

# EFFECTO CURVILINEO Y COMPLEMENTARIO DE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO REACTIVA Y PROACTIVA SOBRE LA VENTAJA COMPETITIVA

---

Osorio Tinoco, Fabián F.; Hernández-Espallardo, Miguel; Rodríguez-Orejuela, Augusto.  
Pontificia Universidad Javeriana Seccional Cali; Universidad de Murcia; Universidad del  
Valle.

## RESUMEN

*A pesar de la generalización de la relación positiva de la orientación al mercado con la creación de ventaja competitiva, aún se desconocen aspectos de su naturaleza, como el costo y riesgo de implementar una total orientación al mercado. A partir del doble constructo de la orientación al mercado propuesto por Narver et al. (2004) se propone analizar este aspecto en una muestra de empresas de manufactura colombianas mediante un modelo de regresión lineal. Se propone que la orientación al mercado reactiva y proactiva presenten efectos de saturación y que se complementan para aumentar la ventaja competitiva empresarial.*

## Palabras Clave:

Efecto curvilíneo, efecto complementario, orientación al mercado reactiva, orientación al mercado proactiva, ventaja competitiva.

## 1. Objetivos

El concepto de la orientación al mercado en sus construcciones tradicionales como la de Kohli y Jaworski, (1990) y Narver y Slater, (1990) han sido criticadas por considerar que se limitan a escuchar la voz del consumidor y obstaculizar la innovación (e.g. Christensen and Bower, 1996). De acuerdo a Narver et al. (2004) esto obedece a una mirada estrecha de lo que es una total orientación al mercado. Si las empresas quieren seguir siendo competitivas deben satisfacer no solamente las necesidades actuales, sino aquellas necesidades que los clientes no articulan, es decir, las necesidades futuras (Ketchen et al., 2007; Narver et al., 2004). En este sentido, se considera una total orientación al mercado cuando están presentes la dimensión reactiva y proactiva (Narver et al., 2004). No obstante, aún se conoce muy poco sobre estas dos dimensiones. El presente trabajo en curso propone abordar dos aspectos poco explorados de la naturaleza de la orientación al mercado reactiva y proactiva y su relación con la ventaja competitiva. En primer lugar, la revisión empírica de la naturaleza de la relación curvilínea de la orientación al mercado proactiva y reactiva con la ventaja competitiva, a fin de contribuir a la literatura sobre estas dos vertientes. En segundo lugar, el presente trabajo propone el análisis de la naturaleza complementaria de las dos dimensiones de la orientación al mercado.

## 2. Teoría y desarrollo de hipótesis

De acuerdo a Deshpandé et al. (1993) la orientación al mercado es el conjunto de creencias que permite a la empresa poner su interés en el cliente primero. La orientación al mercado supone una continua y activa disposición hacia la adquisición de conocimiento de las necesidades de los consumidores y de respuesta a las demandas del mercado a través de productos y servicios que generen mayor valor. Así, la ventaja competitiva puede ser vista como resultado de la orientación al mercado (Kohli y Jaworski, 1990; Narver et al., 2004; Slater y Narver, 1995).

Su implementación requiere que la organización tenga en cuenta tanto las necesidades actuales como las necesidades futuras de los clientes para crear una ventaja competitiva (Ketchen et al., 2007). No obstante, los conceptos tradicionales de la orientación al mercado no dan cuenta de las necesidades futuras del cliente (Baker y Sinkula, 2007; Blocker et al., 2011). De este modo, el concepto de la orientación al mercado en sus construcciones tradicionales ha sido criticado por considerar que se limita a escuchar la voz del consumidor y obstaculizar la innovación (e.g. Christensen and Bower, 1996). Para hacer frente a este inconveniente Narver et al. (2004) introducen la idea de una orientación al mercado total a partir de dos conceptos, los de orientación al mercado reactiva y proactiva.

La orientación al mercado reactiva (OMR) se focaliza en el conocimiento de la empresa sobre las necesidades actuales de los clientes para alcanzar una profunda comprensión y satisfacción de las necesidades expresadas. Las empresas que buscan una OMR son conducidas por la voz de sus clientes y desarrollan productos/servicios para satisfacer las necesidades que los clientes pueden expresar y articular (Atuahene-Gima et al., 2005; Narver et al., 2004). La OMR responde a las necesidades expresadas de los mercados existentes, busca innovaciones incrementales, y prefiere bajos niveles de riesgo (Oswald et al., 2012).

Una orientación al mercado proactiva (OMP) se focaliza en descubrir y comprender las necesidades latentes de los clientes (Atuahene-Gima et al., 2005; Narver et al., 2004). Las empresas que implementan una OMP buscan nuevas oportunidades de mercado, aprovechando a los clientes para identificar nuevas soluciones a necesidades no articuladas con el fin de ofrecer nuevos productos/servicios, incluso antes de que sus usuarios sean conscientes de su necesidad. La OMP responde a las necesidades latentes en mercados existentes o nuevos, busca innovaciones radicales y toma niveles más altos de riesgo (Oswald et al., 2012).

#### ***A. Orientación al mercado reactiva y ventaja competitiva (efecto curvilíneo).***

Las empresas orientadas al mercado de una forma reactiva escuchan las necesidades actuales de los consumidores y reaccionan mediante el desarrollo de procesos que permitan el ajuste de las líneas de productos que satisfagan esas necesidades (Baker y Sinkula, 2009). Una empresa que se oriente de esta manera hace seguimiento a los requerimientos del cliente y aprovecha toda su experiencia y familiaridad con el conocimiento de las necesidades expresas, con el fin de desarrollar nuevos productos y/o servicios, creando mayor valor y diferenciándose de los competidores proporcionando mayores niveles de beneficios. Teniendo esto en cuenta, cabe esperar un efecto positivo de OMR sobre la ventaja competitiva de la empresa.

Sin embargo, a pesar de las ventajas que ofrece la familiaridad con el dominio operacional que caracteriza la OMR, la empresa corre el riesgo de terminar considerando primero las necesidades que son más evidentes para los clientes, dedicando progresivamente más recursos a responder a los caprichos del mercado con menor posibilidad de crear valor (Narver et al., 2004). Así los beneficios ofrecidos por altos niveles de orientación al mercado reactiva apenas si generarán valor marginal para los compradores, al tiempo que, además, pueden ser conocidos fácilmente, e imitados, por los competidores. Por lo tanto, se propone que:

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

#### ***B. Orientación al mercado proactiva y ventaja competitiva (efecto curvilíneo).***

Una orientación al mercado proactiva conduce a una mirada más profunda de las demandas de los clientes, y por tanto, a un mayor compromiso con el desarrollo de productos y servicios de mayor valor. De otra parte, una OMP alertará a la empresa de nuevos mercados que involucren la búsqueda de nueva y diversa información de necesidades de las que los clientes aún no son consciente para el desarrollo de productos y servicios de alto valor (Atuahene-Gima et al., 2005; Narver et al., 2004). Esto hace suponer un efecto positivo de la orientación al mercado proactiva sobre la ventaja competitiva.

Sin embargo, un exceso de orientación proactiva puede conllevar a la empresa a hacer enormes esfuerzos en la adaptación de la estructura organizacional y en el desarrollo de habilidades que van más allá de las conseguidas a través de la experiencia, sobre mercados de gran potencial que aún no han sido desarrollados por la empresa, exigiendo el involucramiento en proyectos de alto riesgo con información no familiar (Atuahene-Gima

et al., 2005). Esta sobrecarga de información y conocimiento nuevo incrementa la incertidumbre en la coordinación de los proyectos, enfrentándose a ajustes organizacionales que pueden interferir con otros, generando costos y riesgo adicionales (Boumgarden et al., 2012). Así, la adquisición de información que dista mucho de las necesidades actuales de los clientes y la incertidumbre propia de las necesidades futuras podrían limitar la ventaja competitiva cuando la OMP se implementa a niveles altos. Por lo tanto, se propone que:

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

### **C. Interacción de la orientación al mercado reactiva y proactiva (efecto complementario)**

Las lógicas tanto de la orientación al mercado reactiva como la proactiva son diferentes. Esto implica la necesidad de las empresas de gestionar las ventajas y desventajas entre las dos vertientes de la orientación al mercado. Una presencia de ambos comportamientos posibilitaría una total orientación al mercado que ayudaría en la construcción de ventaja competitiva (Atuahene-Gima et al., 2005; Herhausen, 2016; Narver et al., 2004; Tan y Liu, 2014). Además, una orientación al mercado es robusta o completa cuando está dirigida tanto a la satisfacción de las necesidades actuales como a las necesidades futuras de los consumidores (Ketchen et al., 2007; Slater y Narver, 1999).

Los recientes estudios han dado cuenta de que particularmente la orientación al mercado reactiva está asociada al aprendizaje de explotación y las innovaciones incrementales, mientras que una orientación al mercado proactiva se asocia con un aprendizaje exploratorio y de innovaciones radicales (Li et al., 2008; Tan y Liu, 2014; Yannopoulos et al., 2012). En este sentido una mayor ventaja competitiva estaría dada por la búsqueda de una combinación adecuada de los dos tipos de comportamientos de la orientación al mercado, a fin de que ambos tipos puedan mejorar el valor entregado al cliente (Lin et al., 2013). La combinación de prácticas proactivas y reactivas le permite a la empresa ejercer efectos complementarios para alcanzar simultáneamente actividades de exploración y explotación en los procesos de innovación, mejorando los resultados (Voss y Voss, 2013). En este argumento subyace la idea propuesta por March (1991) sobre el balance que debe existir entre ambos tipos de innovación (Tan y Liu, 2014). Una empresa que se focaliza en exceso en actividades de OMR es poco probable que sea efectiva en la respuesta de las necesidades del mercado por la ausencia de nuevas ideas y estrategias. Por otra parte, una empresa focalizada en exceso en actividades de OMP puede generar altos costos de experimentación y riesgos por el tratamiento de información poco familiar.

Por lo anterior se propone que:

**H3:** *La interacción de la orientación al mercado reactiva y proactiva está positivamente relacionada con la ventaja competitiva.*

## **3. Metodología**

### **A. Recolección de datos**

Los datos para este estudio han sido obtenidos de una muestra de industrias colombianas con mayor dinamismo en el desarrollo de actividades de innovación. Para este propósito se

preguntó a la empresa si había estado implicada en al menos un proyecto de innovación considerado como significativo durante los últimos tres años (Lee y O'Connor, 2003). El estudio permitió reunir datos de empresas que pertenecen a una amplia gama de industrias manufactureras, con especial referencia al sector químico (24%), fabricantes de caucho y plástico (15%) y fabricantes de prendas de vestir (13%). Mediante la triangulación de fuentes secundarias de información se construyó un directorio de empresas manufactureras de tres instituciones nacionales. Dichas fuentes provienen en primer lugar, de la segunda encuesta nacional de desarrollo e innovación tecnológica realizada por el Departamento Nacional de Planeación. De otra parte, de información del Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación (Colciencias) y, por último, del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). El resultado de este trabajo preliminar permitió la construcción de un directorio de las empresas de manufactura más innovadoras del país, identificando 812 empresas. En concreto esta investigación está centrada en una submuestra del total de empresas, aquellas en los sectores industriales más innovadores que al mismo tiempo tienen un número significativo de empresas. El total de empresas que forman la base de datos asciende a 272. Encuestadores entrenados por los miembros del equipo de investigación son los encargados de contactar a la empresa y recoger los datos mediante entrevista personal. Los datos son obtenidos por medio de un cuestionario que se administró personalmente. Esto reduce sustancialmente los problemas de control que ocurren al interior de las organizaciones (Cavusgil y Elvey-Kirk, 1998). Además en comparación con las encuestas por correo (Lee y O'Connor, 2003) o las encuestas en línea, este procedimiento ofrece una clara ventaja en términos de su tasa de respuesta (Olsen, 2009).

### ***B. Escalas de medida***

Para la medición de los conceptos utilizados en este trabajo se han utilizado escalas multi-item extraídas de la literatura. Escalas existentes son usadas o adaptadas de estudios previos. La Tabla 1 presenta los ítems utilizados en la medición de cada uno de los conceptos. La medición de la ventaja competitiva se ha adaptado de las escalas desarrolladas por McGrath et al. (1996) y Jap (1999). La orientación al mercado reactiva es medida de acuerdo a la escala desarrollada por Narver et al. (2004). Esta escala de siete ítems evalúa el grado con el cual una firma logra entender y satisfacer las necesidades expresas de los clientes. Igualmente, la orientación al mercado proactiva es medida también conforme a la escala desarrollada por Narver et al. (2004). Esta escala de ocho ítems evalúa el grado por el cual una empresa logra entender y satisfacer las necesidades latentes de los clientes.

Se ha realizado un análisis factorial confirmatorio (CFA) para evaluar la dimensionalidad, confiabilidad y validez de las escalas, cuyos resultados se muestran asimismo en la Tabla 1. El CFA mostró que cada uno de los 12 indicadores pesa significativamente en el factor destinado (el valor  $t$  más bajo es de 9,30), lo cual indica validez convergente entre los ítems de cada escala. Los pesos van desde 0,58 hasta 0,81. Los indicadores de ajuste presentados en la Tabla 2 sugieren un ajuste razonable del modelo a los datos. También muestra que los constructos son confiables, la fiabilidad compuesta (SCR) para los cinco constructos se encuentran entre 0,71 y 0,81, todos excediendo el 0,6, el cual es el nivel aceptable sugerido por Bagozzi y Yi (1988). La validez discriminante de las escalas se confirma mediante los intervalos de confianza al 99% ( $\pm 3$  errores estándar sobre la

correlación entre constructos ( $\phi$ )), comprobando que el intervalo no incluye el valor de 1 (Anderson y Gerbing, 1988).

**TABLA 1. Resumen medición de variables: Análisis factorial confirmatorio y confiabilidad de las escalas.**

<i>Descripción de los ítems de las escalas</i>	<i>Carga de factores</i>	<i>Valor t</i>	<i>Fiabilidad (SCR)<sup>a</sup></i>
<b><i>Orientación al mercado proactiva<sup>b</sup></i></b>			SCR=.819
Ayudamos a nuestros clientes a anticiparse a las tendencias en sus mercados.	0,65	11.43	
Continuamente intentamos descubrir las necesidades adicionales de nuestros clientes, aun de las que ellos son inconscientes.	0,81	15.10	
En nuestros nuevos productos y servicios incorporamos soluciones a necesidades de nuestros clientes con las que ellos no contaban.	0,72	12.84	
Buscamos nuevas formas como nuestros clientes utilizan nuestros productos y servicios.	0,73	13.15	
Innovamos aun arriesgando a dejar obsoletos nuestros propios productos. *			
Buscamos oportunidades en áreas donde nuestros clientes encuentran difícil expresar sus necesidades. *			
Trabajamos de cerca con nuestros usuarios líderes, quienes intentan reconocer las necesidades de los compradores meses o años antes que la mayoría de los competidores. *			
Extrapolamos las tendencias clave, para ganar comprensión acerca de lo que los mercados actuales necesitarán en el futuro. *			
<b><i>Orientación al mercado reactiva<sup>b</sup></i></b>			SCR=.719
Constantemente monitoreamos nuestros niveles de compromiso con la atención de las necesidades del cliente.	0,68	11.12	
Informamos abiertamente a todas las funciones de la empresa sobre los éxitos y fracasos con los consumidores. *			
Nuestra estrategia para la ventaja competitiva se basa en nuestra comprensión de las necesidades de los clientes.*	0,62	10.02	
Medimos la satisfacción de los clientes de forma sistemática y frecuente.	0,58	9.30	
Estamos más enfocados en nuestros clientes que nuestros principales competidores. *	0,62	10.03	
Creo que esta compañía existe principalmente para servir a los clientes.			
Los datos sobre la satisfacción de nuestros clientes son diseminados en todos los niveles de la organización.			
<b><i>Ventaja Competitiva (Como resultado de las innovaciones emprendidas...)<sup>b</sup></i></b>			SCR=.798
Su empresa es más competitiva en productos de calidad. *			
Su empresa es más competitiva en costos de producción. *			
Su empresa es superior en respuesta rápida frente a sus competidores.	0,68	11.62	
Su empresa entrega más valor a sus clientes comparados con sus competidores.	0,67	11.41	
Su empresa es más eficiente que sus competidores.	0,76	13.55	
Sus clientes pagan precios superiores a los de la competencia. *	0,71	12.45	
En definitiva, su empresa tiene ventaja competitiva frente a sus rivales			

Estadísticos de ajuste para el modelo de medida de 12 indicadores para 3 constructos:  $\chi^2_{(51)} = 105.49$ ; GFI= 0.94; RMSEA= 0.061; SRMR= 0.046; CFI=0.97; TLI (NNFI)= 0.97. <sup>a</sup> fiabilidad compuesta (SCR):  $(\rho_c = (\sum \lambda_i)^2 \text{var}(\xi) / [(\sum \lambda_i)^2 \text{var}(\xi) + \sum \theta_{ii}])$ ; (Bagozzi y Yi, 1998)). <sup>b</sup> extremos: 1=

muy en desacuerdo; 7= muy de acuerdo. \* Ítemes eliminados a efectos de conseguir un adecuado ajuste.

Considerando que las estrategias de las empresas pueden afectarse significativamente por las características propias de la empresa, así como de otras asociadas a la industria (Cai et al., 2014), se incluyen como variables de control, el tamaño y la antigüedad de las empresas, así como el sector de la industria en que se ubican. (e.g. Cai et al., 2014; Herhausen, 2016; Homburg et al., 2004; Wang et al., 2013 ). En la Tabla 2 se reportan los estadísticos descriptivos y las correlaciones de todas las variables.

**TABLA 2. Matriz de Correlaciones y estadísticos descriptivos**

Variable	Desviación												
	Media	Estándar	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1. Tamaño de la empresa	350	710,6	<b>1,00</b>										
2. Antigüedad de la empresa	31,78	20,37	**	<b>1,00</b>									
3. Sector de Alimentos y bebidas	0,14	0,35	0,00	0,04	<b>1,00</b>								
4. Sector textiles	0,19	0,39	*	*	**	<b>1,00</b>							
5. Sector papel y cartón	0,07	0,26	0,01	0,05	*	**	<b>1,00</b>						
6. Sector productos químicos	0,36	0,48	0,06	*	**	**	**	<b>1,00</b>					
7. Sector maquinaria y equipos	0,20	0,40	0,02	0,01	**	**	**	**	<b>1,00</b>				
8. Ventaja competitiva	5,79	0,80	0,02	0,01	0,08	0,08	*	0,05	0,01	<b>1,00</b>			
9. Orientación al mercado reactiva	5,71	0,81	0,07	0,11	0,09	-	0,17	0,11	0,38	**	<b>1,00</b>		
10. Orientación al mercado proactiva	5,74	0,92	0,08	*	0,06	0,03	0,03	0,02	0,07	0,13	0,34	0,47	<b>1,00</b>

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

### C. Análisis y resultados

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

$$VC = \beta_0 + \beta_1 TAMEM + \beta_2 ANTEM + \beta_3 S\_AB + \beta_4 S\_TEX + \beta_5 S\_PYC + \beta_6 S\_Q + \beta_7 S\_MYE + \beta_8 OMR + \beta_9 OMP + \beta_{10} OMR^2 + \beta_{11} OMP^2 + \beta_{12} OMR \times OMP.$$

Donde, VC= Ventaja competitiva de la empresa; TAMEM= Tamaño de la empresa; ANTEM= Antigüedad de la empresa; S\_AB= Sector de alimentos y bebidas; S\_TEX= Sector de textiles; S\_PYC= Sector de papel y cartón; S\_Q= Sector de productos químicos; S\_MYE= Sector de maquinaria y equipo; OMR= Orientación al mercado reactiva; OMP= Orientación al mercado proactiva.

Para minimizar el riesgo de multicolinealidad que puede ser consecuencia de la presencia en la misma ecuación de efectos principales y efectos interacción se utiliza el método de centrado a la media recomendado por Jaccard et al. (1990) y Aiken y West (1991). Para la

contrastación de las hipótesis será necesario realizar un análisis marginal (Aiken y West, 1991). El resultado del efecto de la orientación al mercado reactiva sobre la ventaja competitiva y de la orientación al mercado proactiva sobre la ventaja competitiva se presentarán como el resultado de la derivada parcial, respectivamente, de cada variable para niveles altos-bajos de la variable (contrastación del efecto no lineal) en niveles altos-bajos de la otra (contrastación del efecto interacción).

#### **4. Conclusiones preliminares**

La presente investigación aclara con mayor detalle, y desde la perspectiva de las dos vertientes de la orientación al mercado, aspectos en que este elemento central de la disciplina del marketing contribuye o no, a los resultados empresariales. En este sentido el presente estudio establece que demasiada inversión tanto de una como de otra vertiente de la orientación al mercado presenta efectos de saturación. Los resultados preliminares parecen confirmar que la naturaleza de las dos vertientes de la orientación al mercado es curvilínea más que lineal.

Respecto a la interacción de las dos vertientes de la orientación al mercado los resultados preliminares parecen mostrar que ambas vertientes se complementan a la hora de mejorar la ventaja competitiva de las empresas. Atuahene-Gima et al. (2005) establecieron que las dos orientaciones no pueden convivir en una combinación alta-alta, mientras que Tan y Liu (2014) y Herhausen (2016) presentan el concepto de ambidestreza de orientación al mercado. El presente estudio va más allá, dando claridad en que la combinación alta-alta es posible pero que debe tenerse en cuenta la saturación de ambas vertientes de la orientación al mercado.

#### **5. Referencias Bibliográficas**

- Aiken, L.S. y West, S.G. (1991). *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- Anderson, J.C., y Gerbing, D.W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological bulletin*, 103(3), 411.
- Atuahene-Gima, K., Slater, S.F., Olson, E.M. (2005). The contingent value of responsive and proactive market orientations for new product program performance. *Journal of Product Innovation Management*, 22. 464–482.
- Baker, W.E., y Sinkula, J.M. (2007). Does market orientation facilitate balanced innovation programs? An organizational learning perspective. *Journal of Product Innovation Management*, 24(4), 316-334.
- Baker, W.E., y Sinkula, J.M. (2009). The complementary effects of market orientation and entrepreneurial orientation on profitability in small businesses. *Journal of Small Business Management*, 47, 443–464.
- 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.



- Boumgarden, P.; Nickerson, J.; Zenger, T.R. (2012). Sailing into the wind: exploring the relationships among ambidexterity, vacillation, and organizational performance. *Strategic Management Journal*, 33,587-610
- Blocker, C.P., Flint, D.J., Myers, M.B. y Slater S.F. (2011). Proactive customer orientation and its role for creating customer value in global markets. *Journal of The Academy of Marketing Science*, 39(2), 216-233.
- Cai, L., Yu, X., Liu, Q., y Nguyen, B. (2014). Radical innovation, market orientation, and risk-taking in Chinese new ventures: an exploratory study. *International Journal of Technology Management*, 67(1), 47-76.
- Cavusgil, S.T. y Elvey-Kirk, L.A. (1998). Mail survey response behavior: a conceptualization of motivating factors and an empirical study, *European Journal of Marketing*, 32 (11/12), 1165-1192.
- Christensen, C.M. y Bower, J.L. (1996). Customer Power, Strategic Investment, and the Failure of Leading Firms. *Strategic Management Journal*,17, 197-218.
- Deshpande, R., Farley, J., Webster, F. (1993). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: A quadrad analysis. *Journal of Marketing*, 57(1), 23-37.
- Herhausen, D. (2016). Unfolding the ambidextrous effects of proactive and responsive market orientation. *Journal of Business Research*, 69(7), 2585-2593.
- Homburg, C., Krohmer, H., y Workman, J. P. (2004). A strategy implementation perspective of market orientation. *Journal of Business Research*, 57(12), 1331-1340.
- Jaccard, J., Turrisi, R. y Wan, C.K. (1990). *Interaction Effects in Multiple Regression*, Sage Publications, Newbury Park, CA.
- Jap, S.D. (1999). Pie-expansion efforts: collaboration processes in buyer-supplier relationships. *Journal of Marketing Research*, 461-475.
- Ketchen, D. J., Hult, G. T. M., y Slater, S. F. (2007). Toward greater understanding of market orientation and the resource-based view. *Strategic Management Journal*, 28(9), 961-964.
- Kohli, A.K. y Jaworski, B.J. (1990). Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1-18.
- Lee, Y. y O'Connor, G.C. (2003). The impact of communication strategy on launching new products: the moderating role of product innovativeness, *Journal of Product Innovation Management*, 20(1), 4-21.
- Li, C.R., Lin, C.J., y Chu, C.P. (2008). The nature of market orientation and the ambidexterity of innovations. *Management Decision*, 46, 1002-1026.
- Lin, H.E., McDonough, E.F., Lin, S.J., y Lin, C.Y.Y. (2013). Managing the exploitation/exploration paradox: The role of a learning capability and innovation ambidexterity. *Journal of Product Innovation Management*, 30(2), 262-278.

- March, J.G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2, 71–87.
- McGrath, R.G., Tsai, M.H., Venkataraman, S., y MacMillan, I.C. (1996). Innovation, competitive advantage and rent: a model and test. *Management Science*, 42(3), 389-403.
- Narver, J.C. y Slater, S.F. (1990). The effect of market orientation on business profitability, *Journal of Marketing*, 54(4), 20-55.
- Narver, J.C., Slater, S.F. y MacLachlan, D.L. (2004). Responsive and proactive market orientation and new product success. *Journal of Product Innovation Management*, 21, 334–347.
- Olsen, S.B. (2009). Choosing between internet and mail survey modes for choice experiment surveys considering non-market goods, *Environmental and Resource Economics*, 44(4), 591-610.
- Oswald, M., Brettel, M., y Engelen, A. (2012). How departments' decision-making influence and interdepartmental dynamics relate to two facets of strategic market orientation. *Journal of Strategic Marketing*, 20(6), 483-507.
- 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. (1999). Market-oriented is more than being customer-led. *Strategic Management Journal*, 20(12), 1165-1168.
- Tan, M y Liu, Z. (2014). Paths to success: An ambidexterity perspective on how responsive and proactive market orientations affect SME's business performance. *Journal of Strategic Marketing*, 22,(5), 420 -441.
- Voss,G.B. y Voss, Z.G.(2013). Strategic ambidexterity in small and medium-sized enterprises: Implementing exploration and exploitation in product and market domains. *Organization Science*, 24 (5), 1459-1477.
- Wang, Y., Zeng, D., Di Benedetto, C.A. y Song, M.(2013). Environmental determinants of responsive and proactive market orientations. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 28(7), 565-576.
- Yanoopoulos, P. Auh,S. y Menguc, B.(2012). Achieving fit between learning and market orientation: Implications for new product performance. *Journal of Product Innovation Management*, 29(4), 531-545.