

# ORIENTACIÓN AL MERCADO DE LA INDUSTRIA COLOMBIANA DE LICORES<sup>1</sup>

MARKET ORIENTATION OF THE  
COLOMBIAN LIQUOR INDUSTRY

ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO DA  
INDÚSTRIA COLOMBIANA DE LICORES

## Ever de Jesús López-Aguirre

Maestrante en Administración, Universidad Nacional de Colombia, Sede Manizales. Especialista en Evaluación Socioeconómica de Proyectos, Universidad de Antioquia. Docente/Investigador Universitario. Funcionario Gobernación de Antioquia, Colombia. everdejlopez@gmail.com ever.lopez@antioquia.gov.co

## Gregorio Calderón-Hernández

Ph.D en Administración y Dirección de Empresas, Universidad Pablo de Olavide - Sevilla España. Magister en Administración, Universidad Eafit. Magister en Desarrollo Educativo y Social, CINDE - Universidad Pedagógica Nacional. Docente - Investigador Universitario. Adscrito a la Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas, Universidad de Manizales, Colombia. gcalderonh@umanizales.edu.co

## Johnairo Alberto Mena-Ocampo

Magister en Administración, Universidad Pontificia Bolivariana. Especialista en Mercadeo Gerencial, Universidad de Medellín. Docente Universitario. Director de Marca de Ron, Fábrica de Licores y Alcoholes de Antioquia, Colombia. johnairom@hotmail.com johnairo.mena@fla.com.co

- Clasificación JEL: JEL: M31

## RESUMEN

En la presente investigación se analiza la importancia de la orientación al mercado (OM), tanto reactiva como proactiva, en las licoreras colombianas activas industrialmente; se asume este tema por su valor en la formulación estratégica de las organizaciones para obtener una ventaja competitiva, pues conduce a una mayor satisfacción del cliente, un mayor compromiso de los empleados y una mayor rentabilidad. El estudio se realiza en seis empresas en las cuales se llevó a cabo una encuesta a 45 empleados entre directivos, profesionales y técnicos. Los resultados muestran que el instrumento resultó válido y confiable para el sector en el contexto nacional y arrojó hallazgos que muestran que la OM, tanto reactiva como proactiva en la industria de licores del país se encuentra en un nivel medio de desarrollo.

## ABSTRACT

*This research study provides a review of the importance of both reactive and proactive market orientation (MO) of industrially active liquor manufacturing companies in Colombia. This topic is addressed because it is valuable for the strategic planning of organizations that seek a competitive advantage, as it leads to improving customer satisfaction, achieving greater engagement on the part of employees, and producing increased profitability. The study was carried out at six companies where interviews were conducted with 45 employees, including directors, professionals, and technicians. The study findings show that this proved to be a valid, reliable instrument for this industry on a national level. They also demonstrated that reactive and proactive MO in the liquor industry in Colombia is now at an intermediate level of development.*

## PALABRAS CLAVE

**Orientación al mercado, orientación proactiva, orientación reactiva, industria colombiana de licores.**

## KEYWORDS

**Market orientation, proactive orientation, reactive orientation, Colombian liquor industry.**

Fecha de recepción: 24 - 02 - 2013

Fecha de aceptación: 10 - 05 - 2013

## RESUMO

No presente estudo é analisada a importância da orientação para o mercado (OM), tanto reativa como proativa, nas licoreiras colombianas industrialmente ativas. Esse tópico é assumido por seu valor na formulação estratégica das organizações para obter uma vantagem competitiva, pois conduz a uma maior satisfação do cliente, a um maior engajamento dos empregados e a uma maior rentabilidade. O estudo foi realizado em seis empresas onde foram entrevistados 45 empregados, incluindo gestores, profissionais e técnicos.

Os resultados mostram que o instrumento obteve resultados válidos e de confiança para o setor no contexto nacional e apresentou constatações que mostram que a OM, tanto reativa como proativa na indústria de licores do país se encontra em um nível médio de desenvolvimento.

## PALAVRAS-CHAVE

Orientação para o mercado, orientação proativa, orientação reativa, indústria colombiana de licores.

## Introducción

Desde los inicios de la década de los años noventa, la orientación al mercado (OM) se ha convertido en base de la estrategia organizacional, pues además de conocer las necesidades de los consumidores, la empresa debe ser competente para responder efectivamente a esas necesidades expresadas y sentidas por los clientes, aspecto que muchas veces se quedaba en una filosofía y no se desarrollaba en la práctica (Blesa y Ripollés, 2005).

Una organización orientada al mercado es aquella que desarrolla comportamientos coordinados de las diferentes funciones, dirigidos a buscar y recoger información de los consumidores, de la competencia y del entorno; se esparce dicha información por toda la organización y se diseña e implementa una respuesta acorde con la información obtenida, basándose en la identificación y construcción de capacidades distintivas de la organización, con el objetivo de satisfacer a los consumidores y proporcionarles un valor superior (Kohli y Jaworski, 1990; Narver y Slater, 1990).

El presente artículo se elabora a partir de los resultados de la investigación "Orientación al mercado en las industrias licoreras colombianas" la cual surge con la intencionalidad de responder a tres preguntas: ¿En qué grado las empresas licoreras de Colombia realizan su gestión orientadas al mercado?, ¿Cómo se presentan los diferentes componentes del enfoque de OM en las empresas licoreras colombianas? y ¿Es posible adoptar y desarrollar estrategias de OM en las empresas licoreras colombianas?

La base teórica de la investigación se sustenta en diversos autores que desde 1990 han hecho aportes conceptuales sobre la OM (Narver, Slater, 2004; Atuahene Gima, Slater y Olson, 2005, además de los ya mencionados, entre otros). Se asume la clasificación de OM reactiva y la OM proactiva, la primera se centra en la comprensión de las necesidades y deseos manifestados de forma explícita por los consumidores, así como el desarrollo de productos de acuerdo con estas necesidades, mientras la segunda busca conocer y comprender las necesidades latentes o no expresadas del consumidor, con el fin de ofrecerles soluciones adecuadas y satisfactorias (Jiménez, Martínez y González, 2008).

La contrastación empírica se hizo en las seis empresas de licores que tienen producción propia, mediante la aplicación de un cuestionario, elaborado a partir de los autores estudiados, en 45 empleados de niveles directivos, profesionales y técnicos de las seis empresas; el procesamiento y análisis de la información se hizo utilizando el programa estadístico SPSS.

Los resultados muestran que el instrumento resultó válido y confiable para el sector en el contexto nacional y reveló hallazgos que muestran que la OM, tanto reactiva como proactiva en la industria de licores del país, se encuentra en un nivel medio de desarrollo; percibiéndose débil la innovación y el desarrollo de nuevos productos; de igual manera la información de los clientes y la competencia no se comparte ni se le trata como información estratégica en la organización, pudiéndose así potenciar un sistema de información base para la toma de decisiones y el diseño de estrategias superiores.

El artículo inicia con algunas características generales del mercado de licores en Colombia que permiten percibir la dimensión de dicha industria, a continuación se realiza una revisión teórica sobre la OM, después se presenta el diseño metodológico de la investigación para posteriormente mostrar los resultados del estudio y se cierra con las conclusiones.

## 1. Características del mercado de licores en Colombia

El impuesto al consumo de licores, vinos, aperitivos y similares es una renta de propiedad de la Nación, cedida a los departamentos, y constituido por el consumo de bebidas alcohólicas en el territorio nacional. En este sentido, los departamentos poseen la facultad constitucional, establecida en el artículo 336 de la C.P.C., mediante la cual ejercen el monopolio rentístico, pudiendo reglamentar normas sobre la producción, introducción, distribución y comercialización de las bebidas alcohólicas con el fin de ser comercializadas dentro y fuera de su entidad territorial. La misión del ejercicio del monopolio rentístico es procurar al departamento recursos económicos preferentemente para sus proyectos de salud, educación e inversión social.

Los departamentos, en ejercicio del monopolio rentístico de licores, pueden suscribir convenios con otra entidad territorial para introducir o efectuar el intercambio de los licores destilados que produce a través de sus licoreras; sin embargo, la comercialización de dichos productos se efectúa a través de personas naturales o jurídicas que ostenten cierta infraestructura técnica, administrativa y económica que les permita distribuir con exclusividad, previamente concedida por el gobernador del departamento productor, para la comercialización y distribución de las bebidas alcohólicas en la región del departamento de destino a lo que se llama mercado de licores de productores oficiales.

De otra parte, los departamentos deben implementar mecanismos de fiscalización tributaria para asegurar el efectivo recaudo del impuesto al consumo; toda vez que dicho tributo corresponde a un recurso que debe ser destinado para la salud del respectivo departamento, teniendo los departamentos la autonomía administrativa para diseñar políticas de control, administración y recaudo de su renta.

Cabe resaltar que la propiedad del impuesto al consumo es de las entidades territoriales; sin embargo su producción puede ser oficial o privada, es por ello que las cervezas si bien son elaboradas por empresas privadas, su recaudo pertenece al ente territorial donde se comercializa; mientras que los licores son originados en empresas industriales y comerciales del Estado; a excepción de Antioquia, donde la Fábrica de Licores es una unidad administrativa adscrita a la Secretaría de Hacienda Departamental, careciendo de autonomía administrativa y presupuestal y su recaudo lo percibe el departamento; donde se introducen los productos objeto de consumo, mediante convenios de intercambio o introducción interdepartamental.

La magnitud del mercado de licores en el país se puede observar en el Gráfico 1, elaborado a partir del estudio de IWSR (International Wine & Spirit Research 2012) de Londres. El mercado legal colombiano de producción nacional e importados, respecto de los licores, vinos, aperitivos y similares, se constituye en un gran atractivo para cualquier comercializador y/o productor por su alto volumen en ventas, y diversificación de productos; debido a este comportamiento los departamentos, en su afán de mejorar sus ingresos permiten la introducción de nuevos jugadores globales y nacionales a competir,

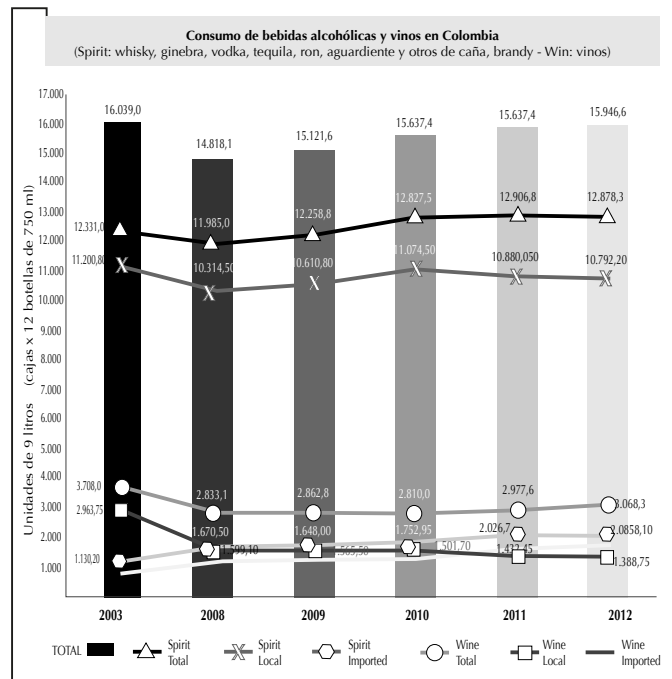


Gráfico 1. Mercado legal de licores nacionales

Fuente: Elaboración propia, basada en International Wine & Spirit Research (2012)

lo que lleva al mercado a convertirse en oligopólico, porque es posible ver en cada departamento todo tipo de categorías de productos y procedencias; además las condiciones del mercado en precio al consumidor final están más dadas por las condiciones del mercado, que por la fijación reglamentaria de condiciones por parte de los departamentos; sin embargo, la comercialización de las bebidas alcohólicas posee un comportamiento atípico, porque muestra estabilidad a través del tiempo, presentando un leve decrecimiento del 0.5% promedio anual, sin ser afectado por el crecimiento de la población colombiana en edad de consumo; este comportamiento da a entender que parte de esta demanda se está trasladando para las bebidas alcohólicas que entran al país sin pagar impuestos y se revela allí el fenómeno del contrabando o, en su defecto, el consumo de productos adulterados o falsificados.

## 2. La concepción y la medición de la orientación al mercado

Los estudios académicos del concepto de OM se inician en los años 90 con los trabajos de Kohli y Jaworski (1990) y Narver y Slater (1990); los primeros se sustentan en las actividades de procesamiento de la información del mercado y los segundos adoptan un enfoque cultural, atendiendo a las normas y valores de la empresa. La mayoría de los estudios posteriores se basan en estos dos enfoques (Blesa, Ripollés y Monferrer, 2008).

Mediante una revisión panorámica de la literatura especializada, se hace en primer lugar un acercamiento al estado del arte sobre el tema, posteriormente se realiza una aproximación al concepto de OM y se concluye este aparte con la explicación del modelo asumido y los criterios para su medición.

### 2.1. ORIENTACIÓN AL MERCADO, TEORÍAS Y EVOLUCIÓN: UNA APROXIMACIÓN AL ESTADO DEL ARTE

Para que una organización pueda maximizar beneficios a largo plazo, continuamente debe crear un valor superior a sus clientes objetivo, concluyéndose que es fundamental para las organizaciones una orientación al mercado como base de la estrategia para obtener una

ventaja competitiva, porque ésta conduce a una mayor satisfacción del cliente, un mayor compromiso de los empleados y una mayor rentabilidad.

Se asume que la orientación al mercado tiene tres componentes: orientación al consumidor, orientación al competidor, coordinación interfuncional; y dos criterios de decisión, un largo plazo y una ganancia objetivo, los cuales pueden ser medidos con una escala multi-ítem (Narver y Slater, 1990); estos mismos autores (1994) argumentaron que la OM se constituye en una cultura organizacional enfocada a crear un valor superior para el comprador, este valor puede exitosamente explotar capacidades que pueden ser desarrolladas en cualquiera de las áreas funcionales de la organización; y además constataron que existe una fuerte asociación entre la OM y el aprendizaje organizacional, afirmando que las organizaciones efectivas son configuraciones de prácticas administrativas que facilitan el desarrollo del conocimiento y que se convierten en la base para una ventaja competitiva (Narver y Slater, 1995).

Kohli y Jaworski (1990) identificaron tres factores que inciden sobre el objetivo del negocio: a nivel individual la dirección, a nivel intergrupala dinámica entre departamentos y a nivel global los sistemas organizacionales; esto implica que una organización orientada al mercado impacta la estrategia, las disposiciones del empleado y las actitudes y el comportamiento del cliente.

Los resultados de un estudio posterior de Kohli y Jaworski (1993), sugieren que la OM de un negocio tiene un determinante básico en su funcionamiento, sin importar la turbulencia del mercado, la intensidad competitiva, o los obstáculos tecnológicos del entorno en el cual actúa; que el rol de los empleados superiores es trascendente en la creación del nivel de OM de la organización y que los conflictos interdepartamentales reducen la OM, mientras que la comunicación facilita su objetivo.

Un estudio reciente identificó dos tipos de orientación al mercado, la reactiva basada en las necesidades expresadas de los clientes, y la proactiva que considera las necesidades potenciales que muchas veces son ignoradas por la empresa, pero que el cliente aprecia; este trabajo concluye que una OM reactiva no es suficiente para generar nuevos productos exitosos (Narver, Slater y MacLachlan, 2004). Utilizando esta estructura Atuahene-Gima, Slater y Olson (2005) observaron que las orientaciones al mercado reactivo



y proactivo tienen efectos curvilíneos opuestos en el desarrollo de nuevos productos, por lo que la interacción de ambas orientaciones está negativamente relacionada con el desarrollo de nuevos productos.

Por su parte, Shum y Lin (2007), encontraron que la orientación al mercado se asocia con la función comercial en pro del desarrollo de nuevos productos, considerando que no basta con la OM pues se deben considerar una visión estratégica adecuada y compartida, una organización para la colaboración y la comunicación y una cultura de la innovación. Por último, Rapp, Schillewaert y Wei (2008) confirman que la OM de una organización puede conducir a la innovación y al incremento de logros y resultados, encontrando un papel significativo de la alta gerencia en el fortalecimiento de esta relación.

## 2.2. APROXIMACIÓN A UN CONCEPTO DE ORIENTACIÓN AL MERCADO

Lambin (2003) considera la OM como una filosofía empresarial en la que participan todos los componentes del mercado y todos los niveles de la organización, y la define en términos de cinco componentes: los clientes, los distribuidores, los competidores, los prescriptores (asesores, consultores, expertos) y el entorno del macromercado (tendencias demográficas, económicas, político-legales, tecnológicas y socioculturales, que tienen gran influencia en el futuro desarrollo del mercado).

Algunos años antes, Kohli y Jaworski (1990) y Narver y Slater (1990), definieron la OM como una cultura organizacional que impulsa los comportamientos necesarios para promover la creación de un valor superior para los clientes, con el fin de obtener mejores resultados para la compañía y sus accionistas; de ahí cobra sentido que la OM sea una fuente de ventaja competitiva, porque si los competidores tienen dificultad en imitar la cultura de OM, la ventaja competitiva será sostenible y ésta se aprovechará a través de estrategias tomadas por la empresa. Se puede sintetizar de estos autores que la OM se constituye por una serie de comportamientos que permiten acceder y diseminar la información de inteligencia comercial de manera efectiva en toda la organización, con el propósito de obtener un mejor desempeño y un valor superior.

El concepto de orientación al mercado tiene diversas dimensiones, de acuerdo con diferentes autores, pero para la presente investigación interesa la propuesta de Narver, Slater y MacLachland (2004), quienes consideran dos componentes: la orientación al mercado reactiva y la orientación al mercado proactiva, mientras que la orientación reactiva trata de conocer y responder a las necesidades que expresa el cliente de su mercado objetivo, la orientación proactiva busca conocer y satisfacer las necesidades latentes, es decir, sorprender al cliente con ofertas no esperadas, pero que impactan en su beneficio.

La orientación al mercado ofrece una serie de ventajas a las empresas, brinda una mejor percepción de los clientes por lo que se origina la necesidad de entregarles constantemente un valor superior con los productos o servicios, luego esta acción trae como resultado el lanzamiento de nuevos productos exitosos en el mercado, crecimiento en ventas, alta participación de mercado y por último una mayor rentabilidad, que es el objetivo fundamental de toda compañía. Por lo tanto una empresa con OM, escucha y satisface a sus clientes con ofertas que él valora e interioriza, con el fin de lograr lealtad y fidelidad.

## 2.3. MODELO DE OM ASUMIDA EN LA INVESTIGACIÓN Y SU MEDICIÓN

Para este trabajo se asume la propuesta de Narver y Slater (2004); quienes consideran que la OM se compone de dos sistemas esenciales de comportamientos, el primero es la orientación al mercado reactiva, en que la organización procura descubrir, entender y satisfacer las necesidades expresadas de los clientes y la segunda es la orientación al mercado proactiva, en la cual la organización procura descubrir, entender y satisfacer las necesidades latentes, que son aquellas de las cuales el cliente es inconsciente, en este sentido las necesidades latentes no son menos reales que las necesidades expresadas, solo que no están en la conciencia del cliente.

En general, las necesidades y beneficios expresados de los clientes son fáciles de comprender para los competidores, esto conduce a que ellos puedan ofrecer los mismos beneficios a los clientes y posteriormente adquiera una competencia agresiva de precios, con el propósito de generar un valor superior para los clientes; es así que para evitar una competencia de precios, la organización debe

orientarse más allá de las necesidades expresadas de sus clientes, conocer sus necesidades latentes, conllevando que su propuesta exceda sus expectativas.

Por su parte, las “necesidades latentes” existen en cada cliente y pueden ser descubiertas por una organización que realice búsquedas enfocadas y sistematizadas, como observar los comportamientos del cliente para deducir los problemas y las posibles soluciones; pero para ello se requiere un ambiente innovador, estructuras flexibles y ágiles, estrategias orientadas al consumidor, toma de decisiones descentralizadas. En consecuencia, una organización con OM proactiva conduce a una penetración más profunda en las necesidades del cliente y al desarrollo de productos y servicios innovadores.

A partir de Narver y Slater (2004) el modelo y sus indicadores se dividen en dos partes; en primer lugar se trata de identificar la OM proactiva, para ello a partir de ocho ítems (ver Tabla 1) se pretende investigar qué tanto las empresas estudiadas se preocupan por conocer y responder a las necesidades futuras de los clientes. Como se puede observar en los ítems la orientación proactiva se encuentra estrechamente ligada con la innovación: desarrollo con anticipación de productos novedosos, nuevas formas de satisfacción, innovación de productos, modificación de procesos, anticipación a las necesidades de clientes y lanzamiento de productos sustitutos.

La segunda parte del modelo se orienta a medir la OM reactiva; se consideran tres subcategorías: la orientación al cliente, la orientación a la competencia y la coordinación interfuncional (Narver y Slater, 2004); la orientación al cliente se mide con ocho ítems centrados en conocer los esfuerzos de las empresas en relación con las necesidades actuales de los clientes, la orientación

a la competencia con diez ítems con el análisis de los competidores y la coordinación interfuncional con seis ítems que apuntan a conocer un conjunto de factores organizativos que favorecen o impiden la puesta en marcha o ejecución de la filosofía de negocios que representa el concepto de marketing (Kohli y Jaworski, 1990) (ver Tabla 2, pág. 74).

### 3. Metodología e instrumentos

El diseño general de la investigación fue de tipo descriptivo, utilizando técnicas de carácter cuantitativo; la población objetivo para el estudio son las licoreras activas industrialmente, las cuales son: Fábrica de Licores y Alcoholes de Antioquia, Industria Licorera de Cundinamarca, Industria Licorera de Caldas, Industria Licorera del Valle, Licorera del Cauca y la Licorera del Tolima.

Los encuestados fueron seleccionados en función del grado de conocimiento que tienen sobre los temas estudiados y de su disponibilidad para comunicar dicho conocimiento. Tradicionalmente la investigación en la estrategia de mercadeo ha utilizado dos tipos de aproximaciones para determinar el grado de competencia del informante, la primera, es emplear una medida que calcula la competencia del informante como tiempo en la empresa o experiencia, y la segunda se refiere a una búsqueda en función del conocimiento que tenga el informante con respecto al tema estudiado, es decir, si conoce de la estrategia de su empresa, este conocimiento se evalúa en una escala de 1 “no conozco nada” y 5 “conozco todo” (Atuahene-Gima & Slater, 2005). Estos criterios fueron empleados por los investigadores para escoger los informantes, lográndose

Categoría	Ítems
Orientación al Mercado Proactiva	1. Desarrollamos con anticipación productos novedosos para satisfacer las necesidades de nuestros clientes
	2. Buscamos nuevas formas de satisfacer a nuestros clientes
	3. Innovamos en productos antes de que nuestros clientes lo pidan
	4. Lanzamos nuevos productos a pesar de que compitan con los que ya tenemos
	5. Modificamos los procesos de atención al cliente para tenerlo satisfecho
	6. Analizamos el mercado para obtener las necesidades futuras de los clientes
	7. Tratamos de adelantarnos a las necesidades de nuestros clientes
	8. Lanzamos al mercado nuevos productos aunque sustituyan a los anteriores

Tabla 1. Ítems para identificar la OM proactiva

Fuente: Elaboración propia con base en Narver y Slater (2004)

Categoría	Sub-categoría	Ítems
Orientación al Mercado Reactiva	Necesidades actuales de los clientes	9. Preguntamos continuamente a nuestros clientes cómo mejorar su satisfacción
		10. La estrategia para la ventaja competitiva se basa en nuestra comprensión de las necesidades del cliente
		11. En la Licorera lo principal es servir a nuestros clientes
		12. Medimos la satisfacción de nuestros clientes periódicamente
		13. Investigamos el mercado para saber si efectivamente estamos centrados en el cliente
		14. Conocemos mejor las necesidades de los clientes que la competencia
		15. Nuestros procesos están orientados a alcanzar la satisfacción del cliente
		16. Nuestros productos cubren las diferentes necesidades de nuestros clientes
	Análisis de los competidores	17. Buscamos las oportunidades de mercado que no son atendidas por la competencia
		18. Intentamos identificar lo que nuestros competidores piensan sobre sí mismos
		19. Sabemos cómo nuestros competidores ven el mercado licorero
		20. Identificamos las zonas donde los competidores principales tienen éxito
		21. Identificamos las zonas donde nuestros principales competidores fracasan
		22. Evaluamos las fortalezas y debilidades de nuestros competidores principales
		23. Damos mejor servicio al cliente que nuestra competencia
		24. Nos enfocamos en los mercados en los que somos mejores que nuestra competencia
		25. Analizamos las metas de los competidores
		26. Nos enfocamos en los clientes que notan nuestra diferencia con la competencia
	Relación inter-funcional	27. Trabajamos en equipo con las diversas áreas que conforman la Licorera
		28. Aplicamos técnicas de análisis (por ejemplo: lluvia de ideas) sobre el uso de nuestros productos
		29. Compartimos nuestros éxitos con las demás áreas de la Licorera
		30. La satisfacción de los clientes se comparte en toda la organización
		31. Compartimos nuestros fracasos con las demás áreas de la Licorera
		32. Se comparte información de la competencia en toda la organización

Tabla 2. Ítems para identificar la OM reactiva Fuente: Elaboración propia con base en Narver y Slater (2004)

una muestra de 45 empleados en las seis empresas, de los cuales el 31% son directivos, el 42% son profesionales y el 27% son técnicos de diversas áreas de la organización.

Para la recolección de información se empleó la encuesta estructurada y se aplicó por correo con la ayuda de la Asociación Colombiana de Industrias Licoreras (ACIL); el procesamiento se llevó a cabo por medio del paquete estadístico SPSS, el cual permitió realizar análisis de frecuencias, cruce de variables y análisis multivariados.

El cuestionario se construyó con base en los estudios de Narver, Slater y MacLachlan (2004); Olson, Slater y

Hut (2005); Atuahene-Gima y Slater (2005); y Gómez, Criado y Andreu (2008) y se empleó una escala Likert de 5 posiciones, donde (1) es Nunca, (2) Casi Nunca, (3) Algunas Veces, (4) Casi Siempre y (5) Siempre. La estructura del cuestionario y los ítems que la componen se presentaron en las Tablas 1 y 2.

Para efectos de validez y confiabilidad, se calculó el alfa de cronbach que arrojó un resultado de 0.884, igualmente el análisis factorial confirmatorio utilizando LISREL 7.0 comprobó que el constructo se constituye en una medida unidimensional (chi-square=30.8, df=20, p=0.058, GFI=0.942, AGFI=0.896, adjusted R2 = 0.838).

## 4. La orientación al mercado en la industria colombiana de licores

La OM, de acuerdo con la metodología con la que se aborda la investigación y soportado en los modelos teóricos y desarrollos conceptuales que fundamentan el estudio, se define desde dos grandes categorías: Orientación al mercado proactiva y Orientación al mercado reactiva. La primera lleva a una valoración de cada una de las empresas estudiadas en cuanto a las necesidades futuras de los clientes, desde la perspectiva de qué demandarán y cómo se responderá a estas demandas; en tanto que la segunda se estructura desde el estudio de las necesidades actuales de los clientes, la competencia y las relaciones interfuncionales.

En general, los resultados reflejan una OM relativamente baja de la industria en el país, siendo un poco menor la orientación proactiva que la reactiva, es decir, que las empresas productoras de licores dedican un esfuerzo insuficiente para crear una cultura de agregar valor al consumidor, siendo menor dicho esfuerzo cuando se trata de identificar las necesidades futuras de los clientes (Ver Tabla 3).

Tipo de orientación al mercado	Promedio
Proactiva	3.3
Reactiva	3.5
Promedio general de orientación al mercadeo	3.4

Tabla 3. Orientación al mercado de la industria colombiana de licores  
Fuente: Elaboración propia

### 4.1. ORIENTACIÓN AL MERCADO REACTIVA

En esta categoría se incluyen tres subcategorías a saber: necesidades de los clientes actuales, análisis de los competidores y relaciones interfuncionales; como se puede observar en la Tabla 4 en ninguna de ellas se presentó un desempeño alto (superior a cuatro), siendo especialmente crítico el trabajo realizado en el tema de las relaciones interfuncionales.

Subcategoría de orientación reactiva al mercado	Promedio
Necesidades actuales de los clientes	3.5
Análisis de los competidores	3.5
Relaciones interfuncionales	3.2
Promedio de orientación reactiva	3.4

Tabla 4. Orientación reactiva al mercado de la industria colombiana de licores  
Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la primera subcategoría, necesidades actuales de los clientes, la industria solamente tiene dos factores con desempeño superior (Ver Tabla 5): la organización de procesos orientados a satisfacer al cliente y el cubrimiento de las necesidades del cliente por sus productos; mientras que resultan críticos factores como la consulta a los clientes de sus necesidades, la ausencia de una estrategia de ventaja competitiva sustentada en la respuesta a las necesidades de los clientes, la poca medición de las necesidades y por ende su desconocimiento.

Necesidades actuales de los clientes	Promedio
Se pregunta continuamente a los clientes cómo mejorar su satisfacción	3,2
La estrategia para la ventaja competitiva se basa en la comprensión de las necesidades del cliente	3,2
En la empresa lo principal es servir a los clientes	3,8
Se mide periódicamente la satisfacción de los clientes	3,2
Se investiga el mercado para saber si efectivamente se está centrado en el cliente	3,4
Se conocen las necesidades de los clientes mejor que la competencia	3,2
Los procesos están orientados a alcanzar la satisfacción del cliente	4,2
Los productos cubren las diferentes necesidades de los clientes	4,0
Promedio de necesidades actuales de los clientes	3.5

Tabla 5. Necesidades actuales de los clientes  
Fuente: Elaboración propia

Si la subcategoría necesidades actuales de los clientes es crítica, la situación del análisis de los competidores no se percibe mejor; en primer lugar, ninguno de sus diez factores presenta un desempeño superior, aunque existen dos de ellos un poco mejor atendidos como son la identificación de las zonas en que tienen éxito y la evaluación de sus fortalezas y debilidades.



A su vez son críticos los factores que tratan sobre el conocimiento de los competidores (evaluación que tienen de sí mismos y la perspectiva que ellos tienen del mercado licorero) y las estrategias de los competidores (sus metas y la focalización en los clientes que nos valoran más que la competencia) (Tabla 6).

Análisis de los competidores	Promedio
Se buscan oportunidades de mercado que no son atendidas por la competencia	3,6
Se intenta identificar lo que los competidores piensan sobre sí mismos	3,2
Se sabe cómo ven los competidores el mercado licorero	3,3
Se identifican las zonas donde los principales competidores tienen éxito	3,8
Se identifican las zonas donde los principales competidores fracasan	3,6
Se evalúan las fortalezas y debilidades de los competidores principales	3,7
Se ofrece mejor servicio al cliente que la competencia	3,6
Hay focalización en los mercados en los que se es mejor que la competencia	3,6
Se analizan las metas de los competidores	3,4
Hay focalización en los clientes que notan nuestra diferencia con la competencia	3,4
Promedio de análisis de competidores	3,6

Tabla 6. Análisis de los competidores Fuente: Elaboración propia

La última subcategoría, relaciones interfuncionales en las empresas del sector, refleja una situación preocupante en la gestión del mercadeo de la industria, en general se comparte poca información, el trabajo en equipo aunque no es crítico tampoco es el mejor, hay poca interacción de mercadeo con la organización como un todo (Ver Tabla 7).

La OM de tipo reactivo desnuda dos grandes problemas del mercadeo en la industria: en primer lugar el bajo trabajo alrededor de las necesidades de los clientes y el poco análisis de los competidores, lo cual puede ser reflejo de las características oligopólicas del sector, que ha permitido la segmentación del mercado y que los ha convertido más en distribuidores que en verdaderos comercializadores de sus productos. Esto podría explicar la estabilización e incluso reducción de la demanda en

el mercado legal de los licores (Gráfico 1), y que por la presión de la importación legal de productos más la amenaza del contrabando podría llegar a constituirse en una situación crítica de la industria en el mediano y largo plazo.

Relaciones interfuncionales	Promedio
Se trabaja en equipo con las diversas áreas que conforman la organización	3,7
Se aplican técnicas de análisis (por ejemplo: lluvia de ideas) sobre el uso de nuestros productos	3,4
Se comparten los éxitos con todas las áreas de la organización	3,5
La satisfacción de los clientes se comparte en toda la organización	3,2
Se comparten los fracasos con las demás áreas de la organización	3,0
Se comparte información de la competencia en toda la organización	2,6
Promedio de relaciones interfuncionales	3,2

Tabla 7. Relaciones interfuncionales Fuente: Elaboración propia

En segundo lugar, los bajos puntajes en relaciones interfuncionales pueden estar mostrando una gestión de mercado anticuada, en el sentido de no estar integrada a toda la organización, esto es, está focalizada en el departamento de mercadeo lo cual limita la conformación de una orientación al mercado de toda la compañía, que según Narver y Slater (1990) se debe constituir en una cultura organizacional, pues no solo tiene que impactar la estrategia corporativa sino también las actitudes y comportamientos de la gente; al respecto vale la pena recordar lo expresado por Lambin (2003) quien considera que uno de los errores del mercadeo tradicional es haber encargado la orientación al mercado al departamento de mercadeo, impidiéndose así el desarrollo de una cultura de mercado en la organización.

#### 4.2. ORIENTACIÓN PROACTIVA AL MERCADO

Los resultados del estudio reflejan una baja orientación proactiva de la industria (Ver Tabla 8), aunque el indicador de búsqueda de nuevas formas de satisfacer a los clientes es aceptable, resultan críticos los esfuerzos en innovación de productos (lanzar productos antes que los clientes los pidan, productos que compitan o sustituyan

a los actuales), la modificación de procesos de atención al cliente y el análisis de las necesidades futuras de los clientes.

Necesidades futuras de los clientes	Promedio
Desarrollo anticipado de productos novedosos para satisfacer necesidades de clientes	3.4
Búsqueda de nuevas formas de satisfacer a los clientes	3.8
Innovación en productos antes de que los clientes lo pidan	3.2
Lanzamiento de nuevos productos aunque compitan con los que ya se tienen	3.3
Modificación de procesos de atención al cliente para aumentar satisfacción	3.1
Análisis del mercado para obtener necesidades futuras de los clientes	3.3
Tratar de adelantarse a las necesidades de los clientes	3.2
Lanzar al mercado nuevos productos aunque sustituyan a los anteriores	2.9
Promedio de orientación proactiva	3.3

Tabla 8. Orientación al mercado proactiva de la industria colombiana de licores Fuente: Elaboración propia.

En general, la situación de la orientación al mercado proactiva es muy baja y si bien aún se tienen regulaciones monopólicas que convierten al sector en uno de los pocos con protección relativa, la dinámica de la industria exige un replanteamiento de la gestión del mercadeo en las empresas de licores, con especial énfasis en la innovación en productos y la innovación en mercadeo.

### 4.3. ORIENTACIÓN AL MERCADO POR EMPRESAS

Al analizar la OM de la industria considerando las seis empresas existentes, se observa que solamente una (Empresa F) presenta orientación al mercado de nivel alto (Tabla 9), aunque mantiene el patrón general: menor orientación proactiva que reactiva y en esta última menores indicadores en relaciones interfuncionales.

A nivel global puede afirmarse que cuatro de las seis empresas tienen un comportamiento crítico, tanto de su orientación al mercado proactiva como de la reactiva; en otras palabras, es difícil pensar que estas cuatro empresas tengan una estrategia competitiva construida a partir de ventajas competitivas basadas en las necesidades del cliente. La identificada como empresa E tiene una alta OM reactiva pero su esfuerzo en identificar necesidades futuras de sus clientes es bajo.

En consecuencia, puede afirmarse que la mayoría de las empresas del sector no conocen necesidades expresadas y no expresadas o no esperadas por los clientes, y por ello tampoco están respondiendo oportunamente a los deseos y preferencias del consumidor. Por lo anterior, no se le ofrece al cliente una percepción de valor superior y, por ende, no se tiene una ventaja competitiva, lo cual genera una guerra de precios con productos poco diferenciados en el mercado. Además, no se utiliza la información de los clientes y la competencia para la toma de decisiones de una manera efectiva y la difusión de los programas en toda la organización (Kohli y Jaworski, 1990).

Empresa	OM reactiva				OM proactiva	OM Total
	Necesidades actuales	Análisis competidores	Relaciones interfuncionales	OM Reactiva		
Empresa A	3,25	3,15	3,00	3,15	3,08	3,1
Empresa B	3,29	3,56	3,10	3,36	3,19	3,3
Empresa C	3,50	2,88	2,54	3,00	2,66	2,8
Empresa D	3,13	2,96	2,87	2,99	3,21	3,1
Empresa E	4,47	4,13	4,17	4,25	3,34	3,8
Empresa F	4,70	4,72	4,37	4,63	4,30	4,5

Tabla 9. Orientación al mercado de la industria colombiana de licores por empresa

Fuente: resultados de la investigación

## 5. Competitividad y orientación al mercado: una reflexión para la industria colombiana de licores

La investigación sobre OM cuenta con diversos estudios que muestran las relaciones entre esta y la competitividad, las estrategias y las ventajas competitivas (Morgan y Strong, 1998; Matsuno y Mentzer, 2000; Olson, Slater y Hult, 2005). Se asume que la OM tiene el carácter de recurso organizacional y que permite alcanzar ventajas competitivas, así mismo que reduce el riesgo de la incertidumbre en la organización, la blinda y la hace abierta al cambio y al aprendizaje; la OM supone, en última instancia, el desarrollo y mantenimiento de una ventaja competitiva que permite alcanzar un resultado superior en la organización (Santos, Vásquez y Álvarez, 2002).

Tres factores de la OM que fueron considerados en la presente investigación se encuentran estrechamente ligados a la competitividad: la innovación (Han, Kim y Srivastava, 1998), la gestión organizacional y la gestión de mercadeo (Olson, Slater y Hult, 2005; Jiménez, Martínez y González, 2008).

Para analizar estos factores se tomaron los ítems de la encuesta asociados a cada una de ellas y se analiza su comportamiento, asumiendo que cuando dichos ítems registren resultados de 4 o 5 en la escala Likert, esto es, que siempre o casi siempre se cumple dicho ítem, existe una percepción de alto desempeño del factor y por ende se puede constituir en una fuente de ventaja competitiva para el sector.

### 5.1. ORIENTACIÓN AL MERCADO E INNOVACIÓN

Para Armario y Cossio (2001) la orientación al mercado es un precursor de la capacidad de desarrollo de nuevos productos de las empresas y del éxito de las innovaciones introducidas al mercado. Estudios como el de Jiménez *et al.* (2008) encontraron que la cultura empresarial OM en forma proactiva genera implicaciones sobre la actividad innovadora, los trabajos de Narver *et al.* (2004) y de Shum y Lin (2007) también hallaron la relación entre la

orientación al mercado proactiva y el éxito de nuevos productos.

Tal como puede observarse en la Tabla 10, la industria del mercado de licores en el país es poco innovadora, pues la percepción de alto desempeño de sus factores nunca supera el 44% de los encuestados, siendo crítico el caso de lanzamiento de nuevos productos que sustituyan los propios en el mercado.

Factores de innovación	Percepción de alto desempeño (%)
Desarrollo anticipado de productos novedosos	43.0
Liderazgo en innovación en productos	38.0
Innovación en procesos para satisfacer cliente	34.0
Nuevos productos que compitan a sus propios	44.0
Nuevos productos sustitutos a los propios	13.0

Tabla 10. Orientación al mercado e innovación  
Fuente: Resultados de la investigación

Esto genera al menos cuatro retos para el sector: plantearse la innovación como proceso estratégico de las empresas, estructurar un sistema de I+D+I, buscar contactos permanentes con las tendencias y la industria a nivel mundial, generación de una cultura del cambio.

### 5.2. ORIENTACIÓN AL MERCADO Y GESTIÓN ORGANIZACIONAL

Kohli y Jaworski (1990) afirman que la OM debe fundamentarse en la proyección futura de sus clientes y no simplemente en las percepciones, necesidades y deseos actuales, esta herramienta debe ser adoptada de manera obligada en toda la organización y no en el área de mercadeo; por lo tanto, se debe propagar esta orientación por todas las áreas funcionales de la organización hasta convertirse en una cultura de negocio que se viva y se sienta en todas las decisiones y estrategias implementadas por la compañía.

En otras palabras, la orientación al mercado se asocia con la estrategia corporativa, la visión empresarial, la organización interna del trabajo en la medida que los

procesos se orienten en su totalidad a la satisfacción del cliente final y la gestión permita el aprovechamiento de capacidades internas como el trabajo en equipo o el compartir información, componentes que en su conjunto favorecen la competitividad organizacional.

Una orientación al mercado requiere de un profundo cambio en cuanto a los valores, creencias y actitudes que conforman su cultura organizacional y que íntegramente determinan los objetivos a conseguir y la forma de operar en los mercados para obtenerlos (Scarone, 2005).

En la industria estudiada esta categoría parece estar más robusta para apoyar los procesos de competitividad, considerando la orientación al mercado, pues factores como la orientación de los procesos a la satisfacción del cliente, el trabajo en equipo, una visión de servicio al cliente son considerados positivos en la industria; sin embargo, son más los ítems en que se está en deuda, especialmente la capacidad para compartir información, la ausencia de estrategias competitivas fundadas en los clientes y la carencia de una cultura de compartir éxitos y fracasos (Tabla 11).

Factores de gestión organizacional	Percepción de alto desempeño (%)
Estrategia competitiva basada en el cliente	38.0
Filosofía central de servicio al cliente	62.0
Procesos orientados a la satisfacción del cliente	75.0
Trabajo en equipo	64.0
Compartir éxitos a nivel organizacional	49.0
Satisfacción del cliente compartida en la Organización	38.0
Compartir fracasos	37.0
Compartir información	18.0

Tabla 11. Orientación al mercado y gestión organizacional  
Fuente: Resultados de la investigación

Por ello, los retos en gestión organizacional que faciliten una orientación al mercado y la competitividad no son menores que en la categoría anterior: diseño y desarrollo de estrategias compartidas en todos los niveles, búsqueda de direccionamiento estratégico que genere valor, estructuras y procesos flexibles y participativos, gestión del conocimiento y de competencias; en

general la aplicación de gestión moderna de recursos, capacidades y liderazgo (Barney, 1991).

### 5.3. ORIENTACIÓN AL MERCADO Y GESTIÓN DE MERCADEO

La gestión de mercadeo es un componente fundamental para construir una OM de la organización, para ello debe focalizarse en aspectos estratégicos que trasciendan las herramientas tácticas y operativas, lograr una relación de largo plazo con la base de clientes, tener como propósito entender las necesidades de sus consumidores, comprender las tendencias demográficas, económicas, político-legales, tecnológicas y socioculturales del entorno, entre otros (Lambin, 2003; Armario y Cossio, 2001).

La gestión de mercadeo, al igual que las otras dos categorías, deja entrever falencias tanto en la aproximación a las necesidades actuales como futuras de los clientes, constituyéndose en un componente aún más crítico que la gestión organizacional global de las empresas de licores, preocupa en especial la poca medición de la satisfacción del cliente y la baja indagación de sus expectativas frente a dicha satisfacción (Tabla 12)

Factores de gestión de mercadeo	Percepción de alto desempeño (%)
Búsqueda de nuevas formas de satisfacción al cliente	57.0
Investigación de necesidades futuras de los clientes	43.0
Proactividad frente a necesidades de los clientes	40.0
Indagación de expectativas de los clientes	35.0
Medición de la satisfacción del cliente	35.0
Investigaciones de mercado	43.0

Tabla 12. Orientación al mercado y gestión de mercadeo  
Fuente: Resultados de la investigación

Acá los retos hacen referencia a la necesidad de un sistema de inteligencia comercial en las empresas, que permitan lograr la capacidad de adaptar las ofertas al requerimiento de la demanda, la búsqueda permanente



de ventajas competitiva, la investigación y el desarrollo de mercados, un mayor relacionamiento con los actores del mercado y la búsqueda de estrategias de diferenciación y posicionamiento.

En síntesis, la relativamente baja orientación al mercado se corresponde con la poca orientación estratégica de las empresas y una gestión operativa e instrumental antes que proactiva.

## 6. Conclusiones

- El presente estudio arroja resultados que caracterizan un mercado oligopólico, donde la industria licorera de cada departamento debe competir en los mercados locales, nacionales e internacionales con productos de otras industrias nacionales e internacionales, que cuando provienen de importaciones legales obedecen a convenios con los mismos departamentos.
- Esa característica oligopólica se ha constituido en inhibidor para un mayor desarrollo de la OM, especialmente la proactiva; en consecuencia, los resultados permiten inferir que se carece, a nivel de la industria, de ventajas competitivas sostenibles fundadas en la OM lo cual permite visualizar importante retos en innovación, gestión organizacional y gestión del mercadeo.
- El estudio desnuda debilidades significativas en innovación, en la habilidad para identificar las necesidades expresadas y latentes de sus clientes, en la capacidad para tratar la información como un recurso estratégico valioso y en la gestión moderna de mercadeo.
- La orientación al mercado en las industrias licoreras se debe basar en la proyección futura de los clientes y no solamente en las percepciones, necesidades y deseos actuales; orientación que se debe fomentar en todas las áreas funcionales de la organización, hasta convertirse en una cultura de negocio, integrada a todas las decisiones y estrategias.
- Los gerentes de mercadeo se deben preocupar más por la construcción en toda la organización de la estrategia organizacional, en el desarrollo de

nuevos productos, aprovechando experiencias y competencias del personal, así como también debe focalizarse en los clientes actuales, posibilitando cubrir nuevas necesidades y mercados (Atuahene - Gima, 2005).

- La orientación al mercado demanda de voluntad y acción expresa de toda la organización, no es un asunto de competencia y responsabilidad única del área funcional o gestión gerencial de mercadeo, la estrategia debe ser transversal a la empresa e iniciar su convencimiento y compromiso en los niveles directivos organizacionales.
- Otro resultado interesante de la investigación fue la validación del modelo de OM de Narver y Salter, comprobándose su validez y confiabilidad en el contexto colombiano; de manera que puede recomendarse no solo para hacer mediciones de OM sino también que puede emplearse como un medio de gestión pues es un enfoque que obliga a mantener la estrategia hacia una organización altamente competitiva, a la vez que blinda a las industrias licoreras, dado su carácter público, de los abruptos cambios de administración.
- El estudio deja abierta una importante veta de investigación para que la academia y la industria indaguen sobre su realidad pues su importancia es indudable para fortalecer las finanzas departamentales y sus impactos sobre los sectores Salud y Educación; resultaría valioso investigar sobre otros aspectos del mercadeo, la gestión, el direccionamiento estratégico y la productividad.

## NOTAS

1. Artículo producto del proyecto de investigación Orientación al mercado en las industrias licoreras colombianas, finalizado en abril 2012.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. ARMARIO, Enrique Martín y COSSIO SILVA, Francisco José. La orientación al mercado y el rendimiento empresarial: El caso de la banca comercial española. *En: Cuadernos de Gestión*. Vol. 1, No.1, (feb. 2001); p. 32-66.
2. ATUAHENE-GIMA, Kwaku; SLATER, Stanley F. y OLSON Eric M. The contingent value of responsive and proactive market orientations for new product program performance. *In: The journal of product innovation management*; Vol. 22, No. 6 (nov. 2005); p. 464 - 482.

3. BARNEY, Jay. Firm resources and sustained competitive advantage. *In: Journal of Management -JOM-*; Vol. 17, No. 1 (mar. 1991); p. 99-120.
4. BLESA PÉREZ, Andreu y RIPOLLÉS MELIÁ, María. Relación entre la orientación al mercado y la orientación emprendedora: Su influencia en el rendimiento de la empresa. *En: Revista europea de dirección y economía de la empresa*. Vol 14, No. 3 (2005); p. 165 -180.
5. BLESA PÉREZ, Andreu; RIPOLLÉS MELIÁ, María y MONFERRER, Diego. La Orientación al mercado como determinante de la internacionalización de las nuevas empresas. España: Universidad de Jaume, España, 2008; 40 p.
6. GÓMEZ VILLANUEVA, Jorge Eduardo; CRIADO, Josep Rialp; ANDREU I., Joan Llonch. Influencia de la orientación al mercado en la función empresarial: su impacto en la capacidad de innovación y en los resultados de la pyme española. *En: Revista Internacional de la Pequeña y Mediana Empresa*. Vol. 1, No. 1, (2008); p. 46-67.
7. HAN, Jin K.; KIM, Namwoon y SRIVASTAVA, Rajendra K.. Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link?. *In: Journal of Marketing of American Marketing Association*. Vol. 62, No. 4 (oct. 2012); p. 30-45.
8. JIMÉNEZ, A.; MARTÍNEZ, M. y GONZÁLEZ, O. Implicaciones de la orientación proactiva hacia el mercado, la cooperación y el uso de las TIC en los procesos de innovación de productos y servicios. [En línea]. [consultado 22 abril 2011]. Página web <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=43302005>
9. KOHLI, Ajay K. y JAWORSKI, Bernard J. Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *In: Journal of Marketing*. Vol 54, No. 2 (abr. 1990); p. 1 - 18.
10. KOHLI, Ajay K. y JAWORSKI, Bernard J.. Market Orientation: Antecedents and consequences. *In: Journal of Marketing*. Vol. 57, No. 3 (jul. 1993); p. 53 – 70.
11. LAMBIN, Jean Jacques. *Marketing Estratégico*. Madrid: Esic Editorial, 2003; 837 p.
12. MATZUNO, K. y MENTZER, T. J. The Effects of Strategy Type on the Market Orientation-Performance Relationship. *In: Journal of Marketing*. Vol. 64, No. 10 (oct. 2000); p. 1-16.
13. MORGAN, R. E. y STRONG, C. A.. Market Orientation and Dimensions of Strategic Orientation. *In: European Journal of Marketing*. Vol. 32, No. 11/12 (1998); p. 1051 - 1073.
14. NARVER, John C., y SLATER, Stanley F. The effect of a market orientation on business profitability. *En: Journal of Marketing*. Vol. 54, No. 1 (Oct. 1990); p. 20-35.
15. NARVER, John C., y SLATER, Stanley F. ¿Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation – Performance Relationship? *En: Journal of Marketing*. Vol. 58, No. 1 (1994); p. 46- 55.
16. NARVER, John C., y SLATER, Stanley F. Market orientation and the learning organization. *In: Journal of Marketing*. Vol. 59 (jul. 1995); p. 63-74.
17. NARVER, John C., SLATER, Stanley F. y MACLACHLAN, Douglas L. Responsive and Proactive Market Orientation and New Product Success. *In: Journal of Product Innovation Management*. Vol. 21, No. 5 (sep. 2004); p. 334 - 347.
18. OLSON, Eric M., SLATER, Stanley F. y HULT, Thomas M. The Performance Implications of Fit among Business Strategy, Marketing Organization Structure, and Strategic Behavior. *In: Journal of Marketing*. Vol. 69, No. 3 (jul. 2005); p. 49-65.
19. RAPP, Adam, SCHILLEWAERT, Niels y WEI, Hao Andrew. The Influence of Market Orientation on E – Business Innovation and Performance: The Role of the Top Management Team. *In: The Journal of Marketing Theory and Practice*. Vol. 16, No. 1 (Winter, 2008); p. 7-25.
20. SANTOS VIJANDE, Mª Leticia, VÁZQUEZ CASIELLES, Rodolfo y ÁLVAREZ GONZÁLEZ Luis Ignacio (2002). La orientación al mercado como fuente de ventajas competitivas: antecedentes asociados al equipo directivo y a la estructura organizativa en las empresas industriales. [En línea]. [consultado 11 de junio de 2011]. Disponible en: <http://www.revistaasturianadeeconomia.org/raepdf/25/P215-244.pdf>
21. SCARONE, Carlos A. La innovación en la empresa: la orientación al mercado como factor de éxito en el proceso de innovación en producto. España, 2005. Tesis Doctoral (Sociedad de la Información y el Conocimiento). Universidad Oberta de Catalunya. [En línea]. [consultado 10 de junio de 2012]. Disponible en: <http://www.uoc.edu/in3/dt/esp/scarone0405.html>.
22. SHUM, Paul. y LIN, Grier. A Word Class New Product Development Best Practices Model. *In: International Journal of Production Research*. Vol. 45, No. 7 (feb. 2007); p. 1609-1629.