

**ORIENTACIÓN AL MERCADO DE LAS EMPRESAS EXPORTADORAS
AGROINDUSTRIALES DE LAS CIUDADES DE PEREIRA Y MANIZALES**

TRABAJO PRESENTADO COMO REQUISITO PARA OPTAR AL TÍTULO DE
MÁGISTER EN MERCADEO

LUZ ADRIANA TABARES GIRALDO

DIANA JARAMILLO

Directora

MSc. OLGA LUCIA GARCÍA CANO

UNIVERSIDAD DE MANIZALES

Facultad De Ciencias Contables, Economicas y Administrativas

Maestría en Mercadeo

Manizales, 2013

**ORIENTACIÓN AL MERCADO DE LAS EMPRESAS EXPORTADORAS
AGROINDUSTRIALES DE LAS CIUDADES DE PEREIRA Y MANIZALES**

LUZ ADRIANA TABARES GIRALDO

DIANA JARAMILLO

UNIVERSIDAD DE MANIZALES

Facultad De Ciencias Contables, Economicas y Administrativas

Maestría en Mercadeo

Manizales, 2013

Contenido

ÍNDICE DE TABLAS	7
ÍNDICE DE FIGURAS	7
Resumen:	¡Error! Marcador no definido.
INTRODUCCIÓN	¡Error! Marcador no definido.
ANTECEDENTES Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA..	¡Error! Marcador no definido.
OBJETIVOS.....	¡Error! Marcador no definido.
Objetivos Específicos	¡Error! Marcador no definido.
JUSTIFICACIÓN.....	¡Error! Marcador no definido.
METODOLOGIA DEL ESTUDIO	¡Error! Marcador no definido.
PROCESO METODOLOGICO.....	¡Error! Marcador no definido.
ETAPAS DE LA INVESTIGACIÓN	¡Error! Marcador no definido.
Etapa 1. Exploración inductiva, situación a investigar	¡Error! Marcador no definido.
Etapa 2. Exploración de la realidad, diseño trabajo de campo..	¡Error! Marcador no definido.
Etapa 3 Identificación de patrones culturales de comportamiento y toma de decisión:....	¡Error!
Marcador no definido.	
MARCO TEÓRICO	23
La orientación al mercado	24
COMPONENTES DE LA PERSPECTIVA FILOSOFICA CULTURAL DE LA ORIENTACION AL MERCADO	28
a. Orientación al cliente:	28
b. Orientación a la competencia:	29
c. Orientación al entorno:	30
d. Integración y Coordinación interfuncional:	31
e. Perspectiva a largo plazo:	31
f. Orientación al beneficio.....	32
COMPONENTES DE LA PERSPECTIVA COMPORTAMENTAL DE LA ORIENTACION	

AL MERCADO.....	33
□ Generación de inteligencia de Mercado.....	33
□ Diseminación interna de la inteligencia de mercado	34
□ Diseño e implantación de una acción de respuesta.....	35
CLASIFICACION DE LOS DISTINTOS MODELOS DE LA ORIENTACION AL MERCADO.....	36
□ Dimensión cognitiva.....	37
□ Dimensión comportamental.....	37
Concepto de Orientación al mercado como procesamiento de la información.....	40
Concepto de Orientación al mercado como una Coordinación interfuncional de la información relacionada con el mercado	43
Concepto de Orientación al mercado como Filosofía Empresarial.....	51
ANTECEDENTES DE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO EN LAS ORGANIZACIONES .	53
Grado de aversión al riesgo del equipo directivo.....	55
Actitud hacia el riesgo.....	55
Formación y procedencia del equipo directivo.	56
Actitud hacia el cambio del equipo directivo.....	56
Estilos de dirección	57
Posición jerárquica del responsable de marketing	57
Dinámica interdepartamental	57
Sistema organizativo	58
Estructura interna de la organización	58
Experiencia.....	60
ELEMENTOS QUE REFLEJAN LA ORIENTACIÓN AL MERCADO DE LAS EMPRESAS	60
Resultados financieros.....	61
Orientación al mercado reflejada sobre los empleados.....	62
Orientación al Mercado e Innovación e las Organizaciones	64
10. Modelo de Kholi, Jawoski y Kumar (1993).....	71
Moderadores de la orientación al mercado	72
Escala de Kholi, Jawoski y Kumar (1993).....	73

RESULTADOS Y ANALISIS.....	77
MUESTRA.....	77
ANALISIS DE RESULTADOS	78
ACTIVIDADES Y PRÁCTICAS DE ORIENTACIÓN AL MERCADO EN EMPRESAS EXPORTADORAS AGROINDUSTRIALES DE MANIZALES Y PEREIRA.....	79
Resultados:	¡Error! Marcador no definido.
ACTIVIDADES Y PRÁCTICAS DESARROLLADAS EN FUNCIÓN DE LA ORIENTACIÓN AL CLIENTE EN LAS EMPRESAS AGROINDUSTRIALES EXPORTADORAS DE MANIZALES Y PEREIRA.....	81
Orientación al cliente	81
Relaciones a largo plazo basadas en confianza.....	81
Capacidad de respuesta a la información sobre las necesidades, deseos y expectativas actuales y futuras de los clientes	82
Identificación de segmentos de los clientes	83
Diseminación de la información para orientar a toda la organización hacia un objetivo en común "el cliente":	84
Servicio al cliente, medición de los niveles de satisfacción de los clientes:.....	86
ACTIVIDADES Y PRÁCTICAS DESARROLLADAS EN FUNCIÓN DE LA ORIENTACIÓN A LA COMPETENCIA EN LAS EMPRESAS AGROINDUSTRIALES EXPORTADORAS DE MANIZALES Y PEREIRA.....	89
Orientación a la Competencia	89
Análisis de las estrategias de la competencia.....	90
Desarrollo de ventajas competitivas que los diferencien en el mercado.....	91
Capacidad de respuesta frente a las acciones de la competencia	92
ACTIVIDADES Y PRÁCTICAS DESARROLLADAS EN FUNCIÓN DE LA COORDINACIÓN INTERFUNCIONAL EN LAS EMPRESAS AGROINDUSTRIALES EXPORTADORAS DE MANIZALES Y PEREIRA.....	94
Coordinación Interfuncional	94
Generación de inteligencia de Mercado	95
Contacto directo con los clientes.....	96
Trayectoria y experiencia en el mercado.....	96

Investigación informal del mercado	97
Diseminación interna de la inteligencia de mercado.....	97
Comunicación de la información del mercado a todas las áreas de la empresa.....	98
Convertir los datos de los clientes en información que pueda ser comprendida por las diferentes áreas de la empresa.....	98
Diseño e implementación de una acción de respuesta	99
Innovación.....	100
Innovación de producto de acuerdo con las necesidades del cliente.....	101
Generación de Ideas	101
COMPARACIÓN DE LOS MODELOS DE KOHLI Y JASWORSKI Y NARVER Y SLATER CON LAS PRÁCTICAS Y ACTIVIDADES ENCONTRADAS EN LAS EMPRESAS AGROINDUSTRIALES EXPORTADORAS	102
COMPONENTES DE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO DE ACUERDO A LOS MODELOS –COMPARACIÓN.....	105
<i>HALLAZGO</i>	108
CONCLUSIONES	113
ANEXOS.....	¡Error! Marcador no definido.
ANEXO 1: GUIA DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA.....	¡Error! Marcador no definido.
FACTORES RELATIVOS A LA EMPRESA.....	¡Error! Marcador no definido.
ANEXO 2: ENTREVISTA # 2 AVICORVI.....	¡Error! Marcador no definido.
ANEXO 3: ACTIVIDADES Y PRÁCTICAS REALIZADAS EN LAS EMPRESA CON RELACIÓN A LA ORIENTACIÓN AL MERCADO.....	¡Error! Marcador no definido.
REFERENCIA BIBLIOGRAFICA	¡Error! Marcador no definido.

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>Principales aportaciones a las perspectivas básicas de OM</i>	26
Tabla 2. <i>Categorías de la orientación al mercado</i>	37
Tabla 3. <i>Resultados</i>	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 4. <i>Lineamiento para la estructuración de un modelo</i>	110
Tabla 5. Actividades y prácticas realizadas en las empresas con relación a la orientación al mercado	¡Error! Marcador no definido.

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. <i>Tomado de Bonilla, 2001. Adaptación propia</i>	¡Error! Marcador no definido.
Figura 2. <i>Relación de la Muestra Informantes</i>	¡Error! Marcador no definido.
Figura 3. <i>Orientación del Mercado como procesamiento de la información del mercado</i>	43
Figura 4. <i>Orientación al mercado como coordinación interfuncional de la información relacionada con el mercado</i>	47
Figura 5 <i>Modelo de orientación al mercado de Tuominen y Mollër</i>	49
Figura 6. <i>Orientación al mercado como filosofía del negocio</i>	52
Figura 7. <i>Componentes de la orientación al mercado</i>	66
Figura 8. <i>Efectos de la Orientación del Mercado en el Resultado de la Empresa</i>	67
Figura 9. <i>Test de Narver y Slater para la medición de la orientación al Mercado</i>	70
Figura 10. <i>Antecedentes y Consecuencias de la Orientación al mercado</i>	71
Figura 11. <i>Antecedentes</i>	72
Figura 12. <i>Test de Kholi y Kumar para la medición de la orientación al mercado</i>	76
Figura 13. <i>Muestra</i>	77

**TITULO: ORIENTACIÓN AL MERCADO DE LAS EMPRESAS EXPORTADORAS
AGROINDUSTRIALES DE LAS CIUDADES DE PEREIRA Y MANIZALES**

Resumen:

INTRODUCCIÓN

La necesidad de las empresas por alcanzar los mercados internacionales ha llevado a que los empresarios del eje cafetero utilicen estrategias y adopten modelos gerenciales y comerciales que contrastan con sus prácticas y procesos informales propios de su origen empresarial y de la idiosincrasia de la región. Sus prácticas están orientadas a identificar oportunidades y consolidar negocios para llegar a segmentos donde la demanda es apropiada para sus condiciones y les garantice un precio adecuado de sus productos para el sostenimiento de la empresa a largo plazo.

A partir de esta situación surge esta investigación con el objetivo de identificar la

orientación al mercado de empresas exportadoras agroindustriales de Manizales y Pereira bajo los modelos planteados por los autores Naver y Slater y Kohli y Jaworski.

El desarrollo de la investigación se realizó las siguientes tres etapas:

Etapa 1: Exploración inductiva, situación a investigar donde se hizo la revisión y búsqueda de información y qué trabajos de investigación teóricos se han realizado sobre el tema para la construcción del marco teórico.

Etapa 2: Exploración de la realidad, diseño y trabajo de campo, se elaboró el instrumento a aplicar de acuerdo a los modelos planteados por Naver y Slater y Kohli y Jaworski. Definición de la muestra e investigación del objeto de estudio.

Etapa 3: Identificación de patrones culturales de comportamiento y toma de decisión, se efectuó la recolección y análisis de la información apoyados en los métodos de Bonilla E & Rodríguez P.

(Bonilla, 2005) además se comparó la realidad con los modelos y se establecieron los lineamientos a manera de propuesta de mejoramiento para las empresas del sector en estudio.

La orientación al mercado se estableció a partir de las prácticas y actividades que han hecho que las empresas agroindustriales exportadoras llegaran a los mercados internacionales y permanecieran en el tiempo, generando así ventajas competitivas frente a otras organizaciones, bajo los modelos de orientación al mercado planteados por Naver y Slater y Kohli y Jaworski .

Los resultados de la investigación permitieron identificar las prácticas y actividades que dan cuenta de su orientación al mercado para mantenerse en los mercados internacionales con el fin de encontrar las más comunes y poder determinar las más usadas y efectivas en el mercado bajo los modelos planteados por Naver y Slater y Kohly y Jaworski, además ver debilidades que permitieron trazar lineamientos para proponer a las empresas que deseen mejorar sus procesos de orientación al mercado.

ANTECEDENTES Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las empresas del sector agroindustrial representan gran parte de la producción de las empresas en Colombia y en el Eje Cafetero ya que comprende los subsectores de: industrias cárnicas, café, arroz, procesamiento de frutas y verduras, lácteos, pescadería, molinería, aceites y grasas, azúcar y confitería, chocolatería, panadería y bebidas, entre otros. El sector ya cuenta con una experiencia valiosa de comercialización hacia el extranjero: en 2011 exportó cerca de 4.630 millones de dólares, a 140 países, con una oferta de productos diversificada de acuerdo al estudio del Octubre (2012). *Aprovechamiento del TLC con Estados Unidos, Sector agroindustrial*. En este estudio también se menciona que el sector agroindustrial exportó en 2011 un valor cercano a 4.630 millones de dólares. De este valor, 2.665 correspondieron a café y sus productos, 948 a confitería y chocolatería, 367 a extractos vegetales y otros productos alimenticios, 309 a aceites y grasas, 128 a molinería y panadería mientras que los cerca de 210 millones restantes se repartieron entre productos cárnicos, frutas y vegetales procesados, lácteos y bebidas.

La dinámica del sector se confirma con las anteriores cifras y revisando la región del Eje Cafetero se puede ver que las empresas agroindustriales representan un motor de la economía muy importante para el crecimiento de la región ya que de acuerdo con el reporte del Boletín Económico Regional del Banco de la República (BER), entre julio y septiembre

del año 2012, las exportaciones de café verde en el tercer trimestre del año representaron el 60,4% de las ventas totales del Eje Cafetero, permitiendo de paso un crecimiento, hecho que revela el valor del grano como el principal producto de exportación de la región.

Los resultados consolidados destacan que con café y exportaciones no tradicionales o productos industriales y alimentos, la región vendió 335 millones de dólares entre julio y septiembre, un crecimiento del 9,2 % con respecto al mismo período del año anterior, es de destacar que entre más empresas se orienten a los mercados internacionales mayor va ser el crecimiento económico de la región.

El análisis del Boletín Económico Regional del Banco de la República (BER) destaca el impulso que dan importantes compradores como Bélgica, Japón y Estados Unidos, que además de representar el 68,9 % de las exportaciones en valores FOB del grano o situado en puerto, mostraron incrementos de 20,7%, 68% y 12%, respectivamente. De acuerdo con el artículo Layton J. (2013) *Café empuja las exportaciones del eje cafetero*. Periódico La Patria pag 9a (03-16). El gobierno intensifica medidas para fortalecer e incrementar la base empresarial en actividades en las que la región presenta oportunidades significativas de cara a mercados internacionales con el fin de aprovechar los tratados de libre comercio. Este aprovechamiento implica ver la realidad de las empresas que ya conquistan los mercados internacionales y están orientadas al mercado, analizar las prácticas y actividades que las han llevado a este objetivo que es el fin de muchas empresas de la región, debido a que consolidarse en otros países es fuente de generación de ingresos, rentabilidad y sostenibilidad.

Si bien se muestra dinámica del sector agroindustrial por conquistar y permanecer en el mercado internacional y las exportaciones vienen en un crecimiento, es escasa la

participación de las exportaciones de Caldas de acuerdo un estudio de Confecamaras representa 1,1 % mientras que Risaralda representa el 1.0 % a mayo de 2012. Podemos ver que son pocas las empresas del Eje Cafetero que han decidido tomar ventaja de los beneficios que se obtienen al incursionar en mercados foráneos, de acuerdo con el informe de exportaciones reportado por la cámara de comercio de Manizales en el año 2011 solo 80 empresas de todos los sectores en Caldas exportan sus productos a países como Estados Unidos, Venezuela, Alemania y Canadá, entre otros, con ventas de US 321 millones aproximadamente; de las empresas mencionadas anteriormente 40 empresas exportan productos agroindustriales con ventas de US 147 millones de dólares, donde se evidencia que el café y sus derivados son los productos de mayor representatividad en la región .

La dificultad por llegar a los mercados internacionales es notoria y se hace evidente al constatar la pequeña cantidad de empresas exportadoras del sector agroindustrial en la región. Puesto que solo 40 empresas en el 2011 exportaron productos agroindustriales a nivel internacional, de un total de 80 empresas en Caldas, estas cifras nos enmarcan la incapacidad de las demás empresas por consolidar una oferta exportable y nos reflejan el problema que existe en ellas para llegar al mercado internacional.

Las empresas no han logrado conocer las razones por las cuales sus estrategias para llegar a los mercados internacionales no han funcionado, debido a que ha sido poca o nula la identificación y construcción de actividades y practicas orientadas al mercado por parte de éstas, razón por la cual no han podido obtener ventajas significativas, ni han logrado el aprovechamiento de los tratados de libre comercio. Algunos de los puntos más débiles que se observan son en temas organizacionales, en procesos de especialización productiva, en descubrir nichos de mercado específicos, en identificación de oportunidades a nivel del

exterior, capacitación y adopción de políticas internacionales, al confrontar con las empresas que si han llegado al mercado internacional y se han sostenido surge la pregunta de investigación.

¿Cuáles son las prácticas y actividades de las empresas exportadoras agroindustriales de Manizales y Pereira orientadas al mercado de acuerdo a los lineamientos de los modelos de Naver y Slater y Kohly y Jaworski?

OBJETIVOS

Objetivo General

- Identificar las Prácticas y Actividades de las empresas exportadoras agroindustriales de Manizales y Pereira orientadas al mercado según los lineamientos de los modelos de Naver y Slater y Kohly y Jaworski.

Objetivos Específicos

- Identificar las actividades y prácticas desarrolladas en función de la *orientación al cliente* en las empresas agroindustriales exportadoras de Manizales y Pereira.
- Identificar las prácticas y actividades desarrolladas en función de la *orientación a la competencia* en las empresas agroindustriales exportadoras de Manizales y Pereira.
- Identificar *la coordinación interfuncional* en función de la orientación al mercado, en empresas agroindustriales exportadoras de Manizales y Pereira de acuerdo con los modelos Naver y Slater y Kohly y Jaworski.
- Comparar los modelos de Kohli y Jasworski y Narver y Slater con las prácticas y actividades encontradas en las empresas agroindustriales exportadoras de Manizales y Pereira.
- Proponer los lineamientos para estructurar un modelo que se adapte a las condiciones encontradas en las empresas agroindustriales exportadoras de Manizales y Pereira.

JUSTIFICACIÓN

El ingreso a los mercados internacionales para las empresas exportadoras agroindustriales requiere una orientación al mercado que les permita canalizar la información necesaria para innovar en estrategias y productos que logren el mantenimiento y crecimiento de la organización y el aumento y sostenimiento de la demanda en los diferentes países a donde se quiere llegar.

El proceso de la orientación al mercado facilita en las compañías donde se adopte la generación de valor para los clientes, posibilitando el desarrollo de las ventajas competitivas perdurables en el tiempo. De aquí nace la necesidad de conocer las actividades y prácticas desarrolladas en función de la orientación al mercado, ya que es clave reconocer la importancia de estas en el desempeño y posicionamiento de la institución. Además permite hacer un diagnóstico de la realidad y de la experiencia, de las empresas agroindustriales objeto de estudio.

Se pretendió en la investigación conocer e identificar las actividades y prácticas desarrolladas en función de la orientación al mercado en cada una de las entidades y su importancia en el desempeño de las mismas utilizando las teorías de los modelos de Naver y Slater y Kohli y Jaworski a fin de enriquecer, revisar su aplicabilidad, comparar la realidad encontrada con los modelos y para proponer unos lineamientos para las firmas entrantes en este ámbito.

La importancia de esta investigación radica en que no se conocen hasta el momento de investigaciones reportadas, donde se evidencien las actividades y prácticas de las sociedades

agroindustriales exportadoras de la región.

Con el estudio pretendemos proponer unos lineamientos que den las pautas para la definición de políticas y planes estratégicos de mercadeo que aporten a las compañías con proyección internacional a formalizarse y consolidar su presencia en los mercados externos.

METODOLOGIA DEL ESTUDIO

La investigación realizada es de carácter descriptivo porque se orientó a identificar los comportamientos, prácticas y las actividades orientadas al mercado, realizadas en las empresas agroindustriales exportadoras de Manizales y Pereira como objeto de estudio.

Por el carácter informal de las prácticas y actividades se decidió hacer un estudio de tipo cualitativo basado en los métodos planteados por Bonilla E & Rodriguez P. (Bonilla, 2005). Con el fin de no intervenir en el carácter natural que caracteriza a este tipo de empresas y posibilitar que emergieran aspectos propios de su gestión cotidiana.

Con la información obtenida se procedió hacer un análisis comparativo con los modelos de Kohli y Jasworski y Narver y Slater cuyos resultados sirvieron de base para estructurar los lineamientos para las empresas actuales y futuras que deseen orientarse al mercado.

PROCESO METODOLOGICO

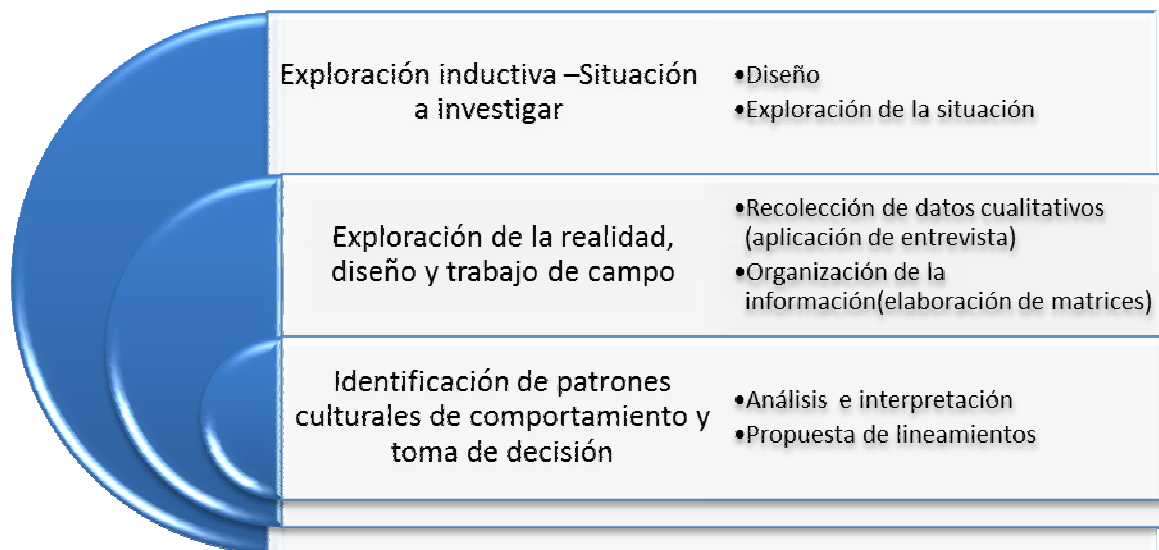


Figura 1. Tomado de Bonilla, 2001. Adaptación propia

El diagrama del proceso de investigación cualitativa planteada por Bonilla; como diseño estratégico de la investigación abarca desde la definición de la situación y problema, el trabajo de campo, el análisis de la información, la comparación con el marco teórico y la identificación de componentes comunes que evidencian los resultados obtenidos.

ETAPAS DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación tuvo como fin conocer e indagar cuales son las actividades y prácticas de las empresas orientadas al mercado bajo la estructura de los modelos planteados por Kohli y Jasworski y Narver y Slater a partir de las siguientes etapas:

Etapa 1. Exploración inductiva, situación a investigar

En esta etapa se contextualizo el objeto de estudio que fueron las empresas agroindustriales exportadoras de Manizales y Pereira, además se realizó la revisión bibliográfica y el planteamiento del problema de investigación, los objetivos generales y específicos, así como la descripción de la metodología aplicada para la recolección de la información y planeación preliminar del trabajo de campo.

Además se desarrolló un referente teórico que permite definir que los modelos de Kohli y Jasworski y Narver y Slater eran los más apropiados para el acercamiento de la realidad a la teoría de la orientación al mercado planteada por estos autores.

Etapa 2. Exploración de la realidad, diseño trabajo de campo

Para la recolección de la información que permitió el acercamiento y análisis al objeto de estudio se utilizó *la entrevista semiestructurada* como herramienta para extraer la información de tipo cualitativo debido a que da un marco interpretativo que permite recoger la información planteada en los objetivos propuestos para esta investigación.

La entrevista semiestructurada elaborada para el estudio se realizó con una guía (**ver anexo 1**) basada en los componentes de las escalas de medición de orientación al mercado de los modelos de Naver y Slater y Kohli y Jaworski. Los autores plantean escalas de medición cuantitativas, para este estudio se toman los componentes como categorías de referencia y para su valoración se realiza de manera cualitativa.

La entrevista se llevó a cabo de manera individual a profundidad a las personas claves para el estudio que son gerentes y dueños de las empresas exportadoras y gerentes de mercadeo. Se realizaron preguntas sobre experiencias y comportamientos así como las acciones y prácticas frente a situaciones plasmadas en la guía y lo que emergía en el proceso de la entrevista, permitiendo que los entrevistados se expresaran libremente y de forma particular sobre las formas y actuaciones con las que orientan sus empresas al mercado.

Los criterios de selección de la muestra se hicieron bajo el criterio de Patton (1990) quien manifiesta que todos los tipos de muestreo en la investigación cualitativa deberían encuadrarse bajo el rótulo general de muestreo intencional, el cual fue utilizado en la investigación, puesto que se determinó antes de empezar y los entrevistados se contactaron intencionalmente.

La muestra fue de tres empresas exportadoras de Manizales y tres de Pereira del sector agroindustrial, la guía de entrevista semiestructurada permitió un proceso de recolección de

la información más sistemático, clasificadas en el siguiente cuadro.

EMPRESA	ENTREVISTADO	TIPO DE EMPRESA	PRODUCTOS	EXPORTACIONES	MODELO DE NEGOCIO
INFORMANTE 1	GERENTE Y DUEÑA	EMPRESA FAMILIAR	PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS.	UNION EUROPEA Y ESTADO UNIDOS	MAQUILA
INFORMANTE 2	GERENTE Y DUEÑO	EMPRESA FAMILIAR	PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE CAFÉ	CANADA, ESTADOS UNIDOS	COMODITI - MARCA PROPIA
INFORMANTE 3	GERENTE Y DUEÑO	EMPRESA FAMILIAR	PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE EQUIPOS PARA VICULTURA	ESTADOS UNIDOS Y AMERICA LA IINA	MARCA PROPIA
INFORMANTE 4	GERENTE DE MERCADEO	EMPRESA FAMILIAR	PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS	ESTADOS UNIDOS	MARCA PROPIA
INFORMANTE 5	GERENTE DE MERCADEO	EMPRESA FAMILIAR	COMERCIALIZACIÓN DE CAFÉ TRILLADO	ESTADOS UNIDOS Y UNION EUROPEA	COMODITI
INFORMANTE 6	GERENTE DE MERCADEO	EMPEZO FAMILIAR SE CONVIRTIO EN COMERCIAL	DESCAFEINACION DE CAFE	INGLATERRA, SINGAPUR, TAIWÁN, JAPÓN, ALEMANIA, PERÚ, MÉXICO, ESTADOS UNIDOS, FRANCIA, SUIZA, CANADÁ, AUSTRALIA, RUSIA.	COMODITI

Figura 2. *Relación de la Muestra Informantes*

Etapas 3 Identificación de patrones culturales de comportamiento y toma de decisión:

Las entrevistas fueron sistematizadas y analizadas en matrices, las cuales se estructuraron revisando el marco teórico hasta identificar los primeros componentes para el cumplimiento de los objetivos abordados en la investigación.

Todos los análisis fueron hechos a partir de los datos obtenidos de la transcripción literal de las entrevistas, de los diarios de campo, de las conclusiones extraídas de las reuniones del equipo de investigación, de la revisión documental y de la reflexión intelectual de los investigadores.

Se desarrolló un procedimiento sistemático de las características de la realidad social de las

empresas estudiadas y las corrientes teóricas basadas en los autores Narver y Slater y Kohli y Jaworski.

Los resultados obtenidos permitieron ir detectando diferencias y semejanzas, a partir de los cuales se realizaron matrices de análisis que a su vez sirvieron para la definición de los componentes descriptivos base de la investigación. Estos factores fueron claves para la estructuración puesto que se identificaron y agruparon por su incidencia y homogeneidad.

Se realizó una comparación sobre las prácticas y actividades encontradas y los componentes de orientación al mercado de acuerdo a los modelos de Kohli y Jasworski y Narver y Slater mediante una matriz de análisis.

Finalmente después de analizar y comparar los resultados arrojados se propusieron los lineamientos que emergen del análisis de la realidad y la contrastación con los modelos.

MARCO TEÓRICO

La región del Eje Cafetero, es la segunda en importancia económica del país, representa el 17,6% del PIB de Colombia, participa con cerca del 16% de su base empresarial, y genera 12,7% de las exportaciones totales. En 2011, las exportaciones no tradicionales realizadas desde la región, alcanzaron los USD 6.273 millones, y registraron un crecimiento promedio anual de 12% en los últimos 5 años. Si bien los productos básicos como oro, café y banano representan un poco más del 50% del total exportado, la región tiene una oferta diversificada de bienes de mayor valor agregado entre los que se destacan productos alimenticios (Confecamaras, 2012).

Con el objetivo de alcanzar una mayor participación en los mercados internacionales, se vienen implementando diversas estrategias en la región enfocadas en la especialización productiva; éstas, además de la identificación de apuestas productivas, incluyen temas de emprendimiento, innovación e inversión que buscan fortalecer e incrementar la base empresarial en aquellas actividades en las que la región presenta oportunidades significativas de cara a mercados internacionales.

Como requisito fundamental para esta especialización productiva es de vital importancia la identificación y construcción de actividades y prácticas orientadas al mercado que les permitan obtener ventajas significativas y así mismo pensar en un mayor aprovechamiento futuro de los tratados de libre comercio. Sin embargo dicho aprovechamiento requeriría de acciones concretas en temas organizacionales y en procesos de innovación que se vienen desarrollando en su interior, por lo cual resulta importante conocer los aspectos teóricos más relevantes de la orientación al mercado con el fin de llegar a la identificación de estas prácticas y actividades que vienen realizando las empresas exportadoras agroindustriales en las ciudades de Manizales y

Pereira. En primer lugar, debe precisarse éste concepto de orientación, sus componentes y algunos debates epistemológicos desarrollados a su alrededor; en segundo lugar, profundizar en los modelos de mayor relevancia para el entendimiento del concepto sus antecedentes y efectos moderadores.

La orientación al mercado

En las últimas dos décadas del siglo XX, se hicieron innumerables trabajos sobre la orientación al mercado, los que fueron realizados con el propósito de entregar una definición sobre el término y así determinar una medida para que sea de general aceptación y uso.

Muchos de estos estudios guardan una estrecha relación en cuanto al tratar de generar un concepto que defina de alguna manera “la orientación al mercado” (Desphandé et al. 1993; Narver & Slater 1990, Slater & Narver 1994; Cadogan & Diamantopoulus, 1995; Jaworski & Kohli, 1993; Kohli et al., 1993). Se destaca la interacción de factores tanto externos: clientes, competencia, como internos: cliente interno, de la organización los cuales se constituyen en los elementos dinámicos en la orientación al mercado de las empresas.

Sin embargo se acentúan dos corrientes de pensamiento sumamente importantes, la orientación al mercado como filosofía (Narver & Slater, 1990) y la orientación al mercado como comportamiento (Kolhi & Jaworski, 1990). En primer lugar, (Narver & Slater, 1990), Son los primeros en establecer una escala de medición de la orientación al mercado desde el punto de vista actitudinal, poniendo el acento en el carácter de competitividad y en la generación de una ventaja competitiva sostenible. Sostienen los autores, que el deseo de crear un valor superior para los consumidores y lograr conducir el negocio con una ventaja competitiva sostenible se basa en

crear y mantener una filosofía que producirá las conductas precisas. Y es precisamente la orientación al mercado la cultura de organización que más efectiva y eficientemente crea los comportamientos necesarios para la creación de ese valor superior, permitiendo además continuar con una rentabilidad superior para el negocio.

En el trabajo de (Kohli & Jawoski, 1990), se establece que una organización orientada al mercado será aquella en la que estos tres pilares se manifiestan de forma operativa; por tanto, es imprescindible trasladar la filosofía a la práctica a través del desarrollo de un conjunto de actuaciones para llegar a una efectiva orientación al mercado. Para conseguir la aplicación del marketing y se concrete en una auténtica orientación al mercado hace falta incorporarle al concepto un componente más operativo y no tan ideológica.

En este propósito de estructurar el componente operativo, diseñan un modelo que explique la orientación al mercado, basado en las consideraciones previas, es decir; la orientación al cliente, la integración de las funciones de la empresa y la orientación al beneficio. Sin embargo, el modelo presenta factores adicionales; se trata de los antecedentes o condicionantes para la orientación al mercado, de los factores que pueden moderar el efecto de la misma, así como los resultados que esta genera, más conocidos como antecedentes, modificadores y consecuencias. Al realizar un análisis detallado de los planteamientos de (Kohli & Jaworski, 1990) y de (Narver & Slater, 1990), se pone de manifiesto la existencia de bastantes puntos en común entre ambos enfoques, tal y como posteriormente admiten (Slater & Narver, 1994). Comparando estos componentes con los aportados por (Kohli & Jaworski, 1990), encontramos grandes similitudes. Los tres componentes de orientación al mercado mencionados por (Naver & Slater, 1994) comprenden actividades de adquisición de información de mercado, de su diseminación y coordinación en la creación de valor para el cliente, que resultan formar parte de los pilares de la

orientación al mercado, según (Kohli & Jaworski, 1990).

Así, la orientación al mercado y la orientación a la competencia incluyen actividades referentes a la adquisición de información sobre compradores y competidores en el mercado objetivo, y de su difusión por toda la empresa. Por otro lado, el tercer componente de coordinación inter-funcional comprende los esfuerzos coordinados que van más allá del departamento de marketing y que crean un valor superior para el cliente.

Por lo tanto, para completar la visión de la orientación al mercado debemos tener en cuenta una perspectiva **comportamental u operativa** que implica la definición del concepto señalando las actividades que deben ser ejecutadas por una organización que adopta esta orientación. En la Tabla 1 se recogen las aportaciones de los diferentes autores más relevantes en cada una de estas perspectivas.

Tabla 1 Principales aportaciones a las perspectivas básicas de OM

PERSPECTIVAS BASICAS	AUTORES QUE LA CONSIDERAN
OM como filosofía de negocios	Drucker (1954); Felton (1959); Levit (1960); Lear (1963); Hise (1965); Ames (1970); Barksdale y Darden (1971); McNamara (1972); Lusch, Udell y Laczniak (1975); Kotler (1977); Biggadike (1981); Wind y Robertson (1983); Houston (1986); Brown (1987); McGee y Spiro (1988); Shapiro (1988); Webster (1988); Grönroos (1989); Kohli y Jaworski (1990); Sharp (1991); Webster (1992); Lichtenthal y Wilson (1992); Pelhan (1993); Lambin (1996);

	Avlonitis y Gounaris (1997); Vasquez, Santos y Sanzo (1998).
OM como cultura organizativa	Abell (1980); Dunn, Norburn y Birley (1985); Pearce y David (1987); Deshpandé y Webster (1989); Weitz (1990); Narver y Slater (1990); Hooley, Lynch y Shepherd (1990); Desphandé, Farley y Webster (1993); Slater y Narver (1994b); Greenley (1995a y b); Deshpandé y Farley (1996); Fritz (1996); Llonch y Waliño (1996); Kasper (1997 y 1998); Turner y Spencer (1997); Harris (1998 ^a).
OM como comportamiento	McNamara (1972); Deshpandé (1982); Houston (1986); McGee y Spiro (1988); Shapiro (1988); Webster (1988); Grönroos (1989); Kholi Joworski (1990); Day (1990); Lichtenthal y Wilson (1992); Reukert (1992); Diamantopoulus y Hart (1993); Avlonitis, Kouremenos y Gounaris (1993); Deng y Dart (1994); Hunt y Morgan (1995); Jaworski y Kholi (1996); Deshpandé y Farley (1996); Bisp, Harmsen y Grunert (1996); Lambin (1996); Harris (1996b); Chang y Chen (1998); Gray, Matear, Boshoff y Matheson (1998); Verhees (1998); Slater y Narver (2000); Jaworski y Kholi (2000).

Fuente: Armario, 2003

Una vez establecidas las perspectivas básicas de análisis de la orientación al mercado vamos a profundizar en el estudio de los componentes que, desde el punto de vista de cada una de ellos, subyacen en el concepto de orientación al mercado.

COMPONENTES DE LA PERSPECTIVA FILOSOFICA CULTURAL DE LA ORIENTACION AL MERCADO

Desde el punto de vista de esta perspectiva, una organización orientada al mercado lo estará a su público objetivo y a todos aquellos factores del entorno que pueden condicionar su relación con el mismo. Para ello será necesario potenciar sus recursos y capacidades internas, de forma que consiga una efectiva coordinación interna que le permita generar y mantener dicha relación de forma mutuamente beneficiosa a lo largo del tiempo.

A continuación se describen los 6 componentes que más se repiten en la perspectiva filosófica cultural:

- a. **Orientación al cliente:** Según Narver & Slater (1990) “la comprensión de los clientes objetivo para lograr generar en ellos, de un modo sostenido, valor superior”, además explican que la orientación al cliente es un elemento cultural de la orientación al mercado, la que está formada también por la orientación a la competencia y el nexo interfuncional (enfoque cultural).

Desde las primeras definiciones de marketing, la importancia de estar orientados al cliente se manifiesta, por cuanto la empresa deberá crear una oferta de valor para su público objetivo, lo que requerirá estar orientado permanentemente al mismo, el inicio de esta orientación es la búsqueda inteligente de información relevante para toma de decisiones. Con esta se aprenden no solo las necesidades de los clientes actuales, sino de los clientes futuros, a través de medios

formales e informales, que contienen información primaria y secundaria. Esta se puede conseguir por medio de reuniones, análisis de reportes de ventas, análisis de las bases de datos de los clientes, investigación de mercados, ect. (Kholi & Jaworski, 1990).

Por otra parte, se definen las actitudes orientadas al cliente deseadas por los empleados (Hoffman & Ingram, 1992);

1. Ayudarlos a tomar decisiones de compra de manera satisfactoria
2. Ayudarlos a evaluar sus necesidades
3. Ofrecer servicios para satisfacer esas necesidades
4. Describir los servicios en forma precisa
5. Evadir tácticas que manipulen o influyan en los clientes
6. Evadir el uso de tácticas de alta presión.

Brown (1993), refiere la orientación al cliente como una necesidad del empleado de satisfacer a los clientes. En relación a esto, Henning-Thurau (2004) definen a la orientación al cliente como:

- ✓ Habilidades de orientación al cliente de los empleados
- ✓ Estimulación para servir al cliente
- ✓ Atribución distinguida en la toma de decisiones en relación a los clientes

b. **Orientación a la competencia:** Junto a la orientación al cliente, parece claro que este debe venir acompañada de una orientación a la competencia, por cuanto la oferta de la organización debe tomarla como referencia a la hora de establecer un mayor valor para

los clientes. Según Narver & Slater (1990) se trata de “*el conjunto de acciones de la empresa dirigidas a conocer los puntos fuertes y débiles a corto plazo, y las oportunidades y las estrategias probables a largo plazo de los principales competidores, actuales y potenciales para actuar en consecuencia*”

La orientación a la competencia significa estar preparados para dar una respuesta a las acciones de los competidores, el análisis de las estrategias de los mismos y la atención sobre las oportunidades para el desarrollo de ventajas competitivas. Al mismo tiempo, es necesario incluir en este conocimiento el conjunto de tecnologías capaces de satisfacer las necesidades actuales y esperadas por los compradores (Narver & Slater, 1990). Todo ello exige disponer de una amplia y completa información sobre los competidores y una actitud objetiva y desapasionada al valorar las propias fuerzas (Llonch, 1993).

- c. **Orientación al entorno:** El cliente y la competencia intervienen decisivamente en las actividades y resultados de la empresa, pero ¿Qué ocurre con el resto de los agentes que constituyen el entorno? Los cambios que pudieran acontecer en cualquier elemento de dicho entorno pueden afectar a la posición competitiva de la organización al mercado. Para Llonch (1993), no es suficiente con detectar esos cambios y responder a los mismos; la anticipación y la participación en aquellos permitiría que la empresa adoptara un rol activo en su relación con el entorno, frente a una simple actitud.

Según Lambin (1996), la orientación al entorno es “*el desarrollo de un sistema de supervisión del entorno que facilite la anticipación de los cambios que en él se producen o faciliten y anticipen la adopción de medidas correctoras de los mismos*”. (p.37)

Son muchos los autores que han destacado la importancia que para la organización tienen este componente; así, podemos citar a Lusch & Laczniak (1987); Shapiro (1988); Grönroos (1989); Kholi & Jaworski (1990); Ruekert (1992). Slater & Naver (1994b y 1995); Rivera (1995^a y 1995b); Bienestar & Harmsen (1995); Jaworski & Kholi (1996); Lambin (1996); Baker, Simpson & Sigauw (1999); Fabien & Leger (1999) y Cadogan y Paul (1999), entre otros.

- d. **Integración y Coordinación interfuncional:** Con este componente nos referimos a la utilización conjunta de todos los recursos de la empresa en aras a la creación de un mayor valor para los clientes de las mismas. Se trata, en definitiva, de que en la gestión ordinaria de la empresa, exista una coordinación que permita desarrollar acciones entre todos los departamentos y las personas que forman parte de la misma. De esta forma será posible estructurar una oferta que cree ese mayor valor para el cliente.

- e. **Perspectiva a largo plazo:** Del análisis de la bibliografía identificamos acepciones distintas para el concepto de perspectiva a largo plazo. Por un lado, una acepción referente al periodo de tiempo que debe fijarse la empresa para conseguir la maximización de beneficios (Felton, 1959) y, por otro, la relativa al horizonte temporal que ha de primar en la toma de decisiones de la empresa orientada al mercado (Anderson, 1982). Creemos que esta segunda acepción es la mayoritaria actualmente, y en relación a la misma se ha llegado a precisar que la empresa orientada al mercado es consciente que hacen falta un mínimo de tres a cinco años para conseguir una posición en el mercado.

Narver & Slater (1990) refieren que la supervivencia futura de cualquier compañía, sea cual fuere su modo de gestión, está relacionada íntimamente con la perspectiva a largo plazo, máxime cuando existe una fuerte rivalidad competitiva. Ellos consideran esta perspectiva como un criterio decisional de la orientación al mercado, y no como un componente de conducta de dicha forma de gestión.

Según Chang & Chen, 1998, la generación de valor en el público objetivo debe conseguirse con un horizonte de perpetuidad y no de puntualidad. Es necesario de inversiones organizativas precisas para asumir culturalmente esta filosofía y ponerla en práctica de modo operativo sean realizadas de un modo continuado, con la perspectiva de que generen rendimientos en el largo y no en el corto plazo.

- f. Orientación al beneficio:** Por orientación al beneficio entendemos aquella especial actitud dirigida a conseguir, a través de la estrategia y la gestión, unos rendimientos positivos que premien la actuación de la empresa (McGee & Spiro, 1998; Narver & Slater, 1990; Llonch, 1996).

Para que una empresa adopte una orientación al mercado será necesario que dicha orientación le proporcione unos resultados por encima del promedio del sector, en el caso de empresas que persiguen el beneficio, o que asegure su existencia a largo plazo, si se trata de organizaciones sin afán de lucro.

Kholi & Jaworski (1990) llegan a la conclusión de que el beneficio, más que un componente de la orientación al mercado, es una consecuencia de la misma. En la misma

línea, Narver & Slater (1990) concluyen que aunque se pueda percibir como componente de la orientación al mercado, se trata de una consecuencia, de un objetivo de la empresa y no de un elemento constitutivo.

COMPONENTES DE LA PERSPECTIVA COMPORTAMENTAL DE LA ORIENTACION AL MERCADO

La orientación al mercado definida bajo la perspectiva conductual o comportamental se enfoca en las prácticas o actividades que llevan a cabo las organizaciones. Kohli & Jaworski (1990) y Narver & Slater (1990), que han sido los autores que han profundizado en esta perspectiva como un enfoque comportamental dentro de la definición de orientación al mercado.

Los componentes según los autores de orientación al mercado bajo la perspectiva comportamental son:

- ✓ **Generación de inteligencia de Mercado:** Significa la capacidad de la organización de generar una información sistemática útil y eficaz de los deseos, gustos, preferencias, tendencias de los clientes y consumidores, además de los competidores, las instituciones reguladoras, y demás elementos u organizaciones del entorno que tienen o pueden tener influencia en la empresa.

La generación de la inteligencia tiene que ver no sólo con las necesidades actuales, sino también con las futuras, lo que apremia a las organizaciones a anticiparse a las necesidades de sus consumidores, y a iniciar el camino para encontrarlas (Houston, 1986). Esta actividad la deben

ejercer todas las áreas y los miembros de la empresa pues requiere de la comunicación y constante interacción e implica la obtención de información primaria y secundaria en pro de aprovechamiento para la organización.

Webster (1988) afirma: *“El aspecto clave de la generación de inteligencia es que sea algo continuo, pero también que se lleve a cabo un cuidadoso análisis y la consiguiente interpretación de las fuerzas que afectan a las necesidades y preferencias. Igualmente importante es que no puede ser la responsabilidad exclusiva del departamento de marketing, más bien debe ser generada por individuos y departamentos de toda la organización”* (p.17).

Según Slater & Narver (2000) la inteligencia es generada al menos a través de cuatro estrategias genéricas:

- Generación de inteligencia fundamentada en el mercado
 - Generación de inteligencia centrada en la colaboración con otros, tales como proveedores y competidores.
 - *Generación de inteligencia a partir de la experimentación, aspecto esencial en el desarrollo y lanzamiento de nuevos productos.*
 - Generación de inteligencia a partir de la experiencia repetida, fenómeno derivado de la curva de aprendizaje.
- ✓ **Diseminación interna de la inteligencia de mercado.** Se refiere a que cuando las organizaciones orientadas al mercado ya tienen la información la comparten con todos los integrantes e intenta el entendimiento y apropiación de la misma en pro de dar

elementos para que cada área busque un crecimiento con la información estimulando interacciones formales e informales dentro de sus miembros

Kohli & Jaworski (1993) sugieren los siguientes procedimientos para asegurar la disseminación de la información en toda la organización:

- Reuniones interdepartamentales para el análisis de las tendencias y la evolución del mercado.
- Discusión generalizada sobre las acciones de la competencia y los niveles de satisfacción de los consumidores.
- Interacción del departamento de marketing con los restantes para discutir las necesidades futuras de los consumidores, y en particular con el departamento de producción para analizar con regularidad la evolución del mercado.

La disseminación de información no se trata de que en las empresas se circule una gran masa de información y cada vez esta crezca como una bola de nieve, se refiere a difundir información precisa y relevante a tiempo para que sea efectiva para retroalimentar los procesos de cada área y para la toma de decisiones .

- ✓ **Diseño e implementación de una acción de respuesta.** Las empresas orientadas al mercado diseñan y proponen respuestas frente a la información y disseminación tomada del mercado. Esta respuesta se efectúa mediante una estrategia y diseño de una oferta que se adapte a los deseos y necesidades de los consumidores , acciones concretas de la empresa que respondan a las estrategias implementadas por la competencia y

adaptaciones de elementos de los factores del entorno tanto ambientales, sociales y jurídicos entre otros para favorecer la estrategia de la compañía, la implementación de esta respuesta supone la creación de un valor superior para el bien o servicio de la organización lo que crea una ventaja competitiva duradera.

Para los autores Kohli & Jaworski (1990), la comprensión del mercado y la diseminación de la información tienen un vínculo natural con el diseño e implantación de la respuesta, Narver & Slater (1990) consideran que la diseminación de información proveniente del consumidor y de la competencia provocan una interfuncionalidad y motivación suficientes para la coordinación de esfuerzos de cara a la creación continuada de un valor superior.

De acuerdo con lo anterior se podría inferir que para Kohli & Jaworski el diseño e implementación de la respuesta es automática de acuerdo a la comprensión y diseminación de la información por parte de cada organización, mientras que Narver & Slater suponen la interfuncionalidad refiriéndose a la utilización coordinada de los recursos de la compañía que crean continuamente valor superior para los clientes.

CLASIFICACION DE LOS DISTINTOS MODELOS DE LA ORIENTACION AL MERCADO

Una de las aportaciones más relevantes a la teoría de orientación al mercado es la realizada por los autores Tuominen & Möller (1996). Estos investigadores sugieren un concepto de orientación al mercado en el que se integran la perspectiva filosófica cultural y comportamental, construyendo un marco que permite clasificar las diferentes aportaciones, las cuales, a su juicio, son más complementarias que alternativas.

Sobre la base de la Teoría del Aprendizaje Organizativo, consideran que el conocimiento es el recurso básico para competir y que se genera a través del aprendizaje mediante las denominadas rutinas organizativas. Partiendo de la Teoría de Recursos, valoran en el aprendizaje sus dos dimensiones:

- **Dimensión cognitiva:** que incluye aspectos que afectan a cómo la organización interpreta los acontecimientos, al desarrollo de unos valores compartidos y al entendimiento entre los miembros de la organización.
- **Dimensión comportamental:** Se refiere a las respuestas o acciones basadas en la interpretación de la información del mercado. La información relevante sobre el mercado debe ser procesada y diseminada por todas las áreas para optimizar su uso, estimulando acciones de respuesta o empleándose formativamente.

Con base a lo anterior los autores establecen cuatro categorías en las que pueden encuadrarse las diferentes propuestas de orientación al mercado como se presenta en el cuadro a continuación:

Tabla 2. *Categorías de la orientación al mercado.*

TIPO DE ORIENTACIÓN	DEFINICIÓN	AUTORES
Orientación al Mercado como procesamiento de la información relacionada con el mercado	Está definida partiendo de la información y procesamiento que toman las organizaciones del mercado y	Kohli y Jaworski, 1990; Ruekert, 1992; Jaworski y Kohli, 1993; Kohli, Jaworski y Kumar,

	define tres dimensiones básicas: Generación de información, diseminación de ésta y respuesta de la organización a esta información.	1993; Cadogan y Diamatopoulus, 1995).
Orientación al mercado como Coordinación Interfuncional de la información relativa del mercado	Define la orientación al mercado como una filosofía de la organización que se vuelva una cultura organizacional, Parte de la base de una integración interfuncional y define tres dimensiones básicas : orientación al cliente, orientación a la competencia y coordinación Interfuncional.	(Narver y Slater, 1990; Slater y Narver, 1994; Siguaw, Bronw y Widing, 1994; Greenley, 1995).
Orientacion al mercado como concepción filosófica traducida en la cultura del negocio	Se basa en la idea de crear cultura organizacional que genere un patrón para la determinación de creencias y	(Doyle y Hooley, 1992, Lynch y Shepherd, 1990; Linchtenthal y Wilson, 1992; Avlonitis, Kouremenos y

	valores	Gounaris, 1993; Deshpandé, Farley y Webster, 1993).
Orientación al mercado como recurso del aprendizaje organizativo	<p>De esta forma, se determina una estructura de Funcionamiento a establecer en la empresa para que forme parte de su cultura.</p> <p>Sugieren que la misma debe ser guiada por:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> La constante búsqueda de información sobre consumidores y competidores actuales y potenciales; <input type="checkbox"/> El análisis sistemático de esta información para desempeñar una mejor comprensión del mercado; <input type="checkbox"/> El uso metódico de este conocimiento para guiar la posterior estrategia empresarial, la que considerará el reconocimiento, 	(Sinkula, 1994; Day, 1994a, 1994b; Hunt y Morgan, 1995; Moorman, 1995; Slater y Narver, 1995; Sinkula, Baker y Noordewier, 1997; Varela y Calvo, 1998; Ghingold y Johnson, 1998; Hurley y Hult, 1998; Bisp, 1999; Vorhies, Harken y Rao, 1999; Santos et.al ,2001).

	<p>comprensión, creación, selección, implantación y también su modificación de ser necesario</p> <p>Parte la experiencia de la organización y el resultado de sus acciones a través del tiempo como un aprendizaje organizacional que la prima de un conocimiento para enfrentar los problemas y objetivos de la organización.</p>	
--	--	--

Fuente: Acevedo, 2007

En conclusión a pesar que los trabajos realizados por Kohli & Jaworski (1990) y por Narver & Slater (1990) pueden ser considerados como pioneros en relación al tratamiento de la orientación al mercado, debemos considerar que los mismos abordan desde muchos puntos de vista un mismo concepto que en definitiva es multidimensional. (Acevedo, 2007)

Concepto de Orientación al mercado como procesamiento de la información:

Se comenzó a desarrollar con el trabajo realizado por Kholi & Jarwoski (1990), donde plantean la orientación al mercado centrándose en las actividades de la organización y sobre todo, en el proceso de gestión de la información del mercado. Después se prosiguió con los ensayos

realizados por los mismos y otros autores durante la primera mitad de la década de 1990 (Cadogan & Diamantopulos, 1995; Jaworski & Kholi, 1993).

Se destacan tres pilares básicos sobre los que se establece la filosofía de orientación al mercado:

1. Orientación al consumidor, que implica tomar decisiones basadas en información del mercado, y no solo en las opiniones expresadas por los clientes. En dicha información se tendrá en cuenta factores exógenos a la empresa que puedan afectar a las necesidades y preferencias del consumidor, tanto actuales como futuras.
2. Marketing Coordinado, donde se enfatiza la importancia de la integración y coordinación de las actividades de marketing entre las distintas áreas funcionales de la empresa.
3. Rentabilidad.

Teniendo en cuenta estos pilares Kholi & Jaworski (1990) plantean un modelo operativo de la Orientación al Mercado como la interacción de 3 tipos de actividades que debe llevar a cabo la organización:

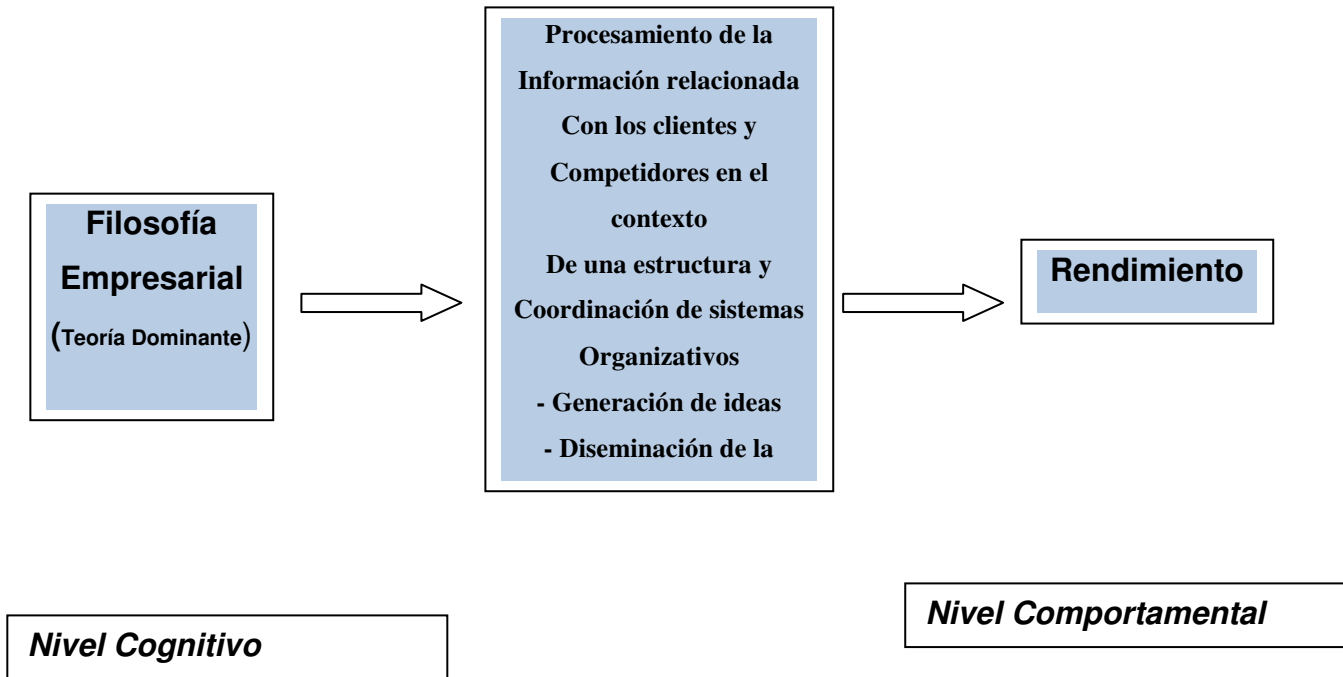
1. Generación de Inteligencia de Mercado o puesta en práctica por parte de toda la empresa de un sistema de información de Marketing que permita conocer las necesidades actuales y futuras de los clientes, incluyendo el análisis de cómo éstas pueden verse afectadas por factores exógenos tales como competencia, tecnología, etc.
2. Diseminación de este conocimiento del mercado por todos los departamentos de la empresa, de forma que sea comprendida por todos los individuos que configuran la organización.

3. Diseño y puesta en práctica de acciones de respuesta a la información generada y diseminada, con la implicación de todos los departamentos y con el objetivo de lograr la satisfacción de los consumidores.

Tras estos planteamientos Kohli & Jaworski, 1990 proponen la siguiente definición de orientación al mercado: *“La orientación al mercado es la generación por parte de toda la organización de inteligencia de mercado sobre las necesidades actuales y futuras de los consumidores, su diseminación, horizontal y vertical, a través de todos los departamentos de la organización y las acciones de respuesta a la misma puestas en marcha por el conjunto de la organización”* (p.6).

Se podría entonces decir que la concepción de la orientación al mercado como procesamiento de la información del mercado tendría como antecedente la cultura de la empresa, siendo consecuencias de la misma su repercusión sobre el cliente, empleados y desempeño de la organización, como se observa en la figura 3.

Figura 3. *Orientación del Mercado como procesamiento de la información del mercado*



Fuente: Tuominen & Möller, 1996

A modo de conclusión podríamos decir que en este modelo es de vital importancia la disseminación de la información que permitiría presentar acciones de respuesta encaminadas a mejorar el rendimiento de la empresa.

Concepto de Orientación al mercado como una Coordinación interfuncional de la información relacionada con el mercado:

Descrito principalmente por Narver & Slater (1990), quienes consideran que la orientación al mercado es la filosofía de empresa o cultura organizativa que más eficaz y eficientemente genera las actitudes y comportamientos necesarios para la creación de un valor para los clientes superior

al que pueda crear cualquier otro competidor alcanzando, de este modo, ventajas competitivas sostenibles en el tiempo que posibilitan la obtención de mejores resultados para la empresa.

En una primera fase de su investigación (Narver & Slater, 1990), en base a la revisión de la literatura existente fundamentalmente sobre creación de ventajas competitivas y orientación al mercado, concluyen en un constructo unidimensional de la orientación al mercado formado por tres componentes de comportamiento:

1) Orientación al cliente: Implica el estudio exhaustivo del público objetivo para hacer posible el estar creando un mayor valor de forma continuada.

2) Orientación a la competencia: Supone conocer a corto plazo las fortalezas y debilidades, y a largo plazo las capacidades y estrategias, tanto de los competidores actuales como de los potenciales.

3) Coordinación interfuncional: Se traduce en la utilización coordinada de los recursos de la compañía para crear un valor superior para los clientes.

A estos tres componentes añaden dos criterios de decisión:

- **Enfoque a largo plazo:** Tanto en relación a los beneficios, como a la implantación de los tres componentes de la orientación al mercado.
- **Rentabilidad:** Contemplada como un objetivo de la empresa y no como un componente o una consecuencia de la orientación al mercado.

Según Armario (2003), los trabajos de Kholly & Jaworski (1990) y Narver & Slater (1990), tienen

mucho en común, pero también logran diferenciarse concretamente en la diseminación de la inteligencia de mercado y la implementación de una acción respuesta por parte de la organización para los primeros, son tratadas haciendo una distinción entre sistemas y procesos de diseminación y tipos de respuesta. Por su parte, la coordinación interfuncional para los segundos se centra en las actividades que incrementan la integración inter/intrafuncional y la cooperación, además de la generación de inteligencia de mercado, la diseminación y la respuesta de toda la organización. Sin embargo ambos trabajos destacan la componente comportamental en la orientación al mercado y, tal como dicen Kumar, Subramanian & Yauger (1997) *“ambas perspectivas operacionalizan el constructo de orientación al mercado como un concepto unidimensional, en el que únicamente la medida de las dimensiones provoca diferentes resultados”*. (p. 225)

Son muchos los investigadores que, a partir de estos trabajos, han definido la orientación al mercado tratando de agrupar ambos modelos, haciendo hincapié en uno u otro planteamiento (Ruekert, 1992; Desphandé, Farley & Webster, 1993; entre otros). Según Bigné (1997) la modelización de orientación al mercado de Narver & Slater (1990) comparte una red nomológica con la que plantean Kohli & Jaworski (1990), está en la razón de que hayan surgido opiniones y propuestas sobre la integración de ambos modelos.

Para Cadogan y Diamantopoulos (1995), el constructo de orientación al mercado comprende la generación de inteligencia de mercado, su diseminación y las actividades de respuesta, caracterizadas por una orientación al cliente y a la competencia, y todo este proceso es guiado por un componente de coordinación concluyendo entonces que este mecanismo de coordinación es la fuerza común de las dos teorías, exigiendo tanto una coordinación intrafuncional de los individuos con la estructura, sistemas y procesos organizativos, como interfuncional con respecto

al mercado.

Por su lado Rivera (1995b) y Lado (1995) consideran la orientación al mercado como una estrategia competitiva que desarrollan las empresas para alcanzar una ventaja competitiva sostenible y que también permite integrar los principios de otras disciplinas (economía, política de empresa, teoría administrativa), que son necesarios para profundizar en el fenómeno organizativo de la implementación de la orientación al mercado. Ello será posible gracias a la experiencia acumulada en las relaciones con el mercado, que es la esencia de estos enfoques. Rivera (1995b), propone un modelo que tiene como base una visión constructivista de la empresa y de la estrategia. Ello significa que son las conductas recurrentes de los trabajadores las que establecen las propiedades estructurales de la organización y la estrategia será la conducta organizativa que la empresa desarrolla para lograr una adaptación a su entorno. Para mantener esta conducta en el tiempo se requiere que la recurrencia de las acciones sea guiada por una representación o modelo teórico de la misma. Se asume así que, si esta representación se repite en el tiempo, se convierte en una categoría mental que condiciona la percepción de los problemas y orienta la ejecución conjunta de las conductas o rutinas organizativas. (Armario, 2003).

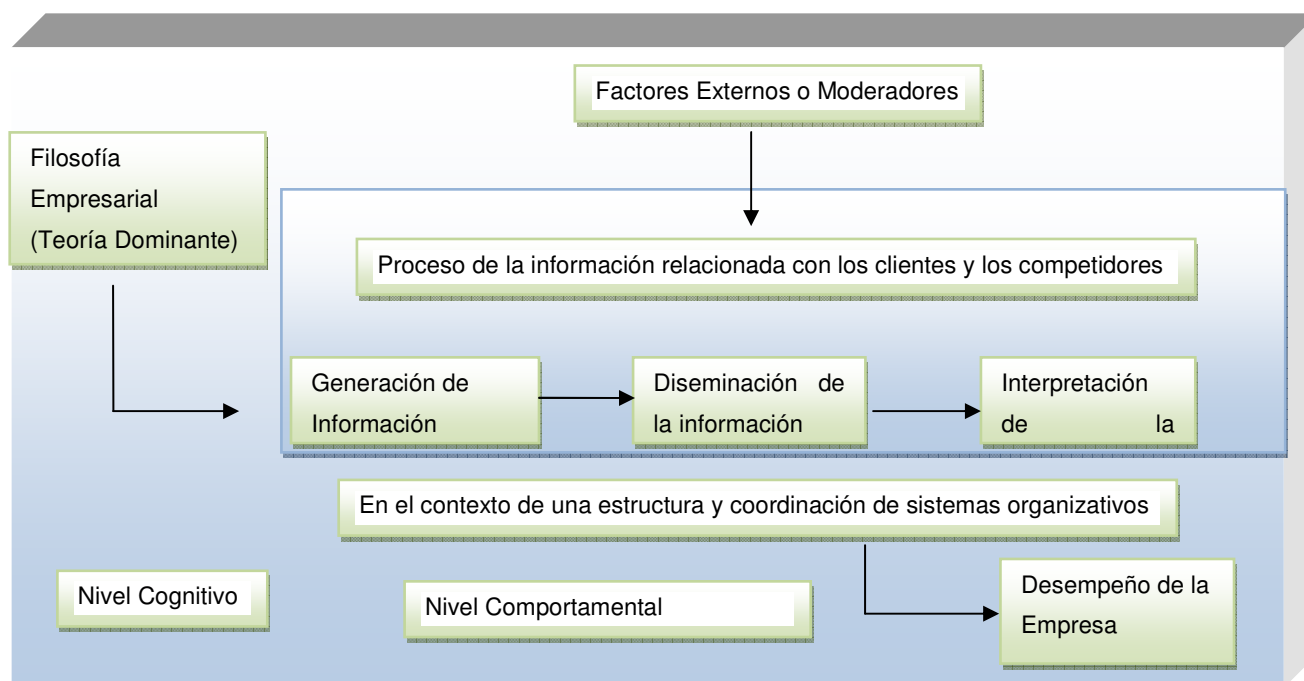
Los componentes de su modelo se observan en la Figura 4, en ella se destaca el carácter organizacional que prima en su concepción de la orientación al mercado, que se apoya en dos pilares básicos:

- 1) El uso organizacional de la información

2) La elección de los mercados a satisfacer y la identificación de los agentes que puedan interferir con su satisfacción, materializados en el proceso secuencial análisis-coordinación-acción.

Teniendo en cuenta los diferentes aportes de los autores antes mencionados podemos decir que, bajo esta perspectiva, la orientación al mercado se asienta fundamentalmente en el proceso de coordinación interfuncional necesario para orientar los recursos de la empresa hacia la creación de valor, siendo la cultura empresarial un antecedente, y la mejora de los resultados una consecuencia de la misma, como se observa en la figura 4.

Figura 4. Orientación al mercado como coordinación interfuncional de la información relacionada con el mercado



Fuente: Touminen & Möller (1996)

En conclusión la utilización de la información que se obtiene de los clientes y los competidores

permitirá mejorar el desempeño de la empresa.

Concepto de orientación al mercado como recurso del aprendizaje organizativo

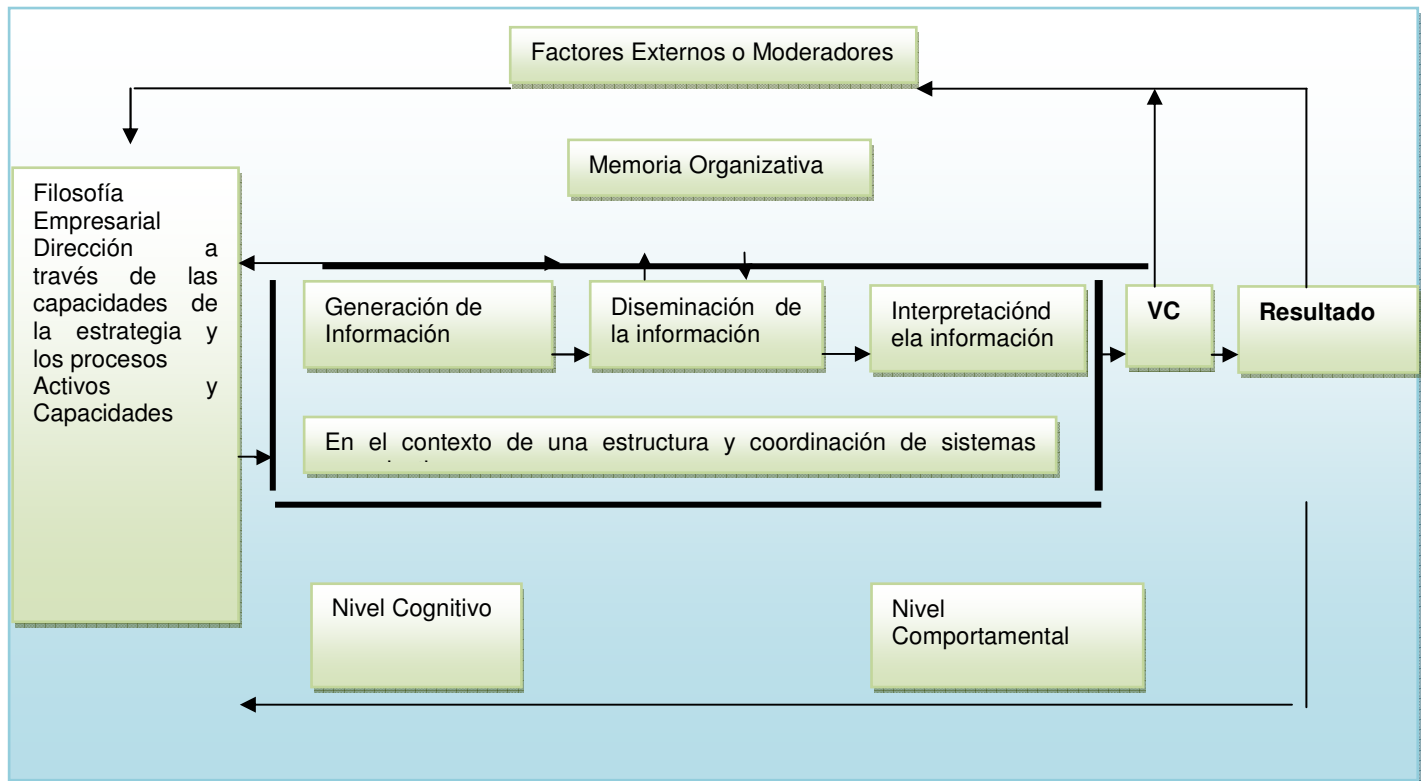
Según esta perspectiva la orientación al mercado supone que la organización posee un conocimiento y habilidad superiores respecto a la comprensión y satisfacción de las necesidades y deseos de los clientes.

Según Touminen y Mollër (1996), adoptan esta perspectiva basada en la teoría del conocimiento, entendiendo la orientación al mercado como proceso de aprendizaje en el contexto de la información del mercado, y apoyándose en la teoría de recursos y capacidades, así como en la teoría del aprendizaje organizativo.

Day (1994) establece que las empresas orientadas al mercado poseen capacidades distintivas que les permiten alcanzar rendimientos superiores frente a otras organizaciones que no están orientadas al mercado. El autor destaca la capacidad de respuesta al mercado y la capacidad de unión al cliente como capacidades determinantes y distintivas de esa orientación al mercado.

Tuominen y Mollër (1996), proponen un modelo integrador que combina aspectos cognitivos y aspectos comportamentales, con el núcleo central del concepto de aprendizaje organizacional como proceso de mejora de acciones de la empresa por medio de la comprensión y del conocimiento como se observa en la figura 5.

Figura 5 Modelo de orientación al mercado de Tuominen y Mollër



Fuente: Tuominen & Möller, 1996

Para Sinkula (1994) la orientación al mercado se entiende como un sistema de valores organizacionales que proporcionan normas claras y concisas para el procesamiento de la información y la asunción de consenso sobre su significado. Según este autor la importancia del Tratamiento de la información radica en su conocimiento por todos los individuos de la fuente. Sinkula (1994) determina que el aprendizaje organizativo, en el contexto de la información del mercado, es único y diferente de otros tipos de aprendizaje organizativo, dando para ello cinco

razones:

1. Representa el corazón de las aptitudes en el enfoque externo
2. Es la base de la ventaja competitiva
3. Es distinto de otros tipos de aprendizaje organizativo, puesto que para él es esencial el observarlos.
4. Es más difícil de imitar
5. Es el único para el que la información del mercado es ambigua.

Siguiendo con esta línea de pensamiento, Slater & Narver (1995) en su trabajo “Market Orientation and the Learning Organization”, hacen especial énfasis en que los comportamientos fomentados por una orientación al mercado, afirmando que estos son los fundamentos culturales del aprendizaje organizativo, concluyendo que la orientación al mercado es en sí misma un aprendizaje organizativo aunque los valores culturales de la orientación al mercado son necesarios pero no suficientes para la creación del aprendizaje organizativo.

Los modelos Kohli & Jaworski y de Narver & Slater, presentan numerosos puntos en común entre ambos enfoques, tal y como posteriormente admiten Slater & Narver (1994). Esto hace surgir diversas propuestas de integración, como la manifestada por Cadogan & Diamantopoulos (1995).

Ellos sugieren una re-conceptualización del término orientación al mercado, ahora como mecanismo central de los elementos intra e inter funcional de la organización. Además consideran que la integración de ambas posturas, sirve como escenario para el estudio del

impacto que la orientación del mercado tiene sobre el desempeño y estabilidad del negocio.

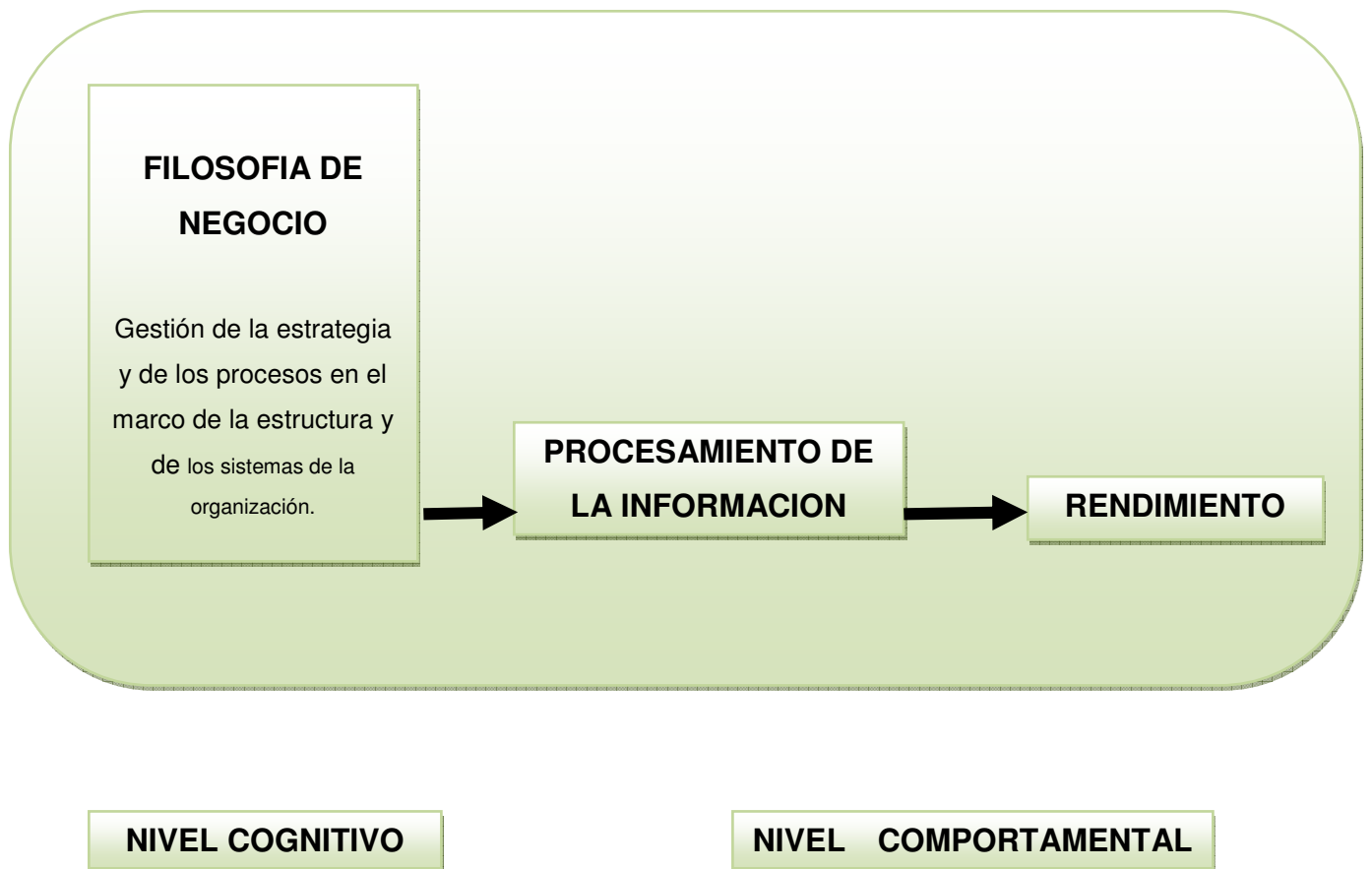
Los autores Narver & Slater, al considerar los aspectos conductuales y filosóficos de la definición, ven la orientación al mercado como la cultura organizacional que crea las maneras necesarias y efectivas para crear un valor superior a los compradores, esto guiado por dos criterios de decisión: la rentabilidad y el horizonte a largo plazo. De todas maneras, para lograr la orientación al mercado es necesaria una actitud puramente conductual y manifestada en la capacidad de cada unidad estratégica de negocio para comprometerse en el mercado.

Concepto de Orientación al mercado como Filosofía Empresarial:

Bajo este punto de vista, la supervivencia de la empresa depende de la medida en que esta sepa satisfacer las necesidades reales de los clientes (Anderson, 1982). Según Kiel (1984) esta perspectiva insiste en la necesidad de ser sensible a los cambios en el mercado, como clave para el éxito empresarial. Así pues en una organización donde se asume la orientación al mercado como filosofía empresarial, todos sus miembros entienden que su aportación a la relación de intercambio debe estar centrada en satisfacer, de forma continua y mejor que los competidores, las necesidades de los clientes. Ello va a hacer posible la generación de valor que permitirá crear ventajas competitivas sostenibles. Desde un punto de vista normativo, Desphandé (1993); Avionitis (1993); Lichtenthal & Wilson (1992) explican que una compañía se enfoca a partir de las necesidades del cliente y el mercado. Así, esbozan recomendaciones para crear una empresa con una orientación al mercado correcta u óptima, para que esta visión actúe como cultura organizacional y patrón para la determinación de valores y creencias.

La dimensión cognitiva organizacional (perspectiva filosófica) de la orientación al mercado, según Tuonimen & Möller (1996), enfatiza la creación, diseminación y empleo de la información proveniente del mercado, así como la coordinación interdepartamental y la estructura. Bajo este punto de vista, la orientación al mercado tratara de fomentar una cultura que impregne a toda la organización, por medio de valores, normas y actitudes compartidas que guíen sus actividades y comportamientos en aras a obtener un óptimo desempeño.

Figura 6. *Orientación al mercado como filosofía del negocio*



Fuente: Tuominen & Möller, 1996

En conclusión la orientación al mercado como filosofía de negocio, tiene como resultado final el procesamiento de la información y el rendimiento.

ANTECEDENTES DE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO EN LAS ORGANIZACIONES

El desarrollo de las organizaciones a lo largo del tiempo permite visualizar las diferentes ópticas con las cuales operan y el grado de orientación al mercado que tienen que es diferente para todas las organizaciones y presenta características y elementos que hacen que unas estén más orientadas hacia el mercado que otras.

Existen algunos factores que determinan la orientación al mercado que se describirán a continuación:

Kohli & Jaworski (1990, 1993) propusieron un conjunto de factores, todos ellos de carácter organizativo, que favorecen o dificultan la implantación y el desarrollo de la orientación al mercado. Los factores son clasificados en tres bloques:

- Relativos a la alta dirección

- Dinámica interdepartamental
- Sistemas organizativos

Dirección:

- *La importancia que le da los directivos a las necesidades de los consumidores*
- *La aversión de la dirección al riesgo, ya que las empresas orientadas al mercado deben tomar decisiones que conlleve a cambios e innovaciones.*

La alta dirección de una organización, como determinante de sus valores y orientación, es un factor sugerido por varios autores (Felton, 1959; Hambrick & Mason, 1984; Webster, 1988; Homburg & Becker, 1998). La idea es que a menos que la alta dirección de una organización conceda importancia a las necesidades de los consumidores, es improbable que dicha organización esté orientada al mercado (Levitt, 1969; Webster, 1988). De todos los aspectos señalados en la literatura destacamos:

- 1) El compromiso del equipo directivo con el concepto de orientación al mercado
- 2) Su grado de aversión al riesgo
- 3) Su formación y procedencia
- 4) La actitud hacia el cambio que manifiestan,
- 5) Su estilo de dirección
- 6) La posición que el responsable de marketing ocupa en la jerarquía organizativa.

Compromiso del equipo directivo con el concepto de orientación al Mercado: El seguimiento de la filosofía y del concepto de orientación al mercado por parte de los directivos y la gerencia implica que se adopte como una cultura en toda la organización (Jaworski & Kohli, 1993), así

cuanto mayor sea el compromiso del equipo directivo de una organización con lo que representa el concepto de orientación al mercado, mayor será la adopción de ésta.

Grado de aversión al riesgo del equipo directivo.

Las empresas orientadas al mercado se orientan a las necesidades y deseos de los clientes y esto implica la toma de decisiones y el lanzamiento de nuevos productos para satisfacer sus necesidades.

Actitud hacia el riesgo: Según Goumaris & Avionitis 1997 y Jaworski & Kohli, 1993, los cambios en las necesidades de los consumidores, a menudo exigen la introducción de nuevos productos o servicios que podrían implicar un alto riesgo para la organización. Si se demuestra un alto grado de aversión al riesgo, la introducción de nuevos productos que traten de satisfacer las nuevas necesidades podría ser menos efectiva, con lo que la orientación hacia el consumidor, y por ende el grado de orientación al mercado, sea menor. Así es que podemos afirmar que existe relación entre el grado de aversión al riesgo mostrado por la dirección y el grado de orientación al mercado.

Los autores (Hulland, 1995; Gounaris & Avlonitis, 1997; Avlonitis & Gounaris, 1999), confirman en sus estudios que entre el grado de aversión al riesgo del equipo directivo de una organización y su orientación al mercado existe una relación inversa, puesto que cuanto mayor

sea esa aversión, menos posibilidades habrá de que se desarrolle una oferta generadora de valor a una clientela cambiante en cuanto a necesidades y composición.

Formación y procedencia del equipo directivo.

Hambrick & Mason (1984) sugieren que la organización encabezada por una alta dirección que sea joven y tenga una amplia formación, de un origen socioeconómico bajo, es decir que hayan experimentado un ascenso social, está probablemente más dispuesta para actuar con riesgo y estrategias innovadoras. Con base a estas ideas Kohli & Jaworski (1990) establecen que la orientación al mercado de una empresa puede estar en función de la formación de sus directivos y el alcance de su ascenso social, de forma que “cuanto mayor sea la formación de los directivos y su ascenso social, mayor será la orientación al mercado de la organización”.

Actitud hacia el cambio del equipo directivo.

Una actitud positiva hacia el cambio ha sido vinculada de forma consistente con el deseo individual de innovación (Rogers, 1983). La voluntad para adaptar y cambiar los programas de marketing es la base del análisis de las tendencias de los consumidores y el mercado. Por tanto, la apertura de la alta dirección a nuevas ideas, y el aceptar la perspectiva de que el cambio es un componente crítico para el éxito de la organización, facilitan probablemente la orientación al mercado (Kohli & Jaworski, 1990).

Estilos de dirección.

Un directivo que ejerza el liderazgo de la organización facilita tanto la tarea de establecer la misión de la misma, como la de estimular a los restantes miembros de la empresa para que la lleven a cabo (Mintzberg, Quinn & Ghoshal, 1999).

Así los directivos transmiten los objetivos y hacen que el equipo se mueva con la filosofía de orientación al mercado y la aplique.

Posición jerárquica del responsable de marketing.

Se plantea que las empresas orientadas hacia el mercado deben tener al responsable de marketing jerárquicamente representado en los escalones superiores de la organización, Esta relación positiva está contrastada empíricamente en un trabajo realizado por Fritz (1996).

Dinámica interdepartamental :

- Que se refiere a la conexión y comunicación entre las diferentes áreas y/o departamentos que se refleja directamente en el elemento de la orientación al mercado que se refiere a la diseminación de la información, diseño e implementación de la respuesta por lo tanto a una mayor dinámica interdepartamental mayor orientación al mercadeo y a una menor dinámica menor orientación y mayores dificultades para adoptar esta filosofía.
- Conectabilidad interdepartamental: Se refiere al grado en que los empleados de los distintos departamentos contactan directamente, ya sea formal o informalmente,

facilitando así la interacción y el intercambio de información, así como la utilización de la misma.

Kohli & Jaworski (1990) subrayan que estas relaciones pueden favorecer el desarrollo de la orientación al mercado si posibilitan superar el aislamiento de la función de marketing en su propio departamento y la hacen presente en toda la organización. Para algunos autores consideran la dinámica interdepartamental en las dos vertientes analizadas, no como un antecedente, sino como componentes del propio concepto de orientación al mercado. En este sentido, Morgan, Kalera & Katsikeas (1998) destacan que en las organizaciones en las que los conflictos disfuncionales son mínimos y las metas de las distintas unidades organizativas se alinean en esta dirección, se alcanzan importantes sinergias entre las funciones e individuos, incrementando la eficiencia y eficacia de las actividades inherentes a la propia orientación al mercado. En la misma línea, Cadogan & Siguaw (1998) afirman que en aquellas empresas en las que la comunicación intra-organizativa es elevada existen más posibilidades de conseguir una mayor aceptación y concienciación de los comportamientos propios de la orientación al mercado. También se muestran en acuerdo con esta posición Varela, Río & Benito (1994) y Álvarez (2000).

Sistema organizativo:

Estructura interna de la organización: Según Jaworski & Kohli (1994) presenta un factor de la orientación al mercado ya que la actitud de la dirección, la dinámica interdepartamental y los sistemas organizacionales son influencia directa para los comportamientos de la organización.

El modus operandi de la dirección de la empresa corresponde al primer grupo de factores señalados como determinantes de la existencia y del grado de orientación al mercado de una organización. Aun reconociendo un elemento clave a la hora de definir los valores de la

organización y su forma de operar en los mercados (Felton, 1959; Webster, 1988), estos autores determinan que a menos que la dirección no muestre claras intenciones por dar respuesta a las necesidades de los consumidores, la organización no estará orientada al mercado.

El sistema organizativo y la estructura de las empresas son determinantes para la orientación al mercado y se refleja a los siguientes elementos:

- Formalización: en una organización es el grado en que existen en la misma reglas que definen los roles, las relaciones de autoridad, la comunicación, normas y sanciones, y procedimientos (Hall, Haas & Johnson, 1967).
- Centralización: representa el proceso inverso a la delegación de autoridad para la toma de decisiones a través de una organización, y el alcance de la participación por parte de sus miembros en la toma de decisiones.
- La Departamentalización: se refiere al número de departamentos a través de los cuales las actividades de la organización son segregadas y compartimentalizadas (Jaworski & Kohli, 1990).

Autores como Deshpandé & Zaltman (1982) y Stamp (1978) añaden que una mayor formalización y centralización hacen a las organizaciones menos adaptables a los cambios del mercado y del entorno.

Con base a lo anterior se deduce que cuanto mayor sea la departamentalización, Centralización y/o formalización de la organización, menor será la generación de Información, su diseminación y el diseño y puesta en práctica de una respuesta con una relación coordinada y ausente de

tensiones entre los distintos departamentos, provocará la orientación hacia el mercado de la organización (Kohki & Jaworski, 1993).

Gounaris & Avlonitis (1997) y Avlonitis & Gounaris (1999), demuestran que aquellas compañías que mantienen una estructura organizativa informal y descentralizada disponen de una mayor y mejor actitud hacia la orientación al mercado y ponen un mayor énfasis en su puesta en práctica. Por su parte, Varela & Calvo (1998) Concluyen que la centralización incide negativamente en todos los componentes de la orientación al mercado, excepto en la recogida de información.

Experiencia

Para Gounaris & Avionitis (1997) mencionan otra variable propia de la dirección, que determina el grado de orientación al mercado. Explica que el desempeño de la empresa se encuentra determinado por la experiencia que obtiene de desempeños anteriores.

Estas empresas tenderán una actitud más favorable hacia algunos recursos si éstos supusieron una ventaja para la organización en años anteriores, en otras palabras, repetir lo positivo y evitar lo negativo.

Las apreciaciones que la dirección tiene de la importancia de determinados factores como constructores de ventajas sostenibles, puede determinar el grado de orientación al mercado seguida

ELEMENTOS QUE REFLEJAN LA ORIENTACIÓN AL MERCADO DE LAS EMPRESAS

La orientación al mercado representa en las empresas una ventaja competitiva que se refleja en

los diferentes elementos enunciados a continuación:

Resultados financieros:

Las empresas orientadas al mercado presentan un aumento en las ventas puesto que hacen que los clientes se sientan satisfechos por lo tanto generan mayor liquidez y rentabilidad a la empresa lo que le representa un crecimiento económico y financiero, Narver & Slater (1990) prueban la relación positiva entre la rentabilidad y el grado de orientación al mercado , por lo tanto la relación es proporcional , una baja orientación al mercado representa una baja rentabilidad y una alta orientación al mercado se refleja en una alta rentabilidad según sean empresas de bienes especializados , servicios de distribución o bienes de consumo .

Según Ruekert (1992), Existe una relación positiva entre la orientación al mercado y las medidas que evalúan el rendimiento financiero (ROA y ROE) a largo plazo de las unidades de negocio. Chang & Chen (1994) afirman que la orientación al mercado tiene un doble efecto sobre la rentabilidad, uno directo y otro indirecto a través de la calidad total. En la misma línea, Pelham (1993) obtiene un resultado positivo en la contrastación de esta relación, pero señala que los efectos de la orientación al mercado sobre la rentabilidad no se manifiestan directamente, sino a través de variables intermedias, tales como la calidad relativa del producto, la tasa de retención de clientes, el crecimiento de las ventas, etc. Hemos de destacar también los trabajos de Rivera (1995) y Lado (1995) que prueban la existencia de la relación comentada con estudios empíricos en el sector financiero.

Por su lado Greenley 1995 b manifiesta que la relación financiera puede que no sea beneficiosa bajo ciertas condiciones medioambientales, esta afirmación es válida y podría relacionarse con el entorno y los factores externos de las empresas puesto que una política de gobierno, cambios

inesperados de clima que afectan producciones o un sinnúmero de acontecimientos exógenos podrían influir de un modo dramático en la organización haciendo que no se cumpla el precepto de que a mayor orientación al mercado mayor rentabilidad.

Orientación al mercado reflejada sobre los empleados

Según Kohli & Jaworski (1990) las empresas orientadas al mercado presentan aspectos importantes en los empleados puesto que se fomenta la colaboración, el trabajo en equipo, se favorece la comunicación entre áreas y personas lo que incrementa el sentido de pertenencia de las personas hacia la organización, esto se comprueba en el trabajo de Weitz (1990), donde pone de manifiesto que la orientación al cliente se correlaciona positivamente de forma significativa con el nivel de dedicación de los empleados y con su motivación.

Ruekert (1992) comprueba que el grado de orientación al mercado está positivamente relacionado con las prácticas de reclutamiento, formación y remuneración del personal de una unidad estratégica de negocio y, además, que dicha orientación tiene efectos beneficiosos en la satisfacción con el trabajo experimentada por los empleados, en la confianza hacia los directivos y en el compromiso personal con la organización.

Orientación al mercado reflejada en los clientes

Las empresas que están orientadas al mercado son las que constantemente están revisando las

necesidades y expectativas de los clientes para crear una oferta de mayor valor, se puede decir que éstos se ven beneficiados producto de su encuentro con empresas que llenan sus expectativas y que les generan confianza, que entienden sus exigencias y las convierten en realidades. Un cliente de una empresa orientada al mercado se encuentra satisfecho y por lo tanto se genera un vínculo de lealtad que se evidencia en fidelización con la empresa. Se pueden citar los trabajos de Lash (1990), Goderis & Gray (1995), Matear & Matheson (1998) donde se expresan los beneficios de la orientación al mercado con los clientes.

Orientación al Mercado reflejada con el canal de distribución

Siguaw, Simpson & Baker (1998) en un trabajo titulado “Effects of Supplier Market Orientation on Distributor Market Orientation and the Channel Relationship: The Distributor Perspective”, analizan los efectos de la orientación al mercado de una organización, tanto sobre el grado de orientación al mercado de su distribuidor, como sobre sus percepciones en lo que respecta a distintos factores relativos a sus relaciones en el canal de distribución.

Afirman en este estudio que el grado de orientación al mercado de una empresa estimula directamente el grado de orientación del distribuidor de la misma, ya que promueve confianza en el distribuidor y comunicación que facilita la transferencia de conocimiento e información sobre el cliente, los competidores y los demás actores que intervienen en el proceso de comercialización y pueden ser útiles para el mejoramiento de los procesos de ambas partes, se infiere que se le dé al distribuidor responsabilidades respecto a la satisfacción de las necesidades del cliente lo que redonda en mayor credibilidad y una relación más estrecha con el cliente.

Si comprueban empíricamente que cuanto mayor sea la orientación al mercado de una

organización mayor será el compromiso de su distribuidor con la relación. La organización orientada al mercado dedicará recursos a la satisfacción de las necesidades del distribuidor, como consecuencia de ello, éste percibirá los esfuerzos de la empresa por orientarse al mercado y aumentará su compromiso con la relación

Orientación al Mercado e Innovación e las Organizaciones:

En lo que se refiere a las actividades y las capacidades necesarias para la innovación empresarial, algunos autores manifiestan que la adopción total de la orientación al mercado no permite que se realicen en la empresa innovaciones de ruptura, facilita solo las innovaciones demandadas por el mercado (Bennet & Cooper, 1981).

Si partimos de que la orientación al mercado de las empresas implica el desarrollo de las actividades relativas a la obtención y análisis de información relevante sobre la evolución de los gustos, necesidades y preferencias de los clientes actuales y potenciales, proporcionando inteligencia de mercado sobre las estrategias y tácticas competitivas, así como sobre las características de las ofertas de los competidores, ello nos lleva a considerar que la orientación al mercado es un precursor de la capacidad de desarrollo de nuevos productos de las empresas y del éxito de la innovaciones introducidas al mercado.

Siguiendo en el ámbito de las innovaciones, Urley & Hult (1998) recomiendan y defienden la inclusión de las mismas en el propio concepto de orientación al mercado, ya que, siguiendo los trabajos de Kohli & Jaworski (1993), afirman que la orientación al mercado lleva implícita el llevar a cabo acciones nuevas y diferentes a fin de responder a las condiciones del mercado.

El enfoque de Narver y Slater.

Concepto y componentes de la orientación al mercado

Según el enfoque de Narver & Slater (1990), la “Orientación al mercado es la generación por parte de la empresa de información de mercado sobre las necesidades actuales y futuras de los clientes, así como su diseminación interna por todos los departamentos, y el posterior desarrollo y puesta en práctica de una respuesta global”.

Los autores Narver & Slater crean una construcción conceptual que facilita la medición del grado de orientación al mercado en una empresa. Pero ellos extienden su estudio entrando en el análisis de la relación entre orientación al mercado y rentabilidad del negocio.

Finalmente, estos autores, concluyen que la orientación al mercado consta de tres componentes: orientación al cliente, orientación a la competencia y coordinación interfuncional; y de dos criterios de decisión: enfoque a largo plazo y rentabilidad, lo que se puede medir según el grado de fidelidad. La definición queda de la siguiente forma:

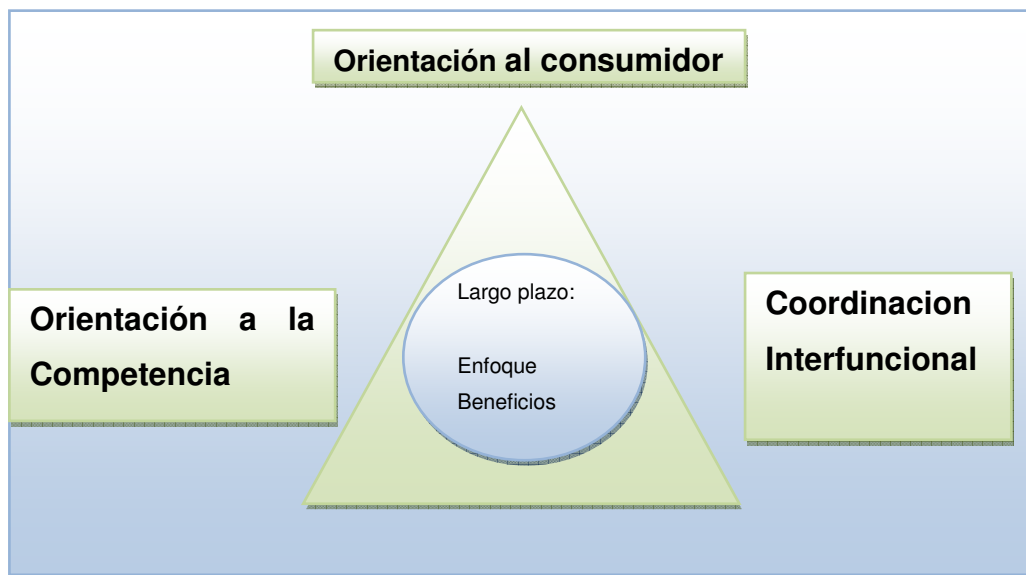
Se establece que la orientación al mercado es una construcción (“constructo”) de una sola dimensión consistente en tres componentes de comportamiento empresarial: orientación al cliente, orientación a la competencia y coordinación interfuncional, y dos criterios de decisión empresarial: enfoque a largo plazo y/u objetivo de rentabilidad, y que, además, tanto los componentes como los criterios pueden ser medidos con un grado alto de fiabilidad en una escala de múltiples ítems.

Según Narver y Slater, estamos frente a una definición operativa de una sola dimensión, ya que los componentes y los criterios de decisión están altamente relacionados, dado que, para que una empresa maximice sus beneficios a largo plazo, debe buscar la creación de valor superior para el

cliente; y si adicionalmente se pretende crear un valor superior para el cliente, la empresa debe estar orientada al consumidor y a la competencia así como interfuncionalmente coordinada.

Este análisis se presenta en la figura recogiendo en sus vértices a los tres componentes de la orientación al mercado mostrando que todos son igual de importantes. El triángulo tiene un círculo donde se expresan los dos criterios de decisión a largo plazo: la rentabilidad y el enfoque.

Figura 7. Componentes de la orientación al mercado



Fuente: Narver & Slater, 1990

El modelo de Narver & Slater se completa con la inclusión de

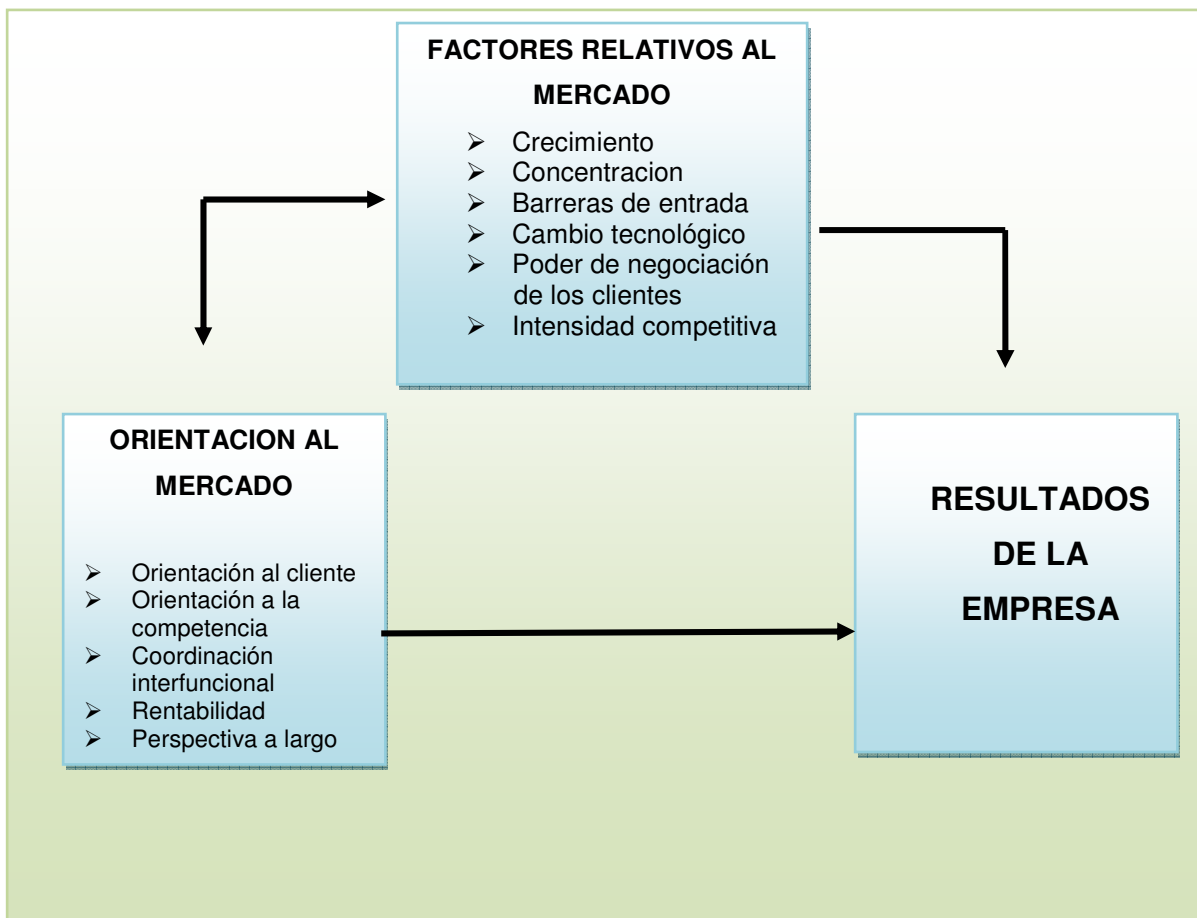
1. La relación existente entre el grado de orientación al mercado de una organización y sus resultados empresariales.
2. La repercusión que tiene sobre esta relación una serie de factores moderadores, independientes de la orientación al mercado y relativos tanto a la empresa (Valores, Normas y Creencias, Tamaño recursos y habilidades, estructura organizativa, aprendizaje

organizacional, estilos de dirección, planificación estratégica) como al mercado (crecimiento, concentración, barreras de entrada, cambio tecnológico, poder de negociación de los clientes, ritmo de cambio tecnológico).

Efectos moderadores.

Se encuentran 2 grupos de efectos moderadores: El primero compuesto de variables que se establece en el ámbito de empresa y el segundo que lo hace en el ámbito de mercado como se observa en la figura 8.

Figura 8. Efectos de la Orientación del Mercado en el Resultado de la Empresa



Fuente: Narver & Salter (1990) y Narver & Slater (1995)

Escala de Narver & Slater (1990)

Estos autores desarrollan una escala, conocida por el nombre MKTOR. La escala recoge los tres componentes que los autores apuntan a su desarrollo teórico:

1. Orientación al cliente, 2. Orientación a la competencia, y 3. Coordinación interfuncional.

Cada uno de estos componentes está formado por una serie de ítems que hacen un total 15, los cuales deben ser valorados a través de una escala Likert de 1 a 7 puntos. Dicha escala la aplicaron a 140 unidades estratégicas de negocio de una única corporación. Las valoraciones obtenidas permitieron la validación y fiabilización de la misma.

Esta escala ha gozado de una notable aceptación en la literatura posterior y ha sido utilizada en numerosas ocasiones como punto de referencia (Greenley, 1995; Llonch, 1996; Bigne, Moliner, Sanchez & Vallet, 1998; Chang, et al. 1998; Han, Kim & Srivastava, 1998; Chang & Chen, 1998; Harris, 1999; entre otros).

Entre sus defensores, Pelham (1993), quien opina que es necesaria una escala de medida acerca de la comprensión de los clientes y de cómo la empresa puede proporcionar mayor valor a los mismos, defendiendo por tanto el uso de la escala MIKTOR ya que la misma tiene en cuenta estas cuestiones. Bigné, Moliner, Sanchez & Vallet (1998) concluyen que la propuesta de medición de Narver & Slater (1990) posee mayor fiabilidad y validez frente a otras escalas como la MARKOR o la de Deng & Dart (1994).

Greenley (1995) afirma que el instrumento nos permite conocer dos tipos de resultados: El grado de orientación al mercado de una empresa y el tipo de orientación al mercado de la misma.

Ockowski y Farrel (1998) han evaluado el comportamiento matemático y estadístico de la escala propuesta por Narver y Slater (1990) frente a la escala MARKOR (Kholi, Jarworski & Kumar, 1993). En su trabajo estos autores llegan a la conclusión de que la propuesta de Narver & Slater presenta algunas ventajas sobre la MARKOR a la hora de explicar las diversas facetas de la orientación al mercado, así como el rendimiento empresarial. Esta conclusión hay que considerarla con cautela debido a que cada una de las escalas ha sido desarrollada en industrias diferentes y partiendo de conceptos distintos, sería, por lo tanto, recomendable contrastar ambas propuestas en distintos sectores e industrias para tratar de concluir cual es más válida y fiable de ambas. (Greenley, 1995; Pelham & Wilson, 1996; Sigauw & Baker, 1998).

Entre las críticas a la propuesta de medición de Narver & Slater (1990), Kholi & Jaworski y Kumar (1993) opinan que la misma se centra en consumidores y competidores, dejando de lado otros componentes del mercado. Además no contempla la velocidad con la cual la información de mercado es generada y diseminada dentro de la organización e incluye una serie de ítems que no tienen en cuenta las actividades y comportamientos específicos propios de la orientación al mercado. En esta misma línea, autores como Rivera, 1995; Lado, Maydeu & Rivera, 1998; y Langerak, Nootenboom y Van del Knaap, 1999 opinan que la escala adolece de ítems que permitan estimar el grado de orientación externa a otros factores del entorno, específico o genérico, distintos del cliente o de la competencia.

Otra de las críticas que se hacen a esta propuesta es que si bien Narver & Slater consideran la orientación al mercado desde una perspectiva cultural, el análisis de los ítems revele un enfoque comportamental (Desphandé & Farley, 1996, 1998^a). Esta crítica es refutada por los propios

autores (Narver & Slater, 1998) afirmando que “uno mide la orientación al mercado mediante la medición de determinadas actividades específicas, pero haciendo esto estamos midiendo las manifestaciones de un sistema de creencias subyacentes.

Figura 9. Test de Narver y Slater para la medición de la orientación al Mercado

Test de Narver y Slater par la medición de a orientación al mercado						
Por favor, utilice la siguiente escala de respuesta y señale explícitamente el número más apropiado para cada afirmación realizada. Trate de responder a todas las cuestiones planteadas en su unidad estratégica de negocio						
En absoluto	En raras ocasiones	De vez en cuando	De forma moderada	Muchas veces	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5	6	7
ORIENTACIÓN AL CLIENTE						
1. Constantemente analizamos nuestro nivel de compromiso y orientación para servir las necesidades de los clientes. 2. Las estrategias del negocio están orientadas por nuestras creencias sobre cómo podemos crear valor para los clientes. 3. Nuestra estrategia dirigida a obtener una ventaja competitiva está basada en la comprensión de las necesidades de los clientes. 4. Los objetivos de nuestro negocio están orientados principalmente por la satisfacción de los clientes. 5. Medimos la satisfacción del cliente sistemática y frecuentemente. 6. Prestamos gran atención al servicio posterior a la venta.						
ORIENTACIÓN A LA COMPETENCIA						
7. El personal de ventas regularmente comparte información con nuestro negocio en relación a la estrategia de los competidores. 8. Respondemos rápidamente a las acciones de la competencia que suponen una amenaza para la empresa. 9. La alta dirección regularmente discute las fortalezas y estrategias de los competidores. 10. Pensamos y nos dirigimos a los clientes cuando disponemos de oportunidades para obtener una ventaja competitiva.						
COORDINACIÓN INTERFUNCIONAL						
11. Los directivos de todas las áreas funcionales regularmente visitan a nuestros clientes actuales y potenciales. 12. Nosotros amablemente informamos sobre las experiencias (éxito y fracaso) con los clientes a todas las áreas funcionales. 13. Todas las áreas funcionales están integradas y coordinadas para servir las necesidades de los mercados objetivo. 14. Todos los directivos comprenden cómo cada actividad de la empresa puede contribuir a crear valor para el cliente. 15. Compartimos recursos con otras unidades de negocio.						
Fuente: Narver y Slater (1990)						

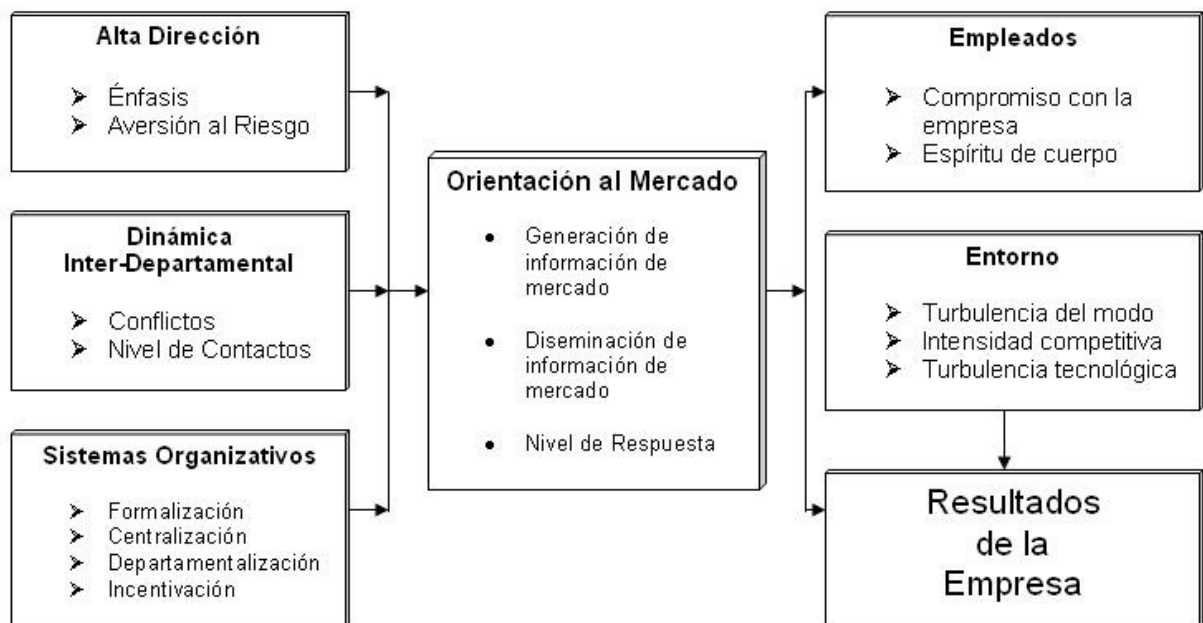
Modelo de Kholi, Jawoski y Kumar (1993)

Concepto y componentes

Kholi & Jawoski (1993) plantean que la orientación al mercado esta conceptualizada según 3 acciones:

1. La creación de una inteligencia de mercado relativa a las necesidades presentes y futuras de los consumidores generadas por la empresa, y también el estudio de agentes exógenos que afectan la organización en el proceso de intercambio.
2. La diseminación de esa inteligencia por todos los departamentos
3. La facilidad de respuesta de la organización.

Figura 10. Antecedentes y Consecuencias de la Orientación al mercado



En la izquierda de la figura 10 se muestran los antecedentes que influyen en la orientación

al mercado y en su parte derecha presenta la relación entre la orientación al mercado, los factores moderadores de la misma y sus resultados.

Moderadores de la orientación al mercado

En relación a los factores moderadores se recalcan los relativos al mercado, la competencia, y la tecnología. Además, la Figura (10) recoge las relaciones mostradas, completando éstas con aportaciones de otros autores y especificando su efecto positivo (+) o negativo (-) en la orientación al mercado. Los antecedentes se ordenan en cuatro grupos: tres de ellos atribuibles a los autores Kohli & Jaworski y el cuarto a Ruekert (1992). Asimismo, en la figura 11 se observa en su parte inferior el detalle de los distintos grupos de factores moderadores actuando como potenciadores (+) o reductores (-) de la relación entre orientación del mercado y resultados.

Figura 11. Antecedentes

Antecedentes			
<u>Equipo directivo.</u>	<u>RH (*)</u>	<u>Estructura o sistemas organizativos</u>	<u>RH</u>
Compromiso con la orientación al mercado	+	Formalización	-
Grado de aversión al riesgo	-	Centralización	-
Formación y procedencia	+	Departamentalización	-
Actitud hacia el cambio de los directivos	+	Tamaño de la organización	?
Estilos de dirección (líder)	+	Comportamiento político (interés propio)	-
<u>Dinámica interdepartamental</u>	<u>RH</u>	<u>Procesos organizativos</u>	<u>RH</u>
Conflicto interdepartamental	-	Reclutamiento y selección del personal	+
Conexión y contactos interdepartamentales	+	Entrenamiento y formación del personal	+
		Recompensa y motivación del personal	+
Moderadores			
<u>Factores relativos al mercado</u>	<u>RH</u>	<u>Factores relativos a la competencia</u>	<u>RH</u>
Turbulencia del mercado (incertidumbre)	+	Concentración de la competencia	+
Poder del comprador	- ó +	Hostilidad o intensidad competitiva	+
Tipo de cliente	- ó +	- Facilidad de entrada al mercado	+
- Industrial	-	- Múltiples segmentos de clientes	+
- Consumo	+	- Barreras a la movilidad inestables	+
Sector de actividad (componente tecnol.)	-	Costes empresa en relación a competencia	+
Situación general económica (expansión)	- ó +	- Posibilidad de estrategia diferenciadora	+
<u>Factores relativos a la tecnología</u>	<u>RH</u>		
Turbulencia tecnológica	-		

(*)Relación Hipotética: RH.

Jaworski & Kholi (1993), presentan tres características del medio, como moderadoras de esta relación:

1. Turbulencia del mercado
2. El grado de Cambio Tecnológico
3. Intensidad de la competencia

La turbulencia del mercado, está descrita por la probabilidad de cambio en cuanto a la composición de los consumidores que son parte del mercado, y/o a sus preferencias, se identifica como la primera característica del entorno que afecta a la relación orientación-posición en los mercados.

Según Jaworski & Kholi (1993) es necesario contar con que las organizaciones que maniobran en los mercados más turbulentos presentan un alto grado de orientación al mercado y una elevada probabilidad de que sus productos y servicios sean modificados continuamente, esto se da principalmente para satisfacer los cambios en las preferencias de los consumidores, además se puede afirmar que a mayor grado de turbulencia de mercado, más fuerte será la relación entre el grado de orientación al mercado y la posición en la empresa de los mercados.

Escala de Kholi, Jawoski & Kumar (1993)

Por su parte, estos autores desarrollaron una escala de medición de la orientación al mercado comportamental denominada MARKOR compuesta por 20 Items, valorados en una escala de

Likert 1 a 5 puntos. El modelo teórico que subyace de dicha escala es el elaborado por los autores recogiendo los tres componentes del mismo. Así, la escala está formada por 6 items para la generación de información al mercado, 5 items para la disseminación de la información y 9 items para respuesta misma de la organización. La escala es testada con una muestra de empresas obtenidas de entre la población de las empresas.

Entre los defensores de esta propuesta Pitt, Caruano y Berthon (1996) ponen de manifiesto que la escala de MARKOR parece incluir correctamente lo que implica una orientación al mercado, siendo además aplicable a diversos países. Sin embargo añaden que es necesario trabajar sobre aspectos específicos de su validez.

La escala de MARKOR se muestra más consistente que MKTOR tanto en lo que se refiere a contenido (Gauzente, 1999) como en su caracterización psicométrica (Farrel y Oczkowski, 1997). No obstante diversos autores (Hullan, 1995; Caruana, Pitt y Money, 1996, Bhuian, 1997; Farrel y Oczkowski, 1997; Siguaw, Simpson y Baker, 1998; Caruana, 1999) han constatado que los índices de bondad de ajuste de este modelo no son excesivamente buenos, siendo preciso, en todos los casos la eliminación de algún Item adicional para mejorarlos.

Entre las críticas que se hacen a este instrumento de medición, varios autores destacan que este se decanta de forma excesiva hacia el cliente (en 13 de los 20 items), cuando el modelo teórico, sobre el que se sustenta, implica un desarrollo más integrador (Van Bruggen y Smidts, 1995; Caruana, Pitt y Money, 1996; Farrel y Oczkowski, 1997; Lado, Maydey y Rivera, 1998 y Langerak, Nootenboom y Van Der Knaap, 1999).

Gabel (1995), señala que la especificación del dominio de la orientación al mercado está basada en definiciones del concepto de marketing ambiguas e inconsistentes y acordes con realidades socioeconómicas distintas a las actuales, opinión que es compartida por Lado, Maydeu y Rivera (1998).

Se observa, por consiguiente, que existen defensores y detractores tanto de la escala de MKTOR como de la escala MARKOR, encontrándose también trabajos que realizan una comparación entre ambos instrumentos de medida. Este es el caso del estudio realizado por Pelham (1993), el cual comprueba que en ninguna de las dos escalas se realiza un análisis factorial para verificar las dimensiones del término orientación al mercado ni se proporciona el nivel de validez convergente. El autor indica también que en ambas escalas las variables dependientes e independientes son proporcionadas por los mismos individuos, pudiendo ocasionar efectos “halo”. No obstante, hemos de señalar que otros trabajos posteriores se han preocupado por dichos aspectos obteniendo resultados satisfactorios.

Bisp, Harmsen y Grunert (1996) realizan también un estudio comparativo de las dos escalas. Estos autores señalan que, si bien los dos instrumentos tienen una serie de aspectos útiles para realizar determinados estudios, ambas escalas no proporcionan una comprensión más profunda de la orientación al mercado de una empresa y de las posibilidades de mejorar dicha orientación. Ello es debido a que ambos instrumentos están basados en enfoques de un único informante y en aspectos comportamentales y no de actitud.

Figura 12. Test de Kohli y Kumar para la medición de la orientación al mercado

Test de Kohli, Jaworski y Kumar para la medición de la orientación al mercado

Por favor, indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones para cada una de las unidades de negocio de su empresa. Si alguna cuestión no es aplicable a la unidad de negocio deje la respuesta en blanco y pase al siguiente atributo.				
Total desacuerdo	Desacuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	De acuerdo	Total acuerdo
1	2	3	4	5
GENERACION DE INFORMACION SOBRE EL MERCADO				
1. Se realizan con frecuencia investigaciones a los clientes para conocer que productos y servicios necesitarán en el futuro. 2. Para la toma de decisiones se utiliza como fuente de información los resultados de investigaciones de mercado. 3. Somos capaces de detectar rápidamente cambios en las preferencias de los clientes. 4. Conectamos periódicamente con los clientes para conocer su percepción sobre la calidad de nuestros productos y servicios. 5. En la empresa se desarrollan sistemas para detectar cambios fundamentales en la industria. 6. Periódicamente se revisa el efecto probable de los cambios en el entorno de los clientes.				
DISEMINACION DE LA INFORMACION EN LA EMPRESA				
7. Hay encuentros interdepartamentales periódicamente para discutir sobre las tendencias y desarrollo del mercado. 8. El personal de marketing dedica tiempo para discutir sobre las necesidades de los clientes con otras áreas funcionales. 9. Cuando sucede algo importante a un cliente toda la empresa conoce esta información en un corto período de tiempo. 10. Los datos sobre la satisfacción de los clientes son distribuidos a todos los niveles de la empresa de forma regular. 11. Cuando un área funcional detecta aspectos importantes sobre los competidores rápidamente alerta a otras áreas funcionales.				
CAPACIDAD DE RESPUESTA DE LA EMPRESA				
12. Hay un intercambio fluido de opiniones entre las áreas funcionales para decidir cómo responder a los cambios en precios de la competencia. 13. No se admiten razones para ignorar cambios en las necesidades de productos y servicios por los clientes. 14. Periódicamente se revisa el esfuerzo de desarrollo de productos para asegurar su correspondencia con los deseos de los clientes. 15. Las áreas funcionales se reúnen periódicamente para planificar una respuesta a los cambios del entorno de la empresa. 16. Si el competidor lanza una campaña intensiva a nuestros clientes objetivo, la empresa desarrolla una respuesta inmediata. 17. Hay una gran preocupación por coordinar las actividades de todas las áreas funcionales. 18. Las quejas de los consumidores caen en oídos sordos en esta unidad de negocio. 19. Aunque hubiéramos propuesto un gran plan de marketing, no habríamos sido capaces de ponerlo en práctica del modo oportuno. 20. Cuando los clientes desean modificar un producto o servicio los departamentos implicados procuran satisfacerles.				

Fuente: Kohli, Jawroski y Kumar (1993).

RESULTADOS Y ANALISIS

MUESTRA

Figura 13. *Muestra*

EMPRESA	ENTREVISTADO	IDIOMA	CARACTERÍSTICA	EMPLEADOS	TRAYECTORIA	WEB	AÑOS DE EXPORTACIÓN	PRODUCTOS	EXPORTACIONES	MODELO DE NEGOCIO
Informante 1	Gerente y Dueña	ingles	Empresa familiar	25	14 años	Página en ingles y español	10 años	PRODUCCION Y COMERCIALIZACION DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS.	Union Europea y Estado Unidos	Maquila
Informante 2	Gerente y Dueño	ingles	Empresa familiar	28	50 años	Página en ingles y español	6 años	Producción y comercialización de café	Canada , Estados Unidos	Comoditi - Marca propia
Informante	Gerente y Dueño	ingles	Empresa familiar	29	38 años	Página en ingles y español	10 años	producción y comercialización de equipos para vicultura	Estados Unidos y America latina	Marca propia
Informante 4	Gerente de Mercadeo	ingles	Empresa familiar	49	54 años	Página en ingles y español	5 años	Producción y comercialización de productos alimenticios	Estados Unidos	Marca propia
informante 5	Gerente de Mercadeo	ingles	Empresa familiar	22	8 años	Página en ingles y español	8 años	comercialización de café trillado	Estados Unidos y Union Europea	Comoditi
Informante 6	Gerente de Mercadeo	ingles	Empezo familiar se convirtio en comercial	26	25 años	Página en ingles y español	15 años	DESCAFEINACION DE CAFE	Inglaterra, Singapur, Taiwán, Japón, Alemania, Perú, México, Estados Unidos, Francia, Suiza, Canadá, Australia, Rusia.	Comoditi

ANALISIS DE RESULTADOS

La orientación al mercado de acuerdo con los modelos de Narder y Slater y Kohli y Jaworsky promueve la gestión empresarial basada en la satisfacción de las necesidades de los clientes con mayor excelencia que la competencia. En la literatura se han desarrollado diversas investigaciones orientadas a determinar la contribución de esta variable a los resultados empresariales, contribución que parece confirmarse en sentido positivo a medida que aumentan las evidencias empíricas. Así, se reafirma el carácter de recurso organizativo de la orientación al mercado que permite a la organización alcanzar ventajas competitivas.

La adopción y puesta en práctica de la orientación al mercado como interés particular de la investigación se puede reflejar en las empresas en la que se evidencian las actividades y prácticas que se realizan de acuerdo a los componentes de los modelos de Narver & Slater y Kohly & Jaworsky en cuanto a la orientación al cliente, orientación a la competencia y la coordinación interfuncional que contiene la inteligencia de mercados, la diseminación de la información que es la comunicación y la capacidad de respuesta de la organización.

A continuación se presenta la tabla 3 que relaciona las prácticas y actividades más utilizadas en las diferentes empresas estudiadas, de acuerdo a las componentes de análisis propuestos en los modelos del marco teórico:

Tabla 3. ACTIVIDADES Y PRÁCTICAS DE ORIENTACIÓN AL MERCADO EN EMPRESAS EXPORTADORAS AGROINDUSTRIALES DE MANIZALES Y PEREIRA

COMPONENTES DE ANÁLISIS SEGÚN LOS MODELOS DE Narver y Slater y Kohli y Jasworski)	ACTIVIDADES Y PRÁCTICAS
ORIENTACIÓN AL CLIENTE	Relaciones a largo plazo basadas en la confianza
	Obtención de información, sobre las necesidades, deseos y expectativas actuales y futuras de los clientes
	Capacidad de respuesta a la información obtenida sobre las necesidades de los clientes
	Identificación de segmentos de clientes
	Diseminación (Comunicación) de la información para orientar a toda la organización hacia un objetivo en común "el cliente".
	Servicio al cliente (altos niveles de satisfacción de los clientes)
ORIENTACIÓN A LA COMPETENCIA	Obtención de información de la competencia.
	Benchmarking: Análisis de las estrategias de la competencia
	Desarrollo de ventajas competitivas que los diferencian en el mercado
	Capacidad de respuesta frente a las acciones de la

	competencia
COORDINACIÓN INTERFUNCIONA L- INTELIGENCIA DE MERCADOS	Uso de la información del mercado
	Trayectoria y experiencia en el mercado
	Investigación informal del mercado
	Obtención de la información del mercado
COORDINACION INTERFUNCIONAL - DISEMINACIÓN DE LA INFORMACIÓN DEL MERCADO	Convertir los datos informales de los clientes en información que pueda ser comprendida por las diferentes áreas de la empresa (Se obtienen con la retroalimentación constante directa con el cliente)
	Comunicación de la información del mercado a todas las áreas de la empresa de manera informal
ÓN INTERFUNCIO NAL - CAPACIDAD DE RESPUESTA	Capacidad de respuesta frente a las acciones que enmarca el mercado
INNOVACIÓN	Innovación del producto de acuerdo a las necesidades de los clientes.
	Se considera que la generación de ideas que permitan satisfacer mejor a los clientes es parte de las obligaciones de todos los directivos y empleados.

ACTIVIDADES Y PRÁCTICAS DESARROLLADAS EN FUNCIÓN DE LA ORIENTACIÓN AL CLIENTE EN LAS EMPRESAS AGROINDUSTRIALES EXPORTADORAS DE MANIZALES Y PEREIRA

Orientación al cliente

Después de realizar el anterior análisis se observó que son considerables las actividades y prácticas que realizan las empresas en cuanto a sus relaciones con el cliente, debido a que la satisfacción del mismo es un objetivo clave para estas empresas que tratan de crear una oferta de valor superior con el fin de llenar sus expectativas. Esta orientación se da por medio de la búsqueda de información relevante de las necesidades y expectativas de los clientes las cuales se realizan a través de medios informales, como el dialogo y comunicación constante, retroalimentación de procesos, por medio de reuniones, análisis de reportes de ventas, análisis de las bases de datos de los clientes e investigación empírica de mercados.

A continuación se presentan de forma detallada las actividades y prácticas con relación a la orientación al cliente de las empresas analizadas:

Relaciones a largo plazo basadas en confianza: De acuerdo a las entrevistas realizadas en el estudio, estas empresas tienen vínculos de confianza con sus clientes los cuales les permiten conocer las preferencias de los mismos y por lo tanto responder adecuadamente a sus necesidades y exigencias, un reflejo de ello es:

“Se visitan los clientes actuales para establecer relaciones a largo plazo, basados en la

confianza, la atención personalizada es mucho mejor” (informante 1).

“El valor agregado que se le da al cliente es la creación de un vínculo y establecimiento de una relación de confianza” (informante 2)

Podemos ver que las empresas invierten tiempo en establecer una relación más cercana con el cliente con el fin de retenerlo y lograr su lealtad, en algunas de las empresas la relación trasciende al ámbito de la amistad, existe una comunicación directa y constante que permite una retroalimentación permanente de la empresa con el cliente.

Capacidad de respuesta a la información sobre las necesidades, deseos y expectativas actuales y futuras de los clientes: Las empresas estudiadas muestran un alto nivel de capacidad de respuesta al contenido de la información sobre sus clientes, lo que hace que estas inicien fácilmente acciones correctas en áreas como el desarrollo de productos y servicios adaptados a las necesidades de los clientes.

“Los clientes son los que definen como va el producto, la textura, el color, sabor y calidad” (informante1)

Desarrollo de planes y estrategias de mejora que respondan a la perfección a los requerimientos de los clientes.

“En las visitas que se realizan a los clientes se trata de indagar acerca de sus necesidades actuales y futuras, para la empresa ofrecer productos que sean acordes a estas” (informante 3).

Se puede entonces concluir que la cercanía con los clientes sumada a una rápida capacidad de respuesta permite iniciar acciones adecuadas a las necesidades inmediatas y futuras de los clientes, además de lograr generar una actitud de lealtad de los clientes a las empresas.

Identificación de segmentos de los clientes: Narver & Slater (1993), señalan que la orientación al cliente implica necesariamente, en primer lugar, la comprensión de los clientes, con el objetivo de que la empresa este en la capacidad de crear un valor sostenible para ellos, y en segundo lugar, la suficiente coordinación interfuncional entre los departamentos que permita que la empresa, ofrezca un valor superior a los clientes. En el caso de las empresas analizadas entre las características principales es que tienen bien identificados y segmentados los clientes a los cuales quieren llegar, adicionalmente realizan algunas actividades que se describen a continuación como parte de su identificación:

- Conocen a fondo y en todas sus dimensiones y características, las necesidades deseos y expectativas del segmento de cliente que atienden además de actualizarse constantemente.

“Son los clientes los que nos piden las modificaciones en los productos y nosotros las adoptamos y buscamos los medios para cumplirles”(informante1)

- Mantienen en toda la organización una actitud permanente de trabajar para satisfacer las necesidades, deseos y expectativas.

“La estrategia es lograr certificaciones que le den seguridad al cliente de la calidad del

producto y de su proceso”(informante 2)

➤ Trabajan siempre cerca del cliente

“Los clientes realizan visitas a la finca, con el fin de que conozcan de primera mano los parámetros de calidad con los que trabajamos, además de retroalimentarnos de sus necesidades”(informante2)

“En las visitas a los galpones, nos enteramos de lo que los clientes necesitan”(informante 3).

Así entonces podemos decir que la segmentación de clientes a estas empresas les permitió identificar las necesidades específicas de sus clientes en el mercado objetivo, logrando diseñar de manera más eficaz la mezcla de marketing para satisfacerlas, también que estas empresas de tamaño mediano pudieron crecer más rápido cuando obtuvieron una posición sólida en sus segmentos especializados, debido a que crearon una oferta de producto o servicio más afinada y con un precio apropiado para el público objetivo, además algunas de estas lograron seleccionar canales de distribución y de comunicación adecuados para su segmento, e inclusive se enfrentaron a menos competidores. En conclusión se generaron nuevas oportunidades de crecimiento y las empresas obtuvieron una ventaja competitiva considerable.

Diseminación de la información para orientar a toda la organización hacia un objetivo en

común "el cliente": En las empresas estudiadas la información que se recopila sobre los clientes se disemina en todas las áreas de la organización. Es decir, la voz del cliente se inyecta en toda la estructura de la empresa, con el fin de que todos los responsables de las diferentes áreas mantengan un conocimiento actualizado sobre las demandas y expectativas de los clientes. Algunas de esas prácticas que se realizan se relacionan a continuación:

- Se recopila la información de los clientes de manera informal, la cual después se hace circular entre todos los niveles de decisión de la empresa, como lo describen los informantes a continuación:

“Solo tomamos decisiones con respecto a los productos con la información que recolectamos de las visitas a los clientes y de las ferias” (informante 2)

- Se presentan equipos de trabajo pequeños, pero que involucran a todas las áreas de la empresa.

“Hacemos reuniones permanentes en las que ponemos al tanto a todo el equipo de las necesidades de los clientes, para tomar decisiones en conjunto”(informante 4)

Podemos concluir que un factor relevante es una estructura poco formalizada, debido a que se pueden modificar fácilmente tanto las normas, roles y diferentes relaciones dentro de la estructura de la empresa con el fin de facilitar la diseminación (comunicación) de la información dentro de la organización, optimizando de esta manera la capacidad de respuesta y la implementación de mejoras oportunas en el caso de ser necesarias.

Servicio al cliente, medición de los niveles de satisfacción de los clientes:

En las empresas estudiadas, encontramos un común denominador, el objetivo central de las operaciones se centra en la creación de un valor superior para los clientes. Toda la organización trabaja para satisfacer las necesidades, deseos y expectativas de los clientes, esto se observa en las actividades que realizan:

- Se realiza una eficaz gestión de las quejas, la empresa analiza constantemente y de manera detallada los principales motivos de reclamaciones.

“Se reciben las quejas de los clientes, y se analizan con el fin de tomar los correctivos necesarios” (informante 4)

- Convierten la calidad y la satisfacción, (medidas desde la óptica de los clientes), en los valores más importantes en la cultura de la empresa.

“Se mantiene una comunicación continua con el cliente para conocer como le llego el producto y si cumplió con sus expectativas” (informante 1)

- Trabajan activamente en la mejora continua de los productos y servicios de la empresa.

“Yo, como gerente estoy al tanto de todos los procesos, visitando constantemente el cliente para recoger todas las recomendaciones” (informante 3)

- Es común que en el proceso de venta, se convierten en “consultores honestos e imparciales” de los clientes.

“Para saber si de verdad estamos haciendo bien nuestro trabajo instalamos el producto en los galpones, con esto nos damos cuenta, si de verdad cumplimos con el pedido real que nos hizo el cliente” (informante 3)

- Incorporan la voz del cliente en el diseño de los productos y servicios.

“Tenemos en cuenta las recomendaciones de los clientes para el mejoramiento o desarrollo de nuestros productos” (informante 1)

- Toda la organización se preocupa porque a los clientes les sea fácil y cómodo hacer negocios con la empresa.

“Antes de enviar el producto nos encargamos de evaluar detenidamente las muestras para estar seguros que el producto va a llegar con las condiciones transadas con el cliente” (informante 2)

- La empresa se organiza para que a los clientes les sea fácil quejarse, e incluso, les estimula a que lo hagan.

“Con frecuencia nos comunicamos con el clientes después de que el café ha llegado a su destino con el fin de conocer el grado de satisfacción del cliente así como también saber si tienen alguna queja del producto o del proceso” (informante 5).

Teniendo en cuenta las anteriores afirmaciones podemos decir entonces que las buenas intenciones no son suficientes, solo son válidas las acciones que resulten consistentes y efectivamente perceptibles por los clientes, si es que se desea capitalizar el beneficio que provee toda acción de post venta.

La estrategia de post venta que se aplica en las empresas permitió, solidificar el vínculo y generar más ventas a corto, mediano y a largo plazo.

En conclusión la consistencia en estas acciones clave permite la lealtad de los clientes, solo cuando son parte ineludible de la gestión de cada representante como parte de un programa de calidad en atención a clientes establecido por la dirección comercial o el gerente de la organización. En el caso de las empresas estudiadas se pudo observar que el éxito del servicio post venta se obtuvo porque toda la información que se reveló en la visita, llamada o correo post venta se registró y administro de manera informal, pero con eficiencia para que se convirtiese en el soporte de decisiones y acciones que generaran efectivamente más ventas concretas.

También podemos decir que estas empresas aplican conscientemente un programa de acciones de post venta ya que tienen clara la verdadera magnitud que ha representado en la marcha de sus negocios. Puesto que se constituye en un aspecto esencial y estratégico que se traduce en resultados sólidos y de alta rentabilidad.

Teniendo claro que no es un tema de dimensión o de recursos sino de convicción y de política de la empresa, estrechamente vinculado con la misión de cada empresa y la determinación de sus directivos en cumplirla.

ACTIVIDADES Y PRÁCTICAS DESARROLLADAS EN FUNCIÓN DE LA ORIENTACIÓN A LA COMPETENCIA EN LAS EMPRESAS AGROINDUSTRIALES EXPORTADORAS DE MANIZALES Y PEREIRA

Orientación a la Competencia

La orientación al mercado promueve la comprensión y gestión de información sobre los clientes de la empresa, competidores y fuerzas del entorno, de modo que pueda ser tratada colectivamente en la organización con la finalidad de crear y mantener una oferta que genere mayor valor. El objetivo final de la organización es reaccionar ante las necesidades del mercado y anticiparse a las mismas con una oferta más satisfactoria que sus competidores. Desde esta perspectiva, puede decirse que una empresa orientada al mercado es, en sí misma, una organización orientada al aprendizaje (Tuominen, Möller & Rajala, 1997), fortaleciéndose las creencias y comportamientos orientados al mercado por los principios propios del aprendizaje organizativo (Jaworski & Kohli, 1996).

En mercados muy concentrados el número de competidores poderosos es relativamente pequeño, de modo que cualquier movimiento de cada empresa es identificado rápidamente por sus rivales. Si la competencia está menos concentrada, sus movimientos, que responden a las necesidades del mercado, son menos visibles. Por ello la organización debe conocer las preferencias de sus clientes para adelantarse a sus competidores. La importancia del aprendizaje es tal que se ha llegado a afirmar que *“constituye la única fuente de ventajas competitivas sostenibles”* (Day, 1994), de ahí que se considere que la adopción efectiva de la orientación al mercado supone, en última instancia, el desarrollo y mantenimiento de una ventaja competitiva que permite alcanzar

un resultado superior.

Además, una gran preocupación es la copia constante de las estrategias utilizadas por las empresas, lo que no permite mantener las ventajas competitivas en el tiempo. En las empresas analizadas se definen diferentes actividades en función del análisis constante de la competencia que se describen a continuación:

Análisis de las estrategias de la competencia: Entre benchmarking y orientación al mercado podemos encontrar importantes sinergias. La relación entre la orientación al mercado y el benchmarking se lleva a cabo indirectamente a través de la comparación de la empresa con respecto a sus competidores tanto en los costos como las estrategias. Así la empresa, al tratar de igualar a la competencia en sus aspectos más destacados, gana en competitividad, satisfacción del cliente y finalmente en orientación al mercado.

Es importante entonces reconocer que el empleo de técnicas de benchmarking puede ayudar a lograr un mayor éxito en la implantación de una filosofía de orientación al mercado como se puede apreciar en las actividades que realizan las empresas estudiadas:

“Conozco mi competencia y realizo un análisis constante de sus productos con respecto a los ofrecidos por mi empresa” (informante 1).

“Estamos haciendo constantemente estudios acerca de los productos y servicios que ofrece la competencia con el fin de tener una idea más clara de nuestras ventajas competitivas o de lo que debemos mejorar”(informante 5).

Así tenemos que en la práctica las empresas aplican Benchmarking, con el fin de evaluar sus competidores y analizar procesos de mejora, tratando de aprender basándose en la experiencia de los demás, no precisamente haciendo un simple análisis comparativo de un producto de la competencia frente al suyo sino yendo mucho más allá, comparando los procesos de fabricación, lanzamiento, estrategia, organización, calidad entre otros, lo que se vuelve un proceso continuo de comparación. Las empresas exportadoras agroindustriales analizadas lo aplican correctamente, puesto que identifican qué es lo que hacen bien otras empresas e intentan mejorar sus procedimientos.

Desarrollo de ventajas competitivas que los diferencien en el mercado.

La ventaja competitiva radica en las actividades discretas que desempeñan las empresas en el diseño, producción, mercadotecnia, entrega y apoyo de sus productos. Cada una de estas actividades puede contribuir a la posición de costo relativo de las empresas y crear una base para la diferenciación. Una ventaja en el costo, por ejemplo, puede surgir de fuentes tan diversas como un sistema de distribución física de bajo costo, un proceso de ensamble altamente eficiente, o del uso de una fuerza de ventas superior. La diferenciación puede originarse en factores igualmente diversos, incluyendo el abastecimiento de las materias primas de alta calidad, un sistema de registro de pedidos responsable o un diseño de producto superior.

En el caso de las empresas analizadas el estar enfocadas a un segmento particular en el sector les ha permitido ajustar su cadena de valor a ese segmento teniendo como resultado costos más bajos o diferenciación en comparación con sus competidores. A continuación se hace referencia a estas prácticas:

“La diferenciación se encuentra no solo en la calidad del café, sino también en el segmento de clientes que nosotros atendemos, debido a que son exigentes en cuanto al tema de certificaciones, y nosotros hemos tratado de volvernos especialistas en esto”(informante 2).

En este caso en particular se evidencia la segmentación de clientes y se constituye como una ventaja competitiva debido a que se han especializado para su target de clientes.

“El valor agregado que nosotros le brindamos a nuestros clientes es la innovación que nosotros aplicamos a nuestros productos ajustando nuestro proceso de producción a las necesidades que encontramos con los clientes”(informante 3).

Podemos entonces afirmar que cada actividad de valor representa tecnología, conocimientos (know-how), procedimientos, acciones dentro del equipo de proceso. El conjunto de actuaciones empleadas por estas empresas es muy amplio, yendo desde obtener certificaciones de calidad para mejorar su producto e imagen hasta transportar bienes, lo que les ha permitido diferenciarse en su segmento específico del mercado. Cabe anotar el uso de tecnología no significa innovaciones radicales sino innovaciones incrementales puesto que se van dando de acuerdo con las especificaciones que va solicitando el cliente.

Capacidad de respuesta frente a las acciones de la competencia.

Las empresas estudiadas muestran un alto nivel de capacidad de respuesta frente a la información obtenida por el mercado.

- Desarrollan productos y servicios adaptados a las necesidades de los clientes.

“Realizamos innovación en producto, adaptamos el producto a las necesidades de los galpones de los clientes” (informante 3)

- Tienen innovación constante del portafolio de productos y servicios.

“Hacemos innovación en el producto de acuerdo con las especificaciones del producto que necesita el cliente”(informante 1)

- Desarrollan planes y estrategias de mejora que respondan a la perfección los requerimientos de los clientes.

“Realizamos estudios constantes sobre las certificaciones que nuestros clientes necesitan para ser más atractivos que la competencia” (informante5).

- Ofrecen información amplia y precisa a los clientes sobre los productos y servicios de la empresa.

“Invitamos a nuestros clientes a realizar visitas a la finca para que conozcan de primera mano el proceso del café y así que se sientan totalmente confiados del producto que estamos ofreciendo” (informante 2).

En conclusión la cadena de valor disgrega a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender las necesidades de los clientes y las fuentes de diferenciación existentes y potenciales. Las empresas analizadas han obtenido ventajas competitivas, desempeñando actividades estratégicamente para atender las solicitudes del cliente ,mejor que sus competidores y han entendido que el obtener y el mantener la ventaja competitiva depende no solo de comprender la cadena de valor de la empresa, sino de cómo encaja la empresa en la satisfacción de las necesidades del cliente, las cadenas de valor de estas empresas del sector agroindustrial difieren, reflejando sus historias, estrategias, y éxitos en la implementación pero tienen en común denominador al cliente y el mercado.

ACTIVIDADES Y PRÁCTICAS DESARROLLADAS EN FUNCIÓN DE LA COORDINACIÓN INTERFUNCIONAL EN LAS EMPRESAS AGROINDUSTRIALES EXPORTADORAS DE MANIZALES Y PEREIRA

Coordinación Interfuncional

La coordinación interfuncional junto con la orientación al cliente y la orientación a la competencia hacen parte de los tres componentes fundamentales de la orientación al mercado , esta coordinación interfuncional hace referencia a la utilización coordinada de los recursos de la compañía para crear un valor superior para los clientes, que se traduce a todo lo que hace la organización con la información que obtiene del mercado , inteligencia de mercados, diseminación de la información y capacidad de respuesta para Narver & Slater (1990) , la coordinación interfuncional se centra en las actividades que incrementan la integración inter/intrafuncional y la cooperación, además de la generación de inteligencia de mercado, la diseminación (comunicación) y la respuesta de toda la organización. Sin embargo ambos

trabajos destacan el componente comportamental en la orientación al mercado y, tal como dicen Kumar, Subramanian y Yauger (1997) “*ambas perspectivas operacionalizan el constructo de orientación al mercado como un concepto unidimensional, en el que únicamente la medida de las dimensiones provoca diferentes resultados*”.

Frente a este componente en la entrevista emergieron en cuanto a la inteligencia de mercado las siguientes actividades o practicas:

Generación de inteligencia de Mercado: Significa la capacidad de la organización de generar una información sistemática útil y eficaz de los deseos, gustos, preferencias, tendencias de los clientes y consumidores, además de los competidores, las instituciones reguladoras, y demás elementos u organizaciones del entorno que tienen o pueden tener influencia en la empresa.

Según Slater & Narver (2000) la inteligencia es generada al menos a través de cuatro estrategias genéricas:

- Generación de inteligencia fundamentada en el mercado
- Generación de inteligencia centrada en la colaboración con otros, tales como proveedores y competidores.
- Generación de inteligencia a partir de la experimentación, aspecto esencial en el desarrollo y lanzamiento de nuevos productos.
- Generación de inteligencia a partir de la experiencia repetida, fenómeno derivado de la curva de aprendizaje.

La inteligencia de Mercados: Se refiere a las prácticas o actividades que realizan las empresas

exportadoras para obtener información del mercado, las prácticas emergidas de las entrevistas que hacen referencia a este elemento son:

Contacto directo con los clientes: Algunos de los informantes manifiestan que obtienen información del mercado por medio del contacto directo con los clientes quienes les cuentan sobre la utilización de los productos y la experiencia de la compra.

“Los mismos clientes lo retroalimentan a uno por eso hay que tener muy buenas relaciones con ellos y ganarse su confianza para que tengan la libertad de decirle a uno las cosas del producto por mejorar” (informante 1).

Podemos ver que los clientes son una fuente de información fundamental para que las empresas evalúen sus productos y revisen la satisfacción del cliente.

Trayectoria y experiencia en el mercado: El desempeño de la empresa se encuentra determinado por la experiencia que obtiene de desempeños anteriores. Estas empresas tenderán a una actitud más favorable hacia algunos recursos si éstos supusieron una ventaja para la organización en años anteriores, en otras palabras, repetir lo positivo y evitar lo negativo. Gounaris y Avionitis (1997).

“Las actuaciones están basadas en la experiencia que hemos adquirido, buscando siempre los mejores resultados de los procesos”(Informante 4).

En conclusión esta característica refleja un aprendizaje de la organización que le ayuda a la toma

de decisiones más asertivas debido a la experiencia que han adquirido en el mercado.

Investigación informal del mercado: Algunas de las empresas exportadoras realizan investigación del mercado de una manera informal puesto que los datos y la información que obtienen no la recopilan y archivan adecuadamente, pero esta información obtenida de manera informal la utilizan para su empresa.

“Se utiliza la información que se ve en el mercado actual y las tendencias que se logran armar en ruedas y ferias de negocio y en lo que manifiestan los compradores y los consumidores” (informante 3).

La generación de la inteligencia tiene que ver no sólo con las necesidades actuales, sino también con las futuras, lo que apremia a las organizaciones a anticiparse a las necesidades de sus consumidores, y a iniciar el camino para encontrarlas (Houston, 1986). Esta actividad la ejercen todas las áreas y los miembros de la empresa, pues existe una gran comunicación y constante interacción lo que implica la obtención de información primaria y secundaria en pro de aprovechamiento para la organización, las empresas también utilizan la información de las fuentes institucionales como PROEXPORT las ruedas y ferias para realizar contactos con clientes internacionales.

Diseminación interna de la inteligencia de mercado. Se refiere a que cuando las organizaciones orientadas al mercado ya tienen la información la comparten con todos los integrantes e intentan el entendimiento y apropiación de la misma en pro de dar elementos para que cada área busque un crecimiento con la información estimulando interacciones formales e

informales dentro de sus miembros.

La forma en que las empresas exportadoras distribuyen la información se realiza en su mayoría de manera informal y directa, por medio del dialogo, ordenes de los superiores y en reuniones con la parte administrativa y operativa.

Comunicación de la información del mercado a todas las áreas de la empresa: Una vez que se dispone de la información, las empresas se esfuerzan por que ésta sea conocida y compartida en su interior, diseñando e implantado procesos de comunicación informales, así como estimulando interacciones informales entre sus miembros que contribuyan no sólo al crecimiento de las fuentes de información, sino también a una mayor fluidez de circulación. Teniendo en cuenta que el valor de la información generada sólo es maximizado cuando interrelaciona a los miembros de todas las funciones de la empresa con el fin de facilitar su acción de respuesta.

“Como es una empresa pequeña la información se comparte de manera directa a cada empleado, se manejan relaciones duraderas y los empleados que tengo llevan mucho tiempo trabajando conmigo, hay confianza para decirles las cosas “(informante 1).

Para las empresas la comunicación es fundamental y está ligada con la motivación y la confianza en los empleados,

En el estudio se evidencio que las empresas con pocos departamentos y empleados tienden a comunicarse mejor y más rápidamente. Se da la confianza para que los empleados se comuniquen a tiempo y así circule información relevante por todas las áreas de la empresa.

Convertir los datos de los clientes en información que pueda ser comprendida por las diferentes áreas de la empresa: Esté elemento se da de manera informal y espontanea en las

empresas entrevistadas, no existe un protocolo o manual de procedimientos para este elemento.

“Se comunica en las reuniones periódicas que tenemos”(informante 3).

*“Informalmente se le comenta a los empleados como nos fue con la entrega de los pedidos”
(informante 1).*

Se observa que esta práctica no se da de manera autentica sino parcialmente en todos los miembros de la empresa, en su mayoría los gerentes o el gerente de mercadeo son quienes convierten los datos en información relevante para la empresa, esta función recae solo en ellos, puesto que estos son los que toman las decisiones y sobre ellos cae la responsabilidad, se presenta centralización de decisiones.

Diseño e implementación de una acción de respuesta.

Las empresas exportadoras orientadas al mercado diseñan y proponen respuestas frente a la información tomada del mercado. Esta respuesta se efectúa mediante estrategias y diseños de ofertas que se adapten a los deseos y necesidades de los consumidores, con acciones concretas de la empresa que respondan a las estrategias implementadas por la competencia y adaptaciones de elementos de los factores del entorno tanto ambientales, sociales y jurídicos entre otros para favorecer la estrategia de la compañía, la implantación de esta respuesta supone la creación de un valor superior para el bien o servicio de la organización lo que crea una ventaja competitiva duradera.

Este elemento juega un papel importante en la orientación al mercado, puesto que la

implementación de una acción de respuesta es el componente que genera mayor valor a las empresas y le da la oportunidad de un acercamiento al cliente, adaptarse al mercado y al medio en el que se desenvuelve.

Las empresas exportadoras agroindustriales presentan una alta capacidad de respuesta.

“Si llegan especificaciones nuevas de los clientes toda la empresa se orienta a cumplirlas”

(informante 1).

“En el momento en que necesitamos mejorar un producto o diferenciarnos de la competencia, necesitamos la colaboración de todos los integrantes de la empresa.”(Informante 3).

Podemos entonces afirmar que el compromiso por dar una respuesta apropiada a lo que solicita el mercado es de todos los empleados de la empresa, pero esta implementación de la respuesta está coordinada por el gerente de la empresa que para la mayoría de las empresas entrevistadas es el mismo gerente de marketing.

También cabe anotar que en estas empresas no se presenta exceso de departamentalización, ni formalización, pero si un grado de centralización en la toma de decisiones puesto que recae en una sola persona, y esto permite que se tomen decisiones rápidamente, mejorando el proceso de adaptación de las empresas a los cambios del mercado.

Innovación: La identificación de los requerimientos y necesidades de los clientes fue una de las fuentes principales de la innovación para las empresas analizadas; Debido al conocimiento de sus clientes. La innovación que se presenta en las empresas orientadas al mercado se da de manera incremental, es decir las innovaciones no son de ruptura puesto que las empresas analizan constantemente el mercado y van realizando los cambios paulatinos que este le va

pidiendo.

Innovación de producto de acuerdo con las necesidades del cliente: Esta práctica es común en las empresas entrevistadas, puesto que de las necesidades detectadas de los clientes se empiezan a realizar modificaciones del producto que implican cambios en la empresa.

“Se ha cambiado la planta varias veces para aumentar la capacidad de producción, esto se ha realizado con base en el crecimiento del mercado, se han cambiado proveedores de empaques para cumplir con las especificaciones de los clientes en ese sentido” (informante 1)

*“Se realizó una innovación en producto en bebedero, como la transformamos hacemos más eficiente el trabajo en el galpón porque no se pierda tanta agua y se mantiene más higiénico”
(informante 3)*

En conclusión la mayoría de las empresas exportadoras han realizado innovaciones incrementales en producto.

Generación de Ideas: Se considera que la generación de ideas que permitan satisfacer mejor a los clientes es parte de las obligaciones de todos los directivos y empleados.

En las empresas analizadas se presenta una participación dinámica que permite una comunicación constante y eficiente como se observa a continuación:

“Escucho constantemente las observaciones de los empleados acerca del producto o del proceso” (informante 3)

No, tenemos una estrategia definida hacemos reuniones periódicas, buscamos el aporte de la gente, su participación pero no tenemos definido actualmente' (informante 4).

Según lo anterior los procesos de innovación interna que se dan en las empresas exportadoras no se dan como resultado de una planeación o transferencia de conocimiento sino de manera informal y directa de los empleados hacia la gerencia y corresponde innovaciones incrementales y no radicales.

COMPARACIÓN DE LOS MODELOS DE KOHLI Y JASWORSKI Y NARVER Y SLATER CON LAS PRÁCTICAS Y ACTIVIDADES ENCONTRADAS EN LAS EMPRESAS AGROINDUSTRIALES EXPORTADORAS

La orientación al mercado está ligada a la adopción del concepto de marketing como filosofía de negocio. En este sentido, la orientación al mercado fue definida como una cultura organizativa (Slater & Narver, 1994). Concretamente, un conjunto de valores y creencias que priorizan los intereses de los consumidores con el fin de desarrollar una empresa viable en el largo plazo. Por otro lado, la orientación como el conjunto de actividades, procesos y comportamientos derivados de la implantación del concepto de marketing es el significado planteado por (Kohli & Jaworski, 1990).

Algunos estudios que han considerado simultáneamente un enfoque cultural y operativo en su relación con el desempeño organizativo han encontrado congruencia entre ambas medidas de orientación al mercado (ej. Diamantopoulos y Hart, 1993; Avlonitis y Gounaris, 1997; Álvarez et al., 2000; Homburg y Pflesser, 2000). De hecho, la congruencia entre ambas ha sido utilizada como argumento de validez convergente en la evaluación de diversas escalas operativas de

orientación al mercado (ej. Kohli et al., 1993; Deng & Dart, 1994; Deshpande & Farley, 1998a; Gray et al., 1998). Tales evidencias, llevan a asumir que la adopción cultural y la implantación operativa de la orientación al mercado están relacionadas en gran medida.

La orientación cultural al mercado puede considerarse un antecedente de la orientación operativa al mercado (ej. Gray et al., 1999; Álvarez et al., 2000; Homburg & Pflesser, 2000). Narver & Slater (1998) señalan que, cuando se mide la orientación al mercado a través de determinadas actividades específicas, se está midiendo la manifestación del sistema subyacente de creencias. Por tanto, resulta lógico asumir que la orientación de las actividades y procesos de la organización hacia la satisfacción de las necesidades del consumidor, esté necesariamente basada en la creencia de que constituye el medio para garantizar una posición ventajosa en el largo plazo. Otro argumento a favor de este planteamiento es el hecho de que el interés de la alta dirección constituya un determinante de la implantación de la orientación operativa al mercado (ej. Jaworski & Kohli, 1993; Selnes et al. 1996; Bhuian, 1998; Horng y Chen, 1998; Pulendran et al., 2000; Cervera et al., 2001; Shoham y Rose, 2001). Sin embargo, el argumento opuesto también ha sido contemplado en la literatura (Griffiths y Grover, 1998). El comportamiento constituye la base para el desarrollo progresivo de las creencias, valores y actitudes que constituyen la cultura organizativa. Es más, el énfasis investigador en determinar las actividades que caracterizan a una empresa orientada al mercado, ha facilitado la adopción de 'recetas operativas' no siempre amparadas en una conversión cultural. Todo ello conduce a pensar que, a pesar de la relación entre la orientación cultural y operativa al mercado, puedan coexistir organizaciones orientadas únicamente con respecto a una de las perspectivas consideradas.

La adopción de actividades y procesos orientados al mercado puede estar basada en una imposición corporativa, o en la intención de seguir las tendencias actuales de gestión, y no en la

convicción de todos los departamentos. Esto implica que, aun cuando exista cierta relación entre la orientación cultural y operativa al mercado desde la perspectiva de la función de producción, la dimensión cultural no es necesariamente un antecedente o condición necesaria de la dimensión operativa.

Se pudo observar que existe una relación entre las actitudes y valores de los directivos y las actividades y prácticas que se realizan en la empresa. Como apuntan Griffiths & Grover (1998), la causalidad puede ser bidireccional, debido a que, por un lado, el desarrollo de una cultura organizativa deriva en comportamientos acordes con ella, por otro lado, el comportamiento de la organización, la creación de normas y la implantación de prácticas constituye la base para la formación de creencias y valores dentro de la organización. Esto explica la existencia de empresas en las que existe correspondencia entre el grado de perspectiva cultural de los directivos y el grado de perspectiva comportamental de la empresa en sus acciones de orientación al mercado.

Esta circunstancia resulta evidente al observar las expresiones de los informantes muchas de ellas dan cuenta de que las actividades y prácticas que realizan tienen una orientación al mercado comportamental que no es necesariamente un antecedente de la orientación al mercado cultural, sino que existen empresas con prácticas orientadas al mercado aunque sus directivos no prioricen los valores de orientación al mercado. Podría decirse entonces que algunas empresas adoptan la orientación al mercado a modo de instintivo y no como filosofía de gestión.

De acuerdo con lo expresado anteriormente se puede inferir que las empresas analizadas presentan una orientación al mercado comportamental por expresarse en sus prácticas y actividades y esta operativización constante hace que se forme indirecta y directamente una cultura orientada al mercado dentro de cada empresa.

Es importante hacer dos aclaraciones en este punto. Por un lado, cualquier referencia al grado de orientación al mercado se realiza en términos relativos. El grado de orientación al mercado cultural y comportamental percibido dentro de las empresas es alto. Por tanto, cuando se considera orientada al mercado significa que su grado de orientación es alto teniendo en cuenta las actividades y prácticas que realizan lo cual es el reflejo más importante y representativo de dichas empresas.

COMPONENTES DE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO DE ACUERDO A LOS MODELOS –COMPARACIÓN

MODELO NARVER & SLATER	MODELO KOHLI & JAWORSKI	MODELO EMPRESAS AGROINDUSTRIALES
Orientación al mercado como una coordinación interfuncional de la información relacionada con el mercado.	Orientación al mercado como un procesamiento de la información del mercado.	Orientación al mercado representada de manera funcional por medio de actividades y prácticas informales que hacen surgir una cultura enmarcada que se inicia en la gerencia de la empresa.
Proponen que la orientación al mercado sea comprendida como una cultura organizacional, la que se compone por:	Proponen que la orientación al mercado esta conceptualizada según 3 acciones:	En las empresas agroindustriales los principales componentes encontrados fueron: <ul style="list-style-type: none"> • Orientación al cliente: las principales actividades

<ul style="list-style-type: none"> • Orientación al cliente: adquisición de información y la diseminación para la concreción de las actividades necesarias de la organización sabiendo lo que el cliente aprecia. • Orientación a la competencia: Son las actividades referidas con la adquisición de información y posterior propagación de la misma en toda la empresa. • Coordinación interfuncional: Basado en la información del mercado, se pretende crear y ofrecer mayor 	<ul style="list-style-type: none"> • La creación de una inteligencia de mercado: Se refiere a la búsqueda de inteligencia o información relevante para la toma de decisiones. Con esta se aprenden no sólo las necesidades de los clientes actuales, sino de los clientes futuros, a través de medios formales e informales, que contienen información primaria y secundaria. Esta se puede conseguir por medio de reuniones, análisis de reportes 	<p>encontradas al respecto fueron:</p> <p>Relaciones a largo plazo basadas en la confianza, Obtención de información, sobre las necesidades, deseos y expectativas actuales y futuras de los clientes, Capacidad de respuesta a la información obtenida sobre las necesidades de los clientes, Identificación de segmentos de clientes, Diseminación (Comunicación) de la información para orientar a toda la organización hacia un objetivo en común "el cliente", Servicio al cliente (altos niveles de satisfacción de los clientes).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Orientación a la competencia: Las actividades que reflejaron este componente fueron: Obtención de información de la competencia, Análisis de las estrategias de la competencia,
--	---	---

<p>valor para los compradores.</p> <p>Junto a dos criterios de decisión:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 1) el enfoque al largo plazo, y • 2) la rentabilidad. 	<p>de ventas, análisis de las bases de datos de los clientes, investigación de mercados, etc.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La diseminación de esa inteligencia por todos los departamentos • La facilidad de respuesta de la organización. 	<p>Desarrollo de ventajas competitivas que los diferencian en el mercado, Capacidad de respuesta frente a las acciones de la competencia.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coordinación Interfuncional: Con respecto a este componente se encontraron las siguientes actividades y prácticas en las empresas estudiadas:, Contacto directo con los clientes, investigación informal del mercado , poder de decisión centralizado en el gerente, , se da una respuesta pero a las necesidades y solicitudes de los clientes que obedece exclusivamente a este aspecto. • Comunicación de la información del mercado informal, la Conversión de los datos de los clientes se da de manera informal y espontánea,
---	--	---

		no existe un protocolo o manual de procedimientos para este elemento.
--	--	---

- En las empresas agroindustriales se presenta una ausencia de sistemas de información confiables y oportunos.
- No se utilizan como fuente de información los resultados de investigaciones del mercado formales o contratadas a terceros.
- Los datos de la satisfacción del cliente son informales no hay una forma de utilización adecuada y esto puede generar problemas en la medida que el número de clientes aumente y ya no sea tan fácil la interacción directa con el cliente.
- Hay capacidad de respuesta pero no se tienen mecanismos adecuados para identificar los tiempos de la misma.
- En general los modelos de Narver y Slater y Kohli y Jaworski de orientación al mercado tienen los componentes de orientación al mercado que desarrollan las empresas exportadoras pero su aplicación y reflejo en las actividades y prácticas se da de una manera informal.

HALLAZGO

- No existe una orientación al mercado enmarcada desde una cultura o filosofía de la organización, se da de manera espontánea e informal marcada por estilo de dirección del

gerente y la función acción, es decir primero vienen las acciones, la operativización de la orientación al mercado lo que se convierte con el tiempo en una cultura para la empresa la cual es liderada por el accionar del gerente.

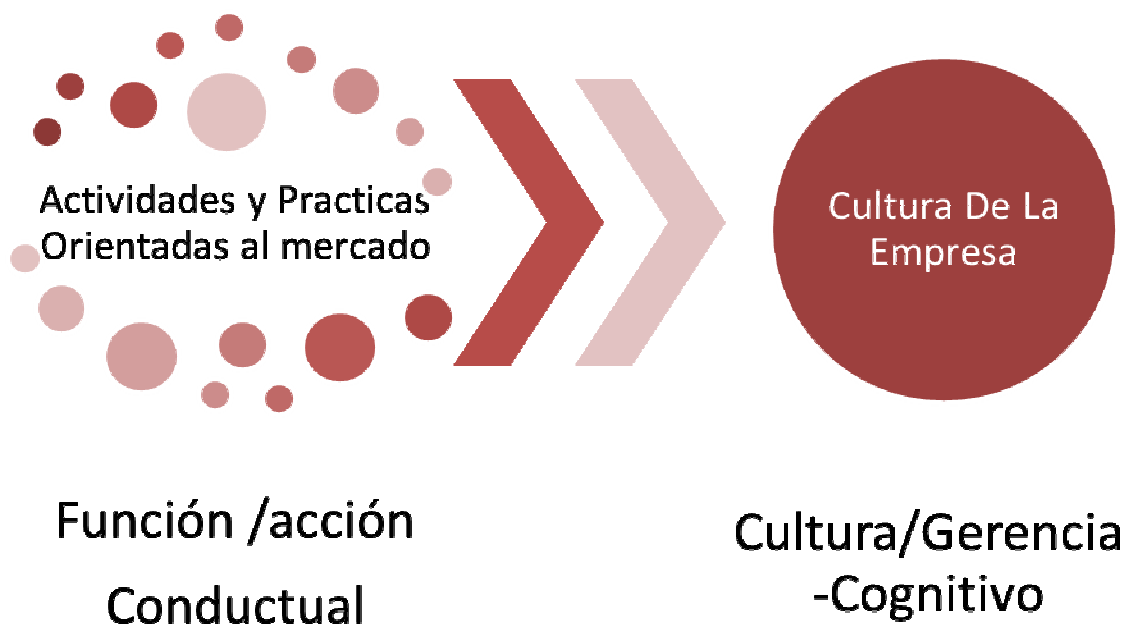


Figura 14. Hallazgo

Proponer los lineamientos para estructurar un modelo que se adapte a las condiciones encontradas en las empresas agroindustriales exportadoras de las ciudades de Manizales y Pereira.

Tabla 4. *Lineamiento para la estructuración de un modelo*

<p>MODELO KOHLI Y JAWORSKI-NARDER Y SLATER</p>	<p>EMPRESAS AGROINDUSTRIALES EXPORTADORAS</p>	<p>LINEAMIENTOS PARA UN MODELO DE LAS EMPRESAS</p>
<p>Proponen que la orientación al se compone por:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Orientación al cliente: adquisición de información y la diseminación para la concreción de las actividades necesarias de la organización sabiendo lo que el cliente aprecia. • Orientación a la competencia: Son las actividades referidas con la adquisición de información y posterior propagación de la misma en toda la empresa. • Coordinación interfuncional: Basado en la información del mercado, se pretende crear y ofrecer mayor valor para los compradores. • Generación de inteligencia de mercado: Se refiere a la búsqueda de inteligencia o información relevante para la toma de decisiones. Con esta se aprenden no sólo las necesidades de los clientes actuales, sino de los clientes futuros, a través de medios formales e informales, que 	<p>En las empresas agroindustriales los principales componentes encontrados fueron:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Orientación al cliente: las principales actividades encontradas al respecto fueron: Relaciones a largo plazo basadas en la confianza, Obtención de información, sobre las necesidades, deseos y expectativas actuales y futuras de los clientes, Capacidad de respuesta a la información obtenida sobre las necesidades de los clientes, Identificación de segmentos de clientes, Diseminación (Comunicación) de la información para orientar a toda la organización hacia un objetivo en común "el cliente", Servicio al cliente (altos niveles de satisfacción de los clientes). • Orientación a la competencia: Las actividades que reflejaron este componente fueron: Obtención de información de la competencia, Análisis de las estrategias de la competencia, Desarrollo de ventajas competitivas que los diferencian en el mercado, Capacidad de respuesta frente a las acciones de la competencia. 	<ul style="list-style-type: none"> -Orientación al cliente: Basada en prácticas y actividades desplegadas para obtener la diferenciación sobre la base del ofrecimiento de un valor superior al cliente, que podría evidenciarse en productos o servicios adaptados a las necesidades y demandas de los clientes: Basado en acciones como: -Contacto directo con el cliente -Servicio post venta optimo y formalizado -Fidelización de clientes- documentación de información de clientes. Orientación a la competencia Orientación a la cooperación, buscar la cooperación con empresas para volverlas aliadas con el fin de lograr mayor participación en los mercados internacionales. -Organización y almacenamiento de la

<p>contienen información primaria y secundaria. Esta se puede conseguir por medio de reuniones, análisis de reportes de ventas, análisis de las bases de datos de los clientes, investigación de mercados, etc.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La diseminación de esa inteligencia por todos los departamentos. • Capacidad de respuesta de la organización 	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinación Interfuncional: Con respecto a este componente se encontraron las siguientes actividades y prácticas en las empresas estudiadas: Generación de inteligencia de mercados, Contacto directo con los clientes, Trayectoria y experiencia en el mercado, investigación informal del mercado y Uso de la información del mercado, Trayectoria y experiencia en el mercado, Investigación informal del mercado, diseminación de la información del mercado, comunicación de la información del mercado a todas las áreas de la empresa, Conversión de los datos de los clientes en información que pueda ser comprendida por las diferentes áreas de la empresa: Esté elemento se da de manera informal y espontanea en las empresas entrevistadas, no existe un protocolo o manual de procedimientos para este elemento. <p>-Alto grado de orientación al cliente –Comunicación constante</p> <p>-Alto grado de orientación a la competencia de manera informal</p> <p>-Capacidad de respuesta frente a lo solicitado por el cliente</p> <p>-Comunicación a los empleados de la empresa de directrices y lineamientos de la compañía</p> <p>-Participación en ferias y ruedas internacionales – para obtener información</p> <p>-Estilo de dirección centralizado y familiar.</p> <p>-Generación de inteligencia a partir de la experimentación</p> <p>-Generación de inteligencia a partir de la experiencia repetida, fenómeno derivado de la curva de aprendizaje.</p> <p>-No hay procesamiento de la información con datos y</p>	<p>información obtenida en la competencia.</p> <p>Coordinación Interfuncional</p> <ul style="list-style-type: none"> -Transferencia de conocimiento -Cultura organizacional de todos los miembros de la organización -Mecanismos formales de participación para la toma de decisiones -las empresas orientadas hacia el mercado deben tener al responsable de marketing jerárquicamente representado en los escalones superiores de la organización y si lo tienen debe ser el mismo gerente que realice estas labores. Transferencia de conocimiento- formalizada -Adaptación a los cambios por parte de todos os miembros de la organización. -Agilidad en la toma de decisiones
---	---	---

sistemas confiables que sirvan para la toma de decisiones

-Comunicación constante

-Rapidez en la toma de decisiones

-Inversiones de acuerdo a lo que solicita el mercado –
obedecen a un análisis de costo – beneficio

-Poca burocracia

-Compromiso de la dirección y gerencia por las
actividades orientadas al mercado.

Toda la empresa está involucrada en las actividades y
prácticas de la orientación al mercado. Él responsable del
mercadeo en la mayoría de casos es el mismo gerente.

CONCLUSIONES

El dinamismo que rodea el entorno de la empresa, necesariamente la obliga a adaptarse y a orientarse al mercado si quiere seguir siendo competitiva. Esta capacidad o habilidad de adaptarse a los cambios, es la esencia misma de la orientación al mercado, ya que esta puede dotar a la empresa de flexibilidad y dinamismo si es empleada oportuna y correctamente.

La orientación al mercado de las empresas agroindustriales exportadoras se evidencia en las diferentes actividades y prácticas que se realizan para conseguir los objetivos organizacionales.

- ✓ De los componentes que forman parte de la orientación al mercado, es la orientación al cliente la que se observó como la línea principal. Fueron las prácticas y actividades desplegadas para obtener la diferenciación sobre la base del ofrecimiento de un valor superior al cliente, las que mayor relevancia adquirieron en el análisis de las empresas estudiadas. Esto se evidencio a través de nuevos productos totalmente adaptados a las necesidades y demandas de los clientes.
- ✓ Las empresas comenzaron a dirigir sus esfuerzos por ubicar al cliente en el centro de sus prioridades, debido a que de esta manera lograban diferenciarse en el mercado.
- ✓ Las empresas de manera empírica se orientaron al cliente, como ventaja competitiva a largo plazo debido a la intensidad de la competencia, el alto poder de negociación de proveedores, distribuidores y consumidores, el grado de innovación tecnológica del mercado y la existencia de barreras de entrada al sector los cuales son factores que hacían peligrar la supervivencia de la empresa en los mercados.
- ✓ Para las empresas exportadoras analizadas la figura del cliente tomo un gran

protagonismo, una posición privilegiada, en la cual, las empresas buscaron entregar un mejor producto o servicio pensando en satisfacer todos sus requerimientos y ofrecer oportunamente sus productos con el objetivo de alcanzar una mejor posición que su competencia.

- ✓ Estas empresas se han estructurado en torno al mercado y a prestarle más atención a los clientes que a sus competidores. En vez de observar a sus competidores para intentar vencerles con sus mismas armas, entendieron e indagaron a sus clientes y sus necesidades para encontrar maneras de entablar y mantener relaciones estables de confianza y ofrecerles mayor valor que sus competidores.
- ✓ Las empresas no tienen una inteligencia de mercado oficial, se realiza un análisis informal de los clientes, del mercado y la competencia y a su vez se disemina la información entre las áreas de la organización. Esto les ha permitido anticiparse con tiempo suficiente a algunos cambios del mercado, aprovechando así oportunidades de negocios que otros no pueden ver.
- ✓ Las actividades y prácticas que realizan estas empresas enfocadas al mercado las ayudo a generar importantes beneficios como la presencia de una comunicación formal e informal favorable.
- ✓ Las empresas exportadoras de Manizales y Pereira presentan un servicio postventa que permite la interacción y atención oportuna con el cliente.
- ✓ En las empresas analizadas se presenta un alto grado de centralización lo que permite que la toma de decisiones sea de manera rápida y su implementación no tarde tanto tiempo.
- ✓ Se observa la presencia de empresas familiares, que en ocasiones es un aspecto positivo

porque la organización responde rápidamente a los cambios del mercado y del entorno.

- ✓ Estas empresas realizan inversiones de recursos (Tecnológicos, Certificaciones, Capacidad instalada), de acuerdo a las exigencias de los clientes lo que es permite establecer negociaciones a largo plazo y grado de lealtad con ellos. Análisis de costo-beneficio
- ✓ Las empresas analizadas tienen un alto grado de participación en ruedas de negocio y eventos realizados por PROEXPORT, valorando positivamente esta entidad del gobierno por su apoyo y acompañamiento.
- ✓ Se observa poca burocracia dentro de la empresa, lo que permite celeridad y facilidad en las comunicaciones permitiendo alta coordinación interfuncional.
- ✓ Los procesos que se realizan en la mayoría de las empresas objeto de estudio son de carácter informal, favoreciendo la orientación al mercado debido a oportuna acción de respuesta que se puede presentar, pero a su vez puede llegar a ser un limitante en algunos procesos de certificación.
- ✓ La importancia de la orientación al mercado se basa en que permite a las empresas generar ventajas competitivas sostenibles en su entorno y a través del tiempo. Existe entonces una relación directa y positiva entre la orientación al mercado y los resultados empresariales exitosos.
- ✓ En la mayoría de las empresas el gerente de mercadeo es el mismo gerente general y este es dueño o hace parte de la compañía por lo tanto hay sentido de pertenencia y poseen la capacidad y autoridad para la toma de decisiones.
- ✓ En sus dos dimensiones (cognitiva o conductual), la orientación de mercado es un factor

que beneficia el proceso de adaptación de la empresa a los mercados. Principalmente porque genera fuerzas determinadas que son susceptibles de explotación, más que por detectar nuevas oportunidades de negocios o reducir el riesgo comercial o estratégico. La creación y mantenimiento de ciertas ventajas, permite garantizar el crecimiento y la rentabilidad de la organización tanto a corto como a mediano y largo plazo, pero esencialmente su interés reside en la capacidad de fortalecer a la compañía a lo largo del tiempo, con una posición fuerte y estable en los mercados.

- ✓ Se pudo observar que la orientación al mercado permitió obtener un beneficio potencial elevado, mediante el desarrollo rápido y efectivo de productos de calidad, y como satisfactores de las necesidades de los clientes que permitieron conseguir un aumento de las ventas y una lealtad de los clientes con la empresa.
- ✓ Las empresas analizadas presentan una orientación al mercado comportamental por expresarse en sus prácticas y actividades y esta operativización constante hace que se forme indirecta y directamente una cultura orientada al mercado dentro de cada empresa.

BIBLIOGRAFIA

ACEVEDO, D.; HERESI, I.H.; y MOROVIC; J.A.: “El Impacto de la Orientación al Cliente en la Cultura y el Desempeño de las Empresas de Servicio. Un Enfoque Cualitativo”. Facultad de Economía y Negocios. Santiago de Chile, pp. 23-45.

ALVAREZ, L.I.; SANTOS. M.L. y VAZQUEZ, R. (2000): “Análisis cultural y operativo de la orientación al mercado: efectos moderadores en la relación OM Resultados”. *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, Vol.4, nº 1, pp. 7-41.

AIKEN, M. y HAGE, J. (1968): “Organizational Independence and Intraorganizational Structure”. *American Sociological Review*, Vol. 33, pp. 912-930.

ALVAREZ, L.I.; SANTOS. M.L. y VAZQUEZ, R. (2000): “Análisis cultural y operativo de la orientación al mercado: efectos moderadores en la relación OM Resultados”. *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, Vol.4, nº 1, pp. 7-41.

ANDERSON, P.F. (1982): “Marketing, Strategic Planning and Theory of the Firm”. *Journal of Marketing*, Vol. 46 (2), pp. 15-26.

ANONIMO. (2012): Aprovechamiento del TLC con Estados Unidos. Recuperado 20/02/2013.
http://www.ccm.org.co/publicaciones/90/mas/Alimentos_final.pdf

ARMARIO, J.M. (2003): “Orientación al Mercado y proceso de internacionalización de las empresas”. Departamento de Economía y Administración de empresas. Malaga. pp. 15-26.

AVLONITIS, G. J.; KOUREMENOS, A. y GOUNARIS, S. P. (1993) :
“Discriminating Profitable and Unprofitable Companiers on the Basic of Company Marketing Profiles” en “Marketing for the New Europe”, eds. Chias J. y SuredaJ., 22nd

EMAC Conference, Barcelona, May. Proceedings, Vol.1, pp.105-120.

AVLONITIS, G. J.; y GOUNARIS, S. P. (1997): “Marketing Orientation and Company Performance. Industrial vs. Consumer Goods Companies”. *Industrial Marketing Management*, Vol.26, pp.385-402.

AVLONITIS, G. J.; y GOUNARIS, S. P. (1999): “Marketing Orientation and its Determinants: An Empirical Analysis”. *European Journal of Marketing*, Vol.33, n° 11/12, pp.1003-1037.

BAKER, T.L.; SIMPSON, PM. y SIGUAW, J.A. (1999): “The Impact of Supplier. Perceptions of Reseller Market Orientation in Key Relationship Constructs”. *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol. 27 (1), pp.50-57.

BANCO DE LA REPUBLICA DE COLOMBIA. (2012): “Boletín Económico Regional del Banco de la República”. Julio- Septiembre.

BENNET, R.C. y COOPER, R.G. (1981): “The Misuse of Marketing : An American Tragedy”. *Business Horizons*, Vol.24, n° 6, pp. 51-61.

BHUIAN, S.N. (1997): “ Exploring Market Orientation in Banks: An Empirical Examination in Saudi Arabia”. *Journal of Services Marketing*, Vol.11, n°5, pp. 317-328.

BHUIAN, S.N. (1998): “An Empirical Examination of Market Orientation in Saudi Arabian Manufacturing Companies”. *Journal of Business Research*, Vol.43, n° 1, pp.13-25.

BIGNÉ, E. (1997): “Perspectivas actuales de la investigación y contenido del Marketing: Bases de Futuro”. *Actas del XI Congreso Nacional de AEDEM*, Lérida, Junio, pp 69-80.

- BIGNÉ, E.; MOLINER, M.A.; SÁNCHEZ, J. y VALLET, T.M. (1998):** “La orientación al mercado de las empresas del sector azulejero español. La relación con los antecedentes externos y con los resultados”. *X Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing*, Santander, 24-25 septiembre, pp.121-126.
- BISP, S.H.; HARMSSEN, H. y GRUNERT, K.G. (1996):** “Improving Measurement of Market Orientation –An Attitude/Activity Based Approach”. *25th EMAC Conference*, Budapest, pp. 75-87.
- BONILLA, E. C.; RODRIGUEZ, P. (2005):** “Más allá del dilema de los métodos”. Editorial norma. pp. 125-129.
- BROWN, S. (1993):** “Post-modern marketing?” *European Journal of Marketing*, Vol. 27, No. 4, pp. 19-34.
- CADOGAN, J.W. y DIAMANTOPOULOS, A. (1995):** “Narver and Slater, Kohli and Jaworski and the market orientation construct: integration and internationalization”. *Journal of Strategic Marketing*, Vol.3, pp.41-60.
- CADOGAN, J.W. y PAUL, N.J. (1999):** “Key Antecedents to Export Market-Oriented Behaviours”. *28th EMAC Conference*, Berlín.
- CALVO A.; DEL RÍO M. L. y CERRATO M. C. (1996):** “Factores de la empresa y del cliente como antecedentes seleccionados de la orientación al mercado”. *I Congreso Nacional de AEDEM*, Granada, pp.129-139.
- CARUANA, A.; PITT, L.F. y MONEY, A.H. (1996):** “An Assesment of the Dimensions and the Stability of Ítems in the Markor Scale” en EILSON, E. y HARE, J.F. (eds.): *Developments in Maraketing Science*. American Marketing Science, p.229, Phoenix.
- CARUANA, S.T. (1999):** “An Assesment onf the Dimensions and the Stability of

Items in the MARKOR Scale”. *Marketing Intelligence & Planning*, Vol.17, n° 5, pp. 248-253.

CHAN, H.; HUNG, H.; NGAI, J. y ELLIS, P. (1998): “Market Orientation and Business Performance: Some Evidence from Hong Kong”. *International Marketing Review*, Vol. 15, n° 2, pp. 119-139.

CHANG, T.Z. y CHEN, S.L. (1994): “The Impact of Marketorientation on totqal Offering Quality and Business Profitability” in *Marketing Theory and Applications* v.5. Park Whan and Smith Daniel.

CHANG, T.Z. y CHEN, S.L. (1998): “Market Orientation, Service Quality and Business Profitabilit: A Conceptual Model and Empirican Evidence”. *The Journal of Sevices Marketing*, Vol. 12, n° 4, pp.246-264.

CONFICAMARAS. (2012). “Informe anual de exportaciones por departamentos”.

DAY, G. (1994a): “The Capabilities of Market-Driven Organizations”, *Journal of Marketing*, Vol.58, pp.37-52.

DAY, G. (2000): “Managing Market Relationship”. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.28, n°1, pp.24-30.

DAY, G. y NEGUNDADI, P. (1994): “Managerial Representations of Competitive Positioning”. *Journal of Marketing*, Vol. 58, n° 2, pp.31-44.

DESHPANDE, R. (1982): “The Organization Context of Market Research Use”. *Journal of Marketing*, Vol.46, n° 4, pp.91-101.

DESHPANDE, R. y FARLEY, J.U.(1996): “Understanding Market Orientation: A Prospectively Designed Meta-Analysis of the Market Orientation Scales”. Working

Paper, *Annual Conference Marketing Science Institute*, Massachussetts.

DESHPANDE, R. y FARLEY, J.U.(1998a): “Measuring Market Orientation: Generalization and Synthesis”. *Journal of Market Focused Management*, Vol. 2, pp. 213-232.

DESHPANDE, R.; FARLEY, J.U. y WEBSTER, F.E. (1993): “Corporate Culture, Customer Orientation and Innovative in Japanese Firms: A Quadrad Analysis”. *Journal of Marketing*, Vol.57, january, pp.23-37.

DIAMANTOPOULOS, A. y HART, S. (1993): “Linking Market Orientation and Company Performance: Preliminary Evidence on Kohli ad Jaworski’s Framework”. *Journal of Strategic Marketing*, nº1, pp.93-121.

FABIEN, L. y LÉGER, D. (1999): “Market Orientation: Implementation in Service Firms”. *28th EMAC Conference*, Berlín.

FARREL, M.A. y OCZKOWSKI, E. (1997): “An Analysis of the MKTOR and MARKOR. Measures of Market Orientation: An Australian Perspective”. *Marketing Bulletin*, Vol.8, pp.30-40.

FELTON, A.P. (1959): “Making the Marketing Concept Work”. *Harward Business Review*, Vol. 37 (4), pp.55-62.

FRITZ, W. (1996): “Market Orientation and Corporate Success: Findings from Germany”. *European Journal of Marketing*, Vol.30, nº 8, pp. 59-74.

GABEL, T.G. (1995): “Market Orientation: Theoretical and Methodological Concerns”. *American Marketing Association Summer Educators Confernce*, pp. 368-385.

GODERIS, L.C. (1995): “Les Mésures de Satisfaction/Insatisfaction des Acheteurs”.

Conference at Louvain-la-Nauve. IAG

GOUNARIS, S.P. y AVLONITIS, G.J. (1997): “Company and Market Correlates of Marketing Orientation”. *25th EMAC Conference, Warwick. Proceedings, Vol. 3*, pp. 536-555.

GREENLEY, G.E. (1995b): “Market orientation and company performance: empirical evidence from UK companies”. *British Journal of Management, Vol. 6(1)*, pp. 1-13.

GRÖNROOS, C. (1989): “Defining Marketing : A Market Oriented Approach”. *European Journal of Marketing, Vol. 23 (1)*, pp. 52-60.

HAGE, J. y AIKEN, M. (1970): *Social Change in Complex Organizations*. Random House, New York.

HALL, R.H.; HAAS, J.E. y JOHSON, N.J. (1967): “Organizational Size, Complexity and Formalization”. *American Sociological Review, Vol. 32, december*, pp. 903-911.

HAMBRICK, D.C. y MASON, P.A. (1984): “Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers”. *Academy of Management Review, Vol.9, n° 2*, pp.193-206.

HAN, J.K.; KIM, N. y SRIVASTAVA, R.K. (1998): “Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link?”. *Journal of Marketing, Vol 62, octubre*, pp 30-45.

HARRIS, L.C. (1999): “Barriers to Developing Market Orientation”. *Journal of Applied Management Studies, Vol.8, june*, pp. 85-101.

HENNIG-THURAU, T. (2004) “Customer orientation of service employees”. *International Journal of Service Industry Management*, pp. 460-478.

HOMBURG, CH. y BECKER, J. (1998): “Market-oriented Management: A Systemsbased Approach”. *27th EMAC Conference*, Estocolmo, may, Proceedings, Vol.3, pp.129-138.

HOMBURG, CH. y PFLESSER, CH. (2000): “A Multiple-Layer Model of Marketoriented Organizational Culture:Measurement issues and Performance Outcomes”.*Journal of Marketing Research*, Vol.37, november, pp. 449-462.

HOUSTON, F. (1986): “The Marketing Concept: What Is and What Is Not”. *Journal of Marketing*, Vol. 50 (2), pp. 81-87.

HULLAND, J. (1995): “Market Orientation and Market Learning System: An Environment –Strategy- Performance Perspective”. *Working Paper*, 95-09, Western Business School, London, Canada.

URLEY, R.F. y HULT, T.M. (1998): “Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination”. *Journal of Marketing*, Vol 62, Julio, pp 42-54.

KIEL, G. (1984): “Technology and Marketing: The Magic Mix?”. *Business Horizons*, mayo-junio, pp. 7-14.

KOHLI, A.K. y JAWORSKI, B.J. (1990): “Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications”. *Journal of Marketing*, Vol 54, abril, pp 1-18.

KOHLI, A.K. y JAWORSKI, B.J. (1993): “Market Orientation: Antecedents and Consequences”. *Journal of Marketing*, Vol. 57, julio, pp.53-70.

KOHLI, A.K.; JAWORSKI, B.J. Y KUMAR, A. (1993): “MARKOR: A measure of Market Orientation”. *Journal of Marketing Research*, Vol.30, n°4, november, pp.467-477.

KUMAR, K.; SUBRAMANIAN, R. y YAUGER, C. (1997): “Performance-Oriented: Toward a Successful Strategy”. *Marketing Health Services*, summer, pp.10-20.

LADO, N. (1995): “Tipos Estratégicos, Orientación al Mercado y Resultados”. *Tesis Doctoral*, Universidad Autónoma de Madrid.

LADO, N.; MAYDEU, A. y RIVERA, J. (1998): “Measuring Market Orientation in Several Populations: A Structural Equations Model”. *European Journal of Marketing*, Vol. 32, n°1-2, pp. 23-39.

LAMBIN, J.J. (1996): “The Misunderstanding about Marketing”. *CEMS Business Review*, Vol.1, pp 37-56.

LANGERAK, F.; NOOTENBOOM, K. y VAN DER KNAAP, N. (1999): “Preliminary Finding on a Trial Measure of market Orientation”. *28th EMAC Conference*, Berlin.

LASH, M.L. (1990): *The Complete Guide to Customer Service*. John Wuley and Sons, New York.

LEYTON, J. (2013) Café empujó las exportaciones del eje cafetero. Periódico la Patria. P. 9A (03-16).

LEVITT, T. (1969): *The Marketing Mode*. McGraw-Hill, New York.

LICHTENTHAL, J.D. y WILSON, D.T. (1992): “Becoming Market Oriented”. *Journal of Business Research*, Vol 24, pp.191-207.

- LIU, H. (1993):** “A Dinamic Perspective of Business Orientation”. *American Marketing Winter Marketing Educators Conference*, from 20th to 23th february, Newport Beach, Proceedings, Vol.1, pp.13-21.
- LLONCH, J. (1993):** *Orientación al Mercado y Competitividad de la Empresa* .Eada Gestión, Barcelona.
- LLONCH, J. (1996a):** “La Orientación al Mercado y otras orientaciones de la empresa”. *Alta Dirección*, N° 187 Mayo-Junio, pp 226-232.
- LUSCH, R.F. y LACZNIAK, G.R. (1987):** “The Evolving Marketing Concept Competitive Intensity and Organizational Performance”. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.15 (4), pp.1-11.
- McGEE, L.W. y SPIRO, R.L. (1988):** “The Marketing Concetp in Perspective”. *Business Horizons*, mayo-junio, pp.40-45.
- MINZBERG, H.; QUINN, J.B. y GHOSHAL, S. (1999):** *El proceso Estratégico*. Prentice-Hall, 3° ed., Madrid.
- MORGAN, N.A.; KALERA, A. y KATSIKEAS, C.S. (1998):** “Export Competitive Strategy, Positional Advantage and Firm Performance”. *American Marketing Association, Winter Marketing Educators Conference*, Austin, Texas.
- NARVER, J.C. y SLATER, S.F. (1990):** “The Effect of a Market Orientation on Business Profitability”, *Journal of Marketing*, Vol 54, Octubre, pp 20-35.
- NARVER, J.C. y SLATER, S.F. (1994):** “Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship?”. *Journal of Marketing*, Vol.58, january, pp.46-65.

NARVER, J.C. y SLATER, S.F. (1998): “Additional Thoughts on the Measurement of Market Orientation: A Comment in Deshpandé and Farley”. *Journal of Market Focused Management*, Vol.2, pp. 233-236.

OCKOWSKI, E. y FARREL, M. (1998): “Discriminating Between Measurement Scales: The Case of Market Orientation”. *Technological Forecasting and Social Change*, Vol.45, nº 2, pp. 131-150.

PATTON, M. (1990). Qualitative evaluation and research methods. (pp. 169-186). Beverly Hills, CA: Sage. *Designing Qualitative Studies*. 169.

PELHAM, A. (1993): “Mediating and Moderating Influences on the Relationship Between Market Orientation and Performance”. *Tesis Doctoral*, The Pennsylvania State University, U.M.I.

PELHAM, A. y WILSON, D.T. (1996): “A Longitudinal Study of the Impact of Market Structure, Firm Structure, Strategy, and Market Orientation Culture on Dimension of Small-Firm Performance”. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.24, Winter, nº1, pp.27-43.

PITT, L.; CARUANA, A. y BERTHON, P.R. (1996): “Market Orientation and Business Performance: Some European Evidence”. *International Marketing Review*, Vol.13, nº 1, pp.5-18.

RIVERA, J. (1995a): “L’Orientation Marché: Une Strategie Concurrentielle Performance”. *Tesis Doctoral*, Universidad Católica de Lovaina, Espo Nouvelle Série

RIVERA, J. (1995b): “La Orientación al Mercado: Una estrategia Organizacional Competitiva”. *Curs D’Estiu L’Orientació Empresarial al Mercat*. Documento de

trabajo, septiembre, Universidad Jaume I, Castellón.

ROGERS, E.M. (1983): *Diffusion of Innovations*. 3° ed. The Free Press, New York.

RUEKERT, R.W. (1992): “Developing a Market Orientation: An Organizational Strategy Perspective”. *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 9, pp.225-245.

SELNES, F.; JWORSKI, B.J. y KOHLI, A.K. (1996): “Market Orientation in United States and Scandinavian Companies. A Cross-Cultural Study”. *Scandinavian Journal of Management*, Vol.12, nº 2, pp.139-157.

SHAPIRO, B.P. (1988): “What The Hell es Market Oriented?”. *Harvard Business Review*, 66(6), pp 119-125.

SIGUAW, J.A. y BAKER, T.L. (1998): “Effects of Supplier Market Orientation on Distributor Market Orientation and the Channel Relationship: The Distributor Perspective”. *Journal of Marketing Research*, Vol.31, nº1, pp.106-116.

SINKULA, S.F. (1994): “Market Information Processing and Organizational Learning”, *Journal of marketing*, Vol 58, Enero, pp 35-45.

SLATER, S.F. y NARVER, J.C. (2000): “Intelligence Generation and Superior Customer Value”. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol 28, nº 1, pp 120-127.

SÖDERLUND, M. (1993a): “Market Orientation and the Role of Customers in Decision Makerstí Cognitive Maps: An Exploratory Study of Causal Attribution”. *Ekonomiska Forskningsinstitutet vid Handelshögskolan i Stockholm*, Research Paper nº 6515.

STAMP, R.W. (1978): “Structural Constraints, Consumerism and the Marketing Concept”. *MSU Business Topics*, Vol.26, spring, pp.5-16.

TUOMINEN, M. y MÖLLER, K.(1996): “Market Orientation: A State of the Art Review”. *25th EMAC Annual Conference*, “Marketing for an Expanding Europe”, J. Beracs, A. Baner y J. Simon (eds.), Budapest, may, Proceedings, Vol.2, pp.1161-1181.

TUOMINEN, M.; MÖLLER, K. y RAJALA, A. (1997): “Marketing Capability: A Nexus of Learning-Bases Resources and a Prerequisite for Market Orientation”. *26th EMAC Conference*, Warwick, may, Proceedings, Vol.I, pp.1220-1240.

VAN BRUGGEN, G.H. y SMIDTS, A. (1995): “The Assesment of Market Orientation: Evaluating the Measurement Instrumentasa Tool for Management”. *24th EMAC Conferenc*, pp.2037-2043, París.

VARELA, J.A.; RÍO, M.L. y BENITO, J.L. (1994): “Antecedentes de la Orientación al Mercado”. *VII Congreso Nacional y IV Congreso Hispano-Francés AEDEM*, Cáceres, pp.193-202.

WEBSTER, F.E. (1988): “The Rediscovery of the Marketing Concep”. *Business Horizons*, mayo-junio, pp.29-39.

WEITZ, B.A. (1990): “Instilling a Marketing Orientation”. *Working Paper*, 90-123, Marketing Science Institute.