



LA ORIENTACIÓN AL APRENDIZAJE, AL MERCADO Y SU IMPACTO EN LOS RESULTADOS EMPRESARIALES

Un análisis con modelo de ecuaciones estructurales

Orientation towards learning, to the market and its impact on business results:
an analysis with structural equation modeling

JAIME GUSTAVO GALLO MENDOZA

Universidad Internacional del Ecuador (UIDE), Ecuador

KEY WORDS

*Market
Learning
Entrepreneurship
Innovation
Competitive Advantage*

ABSTRACT

In this research, we explained the relationship of four entrepreneurial capacities: market orientation and its influence on orientation towards learning and both, in the results of small and medium industries belonging to the "Food and Beverages" sector, located in Ecuador. With the aim that these types of organizations achieve a competitive organizational performance in Ecuador. A tool for small and medium-sized industries to operate in the market in the long term because competencies will be developed so that they generate more efficient results and therefore a greater competitive advantage.

PALABRAS CLAVE

*Mercado
Aprendizaje
Emprendimiento
Innovación
Ventaja competitiva*

RESUMEN

En la presente investigación se explica la relación de dos capacidades empresariales: la orientación al mercado y su influencia en la orientación al aprendizaje y, ambos, en los resultados de las pequeñas y medianas industrias del sector de "Alimentos y Bebidas", en Ecuador. Con el objetivo que este tipo de organizaciones logren un rendimiento organizacional competitivo en el Ecuador. Una herramienta para que las pequeñas y medianas industrias logren operar en el mercado a largo plazo debido a que se desarrollarán competencias que generarán resultados más eficientes y por tanto una mayor ventaja competitiva.

1. Introducción

1.1. Los modelos de ecuaciones estructurales

Estos modelos permiten construir esquemas explicativos, es decir, teorías que viabilicen una comprensión de la realidad y de los fenómenos observados (Ruiz, Pardo y San Martín, 2010). Son una familia de modelos estadísticos multivariados que permiten estimar el efecto y las relaciones entre las variables. Examinan simultáneamente una serie de relaciones de dependencia y analizan cuando una variable dependiente se convierte en independiente en otras relaciones.

1.2. Causalidad

El potencial de este modelo permite representar el efecto causal entre sus variables. También se puede estimar el parámetro correspondiente a ese efecto, pero se debe tener claro que su valoración no demuestra la existencia de causalidad. La existencia de una relación causal entre las variables debe sustentarse en la articulación teórica del modelo y no en la estimación de los datos (Ruiz, Pardo y Martín, 2010).

Estos modelos no prueban la causalidad, solamente permiten seleccionar hipótesis causales relevantes, eliminando aquellas no sustentadas por la evidencia empírica. Se especifican una serie de relaciones y luego se evalúan cuáles se representan en los datos recolectados empíricamente (Weston y Gore, 2006).

1.3. Variables

Variable indicadora o empírica: son las variables observables.

Variable latente: es un constructo supuesto que solo puede ser cuantificado mediante variables observables. Se pueden emplear múltiples medidas que representen el constructo y controlar el error de medición específico de cada variable (Ruiz, Pardo y Martín, 2010).

Variable error: representa los errores asociados a la medición de una variable, como el conjunto de estas, que no han sido contempladas en el modelo y que pueden afectar a la cuantificación de una variable observada. Se consideran que son de tipo latente por no ser observables directamente (Ruiz, Pardo y Martín, 2010).

Variable exógena: variable que afecta a otra y que no recibe el impacto de ninguna. Las variables independientes de un modelo de regresión son exógenas.

Variable endógena: variable que recibe el efecto de otra. La variable dependiente de un modelo de regresión es endógena y siempre va acompañada de un error (Ruiz, Pardo y Martín, 2010).

2. Modelo teórico

2.1. La orientación al aprendizaje

La forma más efectiva y eficiente para crear los comportamientos necesarios para crear un valor superior, es la orientación al mercado entendida como una cultura organizativa que favorece dichos comportamientos. El dinamismo y turbulencia del mercado exige cada vez más que las empresas respondan más adecuadamente a las necesidades de los clientes y consumidores en sus mercados objetivos.

Varios autores han manifestado que la orientación al mercado es clave para responder adecuadamente a ese tipo de mercados. Y precisamente por esto, se considera en el presente estudio a la orientación al mercado como la primera capacidad empresarial relevante para la supervivencia y crecimiento de las empresas.

Otro de los factores en el fracaso de las nuevas empresas ha sido su escasa aplicación del conocimiento. Por otra parte, la adquisición y disseminación del conocimiento entre los miembros de la organización y estar abierto a nuevas opiniones, favorece la detección y explotación de oportunidades en las empresas de nueva creación y por consiguiente aumenta la probabilidad de supervivencia y crecimiento. De esta manera, Hebel (2007) ha destacado que el aprendizaje organizativo es el "puente" que une el pensamiento y la acción, esta capacidad es vital para que las nuevas empresas traduzcan sus planes de negocio y estrategias a acciones concretas para dar respuesta rápida y efectiva al dinamismo del entorno.

Debido a lo mencionado, en este estudio se incluye al modelo la orientación al aprendizaje.

Conceptualización. La orientación al aprendizaje se puede conceptualizar como un conjunto de valores organizacionales que influyen tanto en la empresa para crear y utilizar el conocimiento, como el grado en que se satisface la empresa con sus paradigmas, modelos mentales y con las lógicas dominantes. En este sentido, se han asociado habitualmente tres valores organizacionales que predisponen a las organizaciones a aprender, estos son: i) el compromiso con el aprendizaje; ii) una mentalidad abierta; y, iii) una visión compartida.

Por otra parte, Weerawardena, O'Cass y Julian (2006) han diferenciado tres tipos de orientación al aprendizaje: i) la orientación al aprendizaje de mercado; ii) la orientación al aprendizaje relacional; y, iii) la orientación al aprendizaje interno. De este último, algunos autores solo reconocen tres dimensiones: i) compromiso con el aprendizaje; ii) mentalidad abierta; y, iii) visión compartida, en tanto, otros lo conciben con cuatro factores: compromiso con el aprendizaje, mentalidad abierta, visión compartida y el intercambio de conocimiento.

Cardona y Calderón (2006) han señalado que la orientación al aprendizaje tiene las siguientes tres dimensiones: i) el compromiso con el aprendizaje; ii) la capacidad para desaprender lo aprendido; y, iii) la apertura y la experimentación.

Staples, Greenaway y McKeen (2001) ha definido a la orientación al aprendizaje como la información que se convierte en conocimiento cuando interviene la inteligencia de las personas. Por ende, el conocimiento tiene un componente subjetivo que la información no tiene. La misma información procesada por diversas personas genera diferentes tipos de conocimiento.

El conocimiento tiene una mayor riqueza para la organización puesto que es un término más amplio. Para Wu (2007) las nuevas pequeñas y medianas empresas deben desarrollar procesos que les permitan obtener e internalizar nuevo conocimiento para lograr su supervivencia y crecimiento en el mercado. Estos procesos o rutinas son capacidades empresariales intangibles de difícil imitación, relevantes para el desarrollo de ventajas competitivas en las empresas.

2.1.1. Antecedentes de la orientación al aprendizaje

En el caso de los antecedentes relacionados con el aprendizaje organizacional, el estudio de Morgan (1998) ha confirmado que las empresas con mayor grado de orientación al mercado muestran mayores capacidades de aprendizaje organizacional (en concreto, en las siguientes capacidades: las habilidades directivas, el proceso de desarrollo estratégico, la flexibilidad operativa y el conocimiento estratégico). En Hardley y Mavondo, (2000) se concluye que la orientación al aprendizaje será un antecedente que influye positivamente en la orientación al cliente y en la orientación a la competencia (mientras que la orientación al cliente será un antecedente de la orientación a la competencia).

Santos (2005) comprueba el efecto de la orientación al aprendizaje como antecedente de la orientación al mercado operativa. Finalmente, (Eusebio, Llonch, y López Belbeze, 2004) y (Llonch, López Belbeze y Eusebio, 2005) han confirmado que la orientación al aprendizaje es un antecedente de la orientación al mercado y que esta relación está moderada por la procedencia del director general.

Para Sinkula, Baker y Noordewier (1997) la orientación al aprendizaje se refiere a las actividades que desarrolla la organización en la creación y difusión de conocimiento, para lograr resultados superiores y desarrollar ventajas competitivas. Esto incluye obtener y compartir información sobre necesidades actuales y futuras de los clientes, sobre los cambios en el mercado y sobre las acciones de los competidores, implica

además la creación de estructuras organizacionales más eficientes, la optimización del uso de tecnología para reducir costos administrativos y el desarrollo de nuevos productos o servicios.

Baker y Sinkula (2002) han propuesto que la orientación al aprendizaje puede ser vista como el grado en el que la empresa cuestiona sus creencias y prácticas actuales para proactivamente buscar nuevo conocimiento que maximice el rendimiento de la organización. Definiciones más influyentes las de (Baker, Sinkula, 2002) y las de (Sinkula, Baker, Noordewier, 1997).

2.1.2. Consecuencias de la orientación al aprendizaje

Los mencionados autores han analizado el impacto del aprendizaje sobre los rendimientos organizacionales superiores y la posición competitiva de las empresas debido a la consecuencia de que las empresas se orienten al aprendizaje. Estudios previos han determinado que esta orientación favorece la sensibilidad de las empresas en la detección oportuna de los cambios en el comportamiento del mercado, lo cual es muy importante para las empresas.

Adicionalmente, las empresas con mayor capacidad de aprender tienen altas posibilidades de creación de nuevo conocimiento, por ende, logran elevar su flexibilidad y responden con mayor velocidad que sus competidores a los cambios que se presentan en el entorno.

En este sentido, uno de los retos de las pequeñas y medianas industrias ecuatorianas de nueva creación es la respuesta inmediata a las acciones de la competencia y la detección de las expectativas de los clientes.

De acuerdo con evidencia empírica, existe una relación positiva directa entre la orientación al aprendizaje y los resultados de las organizaciones para las empresas grandes o ya establecidas en el mercado. Aunque también se encuentran trabajos donde la relación entre la orientación al aprendizaje y los resultados mostraron poca o nula significación.

En esta línea, no se han encontrado investigaciones que estudien esta relación en nuevas organizaciones, es posible que esta relación en empresas de nueva creación no sea de manera directa, por esta razón se propone en el modelo la influencia indirecta del aprendizaje en los resultados a través de la capacidad de innovación. Sin embargo, con base en las investigaciones empíricas previas para organizaciones ya establecidas, se propone la siguiente hipótesis:

H₂: La orientación al aprendizaje y los resultados tienen una relación efectiva en las nuevas pequeñas y medianas industrias ecuatorianas

Aunque el aprendizaje organizativo tiene ciertas similitudes con la orientación al mercado¹, se trata básicamente de dos realidades distintas, como queda demostrado en el trabajo de Baker y Sinkula (1999). Tal como lo han indicado estos autores, mientras que la orientación al mercado es una característica organizativa que dirige y otorga prioridad a la actividad de “proceso de información de mercado”, la orientación al aprendizaje influye en la propensión de la empresa a dar mayor énfasis al “aprendizaje generativo”². En este sentido, la cuestión fundamental que se debate es determinar qué clase de relación existe entre la orientación al aprendizaje y la orientación al mercado. Hay básicamente tres modelos alternativos (Farrell y Oczkowski, 2002):

OA → OM → resultados (Day, 1994); (Farrell y Oczkowski, 2002); (Santos y Cols, 2005).

OM → OA → resultados (Slater y Narver, 1995); (Hurley y Hult, 1998).

OM + OA → resultados (Baker y Sinkula, 1999); (Farrell, 2000); (Morgan, 2004).

Esta tercera postura define que la orientación al aprendizaje y la orientación al mercado son variables que no están relacionadas entre sí, pero ambas influyen en la consecución de unos mejores resultados empresariales. Esta línea argumental sugiere que la orientación al mercado presenta una serie de limitaciones a la hora de conseguir ventajas competitivas y que, por tanto, no es suficiente estar orientado al mercado, sino que las empresas tienen mayores capacidades competitivas si presentan al mismo tiempo una fuerte orientación al mercado y una fuerte orientación al aprendizaje.

Con respecto a este punto, nuestra postura coincide con la que figura en primer lugar en la clasificación anterior, es decir, la que sostiene que una orientación al aprendizaje fomenta la orientación al mercado y que ambas orientaciones desembocan en la obtención de mejores resultados organizacionales.

En una investigación de Sinkula, Baker y Noordewier (1997) han demostrado empíricamente que a mayor orientación al aprendizaje se producía

¹ Las principales similitudes pueden resumirse en tres: a) el aprendizaje organizativo y la orientación al mercado pertenecen a dominios de investigación parecidos; b) ambos conceptos se centran en intentar entender fenómenos organizativos de carácter general como la cultura organizacional o las normas; y, c) los dos conceptos tratan relaciones e interdependencias entre los individuos y los grupos y el uso coordinado tanto de recursos tangibles como intangibles (Bell, Whitwell y Lukas, 2002).

² El “aprendizaje generativo” pone en cuestión las creencias más profundamente arraigadas en la empresa acerca de su misión, sus clientes, sus capacidades o su estrategia. Una transformación de las normas organizativas y de los comportamientos productivos y requiere de una nueva manera de ver el entorno, a la búsqueda de la comprensión de los procesos y sistemas de relaciones de la empresa. (Para una descripción más detallada de esta forma de aprendizaje ver (Argyris y Schön, 1978); (Santos, Sanzo, Álvarez y Vásquez, 2002, 2005); (Slater y Narver, 1995); (Sinkula, 1994).

una mayor generación de información de mercado y una mayor diseminación de dicha información. Por otro lado, se ha demostrado también que el aprendizaje organizativo es un determinante muy significativo del proceso de información del mercado y concretamente, la orientación al aprendizaje influye en las dimensiones de adquisición, propagación e interpretación de la información y son actividades clave en la orientación al mercado, tal como lo han postulado Sinkula (1994) o Sinkula, Baker y Noordewier (1997). Los resultados obtenidos en la investigación de Morgan, Katsikeas y Appiah-Adu (1998) han confirmado también que las empresas más orientadas al mercado poseen mayores capacidades de aprendizaje organizativo, en términos de sensibilidad estratégica, flexibilidad operativa, desarrollo estratégico y habilidad de gestión, que las menos orientadas al mercado. De ahí han deducido que la orientación al aprendizaje promueve una mayor orientación al mercado.

En este sentido, las nuevas pequeñas y medianas industrias ecuatorianas pueden explotar las oportunidades del entorno a través del aprendizaje en la empresa, requieren previamente de la identificación de dichas oportunidades con base en el conocimiento de mercado que ofrece la orientación al mercado. En consecuencia, se propone la siguiente hipótesis:

H₃: La **orientación al mercado** tiene una relación efectiva con la **orientación al aprendizaje** en las nuevas pequeñas y medianas industrias ecuatorianas.

3. Metodología

Tabla 1. Ficha técnica de la investigación

Población objetivo:	Empresas pequeñas y medianas del sector de “Alimentos y Bebidas”.
Unidad muestral:	Propietario/Director/Fundador.
Ámbito:	Provincia de Pichincha en Ecuador.
Método de recogida de la información:	Encuestas estructuradas proporcionadas a los directivos a través de visitas físicas.
Población (N)	390
Tamaño muestral (n)	194
Error muestral (E)	5%
Nivel de confianza (q)	95%; $\theta=1,96$; $p=q=0,5$
Procedimiento de muestreo:	Discrecional
Fecha de trabajo de campo:	Entre marzo y septiembre 2016.

3.1. Desarrollo de escalas de medición

3.1.1. Diseño del cuestionario de la encuesta

En las encuestas se ha utilizado el método de evaluación sumaria o “escala *Likert*” de siete niveles, donde “1” significa “totalmente en desacuerdo” y “7” significa “totalmente de acuerdo”.

3.1.2. Escalas del instrumento de medición

El instrumento diseñado para la captura de datos es el cuestionario por medio de la encuesta. Se han utilizado las escalas de Orientación al Mercado y Orientación al Aprendizaje,

Para este estudio se ha considerado que el enfoque cultural de la escala de (Narver y Slater, 1990) es la que se adapta mejor a esta investigación basada en los recursos y capacidades, donde la variable cultural es un recurso valioso y de difícil imitación. No se ha tomado en cuenta el enfoque comportamental de la escala de Kohli (1993).

La encuesta de medición para la orientación al mercado es una adaptación de la escala de Narver y Slater (1990), la cual está basada en tres elementos: i) orientación al cliente; ii) orientación a la competencia; y, iii) coordinación inter~funcional.

La encuesta de medición para la orientación al aprendizaje es una adaptación de la escala de Sinkula (1997), la cual está basada en tres elementos: i) compromiso con el aprendizaje; ii) mentalidad abierta; y, iii) visión compartida. Este cuestionario ha sido utilizado en varios trabajos como mencionan Baker y Sinkula (2002) y (Santos, 2005).

La encuesta de medición para los resultados organizacionales es una adaptación de las escalas de Jaworski y Kohli (1993), Narver y Slater (1990) y finalmente por Kirca, Jayachandran y Bearden (2005). Ya que estas investigaciones han tomado en cuenta aspectos de satisfacción de clientes, empleados, operaciones y finanzas.

3.2. Método estadístico para el análisis de datos

Para verificar la hipótesis propuesta se ha empleado el modelo de ecuaciones estructurales o SEM (*Structural Equation Model*). Como resultado, éste modelo ha proporcionado los valores pertenecientes a la relación y más importante, un estadístico que expresa el grado en el que los datos se ajustan al modelo propuesto, confirmando su validez.

Para el análisis y el modelo de ecuaciones estructurales del estudio, se ha utilizado los siguientes programas informáticos: IBM SPSS-AMOS y Microsoft Excel.

3.3. Análisis de fiabilidad

En el estudio se incluyeron cuatro análisis:

- I. Confirmar por un grupo de expertos la validez del contenido de las escalas.
- II. Confirmar que no existan discrepancias en las respuestas a las encuestas.
- III. Confirmar la consistencia de las escalas propuestas mediante análisis factorial.
- IV. Confirmar la confiabilidad de dichas escalas.

Las respuestas a las encuestas de los 194 propietarios de pequeñas y medianas industrias mostrarán los valores de fiabilidad de las escalas, coeficientes, correlaciones para todos los componentes de la orientación al mercado. Serán mostradas todas las correlaciones estadísticamente significativas.

A fin de cumplir los requisitos técnicos de validez y confiabilidad se han realizado las siguientes tareas:

- Se consultó a expertos y especialistas en la elaboración de los instrumentos de investigación. Y éstos confirmaron la definición de la presente investigación sobre el constructo a medir.
- El grupo de expertos valoró el nivel de relevancia que cada ítem tiene para medir el fenómeno que se pretende. Estas valoraciones permitieron seleccionar la muestra definitiva de ítems eligiendo entre los más significativos.
- Ya que el modelo propuesto tiene distintas dimensiones, el grupo de expertos revisó la asignación hecha de afirmaciones a dichas dimensiones.
- El grupo también valoró la claridad y precisión de la formulación concreta de cada ítem. Ya que la falta de claridad puede reflejar factores extraños al constructo que desea medir. Así lo han sugerido Vila, Küster y Aldás (2000).
- El grupo determinó que no se ha dejado fuera de la escala a ninguna de las dimensiones.
- Sobre la base del criterio de expertos se elaboró la versión definitiva de los cuestionarios y, por último, confirmando la validez de su contenido.

Con los antecedentes señalados, los validadores actuaron en calidad de expertos, con los conocimientos requeridos en el proyecto, señalando cuáles son las correcciones que se deben realizar en el instrumento de investigación, para lo cual se entregaron los siguientes documentos:

- Carta de presentación, instructivo y formularios para registrar la correspondencia de cada ítem con los objetivos de la investigación, calidad técnica, representatividad y lenguaje utilizado, el instrumento y ficha del validador.

- Objetivos del instrumento, matriz de operacionalización de variables del instrumento a ser validado.

3.3.1. Análisis factorial de los componentes de las escalas

En el examen del sesgo potencial de no respuesta, se ha seguido el procedimiento sugerido por Armstrong y Overtone (1977). Los resultados obtenidos permiten afirmar que la muestra es representativa de la población objetivo de estudio de acuerdo con el procedimiento “prueba *t* para muestras independientes”.

3.3.2. Análisis factorial de los componentes de las escalas

Mediante análisis factorial se identificaron los factores que explica la configuración de la correlación de las variables observadas.

Para cada análisis factorial: matriz de correlaciones de variables, incluidos niveles de significación, determinante, inversa; matriz de correlaciones reproducida; medida de la adecuación muestral KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) y prueba de esfericidad de Bartlett.

La consistencia de todos los componentes de todas las escalas propuestas ha mostrado un valor superior al 0.70. Mínimo admisible para el α (Nunnally, 1978). El análisis factorial exploratorio por el método de componentes principales, evalúa de manera preliminar la uni-dimensionalidad del concepto latente. Se han utilizado dos tipos de contrastes: i) Test de esfericidad de Bartlett, que en el caso de tener un nivel de significación menor a 0.05 se puede decir que la estructura factorial subyacente a los datos es aceptable; ii) KMO para la cual se ha recomendado que sea superior a 0.7 (Trespalcios, Vásquez y Bello, 2005).

3.3.3. Fiabilidad de las escalas

Las respuestas a las encuestas de los 194 propietarios de pequeñas y medianas industrias mostraron los valores de fiabilidad de las escalas Orientación al Mercado y Orientación al Aprendizaje. En base al coeficiente *Alpha de Cronbach* se calcularon las correlaciones de cada ítem, resultando coeficientes de relaciones positivas. Algo que se debe tomar en consideración es que el valor del α es el promedio de todos los coeficientes de correlación (Lind, Marchal y Wathen, 2012). Entonces, preferiblemente debemos tener una escala similar en todos los reactivos planteados.

Para la escala Orientación al Mercado, sus tres componentes: i) orientación al cliente; ii) orientación a la competencia; y, iii) coordinación inter-funcional muestran valores superiores al 0.80

de la muestra total. De acuerdo con (Nunnally, 1978) este valor es admisible en trabajos de investigación.

Para la escala Orientación al Aprendizaje y sus tres componentes: i) compromiso con el aprendizaje; ii) visión compartida; y, iii) mentalidad abierta muestran valores superiores al 0.9 de la muestra total y en los valores ítem-a-ítem valores superiores al 0.89. Dichos resultados son estadísticamente significativos

3.4. Validez convergente

La validez convergente prueba que los constructos que se esperan estén relacionados entre sí y la correlación entre ellos debe ser alta. Para esta validez se evaluaron los constructos Orientación al Mercado y Orientación al Aprendizaje que son los que poseen tres componentes cada uno.

(Hair, Anderson, Tathan y Black, 1998) han recomendado que además de ser significativos, el promedio de las cargas sobre cada factor sea superior a 0.7 en promedio.

Se valida significativamente las correlaciones significativas entre los componentes de la dimensión Orientación al Mercado y Orientación al Aprendizaje.

3.4.1. Análisis factorial confirmatorio

Dentro del análisis convergente adicionalmente utilizamos el análisis factorial confirmatorio (AFC). Ya formulada la hipótesis concreta sobre la relación entre indicadores y dimensiones latentes, se ha contrastado dicha hipótesis.

Con los cuestionarios ya definidos, conoceremos qué ítems deben medir qué dimensiones. El AFC corrige las deficiencias inherentes a la perspectiva exploratoria y conduce a una mayor concreción de la hipótesis ya que debe ser contrastadas.

Adicionalmente, se ha comparado fiabilidad y validez del modelo de medida, identificaremos las relaciones causales entre dicha variable latente mediante el análisis de relaciones causales, de manera que nos permitirá conocer la influencia directa o indirecta de cada una de las variables latentes en otras y cómo están relacionadas (Byrne, 2001). En la presente investigación se ha utilizado el software IBM SPSS-AMOS para comprobar el modelo teórico mediante el modelo de ecuaciones estructurales.

3.5. Validez discriminante

La validez discriminante permite evaluar las escalas de medida de las variables latentes. De este modo la validez de contenido actúa como criterio robusto frente a determinados análisis estadísticos basados en covarianza. Adicionalmente, son las más utilizadas en las ciencias sociales y que se han ligado más estrechamente a la idea de validez del constructo.

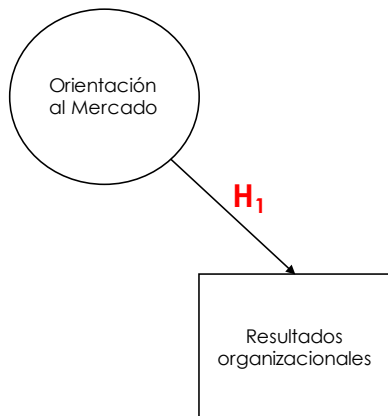
Campbell y Fiske (1959) han afirmado que para que unas medidas sean válidas, las de un mismo constructo deben correlacionar altamente entre ellas (convergente) y que dicha correlación debe ser mayor que la que exista con respecto a las medidas propuestas para otro constructo distinto (discriminante).

El análisis muestra correlación estadísticamente significativa de los ítems de cada elemento para con el factor de su componente.

4. Resultados y análisis del modelo propuesto

El análisis de los resultados ya que hemos demostrado que la escala orientación al mercado, logran relación y son válidas. A continuación, mostramos la comprobación de la hipótesis contrastada.

H₁: La **orientación al mercado** y los **resultados** tienen una relación afectiva en las nuevas pequeñas y medianas industrias ecuatorianas.

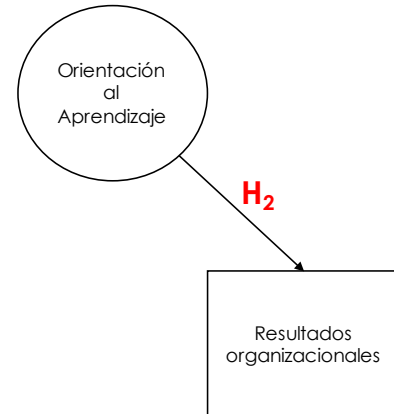


Estimate	S.E.	P
0.731	0.224	0.000

La H₁ queda contrastada. Sí existe una relación efectiva entre la orientación al mercado y los resultados organizacionales en las pequeñas y medianas empresas ecuatorianas, es estadísticamente significativa: 0.731. Las investigaciones por parte de (Jaworski y Kholi, 1993); (Narver y Slater, 1990) y (Pelham, 1999) han presentado resultados similares.

4.1. Hipótesis 2

H₂: La **orientación al aprendizaje** y los **resultados** tienen una relación efectiva en las nuevas pequeñas y medianas industrias ecuatorianas.



Estimate	S.E.	P
0.104	0.214	n.s.

La H₂ no queda contrastada, no existe una relación efectiva entre la orientación al aprendizaje y los resultados organizacionales, estadísticamente significativa: 0.1. Las investigaciones por parte de (Hurley y Hult, 1998); (Baker y Sinkula, 1999a) han coincidido también con este resultado.

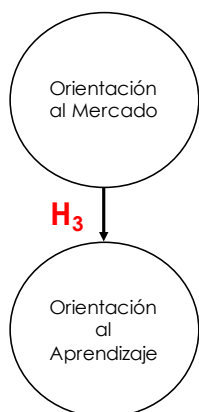
La orientación al aprendizaje no tiene una relación efectiva si la organización no crea y comunica conocimiento; si no obtiene información de los clientes; si sus estructuras organizacionales no son eficientes y lo más importante, si no desarrolla nuevos productos/servicios. Adicionalmente, la capacidad de adaptación, adaptabilidad y creatividad de dichas instituciones, las cuales buscan constantemente alternativas y soluciones para conquistar y mantener su lugar en el mercado.

De acuerdo con Sinkula (1997) y (Baker y Sinkula, 1999) la orientación al aprendizaje favorece la sensibilidad de las empresas en la detección oportuna de los cambios en el comportamiento del mercado.

En resumen, la orientación al aprendizaje tiene un mayor impacto en los resultados organizacionales cuando la empresa primero trabaja en una orientación al mercado. Las compañías con mayor capacidad de aprender tienen altas posibilidades de creación de nuevo conocimiento, por ende, logran elevar su flexibilidad y responden con mayor velocidad que sus competidores a los cambios que se presentan en el entorno.

4.1.1. Hipótesis 3

H₃: La **orientación al mercado** tiene una relación efectiva con la **orientación al aprendizaje** en las nuevas pequeñas y medianas industrias ecuatorianas.



Estimate	S.E.	P
0.811	0.103	0.000

La H₃ queda contrastada. Sí existe una relación efectiva entre la orientación al mercado y la orientación al aprendizaje, estadísticamente significativa: 0.8. La orientación al aprendizaje tiene como antecedente a la orientación al mercado.

(Santos, 2005) ha comprobado el efecto de la orientación al aprendizaje como antecedente de la orientación al mercado. Finalmente, (Eusebio, Llonch, y López Belbeze, 2004) y (Llonch, López Belbeze y Eusebio, 2005) han confirmado que la orientación al aprendizaje es un antecedente de la orientación al mercado y que esta relación está moderada por la procedencia del director general.

5. Conclusiones

5.1. Conclusiones de la investigación

Con la evidencia empírica se confirma que la presente investigación coincide con los estudios realizados por (Kohli, Jaworski, 1990) y (Narver y Slater, 1990) donde la orientación al mercado permite a las organizaciones adaptarse a las necesidades y requerimientos del mercado, pero la orientación al aprendizaje (Sinkula, Baker, Noordewier, 1997) promueven que las empresas actúen proactivamente y facilita la capacidad innovadora de manera constante. Los resultados organizacionales (Jaworski, Kohli, 1993); (Narver, Slater, 1990); (Kirka, Jayachandran, Bearde, 2005) también han demostrado que el impacto de la

orientación al mercado y el aprendizaje organizacional sobre el rendimiento está influido por la innovación (Hurley y Hult, 1998); (Hult, Ketchen, 2001) y lo orientados que están al emprendimiento (Naman y Slevin, 1993).

El modelo se ha comprobado con una muestra de 194 pequeñas y medianas empresas de una población total de 390 pertenecientes a la industria de “Alimentos y Bebidas” de la provincia de Pichincha en Ecuador. Estas organizaciones han mostrado los siguientes resultados en cuanto al desarrollo de capacidades organizacionales.

Basados en el proceso de verificación de las hipótesis realizado y los análisis de los resultados, las conclusiones más relevantes de este trabajo de investigación son las siguientes:

En cuanto a la **primera hipótesis**, se ha demostrado que sí existe una relación efectiva entre la orientación al mercado y los resultados organizacionales en las empresas ecuatorianas, de acuerdo a las definiciones más influyentes de los autores: Kohli y Jaworski (1990) y las de Narver y Slater (1990), este estudio empírico coincide también con su estudio. Esto es, cuando las empresas recogen la información de las necesidades de los clientes actuales y futuros (sub-dimensión: orientación al cliente); la comunicación hacia todos los colaboradores de la organización, llamada sub-dimensión “coordinación inter-funcional”; analizar y discutir las estrategias de los competidores (sub-dimensión: orientación a la competencia) no para imitarlas, sino para diseñar estrategias diferentes, estas sub-dimensiones que conforman la orientación al mercado en su conjunto, permiten tener una cultura organizacional que crea un valor superior para los clientes o consumidores, como consecuencia, un mejor resultado en los beneficios empresariales.

Esta primera hipótesis tiene un mayor impacto cuando la empresa toma en cuenta al entorno externo, esto significa que debe estar atenta al crecimiento del sector, al grado de competencia, al cambio tecnológico en los productos/servicios que se ofertan y al grado de cambio en las preferencias de los clientes. Este estudio empírico coincide con los resultados de Kohli y Jaworski (1990) donde han demostrado que no solamente se requiere conocer sobre el cliente, sino que también que todo esto requiere años para que la organización desarrolle productos/servicios de valor para el consumidor.

En el estudio realizado sobre la orientación al mercado, todavía se puede observar que las pequeñas y medianas industrias ecuatorianas de este sector productivo, poseen un tipo de cultura organizacional que tiene como meta satisfacer a los clientes actuales y potenciales. Pero, estas empresas todavía no comprenden del todo las actividades de coordinación inter-funcional y orientación a la

competencia. De acuerdo a esta investigación, se sugiere que las direcciones de las empresas desarrollen su actividad de comunicación interna y también implementen estrategias diferenciadoras, ya sea creando y promocionando una categoría diferente para productos genéricos o incrementando el grado de diferenciación en sus productos/servicios.

En cuanto a la **segunda hipótesis**, no se demostró que existe una relación efectiva de la orientación al aprendizaje y los resultados de la pequeña y mediana industria ecuatoriana.

(Santos, 2005) ha comprobado el efecto de la orientación al aprendizaje como antecedente de la orientación al mercado, finalmente (Eusebio, Llonch, López Belbeze, 2004) y (Llonch, López Belbeze, Eusebio, 2005) han confirmado que la orientación al aprendizaje es un antecedente de la orientación al mercado y que esta relación está moderada por la procedencia del director general.

De acuerdo con Sinkula (1997), la orientación al aprendizaje favorece la sensibilidad de las empresas en la detección oportuna de los cambios en el comportamiento del mercado.

De acuerdo con el estudio empírico del presente trabajo y también a las definiciones más importantes e influyentes de Hurley y Hult (1998); las de Baker y Sinkula (1999a); Farrell (2000) y Morgan (2004), el constructo propuesto en esta investigación tendría un impacto efectivo o positivo en los resultados, cuando las empresas ecuatorianas trabajen con un mayor grado de orientación al mercado y sus tres sub-dimensiones (ver también las conclusiones de la tercera hipótesis). Las empresas con mayor capacidad de aprender tienen altas posibilidades de creación de nuevo conocimiento, por ende, elevan su flexibilidad y responden con mayor velocidad que sus competidores a los cambios que se presentan en el entorno. Esta afirmación está basada en los resultados del estudio empírico y coincide con el modelo de Hurley y Hult (1998); Baker y Sinkula (1999a) y Sinkula (1997).

Otra razón de que la hipótesis no fue contrastada, es por los antecedentes relacionados con el aprendizaje organizacional, el estudio de Morgan (1998) ha confirmado que las empresas con mayor grado de orientación al mercado muestran mayores capacidades de aprendizaje organizacional. Adicionalmente, la variable de control "Dinamismo del Entorno" tiene influencia nula en la relación directa orientación al aprendizaje y los resultados organizacionales. Por este motivo, la hipótesis no queda contrastada.

La **tercera hipótesis** demuestra que sí existe una relación efectiva de la orientación al mercado y

la orientación al aprendizaje, es decir, cuando las empresas ecuatorianas explotan las oportunidades del entorno a través del aprendizaje en la organización, pero requieren previamente de la identificación de dichas oportunidades con base en el conocimiento de mercado que ofrece la orientación al mercado. En este trabajo se coincide con las definiciones más influyentes de Slater y Narver (1995) y (Hurley y Hult, 1998), además de otras investigaciones por parte de Sinkula (1994); Sinkula, Baker y Noordewier (1997); Covin y Slevin (1990). Esta afirmación está basada en los resultados del presente estudio empírico.

Se coincide con el segundo modelo: (OM tiene relación directa con OA = RO). El presente estudio empírico basado en el análisis de industrias ecuatorianas y su entorno, sí coincide con dicho modelo alternativo (texto en color rojo) de (Slater, Narver, 1996) y de (Hurley, Hult, 1998).

OA → OM → resultados (Day, 1994); (Farrel y Oczkowski, 2002); (Santos y Cols, 2005).

OM → OA → resultados (Slater y Narver, 1995); (Hurley y Hult, 1998).

OM + OA → resultados (Baker y Sinkula, 1999); (Farrel, 2000); (Morgan, 2004).

La orientación al aprendizaje y la orientación al mercado influyen en la consecución de unos mejores resultados organizacionales. Esta línea argumental sugiere que la orientación al mercado presenta una serie de limitaciones a la hora de conseguir ventajas competitivas y que, por tanto, no es suficiente estar orientado al mercado, sino que las empresas tienen mayores capacidades competitivas si presentan al mismo tiempo una fuerte orientación al mercado y una fuerte orientación al aprendizaje. Es decir, que una orientación al aprendizaje fomenta la orientación al mercado y que ambas orientaciones desembocan en la obtención de unos mejores resultados. Estudio empírico que concuerda con lo demostrado por Sinkula (1994); Sinkula, Baker y Noordewier (1997). Adicionalmente, este estudio empírico coincide también con los estudios de Morgan, Katsikeas y Appiah-Adu (1998).

Adicionalmente, se confirma que sí existe un vínculo entre la orientación al mercado y aprendizaje, lo cual se traduce en resultados organizacionales efectivos, que si bien no alcanzan niveles significativos en el desarrollo de las nuevas pequeñas y medianas industrias ecuatorianas, no debe sustentarse dicho resultado en falta o deficiencia de creatividad e iniciativa personal, sino en la actual cultura empresarial existente, la cual debe priorizar estudios de mercado y actividades de desarrollo investigativo de nuevos productos/servicios.

Referencias

- Argyris, C. (1977). Double loop learning in organizations. *Harvard Business Review*, 55(september–october), pp. 115–125.
- Argyris, C., Schön; D. (1978). *Organization learning*. Addison–Wesley, USA.
- 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(4), pp. 295–308.
- (1999b). The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(4), pp. 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, pp. 5–23.
- Campbell, D.T., Fiske, D.W. (1959). Convergent and discriminant validation by the multitrait–multimethod matrix. *Psychol. Bull*, 56(2), pp. 81–105.
- Cardona, J., Calderón G. (2006). Internet: teorías de aprendizaje. *Revista Institucional Entre Comillas*, 3, pp. 15–16.
- Covin, J.G., Slevin, D.P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), pp. 75–87.
- Covin, J.G., Slevin, D.P., Covin, T.J. (1990). Content and performance of growth seeking strategies: a comparison of small firms in high and low technology industries. *Journal of Business Venturing*, 5, pp. 391–412.
- Covin, J.G., Green, K.M., Slevin, D.P. (2006). Strategic process effects on the entrepreneurial orientation–sales growth rate relationships. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(1), pp. 57–81.
- Cronbach, L.J. (1951) (originally developed by Louis Guttman in 1945). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16, pp. 297–334.
- Damanpour, F., Gopalakrishnan, S. (1989). Theories of organizational structure and innovation adoption: the role of environmental change. *Journal of Engineering and Technology Management*, 15(1), pp. 1–24.
- Damanpour, F., Szabat, K.A., Evan, W.M. (1989). The relationship between types of innovation and organizational performance. *Journal of Management Studies*, 26(6), pp. 587–601.
- Day, G.S. (1994a). The capabilities of market–driven organizations. *Journal of Marketing*, 58, pp. 37–52.
- (1994b). Continuous learning about markets. *California Management Review*, 36(4), pp. 9–31.
- Deshpandé, R., Farley, J.U., Webster, F.E. Jr. (1993). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis. *Journal of Marketing*, 57(january), pp. 23–37.
- Deshpandé, R., Farley, J.U. (1998). Measuring market orientation generalization and synthesis. *Journal of Market Focused Management*, 2(3), pp. 213–232.
- Duchesneau, D.A., Gartner, W.B. (1990). A profile of new venture success and failure in an emerging industry. *Journal of Business Venturing*, 5, pp. 297–312.
- Esteban, A., Campos, M., Molina C. (2002). Market orientation in service: a review and analysis. *European Journal of Marketing*, 36(9–10), pp. 1003–1021.
- Eusebio, R., Llonch, A.J., López Belbeze, M.P. (2004). Learning orientation and market orientation: moderating effects and consequences. *33th European Marketig Academy Conference (EMAC)*. Murcia, Vol. may, pp. 18–21.
- Gallo, J.G. (2017). *Impacto de la orientación al mercado y el desarrollo de capacidades empresariales en los resultados de las pequeñas y medianas industrias ecuatorianas*. (tesis doctoral sin publicar). Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de Córdoba.
- (2017). La orientación al mercado, el dinamismo del entorno y la tipología estratégica de la pequeña y mediana industria: un análisis mediante modelo de ecuaciones estructurales. *INNOVA Research Journal*, 2(8), pp. 64–85, Recuperado de <http://www.journaluidegye.com/magazine/index.php/innova/article/view/342>
- Farrell, M.A. (2000). Developing a market–oriented learning organization. *Australian Journal of Management*, 25(2), pp. 201–222.
- Farrell, M.A., Oczkowski, E. (1997). An analysis of the MKTOR and MARKOR measures of market orientation: an Australian perspective. *Marketing Bulletin*, 8, pp. 30–40.
- Farrell, M.A., Oczkowski, E. (2002). Are market orientation and learning orientation necessary for superior organizational performance? *Journal of Market Focused Management*, 5, pp. 197–217.
- Gallo, J.G. (2017). *Impacto de la orientación al mercado y el desarrollo de capacidades empresariales en los resultados de las pequeñas y medianas industrias ecuatorianas*. (tesis doctoral sin publicar). Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de Córdoba.
- Greenley, G. (1995). Market orientation and company performance: empirical evidence from UK companies. *British Journal of Management*, 6(December), pp. 1–13.
- Hair, J.F. Jr., Anderson, R.E., Tatham, R.L., Black, W.C. (1998). *Multivariate Data Analysis*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Hebel, M. (2007). Light bulbs and change: systems thinking and organizational learning for new ventures. *The Learning Organization*, 14(6), pp. 499–509.

- Hult, G.T.M., Hurley, R.F., Knight, G.A. (2004). Innovativeness: its antecedents and impact on business performance. *Industrial Marketing Management*, 33(5), pp. 429–438.
- Hult, G.T.M., Ketchen, Jr. D., Slater, S.F. (2001). Does market orientation matter?: A test of the relationship between positional advantage and performance. *Strategic Management Journal*, 22(9), pp. 899–906.
- Hunt, S.D., Morgan, R.M. (1995). The comparative advantage theory of competition. *Journal of Marketing*, 59(2), pp. 1–15.
- Hurley, R.F., Hult, G.T.M. (1998). Innovation, market orientation and organizational learning: an integration and empirical examination. *Journal of Marketing*, 62(3), pp. 42–54.
- Jaworski, B.J., Kohli, A.K. (1993). Market orientation: antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57(3), pp. 53–70.
- Jaworski, B.J., Kohli, A.K., Sahay, A. (2000). Market-driven versus driving market. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), pp. 45–54.
- Jaworski, B.J., Maccinnis, D.J., Kohli, A.K. (2002). Generating competitive intelligence in organizations. *Journal of Market Focused Management*, 5(4), pp. 279–307.
- Kakati, M. (2003). Success criteria in high-tech new ventures. *Technovation*, 23, pp. 447–457.
- Kennedy, K.N., Goolsby, J.R., Arnould, E.J. (2003). Implementing a customer orientation: extension of theory and application. *Journal of Marketing*, 67, October, pp. 67–81.
- Kirca, A., Jayachandran, S., Bearden, W. (2005). Market orientation: a meta analytic 224 review and assessment of its antecedents and impact on performance. *Journal of Marketing*, 69, pp. 24–41.
- Kohli, A.K., Jaworski, B.J. (1990). Market orientation: the construct, research propositions and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54(2), pp. 1–18.
- Kohli, A.K., Jaworski, B.J., Kumar, A. (1993). MARKOR a measure of market orientation. *Journal of Marketing Research*, 30(4), pp. 467–477.
- Kotler, P., Cámara, D., Grande, I., Cruz, I. (2000). *Dirección de Marketing*. Madrid, España: Prentice Hall Iberia.
- Levitt, T. (1983). After the sale is over... *Harvard Business Review*, 61(5), pp. 87–93.
- Lind, A., Marchal, G., Wathen, S. (2012). *Statistical Technics in Business & Economics*. Mexico: McGraw-Hill.
- Llonch, A.J. (1993). *Orientación al mercado y competitividad de la empresa*. (Barcelona: EADA Gestión).
- Llonch, A.J., Waliño, S., (1996). Efectos de la orientación al mercado en los resultados de la empresa. *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, No. enero-marzo, pp. 9–39.
- Llonch, A.J., López Belbeze, M.P., Eusebio, R. (2005). La relación entre la orientación al aprendizaje y la orientación al mercado. *XI Congreso Nacional de ACEDE*. San Cristóbal de la Laguna (Tenerife). Recuperado de <http://www.acede.org>
- María, D.M., Bojica, A.M., Fuentes, F. (2012). Knowledge acquisition and corporate entrepreneurship: insights from Spanish SMEs in the ICT sector. *Journal of World Business*, 47(3), pp. 397–400.
- McNeal, J.U., Lamb, C.W. (1980). Marketing orientation in nonprofit sector: the case of hospital. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 8(1), pp. 26–32.
- Morgan, R.E., Strong, C.A. (1998). Market orientation and dimensions of strategic orientation. *European Journal of Marketing*, 32(11/12), pp. 1051–1073.
- Naman, J.L., Slevin, D.P. (1993). Entrepreneurship and the concept of fit: a model and empirical tests. *Strategic Management Journal*, 14, pp. 137–153.
- Narver, J.C., Slater, S.F., MacLachlan, D.L. (2004). Responsive and proactive market orientation and new-product success. *The Journal of Product Innovation Management*, 21, pp. 334–347.
- Narver, J.C., Slater, S.F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), pp. 20–35.
- Narver, J.C., Slater, S.F., Tietje, B. (1998). Creating a market orientation. *Journal of Market Focused Management*, 2, pp. 233–236.
- Nunnally, J.C. (1978). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill, N.Y.
- Pelham, A.M. (1997). Mediating influences on the relationship between orientation and profitability in small industrial firms. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 5(3), pp. 1–23.
- (1999). Influence of environment, strategy, and market orientation on performance in small manufacturing firms. *Journal of Business Research*, 45(1), pp. 33–46.
- Ruekert, R.W. (1992). Developing a market orientation: an organizational strategy perspective. *International Journal of Research in Marketing*, 9, pp. 225–245.
- Ruiz, M.A., Pardo, A., San Martín, R. (2010). Modelos de Ecuaciones Estructurales. *Papeles del Psicólogo*, 31(1), pp. 34–45.
- Santos, M.L., Sanzo, M.J., Álvarez, L.I., Vázquez, R. (2002a). El aprendizaje organizativo y la orientación al mercado como recursos empresariales: interacciones y efectos sobre la competitividad. *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*. Vol. 6, No. 1, pp. 7–36.
- Santos, M.L., Sanzo, M.J., Álvarez, L.I., Vázquez, R. (2005a). Organizational learning and market orientation: interface and effects on performance. *Industrial Marketing Management*, 34, pp. 187–202.

- Santos, M.L., Sanzo, M.J., Álvarez, L.I., Vázquez, R. (2005b). Effects of market orientation on business strategic behaviour. *Journal of Strategic Marketing*, 13, pp. 17-42.
- Shapiro, B. (1988). What the hell is market-oriented? *Harvard Business Review*, november-december, pp. 119-125.
- Sinkula, S.F. (1994). Market information procesing and organizational learning. *Journal of Marketing*, 58(1), pp. 35-45.
- Sinkula, J.M., Baker, W., Noordewier, T.G. (1997). A framework for market-based organizational learning: linking values, knowledge and behaviour. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(Fall), pp. 305-318.
- Slater, S.F. (1995). Issues in conducting marketing strategy research. *Journal of Strategic Markering*, 3(4), pp. 257-270.
- (2001). Market orientation at the begining of a new millenium. *Managing Service Quality*, 11(4), pp. 230-233. DOI: 10.1108/EUM0000000005609
- Slater, S.F., Narver, J.C. (1992). Superior customer value and business performance: the strong evidence for a market-driven culture. *Marketing Science Institute*. Report No. 92-125. Citado en Lafferty, B.A., Hult, G.T.M. (2001). A synthesis of contemporary market orientation perspectives. *European Journal of Marketing*, 35(1-2), pp. 92-109.
- (1995). Market orientation and the learning organization. *Journal of Marketing*, 59(3), pp. 63-74.
- (2000). The positive effect of a market orientation and business profitability: a balanced replication. *Journal of Business Research*, 48(1), pp. 69-73.
- Slater, S.F., Olson, E.M. (2001). Marketing's contribution to the implementation of business strategy: an empirical analysis. *Strategic Management Journal*, 22, pp. 1055-1067.
- Staples, D.S., Greenaway, K., McKeen, J.D. (2001). Opportunities of research about managing the knowledge-based enterprise. *International Journal of Marketing Reviews*, 3, pp. 1-20.
- Song, M., Podoynitsyna, K., Van der Bij, H., Halman, J.I.M. (2008). Success factors in new ventures: a meta-analysis. *The Journal of Product Innovation Management*, 25, pp. 7-27.
- Tuominen, M., Rajala, A., Möller, K. (2004). Market-driving versus market-driven: divergent roles of market orientation in business relationships. *Industrial Marketing Management*, 33(3), pp. 207-217.
- Trespalcios, J., Vázquez, R., Bello, L. (2005). *Investigación de mercados: métodos de recogida y análisis de la información para la toma de decisiones de marketing*. España. Ediciones Paraninfo.
- Vila, N., Küster, I., Aldás, J. (2000). *Desarrollo y validación de escalas de medida en marketing*. Universitat de València, p. 64. Recuperado de http://www.uv.es/aldas/resources/Docencia/URV/3.Apuntes_ESC.pdf
- Walker, O.C., Ruekert, R.W. (1987). Marketing's role in the implementation of business strategies: A critical review and conceptual framework. *Journal of Marketing*, Vol. 51, No. 3, pp. 15-33.
- Webster, F.E. Jr. (1988). Rediscovering the marketing concept. *Business Horizons*, 31(May-June), pp. 29-39.
- Weston, R., Gore, P.A. (2006). A brief guide to structural equation modeling. *The Counseling Psychologist*, 34(5), pp. 719-751.
- 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*, 59, pp. 37-45.
- Wrenn, B. (1997). The market orientation construct: measurement and scaling issues. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 5(3), pp. 31-54.
- Wu, L.Y. (2007). Entrepreneurial resources, dynamic capabilities and start-up performance of Taiwan's high-tech firms. *Journal of Business Research*, 60, pp. 549-555.