

**ORIENTACIÓN AL MERCADO E INNOVACIÓN EN MERCADEO DE LAS
EMPRESAS EXPORTADORAS AGROINDUSTRIALES DEL MUNICIPIO DE
VILLAVICENCIO EN EL DEPARTAMENTO DEL META**

JENNY MILENA RIVEROS CASTAÑEDA

Propuesta de trabajo de grado para optar al título de

Magister en Mercadeo

UNIVERSIDAD DE MANIZALES
MAESTRÍA EN MERCADEO
MANIZALES
2012

**ORIENTACIÓN AL MERCADO E INNOVACIÓN EN MERCADEO DE LAS
EMPRESAS EXPORTADORAS AGROINDUSTRIALES DEL MUNICIPIO DE
VILLAVICENCIO EN EL DEPARTAMENTO DEL META**

JENNY MILENA RIVEROS CASTAÑEDA

Propuesta de trabajo de grado para optar al título de
Magister en Mercadeo

Asesor de investigación
DAGOBERTO PARAMO MORALES
Doctorado en Ciencias Económicas y Sociales con énfasis en Gestión de
Empresas -marketing

UNIVERSIDAD DE MANIZALES
MAESTRÍA EN MERCADEO
MANIZALES
2012

DEDICATORIA

*A Dios por permitirme cumplir con esta meta
Al amor de mi vida por todo su apoyo incondicional
A mi familia, mis padres y hermanos.*

AGRADECIMIENTOS

- A la Universidad de Manizales por brindarme el conocimiento necesarias para la construcción de esta investigación.
- A la Universidad de los Llanos por haber financiado la presente investigación.
- A todos los que contribuyeron de una u otra forma al desarrollo de mi Maestría profesores y compañeros.
- Un agradecimiento importante a Dagoberto Paramo por su guía y conocimiento.
- Al profesor Rafael Ospina Infante un agradecimiento especial por haber ayudado en el desarrollo de esta investigación.

RESUMEN EJECUTIVO

Teniéndose como objetivo general de la investigación desarrollada se pretende establecer la relación entre la “orientación al mercado y la innovación en mercadeo de las empresas exportadoras Agroindustriales del municipio de Villavicencio en el Departamento del Meta” esta investigación se desarrolló bajo postulados científicos de investigaciones cualitativas en su expresión de teoría fundada.

Para el desarrollo de la investigación, se entrevistaron a los 5 exportadores del sector agroindustrial de la ciudad de Villavicencio en el departamento del Meta. En el proceso de recolección de información se realizaron entrevistas en profundidad semi-estructuradas produjeron más de 180 páginas de texto literalmente transcrito que a su vez fue la base para la construcción de matrices de análisis axial, teniendo en cuenta los ejes fundamentales de la investigación.

Se efectuaron de igual manera acompañamiento personal en las entrevistas semiestructuradas que produjeron más de 10 horas de grabación en audio en presencia de los propietarios, gerentes, o directores de las empresas exportaciones agroindustriales existentes en la ciudad de Villavicencio y 89 fotografías.

La información fue procesada bajo análisis comparativo, conforme a la metodología de investigación de teoría fundada, con el propósito de alcanzar todos los objetivos específicos acordados en la propuesta de investigación. Como resultado del proceso asimilación y discrepancia de la información procesada se identifico 5 tipos de empresas exportadoras agroindustriales de la ciudad de Villavicencio Meta, que en cognición a sus comparaciones fueron agrupados en cinco grandes tipologías de orientación al mercado: *los Estructurados, Relacionista, Sobreviviente, Filósofo y Formador*, y en tres tipologías en innovación en mercadeo: *Científico, Participativo y Aprendiz* , arrojando

posteriormente que la relación entre estas dos tipos de tipologías se dan como resultado del fenómeno de relaciones cercanas de largo plazo que contienen a su vez tres dimensiones;: sociales, espaciales y económicas. A estas se les precisaron las características que los identifica y diferencia en la orientación al mercado y la innovación en mercadeo.

INDICE GENERAL

1. INTRODUCCION GENERAL	11
2. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	14
2.1 Problema de investigación	14
3. OBJETIVOS.....	16
3.1 Objetivo general.....	16
3.2 Objetivos específicos	16
PRIMERA PARTE:METODOLOGIA	18
4. METODOLOGIA	19
4.1. Aspectos Generales.....	19
4.2. Preparación inicial.....	21
4.3. Trabajo de campo inicial	22
4.3.1. <i>Planeación de las visitas de campo</i>	23
4.3.2. <i>Organización del trabajo de campo</i>	23
4.3.3. <i>Trabajo en el terreno</i>	23
4.3.4. <i>Visitas</i>	23
4.3.5. <i>Diarios de campo</i>	23
4.3.6. <i>Realización de las entrevista</i>	24
4.3.7. <i>Selección de la muestra</i>	24
4.3.8. <i>Entrevistas efectivamente realizadas y analizadas</i>	24
4.3.9. <i>Registro del material audio-visual</i>	24
4.4. Transcripción literal de las entrevistas iniciales	25
4.5. Análisis microscópico de los datos.....	26
4.6. Conformación de las matrices de análisis	29
4.7. Observación no participante.....	30
4.8. Análisis complementario	31
4.9. Fuentes de información.....	33
SEGUNDA PARTE:REFERENTES TEORICOS	34
5. MARCO TEÓRICO	35
5.1 La orientación al mercado.....	35
5.1.1 La dimensión cognitiva.....	37
5.1.2 La dimensión conductual	37
5.2 Modelos basados en la adopción de innovaciones en mercadeo	38
5.3 La orientación al marketing internacional	41
5.3.1 Adaptación de producto	42
5.3.2 Políticas de precios internacionales	43
5.3.3 Mix de Promoción	43
5.3.4 Estrategia de distribución.....	44
5.4 Filosofía Organizacional en la OM	44
5.5 Cultura organizacional en la OM	45

TERCERA PARTE: PRINCIPALES HALLAZGOS, INTERPRETACIONES Y CONCLUSIONES	49
6. PRINCIPALES HALLAZGOS	50
6.1. Principales resultados	50
6.2. Generalidades encontradas en la investigación	50
6.3 Análisis de la orientación al mercado e innovación de las empresas agroindustriales exportadoras de la ciudad de Villavicencio	53
6.3.1 Filosofía Organizacional en la OM	53
6.3.2 Cultura organizacional en la OM	54
6.3.3 La orientación al mercado	55
6.3.4. Orientación al Cliente	57
6.3.5. Orientación a la competencia	59
6.3.6. Coordinación interfuncional	62
6.3.7. Innovación	64
6.3.8. Variables de marketing internacional	67
7. TIPOLOGIAS DE ORIENTACION AL MERCADO DE LAS EEAV	70
7.1 TIPO I Estructurado	72
7.2 TIPO II Relacionista	73
7.3 TIPO III Sobreviviente	74
7.4 TIPO IV Formador	76
7.5. TIPO V Filósofo	77
8. TIPOLOGIAS EN INNOVACION EN MERCADEO	79
8.1 Científico	79
8.2 Participativa	80
8.3 Aprendiz	81
9. 1 Relaciones cercanas de largo plazo	85
9. RELACIÓN ENTRE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO E INNOVACIÓN EN MERCADEO	83
9.1.2 Relaciones cercanas de largo plazo sociales	86
9.2.2 Relaciones cercanas de largo plazo espaciales	87
9.2.3 Relaciones cercanas de largo plazo económicas	89
10. CONCLUSIONES	91
10.1 Orientación al mercado	91
10.1.1 Orientación al cliente	91
10.1.2. Orientación a la competencia	92
10.1.3. Relación interfuncional	92
10.2 innovación en mercadeo internacional	92
10.3 Relaciones cercanas de largo plazo	93
11. LIMITACIONES	95
11.1 Algunas limitaciones	95
11.2 Alcances	96
11.3 Futuras investigaciones	96
12. BIBLIOGRAFÍA:	97

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Empresas Exportadoras Agroindustriales De La Ciudad De Villavicencio Entrevistadas	25
Tabla 2 Resumen De La Información Recopilada Con Las Técnicas De Investigación Empleadas	32
Tabla N°3 Información De Las Operaciones Internacionales De Las Empresas Exportadoras Agroindustriales De La Ciudad De Villavicencio.....	51
Tabla 4. Tipologías De Orientación Al Mercado De Las EEAV	70
Tabla 5. Nivel De Las Tipologías De Orientación Al Mercado De Las EEAV	71
Tabla 6. Categorías En Innovación En Mercadeo.....	79
Tabla N° 8. Relación Entre La Orientación Del Mercado E Innovación	83
Tabla N°9 Características De La Relación Entre La Orientación Del Mercado E Innovación De Las Empresas Exportadoras Agroindustriales De La Ciudad De Villavicencio	84

INDICE DE GRAFICAS

Grafico Numero 1. Orientación al cliente.....	59
Grafica Numero 2. Orientación A La Competencia.....	61
Grafica Numero 3. Relación Interfuncional.....	63
Grafica Numero 4. Innovación.....	65

1. INTRODUCCION GENERAL

El presente informe da cumplimiento del objeto de la presente investigación, según los términos de la propuesta, buscaba Establecer la relación entre la orientación al mercado y la innovación en mercadeo de las empresas exportadoras Agroindustriales del municipio de Villavicencio en el Departamento del Meta.

El objetivo general de la presente investigación, se obtuvo de manera precisa de igual manera que cada uno de los objetivos específicos planteados, teniendo en cuenta los ejes fundamentales de los temas y las variables que se encuentran presentes desde el diseño de la investigación

El presente estudio se desarrollo en el municipio de Villavicencio en el departamento del Meta como se diseño inicialmente en la propuesta, el proceso de recopilación, análisis e interpretación de la información primaria se realizo de acuerdo con los 3 ejes fundamentales orientación al mercado (orientación al cliente, orientación a la competencia y relación interfuncional), innovación en mercadeo y marketing internacional, especificados en la propuesta.

En el presente documento se presenta el informe final en el que se consideran tanto los aspectos metodológicos como los hallazgos más relevantes que han encontrado y permitido establecer la relación entre la orientación al mercado y la innovación en mercadeo de las empresas exportadoras Agroindustriales del municipio de Villavicencio en el Departamento del Meta.

Con la finalidad de obtener una mayor claridad de todo lo acontecido en el proceso de desarrollo de la investigación en los procesos de recopilación, análisis e interpretación de todos los datos descubiertos, este informe se ha dividido en cuatro partes. En la primera parte, se precisan los aspectos metodológicos cualitativos en el enfoque de teoría fundada, aclarando la complementariedad de las técnicas de compilación de información empleadas. Esta información que ha sido consignada en matrices de análisis sintetiza, por empresa exportadora. En estas Matrices se puede apreciar la inevitable combinación de los hallazgos obtenidos producto de las entrevistas en profundidad desarrolladas llevadas a los diarios de campo tomados por la investigadora en el terreno.

En el proceso de recopilación de la información primaria tomada de las 5 empresas exportadoras agroindustriales existentes en la ciudad de Villavicencio en el departamento del Meta estudiados, en el proceso de análisis y en especial en su interpretación, se conservó la rigurosidad epistemológica propia de los estudios con enfoque de la teoría fundada. No solo se aseguró la veracidad de la información tomada en el terreno sino que al procesar las diferentes piezas de información fue posible dimensionar y establecer la relación entre la orientación al mercado y la innovación en mercadeo de las empresas exportadoras agroindustriales de la ciudad de Villavicencio en el departamento del Meta

En la segunda parte, se puntualizan los principales hallazgos, los cuales establecen la complejidad de la relación entre la orientación al mercado y la innovación en mercadeo de las empresas exportadoras agroindustriales existentes en la ciudad de Villavicencio en el departamento del Meta. Estos resultados se presentan por empresa exportadora agroindustrial y son acompañados por las matrices Axiales en donde se evidencia las diferentes variables y dimensiones con las que se abordado el fenómeno. De la misma manera se exhiben los hallazgos en una matriz axial final resumen en donde se muestra los resultados de todas las empresas en la que emergen de manera completa todos los resultados obtenidos en el desarrollo de este estudio y que se han utilizado para darle un carácter *comprendivo* del fenómeno a estudiar y no

explicativo de posibles relaciones de causa-efecto

En la tercera parte, se señalan las principales conclusiones en función de cada uno de los objetivos específicos propuestos, se describe el grado de orientación al mercado que existe en las principales empresas exportadoras Agroindustriales del municipio de Villavicencio en el Departamento del Meta, identificando los procesos de innovación en el área de mercadeo, descubriendo la relación entre la orientación al mercado y la innovación en mercadeo, logrando tipologías de los procesos de orientación al mercado e innovación en mercadeo de las empresas exportadoras Agroindustriales del municipio de Villavicencio en el Departamento del Meta.

En la cuarta parte se hace una reflexión sobre los alcances y las limitaciones del estudio. Se exaltan no solo las dificultades y restricciones que se presentaron durante el proceso de recolección de la información, en especial, se expone, el verdadero alcance que tienen los hallazgos hasta ahora descubiertos en esta investigación.

Para finalizar el presente informe, al terminar del documento se presenta una sección adjunta en la que se anexan la siguiente información:

- 1) Descripción de las tipologías y las características encontradas.
- 2) Guía de la entrevista utilizada
- 3) Evidencias de los acompañamientos etnográficos
- 4) 5 audios de las entrevistas en profundidad efectivamente realizadas
- 5) 5 transcripciones literalmente tomadas de los audios grabados a cada persona entrevistada (“*verbatim*”)
- 6) 5 matrices de análisis (por empresa exportadora agroindustrial) en las que se registran los respectivos análisis microscópicos de los datos hechos a las transcripciones de cada entrevista.
- 7) 1 matriz que sintetiza el análisis de contenido obtenido de los resultados de las entrevistas, y los hallazgos teóricos de las características durante los

acompañamientos de las entrevistas en profundidad en las respectivas empresas exportadoras agroindustriales y los respectivos diarios de campo.

8) 1 Matriz global en la que se adicionan las categorías encontradas durante el presente estudio, que sirve de apoyo a la comprensión del fenómeno.

2. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

2.1. Problema de investigación

Es innegable la incidencia que ha tenido el proceso de globalización tanto en la definición de políticas públicas para la promoción de la actividad exportadora, como en las decisiones empresariales de búsqueda de nuevos mercados internacionales. Para ello ha sido necesario hacer exhaustivos análisis sobre los factores de competitividad y productividad con los cuales hacer frente a los retos que se le han impuesto a la economía nacional. Como resultado se ha visto un sensible crecimiento de la inserción de la economía nacional en el contexto internacional a través de la presencia de más empresas colombianas en los mercados foráneos.

Todo ello ha estado en coherencia con lo experimentado por las economías de hoy que se encuentran viviendo el fenómeno de la globalización de mercados, entendida ésta como *“la fusión de mercados nacionales que por tradición eran distintos y estaban separados, en un solo mercado mundial enorme”*¹. En Colombia, la apertura económica se ha venido desarrollando desde 1990 con un gran éxito de tal manera que hoy las exportaciones nacionales están cerca de los U\$ 24.000 Millones² anuales. En este sensible crecimiento se percibe una importante participación de los departamentos del Valle del Cauca, Antioquia, los dos Santanderes, Cundinamarca, Santa fe de Bogotá y Barranquilla, debido en gran medida a los diversos mecanismos promocionales creados por el gobierno

¹Lauren b. Mabbs y Juan Carlos Botero. Negocios internacionales competencia en el mercado global. Mc Graw Hill febrero de 2007 Pág. 6

² Informe revista poder 25 de Agosto de 2007 pag. 80

para buscar nuevos mercados e incursionar con éxito en ellos. Estos esfuerzos gubernamentales y empresariales han sido estimulados desde el mismo gobierno a través del diseño e implantación del Plan Estratégico Exportador que fue concebido para impulsar y apoyar a todos los interesados en incursionar en nuevos mercados internacionales. Algunas empresas colombianas han logrado beneficiarse tanto de la estructura institucional pública y privada como de los incentivos definidos para tal fin. Aunque varias de ellas han logrado penetrar ciertos mercados internacionales con cierta celeridad, no han sido muchas las que han podido conservar su presencia en los países a donde han llegado, debido en parte a los ingentes recursos y esfuerzos organizacionales que deben hacerse para mantenerse rentables y exitosas. Uno de los obstáculos más frecuentes de tales empresas exportadoras ha consistido en su notoria incapacidad para leer el mercado pero sobre todo para entender su propia orientación. En los pocos casos en que esta dificultad estratégica ha sido superada, no ha sido posible traducir tal comprensión de los mercados en estrategias y programas de marketing que respondan de manera oportuna y eficiente a los requerimientos de los segmentos de mercados extranjeros en los que han incursionado. Las acciones emprendidas han obedecido a las clásicas y tradicionales decisiones que muchas empresas han tomado indistintamente del sector económico en el que han estado operando. En consecuencia, han sido pocas, por no decir casi nulas, las respuestas innovadoras implementadas. En el departamento del Meta y el municipio de Villavicencio la situación no ha sido tan distinta de lo que ha sucedido en el país. No solo es escaso el número de empresas que han decidido tomar ventaja de los beneficios que se obtienen al incursionar en mercados foráneos, sino que los pocos que se han decidido a hacerlo no han alcanzado el éxito esperado. La irregularidad de mantenerse en contacto con los mercados internacionales es notoria y se hace evidente al constatar las reducidas exportaciones que realizan cada año. Ninguna de ellas ha logrado conocer las razones por las cuales sus estrategias de marketing internacional no han funcionado en el dinámico y cambiante mercado en el que se han movido. Aún más difícil ha sido la realización de innovaciones de gestión en las estrategias de mercadeo. Se han dedicado a ensayar estrategias que por su estandarización –sin reflexión- no han

logrado llegar de manera oportuna y eficiente a los mercados en los que han incursionado.

Ante esta inobjetable realidad de las empresas exportadoras regionales surge la siguiente pregunta de investigación: **¿Cuál es la relación que existe entre la orientación al mercado y la innovación en mercadeo de las empresas exportadoras agroindustriales de la ciudad de Villavicencio en el departamento del Meta?**

3. OBJETIVOS

3.1 Objetivo general

Establecer la relación entre la orientación al mercado y la innovación en mercadeo de las empresas exportadoras Agroindustriales del municipio de Villavicencio en el Departamento del Meta.

3.2 Objetivos específicos

Describir las tipologías de la orientación al mercado que existe en las principales empresas exportadoras Agroindustriales del municipio de Villavicencio en el Departamento del Meta.

Identificar los procesos de innovación en el área de mercadeo de las principales empresas exportadoras Agroindustriales del municipio de Villavicencio en el Departamento del Meta.

Descubrir la relación entre la orientación al mercado y la innovación en mercadeo de las principales empresa exportadora Agroindustriales del municipio de

Villavicencio en el Departamento del Meta.

Establecer la relación entre las tipologías de orientación al mercado e innovación en mercadeo de las empresas exportadoras Agroindustriales del municipio de Villavicencio en el Departamento del Meta.

Primera Parte: Metodología

4. METODOLOGIA

4.1. Aspectos Generales

En el desarrollo de la investigación se respetó la rigurosidad de la metodología científica propia de los estudios cualitativos, en el enfoque de teoría fundada, fundamentada es la Comparación Constante, una continua revisión y comparación de los datos capturados para ir construyendo teoría desde la realidad observada de la vida cotidiana en las empresas exportadoras agroindustriales de la ciudad de Villavicencio en el desarrollo del proceso de orientación al mercado e innovación en mercadeo.

El desarrollo metodológico de la investigación, realizo ¿? la aplicación de las técnicas de recopilación de la información (entrevistas semiestructuradas en profundidad, acompañamientos etnográficos en su expresión de observación no participante, diarios de campo), en el proceso de análisis de estas técnicas permitieron la comprensión del fenómeno de la orientación al mercado y la innovación en mercadeo de las empresas exportadoras agroindustriales de la ciudad de Villavicencio en el departamento del Meta (EEAV).

La rigurosidad de la metodología involucró, el rigor y características de las investigaciones con enfoque de teoría fundada lo que permitió, el desarrollo de los objetivos de la investigación propuesta. En primer lugar, se conservó un absoluto apego a la naturaleza acumulativa del proceso de comprensión de todas y cada una de las fuentes de información de las EEAV o características detectadas en el transcurso del proceso en comparación constante entre la reflexión conceptual y teórica. En segundo lugar como resultado del proceso se identificaron unas tipologías en orientación al mercado e innovación en mercadeo además de

comprender la relación existente entre estas tipologías en cada empresa exportadora agroindustrial de la ciudad de Villavicencio , los resultados han sido dispuestos en generalizaciones categóricas –no estadísticas- con las cuales se han cumplido los objetivos específicos de manera puntual dentro de la investigación.

El procedimiento realizo el “*va y viene*” entre el terreno y la comprensión de las realidades estudiadas en orientación al mercado e innovación en mercadeo de las EEAV. La introducción al proceso de recopilación de la información se realizo a través de las visitas, las entrevistas en profundidad semiestructuradas, los acompañamientos de observación no participante y los diarios de campo, para el cumplimiento de los objetivos y uso correcto de las técnicas se realizo una etapa de planeación y preparación del proceso del trabajo de campo.

En la etapa de preparación, se desarrollo una entrevista piloto en la cual se realizo el contacto por medio de una carta solicitando la entrevista y explicando el fin de la misma, posteriormente se efectúo la entrevista en la cual se plasmo el proceso de recopilación de información de acuerdo a los 3 ejes temáticos fundamentales establecidos en la propuesta de investigación. Se fijo a partir de esta entrevista, realizar entrevistas a todos los exportadores agroindustriales de la ciudad de Villavicencio que se encuentre registrados formalmente, y realicen o hayan realizado exportaciones en los últimos 2 años como mínimo y que hayan realizado más de una operación internacional en un mismo año (5 según Dane).

Realizando el análisis de la información recopilada, se procedió a procesar las transcripciones literales de las entrevistas semiestructuradas en profundidad, analizar al material audiovisual y los diarios de campo, de esta manera se establecieron patrones o características de comportamiento organizacionales en las áreas analizadas.

Las técnicas empleadas en esta investigación propias de la metodología cualitativa en el proceso de acumulativo y comprensivo desarrollado permitieron comprender el proceso de orientación al mercado e innovación en el área de mercadeo de las empresas exportadoras agroindustriales de la ciudad de Villavicencio.

Para tener una mejor comprensión de los procedimientos desarrollados en el transcurso de la investigación a continuación se detalla de manera más precisa el desarrollo cursado. Con lo que fue posible comprender el proceso de orientación al mercado e innovación en mercadeo realizado por las empresas exportadoras del sector agroindustrial de la ciudad de Villavicencio en el departamento del Meta.

4.2. Preparación inicial

Con la finalidad de asegurar que el trabajo de campo fuere extrínsecamente realizado de manera fidedigna, eficiente y útil dando el debido cumplimiento de los objetivos de la investigación, para evitar el sesgo del investigador se contrató un auxiliar de investigación quien ayudó a realizar en compañía siempre del investigador el trabajo de campo. Se realizaron una serie de actividades preparatorias que se sintetizan a continuación

- a) El establecimiento de los ejes fundamentales temáticos de la investigación y la dimensión teórica con el cual fue observado el fenómeno y las variables a estudiar, en primer lugar la orientación al mercado analizada desde la orientación al cliente, la orientación a la competencia y la relación interfuncional, en segundo lugar la innovación de los procesos en el área de mercadeo y en tercer lugar el marketing internacional.
- b) Estructuración de la guía de entrevista semiestructurada en profundidad semi-estructurada (Anexo 1).

- c) Verificación por parte del investigador y el auxiliar ¿? la guía temática utilizada (variables, preguntas)
- d) Capacitación y entrenamiento por parte del director al investigador (el entrevistador) en relación con los contenidos y objetivos de la investigación.
- e) Actualización por parte del director de la investigación al investigador (el entrevistador) sobre las técnicas de teoría fundada de recopilación de información definidas para la presente investigación: observación no participante, entrevista semi estructuradas en profundidad.
- f) Desarrollo y análisis de la prueba piloto de la entrevista con el director de la investigación, con la finalidad de precisar los contenidos y las preguntas correspondientes, además de cualificar la forma de abordar los temas de orientación al mercado, innovación en mercadeo, y marketing internacional.
- g) Dotación, al entrevistador y el auxiliar, de una grabadora de sonido, una cámara fotográfica y libreta individual para registrar las percepciones y notas de todo lo que se considerara importante para la investigación.
- h) Proceso de capacitación del investigador al auxiliar de la manera de abordarlo el tema y la forma con los entrevistados.

4.3. Trabajo de campo inicial

Con la finalidad de cumplir del contenido de los objetivos establecidos en la propuesta de investigación, el trabajo de campo desarrollado se realizo de

acuerdo con el número de entrevistas, observación participante apoyados en los diarios de campo de acuerdo a lo previstos en un inicio.

Para cumplir este fin se desarrollaron las siguientes actividades:

4.3.1. Planeación de las visitas de campo: Esta etapa preliminar incluyó: envió de cartas a los exportadores solicitando cita para la entrevista e informando el fin de la misma, alistamiento de materiales, prueba de equipos de grabación de audio y cámara fotográfica.

4.3.2. Organización del trabajo de campo: El equipo se compuso del entrevistador o investigador principal, un asesor de campo y el director y el auxiliar de investigación, con el propósito de tener una mejor aproximación con los exportadores entrevistados y mitigar los escrúpulos característicos en este tipo de investigaciones.

4.3.3. Trabajo en el terreno: El investigador principal y el auxiliar de investigación visitaron la totalidad de las empresas exportadoras agroindustriales, El equipo entrevistó, grabó en audio e hizo registros fotográficos de cada una de las empresas.

4.3.4. Visitas: El equipo de trabajo de campo fue entrenado por el director del proyecto para que mientras el investigador conducía la entrevista el Auxiliar hiciera los correspondientes registros de audio y fotografías, tomara nota del lenguaje no verbal expresado por los entrevistados, registrara la infraestructura y estructura de las empresas exportadoras.

4.3.5. Diarios de campo: Una vez terminada las visitas, cada uno de los miembros del equipo siempre realizaron la grabación en audio de sus apreciaciones o percepciones de la entrevista y anotarlas en su respectiva libreta

para la construcción de diarios de campo. En todos los casos se hizo en el mismo terreno.

4.3.6. Realización de las entrevista: En el informe inicial se reportaron 5 entrevistas, en el trabajo de campo se realizo en totalidad con todas las empresas, con el objetivo tener la totalidad de la información que ofrecieran mayor riqueza de datos. Las entrevistas tuvieron una duración promedio de 86 minutos cada una.

4.3.7. Selección de la muestra: Dada el número de empresas exportadoras agroindustriales en la ciudad de Villavicencio que realizan activamente operaciones, 5 según datos oficiales del Dane, cámara de comercio Villavicencio, Dian, y ministerio de industria se realizo el trabajo de campo con la totalidad de esta información en las instalaciones de cada una las empresas.

4.3.8. Entrevistas efectivamente realizadas y analizadas: se realizaron 5 entrevistas en profundidad semi-estructuradas a exportadores, directores de exportación o propietarios de empresas exportadores agroindustriales que aparecen en la tabla 1.

4.3.9. Registro del material audio-visual: Con el debido permiso de los entrevistados en las instalaciones de todas las empresas visitadas se tomaron registros fotográficos (89 fotos) y de audio (10:02 h) que sirvieron de apoyo para la realización de los observación no participante y análisis microscópico de la información (ver tabla 2).

Tabla 1. Empresas exportadoras agroindustriales de la ciudad de Villavicencio entrevistadas.

AÑO	NIT	RAZON SOCIAL	MACROSECTOR	SECTOR	POSICION ARANCELARIA	DEP.
2010	8000862624	ZOOCRIADERO SANTA ANA	PRENDAS DE VESTIR	CUERO MANUFACTURAS DE CUERO	4103200000	META
2009	8001649626	JUNCA HERMANOS TECNIPALMA Y CIA S EN C	MANUFACTURAS E INSUMOS BÁSICOS Y DERIVADOS	MATERIALES DE CONSTRUCCION	7318160000	META
2008	8001742922	ORIOUS LTDA	MANUFACTURAS E INSUMOS BÁSICOS Y DERIVADOS	QUIMICO	3105100000	META
2010	8220069153	AGRO STEVIA INTERNATIONAL LTDA	AGROINDUSTRIA	FLORES Y PLANTAS VIVAS	0602909000	META
2008	8300347021	MARKETCOL S A	AGROINDUSTRIA	PECUARIO	0201300010	META

FUENTE DANE 2010

4.4. Transcripción literal de las entrevistas iniciales

La necesidad de la realización de un análisis fidedigno de la información proporcionada por los exportadores entrevistados previamente con las que se pudieran descubrir patrones sociales de comportamiento organizacional en las empresas exportadoras analizadas en orientación al mercado e innovación en marketing, exigió la transcripción de forma literal las entrevistadas semi estructuradas que habían sido grabadas en audio.

Fueron escuchadas todas y cada una de las 5 entrevistas efectivamente realizadas, con el fin de tener una apreciación global para contener la mejor información proporcionada. Como resultado de este proceso de filtro metodológico, se seleccionaron la totalidad de las entrevistas realizadas.

Se procedió a la transcripción de las entrevistas realizadas de manera textual, tal y como fueron respondidas por los exportadores, con la intención de respetar los criterios y reflexiones de cada uno de los entrevistados. Por medio de este

proceso se detectaron expresiones que sirvieron para la realización del análisis de los datos de la entrevista.

Estas transcripciones literales de los textos fueron realizadas con veracidad total a lo expresado por cada uno de los entrevistados, de manera permanente se busco impedir sesgos en la información. La transcripción literal fue realizada por personas contratadas ajenas a la investigación, buscando de esta manera evitar el contagio temático.

Como resultado, se almacenaron más de 180 páginas (un promedio de 36 por entrevista) de material transcrito que se sometió, consecutivamente, al respectivo análisis de microscópico de frases, típico de las investigaciones cualitativas con enfoque de teoría fundada.

4.5. Análisis microscópico de los datos

Este proceso de análisis (llamado también “*análisis microscópico de frase*”) estrictamente desarrollado bajo en el cumplimiento de los postulados epistemológicos céntricos de la *intersubjetividad*, pretendiendo de esta manera transformar las percepciones individuales en *visión colectiva*, para minimizar los sesgos personales y permitir dimensionar una mayor profundidad en la complejidad del fenómeno empresarial estudiado. El proceso pretendió permanentemente, desde el principio, un análisis individual del investigador y auxiliar del material de una a una cada entrevista para que posteriormente ser comunicado entre si. Generalmente, el grupo (director, investigador y auxiliar) discuten todos los elementos hallados –comunes y no comunes- y por consenso se decide el enfoque que se registrara en las correspondientes matrices de análisis de la información, a la vez, para comprender las particularidades del fenómeno se realiza la comparación constante con la teoría encontrada sobre las temáticas estudiadas y posteriormente se redefine la estructura de la próxima

entrevista, y de esta manera para con todas las entrevistas, hasta encontrar la saturación teórica.

La exploración del trabajo y análisis de cada expresión, frase o giro idiomático utilizado por los exportadores entrevistados, requiere ser realizado con absoluta minuciosidad, dedicación y concentración. Con ello pretendiendo darle sentido al específico contenido conceptual que se encuentra en el lenguaje hablado. La trascendencia de esta etapa procede del hecho de tener la certeza que es por medio del cumplimiento de este proceso como se va direccionando el rumbo de la investigación en términos de los ejes temáticos y las categorías que van emergiendo en el desarrollo del proceso.

El investigador se ve exigido por parte del proceso y su equipo de análisis desarrollar toda su sensibilidad y apertura mental para dejar que los datos le “hablen” y le van dando pistas de los factores fundamentales de las temática investigadas. Se trata de dejarse sorprender por la información que va emergiendo y que casi siempre se ocultan tras las líneas transcritas. Implicando, por otro lado, “renunciar” a los prejuicios mentales que el investigador frente al tema.

Concretamente para este caso el procedimiento seguido fue el siguiente:

a) **Análisis individual.** Se realizó de manera individual por parte del entrevistador un análisis de cada entrevista.

b) **Análisis por pareja.** Este análisis individual es compartido con el otro investigador (auxiliar de investigación) quien ayudo a realizar la entrevista con el fin de encontrar aspectos comunes y no comunes percibidos por los investigadores.

c) **Puesta en común.** El grupo que realizó el trabajo de campo exhibió sus conclusiones al director del trabajo a fin de encontrar sus apreciaciones que nutrirán lo descubierto. Después de la discusión y posterior consenso se determinaron las expresiones y palabras que personificaban conceptualmente lo encontrado en cada entrevista con los exportadores.

d) **Verificación conceptual.** Cuando se han establecido por el grupo de investigación los significados empíricamente detectados, éstos fueron confrontados por el investigador desde la perspectiva conceptual. El propósito de este proceso es el de transformar los *datos crudos* en conceptos que permitieran explicar y entender de mejor manera los hallazgos encontrados en el trabajo de campo.

e) **Validación teórica.** Una vez realizado el análisis y la verificación conceptual, el investigador realizó el análisis que desde lo teórico se realiza, realizando el proceso de *comparación constate* entre la teoría y la realidad, con la finalidad de comprender el fenómeno apoyado en el material de audio, fotográfico y diarios de campo.

f) **Reformulación de guía de entrevista.** Una vez analizado y procesado toda la información de la entrevista y material obtenido en campo se reformula la guía de la entrevista, con la finalidad de profundizar en aspectos específicos de interés para la investigación y se procede a realizar la siguiente entrevista y efectuando todo el proceso aquí descrito anteriormente para procesar información.

g) **Saturación teórica** una vez realizado este proceso que permite analizar la realidad con la teoría existente de manera constante y no se encuentra *nada nuevo*, es decir se llega a la saturación de información se detienen las entrevistas.

4.6. Conformación de las matrices de análisis

Dado que la rigurosidad de los estudios con enfoque de teoría fundada –por ser cualitativos- exige que los datos, después de ser tomados del terreno, sean fragmentados, ajustados y, comprendidos, fue necesario estructurar cinco matrices de análisis una por empresa exportadora agroindustrial para poder comprender la orientación al mercado y la innovación en mercadeo.

Las matrices de análisis se diseñadas de forma práctica y sencilla. Cada una de ellas representó cada empresa. Cada una contenía dos columnas diseñadas en Excel. En una hoja aparecían los análisis de frases, y en la otra confrontación de hallazgos con la teoría.

Cada matriz constaba de dos entradas:

En el eje de las *filas* aparecían los ejes temáticos fundamentales; orientación al mercado, innovación en marketing y marketing internacional, a tener encuenta en la investigación en las que se agruparon todas las variables del estudio. En cada una de estos ejes temáticos aparecían las preguntas asociadas temáticamente a sus características.

En el eje de las *columnas* aparecían tres grandes bloques. En uno de ellos se consignaron los *verbatim* (frase o expresión literal) con los que se buscó conservar la particular forma de hablar de cada exportador entrevistado –sus muletillas, giros idiomáticos, jerga-, sino que se quiso respetar su cultura y su entorno. En el segundo otro bloque, se presentó el resultado de los análisis microscópicos de los datos hechos por el equipo de trabajo y el responsable de la investigación. En el tercer bloque se presenta la comparación teórica de los términos encontrados después del análisis del investigador, que permite comprender el fenómeno investigado.

La importancia de las matrices de análisis fue aumentado en la medida en la que avanzaba la investigación. Al mismo tiempo que permitir tener una visión incorporada del problema estudiado, estas sirvieron de insumo para la construcción de una matriz general, en la que se asentaron en perspectiva de todos los hallazgos en la totalidad de las entrevistas realizadas. Su utilidad fue innegable para el procesamiento y comprensión del fenómeno estudiado, que fue de gran complejidad inmersa como es común en este tipo de investigaciones.

Durante el proceso científico para dar interpretación a toda la información recolectada, se detectó que se disponían de los elementos categóricos suficientes comprender el fenómeno investigado.

4.7. Observación no participante

Con el propósito de tener mayor claridad sobre las condiciones de procesos organizacionales en la orientación al mercado y la innovación en mercadeo de las empresas exportadoras, fue necesario realizar, según lo establecido en la propuesta de investigación, se realizó la observación no participante.

La información obtenida, del proceso de observación documentada por los investigadores, tuvo un carácter complementario a las entrevistas en profundidad hechas. La importancia que ha aportado el proceso de observación no participante en la cual se consideran el comportamiento al natural y en escenarios cotidianos, las empresas exportadoras permitieron a los investigadores realizar acompañamiento, estos acompañamientos sirvieron más para reiterar los hallazgos obtenidos con la aplicación de las demás técnicas, que para hacer descubrimientos sorprendentes en el estudio del fenómeno.

El proceso de observación no participante se desarrolló en las empresas exportadoras, lamentablemente los procesos de exportación no se realizan de manera física en la mayoría de estas instalaciones lo cual limitó mucho esta etapa. Este proceso se realizó durante 10 horas en total y se registró en

fotografías, grabaciones de audio y diarios de campo. (Anexos 10,11,12,13,14 y 15 fotografías de visitas y anexos 16,17,18,19 y 20 Audio Digital de entrevistas).

4.8. Análisis complementario

Efectuando el proceso de análisis de datos e información de las 5 entrevistas para ser tenidas en cuenta en el estudio, la mayor parte de los técnicas se conservaron intactos (transcripción literal de las entrevistas, análisis microscópico de los datos). Para lograr el objetivo se efectuaron diversas modificaciones en estructura, contenido y forma de presentación de las matrices de análisis, como podrá verse a continuación:

a) **Modificación de estructura:** Acorde con la nueva información derivada tanto de las entrevistas semi estructuradas como de los procesos de observación no participante, para el procesamiento de la información, la estructura de las matrices fueron estandarizadas. Se diseñaron las mismas preguntas en todas las matrices, en el mismo orden, y con la misma denominación de eje temático. Esto con el propósito de facilitar su lectura y comprensión, esta técnica de procesamiento de recolección de información proporciono una riqueza en la información almacenada y permitió los hallazgos categóricos en la investigación.

b) **Ajustes de contenido:** En las matrices iniciales en las que se registraron los “*verbatims*” (transcripciones literales escogidas) (Anexos 2,3,4,5,y 6) de las 5 entrevistas analizadas y el resultado de los análisis microscópico de los datos (Anexo 7), se les agregó toda la información proveniente de las observaciones no participantes. De esta manera, se puede observar concretamente todas las categorías halladas, lo cual permitió una aproximación más comprehensiva del fenómeno estudiado.

d) **Nuevas matrices:** producto de la gran cuantía de información recopilada, analizada y categorizada (por empresa exportadora), fue obligatorio confeccionar matrices complementarias, se confeccionaron tres nuevas clases de matrices: Una, por empresa agroindustrial exportadora (Anexos 2,3,4,5,y 6) y, posteriormente, la gran matriz en la que se pueden observar de manera total toda la investigación (Anexo 7). En esta última matriz global se sintetizan las 5 entrevistas en profundidad, las más de 10 horas de grabación en audio (Anexos 16,17,18,19 y 20), las 5 acompañamientos de observación no participante, las 89 fotografías analizadas (4 Orius biotecnología, 59 Zoocriadero santa Ana, 21 Agroestevia NTC Agro, 2 Tecnipalma, 3 Makercol (Anexos 10,11,12,13,14 y 15)) y, las 180 páginas de entrevistas transcritas (Anexo 9).

Tabla 2 resumen de la información recopilada con las técnicas de investigación empleadas.

Empresa	Grabaciones en horas, minutos	Transcripción en páginas de las entrevistas	Fotos
Orius biotecnología	01:45	46	4
Zoocriadero santa Ana	02:28	40	59
Agroestevia NTC Agro	02:42	39	21
Tecnipalma	01:48	38	2
Makercol	01:19	17	3
TOTAL	10:02	180	89

Fuente: propia

4.9. Fuentes de información

Las fuentes de información para realizar la investigación fueron: por un lado, fuentes de información secundarias como son los datos de los últimos 10 años obtenidos por de Cámara de comercio de la ciudad de Villavicencio, registros de procesos de exportación del Departamento Administrativo nacional de estadística Dane y la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales de Colombia Dian para la ciudad de Villavicencio. Por otra parte las fuentes de información primaria son los empresarios, gerentes y ejecutivos de las empresas exportadoras agroindustriales de la ciudad de Villavicencio, esta información fue proporcionada por medio de entrevistas en profundidad semi estructurada realizadas personalmente por el investigador.

SEGUNDA PARTE: REFERENTES TEORICOS

5. MARCO TEÓRICO

Como requisito ineludible para encontrar la relación existente entre la orientación al mercado de las empresas exportadoras Agroindustriales del municipio de Villavicencio en el Departamento del Meta y los procesos de innovación que se han desarrollado en su interior, es necesario precisar los aspectos teóricos más relevantes. En primer lugar, debe precisarse el concepto de orientación al mercado, sus componentes y algunas debates epistemológicos desarrollados a su alrededor. En segundo lugar, debe delimitarse el concepto de innovación solo a los aspectos de gestión y de organización. Para terminar, también es relevante mostrar las principales características de las estrategias y los programas de marketing internacional que sirven para entender el tema de la estandarización de las decisiones tomadas.

5.1 La orientación al mercado

Al constructo de “orientación al mercado” se le ha dado una gran importancia recientemente. Como temática de estudio para la enseñanza y práctica del marketing ha venido siendo reconocida desde hace varias décadas (1990). Los académicos han venido dando gran significado a la importancia, de incrementar el grado de orientación al mercado de las empresas como forma de obtener mejores resultados dentro de la organización. Se ha demostrado en diferentes estudios que las empresas que han evidenciado un mayor grado de orientación al mercado son más rentables (Kohli y Jasworski, 1990, 1993b).

Según Varela y Clavo (1998) la orientación al mercado se ha transformado en la piedra angular de las actuaciones de los responsables del marketing. Se ha evidenciado que las empresas orientadas al mercado tienen un mayor énfasis externo, los procesos existentes se realizan de afuera hacia dentro, y de manera especial se ha reiterado la necesidad de comprender los mercados y solidificando

la relación con los consumidores y con los canales de distribución (Day, 1994). Desde esta perspectiva, la orientación al mercado supone la mezcla de dos aspectos organizacionales: funcional, estratégico. Ello significa que una empresa orientada al mercado es la que: 1) asume como filosofía de gestión integral el concepto de marketing, 2) traduce orgánicamente dicha filosofía en forma de cultura organizativa y, 3) aplica operativamente este concepto³. El proceso de orientación al mercado permite la generación de valor para los clientes en la medida en la que se compensan las preferencias y las necesidades de la mejor manera en el mercado, posibilitando el desarrollo de las ventajas competitivas sostenibles y perdurables en el tiempo. La orientación al mercado para Felton (1959) es el estado de ánimo corporativo que subraya la integración y la organización de todas las funciones de marketing, las cuales se funden y se coordinan con el resto de funciones corporativas para alcanzar el fin último de la organización plasmado en el beneficio máximo posible. Para Kohli y Jasworski (1990, 1993b) la orientación al mercado consiste en la generación de información del mercado respecto a las necesidades actuales y futuras de los clientes, la diseminación de dicha información a todos los departamentos y, el diseño e implantación de acciones de respuesta por parte de toda la empresa. Para Narver y Slater (1990, 1994) la conducta empresarial se plasma en tres componentes esenciales: orientación al cliente, orientación a la competencia, coordinación e integración de funciones (coordinación interfuncional). Estos pilares, a su vez, se hallan enmarcados en dos criterios de decisión gerencial: impacto en el largo plazo, impacto en la rentabilidad. Para Day (1994) la cultura debe centrarse en la captación de la información detallada del mercado y la necesidad de llevar a cabo acciones organizativas coordinadas y dirigidas al logro de ventajas competitivas sostenibles. Para Lambin (1995) la estrategia competitiva involucra a todas las fuerzas participantes del mercado (cliente final, cliente intermedio, competencia y entorno) y a todos los niveles.

Por su parte, Cadogan y Diamontapulos (1995) plantean una reconceptualización

³Julia Martin Armario, Orientación al mercado y proceso de internacionalización, Pág. 8, Málaga, 2003.

del constructo de orientación al mercado, integrando los aportes de Naver y Slater y los de Kohli y Jaworsk. Sitúan como elemento central los mecanismos de organización intrafuncional (en el interior de la organización) e interfuncional (en relación con el mercado). Sus componentes son los definidos por Kohli y Jaworski con el énfasis de Naver y Slater en los aspectos relacionados con el cliente y la competencia. Homburg y Becker (1998 y 1999) definen la dirección orientada al mercado como un proceso mediante el cual los aspectos relativos al mercado son incorporados al diseño de los diferentes sistemas de dirección. Posteriormente añaden que la orientación al mercado se refiere al grado en el que los sistemas de dirección organizativa se encuentran diseñados de modo que promuevan la orientación del negocio hacia sus clientes y hacia sus competidores. Uno de los más significativos avances en la conceptualización de orientación al mercado lo hacen Tuominen y Möller (1996) quienes, basándose en el concepto de aprendizaje organizacional, proponen dos dimensiones: una cognitiva y otra conductual.

5.1.1 La dimensión cognitiva. Presenta una dicotomía que comprende, en un extremo, la filosofía/cultura de negocio, y en el otro, el conocimiento/inteligencia. La **dimensión conductual** se divide a su vez, en una perspectiva basada en los procesos y en otra, circunscrita a la función/acción, como misión de la orientación al mercado⁴.

5.1.2 La dimensión conductual. Implica una reformulación de las actitudes, las creencias, los valores y los juicios que como piezas integrales de la cultura organizacional alteran no sólo los objetivos finales a obtener, sino las conductas a alcanzar y las acciones emprendidas. Las empresas que se orientan al mercado bajo esta perspectiva logran buenos resultados en el largo plazo en rentabilidad, crecimiento, satisfacción de clientes, seguimiento a los cambios de la competencia, y en desarrollo organizacional (Llonch, 1996). Una de las

⁴ Ibid, pág. 45

aproximaciones más importantes ofrecida desde esta óptica, fue la desarrollada por *Tuonimen y Möller (1996)*.

Dadas las características propias de la dimensión cognitiva y su particular incidencia en la concepción e implementación de la orientación al mercado, se ha hipotetizado que recurriendo a ella es más factible asegurar que los valores de la organización y su forma de operar en los mercados garanticen que a menos que la dirección de la empresa no muestre "*claramente intenciones por dar respuesta a las necesidades de los consumidores*, la organización no estará orientada al mercado" (Felton, 1959; Mambrick y Mason, 1984; Webster, 1988).

5.2 Modelos basados en la adopción de innovaciones en mercadeo

En relación con la innovación, se desarrollaron varios estudios en paralelo a los realizados por la escuela de Uppsala, centrados en la dinámica del proceso de desarrollo exportador, y apoyados en Rogers (1983), sobre todo en "*la difusión de la innovación que relacionaba la expansión de la innovación con la interacción social*".

Según estos estudios, la decisión de exportar depende de la información que dispone la empresa (Lee y Brash, 1978). Entrar a un mercado exterior depende de la facilidad de conseguir información acerca del mercado a atender. En la medida en que las empresas de un país vayan entrando en nuevos mercados internacionales, el flujo de información del sector mejora. Y esta información, es lo que permite que otras empresas tomen la decisión de internacionalizarse, debido a que la acumulación de información y reduce la incertidumbre. Los modelos existentes señalan que el proceso de internacionalización se hace de manera secuencial y evolutivo, basándose en que la actividad se desarrolla con la finalidad de crecer y evolucionar (Leonidou y Katsikeas, 1996: 525). En el interior de las empresas, la dirección establece alto grado de prevención al

riesgo incorporado al eventual fracaso de un producto. Este recelo se hace más evidente a la hora de introducir productos novedosos que traten de satisfacer las nuevas necesidades y los nuevos deseos de los consumidores. Y es aún más incierto cuando se trata de modificar ciertos procesos que conduzcan a la organización a tener más elevados grados de orientación al mercado.

En este sentido, el grado de orientación al mercado de una organización se encuentra enmarcado por un conjunto de factores identificados como antecedentes y determinantes tales como aquellos relativos *a la dinámica y al carácter de las relaciones existentes entre las diferentes áreas de la organización*. La existencia de una relación coordinada y ausente de tensiones entre los distintos departamentos, fomentará la orientación hacia el mercado de la organización (Kohki y Jaworski, 1993).

Al respecto algunos autores señalan la *existencia de conflicto entre los departamentos como un inhibidor de la orientación al mercado* (Levitt, 1969; Lush et al., 1976; Felton, 1959)⁵. Las tensiones generadas entre las distintas áreas de la organización, si bien no afectan al proceso de adquisición de información y generación de una inteligencia de marketing, sí limitan la comunicación interdepartamental y dificultan el proceso de diseminación de la inteligencia de marketing (Rueker y Walker, 1987). Jaworski y Kohli (1993) confirman este hecho, alegando que un alto grado de conflicto entre los departamentos de una organización no sólo afecta su correcto desarrollo sino que retrasa el ofrecimiento de una respuesta adecuada por parte de la empresa. Se espera que un elevado grado de interconexión en la empresa facilitara el proceso de diseminación de la inteligencia de marketing y por ende el ofrecimiento de respuesta que se corresponda con la realidad de cada mercado (Jaworski y Kohli, 1993). Las dinámicas características del mercado requieren la implementación de una nueva respuesta por parte de la empresa. Así, la existencia de *una estructura altamente*

⁵ Trabajos citados por Jaworski y Kohli, (1993)

formalizada (las normas, roles y relaciones de autoridad) dificultará el proceso de innovación del comportamiento (Jawoski y Kohli (1993). Las estructuras empresariales potentemente centralizadas en la organización, afectan la dinámica de generación y diseminación de inteligencia de marketing, además de la correcta consumación de una respuesta al mercado. Por ende las organizaciones que se caracterizan por una dirección encomendada del proceso de toma de decisión, una elevada prevención al riesgo asociado a la innovación y un bajo grado de orientación al consumidor, arrojarán como resultado una baja orientación al mercado.

La orientación al mercado representa un tipo concreto de cultura organizativa en la que el consumidor es centro de la estrategia y de las operaciones (Deshpandé y Webster, 1989). El alto poder de negociación de proveedores, distribuidores y consumidores, el grado de innovación tecnológica del mercado, la existencia de barreras de entrada al sector y, la intensidad de la competencia, son algunos de los factores que ponen en peligro la supervivencia de la empresa en los mercados. Se trata, en definitiva, de un conjunto de creencias y convicciones acerca de cuál debe ser el funcionamiento de la organización⁶.

Para Slater y Narver (1995) la orientación al mercado es una cultura en la que se otorga la máxima prioridad a la creación y mantenimiento de valor óptimo para los consumidores de modo rentable. Se parte de los intereses de los elementos e integrantes de la organización; y al tiempo y coordinadamente, en otra dirección, se proveen normas de gestión en relación con el desarrollo organizativo y la respuesta a las demandas del mercado.

Una organización que busque una orientación al mercado desde la perspectiva cultural, solicitará que todas y cada una de sus partes funcionales adopten una actitud proactiva para hacer frente a las necesidades del mercado. El proceso además requiere que el componente cognitivo de dicha actitud debe

⁶ Julia Martin Armario, Orientación al mercado y proceso de internacionalización, Pág. 42, Málaga, 2003.

perfeccionarse con la predisposición de poner en práctica el conjunto de actuaciones que supongan la identificación y la satisfacción de esas necesidades. Es decir, un conjunto de actividades que lleven la filosofía a la práctica (Kohli y Jaworski, 1990).

Hacer posible la generación de valor que permita la creación de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo, solo es posible con la adopción de la orientación al mercado como filosofía empresarial. Con ella todos sus miembros entienden que su aporte en esta interacción debe centrarse en satisfacer al cliente, de manera continua y superior a sus competidores. De igual manera, la orientación al mercado como *proceso de planificación y diseño de las acciones en los mercados*, requiere inequívocamente de la implantación de un *novedoso estilo de dirección estratégica* que garantice la correcta evolución del proceso.

En este sentido, las organizaciones requieren cambios sustanciales de carácter turbulento e intrusivo, lo que a su vez implica cambios y adopciones estratégicas en las organizaciones. La admisión de una orientación estratégica exige el desarrollo de acciones distintas en procura de conseguir los objetivos organizacionales fijados, proceso que es posible en gran medida debido a la existencia de las TIC y el desarrollo tecnológico de determinadas herramientas de gestión.

5.3 La orientación al marketing internacional

La confusión que se ha generado en algunos círculos académicos y empresariales en relación con el constructo de orientación al mercado (nacional o internacional) y el de orientación al marketing internacional, obliga a elaborar un marco conceptual preliminar que sirva de guía para el desarrollo de la investigación.

Una orientación al marketing supone la aplicación de modelos estratégicos organizacionales cuyo eje central sea el clásico modelo del marketing mix, o de

las 4 p's, que ha sido cuestionado en diferentes escenarios académicos (Marion et al, 2003).

Desde esta perspectiva, los resultados de las empresas dependen del control que se tenga sobre las variables del marketing internacional. La diferenciación y adaptación de un producto a las necesidades del mercado se ha transformado en una decisión estratégica de significativo impacto en el posicionamiento de las empresas en los mercados foráneos. No obstante que ello demanda la utilización de la tecnología adecuada (Cavusgil et al., 1993), es la orientación a los mercados internacionales, desde el inicio del proceso de internacionalización, la que les ha permitido participar en los mercados con bienes innovadores (Mc Duugall et al, 1994).

Según Hymer, la posibilidad de obtener éxito en el mercado con un producto diferenciado con tecnología incorporada, calidad, prestigio de marca, y cautela sobre el precio, se logra a través de adecuados programas de marketing que sirvan para persuadir a los consumidores. Mora (2000) indica que las empresas españolas pueden tener distintas estrategias para ser competitivas: invertir recursos en programas de marketing, desarrollo y/o tecnología, y reducción de costos con la finalidad de ser competitivos internacionalmente. La diferenciación es importante para obtener éxito en este proceso y ésta se logra a través de las variables del Mix de Marketing.

5.3.1 Adaptación de producto. Line y Kock encontraron que en la internacionalización había ayudado la buena calidad del producto, el personal calificado y el know how. Por otra parte, Morgan et al, (2004) identificaron primero que la información de los clientes, competidores y canales es fundamental; segundo, que la capacidad de construir redes con clientes, competidores y canales y tercero, la capacidad de desarrollar producto, afectan la efectividad y la eficiencia en el mercado objetivo. Las empresas que diferencian sus productos y

los adaptan al mercado internacional tienen una participación crecientemente activa en estos mercados (Kirpalani y Macintosh, 1980; McGuinness y Little, 1981; Kleinschmidt y Cooper, 1984; Kedia y Chhokar, 1986; Burton y Schlegelmilch, 1987; Ryans, 1988; Louter et al., 1991; Dominguez y Sequeria, 1993; Hitt y Kim, 1997; y Christensen et al., 1987) encontrándose un mayor éxito en las empresas exportadoras con productos escasamente diferenciados.

5.3.2 Políticas de precios internacionales. El precio en el exterior de un producto diferenciado puede afectar la política de precio, encontrarse afectado por la intensidad exportadora en el mercado de la empresa. Sin embargo no son muy concluyentes los resultados. Autores como Fenwick y Amine (1979), Kirpalani y McIntosh (1980) y Piercy (1981), Namiki (1994), Styles y Ambles (1994) y Samiee y Anckar (1994) abogan por una estrategia de precios flexibles en los distintos mercados.

5.3.3 Mix de Promoción. Las actividades desarrolladas en promoción son determinantes para el éxito en las exportaciones de empresas. Morgan et al., (2004) identificaron tres estrategias que podrían brindar una ventaja competitiva en el proceso de internacionalización. Primera, liderazgo en costes; segunda, un mejor servicio al cliente; tercera, diferenciación en promoción de marketing y posicionamiento de marca. Autores como Kirpalani y McIntosh (1980), Yaprak (1985), Amine y Cavusgil (1986), Fraser y Hite (1990), Styles y Ambler (1994), Alonso (1994) y Alonso y Donoso (1994), Merino y Moreno (1996), Rialp (1997), y Moreno y Rodríguez (1998) tienden a conceder un mayor éxito exportador a las empresas que utilizan de manera prolongada las herramientas promocionales.

5.3.4 Estrategia de distribución. El canal de distribución, el grado de exportación y la responsabilidad son decisiones que presentan un impacto importante en el éxito exportador (Root, 1994). La distribución la puede realizar una empresa a nivel internacional de manera directa con poco control sobre el

proceso, y redes de propiedad (filiales comerciales) donde el control es completo, aunque existen otras formas de distribución por medio de intermediarios como alianzas estratégicas o Joint ventures (Rialp et al, 2002).

La fabricación de productos diferenciados requiere invertir en innovación y desarrollo (Mora, 2000), pero de igual manera la presencia en el mercado es importante. Por ello las empresas han decidido contar con distribución propia y con programas específicos de marketing en cada país. Autores como Topritzhofer y Mozer (1979), Rabino (1980), Bilkey (1982), Rosson y Ford (1982), Yaprak (1985), Anderson y Coughlan (1987), Klein et al. (1990), Beamish et al. (1993), Cavusgil et al. (1994) y Alonso (1994b), coinciden en que un mayor control de las actividades de distribución son determinantes para garantizar un resultado exportador activo y creciente. Aunque, la integración total de las actividades empresariales no son económicamente posibles, excepto que los costos fijos puedan ser distribuidos en un volumen grande de ventas (Rialp et al, 2002), algunas empresas necesitan de terceros para desarrollar actividades de distribución.

5.4 Filosofía Organizacional en la OM

la visión de filosofía de negocios anota que las empresas asumirán, que fundamentar todas sus actividades en las necesidades y deseos de los consumidores, lo cual proporcionaría como fruto; éxitos y beneficios. El marketing es en esencia para las organizaciones establecer, fortalecer y desarrollar relaciones con los consumidores, lo cual permite producir intercambios beneficiosos para ambas partes, Según Llonch y Waliño (1996) *“la orientación al mercado es la filosofía de empresa o la cultura organizativa que genera las actitudes y comportamientos necesarios para la creación de más valor para los clientes, lo cual redundará en unos mejores resultados para la empresa”*, bajo esta óptica la orientación al consumidor, no es responsabilidad exclusiva del departamento de marketing es responsabilidad de toda la organización para

Grönroos (1989). Las empresas con una cultura de marketing son aquellas en donde la filosofía de marketing tiene total aplicación e invade el conjunto de la empresa según Kotler, (1988). Kohli y Jaworski (1990) sostienen que la orientación al mercado es la implantación del concepto de marketing constituyendo el fundamento filosófico de la orientación al mercado.

Para las organizaciones la filosofía de orientación al mercado incorpora la presencia de un agregado de valores y actitudes cooperados por toda la organización que pretende estimular la creación de un mayor valor para los clientes según Abell, 1980 Pearce y David, 1987; Webster, 1988; Greenley, 1995a. Finalmente se trata de un conjunto de creencias y convicciones del deber ser de el funcionamiento de la organización. La orientación al mercado simboliza un tipo concreto de cultura organizacional en la cual es el centro de la estrategia y las operaciones el consumidor para Deshpandé y Webster, 1989.

En las organizaciones la filosofía de marketing tiene el fin de incrementar sus resultados fundamentándose en cuatro componentes: orientación al consumidor estableciendo relaciones estrechas y a largo plazo con los clientes, orientación a los competidores, coordinación interfuncional Vázquez y Trespalacios (1997)

5.5 Cultura organizacional en la OM

En las Empresas el componente cultural empresarial como un componente filosófico del marketing en donde la orientación al cliente y la coordinación interfuncional son elementos esenciales para Hooley, Lynch y Shepherd (1990). La orientación al mercado debe permitir la articulación como una mano visible que guíe el comportamiento de todos los individuos al realizar sus tareas diarias según Greenley (1995^a). La base que debe emplearse para implantar esta cultura radica en la superación de las barreras funcionales, en lugar de utilizar la base departamental. Lichtenthal y Wilson(1992) Hooley, Lynch y Sheperd (1990) aseveran que la orientación al mercado es *“una cultura empresarial basada en el*

componente filosófico del concepto de marketing", entendiendo la cultura organizacional la cual enfatiza la satisfacción del cliente, relegando a segundo término el seguimiento de los competidores, con el objetivo de asegurar, a largo plazo, el rendimiento de la organización de Desphandé, Farley y Webster (1993).

Las organización que se encuentran orientadas al mercado han obtenidos resultados positivos en el incremento de sus ventas además en la generación de valor para las organizaciones, para Slater y Narver (1995) la orientación al mercado es una cultura en la que, por un parte, se otorga la máxima prioridad a la creación y mantenimiento un superior valor para los consumidores de modo rentable, a la vez los intereses de todos los públicos de la empresa, por otra parte, se establecen normas de comportamiento en el desarrollo organizativo y la objeción a la información del mercado.

Aunque algunas empresas los resultados económicos no son significativos, las ganancias reales son en la creación de valor para las organizaciones para Deshpandé, Farley y Webster (1993), Ruekert, Walker y Roering (1985), los diferentes resultados económicos de las empresas dependiendo del tipo de cultura arraigada en la organización, por eso son diferentes. En este sentido la relación puede obtener resultados moderados, incluso negativos, como resultado de una serie de variables del entorno, afirmando que la orientación al mercado *"puede que no sea económicamente beneficiosa bajo ciertas condiciones medioambientales"* (Greenley, 1995b), Diamantopoulos y Hart, 1993; Greenley, 1995b; Doyle y Wong, 1996; Varela *et al.* (1996); Gray, Matear y Matheson, 1998; Appiah-Adu, 1998), de igual manera Greenley (1995b), Doyle y Wong (1996), Gray, Matear y Matheson (1998) y Appiah-Adu (1998), manifiestan la confirmación que la orientación al mercado puede incluso llegar a ser negativa en mercados altamente turbulentos, o *"variables situacionales que deberán ser tenidas en cuenta en el análisis del efecto de la orientación al mercado sobre los resultados empresariales"* Day y Wensley (1988). Y es que, sin embargo generalmente se profesa que la orientación al mercado soporta para la organización una mejora

significativa en sus resultados, hay autores que opinan que bajo determinadas condiciones medioambientales, puede que la orientación al mercado no sea beneficiosa en términos económicos Greenley (1995b).

Las organizaciones con un pequeño tamaño con una estructura organización simplificada en donde se realiza procesos de transformación a materias primas, y desarrollan dos roles productores y comercializadores para autores como (Neira, 1987) manifiestan que los resultados empresariales, obtenidos en las organizaciones se pueden relacionar la orientación al mercado con el tamaño de las empresas, variable de fácil acceso y cuantificación. Así Narver y Slater (1990) invitan el uso del tamaño de la organización y el vínculo estrecho con los factores mencionados. Para Pelham y Wilson (1996) las empresas de pequeño tamaño, que muestran incremento en el nivel de formalización se evidencia la mejora del grado de eficiencia en práctica del concepto de marketing, con lo que esta experiencia proporcionaría al cliente un valor mayor favoreciéndolo.

Las organizaciones realizan procesos de transformación de materia prima apoyados en alguna "tecnología" que no es de primera generación y que llevan muchos años explotándola, en este sentido para McNamara (1972), las organizaciones de bienes industriales acogen una menor orientación al mercado que las organizaciones de bienes de consumo. En esta vía Vrontitis y Gounaris (1997) argumentan que el menor grado de orientación al mercado de las empresas industriales denominado "*arrogancia tecnológica*" de las mismas, de manera que algunas de estas empresas han obtenido un gran éxito apoyándose en las capacidades técnicas y recursos tecnológicos existente en cada una de ellas, al mismo tiempo de tomar decisiones estratégicas guiada y basadas por esos valores técnicos y no el mercado. En un estudio Santos y Vázquez (1997) Han, Kim y Srivastava (1998) y Lado, Maydeu-Olivares y Martínez (1998) comprueban de forma empírica que las organizaciones de alta tecnología más orientadas al mercado obtienen de manera significativa mejores resultados en sus innovaciones concluyendo que la orientación al mercado integral se beneficia de un efecto positivo y significativo sobre la innovaciones tecnológicas y

administrativas, exponiendo de carácter empírico que el grado de orientación al mercado se beneficia de un efecto positivo sobre la innovaciones frente a la competencia

**TERCERA PARTE:
PRINCIPALES
HALLAZGOS,
INTERPRETACIONES Y
CONCLUSIONES**

6. PRINCIPALES HALLAZGOS

6.1. Principales resultados

La numerosa información obtenida en el proceso de la investigación, producto de la variedad de técnicas de enfoque de teoría fundada empleadas durante su procesamiento, análisis, pero sobre todo de en la comprensión de la orientación al mercado y de los procesos de innovación en mercadeo de las empresas exportadoras agroindustriales de la ciudad de Villavicencio.

Con el propósito de destacar los elementos más representativos que arrojaron los datos, en esta parte de la investigación solo se presenta una síntesis de todo lo hallado. Se ha experimentado en los ejes fundamentales de orientación al mercado, innovación en mercadeo y marketing internacional. Se elaboró matriz global de resumen que aparece en el anexo 7, si se desea profundizar en los detalles hallados en cada empresa se deben revisar los detalles que aparecen en los anexos 1, 2, 3, 4, 5, 6, 8, 9, 10, 11,12 ,13,14,15,16,17,18,19 y 20.

6.2. Generalidades encontradas en la investigación.

Durante el diseño de la investigación se establecieron claramente los ejes fundamentales sobre los cuales se basaría o profundizaría esta investigación con la finalidad de tener la comprensión del fenómeno de orientación al mercado e innovación de las empresas exportadoras agroindustriales del la ciudad de Villavicencio en el departamento del Meta. (En el anexo 1)

En la **orientación al mercado**, según Narver y Slater (1990, 1994) la conducta empresarial se plasma en tres componentes esenciales: orientación al cliente, orientación a la competencia, coordinación e integración de funciones

(coordinación interfuncional). Esta fue la dimensión con la que fue abordado el fenómeno estudiado.

Tabla N°3 información de las operaciones internacionales de las empresas exportadoras agroindustriales de la ciudad de Villavicencio.

NIT	RAZON SOCIAL	MACROSECTOR	SECTOR	SUBSECTOR	POSICION ARANCELARIA	DESCRIPCION ARANCELARIA	T. creación/ T. exportación	País destino exportación	Apoyo estatal
8000862624	ZOOCRIADERO SANTA ANA	PRENDAS DE VESTIR	CUERO MANUFACTURAS DE CUERO	PIELES DE BABILLA	4103200000	Cueros y pieles en bruto, de reptil (frescos o salados, secos, encalados, piquelados o conservados de otro modo, pero sin curtir, apergaminar ni preparar de otra forma).	(1991:21 años/2000 :12 años)	EEUU Tailandia	No
8001649626	JUNCA HERMANOS TECNIPALMA Y CIA S EN C	MANUFACTURAS E INSUMOS BÁSICOS Y DERIVADOS	MATERIALES DE CONSTRUCCION	HIERRO Y ACERO	7318160000	Tuercas de fundicion, de hierro o de acero.	(1993:17 años/2008 :3 años)	Republica dominicana Ecuador	No
8001742922	ORIU LTDA	MANUFACTURAS E INSUMOS BÁSICOS Y DERIVADOS	QUIMICO	ABONOS	3105100000	Abonos y productos de este capitulo en tabletas o formas similares o en envases de peso bruto inferior o igual a 10 kg.	(1989: 13 años/ 2004/10 años)	Ecuador Panamá Costa rica Peru Chile Bolivia Argentina	No
8220069153	AGRO STEVIA INTERNACIONAL LTDA (NTC AGRO)	AGROINDUSTRIA	FLORES Y PLANTAS VIVAS	PLANTAS VIVAS	0602909000	Las demas plantas vivas (incluidas sus raices); micelios	(2000:12 años/2010 :2 años)	Ecuador Peru	No
8300347021	MARKETCO LSA	AGROINDUSTRIA	PECUARIO	CARNES Y DESPOJOS COMESTIBLES	0201300010	Cortes finos de carne de animales de la especie bovina, deshuesada, fresca o refrigerada.	(2002:3 años/2009 :3 años)	Venezuela	No

Fuente: elaboración propia con información Dane y cámara 2011

Las generalidades de las empresas exportadoras de la ciudad de Villavicencio hallados fueron como se puede observar en la tabla N. 3 :

- Son empresas pequeñas cuentan con 5 a 50 empleados, y la vinculación de estos varia de vinculación formal e informal dependiendo la estructura organizacional de la empresa y la función realizada.
- Dedicadas al sector agroindustrial en la producción y comercialización de bienes.
- Todas las empresas exportadoras agroindustriales de la ciudad de Villavicencio realizan procesos de transformación a materia prima, son productores y comercializadores, iniciaron sus actividades comerciales al detectaron una oportunidad en el mercado local, especialmente en las necesidades del mercado.
- Las empresas tienen un tiempo de creación que oscila entre 10 y 21 años, e iniciaron sus exportaciones cuando tenían entre 9 y 15 de creadas, de las 5 Empresas exportadoras agroindustriales de la ciudad de Villavicencio, 3 de estas empresas llevan realizando exportaciones entre 2 y 3 años, 2 empresas lleva entre 10 y 14 años.
- Las exportaciones de las EEAV las han realizado entre 2 y 7 países sus principales clientes internacionales son de centro y sur América, Asia y Estados Unidos de América, de las 5 Empresas exportadoras agroindustriales de la ciudad de Villavicencio, 4 empresas tienen en promedio dos clientes que son de los siguientes países: EEUU, Tailandia, Republica Dominicana , Ecuador , Perú y Venezuela y 1 empresa tiene 7 clientes que se encuentran en los siguientes países: Ecuador, Panamá, Costa rica, Peru, Chile, Bolivia, Argentina.
- Ninguna de las EEAV no han recibido apoyo estatal para su labor exportadora.

6.3 Análisis de la orientación al mercado e innovación de las empresas agroindustriales exportadoras de la ciudad de Villavicencio

En el constructo de orientación al mercado en las empresas agroindustriales exportadoras de la ciudad de Villavicencio EEAV juega un papel fundamental los componentes de cultura y filosofía organizacional en las dimensiones de la orientación al mercado; orientación al cliente, orientación a la competencia, relación interfuncional e innovación y marketing internacional.

6.3.1 Filosofía Organizacional en la OM

En las empresas exportadoras agroindustriales de la ciudad de Villavicencio (EEAV) se encontró una orientación al mercado basado en una filosofía para la supervivencia de la empresa, obedeciendo a la relación en la que se satisfacen las reales necesidades de los clientes como lo aseguraba Anderson (1982), desde este punto de vista se enfatiza en la importante necesidad de ser sensible a los cambios en el mercado, pues que es la clave para el éxito empresarial como lo sostiene Kiel (1984).

Se evidencio que en las organizaciones exportadoras agroindustriales de la ciudad de Villavicencio (OEAV), la visión de filosofía de negocios anota que las empresas asumen fundamentar todas sus actividades en las necesidades y deseos de los consumidores y clientes, lo cual proporcionaría como fruto; éxitos y beneficios, para esta organizaciones, el marketing es en esencia establecer, fortalecer y desarrollar relaciones con los consumidores para estas empresas, lo cual permite producir intercambios beneficiosos para ambas partes, Según Llonch y Waliño (1996) bajo esta óptica la orientación al consumidor, no es responsabilidad exclusiva del departamento de marketing es responsabilidad de toda la organización para Grönroos (1989) como ocurre en estas organizaciones sus estructuras organizacionales le permiten que el desarrollo del área de

marketing sea transversal en la organización. Para estas organizaciones la filosofía de orientación al mercado incorpora la presencia de un agregado de valores y actitudes cooperados por toda la organización que pretende estimular la creación de un mayor valor para los clientes como lo menciona en sus trabajos autores como Abell, 1980 Pearce y David, 1987; Webster, 1988; Greenley, 1995a., por tanto el conjunto de creencias y convicciones del deber ser de el funcionamiento de la organización, pretenden que la orientación al mercado simbolice un tipo concreto de cultura organizacional, en la cual es el centro de la estrategia y las operaciones el consumidor como es el postulado de Deshpandé y Webster, 1989.

En las OEAV la filosofía de marketing tiene el fin de incrementar sus resultados fundamentándose en cuatro componentes: orientación al consumidor estableciendo relaciones estrechas y a largo plazo con los clientes, orientación a los competidores, coordinación interfuncional tal como lo establece Vázquez y Tres palacios (1997) en sus trabajos.

6.3.2 Cultura organizacional en la OM

En las EEAV se evidencia un componente cultural empresarial como componente filosófico del marketing, donde la orientación al cliente y la coordinación interfuncional son elementos esenciales como lo muestran Hooley, Lynch y Shepherd (1990) en su trabajo, la orientación al mercado debe permitir la articulación como una mano visible que guíe el comportamiento de todos los individuos al realizar sus tareas diarias como lo sostiene Greenley (1995^a) en su trabajo, la base que debe emplearse para implantar esta cultura radica en la superación de las barreras funcionales, en lugar de utilizar la base departamental como lo argumenta Lichtenthal y Wilson(1992) Hooley, Lynch y Sheperd (1990).

6.3.3 La orientación al mercado

Las organizaciones exportadoras del sector agroindustrial de la ciudad de Villavicencio (OEAV) son de pequeño tamaño con una estructura organizacional simplificada en donde se realiza procesos de transformación a materias primas, y desarrollan dos roles, productores y comercializadores para autores como Neira (1987) manifiestan que los resultados empresariales, obtenidos en las organizaciones se pueden relacionar la orientación al mercado con el tamaño de empresas pequeñas, que muestran incremento en el nivel de formalización que se evidencia en una mejora del grado de eficiencia en práctica del concepto de marketing, con lo que esta experiencia proporcionaría al cliente un valor mayor favoreciéndolo.

Las OEAV realizan procesos de transformación de materia prima apoyados en alguna “tecnología” que no es de primera generación y que llevan muchos años explotándola, en este sentido para McNamara (1972), generalmente las organizaciones de bienes industriales acogen una menor orientación al mercado que las organizaciones de bienes de consumo por lo que llama vlonitis y Gounaris (1997) “*arrogancia tecnológica*”.

Las empresas tienen un tiempo de creación que oscila entre 10 y 21 años, e iniciaron sus exportaciones cuando tenían entre 9 y 15 de creadas, de las 5 Empresas exportadoras agroindustriales de la ciudad de Villavicencio, 3 de estas empresas llevan realizando exportaciones entre 2 y 3 años, 2 empresas lleva entre 10 y 14 años

Las EEAV tienen un tiempo de creación que oscila entre 10 y 21 años, e iniciaron sus exportaciones cuando tenían entre 9 y 15 de creadas, de las 5 Empresas exportadoras agroindustriales de la ciudad de Villavicencio, 3 de estas empresas llevan realizando exportaciones entre 2 y 3 años, 2 empresas lleva entre 10 y 14 años, en la actualidad se da la acepción mayoritaria, en relación a la misma se ha

precisado que la empresa orientada al mercado requiere es un mínimo de tres a cinco años para conseguir una posición en el mercado producto del proceso de OM según Michaels (1982) esto podría explicar en alguna medida porque estas EEAV no han experimentado los beneficios propios económicos de estar orientadas al mercado.

Las exportaciones de las EEAV las han realizado entre 2 y 7 países sus principales clientes internacionales son de centro y sur América, Asia y Estados Unidos de América, de las 5 Empresas exportadoras agroindustriales de la ciudad de Villavicencio, 4 empresas tienen en promedio dos clientes que son de los siguientes países: EEUU, Tailandia, República Dominicana, Ecuador, Perú y Venezuela y 1 empresa tiene 7 clientes que se encuentran en los siguientes países: Ecuador, Panamá, Costa Rica, Perú, Chile, Bolivia, Argentina. Las OEAV han enfrentado mercados muy competitivos en medio de condiciones económicas muy fluctuantes, por lo cual han tenido que desarrollar estrategias para contrarrestar efectos negativos en las organizaciones, como consecuencia de las variables del entorno, en ese sentido Lambin (1996) manifiesta que el leve descenso del crecimiento económico y el incremento de la Competencia, el aumento del poder de los detallistas, el vertiginoso cambio tecnológico, la profesionalización de los nuevos consumidores, la globalización de la economía, el auge de conceptos como “marketing responsable” y “marketing ecológico” son características de “el nuevo macro entorno del marketing” señalando la dinámica de los turbulentos mercados modernos que cualquier empresa debe enfrentar.

Las EEAV manifiestan no haber recibido ningún apoyo estatal para su labor exportadora, El recurso humano establece un factor importante con los que cuentan las empresas. Por este motivo la Administración Pública, como principal gestora de la formación de las personas, tiene en su mano ayudar al desarrollo y posicionamiento de las empresas mediante la adecuada prestación de servicios educativos. Sin duda una herramienta adecuada para ello es la Formación Profesional según Martínez (1998) que no sea dado para estos empresarios.

Aunque algunas EEA V los resultados económicos no son significativos, las ganancias reales son en la creación de valor para las organizaciones como lo argumentan Deshpandé, Farley y Webster (1993), Ruekert, Walker y Roering (1985), los diferentes resultados económicos de las empresas dependen del tipo de cultura arraigada en la organización, por eso son diferentes. En este sentido la relación puede obtener resultados moderados, incluso negativos.

6.3.4. Orientación al Cliente.

Las OEAV como se observa en **la grafica numero 1** conocen las necesidades de sus clientes actuales y potenciales, en este sentido las organizaciones convierten proactivamente su capacidad de pronóstico de cambios en las necesidades, deseos y demandas de los clientes actuales y potenciales para Day y Wensley, (1988); Deshpande y Webster, (1989) como una herramienta principal en el desarrollo de sus estrategias, apoyados en la capacidad de anticiparse a estos cambios le permite a la organización *“la comprensión de los clientes objetivo para lograr generar en ellos, de un modo sostenido, valor superior”*(Narver y Slater,1990), lo cual ratifica la relevancia de la orientación al mercado, que a un mayor grado, será mayor la satisfacción de los clientes de la empresa, lo que permitirá a esta tener la lealtad de los consumidores según Jaworski y Kohli, (1993, 1996).

En los mercados de exportación de las OEAV, esencialmente lo básico del constructo de orientación al mercado no varía, lo que diferencia a una organización de la actuación en mercados externos en la orientación al mercado externo (OME) de la orientación al mercado local o doméstico es que el comportamiento OME está enfocado a las necesidades actuales y futuras de *“los consumidores de los mercados de exportación, a la competencia entre las empresas en los mercados de exportación, y a otros factores exógenos que influyen en el rendimiento exportador de la empresa”* (Cadogan et al., 2001, p. 263). Como los mercados externos presentan, generalmente mayor turbulencia

que en el mercado domestico, las OEAV deben captar más información del mercado, por otra parte esta será menos posible, por lo tanto la organización deberá realizar un mayor esfuerzo de diseminación de la información entre sus diferentes unidades organizacionales.

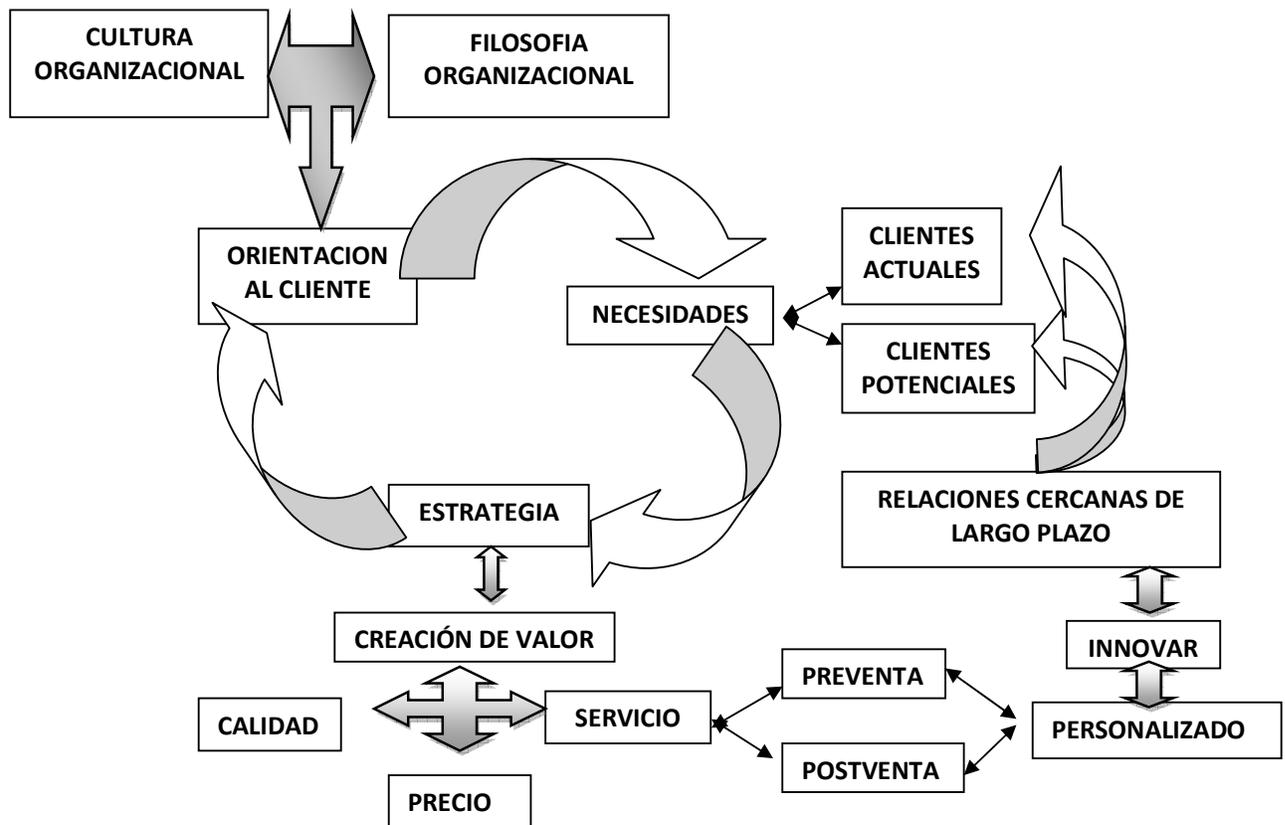
como se muestra en la grafica **numero 1** las OEAV basan su estrategia en la creación de valor con la combinación de atención al cliente personalizado, precio y calidad, por ende la organización se encuentra en la obligación de concebir una oferta que satisfaga las exigencias de valor de sus compradores plenamente y efectivamente, a mayor grado de poder del comprador, más apreciable será la orientación al mercado de una empresa según postulados de Gounaris y Avlonitis (1997) y Avlonitis y Gounaris (1999).

Las empresas EAV como se observa **en la grafica numero 1** se han logrado construir una relación cercana y de largo plazo con los clientes, es preciso que las actuaciones de la organizaciones transmitidas a los clientes se forjen dentro de la búsqueda de relaciones continuadas y mutuamente beneficiosas que subsistan a lo largo del tiempo según varios teóricos (McKenna, 1991; Slater y Narver, 1994; Slater y Narver, 1995; Slater, 1997; Narver, Slater y Tiejte, 1998). Producto de este proceso las EEAV el servicio postventa y el proceso de idealización se realizan de manera personal (visitándolos o por medio del teléfono, mail o atención quejas, reclamos y no conformidades) de esta forma identifican el nivel de satisfacción de sus clientes y aspectos a mejorar en productos o servicios prestado por empresas, este proceso adquiere la importancia en la satisfacción de las necesidades de los clientes en el desarrollo de la orientación al mercado contribuyendo a la obtención de sus metas como lo argumentan Ruekert, 1992; Jaworski y Kohli, 1993; Harris, 1996a ; Bhuian, 1998.

Se concluye que en la mayoría de las EEAV conocen las necesidades de sus clientes y basan la estrategia del en la creación de valor con la combinación de atención al cliente, precio y calidad, consideran que sus clientes se encuentra satisfecho con el producto o servicio prestado por ellas, el servicio postventa lo

realizan de manera personal visitándolos o por medio del teléfono, mail o atención quejas, reclamos y no conformidades el proceso de fidelización de los clientes es realizado por medio del servicio personalizado estableciendo una relación cercana.

Grafico Numero 1. Orientación al cliente



Fuente: La Autora

6.3.5. Orientación a la competencia

Las empresas exportadoras agroindustriales de Villavicencio (EEAV) la mayoría conoce a su competencia directa, local, nacional e internacional, al igual

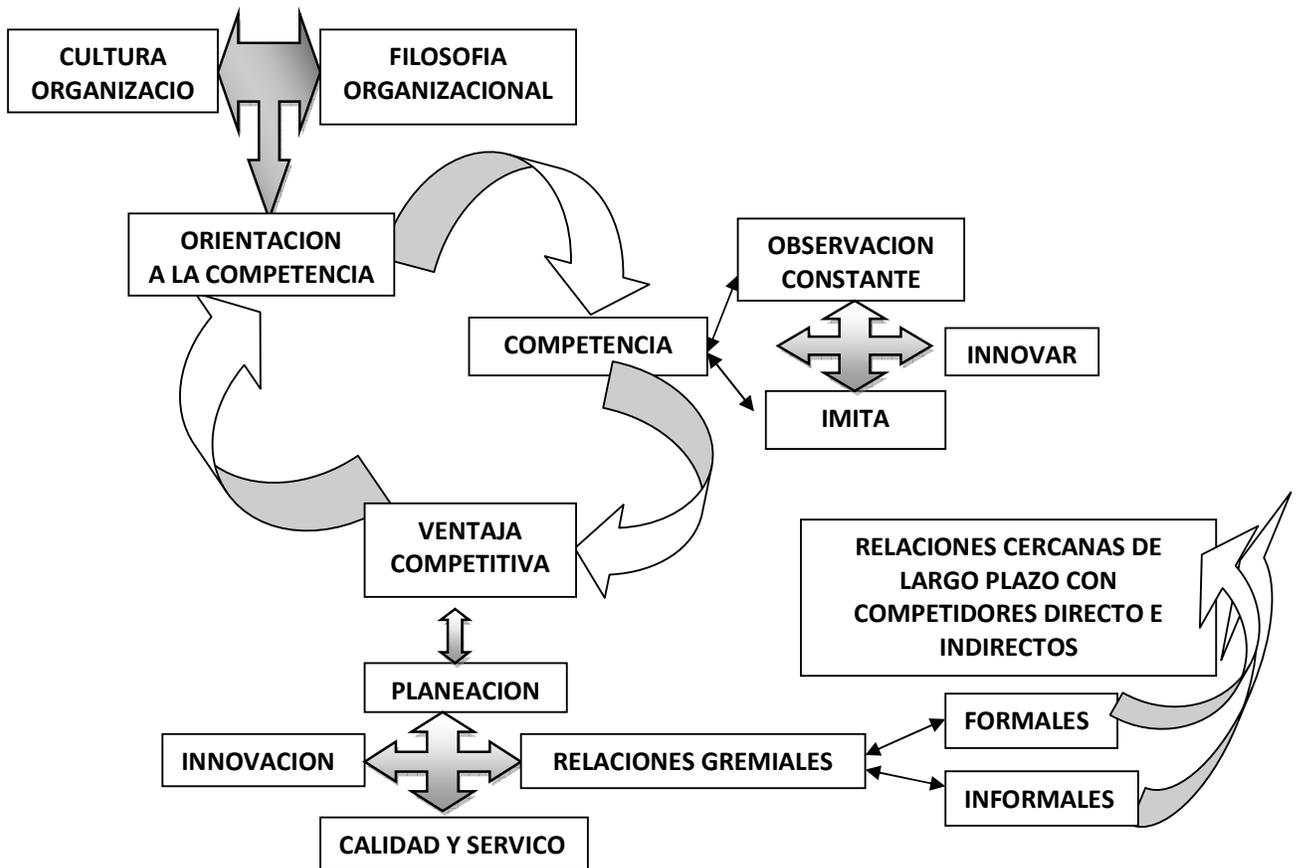
que a los sus clientes actuales y potenciales, esto es importante para lograr ser competitivos en el mercado, la orientación al mercado conserva como aporte clave la consideración del "mercado" no ceñida a los clientes de la empresa de la misma manera incluye la competencia como lo mencionan trabajos (Shapiro, 1988), el entorno (Kohli y Jaworski, 1990; Narver y Slater, 1990) y los distribuidores (Lambin, 1995; Trespacios y otros, 1997). Porque el constructo de la orientación al mercado los incluye tratándose 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"* Según Narver y Slater (1990) de esta manera las Empresas logran analizar la competencia para comprender sus acciones y estrategias

Las estrategias de las EEAV frente a la competencia es tener calidad y servicio personalizado creando así un mayor valor innovando constantemente, para autores como PORTER (1980) la "Relación entre la Orientación al mercado y la estrategia", son fundamentales para conseguir y mantener una ventaja competitiva.

La mayoría de las EEAV se encuentran en mercados muy competidos y competitivos, lo que hace que tengan que enfrentar un gran número de competidores nacionales e internacionales, es decir un mercado hostil, y un mercado se señala de hostil cuando los competidores presentes en el mercado se atacan agresivamente en numerosas dimensiones estratégicas (Slater y Narver, 1994a). de tal manera, mayor es la hostilidad competitiva entre los participantes del mercado. La manera en que las OEAV contrarrestan las acciones amenazantes de la competencia como se observa en la grafica numero 2, es a través de la observación constantemente a la competencia, tratando de imitar, mejorando o innovando sus estrategias y acciones, esto proporciona un insumo importante para discusiones a cerca de las fortalezas y debilidades de la competencia en la organización pero solo a nivel gerencial, en el proceso de

orientación al mercado no sólo consiste en obtener información del mercado, se debe diseminarla por todas las áreas de la empresa y disponer de un proceso de actuación para esa información; la implantación de esta, representa el más importante recurso con que puede contar una empresa para obtener una ventaja competitiva sostenible. Kumar, Subramanian y Yauger (1998).

Grafica Numero 2. Orientación A La Competencia



Fuente: La Autora

Las OEAV adquiere una ventaja competitiva frente a la competencia como se observa en la grafica N° 2 basada en el proceso de planeación, innovación, calidad y servicio personalizado estableciendo relaciones gremiales formales e informales que llevan a establecer relaciones cercanas de largo plazo con la competencia directa o indirecta, *estar orientado al mercado* representa comprender y

reaccionar frente a las preferencias y el comportamiento de los implicados en el mercado, mientras que *orientar los mercados* implica ser capaz de influir en la estructura del mercado y/o los comportamientos de los actores en una dirección que permita a la organización y obtener la posición competitiva tal como lo sostienen Jaworski, Kohli y Sahay (2000). En las EEAV la actitud de los proveedores condicionan de forma fundamental la oferta de la empresa, inclusive pueden llegar admitir una amenaza, si se producen subidas de precios o disminuciones de calidad como lo argumenta Porter (1980), en este punto es posible que un proveedor pueda negociar precios más altos, o un menor valor entregado como lo mencionan Narver y Slater, (1990).

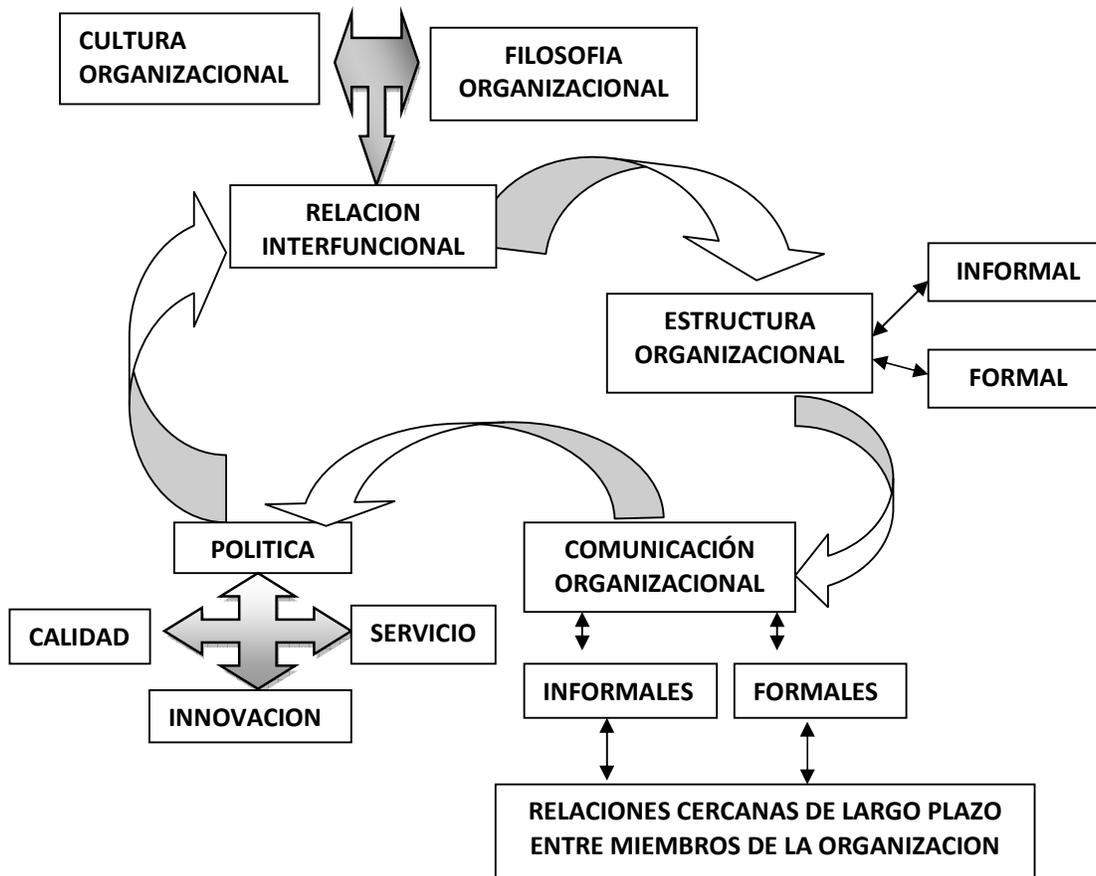
Se puede concluir que la mayoría conoce a su competencia directa, local, nacional e internacional, las estrategias de las empresas frente a la competencia es tener calidad y servicio personalizado, la manera de contrarrestar las acciones amenazantes de la competencia es tratando de imitar y mejorarlas, en las empresas se discute a cerca de las fortalezas y debilidades de la competencia en la organización solo a nivel gerencial, las empresas adquieren una ventaja competitiva frente a la competencia basada en el proceso de planeación, innovación, calidad y servicio personalizado

6.3.6. Coordinación interfuncional

La mayoría de las EEAV no cuentan con una estructura organizacional formal por ende, no cuentan con área o departamento de mercadeo nacional ni internacional, esta es una área transversal en las organizaciones por lo tanto comparte recursos, información y comunicación con toda la empresa. Pocas de las OEAV empresas socializan con los empleados la información sobre las experiencias de éxito y fracaso que han vivido con los clientes y cuando lo hacen es informal de manera verbal por que existen mecanismos de comunicación informal y pocos mecanismos formales para el manejo de información del sistema de marketing en las EEAV. Como se observa en la grafica N° 3, Las OAEV

cuentan con varios productos que son del sector agroindustrial y los caracteriza la calidad, innovación y servicio personalizado.

Grafica Numero 3. Relación Interfuncional



FUENTE: La autora

En las OAEV La mayoría de sus directivos realizan visitas pre y posventa a los clientes actuales pero muy pocos los potenciales, es importante en estas organizaciones dar a conocer las necesidades de los clientes en este sentido lo muestran Jaworski y Kohli (1993), Webster (1988), estos manifiestan que la orientación al mercado en estas empresas, valoran la importancia de las necesidades y satisfacción de los clientes, para promover y difundir una cultura organizacional orientada al mercado, en la cual los directivos juegan un papel determinante para el cumplimiento de las metas como lo manifestó Lambín

(1995), como se observa en la grafica N°3 en donde se asevera que *“la orientación al mercado es una filosofía de negocio que involucra a todos los participantes del mercado en todos los niveles de la organización”*; en una organización la presencia de un directivo que realice el liderazgo esto proporciona estimulación a los demás miembros de la organización para motivarlos a la consecución de las metas individuales y organizacionales (Mintzberg, Quinn y Ghoshal, 1999.) En aquellas empresas en las que la comunicación intra-organizativa es elevada se hallan más posibilidades de alcanzar una mayor aprobación y concientización de las actuaciones propias de la orientación al mercado (Cadogan y Siguan (1998.) para Barroso y Martín (1999) la orientación al mercado tiene sus raíces en la interacción entre el la dirección estratégica y el marketing, inmersos dentro de una cultura organizativa que origina la elaboración de información en todos los niveles organizacionales, su diseminación en la organización y el desarrollo de acciones coordinadas de respuesta Vázquez *et al* (1999) como ocurre en las OEAV.

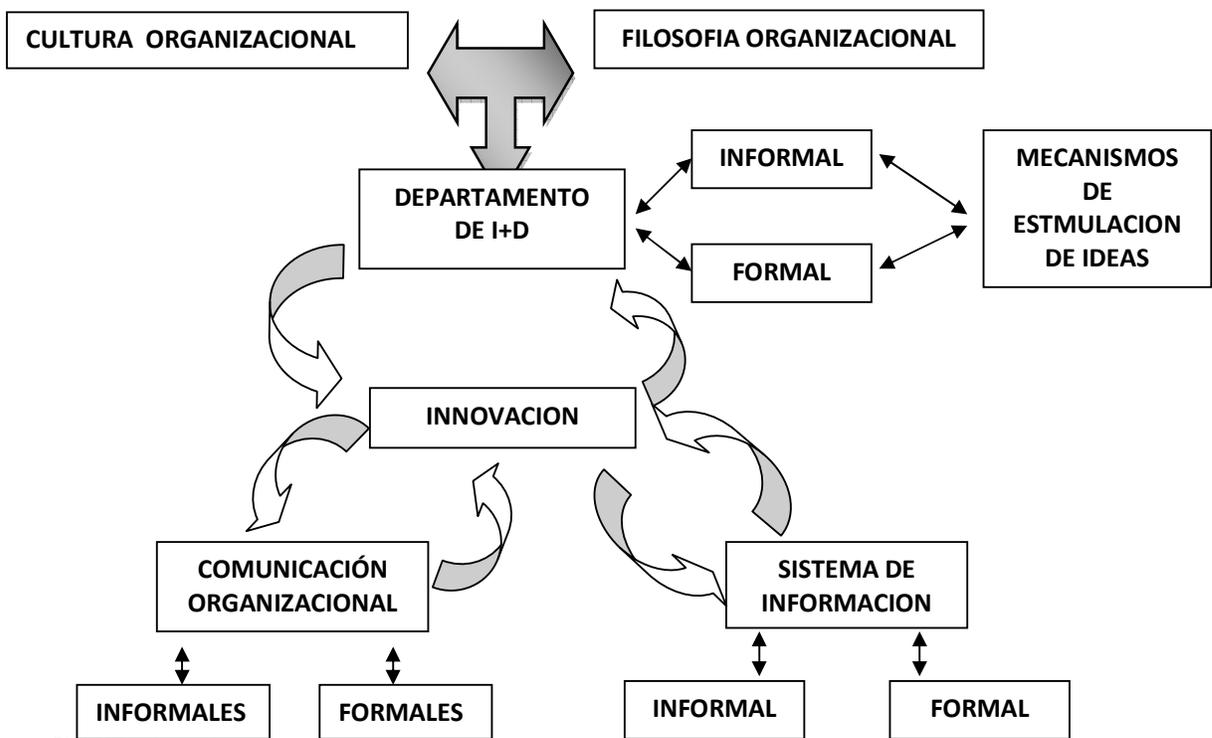
6.3.7. Innovación

Las EEAV no cuentan con un mecanismo formal de estimulación de creación de nuevas ideas en sus funcionarios, por otra parte el proceso de innovación es producto de la atención de sugerencias de funcionarios para mejorar un proceso y/o producto, que se atienden únicamente de manera informal y verbal, y se dan a conocer (se comunica de manera verbal e informal) no a todos los miembros de la empresa Para Varela, Gutiérrez y Antón (1998) objetan que *“puesto que las capacidades se manifiestan en actividades típicas, tales como la generación de información y su diseminación en la empresa, que posibilitan proporcionar un valor superior a los consumidores,. la orientación al mercado representa la capacidad, y su aplicación permite mejorar las habilidades poseídas en la empresa y acumular nuevos conocimientos*

Se puede concluir que en general en las EEAV la mayoría de los directivos realizan visitas pre y posventa a los clientes actuales pero muy pocos los

potenciales, cuentan con varios productos que son del sector agroindustrial y los caracteriza la calidad, innovación y servicios personalizado, las empresas no cuentan con área de mercadeo nacional ni internacional, esta es una área transversal en las organizaciones por lo tanto comparte recursos, información y comunicación con toda la empresa, para mantener el posicionamiento de sus productos en el mercado lo hacen manteniendo un buen servicio personalizado con el cliente y relaciones gremiales por medio de eventos. Pocas OEAV socializan con los empleados la información sobre las experiencias de éxito y fracaso que han vivido con los clientes y cuando lo hacen es informal de manera verbal.

Grafica Numero 4. Innovación



La filosofía de negocio de la EEAV se constituye mediante la generación de información como derivada del análisis del mercado, sus comportamientos y experiencias pasadas, para Baker y Sinkula, (1999) el aprendizaje es una característica organizacional, que perturba la voluntad hacia el aprendizaje de

manera fuerte a la orientación al mercado y de una reveladora orientación al aprendizaje permitiendo encontrar la fuente real de ventaja competitiva, la cual hace ostensible una relación con la cultura innovadora, las empresas con una mayor cultura innovadora, tienen una mayor percepción relevante de la orientación al mercado y del aprendizaje organizacional, permitiendo alcanzar superiores rendimientos económicos.

En la mayoría de las EEAV no existe formalmente un departamento de innovación, pero si hay espacios donde los empleados hacen aportes para mejorar productos, servicios, sistemas, procedimientos, En todas las OEAV se han dado procesos de innovación incremental y blanda y en mejoras de procesos, procedimientos o productos en los últimos años. El proceso de innovación de estas empresas no depende de un departamento o de un procedimiento, es el resultado de la identificación de los individuos de la organización con la cultura y aprendizaje organizacional Para Cravens (1998b), coexiste una fuerte relación entre la orientación al mercado y el aprendizaje organizacional, la calidad del proceso de aprendizaje se establece en la persistencia del mismo, perfeccionando conocimiento, conceptos, y experiencia interdisciplinariamente, si existe una departamentalización todos los individuos de la organización deberán responsabilizarse de los procesos, análisis y mejora en los procesos. Y si no existe una estructura organizacional definida el diseño de la organización debe realizarse en base a los principales procesos, eliminando las áreas funcionales en su totalidad.

En las OEAV se evidencio la existencia de un sistema de información y de comunicación formal e informal en estas organizaciones se evidencia la existencia de una mayor participación de los sistemas informales, por su efectividad, inmediatez y respondiendo a la estructura organizacional que las compone.

Se puede concluir que en las EEAV no tiene un mecanismo formal de estimulación de creación de nuevas ideas en sus funcionarios, atiende sugerencias de un funcionario para mejorar un proceso y/o producto solo de manera informal y verbal, y se dan a conocer (comunica) no a todos los miembros de la empresa y cuando se realiza se hace de manera verbal. De las 5 EEAV solo 1 empresa cuenta una dependencia de innovación e investigación, en las 4 restantes OEAV no existe formalmente un departamento o dependencia de innovación, pero si hay espacios donde los empleados hacen aportes para mejorar productos, servicios, sistemas, procedimientos, En todas las empresas se han dado procesos de innovación incremental y blanda y en mejoras de procesos, procedimientos o productos en los últimos años.

6.3.8. Variables de marketing internacional

Las 5 EEAV ha realizado cambios a las exportaciones que han consistido en productos (mejoras), embalajes y en procesos, Varela y Calvo (1998), consideran la actividad exportadora como factor de mejora en la conducta de la orientación al mercado. Se conjetura que la actuación en mercados exteriores genera un efecto positivo, en cuanto que la empresa se beneficiará de la acumulación de información, arrojando como resultado mejoras en los procesos y de manera más vertiginosa diseminarlos, además de incluirlos a la hora de diseñar actuaciones de marketing dirigidas a este segmento de consumidores. Se evidencia en la literatura existente frente al tema de manera empírica que en el comportamiento y sus dimensiones internacionales influyen de manera positiva en la orientación al mercado en el proceso de internacionalización. Según Day y Wensley (1988) *“en mercados dinámicos con barreras a la movilidad inestables, con muchos competidores y usuarios altamente segmentados, es obligada la orientación al consumidor”*.

La manera en la que las EEAV calculan el precio de venta del producto a nivel internacional de las diferentes exportaciones es costo más margen de utilidad, la estructura de costos es un factor importante y coherente de análisis con la competencia en el proceso de orientación al mercado siendo en definitiva en el proceso de encontrar y desarrollar la estrategia competitiva.

Las OEAV son conscientes de manera empírica que el precio que ofrecen el exterior de un producto diferenciado puede afectar la política de precio, y a su vez puede afectar la intensidad exportadora en el mercado de la empresa.

El proceso de consecución de clientes en las EEAV para sus exportaciones se realiza por medio de recomendación de referidos nacionales y relaciones públicas logradas por participación en eventos gremiales o asociaciones. Los procesos logísticos de exportación de las OEAV han mejorado desde el inicio de los procesos de exportación como consecuencia del proceso de la observación y la experiencia durante las operaciones internacionales realizadas, las exportaciones de las EEAV ha sido relativamente pocas veces anual (en volumen y precios) y se realizan con una periodicidad que va desde mensual hasta en anual, para los últimos 5 años.

Solo algunas de las EEAV en sus exportaciones realizan procesos de promoción y cuando lo hacen, lo realizan personalizados para sus productos en los mercados internacionales y a través de congresos o eventos gremiales internacionales o nacionales. Las actividades desarrolladas en promoción para estas empresas son determinantes para el éxito en las exportaciones de empresas.

La principal fuente de información de mercados internacionales de la mayoría de las EEAV es observar la competencia, participar activamente de congresos, eventos gremiales, el mercado y la internet para Kohli y Jaworski (1990) se han referido al crecimiento del mercado como factor moderador de la relación que estamos analizando. Por otra parte una de las herramientas que mas ha venido

ganando terreno en las OEAV es el uso de las tecnologías de la informática y las comunicaciones TIC'S en el desarrollo de la labor de mercadeo e inteligencia de mercados el uso de las TIC's establece un auténtico inicio de ventajas competitivas para las organizaciones proporcionado el inicio del fomento al desarrollo de procesos de innovación en producto y regenerar resultados que se derivan del proceso como lo sostienen algunos teóricos (Bond y Houston. 2003; Prasad et al., 2001; Tatikonda y Stock 2003).

En las OEAV se puede concluir que todas de las empresas ha realizado cambios a las exportaciones que han consistido en productos (mejoras), embalajes y en procesos, la manera de calcular el precio de venta del producto a nivel internacional de las diferente exportaciones es costo más margen de utilidad, el proceso de consecución de clientes para sus exportaciones se realiza por medio de recomendación de referidos nacionales y relaciones públicas, los procesos logísticos de exportación de las empresas han mejorado como consecuencia de la observación y la experiencia, las exportaciones han sido relativamente pocas veces y se realizan con una periodicidad que va desde mensual hasta anual (en volumen y precios) en los últimos años. Solo algunas EEAV en sus exportaciones realizan procesos de promoción personalizada de sus productos en los mercados internacionales y a través de congresos o eventos gremiales internacionales.

7. TIPOLOGIAS DE ORIENTACION AL MERCADO DE LAS EEAV

Después de realizar un análisis de las dimensiones de la orientación al mercado y de las características de las mismas en cada una de las empresas exportadoras

agroindustriales de la ciudad de Villavicencio se encontraron 5 tipologías de empresas como se puede observar en la tabla n° 4.

TABLA 4. Tipologías de orientación al mercado de las EEAV

Dimensiones de OM/ Tipología de empresas	Orientación al cliente	Orientación a la competencia	Relación interfuncional
Tipo I Estructurado (Orius biotecnología)	Atiende mercado internacional y nacional. Trabaja en base a las necesidades de los clientes.	Realiza procesos de análisis y reflexión de la competencia y el mercado Relaciones sociales y gremiales formales Conoce fortalezas y debilidades.	Cuenta con plataforma estratégica . Tiene un estructura organizacional. Cuenta con departamento de innovación y desarrollo. Relaciones laborales formales. Comunicación del talento humano formal. Opera algunas funciones tercerizando. Cuenta con sistemas de calidad Cuenta con un sistema de información formal.
Tipo II Relacionista (Tecnipalma)	Atiende mercado nacional. Trabaja en base a las necesidades de los clientes.	Realiza procesos de análisis y reflexión de la competencia y el mercado. Relaciones sociales y gremiales formales Conoce fortalezas y debilidades.	No Cuenta con plataforma estratégica escrita Tiene un estructura organizacional solo en el área de producción . NO Cuenta con departamento de innovación y desarrollo (pero cooinvestiga con otras instituciones). Relaciones laborales formales. Comunicación del talento humano informal Opera funciones centralizado formal. Cuenta con sistemas de calidad. Cuenta con un sistema de información informal.
Tipo III Sobreviviente (Makercol)	Atiende mercado internacional. Trabaja en base a las necesidades de los clientes.	Realiza observación de la competencia y el mercado Relaciones sociales y gremiales formales Conoce fortalezas y debilidades.	Cuenta con plataforma estratégica escrita Tiene un estructura organizacional solo en el área de producción . NO Cuenta con departamento de innovación y desarrollo. Relaciones laborales formales. Comunicación del talento humano informal Opera funciones centralizado formal. Cuenta con sistemas de calidad. Cuenta con un sistema de información informal.
Tipo IV Formador (Zoociradero)	Atiende mercado nacional competido. Trabaja en base a las necesidades de los clientes.	Realiza observación de la competencia y el mercado Relaciones sociales y gremiales informales Conoce fortalezas y debilidades.	No Cuenta con plataforma estratégica escrita No Tiene un estructura organizacional . NO Cuenta con departamento de innovación y desarrollo. Relaciones laborales informales ocasionales de alta rotación. Comunicación del talento humano informal Opera funciones centralizado e informal. No Cuenta con sistemas de calidad. Cuenta con un sistema de información informal.
Tipo V Filosofo (agroestevia)	Atiende mercado poco desarrollado. Trabaja en	Realiza observación de la competencia y el mercado NO Relaciones	No Cuenta con plataforma estratégica escrita No Tiene un estructura organizacional . NO Cuenta con departamento de innovación y desarrollo.

	base a las necesidades de los clientes.	sociales y gremiales informales Conoce fortalezas y debilidades.	Comunicación del talento humano informal Opera funciones Relaciones laborales informales y ocasionales. centralizado e informal. No Cuenta con sistemas de calidad. Cuenta con un sistema de información informal.
--	---	---	--

FUENTE: La autora

Analizando la tabla N° 4 se pueden observar 5 tipologías de empresas EEAV, cualificando las características de cada una se puede establecer un nivel por dimensión de la orientación al mercado de manera más precisa, la característica general por tipología de cada dimensión de la OM como se observa en la tabla N° 5.

TABLA 5. Nivel de las tipologías de Orientación al Mercado de las EEAV

	Orientación al cliente	Orientación la competencia	Relación interfuncional
Tipo I Estructurado (Orius biotecnología)	ALTA	ALTA	ALTA
Tipo II Relacionista (Tecnipalma)	MEDIA	ALTA	MEDIA
Tipo III Sobreviviente (Makercol)	MEDIA	MEDIA	MEDIA .
Tipo IV Formador (Zoociradero)	BAJA	MEDIA	BAJA
Tipo V Filosofo (agroestevia)	BAJA	BAJA	BAJA

FUENTE: La autora

Habiendo analizado 5 exportadores agroindustriales y después de realizar el análisis en profundidad de sus principales características, en la *dimensión de orientación al mercado* se hallaron cinco grandes categorías: *Estructurados, Relacionista, Sobreviviente, Filosofo y Formador*

7.1 TIPO I Estructurado

Las organizaciones estructuradas o de **Tipo I** son aquellas organizaciones que atienden a mercados nacionales en un 60% a mercados internacionales en un 40% y trabajan en base a las necesidades que han identificado en sus clientes actuales y potenciales.

Estas organizaciones son pioneras en su segmento de mercado, han identificado y conocen las fortalezas y debilidades de la competencia y el mercado como producto de análisis y reflexión de las mismas, participan activamente de eventos y relaciones sociales y gremiales formales.

Estas empresas cuentan con una organización formal en la estructura organizacional que las compone, cuenta con una definida y formal plataforma estratégica que ha realizado la implantación de sistemas de calidad en los procesos administrativos como de producción. Estas organizaciones cuentan con departamento de innovación y desarrollo y su implementación ha permitido el desarrollo de patentes y registro de marcas, el crecimiento obtenido les ha permitido la expansión con sucursales en otros países, además de caracterizarlos como *pioneros* en el mercado

La expansión y crecimiento de estas empresas los ha llevado a la tercerización de funciones operativas.

Dentro de la organización se encuentran la existencia de relaciones laborales formales con el recurso humano que han acumulado durante muchos años de experiencia que son aprovechados en el mejoramiento continuo de las labores de la organización, apoyados en esto y por medio del sistema de información formal de comunicación existente, estas organizaciones son objetivas y realistas a la hora de ver la prospectiva de la empresa.

Las organizaciones Tipo I de la tipología de la OM cuentan con una alta orientación al cliente, alta orientación a la competencia y una alta relación interfuncional.

"Nos metimos también en una auditoria, más que en la certificación para uso en agricultura orgánica, que es un digamos un plus que tienen nuestros productos" - "Normalmente son muy parecidas a los nuestros o muy similares lo único que a uno lo diferencia es la eficacia , si a mí me va bien y a usted no le va bien, a nosotros siempre nos ha ido bien , estamos mejor que todos" (Mario Delgado Orius Biotecnología, Villavicencio)

7.2 TIPO II Relacionista

Las organizaciones *relacionistas* o de **Tipo II** son aquellas organizaciones que atienden a mercados nacionales en un 99% a mercados internacionales en un 1% y trabajan en base a las necesidades que han identificado en sus clientes actuales y potenciales.

Estas organizaciones conocen las fortalezas y debilidades de la competencia y el mercado como producto del análisis y reflexión de la misma, participan activamente de eventos y relaciones sociales y gremiales formales.

Estas empresas cuentan con una organización formal solo en el área de producción en la estructura organizacional que las compone, carecen de una definida y formal plataforma estratégica, han realizado la implantación de sistemas de calidad en los procesos administrativos como de producción. Estas organizaciones no cuentan con departamento de innovación y desarrollo pero realizan procesos de I+D en cooperación con entidades gremiales, estas organizaciones han centralizado sus funciones.

Dentro de las organizaciones se encuentran la existencia de relaciones laborales formales con el recurso humano que han acumulado durante muchos años de experiencia que son aprovechados en el mejoramiento continuo de las labores de la organización, apoyados en esto y por medio del sistema de información informal de comunicación existente.

Las organizaciones Tipo II de la tipología de la OM cuentan con una media orientación al cliente, alta orientación a la competencia y una media relación interfuncional.

"Los mismos ingenieros de proyectos cuando el cliente nos dice oiga tengo esta necesidad muchísimas veces el ingeniero designado para ese proyecto tiene que ir a la planta eso es un cuerpo de venta nada que hacer, porque en la visita para un proyecto para un objetivo salen tres o cuatro más que es eso es lo que pasa".(Junca, Tecniplama, Acacias)

7.3 TIPO III Sobreviviente

Las organizaciones *Sobreviviente* de **Tipo III** son aquellas organizaciones que atienden a mercados nacionales en un 1% a mercados internacionales en un 99% y trabajan en base a las necesidades que han identificado en sus clientes actuales y potenciales.

Estas organizaciones conocen las fortalezas y debilidades de la competencia como producto de observación de las mismas y el mercado, participan activamente de eventos y relaciones sociales y gremiales formales.

Estas empresas cuentan con una organización formal solo en el área de producción en la estructura organizacional que las compone, cuenta con una definida y formal plataforma estratégica, han realizado la implantación de

sistemas de calidad en los procesos administrativos como de producción. Estas organizaciones no cuentan con departamento de innovación y desarrollo, estas organizaciones han centralizado sus funciones.

Dentro de las organizaciones se encuentran la existencia de relaciones laborales formales con el recurso humano que han acumulado durante muchos años de experiencia que son aprovechados en el mejoramiento continuo de las labores de la organización, apoyados en esto y por medio del sistema de información informal de comunicación existente.

Las organizaciones Tipo III de la tipología de la OM cuentan con una media orientación al cliente, media orientación a la competencia y una media relación interfuncional.

"siempre se estuvo muy cerca del cliente eh observando las necesidades, escuchando que necesitaban y siempre al cliente trato de dársele la ayuda oportuna y la asesoría también sí digamos nosotros sabemos mucho mas de carne que los venezolanos entonces también asesorarlo en el manejo del producto en las góndolas en las en vitrinas, la cual por no contar con un sistema de información formal es transmitida de manera oral. De igual manera conocen su competencia identificando sus fortalezas y debilidades." (Fabián, Makercol, Villavicencio)

7.4 TIPO IV Formador

Las organizaciones *Formador* de **Tipo IV** son aquellas organizaciones que atienden a mercados nacionales muy competidos en un 99%y a mercados internacionales competidos en un 1% y trabajan en base a las necesidades que han identificado en sus clientes actuales y potenciales.

Estas organizaciones conocen las fortalezas y debilidades de la competencia y

condiciones del mercado como producto de observación de las mismas y el mercado, participan activamente de eventos y relaciones sociales y gremiales informales.

Estas empresas no cuentan con una organización en la estructura organizacional que las compone, no cuentan con una definida y formal plataforma estratégica, no han realizado la implantación de sistemas de calidad en los procesos administrativos y de producción. Estas organizaciones no cuentan con departamento de innovación y desarrollo, estas organizaciones cuentan con funciones centralizadas e informales.

Dentro de las organizaciones se encuentran la existencia de relaciones laborales informales que ocasionan una alta rotación del recurso humano, lo que no permite la acumulación de experiencias, por lo tanto no existe una acumulación de conocimiento en el tema para ser aprovechados en el mejoramiento continuo de las labores de la organización, se apoyan estas empresas por medio del sistema de información informal de comunicación existente.

Las organizaciones Tipo IV de la tipología de la OM cuentan con una baja orientación al cliente, media orientación a la competencia y una baja relación interfuncional.

"haa gracias digamos empieza uno a pensar en el cliente, me compra y todo...entonces ¡favorezcámoslo no!, entonces ya con las pieles yo empacaba en cajas de cartón, la piel iba seca, ya el cliente después una vez un día de un momento para otro me dijo la piel tiene que ser fresca o si no, no se la compro, ¿entonces hombre como es fresca? Me dijo tiene que cuidarla en nevera, sacrífico y meta a la nevera, tiene que

*estar muy bien salada para que no se dañe en la nevera y
"(Aniceto, zoocriadero Santa ana, Villavicencio)*

7.5. TIPO V Filósofo

Las organizaciones filosofas de **Tipo V** son aquellas organizaciones que atienden a mercados poco desarrollados nacionales en un 99%y a mercados internacionales en un 1% y trabajan en base a las necesidades que han identificado en sus clientes actuales y potenciales.

Estas organizaciones conocen las fortalezas y debilidades de la competencia como producto de observación de las mismas y el mercado, no participan activamente de eventos y relaciones sociales y gremiales formales e informales.

Estas empresas no cuentan con una organización en la estructura organizacional que las compone, no cuentan con una definida y formal plataforma estratégica, no han realizado la implantación de sistemas de calidad en los procesos administrativos y de producción. Estas organizaciones no cuentan con departamento de innovación y desarrollo, estas organizaciones cuentan con funciones centralizadas e informales y ocasionales.

Dentro de la organización se encuentran la existencia de relaciones laborales informales que ocasionan una alta rotación del recurso humano que no permite la acumulación de experiencias por lo tanto no son aprovechados en el mejoramiento continuo de las labores de la organización, se apoyan estas empresas por medio del sistema de información informal de comunicación existente.

Las organizaciones Tipo V de la tipología de la OM cuentan con una baja orientación al cliente, baja orientación a la competencia y una baja relación interfuncional.

"La filosofía del negocio, el agroarte, ...si eso, eh otras personas si claro, pero yo si me considero totalmente distinto , por qué me considero distinto?, porque yo veo que yo hago cosas distintas a lo que todo el mundo está haciendo y digamos, y que soporto esa carga y para mi no es trabajo, el problema es que para mi no es trabajo, es amor y es convicción, es pasión, eh creo mucho en eso entonces, eso obviamente, uno, otra, ósea me siento porque, porque uno observa que el número de personas dedicadas a eso no es nada"(Oscar, NTC Agroestevia, Villavicencio)

8. TIPOLOGIAS EN INNOVACION EN MERCADEO

Habiendo analizado 5 exportadores agroindustriales y después de realizar el análisis en profundidad de sus principales características, de la innovación en mercadeo se hallaron tres grandes tipologías: *científico, participativo y aprendiz* que se pueden observar con claridad en la Tabla N°6.

Tabla 6. Categorías En Innovación En Mercadeo

TIPOLOGÍA	CIENTIFICO	PARTICIPATIVO	APRENDIZ	TIPOLOGÍA	CIENTIFICO
EMPRESA	ORIOUS	TECNIPALMA	MAKERCOL	EMPRESA	ORIOUS
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	Formal y estructurada	Plana y simplificada solo departamento de producción	Plana y simplificada	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	Formal y estructurada
DEPARTAMENTO DE INNOVACION Y DESARROLLO	Si	Si-Cooinvestigación	No	DEPARTAMENTO DE INNOVACION Y DESARROLLO	Si
PROCESOS DE INNOVACION INCREMENTAL	Si	Si	No	PROCESOS DE INNOVACION INCREMENTAL	Si
INNOVACION EN PROCESOS	Si	Si	Si	INNOVACION EN PROCESOS	Si
SISTEMAS DE CALIDAD	Si	Si	No	SISTEMAS DE CALIDAD	Si
SISTEMA DE INFORMACION EN MERCADEO	Formal	Informal	Informal	SISTEMA DE INFORMACION EN MERCADEO	Formal

Fuente: La autora

8.1 Científico

Las organizaciones científicas son aquellas que presentan una estructura organizacional basada en la implementación de un sistema de calidad en procesos, cuentan con departamento de innovación y desarrollo, han logrado procesos de innovación incremental en los productos y en procesos como resultado del ejercicio de investigación científica dentro de la organización y en participación activa en entidades que fomentan la investigación, cuentan con la existencia departamento de innovación y desarrollo arrojando como resultado procesos de innovación logrando con el objetivo de solucionar problemas cotidianos dentro de la organización y para los clientes la información es obtenida por medio del sistema de información de marketing.

"Nació un proceso bonito de poder obtener los productos que resolvían algunos problemas en la agricultura, de insectos y plagas, eso está en la naturaleza, eso no me lo invente yo, pero tuve la valentía de sacarlo comercialmente..... Pues investigando, porque con los errores se aprende, tenemos un convenio de investigación científica con celucafe, desde hace 10 años, es la única empresa del país que ha podido estar con una empresa de de digamos un centro de investigación científico durante 10 años..... mi participación en Colciencias en representación de la Empresa...(Mario Delgado Orius Biotecnología, Villavicencio)

8.2 Participativa

Las organizaciones Participativas son aquellas que presentan una estructura organizacional simplificada y básica, solo en el departamento de producción existe una estructura definida, basada en la implementación de un sistemas de calidad en procesos, cuentan con departamento de innovación y desarrollo compartido con instituciones gremiales o interinstitucionales, han logrado procesos de innovación incremental en los productos y en procesos como

resultado del ejercicio de investigación científica dentro de la organización, no cuentan con la existencia departamento de innovación y desarrollo arrojando como resultados de procesos de innovación (mejoras) logrados con el objetivo de solucionar problemas cotidianos dentro de la organización y para los clientes la información es obtenidos por medio del sistema de informal de información de marketing.

" si nosotros somos muy abiertos a que ellos a que ellos , desarrollen sus ideas de una forma u otra hay que trancarlo decir si decir no, porque o si no se vuelve como un desorden que ellos hagan lo que ellos quieran ; nuestra forma de, de que te digo yo , de incentivarlos a ellos es que cuando las cosas se hagan en ese tipo de innovaciones se hacen y funcionan el cliente...participamos en investigación con semipalma..." (Junca, Tecniplama, Acacias)

8.3 Aprendiz

Las organizaciones Aprendiz son aquellas que presentan una estructura organizacional simplificada y básica, no han realizado la implementación de un sistemas de calidad, no cuentan con departamento de innovación y desarrollo, han logrado procesos de innovación incremental en los productos como resultado de la observación del mercado, pero no han realizado procesos de innovación en procesos, no cuentan con la existencia departamento de innovación y desarrollo, la información para tomar decisiones es obtenida por medio del sistema de informal de información de marketing.

" ...el cliente después una vez un día de un momento para otro me dijo la piel tiene que ser fresca o si no, no se la compro..... entonces hasta que hice el ensayo en costales y entonces como

van en costales, las metí todas primero en costales y no en las bolsas plásticas como... ya aprendimos en plástico, alguien me dijo...fulano de tal manda en plástico entonces aprendí y entonces fui consiguiendo las bolsas, hasta que...porque yo pensaba que era un plástico y arrollaba las pieles"(Aniceto, zoocriadero Santa ana, Villavicencio)

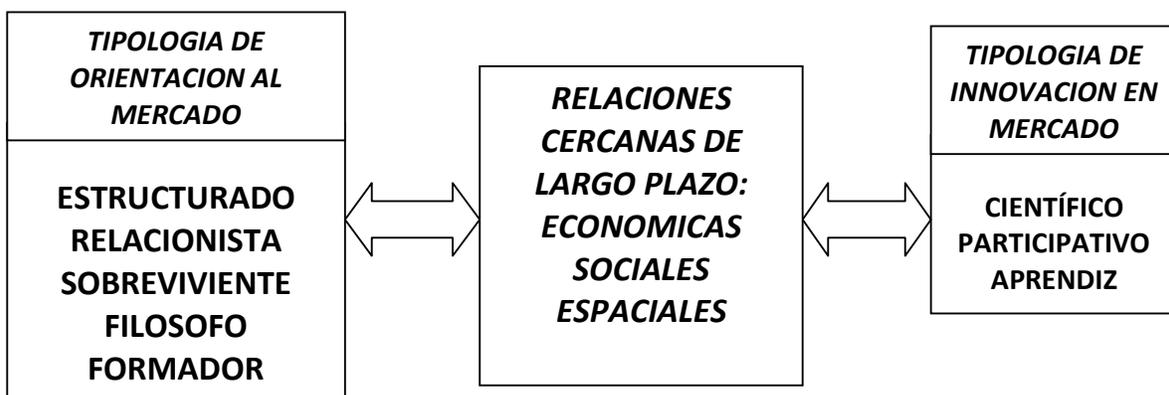
"En ocasiones eh empacábamos las cajas trasladadas una encima de otra entonces detectamos que cuando se colocaban unas encima de otras así se se dañaban y eso fue eso fue lo que nos sirvió ... claro las primeras ocasiones almacenábamos las cajas así se rompían," (Fabián, Makercol, Villavicencio)

"Eh innovación, yo pienso que la innovación radica en la filosofía....., jengibre inicialmente, era toda una novedad)(entonces es muy difícil porque yo todo el tiempo, siempre estoy reinventando, por eso cuando la gente me llega a un lado yo ya estoy en otro, y es difícil como cogerme ventaja, he notado eso, porque yo soy una persona que estoy renovando constantemente"(Oscar, NTC Agroestevia, Villavicencio)

9. RELACIÓN ENTRE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO E INNOVACIÓN EN MERCADEO

Después de realizar un análisis exhaustivo entre las tipologías de la orientación al mercado y las tipologías de innovación en mercadeo encontradas en las EEAV se pudo establecer que la existencia de una relación entre estas dos tipos de tipología con una evidente claridad como se observa en la tabla N°8, se muestra que entre las tipologías de orientación al mercado y las tipologías de innovación en mercadeo existe la característica en común que *las dos se realizan por la presencia de relaciones cercanas de largo plazo* en todas sus tipologías, dimensiones y con todos los agentes del mercado analizados en la presente investigación.

TABLA N° 8. Relación entre la orientación del mercado e innovación



Fuente: La autora

La relación entre las tipologías de la orientación al mercado y las tipologías de la innovación en mercadeo encontradas en las empresas exportadoras agroindustriales de la ciudad de Villavicencio y sus características respectivas como se observa en la tabla N° 9, se basa en relaciones cercanas de largo plazo para con su competencia, clientes internos y externos.

TABLA N°9 Características de la relación entre la orientación del mercado e innovación de las empresas exportadoras agroindustriales de la ciudad de Villavicencio.

Dimensión de OM/RCLP	ORIENTACION AL CLIENTE	ORIENTACION A LA COMPETENCIA	RELACION INTERFUNCIONAL
RELACION CERCANA DE LARGO PLAZO SOCIAL	Ropaje de confianza mutua. Descubre necesidades. Relación de confianza. Relación de beneficio mutuo. Establece vínculos sociales.	Se establecen códigos. Existen relaciones de respeto. Establece vínculos sociales.	Diseminación de información eficiente y eficaz. Sistema de información de marketing informal. Motivación de esfuerzos. Filosofía y cultura organizacional. La labor de marketing es transversal. Establece vínculos sociales.
REACION CERCANA DE LARGO PLAZO ESPACIAL	Redes locales y externas. Comprende necesidades del consumidor.	Fronteras invisibles. Comprende acciones competencia. Cambios producidos por el mercado. Vinculo natural.	Roles implícitos y específicos de marketing. Diseminación de información. Estimula la interfunciones.
RELACION CERCANA DE LARGO PLAZO ECONÓMICA	Sacrifica temporalmente la rentabilidad (inversión). Mayor porcentaje de clientes satisfechos. Mayor lealtad.	Mayor rentabilidad mayor crecimiento empresarial. Conoce las formalidades y debilidades de la competencia. Establece vínculos económicos.	Construcción y desarrollo de Nuevos procesos o productos. Acumulación de información. Conoce fortalezas y debilidades de la organización. Establece vínculos económicos. Estimula creación de valor.

FUENTE: La autora

9.1 Relaciones cercanas de largo plazo

En la orientación al mercado y la innovación en mercadeo de las EEAV se observa con claridad que esta interacción entre las tipologías de OM e Innovación en mercadeo son el resultado de relaciones construidas entre los clientes internos y externos actuales y potenciales, la competencia directa e indirecta y el macroentorno, producto de interacciones permanentes y constantes en diferentes intensidades, ámbitos y espacios, creando una especie de "amistad o relación duradera" este fenómeno algunos teóricos lo llaman la **proximidad relacional** refiriéndose a ella (Bendapudi y Berry, 1997; Capelli y Sabadie 2006; Dampérat 2006) como la relación entre los consumidores su reciprocidad con los productores que ofrecen sus productos o servicios, presentados con diferentes grados de intensidad, cuando los consumidores desentierran reciprocidades amistosos con los productores o comercializadores, se encuentran más acerca de compartir información valiosa, con frecuencia de productos, mercado o competencia. En ese orden de ideas hallamos la desdovoltura entre las interacciones sociales y las interacciones funcionales propias de la labor comercial entre los participantes de la misma, creando un vínculo fuerte de confianza que facilita la comunicación mutua .

Como se observa en la tabla N° 9, **las relaciones cercanas de largo plazo (RCLP)** de las EEAV permite la generación de valor en el desarrollo de las actividades de mercadeo e innovación, esto es el resultado de las interacciones sociales entre Clientes, Competencia y funcionarios de las organizaciones, según Vázquez y Trespacios (1997) los resultados de las organización basados en la filosofía de marketing fundados en: orientación al consumidor y a los competidores, coordinación interfuncional y el establecimiento de relaciones estrechas y a largo plazo con los clientes, estos espacios generados por las OEAV permiten la construcción de RCLP entre las personas, generando un sistema informal y oral que permite captar información de insumo fundamental para el diseño de estrategias de mercadeo y mejoras continuas de productos y

procesos. El mantenimiento de las relaciones duraderas con los compradores, según Narver y Slater (1990) manifiestan que el deseo de aprender y conocer arroja como resultado para las organizaciones el establecimiento de relaciones con los clientes, proveedores y otros agentes del mercado, permitiendo espacios favorables para la mejora de la organizaciones (Webster, 1992). Para los teóricos (McKenna, 1991; Slater y Narver, 1994; Slater y Narver, 1995; Slater, 1997; Narver, Slater y Tiejte, 1998) las organización y los clientes forjan la búsqueda de relaciones mutuamente beneficiosas y continuas a lo largo del tiempo asumiendo una filosofía basada en relaciones y alianzas, estables y duraderas, con los agentes con los que interactúa la organización.

Como se observa en la tabla N°8, las relaciones cercanas de largo plazo que establecen con las OEAV la innovación y la orientación al mercado contienen tres dimensión: sociales, espaciales y económicas

9.1.2 Relaciones cercanas de largo plazo sociales

Las relaciones cercanas de largo plazo sociales en las EEAV que no es más que una cercanía que permite la construcción de una relación social entre cliente y funcionario, en la práctica de relaciones comerciales en las OEAV permiten dejar al descubierto una relación que logra la satisfacción entre proveedor y cliente, producto de esa construcción de confianza y la comunicación directa de manera personal que fluye gracias a ella.

En las OEAV se desarrollan y establecen relación cercanas de largo plazo con los clientes interno y externo de tal manera que se encuentre un punto común, en los intereses entre la organización y los clientes, para lograrlo emplean todos los recursos de la organización para mantener y reforzar la confianza de los clientes en la empresa, las EEAV pretenden el aumento de valor de sus organizaciones,

para lograr este objetivo usan una especie de "ropaje" de confianza mutua, cimentado en el apoyo a largo plazo de una organización (Gummerson, 1987; Grönroos, 1990).

Las RCLP de las EEAV fomentan la construcción de relaciones cercanas con la competencia y el mercado en donde existe "códigos" de ciertos parámetros de respeto entre los competidores y la existencia de fronteras invisibles en el desenvolvimiento del mercado, permitiéndoles descubrir las necesidades futuras, que los consumidores aun no son conscientes de tener y que la investigación comercial tradicional no lograría captar con facilidad. Las OEAV han y permanecen evolucionando de manera proactiva a la capacidad de anticipar los cambios en las necesidades, deseos y demandas de sus clientes y por ende de mercados actuales y potenciales como lo manifiestan algunos teóricos. (Day y Wensley, 1988; Deshpande y Webster, 1989).

Fruto de estas RCLP las OEAV permiten la comprensión del mercado, la diseminación de la información y la implantación de la respuesta de manera eficiente y eficaz, como resultado del sistema de información de mercadeo desarrollado por las organizaciones de manera informal, las EEAV razonan sobre la diseminación de información derivada del consumidor y de la competencia estimulando la inter-funcionalidad y motivando la coordinación de esfuerzos continuos a una creación de valor superior en las organizaciones como lo manifiestan Narver y Slater (1990)

9.2.2 Relaciones cercanas de largo plazo espaciales

Las relaciones cercanas de largo plazo espaciales en las EEAV es el contacto espacio- cercanía en términos geográficos, esto proporciona similitudes culturales arrojando como resultado de esta interacción entre clientes internos y externos, proveedor y macroentorno un consentimiento relacional en términos económicos

en donde interactúan buscando **beneficios**, como resultado de esta estructuración, se establecen relaciones formales e informales sometidas bajo normas y procedimientos comunes permitiendo que en la medida en que todos los involucrados en la *relación cercana* "personal" por la cual se reciben beneficios de esta relación, haciéndola cada vez mas estrechara y más directa.

Las EEAV como producto de las RCLP espaciales han arrojado una construcción de un sistema de relaciones informales y la definición de territorios y fronteras invisibles que constituyen el fundamento de la existencia de un mercado para clientes, competidores y funcionarios con características y roles implícitos y específicos dentro de la actividad de marketing en el desarrollo de su actividad comercial.

Basados en el vinculo estrecho entre Cliente, competidor y funcionario de las OEAV las cuales sugieren que el proceso de marketing internacional de las mismas hubo lugar cuando se internalizan mercados a partir de la construcción de relaciones cercanas entre estos agentes del mercado y la construcción de relaciones con redes locales y extrajeras con el único objeto de acceder a nuevos mercados, con estrategias de diferenciación basadas en la creación de una posición estratégica en el mercado que se percibida como única y que sea sostenible a largo plazo (Porter (1980)), exigiendo para EEAV una adecuada comprensión de las necesidades de los consumidores, las acciones de los competidores y cambios producidos en el mercado.

Las OEAV con las RCLP han realizar la comprensión del mercado y la diseminación de la información producto de compartir espacios sociales y comerciales, han logrado establecer e identificar un vínculo natural con el diseño e implantación de la respuesta (Kohli y Jaworski (1990) y la diseminación de información procedente del consumidor y de la competencia estimulando la interfuncionalidad y motivación, logrando la coordinación de esfuerzos que estimulen la creación de valor superior continuo en las EEAV (Narver y Slater (1990))

9.2.3 Relaciones cercanas de largo plazo económicas

La relación cercana de largo plazo económica para las EEAV es la relación cercanía- rentabilidad o beneficio económico, es decir que entre todos los actores dentro de las relaciones cercanas de largo plazo que se realizan ya sea sociales o espaciales tiene un fin último y es obtener beneficios en términos económicos, en la medida en que todos perciban estos beneficios la **relación** se hará más fuerte, solida y estrecha

En las EEAV La asociación entre OM y rentabilidad tiene una estrecha relación, a mayor orientación al mercado mayor es su rentabilidad y crecimiento de las empresas como lo sostienen KOHLI Y JAWORSKI (1990) en sus trabajos, aun que las OEAV persiguen la rentabilidad, en aras de la construcción de RCLP sociales y espaciales con clientes, competidores y funcionarios estas son capaces de sacrificarla "temporalmente", como una inversión de mediano o largo plazo, esto debe llevarlas a, elevar el crecimiento de las ventas, optimizar las tasas de retención de clientes, mejorar la cuota de mercado, un aumento de las tasas de éxito, en el lanzamiento de productos nuevos en definitiva, a una mayor rentabilidad para la organización (KOHLI Y JAWORSKI (1990)).

Las EEAV tiene como objetivo que sus directivos *perciban la rentabilidad como una consecuencia de la orientación al mercado (Kijewski y Gross (1990))*, bajo la premisa de *marketing relacional que puede acarrear sencillamente un mayor porcentaje de clientes satisfechos, y un aumento de su lealtad. (Desphandé y Farley (2000), y Dalgic(1998))*. En las OEAV La orientación a la competencia se centra la generación de un valor superior al que ofrece su competidor, Igualmente se enfatiza la necesidad de acumular información para comprender las fuerzas y debilidades de los competidores actuales y potenciales, y sus capacidades y estrategias a largo plazo, para evaluar su capacidad para satisfacer a los mismos clientes y obtener una ventaja y por ende mayor rentabilidad. (Narver y Slater (1990))

En la innovación y la orientación al mercado de las OEAV existen relaciones cercanas de largo plazo en el desarrollo de sus actividades empresariales las RCLP sociales establecen vínculos con clientes internos y externos y la competencia, en espacios sociales con la finalidad de identificar y conocer fortalezas, características y roles estableciendo una especie de "ropaje" instituyendo relaciones de confianza y beneficio mutuo, definiendo territorios y fronteras de los mismos (RCLP espaciales), en búsqueda de maximización de valor de la empresas, estas relaciones tiene como fin ultimo la rentabilidad económicas para las empresas (RCLP económica). las relaciones cercana de largo plazo no son exclusiva del departamento de Marketing, es transversal a la organización y hace parte fundamental de la filosofía y cultura organizacional.

10. CONCLUSIONES

Como resultado del proceso investigativo mediante el estudio de enfoque de teoría fundada para comprender el fenómeno de "orientación al mercado e innovación en mercadeo de las empresas exportadoras agroindustriales de la ciudad de Villavicencio" llevado a cabo, a continuación se hace una reflexión sobre la orientación al mercado y la innovación en mercadeo internacional, lo que ha involucrado y representa para las empresas exportadoras y lo que seguirá simbolizando en estas organizaciones.

10.1 Orientación al mercado

Las EEAV a pesar de lo simplificado que pueda ser su estructura organizacional se encuentran orientadas al mercado, la razón es que estas organizaciones han logrado apropiarse la filosofía de marketing en forma de cultura organizacional en la cual se han establecido, fortalecido y desarrollado relaciones de largo plazo con sus clientes, proveedores y coordinación interfuncional logrando actitudes y comportamientos para la creación de valor en la organización desarrollando una cultura en pro de la OM que proporciona de manera general resultados positivos generales y aumento de ventas, esto además de las bondades ya mencionadas, le permite enfrentar a las EEAV la turbulencia de macroentorno que cada vez es más dinámica.

10.1.1 Orientación al cliente

En oposición a lo que tradicionalmente se cree que una empresa necesita usar técnicas de investigación de mercados para conocer las necesidades de los clientes, las EEAV conocen no solo las necesidades actuales de sus clientes sino las potenciales, esto lo han logrado gracias a las relaciones cercanas de largo plazo o marketing relacional que han logrado con ellos, lo que ha permitido

construir valor para el cliente, satisfacción y por ende lealtad con la organización con la estrategia de combinación de atención al cliente personalizada, precio y calidad.

10.1.2. Orientación a la competencia

Las EEAV por el contrario de lo que se cree, producto de las múltiples barreras que enfrenta en mercado internacionales, conocen perfectamente quien es su competencia local, nacional e internacional además de lograr comprender su nivel competitivo, esto les admite analizar y comprender sus acciones y estrategias, permitiendo reacciones frente a las estrategias de la competencia con una combinación estratégica que involucra planeación, innovación, calidad y servicio personalizado generando una percepción superior de valor entre sus clientes.

10.1.3. Relación interfuncional

Las OEAV han logrado coordinar interfuncionalmente el desarrollo de la cultura organizacional con el objetivo de la generación de valor superior para el cliente logrando una ventaja competitiva esto se ha logrado a pesar de no contar con una estructura organizacional y sistema de información formal, pero la acumulación de experiencia les ha permitido analizar sus experiencias y comportamientos del mercado y comunicarlo de manera eficiente.

10.2 innovación en mercadeo internacional

Muy a pesar de que las EEAV no cuentan con un departamento de investigación y desarrollo, tecnología de punta y sistema de información formal se ha evidenciado en todas estas organizaciones procesos de innovación blandas y/o incrementales producto de una cultura innovadora relacionada estrechamente con el aprendizaje organizacional derivados de analizar el mercado, comportamiento y experiencias del talento humano que las compone.

En la innovación y la orientación al mercado de las OEAV existen relaciones cercanas de largo plazo en el desarrollo de sus actividades empresariales las RCLP sociales establecen vínculos con clientes internos y externos y la competencia, en espacios sociales con la finalidad de identificar y conocer fortalezas, características y roles estableciendo una especie de "ropaje" instituyendo relaciones de confianza y beneficio mutuo, definiendo territorios y fronteras de los mismos (RCLP espaciales), en búsqueda de maximización de valor de la empresas, estas relaciones tiene como fin ultimo la rentabilidad económicas para las empresas (RCLP económica). Las relaciones cercanas de largo plazo no son exclusivas del departamento de Marketing, son transversales a la organización y parte fundamental de la filosofía y cultura organizacional de las EEAV.

10.3 Relaciones cercanas de largo plazo

Se evidencio en las EEAV las relaciones cercanas de largo plazo (RCLP) como un eje común entre los fenómenos estudiados la orientación al mercado e innovación en mercadeo de estas organizaciones, permitiendo la generación de valor en el desarrollo de las actividades de mercadeo e innovación, esto es el resultado de interacciones sociales entre Clientes, Competencia y funcionarios, generando un sistema informal y oral que permite captar información de insumo fundamental para el diseño de estrategias de mercadeo y mejoras continuas de productos y procesos, las relaciones cercanas de largo plazo que establecen con las OEAV la innovación y la orientación al mercado contienen tres dimensión: sociales, espaciales y económicas.

11. LIMITACIONES

Para una completa comprensión e interpretación de los hallazgos de los objetivos desarrollados en la investigación, es inevitable hacer una reflexión final de algunas limitaciones que enfrente esta investigación en su desarrollo, a demás de conocer los verdaderos alcances y algunos futuros fenómenos de investigaciones que pueden surgir producto de esta.

11.1 Algunas limitaciones

La ejecución de la investigación orientación al mercado e innovación de las empresas exportadoras agroindustriales de la ciudad de Villavicencio en el departamento del Meta, no está exenta de limitaciones sin que estas logran impedir su construcción y conclusiones generales, sí se generaron algunas conflictos para su abordaje.

En primer lugar el reducido número de las empresas exportadoras agroindustriales del la ciudad de Villavicencio en el departamento del Meta 5 en total, su pequeño tamaño y simplificadas estructuras organizacionales dificulto la recolección de información de varias fuentes en una misma empresa, aunque se realizo la recolección de información hizo más complejo el análisis de la misma.

En segundo lugar, la experiencia del proceso de exportación y el número de exportaciones realizadas por empresa son pocas relativamente, así como los destino de las misma son a países poco competitivos en este tipo de exportaciones En esta circunstancia, fueron realizados las entrevistas y tomado el material fotográfico y audiovisual se encontró información suficiente y rica para cumplir el objetivo del estudio.

En tercer lugar, la falta de haber obtenido información primaria de los proveedores de los exportadores así como del canal y sus clientes permitió la comprensión del fenómeno desde la óptica de la organización, esto no

imposibilitó la realización de un análisis profundo, riguroso, comprensivo, del fenómeno estudiado

11.2 Alcances

Los objetivos que han llevado a la comprensión del fenómeno de orientación al mercado e innovación de la zona de estudio, debe ser extensivo solo de manera categórica más no estadística. Es decir, de ninguna manera estos resultados pueden considerarse como representativo de realidad de otras ciudades aunque éstas sean similares en determinados aspectos. Debe entenderse que las investigaciones cualitativas con enfoque de teoría fundada son de carácter comprensivo y como consecuencia los resultados e interpretaciones no pueden distanciarse del contexto de donde fue tomada la información.

11.3 Futuras investigaciones

La gran complejidad del estudio de la orientación al mercado e innovación en empresas exportadoras, que se hizo desde la rigurosidad académica, los hallazgos aquí diseñados conviene entenderlo apenas como un pequeño punto de partida para el estudio de este fenómeno. Por esta razón las iniciativas encaminadas a ahondar en este tema en otros sectores o ciudades le corresponderá la realización de esfuerzos adicionales de investigación, con la misma metodología si se quiere profundizar en el tema los aspectos concluyentes aquí analizados

12. BIBLIOGRAFÍA:

- AABY, N.E. y SLATER, S.F.(1989): Management influences on export performance: a review of the empirical literature. *International Marketing Review*, nº 64, pp. 7-26.
- AAKER, D. (1988): *Strategic Marketing Management*. John Wilwy and Sons, 2ª ed., New York.
- ABELL, D.F. (1980): *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning*. Prentice-Hall, New Jersey.
- AGARWAL, S. y RAMASWANI, S.N. (1992): Choice of Foreign Market Entry Mode: Impact of Ownership, Location and Internalization Factors. *Journal of International Business Studies*, Vol. 27, First Quarter, pp. 1-27.
- AIKEN, M. y HAGE, J. (1968): Organizational Independence and Intraorganizational Structure. *American Sociological Review*, Vol. 33, pp. 912-930.
- ALBAUM, G.; STRANDSKOV, J. y DUERR, E. (1998): *International Marketing and Export Management*. Addison Wesley, Harlow, UK.
- ALONSO, J.A. (1993): Capacidades exportadoras y estrategia internacional de la empresa en VELARDE, J.; GARCÍA, J.L. y PEDREÑO, A. *Empresas y empresarios españoles en la encrucijada de los noventa*. Ed. Civitas, pp. 205-258.
- BABIN, B.J. y BOLES, J.S. (1998): Employee behaviour in a service environment: A model and test of potential differences between men a women. *Journal of Marketing*, Vol. 62, pp. 72-86.
- 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.
- BAKER, W.E. y SINKULA, J.M. (1999): The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol 27, nº 4, Fall, pp 411-427.
- BALABANIS, G.; STABLES, R.E. y PHILLIPS, H.C. (1997): Market Orientation in the Top 200 Britain Charity Organizations and its Impact on their Performance. *European Journal of Marketing*, Vol. 31, nº 8, pp. 583-603.
- BELLOENNETT, R. C. Y COOPER, R. (1981). *The misuse of marketing: an American Tragedy*. EEUU: *Business Horizons*, 25
- BRIGNALL, STAN Y BALLANTINE, JOAN (1996) Performances measurement in services business revisited. EEUU: *International Journal of Service Industry Management*. Vol. 7, Nº 1.
- BUCKLER, SHELDON Y ZIEN, KAREN (1996). *The spirituality of innovation: learning from stories*. EEUU: *Journal of Product Innovation Management*.Vol. 13.
- CADOGAN, J.W. Y DIAMANTOPOULUS, A. (1995). *Narver and Slater*,

- Kohli and Jaworski and the market orientation construct: integration and internalization. *EEUU: Journal of Strategic Marketing*, vol. 3, N° 1.
- CASTELLS, MANUEL (2000): *La Sociedad en red. España: en La Era de la Información*, Vol. 1., 2ª edición. Alianza Editorial. ISBN: 8420644943.
 - COOPER, ROBERT Y EDGETT, SCOTT (1996). Critical success factors for new financial services. *EEUU: Marketing Management*. Fall.
 - CRONIN, BLAISE (1992). Information and market integration in Latin America. *EEUU: Journal of Economic and Social Intelligence*, V. 2, N. 3.
 - CRUZ ROCHE, I. (1991). *Fundamentos de Marketing*. España: Ariel Economía.
 - DALGIC, T. (1998): Dissemination of Market Orientation in Europe. A Conceptual and Historical Evaluation. *International Marketing Review*, Vol. 15 (1), pp.45-60.
 - DAVIDSON, W.H. (1980): The location of foreign direct investment activity: Country characteristics and experience effects. *Journal of International Business Studies*, Vol.11, pp. 9-22.
 - DAVIS, P.S. (2000): Mode of International Entry: An Isomorphism Perspective. *Journal of International Business Studies*, Vol 31, n° 2, junio, pp 239-259.
 - DAWSON, L.M. (1987): Transferring Industrial Technology to Less Developed Countries. *Industrial Marketing Management*, Vol.16, n° 4, november, pp. 265-271.
 - 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.
 - DAY, G. y WENSLEY, R. (1988): Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority, *Journal of Marketing*, Vol 52, Abril, pp 1-20.
 - DEL RÍO, M. L.; VARELA, J. A. y BARREIRO, J. M. (1999): El tamaño como determinante del rendimiento exportador de la empresa. *XI Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing*, Valladolid, pp. 387-403.
 - DENG, S. y DART, J. (1999): The Market Orientation of Chinese Enterprises During a Time of Transition. *European Journal of Marketing*, Vol. 33, n° 5/6, pp. 631-654.
 - DESHPANDÉ, R.; FARLEY J.U.; WEBSTER, F.E. (1993). Corporate culture, customer orientation and innovativeness in Japanese firms: a quadar analysis. *EEUU: Journal of Marketing*, Vol. 57 (enero)
 - DINACYT (2003). Encuesta de actividades de innovación. Año de referencia 2003. Uruguay: Ministerio de Educación y Cultura, Dirección Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación.
 - DINAPYME (2001). Indicadores de Tecnologías de Información y Comunicación en Uruguay (TIC). Uruguay: Ministerio de Industria, Energía y Minería Dirección Nacional de Artesanías, Pequeñas y Medianas Empresas presentación en Power Point, en www.dinacyt.org.uy
 - DIAMANTOPOULOS, A. (1988): Identifying Differences Between High and

- Low Involvement Exporters. *International Marketing Review*, Vol.21, nº 5, october, pp. 18- 23.
- DIAMANTOPOULOS, A. y CADOGAN, J. (1996): Internationalizing the market orientation construct: an in-depth interview approach. *Journal of Strategic Marketing*, nº 4, pp.23-52.
 - DIAMANTOPOULOS, A. y HART, S. (1993): Linking Market Orientation and Company Performance: Preliminary Evidence on Kohli and Jaworski's Framework. *Journal of Strategic Marketing*, nº1, pp.93-121.
 - DIAMANTOPOULOS, A. y SCHLEGELMILCH, B. (1994): Linking Export Manpower to Export Performance: A Canonical Regression Analysis of European and U.S. Data in CAVUSGIL, S.T. y AXINN, C. (eds) *Advances in International Marketing*, Jai, New York.
 - DRUCKER, PETER (1985). *La disciplina de la innovación*. Chile: Harvard Business Review, Vol. 82, Nº 8 (agosto 2004). Reimpresión.
 - ECCLES, R.G. Y PYBURN, P.J. (1992). Creating a comprehensive system to measure performance. *EEUU: Management Accounting*, October.
 - Edquist, C. (1997). Systems of innovation approaches –their emergences and characteristics. En: Edquist (Ed), *Systems of innovation: Technologies, Institutions and Organisations*. Inglaterra: Pinter.
 - FITZGERALD, L.; JOHNSTON, R.; BRIGNALL, S.; SILVESTRO, R. Y VOSS, C. (1991). *Performance measurement in service business*. Inglaterra: CIMA.
 - FREEMAN, C. (1987). *Technology policy and economic performance: lessons from Japan*. Inglaterra: Pinter.
 - GOLDEN, P.A.; JOHNSON, D.M. Y SMITH, J.R. (1995). Strategic orientation and marketing strategies in transition economies: a study of Russian firms. *EEUU: Journal of Strategic Marketing*, vol. 3, Nº 1.
 - GRENLEY, G.E. (1995). Forms of market orientation in U.K.companies. Inglaterra: *Journal of Marketing Studies*, vol. 32, Nº 1.
 - HAMEL, GARY Y GETZ, GARY (2004). *Cómo innovar en una era de austeridad*. Chile: Harvard Business Review, Vol. 82, Nº 8 (agosto 2004).
 - Informe revista poder 25 de Agosto de 2007
 - JOHN D. DANIELS, LEE H. RADEBAUGH Y DANIEL P. SULLIVAN. *Negocios internacionales*. Pearson Prentice hall. 2004 décima edición.
 - 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, nº4, november, pp.467- 477.
 - NARVER, J.C. y SLATER, S.F. (1991): *Becoming More Market Oriented: An Exploratory Study of the Programmatic and Market-Back Approaches* Marketing Science Institute, Working Papers nº 91-128.
 - LAUREN B. MABBS Y JUAN CARLOS BOTERO. *Negocios internacionales competencia en el mercado global*. Mc Graw Hill febrero de 2007
 - 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

- NAVARRO, A. (2000): " Modelización de la Performance de Exportación: Una Aplicación a las Denominaciones de Origen Vitivinícolas Españolas". Tesis Doctoral. Universidad de Sevilla.
- NAVARRO, A. y RONDÁN, F.J. (2002): "Efectos del compromiso exportador sobre el resultado de la efectividad exportadora". XIV Encuentros de Profesores Universitarios de Marketing, Granada, septiembre, pp.353-370.
- NEIRA, E. (1987): "Discrecionalidad directiva sobre los parámetros estructurales". Actas del I Congreso Nacional de AEDEM, Málaga.
- NGANSATHIL, W. (2001): "Market orientation and business performance: Empirical evidence from Thailand". Tesis Doctoral, University of Melbourne .
- NICOLAU, J.L.; RUIZ, F. y MAS, F.J. (2000): "Influencia sobre los resultados de la estrategia de diversificación exterior". XII Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing, Santiago de Compostela, septiembre, pp. 135-150
- NIELSEN, R.P. (1983): "Should a Country Move Toward International Strategic Market Planning". California Management Review, Vol.25, nº 2, pp. 34-44.
- NIETO, A. y LLAMAZARES, O. (1998): Marketing Internacional. Ed. Pirámide, Madrid.
- OCKOWSKI, E. y FARREL, M. (1998): "Discriminating Between Scales: The Case of Market Orientation". Technological Forecasting and Social Review, march-april, pp. 143-154.
- OVIATT, B. y PHILLIPS, P. (1997): "Challenges for Internationalization Process Theory: the Case of International New Ventures". Management International Review, Vol.37, nº 2, pp. 85-99.
- PALLOIX, C. (1975): Las firmas multinacionales y el proceso de internacionalización. Ed. Siglo XXI de España Editores, S.A. Madrid.
- PARAMESWARAN, R. y YAPRAK, A. (1987): "A Cross-National Comparison of Consumer Research Measures". Journal of International Business Studies, Vol. 18, nº 1, spring, pp. 35-49. I.
- PELMUTTER, H.V. (1995): "The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation" in BARTLET, C. y GHOSAL, S. (eds.), Transnational Management, pp. 92-101. Irwin, Chicago.
- PENROSE, E. (1959): The Theory of the Growth of the Firm. Oxford University Press, Oxford.
- PERRY, A.C. (1990): "The Evolution of the US International Trade Intermediary in the 1980s: A Dynamic Model". Journal of International Business Studies, Vol. 21, nº 1, pp. 133-153.
- PETERAF, M.A. (1993): "The cornerstones of competitive advantage. A

- resourcebased view". *Strategic Management Journal*, Vol.6, pp.179-191.
- PETERS, T.J. y WATERMAN, R.H. (1982): *In Search of Excellence*. Harper & Row Publisher, Cambridge.
 - PETERSEN, B. y WELCH, L. (2002): "Foreign Operation Mode Combinations and Internationalization". *Journal of Business research*, Vol. 55, pp. 157-162.
 - PIERCY, N. (1991): "Company internationalization: Active and reactive exporting". *European Journal of Marketing*, Vol.15, pp. 26-41.
 - PORTER, M. (1980): *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*. The Free Press, New York.
 - PORTER, M. (1982): *Estrategia Competitiva*. CEAC. Mexico.
 - PORTER, M. (1996): "What es Strategy?". *Harward Business Review*, Vol.74, nº 6, pp.61-78.
 - PORTER, M.(1990): "¿Dónde radica la ventaja competitiva de las naciones?". *Harvard-Deusto Business Review*, nº 100, pp. 38-61.
 - PRIDE, W.M. y FERREL, O.C. (1997): *Marketing. Conceptos y estrategias*. McGraw-Hill Interamericana, 9ª edic., Mexico.
 - REED, R. y DE FILLIPI, R. (1990): "Causal Ambiguity Barriers to Imitation, and Sustainable Competitive Advantage". *Academy of Management Review*, Vol.15, nº1, pp.88-102.
 - 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.
 - RIVERA, J. (2001): "La implementación de la orientación al mercado: un estudio exploratorio en empresas españolas". *ESIC Market*, nº 108, enero-abril, pp. 127-147
 - RIVERA, J. y MOLERO V. (2000): " La Orientación al Mercado: Un estudio Exploratorio sobre su Implementación".XIV Congreso Nacional y X Congreso HispanoFrancés de AEDEM, Jaén, junio, pp 1- 16.
 - RODRÍGUEZ, A.I. y GUTIÉRREZ, J. (1998): " El Marketing de Orientación estratégica al Mercado: Una Propuesta de Contenido". VIII Jornadas Hispano-Lusas de Gestión Científica, marzo, pp 561-571.
 - ROGERS, E.M. (1962): *Diffusion of Innovations*. The Free Press, New York.
 - TSANG, E.W.K. (1999): "Internationalization as a Learning Process: Singapore MNCS in China". *The Academy of Management Executive*, Vol 13, nº 1, febrero, pp. 91-102.
 - 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". 26 th

- VARELA, J.A. y CALVO, A. (1998): "Comportamiento orientado por el Mercado: internacionalización y otros antecedentes seleccionados: Una investigación empírica". Información Comercial Española, nº 774, noviembre, pp 37-52.
- VARELA, J.A.; BENITO, L. y CALVO, A. (1996): "Antecedentes Ambientales, Orientación al Mercado y Conocimiento de la Empresa. Una Investigación Empírica". VIII Encuentros de Profesores Universitarios de Marketing, Zaragoza, pp. 301-310.
- VARELA, J.A.; CALVO, A.; MAGALHAES, E. y CARVALHO, J.M. (1996): "Perspectivas sobre el Constructo "Orientación al Mercado: Análisis Empírico de sus Relaciones ". IX Congreso Nacional de AEDEM, Granada, junio, pp.115-128.
- VARELA, J.A.; GUTIÉRREZ, A. y ANTÓN, C. (1998): "La cultura de orientación al mercado y otros antecedentes seleccionados del rendimiento empresarial. Un contraste de metodologías". X Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing, Santander, 24-25 septiembre, pp. 135-