 57(1): 23–37.
- Dyckson, Peter R. (1996). "The static and dynamics mechanics of competition: a comment on Hunt and Morgan's comparative advantage theory". *Journal of Marketing*, Vol 1 pp 93-122
- Escandon, D.M.; Rodríguez, A. y Hernández, M. (2013). La importancia de las capacidades dinámicas en las empresas born global colombianas. *Cuadernos de Administración Bogotá*, 26(47), 141-163
- Han, J. K; Namwoon, K; Srivastava R. K. (1998). "Market orientation and organizational performance: Is innovation a missing link?", *Journal of Marketing*, Vol 62, n° 4, pgs 30-45.
- Hernández-Espallardo, M., Sánchez-Pérez, M., y Segovia-López, C. (2011). Exploitation-and exploration-based innovations: the role of knowledge in inter-firm relationships with distributors. *Technovation*, 31(5), 203-215.
- Hunt, S. D. y Morgan, R. M. (1995). The Comparative Advantage Theory of Competition. *Journal of Marketing*. 59:1–15
- Hunt, S. D. y Morgan, R. M. (1996). The Resource - Advantage Theory of Competition: Dynamics, Path dependencies and evolutionary dimensions. *Journal of Marketing*. 60:107–114.
- Jacob, F.(2006). Preparing Industrial supplies for customer integration. *Industrial Marketing Management*. 35, 45-56.
- Jaworski, B. Y Kohli, A. (1993). "Market Orientation: Antecedents and Consequences". *Journal of Marketing* 57(3):53–70.
- Kale, P. Singh, H. y Perlmutter, H. (2000). Learning and protection of property assets in strategic alliances: Building relational capital. *Strategic Management Journal*, 21(3), 217 – 237.

- Kirca, A. H., Jayachandran, S., & Bearden, W. (2005). Market orientation: a meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance. *Journal of Marketing*, 69(2), 24-41.
- Kohli, Ajay K. y Jaworski, Bernard J. (1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing* 54:1-18 (April).
- Kohtamaki, M.; Partanen, J.; Parida, V. y Wincent J. (2013). Non-linear relationship between industrial service offering and sales growth: The moderating role of network capabilities. *Industrial Marketing Management*, <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.07.018>.
- Li, T. Y Calantone, R. (1998). "The Impact of Market Knowledge Competence on New Product Advantage: Conceptualization and Empirical Examination". *Journal of Marketing* 62(4):13-29.
- Lorenzoni, G. y Lipparini, A.(1999). The leveraging of interfirm relationship as a distinctive organizational capability: A longitudinal study. *Strategic Management Journal*. 20(4). 317-337.
- Nam, K. y Lee, N. (2010) Typology of service innovation from service-dominant logic perspective. *Journal of Universal Computer Science*, 16(3), 1761-1775.
- Narver, J.C., Slater, S.F. (1990). "The effect of a market orientation on business profitability" *Journal of Marketing*, 20-35.
- Pelham, A.;Wilson, D. (1996). "A Longitudinal Study of the Impact of Market Structure, Firm Structure, Strategy, and Market Orientation Culture on Dimensions of Business Performance". *Journal of the Academy of Marketing Science* 24(1):27-43.
- Quinn, R. E., y Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis. *Management science*, 29(3), 363-377.
- Sinkula, J.M.; Baker, W.; Noordewier, T.G.(1997). A framework for Market-Based organizational learning: Linking values, Knowledge and Behavior. *Journal of the Academy of Marketing Science.*; 25: 305-318.
- Shoham, A., Rose, G. M., y Kropp, F. (2005). Market orientation and performance: a meta-analysis. *Marketing Intelligence & Planning*, 23(5), 435-454.
- Slater, S.F.; Narver, J.C. (1994). "Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship?". *Journal of Marketing* 58(1):46-55.
- Slater, S.F.; Narver, J.C (1995). "Market orientation and the learning organization", *The Journal of Marketing*, Vol 59, n° 3, pgs 1652-1669.
- Smirnova, M.; Naude,P.; Henneberg, S.C.; Mouzas, S.; Kouchtch, S.P. (2011). "The impact of market orientation on the development of relational capabilities and performance outcomes: the case of Russian industrial firms". *Industrial Marketing Management*, 40, 44-53.
- Walter, A.; Auer, M. y Ritter,T. (2006). The impact of network capabilities and entrepreneurial orientation on university spin-off performance. *Journal of Business Venturing*, 21(4), 541-567.
- Webster, Frederick E, Jr.(1992).The changing role of marketing in the corporation. *Journal of Marketing*. 56 (October). 1-17
- Weerawardena, J; O’Cass, A; Julian, C. (2006). "Does industry matter? Examining the role of industry structure and organizational learning in innovation and brand performance", *Journal of Business Research*, Vol 59, pgs 37-45.