

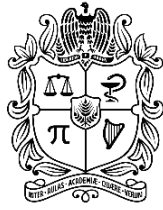
UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE COLOMBIA

Comprensión del papel de las capacidades de mercadeo para generar ventajas competitivas: caso comercializadoras de químicos

Juan Santiago Calle Piedrahita

Universidad Nacional de Colombia
Facultad de Minas
Medellín, Colombia

2018



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE COLOMBIA

Understanding the role of marketing capabilities to generate competitive advantages: chemical marketers case

Juan Santiago Calle Piedrahita

Universidad Nacional de Colombia
Facultad de Minas
Medellín, Colombia

2018

Comprensión del papel de las capacidades de mercadeo para generar ventajas competitivas: caso comercializadoras de químicos

Juan Santiago Calle Piedrahita

Tesis presentada como requisito parcial para optar al título de:

Doctor en Ingeniería, Industria y Organizaciones

Director

Ph.D. Iván Alonso Montoya Restrepo

Línea de Investigación:

Organizaciones

Universidad Nacional de Colombia

Facultad de Minas, Área curricular de Ingeniería Administrativa e Ingeniería Industrial

Medellín, Colombia

2018

Contenido

Lista de abreviaturas	14
Resumen	15
Abstract.....	17
Introducción.....	19
1 Capítulo 1 Planteamiento del problema.....	31
1.1 Problema.....	32
1.2 Objetivos	37
1.2.1 Objetivo General.....	37
1.2.2 Objetivos Específicos.....	37
1.3 Contexto de los objetivos	38
1.4 Preguntas orientadoras	38
1.5 Limitaciones.....	39
2 Capítulo 2 Recursos y capacidades.....	41
2.1 Introducción	41
2.2 Generalidades de recursos	42
2.3 Generalidades de capacidades.....	47
2.3.1 Desarrollo de Capacidades.....	48
2.4 Definición de capacidades	53
2.5 Ventaja competitiva desde las capacidades	57
2.6 Enfoques de recursos, capacidades e innovación	59
2.7 Conclusión	61
3 Capítulo 3 Ventaja competitiva	63
3.1 Introducción	63
3.2 Conceptualización de ventaja competitiva.....	65
3.2.1 Pensamiento estratégico de Porter	67
3.2.2 Valor compartido	74
3.3 Perspectivas de estrategias y organizaciones	75
3.4 Ventaja competitiva y estrategias	82

3.4.1	El valor intraindustrial e interindustrial y la estrategia competitiva	87
3.5	Conclusiones	88
4	Capítulo 4 Capacidades de mercadeo y orientación al mercado	90
4.1	Introducción	90
4.2	Capacidad de mercadeo.....	92
4.2.1	Definición de capacidad de mercadeo	93
4.2.2	Capacidades de mercadeo generadoras de estrategias	95
4.3	Orientación al mercado.....	103
4.3.1	Trazabilidad de la orientación al mercado.....	103
4.4	Enfoques de la escala de medición de orientación al mercado	108
4.4.1	Orientación de mercado apoyado en la capacidad de mercadeo	117
4.4.2	Relación de capacidad de mercadeo y orientación al mercado.....	119
4.5	Conclusiones	123
5	Capítulo 5 Diseño de la investigación.....	125
5.1	Introducción	125
5.2	Fuentes de información	126
5.2.1	Fuente primaria.....	126
5.2.2	Fuente secundaria.....	126
5.3	Delimitación de la investigación	132
5.3.1	Delimitación espacial	132
5.3.2	Delimitación temporal	132
5.3.3	Limitaciones de recolección de información.....	132
5.4	Tipo de estudio.....	133
5.4.1	Contexto de estudio de caso	134
5.4.2	Enfoque cualitativo	135
5.5	Muestra y recolección de la información.....	138
5.5.1	Población y muestra.....	139
5.5.2	Procedimiento de análisis cualitativo	142
5.5.3	Procedimiento de análisis del cuestionario con escala de MARKOR	149
5.6	Conclusiones	152
6	Capítulo 6. Resultados obtenidos y análisis del estudio de caso múltiple	153
6.1	Introducción	153

6.2	Análisis de datos con metodología cualitativa	154
6.3	Análisis de los datos cualitativos.....	155
6.3.1	Análisis de capacidades de mercadeo en comercializadoras de químicos ..	156
6.3.2	Concepto de ventaja competitiva en las comercializadoras de químicos intervenidas.....	161
6.3.3	Conclusión de las características de la ventaja competitiva	164
6.4	Análisis descriptivo MARKOR	164
6.5	Análisis descriptivo de las variables de medida	167
6.5.1	Prueba de kolmogorov-smirnov	168
6.5.2	ANOVA.....	173
6.5.3	Fiabilidad.....	175
6.5.4	Validez.....	180
6.5.5	Análisis de las 343 encuestas (tres organizaciones).....	182
6.6	Análisis por sujeto indagado con la escala MARKOR.....	187
6.7	Orientación al mercado por tipo de empresa y por enfoque.....	193
6.7.1	Orientación al mercadeo por empresa por variable cliente	193
6.7.2	Orientación al mercado por empresa.....	197
6.7.3	Orientación al mercado por los jefes de compras.....	202
6.7.4	Orientación al mercado por empresa por vendedores	207
6.7.5	Orientación al mercado por empresa por empleados-gerentes.....	211
6.8	Encuestas individuales por enfoque (gerentes-empleados, jefes de compras, proveedores y clientes)	218
6.8.1	Orientación al mercado desde los 34 empleados	218
6.8.2	Análisis de los datos de los 34 empleados	222
6.8.3	Orientación al mercado - 15 Jefes de compras.....	227
6.9	Orientación al mercado - 70 proveedores	228
6.10	Orientación al mercado 54 vendedores.....	229
6.11	Orientación al mercado - 170 clientes.....	231
6.12	Ventaja competitiva dada por la orientación al mercado y la capacidad de mercadeo.....	233
6.12.1	Enfoque de los resultados financieros de la gran empresa	233
6.12.2	Enfoque de los resultados financieros de la mediana empresa	236

6.12.3	Enfoque de los resultados financieros de la pequeña empresa	240
6.13	Síntesis de los resultados obtenidos	245
6.14	Conclusión	247
7	Capítulo 7 Discusión	248
7.1	Introducción	248
7.2	Descripción de las comercializadoras de químicos.....	249
7.3	Gran empresa.....	254
7.4	Mediana empresa	257
7.5	Pequeña empresa	259
7.6	Comprensión y propuesta de orientación al mercado, capacidad de mercadeo y enfoque estratégico.....	263
7.7	Matriz orientación al mercado/capacidad de mercadeo (OMCA)	266
7.8	Conclusión	281
8	Conclusiones y recomendaciones	283
8.1	Conclusiones	283
8.2	Recomendaciones	290
	Bibliografía.....	292

Lista de ilustraciones

	Pág.
Ilustración 0-1. Estructura del objetivo 1	20
Ilustración 0-2 Enfoque del objetivo 2	22
Ilustración 0-3 Estructura del objetivo 3.....	24
Ilustración 0-4 Estructura del problema, objetivos, pregunta y tesis.....	25
Ilustración 1-1 Problema, pregunta y objetivos	39
Ilustración 2-1 Componentes de los recursos	44
Ilustración 2-2 Clasificación de las capacidades.....	54
Ilustración 2-3. Clasificación de atributos estratégicos	57
Ilustración 2-4 Características para proveer ventaja competitiva.....	58
Ilustración 3-1 Estrategias de Porter	67
Ilustración 3-2 Cinco fuerzas de Porter	69
Ilustración 3-3 Enfoque de Barney sobre capital en la estrategia	71
Ilustración 3-4 Estrategias para lograr la ventaja competitiva.....	74
Ilustración 3-5 Cinco "P" de estrategias de Mintzberg	77
Ilustración 3-6 Estrategias en relación con el entorno	81
Ilustración 3-7. Concepto de estrategia	84
Ilustración 4-1 Elementos de capacidad de mercadeo	102
Ilustración 4-2 Enfoques de orientaciones al mercadeo	104
Ilustración 4-3 Elementos de la orientación al mercado	118
Ilustración 4-4. Dos enfoques de capacidad de mercadeo	120
Ilustración 4-5 Diferencias y similitudes entre capacidad de mercadeo y orientación al mercado	121
Ilustración 4-6. Orientación al mercado ligada a la capacidad de mercadeo	122
Ilustración 4-7. Enfoque estratégico de orientación al mercado y capacidad de mercadeo	123
Ilustración 5-1 Tree of Science	127
Ilustración 5-2 Esquema de estudio de casos.....	135
Ilustración 5-3 Proceso metodológico cualitativo	141
Ilustración 5-4 Cuestionario de Orientación al mercado con escala MARKOR.....	146
Ilustración 6-1 Proceso del diseño metodológico cualitativo	156
Ilustración 6-2 Características de capacidad de mercadeo desde la gran empresa.....	157
Ilustración 6-3 Características de capacidad de mercadeo de la mediana empresa.....	158
Ilustración 6-4 Características de capacidad de mercadeo de la pequeña empresa.....	159
Ilustración 6-5 Características de capacidad de mercadeo de las comercializadoras químicas	160
Ilustración 6-6 Componentes de ventaja competitiva en la gran empresa	162

Ilustración 6-7 Componentes de ventaja competitiva mediana empresa.....	163
Ilustración 6-8 Componentes de ventaja competitiva pequeña empresa.....	164
Ilustración 6-9 Proceso del diseño metodológico cualitativo-MARKOR	165
Ilustración 6-10 Trazabilidad de la OM hacia CM y Ventaja competitiva	232
Ilustración 7-1 Matriz OMCA	267
Ilustración 7-2 Características de Matrix OMCA	270

Lista de tablas

	Pag.
Tabla 2-1 Composición de los recursos	43
Tabla 2-2 Diferencia entre intraindustrial e interindustrial	51
Tabla 2-3 Definiciones de capacidades.....	55
Tabla 3-1. Paralelo de ventaja competitiva entre Porter vs. Barney.....	71
Tabla 3-2. Definición de estrategia.....	78
Tabla 4-1 Estudios de capacidades de mercadeo.....	99
Tabla 4-2. Características de capacidades de mercadeo	101
Tabla 4-3 Diferencia entre gestión orientada al mercado y gestión orientadora del mercadeo.....	105
Tabla 4-4 Definiciones y características de orientación al mercadeo.....	106
Tabla 4-5. Estudios empresariales con orientación al mercado aplicando la escala MARKOR.....	111
Tabla 4-6 Estudios de orientación al mercado	113
Tabla 5-1 Tree of Science.....	128
Tabla 5-2 Ventajas y desventajas de los tipos de encuestas	138
Tabla 5-3 Ficha técnica del estudio de casos de comercializadoras de químicos en Medellín	139
Tabla 5-4 Personal entrevistado aplicando el ATLAS-Ti.....	143
Tabla 5-5 Simbología utilizada en el estudio de caso con la escala MARKOR	148
Tabla 5-6 Orientación al mercado basada en la escala MARKOR	151
Tabla 5-7 Esquema de análisis de la información cualitativa	151
Tabla 6-1 Total encuestados.....	165
Tabla 6-2 Encuestados en pequeña empresa.....	166
Tabla 6-3 Encuestados en mediana empresa.....	166
Tabla 6-4 Encuestados en la gran empresa	167
Tabla 6-5 Análisis descriptivo de las variables de medida	167
Tabla 6-6 Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra	168
Tabla 6-7 resumen de contraste de hipótesis.....	169
Tabla 6-8 Análisis de ANOVA	174
Tabla 6-9 Fiabilidad por variable de estudio	175
Tabla 6-10 Estudios con MARKOR con Alfa de Cronbach	176
Tabla 6-11 Rango de calificación de la capacidad de mercadeo.....	178
Tabla 6-12 Análisis de esfericidad de Bartlett	180
Tabla 6-13 Coeficiente de correlación	181
Tabla 6-14 Percepción de orientación al mercado	182
Tabla 6-15 Percepción de orientación a la competencia.....	183

Tabla 6-16 Percepción de orientación interna	184
Tabla 6-17 Percepción de generación de información	184
Tabla 6-18 Percepción de orientación de la información externa	185
Tabla 6-19 Percepción de capacidad de acción en 343 encuestados	186
Tabla 6-20 Orientación al mercado por sujeto encuestado	187
Tabla 6-21 Orientación a la competencia por sujeto encuestado	188
Tabla 6-22 Orientación interna por sujeto encuestado	189
Tabla 6-23 Generación de información por sujeto encuestado	190
Tabla 6-24 Análisis de la información externa por sujeto encuestado	191
Tabla 6-25 Capacidad de acción por sujeto encuestado	192
Tabla 6-26 Orientación al mercado por clientes por empresa	193
Tabla 6-27 Orientación a la competencia por clientes	194
Tabla 6-28 Orientación interna por clientes	195
Tabla 6-29 Generación de información por clientes	195
Tabla 6-30 Análisis de la información externa por clientes	196
Tabla 6-31 Capacidad de acción por clientes	197
Tabla 6-32 Orientación al mercado por proveedores	198
Tabla 6-33 Orientación a la competencia por proveedores	198
Tabla 6-34 Orientación interna por proveedores	199
Tabla 6-35 Generación de información por proveedores	200
Tabla 6-36 Análisis de la información externa por proveedores	200
Tabla 6-37 Capacidad de acción por proveedores	201
Tabla 6-38 Orientación al mercado jefes de compras	203
Tabla 6-39 Orientación a la competencia jefes de compras	203
Tabla 6-40 Orientación interna jefes de compras	204
Tabla 6-41 Generación de información jefes de compras	205
Tabla 6-42 Análisis de la información externa jefes de compras	206
Tabla 6-43 Capacidad de acción - jefes de compras	206
Tabla 6-44 Orientación al mercado vendedores	207
Tabla 6-45 Orientación a la competencia vendedores	208
Tabla 6-46 Orientación interna vendedores	208
Tabla 6-47 Generación de información vendedores	209
Tabla 6-48 Análisis de la información externa vendedores	210
Tabla 6-49 Capacidad de acción vendedores	210
Tabla 6-50 Orientación al mercado empleados gerentes	211
Tabla 6-51 Orientación a la competencia empleados gerentes	212
Tabla 6-52 Orientación interna empleados gerentes	213
Tabla 6-53 Generación de información empleados gerentes	213
Tabla 6-54 Análisis de la información externa empleados gerentes	214
Tabla 6-55 Capacidad de acción empleados gerentes	215
Tabla 6-56 Media y desviación estándar según el tipo de empresa hacia la orientación al mercado	215

Tabla 6-57 Calificación de orientación al mercado de 34 empleados	219
Tabla 6-58 Orientación de mercadeo desde los jefes de compras.....	227
Tabla 6-59 Orientación al mercado desde los proveedores.....	228
Tabla 6-60 Orientación al mercado vendedores	230
Tabla 6-61 Orientación al mercado desde los clientes	231
Tabla 6-62 Porcentaje de crecimiento en utilidad con período anterior	235
Tabla 6-63 Comparación de crecimiento de utilidad entre periodos de la mediana empresa.....	239
Tabla 6-64 Crecimiento de utilidad porcentual entre periodos	242
Tabla 7-1 Resumen de enfoques teóricos, tipo de empresa y características.....	261
Tabla 7-2 Medidas de estrés y de ajuste.....	265
Tabla 7-3 Historial de iteraciones	265
Tabla 8-1 Orientación al mercado - capacidad de mercadeo - ventaja competitiva.....	289

Gráficas

	Pag.
Gráfica 6-1 Orientación al mercado de la gran empresa	233
Gráfica 6-2 Ventaja competitiva gran empresa	234
Gráfica 6-3 Tendencia de ventas vs. utilidad gran empresa	235
Gráfica 6-4 Orientación al mercado de la mediana empresa.....	237
Gráfica 6-5 Utilidad de la mediana empresa.....	238
Gráfica 6-6 Tendencia de ventas vs. utilidad mediana empresa.....	239
Gráfica 6-7 Orientación al mercado de pequeña empresa.....	241
Gráfica 6-8 Tendencia de ventas pequeña empresa.....	241
Gráfica 6-9 Tendencia de ventas vs. utilidad pequeña empresa.....	243
Gráfica 6-10 Orientación al mercado de las comercializadoras de químicos en estudio	245
Gráfica 7-1 Matriz PROXSCAL de las variables de estudio.....	263
Gráfica 7-2 Valores residuales PROXSCAL	264

Lista de abreviaturas

Abreviatura Término

AI	Análisis de la información externa
CA	Capacidad de acción
G	Gran empresa
GI	Generación de información
M	Mediana empresa
MARKOR	Marketing orientation
OC	Orientación a la competencia
OI	Orientación interna
OM	Orientación al mercado
OMCA	Orientación al Mercado/Capacidad de Mercadeo
P	Pequeña empresa
PQRSF	Peticiones, quejas, reclamos, sugerencias y felicitaciones
SPSS	<i>Statistical Package for the Social Sciences</i>
VC	Ventaja competitiva

Resumen

Esta tesis tiene como enfoque el papel de las capacidades de mercadeo para generar ventajas competitivas en empresas comercializadoras de químicos a partir de la orientación al mercado. Dichas empresas desarrollan su actividad económica con productos estandarizados en el mercado y con poco factor diferenciador. En este sentido, el principal objetivo es presentar una caracterización de las relaciones de las capacidades de mercadeo con un enfoque en la orientación hacia el mercado para la generación de la ventaja competitiva.

Para dar cumplimiento a este objetivo se hizo necesario entender las teorías de recursos y capacidades concernientes al problema de mercadeo, así como los aportes de Kohli, Jaworski & Kumar (1993) y Porter (1989) a la orientación al mercado y la ventaja competitiva. En consecuencia, se basó en el paradigma cualitativo para lo cual desarrolló una entrevista a los 33 gerentes y el personal estratégico de las tres comercializadoras de químicos que hicieron parte del estudio. Además, se aplicó el cuestionario tipo MARKOR (Kohli, Jaworski & Kumar, 1993) con 33 preguntas de seis variables con una escala Likert (1 a 5) a 343 personas de los diversos grupos de interés. Los datos cualitativos se analizaron a través del programa Atlas.ti y el SPSS23.

Como resultado, se evidencia la relevancia de la marca ligada al precio de venta con el apoyo del servicio al cliente y la asesoría. En la pequeña empresa, los principales enfoques de la capacidad de mercadeo fueron el precio y la entrega oportuna, y para generar ventaja competitiva, la pequeña empresa estableció una política de precio de venta, asesoría a los clientes, despacho oportuno y fidelización. En la mediana empresa, la ventaja competitiva está basada en el servicio al cliente y en los beneficios de los productos; con una capacidad de mercadeo enfocada a la marca, la capacitación y la calidad de productos. En la

gran empresa, por su parte, la ventaja competitiva está basada en el posicionamiento de marca, el prestigio (imagen corporativa), la logística y la internacionalización y su capacidad de mercadeo está en función de la marca, la imagen corporativa y la comunicación entre los diversos stakeholders.

Mientras la grande y mediana empresa tienen una orientación perceptible al mercado, lo cual genera utilidades positivas en ciertos momentos, la pequeña empresa presenta una baja orientación al mercado y un empleo limitado de sus capacidades de mercadeo que genera pérdida. Los tres tipos utilizan enfoques de ventajas competitivas diferentes que aportan a mejorar sus ingresos al apoyarse en las capacidades de mercadeo. Se puede decir que la orientación al mercado accede al cómo se genera alineamiento de los usos de recursos hacia el mercado, y que ello se articulan con la ventaja competitiva.

Las tres comercializadoras de químicos estudiadas utilizan las ventajas competitivas en diferentes formas que aportan a mejorar los ingresos.

Palabras clave: capacidades de mercadeo, estrategias, orientación al mercado, ventajas competitivas

Abstract

This thesis focuses on the role of marketing capabilities to generate competitive advantages in chemical trading companies based on market orientation, which develop economic activity with products standardized in the market and with little differentiating factor; in this sense, the objective is to understand the relationships of marketing capabilities with a market orientation approach for the generation of competitive advantage.

To fulfill the objective, it was necessary to understand the theories of resources and capacities related to the marketing problem, as well as the contributions in market orientation and competitive advantage; In the same way, it became relevant to analyze the strategic composition of three chemical marketing companies in the city of Medellin, to give structure to the multiple case study. Subsequently, in-depth interviews were conducted with managers and strategic personnel of each organization, and a structured questionnaire was applied, prepared from a hybrid of the MARKOR questionnaire with an incorporation of Likert scales (Kohli Jaworski & Kumar, 1993) to analyze and contrast the existing relationship of marketing capabilities as uses of resources oriented to the market of the organizations studied, which influenced the construction of competitive advantages.

As a result, the relevance of a focus on the brand linked to the sale price supported by customer service and advice is highlighted. The focus on small business in marketing capacity was the price and timely delivery, and to generate competitive advantage was channeled into a policy of selling price, advice to customers, timely dispatch and loyalty. The focus on the medium-sized company was structured on the competitive advantage in relation to customer service and the benefits of the products; at the same time, with a marketing capacity focused on the brand, training and quality of products; while the great company and its

orientation focused on brand positioning, prestige (corporate image), logistics and international and the marketing capacity according to the brand, corporate image and communication between the various stakeholders.

Large and medium-sized companies have a perceptible orientation to the market, which helps them to have positive profits, while the small one generates losses with low market orientation and limited use of their marketing capabilities. All three use different competitive advantage approaches that contribute to improving their incomes. It can be said that the market orientation allows to see how the use of resources is aligned with the market, and that this is articulated with the competitive advantage.

The three chemical marketers use competitive advantages in different ways that contribute to improving incomes. But even if you have a market orientation and a good marketing capacity, stable competitive advantage is not always generated.

Keywords: competitive advantages, market orientation, marketing capabilities, strategies

Introducción

La presente investigación se desarrolló en ocho capítulos compuestos por las siguientes cinco etapas: i) planteamiento del problema; ii) la revisión bibliográfica que consta del tipo documental para comprender la terminología sobre capacidades de mercadeo, orientación al mercado y ventaja competitiva; iii) el componente metodológico basado en el enfoque cualitativo; iv) un estudio de caso múltiple para la caracterización del papel de las capacidades de mercadeo con el fin de evidenciar las ventajas competitivas en las tres comercializadoras de químicos; y, v) discusión y conclusiones de la investigación de la tesis.

i) Planteamiento del problema. Capítulo 1. Planteamiento del problema. En el se especificó el problema de investigación, los objetivos y la estructura del estudio.

ii) La revisión bibliográfica (estado del arte y enfoques teóricos) se desarrolló en los capítulos 2, 3 y 4. Capítulo 2. Recursos y capacidades. En este capítulo se efectúa una revisión de la literatura en relación a las generalidades de los recursos, capacidades y su desarrollo, la definición de capacidades, ventaja competitiva vistas desde las capacidades y los enfoques de recursos, capacidades e innovación. Se profundiza en los antecedentes y conceptualización de los términos recursos y capacidades para una mayor comprensión de su existencia para el impulso de las ventajas competitivas. El segundo capítulo, se realiza la revisión de la problemática de los recursos y capacidades, tomando como punto de partida la visión de Penrose (1959) y Grant (1991) y para continuar con la trayectoria del término hasta las aportaciones de Teece (2010).

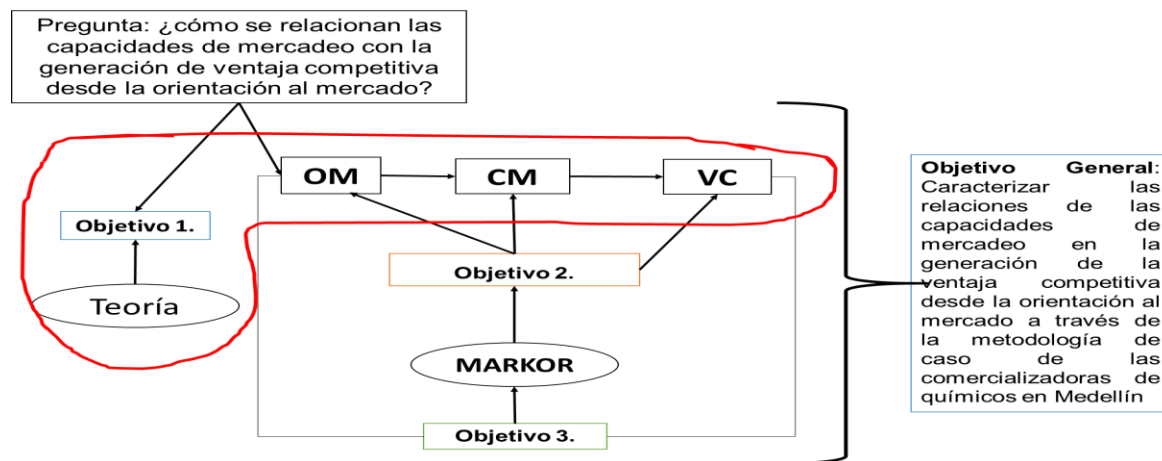
Capítulo 3. Ventaja competitiva. En este aparte se expone la conceptualización de ventaja competitiva desde el pensamiento de Porter. A su vez, se indaga sobre la perspectiva de estrategia y organizaciones para generar ventaja competitiva. Este

capítulo, presenta el desarrollo de la teoría de ventajas competitivas, específicamente centrado, en los aportes de Porter (1980) y lo vincula a contribuciones más recientes sobre valor compartido (Porter & Kramer, 2011).

Capítulo 4. Capacidades de mercadeo y orientación al mercado. En el capítulo cuarto se presentan las definiciones de capacidades de mercadeo, su enfoque para generar estrategias, la trazabilidad del término y sus diversas escalas de orientación al mercado. En síntesis, este capítulo aclara los términos de capacidades de mercadeo y el enfoque de orientación al mercadeo.

En síntesis, los capítulos 2, 3 y 4 constan de la profundización del estado de la literatura, la cual aporta al marco teórico, lo que implicó tener una aproximación del papel de las capacidades de mercadeo para generar ventajas competitivas desde la orientación al mercado con base en los aportes centrales de autores como: Penrose (1959), Bain (1968), Porter (1980), Hamel & Prahalad (1994), Teece & Winter (1984), March & Simon (1958), Morgan, Vorhies & Mason (2009), Morgan et al., (2012) y Day (1994). En la ilustración 0-1 evidencia lo planteado en el objetivo 1 de esta investigación para comprender los escritos en la literatura sobre el tema que aportan al marco teórico.

Ilustración 0-1. Estructura del objetivo 1



Fuente: elaboración propia

Para los tres capítulos 2, 3 y 4 se efectuó una revisión sistemática de artículos científicos en diversas bases de datos bibliográficas: Web of Science, Scopus, Ebsco, Jstor, Wiley, entre otras. Además de las principales revistas analizadas para una mejor comprensión de los términos como *Journal of Marketing*, *Journal of Marketing Management*, *Journal of Marketing Research*, *European Journal of Marketing*, *Journal of the Academy of Marketing Science*, entre otras.

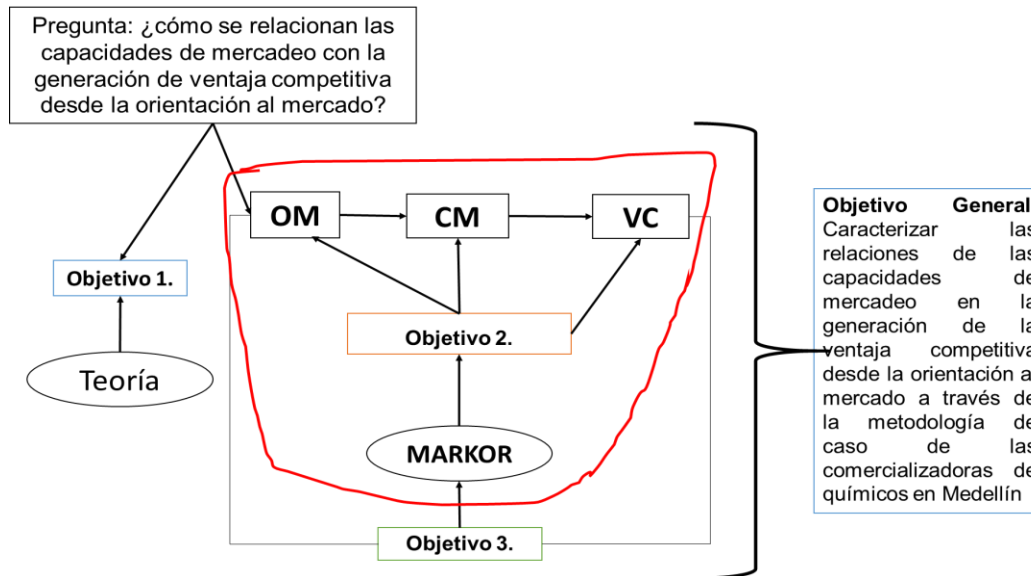
iii) Metodología

El quinto capítulo consta de la metodología para la cual se describe el proceso usado en la obtención de la información. Se realizó un estudio de caso múltiple de tipo exploratorio para comprender las capacidades de mercadeo en la generación de ventajas competitivas de tres organizaciones (una pequeña, una mediana y una grande) comercializadoras de químicos de Medellín. Esta indagación se apoyó con entrevistas a profundidad, mediante la aplicación de un cuestionario no estructurado, a gerentes y personal estratégico de las organizaciones (enfoque cualitativo). De igual modo, se aplicó un cuestionario con preguntas de orientación al mercado de Kohli *et al.*, (1993) y Naver & Slater (1990) con la escala denominada MARKOR (Marketing Orientation – OM) a 309 participantes (gerentes, jefes de compras, vendedores, proveedores y clientes).

La escala MARKOR consta de 33 preguntas en seis categorías: orientación al mercado, orientación a la competencia, orientación interna, generación de información, análisis de información externa y capacidad de acción; para analizar los factores internos y externos del mercado. La aplicación de la escala MARKOR se toma como elemento diferenciador porque tiene un enfoque comercial y no filosófico. Al aplicar esta escala, se detectaron dieciocho (18) variables que contribuyen a la configuración de capacidad de mercadeo para la generación de ventaja competitiva.

En la siguiente ilustración se observa la condición del cumplimiento para el segundo objetivo al aplicar los diversos instrumentos: entrevistas y cuestionario MARKOR a los diversos grupos de interés (stakeholders) desde el estudio de casos.

Ilustración 0-2 Enfoque del objetivo 2



Fuente: elaboración propia

Esta escala permite, igualmente, configurar los elementos complementarios de las capacidades de mercadeo como procesos sistémicos que se atribuyen a las habilidades de promover y vender varios productos (Chang, 1996) con factores diferenciadores con respecto a la competencia que son difíciles de imitar pero que buscan la relación del consumidor con la administración de productos para lograr su implementación en el mercado (Hooley, Fahy, Cox, Beracs & Fonfara, 1999). En otras palabras, comunicar y vender productos que cubran las necesidades de los consumidores en el entorno competitivo, basado en el análisis de los costos y de redescubrir los beneficios (Guan & Ma, 2003; Yam, Guan, Pun & Tang, 2004) de los productos en el mercado. Con lo anterior, se puede entender que la orientación al mercadeo contribuye al análisis del uso de los recursos y, de igual

manera, comprender la configuración de organización alrededor de las habilidades para la venta de productos químicos.

Por consiguiente, la orientación al mercado vinculada a la capacidad de mercadeo puede aportar en forma indefinida a la generación de ventaja competitiva. Las ventajas competitivas se basan en lograr un desempeño superior, basado en las estrategias que implementaron estas empresas desde el punto de vista de los gerentes, jefes de compra, vendedores, proveedores y clientes. En síntesis, toda la cadena del proceso de comercialización desde los proveedores hasta el cliente final. La relación entre la capacidad de mercadeo, orientación al mercado y la ventaja competitiva se analizó por medio del diseño metodológico cualitativo (entrevistas) y cuestionario para relacionar los datos con los estudio de casos.

iv) Estudio de casos

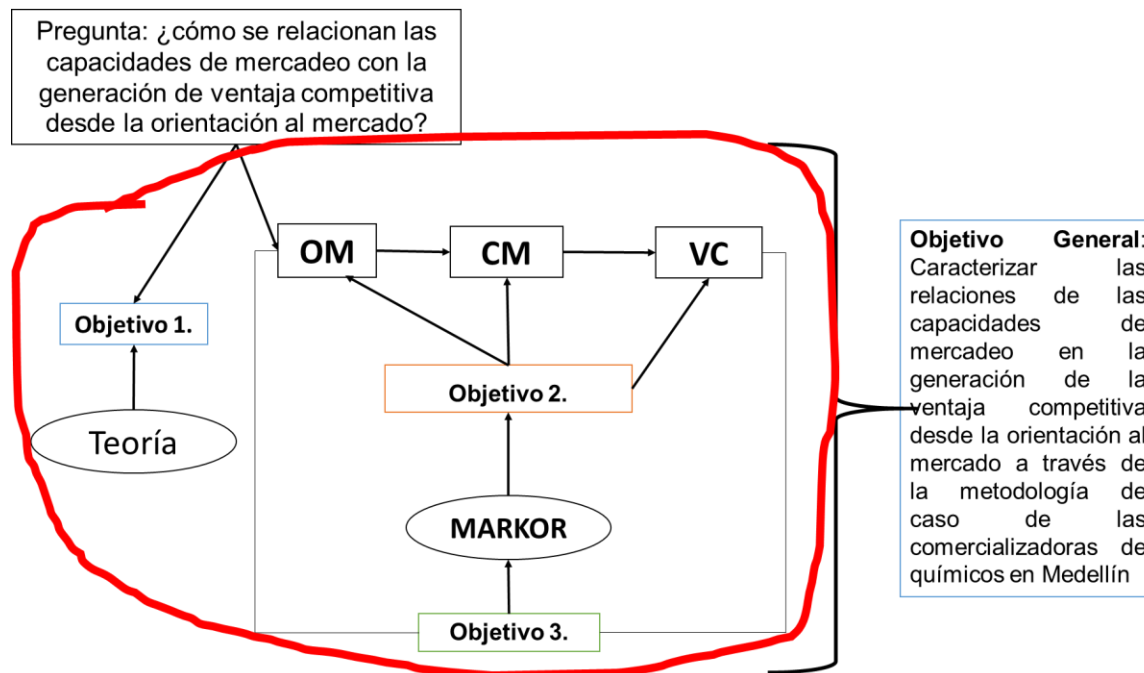
Los estudios de casos son importantes puesto que buscan elementos característicos de las organizaciones, aportan al análisis de tendencias y teorías; disponen de oportunidades para ser referentes ante otras situaciones similares en la industria y otorgan resultados y datos que no se pueden obtener por medio estadísticos. Los aportes subjetivos de sucesos específicos para la toma de decisiones de organizaciones contribuyen a nuevas evidencias de sucesos o fenómenos ampliando el espectro de la realidad social empresarial, brindan acceso a la comprensión de los hechos en ciertos períodos de la organización para encontrar lo distinto y lo propio, o nuevos conocimientos inductivos de la realidad específica para entender el concepto que no se logra comprender (Heidegger & Ciria, 2004).

v) Hallazgos

En el capítulo sexto se dan a conocer, en primer lugar, los resultados del estudio de casos múltiple desde una visión holística de la orientación al mercado apoyada en las capacidades de mercadeo para generar ventaja competitiva. Luego, se presenta el análisis desde el punto de vista de los gerentes y más adelante, la percepción de los jefes de compra, de los proveedores, de los vendedores y, finalmente, aparece la visión de orientación al mercado de los clientes.

Lo anterior busca dar cumplimiento al objetivo 3 basado en contribuir a la explicación de la vinculación teórica entre las capacidades de mercadeo, la ventaja competitiva y la realidad de las empresas en estudio, enfocándose en el análisis y la discusión de la combinación de las capacidades de mercadeo para generar ventaja competitiva desde la orientación al mercado, como se observa en la ilustración 0-3.

Ilustración 0-3 Estructura del objetivo 3

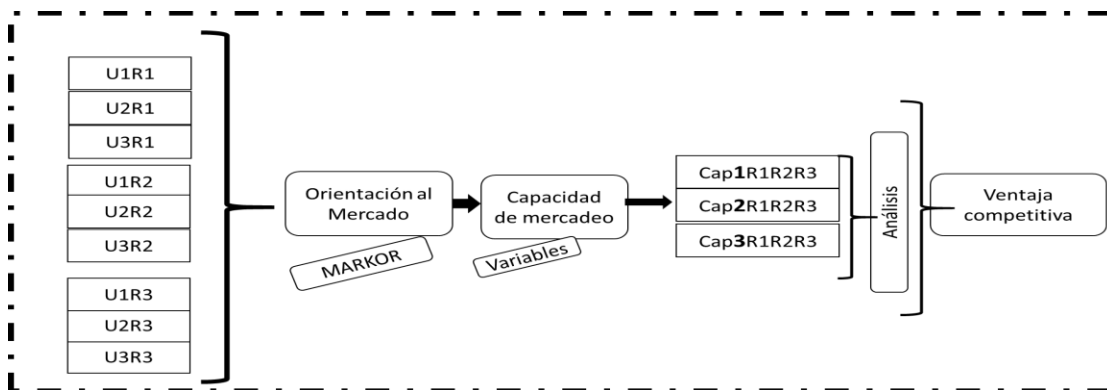


Fuente: elaboración propia

vi) Discusión y conclusiones

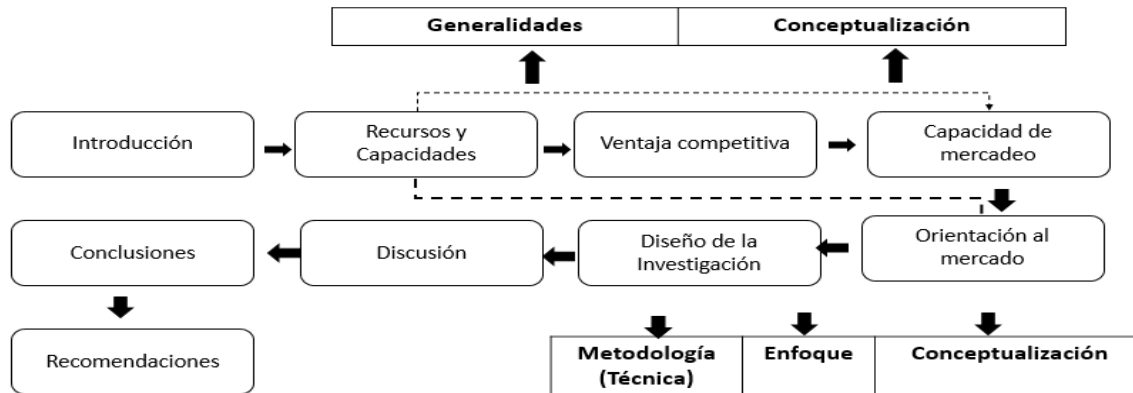
En el capítulo séptimo se presentan el análisis y la discusión de la combinación de las capacidades de mercadeo y la orientación al mercado para generar ventaja competitiva. La discusión que genera el debate sobre la realidad empresarial apoyándose en la teoría estudiada quedademostrada en la ilustración 0-5. La discusión sirve para comprender mejor cómo las unidades utilizan los recursos para generar orientación al mercado que estimulen las capacidades de mercadeo lo cual accede al análisis para lograr la ventaja competitiva. Además, se observa cómo se da cumplimiento al objetivo general y a la pregunta de investigación de esta tesis mediante la secuencia de la orientación al mercado para estructurar la capacidad de mercadeo y la generación de ventaja competitiva.

Ilustración 0-4 Estructura del problema, objetivos, pregunta y tesis



Fuente: elaboración propia

Finalmente, se presentan las conclusiones y las recomendaciones (capítulo 8) y la bibliografía. En consecuencia, la tesis está conformada de la siguiente forma:



Fuente: elaboración propia

Principales contribuciones

Las principales contribuciones de esta investigación que busca la comprensión y el análisis de la relación entre las capacidades de mercadeo y orientación al mercado para generar ventaja competitiva se enfocan en la gestión estratégica de la organización y una visión amplia de soluciones en los momentos de diversas crisis financieras, comerciales y organizacionales, tanto internas y externas. La capacidad de mercadeo trata de combinar de forma adecuada las estrategias hacia el mercado (Vorhies, Harker & Rao, 1999) a través de factores internos y externos que conllevan la identificación de ventajas competitivas para otorgar valor (Kramer & Porter, 2011).

En primer lugar, esta investigación aborda la relación de estas variables para una mejor comprensión de su enfoque en la realidad de las organizaciones de químicos. En segundo lugar, se podría manifestar que la capacidad es un proceso integrador en el que se utilizan los recursos disponibles para aprovecharlos al máximo en el mercado y para acentuar su ventaja diferenciadora con el fin de generar valor a largo plazo. Por lo tanto, se utiliza la información del mercado para tomar decisiones en correspondencia con las necesidades actuales y futuras de los clientes a fin de satisfacerlos (Day, 1994) y generar valor percibido (dinero, marca, posicionamiento, productos o servicios). La aplicación de la escala de

MARKOR de orientación al mercado en empresas comercializadoras de químicos brinda la oportunidad de comprender la gestión de los gerentes en momentos de crisis económica y financiera.

En tercer lugar, la mayoría de los diversos estudios independientes de las variables en estudio se han realizado en países desarrollados como Estados Unidos de América, Europa Occidental y Asia, razón por la cual, esta investigación intenta generalizar la comprensión de la realidad de las comercializadoras en Medellín, Antioquia en un país considerado de economía en desarrollo (Tercer Mundo).

En cuarto lugar, se encuentra que entre las principales razones para acercarse al cierre de las compañías están las siguientes: poco enfoque hacia el mercadeo (de Mooij, 2015), hacia el mercado y hacia los clientes (Singh, Saini & Majumdar, 2015); desconocimiento de las características del mercado (Winzar, 2015), poca vigilancia de la competencia (Crocker, Kahla & Kelly, 2015), poca relación con los grupos de interés (Standing, Tang-Taye & Boyer, 2014), falta de aprovechamiento de oportunidades del mercado (Marx Andrade, Barreto Amorim, Cassilha Pires & Wilcox Hemais, 2013), escasa planeación del mercadeo de la empresa (Boadle & Whitford, 2012), no generan venta cruzada (Hammervoll, 2011), bajo estímulo hacia el posicionamiento de la marca (Whisman, 2009) y miedo al uso de la tecnología (Grundey, 2007). En síntesis, el análisis de las comercializadoras de químicos de acuerdo con su tamaño (pequeña, mediana y grande) permite comprender el desarrollo de las ventajas competitivas, cada cual con unos factores que, a futuro, se podrían tener en cuenta para analizar a mayor profundidad la aplicación de la orientación al mercado desde las capacidades de mercadeo según la situación económica del país y la región.

En quinto lugar, los estudios previos han estudiado la orientación al mercado, la capacidad de mercadeo y ventaja competitiva en forma separada o en combinación de dos de ellas, lo cual sugiere la existencia de un vacío en el

estudio combinado las variables. Por último, los resultados demuestran, en cierto grado, que las estrategias a identificar según el tamaño de la empresa enfocadas en la orientación al mercado basada en las capacidades de mercadeo son: marca, posicionamiento, logística, servicio al cliente, asesoría y calidad

Futuras investigaciones

En futuras investigaciones podrían analizarse otros sectores y tipos de empresas para evidenciar la composición de orientación al mercado al anexar otras variables (responsabilidad social empresarial - RSE), estrategias, otros aspectos influenciadores en la toma de decisiones, gobernabilidad (Estado y sus políticas), entre otras. De igual modo, se podría extender la comprensión o análisis de las características de las capacidades de mercadeo en los diversos sectores tanto locales como nacionales e internacionales. Se podría también efectuar un comparativo latinoamericano de las comercializadoras de químicos a partir del análisis de la influencia de las tres variables estudiadas en esta tesis.

Los antecedentes de la orientación al mercado permiten configurar líneas de estudio en congruencia con el mercadeo digital, la medición de resultados y de la inversión en plataformas digitales, la relación con los *chatbots*, el impacto de la inteligencia artificial en el mercadeo, el desarrollo de los asistentes virtuales y la contextualización de los *beacons* amparados en los apps de las redes sociales, y la comprensión del mercadeo colaborativo en las negociaciones con competidores nacionales e internacionales.

Aunque esta investigación aplicó la escala de MARKOR en un sector específico, esta herramienta posee un potencial de uso en otros sectores, en combinación con la lealtad y de la influencia del CRM y del CEM. Los resultados de la investigación pueden ser un punto de partida para desarrollar pautas de asesoría para las empresas comercializadoras de químicos basadas en la combinación cliente-vendedor. A futuro, la investigación brindará una comprensión más amplia

del desarrollo organizacional y de su impacto del uso de la tecnología para comercializar productos químicos.

Conocimiento a la comunidad

Se ha dado a conocer la investigación a la comunidad académica por medio de:

Artículo I

Calle, J. S. & Montoya, I. A. (2019). Conceptualization of the role of market orientation in distributors of chemicals in Medellin. "Conceptualización del rol de la orientación al mercado en comercializadoras de químicos de Medellín" *Revista Ingeniare de Chile*. 1(27).

Artículo II

Calle, J. S. & Montoya, I. A. (2019). Orientación al mercado, generador de innovación en distribuidoras de químicos. *Revista Información Tecnológica - CIT*. Chile.

Ponencia I

Calle, J. S. (2017). *Influencia de la orientación al mercado en la generación de ventajas competitivas en la comercialización de químicos*. Congreso Internacional de Interdisciplinariedad y desarrollo CIID 2017 Medellín. Noviembre 24 y 25 de 2017.

Ponencia II

Calle, J. S. (2017). *Orientación al mercado, generador de ventaja competitiva e innovación: casos distribuidores de químicos*. I congreso de investigación, desarrollo tecnológico e innovación en comercio y desarrollo económico. Congreso Condesarrollo Económico 2017. Pereira. 9 y 10 de noviembre de 2017.

Ponencia III

Calle, J. S. (2017). *Orientación al mercado: herramienta para la generación de ventaja competitiva e innovación en comercializadoras de químicos*. xx Encuentro Nacional de Investigaciones Universidad Católica Luis Amigó: “Investigación, Desarrollo e Innovación”. Medellín. 5 al 9 de septiembre de 2017

1 Capítulo 1 Planteamiento del problema

El presente trabajo investigativo se basó en diversas actividades. Primero, se adelantó una revisión de la literatura sobre los temas de capacidades de mercadeo para la generación de estrategias competitivas de las organizaciones desde la orientación al mercado. Esta revisión permitió apreciar la poca existencia de publicaciones sobre el estudio de las capacidades de mercadeo en las comercializadoras de químicos con un enfoque hacia la orientación al mercado. La mayoría de los estudios de capacidades de mercadeo indagadas, se concentran en comercializadoras internacionales (Child & Rodrigues, 2005; Prange & Verdier, 2011; Sapienza, Autio, George & Zahra, 2006; Jay Weerawardena, Mort, Liesch & Knight, 2007; Wolff & Pett, 2000; Zhou, Wu & Barnes, 2012; Zou, Fang & Zhao, 2003). Mientras que sí se hallaron estudios de resultados de la empresa encaminados a la reducción de la brecha entre mercadeo y orientación al mercado (Day, 2011; Tuli, Kohli & Bharadwaj, 2007; Morgan, Katsikeas & Vorhies, 2012; Morgan et al., 2012; Leonard-Barton, 1992) y otros estudios sobre los resultados financieros y el mercadeo (Krasnikov & Jayachandran, 2008; Kotabe, Srinivasan & Aulakh, 2002; Hooley et al., 1999; Wu, Yenyurt, Kim & Cavusgil, 2006; Grewal & Tansuhaj, 2001).

Se encontraron también investigaciones que analizan la sustentabilidad en relación con la ventajas comparativas (Vorhies & Morgan, 2005; Grant, 1991; Hall, 1993; Collis, 1994; Srivastava, Fahey & Christensen, 2001; Day, 1994) y, además, pocos estudios que se relacionan con la correspondencia de los negocios *Business to Business* (B2B) (Mariadoss, Tansuhaj & Mouri, 2011; Merrilees, Rundle-Thiele & Lye, 2011; O'Cass, Ngo & Siahtiri, 2015; Morgan & Slotegraaf, 2012; Ballantyne & Aitken, 2007; Zaheer & Zaheer, 1997; Weill & Vitale, 2002).

Del mismo modo, se encontraron estudios que se enfocan en la incorporación de innovación y tecnología (Mariadoss et al., 2011; Knight & Cavusgil, 2004; Tatikonda & Montoya-Weiss, 2001; Weerawardena, 2003; Krasnikov & Jayachandran, 2008); algunos artículos describen la gestión de proyectos de innovación con la exportación (Leonard-Barton, 1992; Van der Panne, Van Beers & Kleinknecht, 2003; Rothwell, 1992; Danneels, 2002; Hauser, Tellis & Griffin, 2006) y otros artículos estudian únicamente las capacidades dinámicas del mercadeo (Bruni & Verona, 2009; Osmonbekov & Johnston, 2005; Zhang & Gallagher, 2016).

Los estudios hallados evidencian que existen oportunidades para la contribución en las capacidades de mercadeo desde el ámbito investigativo en temáticas específicas como la reestructuración de las estrategias, la diversificación de portafolios, el alto endeudamiento, el desconocimiento de las necesidades de los mercados y la alta competencia internacional. No obstante, desde un punto de vista de comercializadoras de químicos, y en particular en el entorno empresarial local de Medellín, son pocos los estudios sobre las capacidades de mercadeo con orientación al mercado y la estrategia de ventaja competitiva que tienen en cuenta las crisis financieras de los años 1990 y 2008.

A continuación, se precisan brevemente el planteamiento del problema, los objetivos, la metodología, el alcance y las limitaciones; así como los resultados y aportes a la sociedad y a la academia. Cabe agregar que estos temas se amplían en cada capítulo.

1.1 Problema

La apertura económica de 1991 y la globalización forzaron a las organizaciones del sector químico en Colombia a replantear los esquemas de comercialización. Este hecho generó una nueva y creativa forma de gestión de ventas para

impulsar el mercadeo y la capacidad empresarial, principalmente, en la ciudad de Medellín. A continuación se relacionan las causas:

1. En la ciudad de Medellín, 282 empresas cerraron su actividad económica durante el año 2016, y de estos en el sector comercio fueron el 25,40% (Superintendencia de sociedades –SIGS-, 2016). A su vez, a nivel nacional fueron 1379 empresas que ingresaron a procesos de liquidación, el cual el 19% correspondía microempresas, el 44% a pequeñas empresas, el 27% a medianas y el 10% a grandes empresas (SIGS, 2013).
2. En el año 2013, el Urban Land Institute (ULI) otorgó a Medellín el título de la ciudad más innovadora de Colombia; sin embargo, dicha consideración no tuvo en cuenta las organizaciones que ingresaron en ley 550 de 1999 o Ley 1116 de 2006.
3. Según los informes de la Cámara de Comercio para Antioquia, durante el 2015 se reportaron 1020 empresas grandes y 14.300 medianas y pequeñas y se cerraron 247 sociedades por falta de análisis del mercado (orientación al mercado) y de los clientes, proyecciones ambiciosas, desconocimiento de los grupos de interés (stakeholders), nula planeación del mercadeo (capacidad de mercadeo) y mala utilización de los recursos (ventaja competitiva) (Cámara de Comercio de Medellín, 2016).
4. Los gerentes parecen haberse olvidado del mercadeo, el mercado y de los clientes y consumidores (Levitt, 2004).
5. Las empresas a ver que fallaban en sus procesos de gestión y evitar despedir 1625 empleados y generar la pérdida de \$169.625.740 millones de pesos en activos (SIGS, 2013) tuvieron que enfocarse en desarrollar nuevas estrategias de mercadeo para generar ventaja competitiva.

Ordoñez y Arboleda (2017) expresan que los “países menos desarrollados, se encuentra una relación más alta entre la orientación del mercado y el desempeño de la empresa” (p. 87), es decir, a mayor orientación al mercado genera mayor utilidad; sin embargo no explican la relación de esta con la capacidad de

mercadeo. A su vez, Valenzuela-Fernández, Merigó y Nicolas (2017) demostraron con indicadores bibliométricos una tendencia a nivel internacional de estudios de orientación al mercado basados en formular estrategias en las organizaciones.

Se puede expresar que la orientación al mercado ha sido estudiada desde diversos campos, pero no se ha incorporado la capacidad de mercadeo como elemento para lograr ventaja competitiva o generadora de valor compartido (Porter y Kramer, 2011). Sin embargo, Carlos Lemoine, presidente del Centro Nacional de Consultoría en Colombia, expresó que “la innovación es responsable de incrementar las empresas en un 10,8% y de aumentar la productividad en un 9,3% en promedio en el 2017” (Centro Internacional de Responsabilidad Social y Sostenibilidad, 2018) pero no en confluencia con la orientación al mercado y a la capacidad de mercadeo.

Se aclara, en cierta forma, que la orientación al mercado implica un mayor análisis de la situación que promueva la venta, la satisfacción del cliente y la elaboración de estrategias de mercadeo, coherentes con la misión de la organización. En consecuencia, se refiere a la idea de lograr ventaja competitiva basada en la satisfacción del cliente y de los competidores (entorno), desde una combinación de capacidades y habilidades (inteligencia de mercado) y sus necesidades (Kohli, Jaworski, y Kumar, 1993).

En los últimos años, en la academia, el estudio de los negocios y las organizaciones ha cobrado relevancia, sobre todo en lo que respecta al tema de capacidades y desarrollo de estrategias en las organizaciones. Este interés lleva a la pregunta sobre ¿cómo el papel de las capacidades de mercadeo aportan a la generación de ventajas competitivas para que las organizaciones planteen nuevos retos desde la orientación al mercado?

Para comprender estas capacidades se estudian a partir de varios enfoques: primero, desde la tradición de la combinación del uso de los recursos (Penrose,

1959) y segundo, desde la combinación de las variables de competencia superior (Porter, 1980). Según los diversos autores, la función de las ventajas competitivas es la a orientar una mejor conexión de los recursos para aprovechar las capacidades y hacerlas competitivas con el fin de obtener un desempeño de la propia empresa superior con respecto al de los demás competidores.

En consecuencia, se puede deducir que la literatura no ha definido con claridad la orientación al mercado. En otras palabras, en los estudios sobre esta materia se aprecia un acercamiento a las capacidades y cómo se aplican de manera empírica (Takata, 2016; Martin & Javalgi, 2016; Konwar et al., 2017; Fainshmidt, Pezeshkan, Lance Frazier, Nair & Markowski, 2016; Hao & Song, 2016), pero surgen interrogantes sobre cómo aportan a la configuración de las capacidades de mercadeo para lograr la ventaja competitiva. Por tanto, aparecen ciertos vacíos que derivan en diferentes contribuciones como la forma inadecuada o adecuada de generar mayores ventajas competitivas en las organizaciones, en especial, las del sector químico; el enfoque de los estudios hacia grandes organizaciones de diferentes sectores (financieros, bancarios, construcción, producción, transporte, servicios) como una herramienta de contexto y de procesos para lograr el desempeño esperado, olvidándose, en cierta forma, de la renovación de las combinaciones de los mínimos recursos (Kamboj & Rahman, 2017).

Todo esto demuestra que los estudios se han dirigido a la búsqueda de factores internos para mejorar los procesos (Bodea, 2016; Jurksiene, Jurksiene, Pundziene & Pundziene, 2016) y no a la comprensión de la relación de las capacidades de mercadeo desde la orientación al mercado para generar la ventaja competitiva. Todo esto revela cómo la miopía de los gerentes ante el mercadeo conduce al fracaso y no a la renovación de los factores competitivos en el mundo globalizado.

Según lo anterior, se detecta que la capacidad de mercadeo y la orientación al mercado se han estudiado en forma independiente y no se ha profundizado sobre sus conexiones con suficiente claridad desde la teoría y la realidad empresarial para lograr ventaja competitiva (Porter, 1981; Porter & Lee, 2013; Grant, 1991; Barney, 1991), en conjunto con las capacidades de mercadeo (Morgan, Katsikeas & Vorhies, 2012; Day, 1994; Ren, Eisingrich & Tsai 2014; Moore, 2003; Theodosiou, Kehagias & Katsikea, 2012; Morgan, Slotegraaf & Vorhies, 2009) y desde la orientación al mercadeo (Miles, 1991; Avlonitis, 1997; Gummesson, 1991; A O’Cass, 1996; Day, 1994; Slater & Naver, 1998. De igual modo, se evidenció que se requiere mayor análisis de la integración entre capacidad de mercadeo, orientación de mercado y la generación de ventaja competitiva en las organizaciones.

El interés académico y empresarial para el análisis de los sucesos en la generación de ventajas competitivas llevó a considerar el estudio de tres organizaciones comercializadoras de productos químicos en Medellín que tuvieron inconvenientes durante la crisis financiera de los años 90, sin embargo resurgieron (mejorando su posición en el mercado) y hoy son reconocidas en el medio, después de estar *ad portas* de cerrar su actividad económica y objeto social.

Por su parte, la globalización de los mercados ha fortalecido el conocimiento de los consumidores y de los canales de venta, particularmente en las comercializadoras de químicos al ofrecer productos de baja diferenciación en el mercado. Por lo tanto, la pregunta de la que parte la presente investigación es: ¿cómo se relacionan las capacidades de mercadeo con la generación de ventaja competitiva desde la orientación al mercado? Aun cuando la literatura no ha definido con claridad la relación de estos la capacidad de mercadeo, la orientación al mercado y la ventaja competitiva.

Desarrollo del trabajo

Esta investigación se guió por varios objetivos y preguntas que surgieron ante el estudio de caso múltiple de tres comercializadoras de químicos de Medellín que buscaba comprender el papel de las capacidades de mercadeo desde la orientación al mercado para generar ventajas competitivas,

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo General

Caracterizar las relaciones de las capacidades de mercadeo en la generación de la ventaja competitiva desde la orientación al mercado a través de la metodología de caso de las comercializadoras de químicos en Medellín.

1.2.2 Objetivos Específicos

Explicar y sintetizar los principales aportes sobre recursos, capacidades y capacidades de mercadeo, orientación al mercado y ventaja competitiva.

Analizar la relación existente entre orientación al mercado y las capacidades de mercadeo de las organizaciones en Medellín (estudio de casos) que influyeron en la construcción de ventajas competitivas.

Contribuir a la explicación de la vinculación teórica entre las capacidades de mercadeo, la ventaja competitiva y la realidad de las empresas en estudio.

1.3 Contexto de los objetivos

El primer objetivo específico busca explicar y sintetizar los principales aportes sobre recursos, capacidades y capacidades de mercadeo, orientación al mercado y ventaja competitiva para la configuración del marco teórico. En otras palabras, intenta mejorar la comprensión de los términos que sustentan estas tesis.

El segundo objetivo específico se enfoca en el análisis de la relación existente entre orientación al mercado y las capacidades de mercadeo, y de las organizaciones en Medellín (estudio de casos) que influyeron en la construcción de ventajas competitivas. Para este efecto, la aplicación de las entrevistas (paradigma cualitativo) y la escala MARKOR a los diferentes grupos de interés brindará a una visión amplia de los sucesos de las organizaciones estudiadas para definir la existencia o no existencia de dicha relación.

El el tercer objetivo, por último, pretende contribuir a la explicación de la vinculación teórica entre las capacidades de mercadeo, la ventaja competitiva y la realidad de las empresas en estudio y busca dar respuesta a la pregunta desde la realidad de las comercializadoras de químicos en la ciudad de Medellín. De igual modo contribuye observar la realidad empresarial en confluencia con los temas indagados en la teoría.

1.4 Preguntas orientadoras

Con base en los objetivos planteados surgieron las siguientes preguntas guía de la tesis:

¿Cómo efectuaron las organizaciones la reorganización de sus recursos — capacidades del mercadeo— en la búsqueda de las ventajas competitivas?

¿Se orientaron los usos de sus recursos hacia el mercadeo?

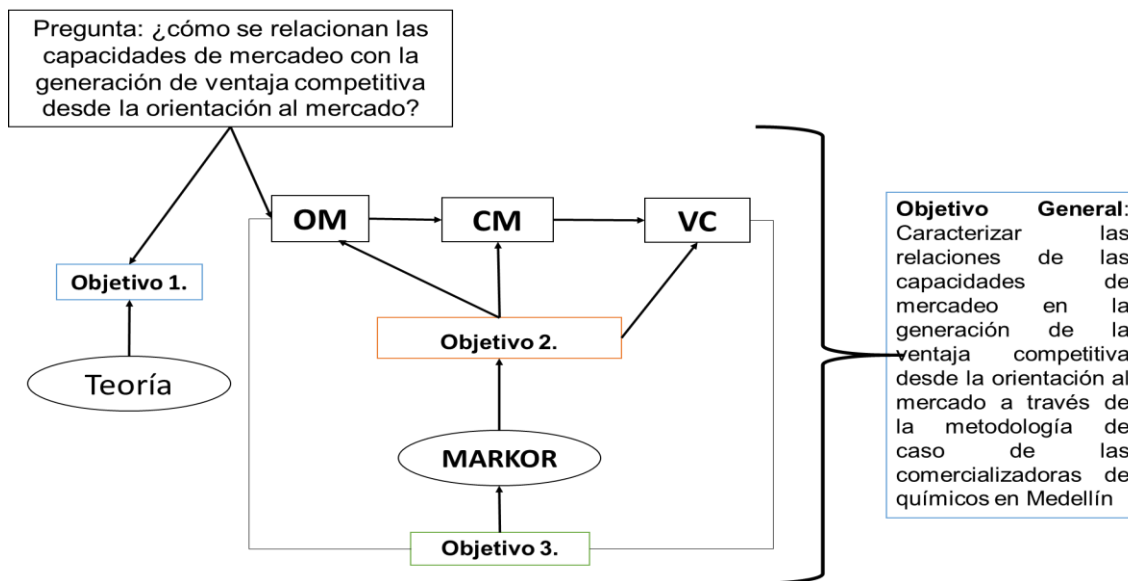
¿Cuáles fueron las conductas que las condujeron a un desempeño superior?

¿Cuáles fueron las estrategias para fortalecerse?

¿cómo se relacionan las capacidades de mercadeo con la generación de ventaja competitiva desde la orientación al mercado?

En la ilustración 1-1 se demuestra como está planteado el problema en función de las variables a estudiar y los objetivos de la tesis.

Ilustración 1-1 Problema, pregunta y objetivos



Fuente: elaboración propia

1.5 Limitaciones

La principal limitación radica en el acceso a las fuentes primarias (gerentes y personal ejecutivo de la organización). En las entrevistas participaron 22 empleados de la grande empresa, 6 de la mediana y 6 de la pequeña empresa, para un total de 34 personas encuestadas y entrevistadas. Asimismo, cierta información financiera fue restringida, aunque ciertos datos fueron obtenidos en la Superintendencia de Sociedades. Además, se estudió la percepción de 15 jefes de compras, 54 vendedores, 70 proveedores y 170 clientes pero con el sesgo temporal propio del momento de la encuesta en el que intervienen los

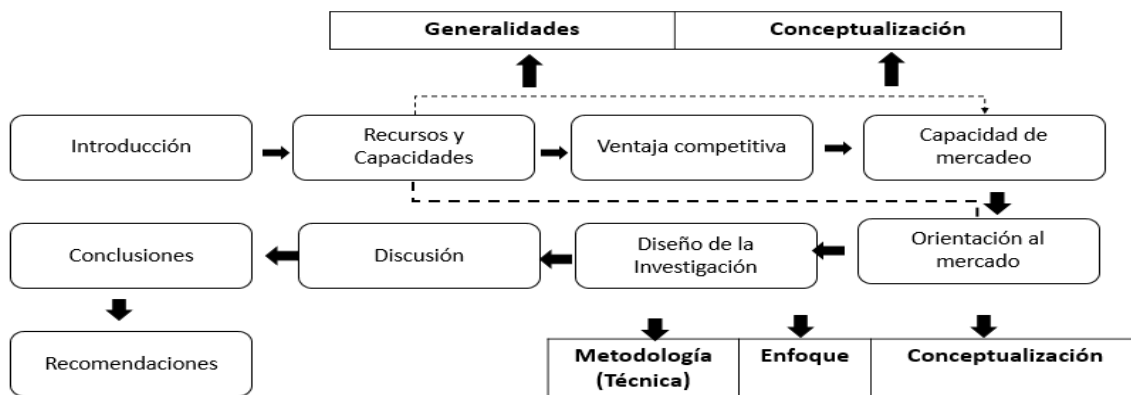
sentimientos o discernimientos de estos, según la influencia de sus superiores inmediatos.

Otra limitación se centró en el desarrollo del concepto de orientación al mercado visto desde las directivas y los diversos *stakeholders*. Además, la falta de datos confiables en estudios previos en investigaciones sobre los temas de la tesis. A su vez, el instrumento utilizado cierra ciertas visiones sobre la gestión de las capacidades de mercadeo.

2 Capítulo 2 Recursos y capacidades

2.1 Introducción

Este capítulo de la tesis busca la comprensión de los términos *recursos* y *capacidades*; es decir, entender cómo estos términos, sus conceptos y sus teorías se han aplicado en las organizaciones. Este planteamiento permite comprender en la literatura el desarrollo de la teoría con sus diferentes enfoques y aclaraciones e, igualmente,, ubicar al lector en un contexto de definiciones y aportes sobre el tema a tratar.



Este capítulo desarrollará el término recursos en cuanto a su composición, las características de las capacidades, la relación con la interindustria e intraindustria y los enfoques en las capacidades e innovación. Una mayor comprensión sobre la evolución teórica de las capacidades permite entender cómo, en cierta forma, las empresas alcanzan la continuidad de la ventaja competitiva en ambientes cambiantes expuestos por la fuerte competencia.

2.2 Generalidades de recursos

Dilucidar las distintas definiciones de recursos y sus características esejercicio que condujo a la pregunta sobrecómo se definen y se clasifican los recursos. Cabe destacar que no existe un consentimiento unificado en el significado de los conceptos de recursos y capacidad (Raphael Amit & Schoemaker, 1993; Cardona, 2013; Carmeli & Tishler, 2004; Hafeez, Zhang & Malak, 2002; Helfat, 2000; Kor, Mahoney & Michael, 2007; Perlins, 2008; Riveros, López & Martínez, 2004; Thompson, Strickland & AJ III, 2004; Yeoh & Roth, 1999). Para ciertos autores, los términos se usan de manera equivalente, mientras que para otros existen diferencias notables.

Grant (1991) define recursos como procesos sistemático y jerárquicos, los cuales son durables, transparentes, además de replicables, transferibles y apropiados. Amit y Schoemaker (1993), por su parte, expresan las capacidades asociadas a procesos de actividades que generan productos tangibles e intangibles. No obstante, Barney (1991), define la ventaja competitiva como un proceso de recursos (físicos, humanos y organizacionales) apoyado en activos, estructuras y enfoques organizacionales para estimular las gestiones estratégicas basadas en la comprensión del entorno interno (micro) y externo (macro) para lograr la eficiencia y eficacia corporativa.

Wernerfelt (1995), clasifica los recursos en dos clases: tangibles, que corresponden a los soportes físicos y fáciles de identificar (maquinarias), e intangibles que se basan en la reputación, el conocimiento, las patentes y las marcas. Por su parte, Dierickx y Cool (1989) proponen dos categorías: comercializables o los que están compuestos por recursos que se pueden adquirir dentro del mercado (equipos), y no comercializables, atendidos por los que no pueden ser comparados o vendidos en el mercado (cultura organizacional o reputación de marca). Barney (1991), sin embargo, los clasifica como recursos físicos, humanos y organizacionales. Por su lado, Hall (1992) plantea su

clasificación en dos categorías: recursos legales (activos tangibles y algunos intangibles) y recursos sin protección legal (reputación, cultura, conocimiento y habilidades). Adicionalmente, Grant (1996) los cataloga en tres distintivos: tangibles (activos reales y monetarios), intangibles (reputación o prestigio) y humanos (relativos a la habilidad, trabajo en equipo y capacidades de comunicación).

De otra parte, Hooley, Saunders y Piercy (1998) profundizaron en la clasificación en cuatro categorías: primero, recursos basados en el cliente o aquellos que incluyen las relaciones públicas, el prestigio de la compañía, las marcas, el país fabricante, la posición en el mercado, etc.; segundo, recursos en la cadena de distribución comoredes y relaciones con proveedores y comercializadoras, control de la empresa en la cadena de distribución, exclusividad que tenga en ella y seguridad en el suministro; tercero, recursos basados en alianzas como los de acceso a los mercados, a nuevas técnicas gerenciales, tecnologías compartidas y exclusividad; y por último, recursos de apoyo interno, que son ventajas de costos, sistemas de información, técnicas en producción, derechos de autor, patentes, franquicias, licencias y acuerdos de colaboración aunque se debe recordar que los recursos de las organizaciones son limitados (Penrose, 1959). En la tabla 2-1 se expone la clasificación de los diferentes tipos de recursos.

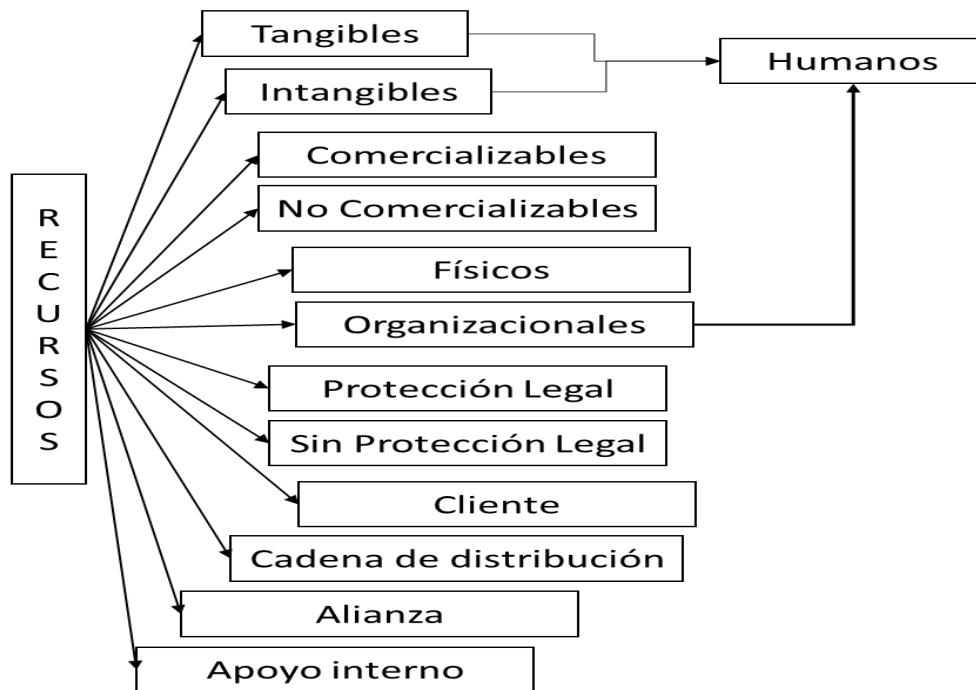
Tabla 2-1 Composición de los recursos

Autor	Tipos de recursos
Dierickx & Cool (1989)	Recursos comercializables y no comercializables
Barney (1991)	Recursos físicos, humanos y organizacionales
Hall (1992)	Recursos con protección legal sin protección legal
Wernerfelt (1995)	Recursos tangibles e intangibles
Grant (1996)	Recursos tangibles, intangibles y humanos
Hooley et al., (1998)	Recursos basados en cliente, cadena de distribución, alianzas y apoyo interno

Fuente: elaboración propia

En consecuencia, después de analizar los diversos tipos de recursos, estos se pueden definir como la gestión del ser humano en función de la comercialización o no comercialización para atender al cliente, gestionar adecuadamente la cadena de distribución y enfocar el apoyo interno de la organización en una gerencia de forma correcta con el fin de lograr la maximización al interior de la organización de manera legal con la combinación de tangibles (materializados) o intangibles (servicios). En la ilustración 2-1 se puede evidenciar la combinación de los componentes que constituyen los recursos según los diversos autores.

Ilustración 2-1 Componentes de los recursos



Fuente: Elaboración propia a partir de Wernerfelt (1995), Dierickx & Cool (1989), Barney (1991), Hall (1992), Grant (1996) y Hooley, Saunders & Piercy (1998).

Al mismo tiempo, dos autores (Wernerfelt, 1995; Barney, 1991) incorporan el humano como parte de los recursos: uno desde la organización y el otro como parte de lo intangible y tangible. Se puede afirmar, pues, que los recursos poseen

diferentes componentes. Finalmente, en las organizaciones, estos aportan a la función en el medio y a la percepción de la complejidad.

Ahora bien, comprender el término recursos desde diferentes opiniones, implica un acercamiento para entender sus enfoques. A partir del análisis económico propuesto por autores como debatidos por Alchian (1950), Friedman (1953) y Penrose (1959), los recursos se basan en su maximización. Hoy el concepto sigue vigente con ciertas derivaciones sociales y ambientales. Ahora bien, con la diversificación de las características del término, se obliga a contextualizarlo en las organizaciones.

Las organizaciones con visión de recursos se enfocan hacia rutinas (patrones repetitivos de actividades) que buscan la posición óptima de los diferentes agentes y los componentes estratégicos que no pueden deducirse en una simple observación de las señales del entorno como los precios a los que estaban expuestos los agentes (Kelman, 1981; Zeithaml, 1982; Cubillo, 1997; Hanaki, Jacquemet, Luchini & Zylbersztejn, 2014; Degeratu, Rangaswamy & Wu, 2000; Conrad, 2005; Byerlee, Jayne & Myers, 2006; Pardueles, 2009; Han & Ryu, 2009; Le Nagard-Assayag, Manceau & Delerm, 2015; Kotler, Keller, Manceau & Hémonnet-Goujot, 2015; Perreault, Cannon & McCarthy, 2013).

Los conceptos de Penrose (1959) se aplican en las empresas que tienen un repositorio de capacidades, conocimiento y aprendizaje para poder crecer en los mercados (Pitelis, Sugden & Wilson, 2006; Klein, Mahoney, MCGahan & Pitelis, 2009). Según Penrose (1959), la empresa es "una organización administrativa y una colección de los recursos de producción, tanto humanos como materiales" (1959, p. 320). Los servicios prestados por estos recursos son los insumos primarios en la empresa para los procesos de producción y son específicos en el sentido que constituyen una función de conocimientos y de experiencia, la cual se adquiere con el tiempo.

El aprendizaje aporta a la organización a utilizar estos de manera más eficiente. Como resultado, las empresas que mantienen un nivel constante de capital pueden ser capaces de ampliar los servicios para liberar nuevos usos, puesto que hay aprendizaje en la organización (Argyris & Schon, 1978; Huber, 1991; Nonaka & Takeuchi, 1995; Rábago & Olivera, 2001; Morcillo, Rodríguez Antón, Casani & Rodríguez Pomedá, 2001; Surroca, Tribó & Waddock, 2010; López, Garza & Moreno, 2014; Ge, Sun, Chen & Gao, 2016; Fayos-Gardó, Calderón-García & Almanzar, 2017; Martínez & Girón, 2017).

Penrose (1959) también reconoce que los gestores de las empresas se acogen al crecimiento pero están obligados a descentralizar la jerarquía y a apoyarse en los conocimientos de las personas. Por tanto "los nuevos hombres son involucrados y con el apoyo del personal existente de la empresa, aporta a ganar más experiencia" (p. 52). Fundamentalmente, de acuerdo con la misma autora, "muchos de los servicios productivos, creados a través de un aumento en el conocimiento, se produce como consecuencia de la experiencia obtenida en el funcionamiento de la empresa a medida que pasa el tiempo". (Penrose, 1959, p. 54). El conocimiento acumulado se integra a la organización cuando combina mejor los recursos tangibles e intangibles tanto de la empresa como de los empleados, logrando una ventaja diferenciadora en el mercado para explotar el recurso como un elemento ilimitado.

Estos recursos no utilizados no se manifiestan en forma de ociosidad pero sí "en la forma oculta de las capacidades no utilizadas." (p. 54). Por consiguiente, esta autora (1959) entiende las capacidades de gestión no como el agotamiento de las economías de base tecnológica de escala sino como el establecimiento del límite al que podría llegar el crecimiento de una empresa. En su opinión, siempre hay un límite para la cantidad de expansión que cualquier empresa podría realizar en un período determinado.

Penrose (1959) expresa, igualmente, que la maximización de los recursos aporta al desarrollo de la empresa pero hay ciertos elementos que frenan la ampliación de la organización desde la maximización de su capacidad. Entonces, al evidenciarse un límite en la expansión de los recursos dentro de la organización, aparece el término de capacidades. Estas son un elemento que apoya la maximización de los recursos cuando están limitados por la misma estructura de la empresa y del entorno en el cual se desarrolla. En síntesis, el concepto que amplía el alcance explicativo basado en los recursos es el de las capacidades que contribuye a entender mejor los sucesos estratégicos y organizacionales.

Nelson y Winter (1982) intentan integrar las ideas de Schumpeter (1951) y las de Alchian (1950), Hayek (1963) y Cyert y March (1963) para explicar el concepto de capacidades. De acuerdo con estos autores, las empresas deben virar hacia las ganancias, básicamente, por las actividades primarias; para luego, construir organizaciones inteligentes cuyo conocimiento busque administrar capacidades con recursos escasos. Dicho de otra manera, el primer elemento (combinación de rutinas) a tener en cuenta para lograr diferenciación en el medio consistía en obtener ganancias al utilizar las rutinas dentro de la organización y luego explotar el talento humano (conocimiento). En síntesis, los recursos aportaron al desarrollo del concepto de capacidades.

2.3 Generalidades de capacidades

La complejidad de los recursos (limitados) lleva a la comprensión de las capacidades como un elemento estratégico y competitivo para lograr una diferenciación en las organizaciones. Los estudios de la literatura han ligado los diferentes enfoques de la capacidad con el fin de identificar el factor clave de las organizaciones en relación con las capacidades poseídas para obtener mejores ganancias a largo plazo.

2.3.1 Desarrollo de Capacidades

Para lograr el mayor atractivo de las organizaciones en el entorno es preciso estudiar el concepto de capacidades. Dicho concepto se ha desarrollado desde diferentes áreas y funciones que incluyen: emprendimiento (Mantulak, Hernández Pérez & Michalus, 2016), teorías de las organizaciones (Forés & Camisón, 2016), teorías del comportamiento organizacional (Kanfer & Chen, 2016), toma de decisiones (Beach & Lipshitz, 2017), transacciones y costos (Camisón et al., 2016) y conocimiento económico (Fagerberg & Srholec, 2017). Así mismo, se hace necesario enfatizar en los roles de los administradores para la búsqueda y encuentro de oportunidades emergentes para el crecimiento organizacional y, de manera simultánea, se generen efectos de renovación corporativa. En este sentido, se requiere de la articulación de la organización para mejorar la formulación estratégica y continuidad en el medio comercial ofreciendo los productos o servicios (Zuzul & Helfat, 2016).

Las empresas deben buscar las rentas superiores a largo plazo basadas en armonización y el despliegue de recursos diferenciadores para alcanzar la ventaja competitiva. Así pues, Heirman y Clarysse (2004) expresan que el logro de desarrollar ventajas competitivas sostenibles se fundamenta en la gestión de los recursos y las capacidades. Las diferencias de rentabilidad entre organizaciones son expuestas por el funcionamiento del mercado, según las industrias en las cuales compiten; las cuales son homogéneas, y se diferencian por el tamaño o cuota de mercado debido a la agrupación de compradores y vendedores, el valor de diferenciación del bien y la evolución de la demanda (González Fidalgo & Ventura Victoria, 2007). Porter (1980), por su parte, enuncia que las organizaciones, en ciertos sectores con mayor atractivo, pueden obtener mayor rendimiento organizacional al tener bajo poder de negociación de clientes, compradores y proveedores, reducción de amenazas de productos complementarios o sustitutos y pocas barreras de entrada.

Desde este enfoque, las capacidades (Augier & Teece, 2009) se visualizan como recursos aplicados a la idea de Penrose (1959) en búsqueda de ventaja competitiva: diferenciación de productos en mercados locales. Los artículos de Teece, Pisano & Shuen (1997 y 1998) brindan una aproximación al concepto de capacidades pero su creación se evidencia en los enfoques de Schumpeter (1951), March y Simon (1958a); Cyber y March (1963), Williamson (1981), Nelson Richard y Winter Sidney (1982), Teece (2007), Rumelt (1987) y Teece y Winter (1984) y la percepción estratégica y organizacional. Durante los años 1980, este concepto recuperó vigencia al ser reintroducido por Porter (1980) como factores diferenciadores en el medio competitivo.

Consecuentemente, emergieron otras aproximaciones teóricas influenciadas por Porter (1980), en las que los recursos buscan diferenciación basándose en la generación de mayor valor en los productos o servicios. De igual forma, llevan a descubrir la diferenciación vía capacidades y/o modelos empresariales. No obstante, la aproximación a este concepto nace a partir de los trabajos o estudios de Penrose (1959) quien observó cómo las organizaciones con recursos limitados y fungibles eran generadoras de las actividades *a priori*. Estos recursos eran empleados para producir variedades de productos finales y los administradores recomponían el portafolio de productos enfocado a cubrir las necesidades de los consumidores. Las ganancias eran obtenidas mediante la búsqueda y la implementación de los excesos o el no uso de recursos para trabajarlas en beneficio futuro de la organización (Teece, 1982). La adquisición de los recursos puede fluir desde una posición de escasez y dificultades de imitación hasta la demanda de los consumidores.

Las capacidades, necesariamente, permiten identificar las organizaciones en relación con la construcción y el mantenimiento de los factores de diferenciación. Pese a ello, la gestión organizativa se enfoca en estar alerta a las oportunidades y amenazas, en la búsqueda de formación de nuevas coyunturas para luego modificarlas constantemente y así estar en una posición superior a la de la

competencia. Rumelt (1991) concluye que el 8% de las diferencias en la rentabilidad de las organizaciones es afectado por la influencia de la industria pero el 46% de la varianza está sujeto a la especificidad de los resultados de cada unidad de negocio. Algunos, estudios empíricos evidencian el mismo resultado, en el que la interindustria no es determinante en el beneficio, sino la heterogeneidad de resultados intraindustriales (González Fidalgo & Ventura Victoria, 2007; Chang & Singh, 2000; Mauri & Michaels, 1998; McGahan & Porter, 1997; Fernández & Suárez, 1996; Deeds & Hill, 1996; Roquebert, Phillips & Westfall, 1996).

Sin embargo, no conviene dejar a un lado los efectos del entorno interno y externo al implementar la gestión de las capacidades, puesto que hay factores que se pueden controlar y otros no. Por consiguiente, al combinar estratégicamente las capacidades como factor diferenciador, se puede involucrar la interindustria (varias industrias interconectadas), ya que esta se enfoca en industrias diferentes. Así, al conocer la demanda (preferencias) se genera un mayor volumen de intercambio de los productos y servicios homogéneos ofrecidos por la organización; no obstante, la oferta parece moverse en forma inversa pues se enfoca en la producción de bienes heterogéneos con factores diferenciadores apoyados en los costos de oportunidad y la ventaja comparativa en torno a la alta competencia (Krugman, 1981; Helpman, 1981; Flam & Helpman, 1987; Ekayanake, Veeramacheni & Moslares, 2009; Hernández-García & Raffo-López, 2016; Clark, 2007; Ekanayake, 2001). Al mismo tiempo, la intraindustria se caracteriza por lograr la ventaja competitiva al combinar la competencia perfecta con la competencia entre fabricantes de productos similares (Galbraith & Hale, 2014; Anderson, 2016; Noguera-Mendez, Sernitiel-García & Lopez-Martinez, 2016; Zhang, Chang, Wang & Zhang, 2017). En la tabla 2-2 se observan las diferencias entre los enfoques interindustrial e intraindustrial.

Tabla 2-2 Diferencia entre intraindustrial e interindustrial

Interindustrial	Intraindustrial
Ventaja comparativa	Ventaja competitiva
Diferentes países con diferentes industrias	Competencia entre fabricantes de productos similares pero diferenciados
Monopolio y oligopolio	Competencia perfecta
Enfoque en bajos costos unitarios, economías de escala y menor variedad	Factores diferenciadores

Fuente: elaboración propia a partir de Semitiel-García & Noguera-Mendez (2012).

En consecuencia, la intraindustria se basa en la comercialización de bienes y servicios de la misma naturaleza o artículos similares con bienes análogos, y busca economías de escala. Según Finger (1975), se logra mejorar la competitividad de las organizaciones cuando estas tienen un enfoque hacia la intraindustria porque se elaboran productos similares pero con valores diferenciadores aunque estén en la misma industria, con el fin de satisfacer al cliente con calidad superior y precios competitivos.

Se puede concluir que las empresas desde su interior se basan en intraindustria y al analizar los factores externos se fundamentan en la interindustria. Cabe señalar que las empresas buscan factores diferenciadores en los mismos mercados, con ventajas competitivas y no con ventajas comparativas. Davis (1995) y Falvey y Kierzkowski (1984) expresaron que se requiere de mayor capital si se desea mayor calidad. No obstante, Krugman (1981), Helpman (1981), Helpman y Krugman (1985), y Flam y Helpman (1987), expresaron que el comercio logra diferenciarse en el medio porque utiliza ventajas competitivas y no comparativas. Aunque se ofrezcan productos homogéneos hay diferencias en el proceso de producción y en las especificaciones técnicas del producto, como la marca, la publicidad, el empaque y la etiqueta. Así, la intraindustria y las capacidades se apoyan en la búsqueda de factores diferenciadores mediante la utilización de las

ventajas competitivas que diversifican los procesos que conlleva reducción de los costos.

La investigación de Schmalensee (1985) complementa lo anterior, al aseverar que el 18% de la varianza entre las rentabilidades de las organizaciones se debe al efecto industrial (Schmalensee, 1985; Vaona, 2008; Padilla, 2016). Expresado de otra manera, es ingresar a sectores en crecimiento, de poco capital, con economías de escala decrecientes, y adherirse a mercados donde haya pocos competidores concentrados (Sandberg & Hofer, 1987; Audretsch, 1995; Acs & Audretsch, 1991; Osborne, 1993; Santarelli & Piergiovanni, 1995; Wagner, 1995) para lograr una mayor ventaja competitiva que se transforme en rentabilidad.

Houthoofd y Heene (1997) y Kumar (1994) proponen que la rentabilidad es afectada por determinadas estrategias implementadas en la industria. Demsetz (1973), por su lado, manifiesta que para ser competitivos se deben identificar las barreras de entrada de los mercados diferentes a las intervenciones del Estado. La intraindustria aporta a ser competitivo por barreras de entrada. En contraposición, Nelson y Winter (1982), enuncian que las rutinas organizativas (características específicas) de la organización apuntan a un conocimiento operacional de la empresa que brinda una explicación sobre el comportamiento que las distinguen del resto.

En resumen, se entiende que los recursos y las capacidades han evolucionado en el tiempo, lo cual lleva a no poder centrar una fecha exacta para la ruptura de los términos *recurso* y *capacidad* puesto que aún se interponen. No obstante, sí se entiende que ambos conceptos suscitan la innovación y la generación de un factor diferenciador en el medio organizacional, al detectar que los insumos son limitados. Ambos términos incorporan factores internos y externos para el desarrollo de estrategias de maximización del valor de la organización en el medio. La teoría en estudio se ha enfocado en explicar los conceptos establecidos por Penrose (1959) que sirven de base teórica develar la evolución

del tema de la ventaja competitiva y mantenerla en el tiempo. Pasar del enfoque de recursos a una estrategia relacionada con capacidades, genera la inquietud sobre qué son capacidades. A continuación, se explica el significado de capacidades y sus características.

2.4 Definición de capacidades

Amit y Schoemaker (1993) definen capacidad como el uso de los recursos para producir un bien específico apoyado en la idoneidad de la organización a través de los procesos organizativos. A su vez, Collis (1994) se refiere a esta como el conjunto de las rutinas sociales basadas en la transformación de insumos para generar productos terminados, compuesta por dos elementos: primero, la capacidad organizacional con una función integral y grupal, y segundo, la transformación del insumo físico para aumentar la eficiencia de producción. Para Grant (1991), en cambio, las capacidades son rutinas o patrones en los que se definen las actividades y cómo se realizarán. Hamel y Prahalad (1993), por su parte, las consideran competencias esenciales, en tanto que, para Amit y Schoemaker (1993) son bienes estratégicos. Según Ventura (1996), las capacidades son la combinación de recursos y experiencias para gestionar las interrelaciones del ser humano y los recursos tecnológicos para dar cumplimiento al objetivo deseado de la organización. Por su parte, Makadok (2001) expresa que su función es la mejora de la productividad de los recursos basados en los recursos intangibles, específicos e intrínsecos. En otras palabras, los recursos continúan, pero las capacidades desaparecen en una empresa disuelta.

Adicionalmente, Collis (1991), jerarquiza las capacidades en tres categorías: 1. **capacidad estática**, refiriéndose a los procesos operativos (Amit & Schoemaker, 1993) y repetitivos; 2. **capacidades dinámicas**, las cuales se basan en compartir información, continuar con una mejora continua y expandir el mercado; y por último, 3. **capacidades creativas**, las cuales aportan hacia una visión estratégica

para generar valor intrínseco o desarrollar nuevas estrategias de mercadeo ante los cambios de los competidores (ilustración 2-2).

Ilustración 2-2 Clasificación de las capacidades



Fuente: elaboración propia a partir de Collis (1994)

Zollo & Winter (2002), complementan lo anterior al concluir que las organizaciones en entornos cambiantes y en mercados no turbulentos generan estabilidad al integrar, construir y desarrollar las competencias. Sin embargo, Newbert (2005), define capacidades como la nueva creación para la supervivencia organizacional. Posteriormente, Teece (2007) plantea el concepto de capacidades dinámicas como la destreza de la organización para constituir, cimentar y reconfigurar con dinamismo la capacidad interna-externa para adaptarse al mercado y las transformaciones. Estas son dinámicas por ser un patrón aprendido que transforma las rutinas organizacionales en pro de la eficiencia cuando modifican sistemáticamente las actividades grupales.

Eisenhardt & Martin (2000) reflexionan acerca de un conjunto de características que influyen en las capacidades dinámicas, estas son: los procesos organizacionales, la formulación de estrategias, el desarrollo de productos o servicios, y el análisis del riesgo, decisiones y comprensión del dinamismo del mercado. Pero Chandler y Hanks (1994) manifiestan que se desarrollan capacidades dinámicas para el éxito con base en recursos y no solo aspectos organizacionales, sino también financieros o físicos. Entre tanto, para Amit y Schoemaker (1993), el enfoque estratégico es la combinación de recursos y capacidades para generar ventaja competitiva si estos son difíciles de imitar por Juan Santiago Calle Piedrahita

ser específicos e insuficientes en el medio. En la tabla 2-3 se resumen las diferentes definiciones de capacidades.

Tabla 2-3 Definiciones de capacidades

Principales aportaciones	Definición de capacidades
Nelson & Winter (1982)	Las rutinas son guías de comportamiento de las personas para construir “memoria” y capturar el conocimiento personal.
Nelson (1991)	Evolución de las capacidades esenciales: jerarquización de las rutinas de la empresa, desde un enfoque evolutivo de la teoría de Schumpeter.
Amit & Schoemaker (1993)	Combinación de recursos y coordinación para que estos funcionen.
Collis (1994)	Generación de cambios a las capacidades ordinarias porque existen capacidades organizativas que las superan.
Pisano (1994)	Capacidades de alterar recursos, en donde los directivos generan valor al proponer nuevas estrategias cuando alteran los antecedentes organizativos y las rutinas estratégicas.
Cockburn & Henderson (1998)	Competencias arquitectónicas: se crean ventajas competitivas al crear, combinar y recombinar los recursos de la organización.
Nelson & Winter (1982)	Proponen el concepto de las rutinas organizacionales, en el que expresaron que los recursos son insuficientes para lograr una ventaja competitiva completa.
Barney (1991)	Diferencia entre recursos (activos) y capacidad (proceso interno para la generación de conocimiento).
Grant (1991)	Expresa que los recursos son los orígenes de las capacidades pero estas, a su vez, generan ventaja

	competitiva para lograr un factor diferenciador en el mercado.
Eisenhardt & Martin (2000b, p. 1107)	“Combinación de rutinas estratégicas y organizacionales para estructurar nuevos recursos en el mercado cuando emergen, crecen, maduran y declina el producto o servicio”.
Makadok (2001)	Proceso apoyado en los recursos de capital para estar por encima de la competencia y aprovechar mejor los recursos.
Zollo & Winter (2002)	Esquema de acciones colectivas para ajustar las rutinas en forma sistemática.
Winter (2003)	De acuerdo con el entorno las rutinas ayudan a construir las capacidades para adaptarse a ello.
Teece (2007)	Es buscar capacidades difíciles de imitar con base en las características de los clientes y apoyado en la nueva tecnología.
Wang & Ahmed (2007)	Para conseguir una ventaja competitiva es fundamental aumentar y reconstruir las capacidades esenciales, y a su vez integrarlas, reconfigurarlas, renovarlas y recrearlas.
Zhou & Li (2010); Lu, Zhou, Bruton & Li, (2010)	Para adaptarse al medio se necesita la reconfiguración de los recursos para así generar la adaptación de estos.
Vivas-López (2013)	Al combinar los recursos heterogéneos de la empresa se generan distintivos o factores diferenciadores que las distinguen de las demás organizaciones.

Fuente: elaboración propia

Según la tabla 2-3, se puede deducir en cierta forma, que las capacidades son procesos sistemáticos de acumulaciones, combinaciones y reconfiguraciones de recursos en forma homogénea para generar ventaja competitiva por medio de la

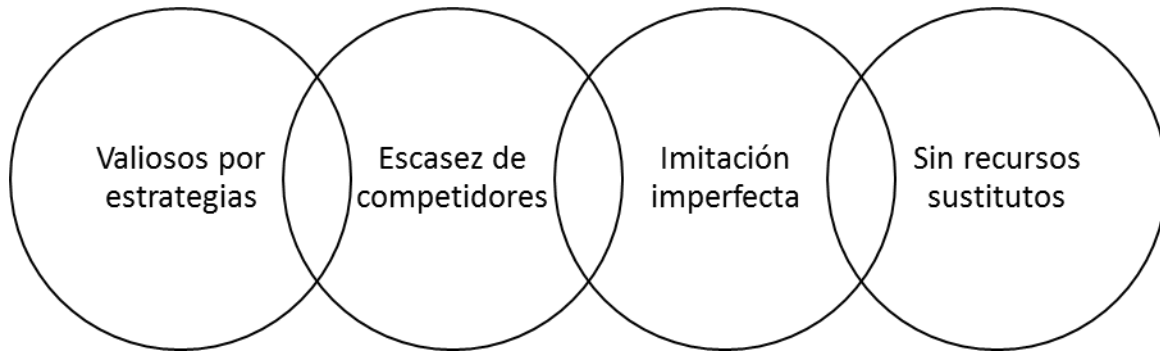
diferenciación de valores estratégicos agregados en el mercado y su orientación de manera deliberada. En consecuencia, la combinación de los recursos genera una ventaja competitiva apoyada en las capacidades. A continuación, se explica el concepto de ventaja competitiva (valor superior) y se analiza su relación con la capacidades de la organización.

2.5 Ventaja competitiva desde las capacidades

Al comprender el término de ventaja competitiva se amplifica la oportunidad de entender los aportes de la literatura desde una relación indirecta o directa con la gestión de las capacidades. Por consiguiente, ¿cómo comprender el ajuste de las capacidades para lograr ventaja competitiva?

Es posible que las combinaciones de los recursos permitan aprovechar mejor las capacidades y estas brinden una ventaja competitiva. Dutta, Narasimhan y Rajiv (2005) manifiestan que la ventaja competitiva se logra principalmente por las capacidades, con cierto apoyo de los recursos. Barney (1991) expresa que la diversidad y la estabilidad de los recursos generan ventaja competitiva al descubrir el valor de aceptar las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades de la organización, apoyadas por la composición mínima de competidores y la diferenciación de los recursos sustitutos. En la ilustración 2-3 se puede observar la clasificación de los atributos estratégicos necesarios según Barney (1991), la cual se basa en comprender el valor estratégico de la organización, y está fundada en que hay escasez de competidores que concurda a una imitación imperfecta del mercado y lleva a que no haya recursos sustitutos.

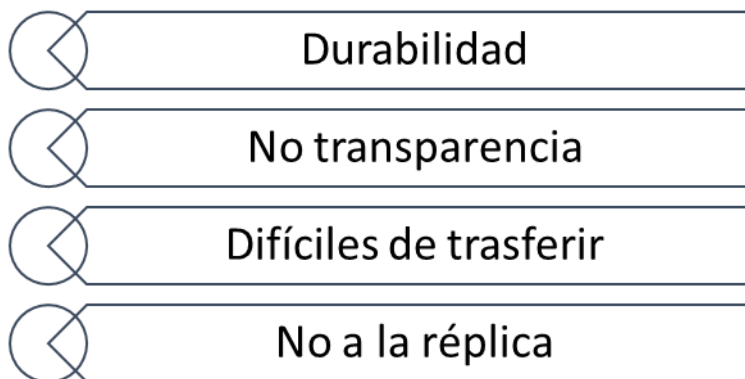
Ilustración 2-3. Clasificación de atributos estratégicos



Fuente: elaboración propia a partir de Barney (1991).

Grant (1991), por su parte, señala que una ventaja competitiva se logra al sincronizar los recursos por medio de la estabilidad, la no transparencia, la dificultad de transferencia y la no replicación (ilustración 2-4).

Ilustración 2-4 Características para proveer ventaja competitiva



Fuente: elaboración propia a partir de Grant (1991)

En términos de recursos y capacidades guardan una relación, por ser una forma de combinación para lograr ventaja competitiva duradera al analizar la obsolescencia de los recursos y la pérdida de competidores en el mercado. En consecuencia, se deben renovar constantemente las inversiones y los recursos que se van haciendo arcaicos en el tiempo para poder orientar las capacidades hacia la organización. Se aclara que en el segundo capítulo de esta investigación se amplía más el término y sus características.

2.6 Enfoques de recursos, capacidades e innovación

Al analizar los conceptos *recursos* y *capacidades*, se obtiene que estos han pasado por varias facetas: desde recursos a capacidad; de capacidad a capacidades dinámicas, y por último, a capacidades de innovación. De manera que, surge la pregunta sobre la relación entre estas tres variables: recursos, capacidades e innovación.

Al basarse en las teorías de Smith (1776), Ricardo (1817), Ford (1896), Taylor (1911), Fayol (1916) y Mayo (1924), entre otros, se encuentra que el término de recursos se basa en el uso (tangible e intangible) en las organizaciones puesto que tienen un elemento ilimitado. Durante los años 30, luego de las crisis económicas, la literatura académica se enfocó en entender mejor las empresas y empezó a analizar nuevas formas de aprovechar los recursos escasos. Así, Penrose (1959) estableció que la empresa es una colección de recursos que aportan al crecimiento de la organización con base en su tamaño y en la motivación humana. Luego, desde el punto de vista de Nelson (1991), se comprendió el uso de las capacidades entendiéndolas como rutinas organizativas que adoptan las capacidades dinámicas. Las capacidades también se pueden entender como la habilidad que poseen las organizaciones para integrar, construir y recomponer las competencias (Teece, Pisano & Shuen, 1997) y como metas que transforman las rutinas (Adler, Goldoftas & Levine, 1999).

El enfoque histórico empresarial y organizacional permite mejorar la utilización de los recursos, transformándolos en capacidades que pasaron a ser dinámicas y que, actualmente, inspiran la innovación. Este es un proceso que ha sido amparado en el mejoramiento organizacional para lograr elementos sobresalientes y resultados de eficiencia, eficacia y productividad. Así mismo, se comienza a incorporar el término de capacidades de innovación como un elemento de condiciones superiores, al aprovechar los recursos y la combinación de las capacidades.

Las organizaciones han pasado de utilizar los recursos como elementos ilimitados y han detectado que estos son todo lo contrario, es así como comienza una estrategia de optimización en cuanto a su uso, por medio de las capacidades. Sin embargo, también descubren que las estrategias no es suficiente para generar valor y/o ventajas competitivas; por consiguiente, lleva a las organizaciones a incorporar en el proceso la formulación de las capacidades de innovación. Estas capacidades se clasifican en cinco categorías: capacidad de I+D, decisión, mercadeo, producción y capital desde la innovación (Huang & Wang, 2017), con las que aportan a un cambio que conduce a una novedad. Se recuerda que los recursos son limitados y que la combinación de estos en condiciones adecuadas contribuye a la distribución de las capacidades y la mejor combinación para lograr innovación.

A su vez, estas combinaciones aportan a las capacidades de mercadeo, como se verá en el tercer capítulo. En este momento, pueden ser entendidas como un proceso de integración del uso de los recursos (tangibles e intangibles) en pro de lograr una ventaja competitiva, mientras que la combinación de recursos, capacidades y capacidad de mercadeo impulsan las capacidades de innovación. En otras palabras, es la sincronización de las rutinas. No obstante, una combinación perfecta de innovación mejora las capacidades de mercado y estas, a su vez, promulgan una nueva capacidad. Este es un proceso cíclico que aporta al logro de una combinación de los recursos para catapultar un factor diferenciador en el mercado al innovar el producto, elaborar un logo-símbolo unificado, mejorar el proceso y generar posicionamiento de marca.

Con base en lo anterior, se debe tener claro que en el mundo real, las empresas ejecutan actividades que las llevan a crear nuevos productos, según la búsqueda de la innovación, en forma rápida, para evitar perder la ventaja competitiva en el entorno sin medir consecuencias positivas o negativas. Las capacidades de innovación fueron desarrolladas por las capacidades de mercadeo al determinar que los clientes y consumidores deseaban cubrir otras necesidades, gustos y

deseos que fueran más allá de la simple entrega; para la satisfacción total del cliente. En definitiva, las capacidades son las propiedades de combinar las condiciones y cualidades que implican desarrollar algo en función de un mejor desempeño para cubrir y superar las necesidades de los consumidores.

En síntesis, el impulso del esfuerzo colectivo conlleva un enfrentamiento hacia los cambios del entorno, basado en el análisis de la organización y la forma de adaptarse o tener una orientación al mercado, siempre y cuando, se involucren las capacidades dinámicas (Teece, Pisano & Shuen, 1997; Eisenhardt & Martin, 2000a; Winter, 2003 y Teece 2007) para adaptarse y actualizar los recursos y mantener la ventaja en el medio (Fosfuri & Tribó, 2008; Jantunen, Nummela, Puumalainen & Saarenketo, 2008).

2.7 Conclusión

Luego de haber estudiado los recursos y las capacidades en general, se detectó que los primeros tienen un enfoque amplio. Sin embargo, se impulsan las capacidades de mercadeo para mejorar su combinación de las capacidades que generan innovación. Hay que mencionar, además, que la combinación de recursos limitados logra el máximo al incorporar las situaciones de mercado y al aportar la mejor combinación, proponen estrategias para obtener una diferenciación en el mercado a largo plazo y construyen, así, las ventajas competitivas.

La teoría de recursos y capacidades subyace en los antecedentes o estudios de Penrose (1959) con su enfoque del crecimiento de la empresa; Demsetz (1973) con la teoría de la eficiencia de las empresas y Nelson y Winter (1982) con la teoría evolutiva de las organizaciones. Así, la heterogeneidad de los recursos origina el crecimiento con base en el conocimiento incremental de la experiencia de las operaciones cotidianas que generan factores únicos de la empresa

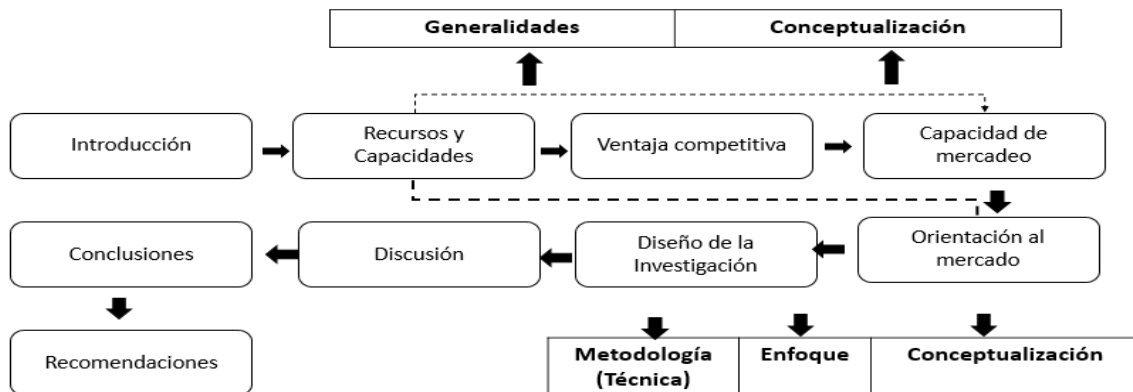
(Penrose, 1959). Así mismo, se puede afirmar que la ventaja competitiva se obtiene al utilizar la combinación e integración de los recursos. Conviene aclarar que la capacidad es la rutina organizacional para disponer y utilizar, con un fin específico, las actividades que requiere la organización para acomodarse a los cambios del entorno y el mercado.

En síntesis, el término de recursos posee diferentes acepciones que permiten dilucidar su evolución hacia el concepto de capacidades. Sin embargo, estos se relacionan directa e indirectamente con el enfoque de estrategia, la cual aporta a obtención de la ventaja competitiva como un factor diferenciador en el medio, a partir de la gestión de la organización. A continuación, se estudia el concepto de ventaja competitiva y la relación con el enfoque de estrategia.

3 Capítulo 3 Ventaja competitiva

3.1 Introducción

En el capítulo anterior se expusieron los conceptos de recursos y capacidades y, de igual modo, se brindó una descripción de sus respectivos componentes e, indirectamente, fue mencionado el concepto de ventaja competitiva, el cual hace referencia a los factores diferenciadores de las organizaciones. En el presente capítulo se desarrollará dicho concepto, desde el punto de vista de diferentes autores para obtener una perspectiva más integral de las características que permiten evidenciar la relación entre estrategias y la ventaja competitiva en el campo organizacional.



Se ha generado una producción académica del concepto de ventaja competitiva amplia, tanto teórica como empírica, y esta se enfoca, principalmente, hacia la dirección estratégica. No obstante, al definir el término hay diferencia en las acepciones suministradas por distintos autores pues estos han expresado que se basa en productos o servicios difíciles de imitar por la competencia, al ser valiosos, raros y difíciles de sustituir. (Aghazadeh, 2015; Barney, 2001; Cool, Costa & Dierickx, 2002; Jurksiene *et ál.*, 2016; Porter, Goold & Luchs, 1996). Barney (1991).

Grant propone el concepto como "la combinación que hace una organización entre sus recursos internos y habilidades... y las oportunidades y riesgos creados por su entorno externo." (1996, p. 114) Por su parte, March y Simon (1958) expresan que la ventaja competitiva se basa en la racionalidad delimitada en la toma de decisiones estratégicas. En tanto que Miller y Cardinal (1994) exponen que la planificación estratégica influye positivamente en el rendimiento de la empresa. Miller (2003) expresa que la planificación son habilidades, procesos o activos que los competidores de una empresa no pueden copiar a un costo que promueva rentas económicas que generan ventaja competitiva.

Porter (1991) define la ventaja competitiva como el progreso del campo de estrategia hacia el desarrollo de una teoría de la estrategia verdaderamente dinámica apalancada con las cinco fuerzas de Porter. De acuerdo con Porter, Hills, Pfitzer y Patscheke (2011) se debe efectuar una medición del valor compartido e inversores para definir la ventaja competitiva. Srivastava y Fahey (2001), no obstante, sugieren que la forma de generar valor y ventajas competitivas es mediante un proceso para forjar un rendimiento corporativo superior y un mayor valor para los accionistas, y reinvertir para fomentar en el futuro los activos y las capacidades de acuerdo con el mercado. Eisenstat, Beer, Foote y Fredberg (2008) plantean que la ventaja competitiva se basa en el compromiso de los líderes para otorgar soluciones a futuro. Sharp (1991) , analiza la combinación de las estrategias de mercadeo a través de la gestión de las ventajas competitivas de Porter.

Según los diversos enfoques de ventaja competitiva, es necesario indagar cuál ha sido el que ha logrado mayor reconocimiento en el entorno de las organizaciones. Quizás la acepción más utilizada es aquella que asocia la ventaja competitiva con los resultados de la empresa al entender esta misma como la "capacidad de obtener un rendimiento económico por encima de lo normal durante un período prologando en el tiempo" (Pfeffer, 1997, p. 70). Grant y Cibin (1996) afirman que

“cuando la organización obtiene una tasa de beneficios superiores logra aumentar la ventaja competitiva” (p. 189). De manera semejante, Porter (2008), propone la ventaja competitiva como el conjunto de acciones ofensivas y defensivas para alcanzar un mejor desempeño promedio dentro de la industria. En general, las anteriores definiciones señalan que la ventaja competitiva es la habilidad para obtener un rendimiento mayor respecto a la competencia. En consecuencia, ¿qué se entiende por ventaja competitiva y cómo se genera en las organizaciones?

3.2 Conceptualización de ventaja competitiva

Las organizaciones buscan factores diferenciadores en el entorno para superar la competencia y obtener mayor posicionamiento a largo plazo. Una forma de conseguir este margen es por medio de una ventaja competitiva superior, la cual “se logra cuando el valor de la empresa aporta a crear valor a la competencia” (Porter, 1996, p. 20); esto es, todo aquello que los compradores están dispuestos a pagar. Algo similar expresa Barney (2001), al subrayar que una “compañía tiene ventaja competitiva cuando sus acciones en una industria o mercado crean valor económico y hay pocas empresas competidoras comprometidas en acciones similares.” (2001, p. 9) La anterior postulación dista de la propuesta de Navas y Guerras (1996) quienes la definen como “la diferenciación que posee una empresa para lograr una posición relativamente superior y competir por un rendimiento superior frente a la competencia” (Navas y Guerras, 1996, p. 229). De acuerdo con esta definición más que una peculiaridad de las empresas, la ventaja competitiva se considera como cualquier característica del producto o servicio ofrecido por la organización que “es valorada por los clientes, desde este punto de vista de los precios o por la diferenciación, y que concede que la empresa se ubique en una posición relativa superior frente a sus competidores” (Fahey, 1989, p.18). En otras palabras, la ventaja competitiva es la generación de valor para lograr una posición superior (Montoya, Montoya y Castellanos, 2010) desde el inicio de la organización.

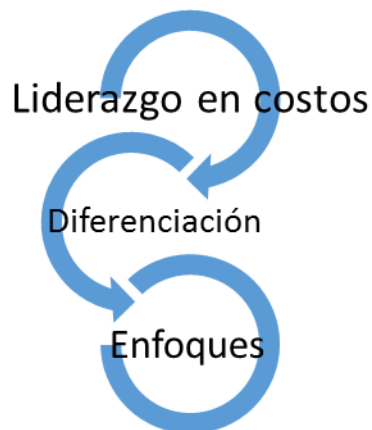
El concepto de posición superior a nivel de ventaja competitiva, nos remite a Ohmae (1990) cuando argumenta que “la planeación estratégica busca la sostenibilidad de la ventaja sobre los competidores” (Ohmae, 1990, p. 212). En este sentido, para lograr la ventaja competitiva las organizaciones requieren apoyarse en el triángulo de las tres “C” estratégicas: corporación (empresa), cliente y competencia. En otras palabras, deben tener en cuenta la corporación (empresa) con todos los elementos internos y externos; el cliente quien entra a discutir sobre los gustos, deseos y necesidades cubiertas y, por último, analizar la competencia para aprender de ella lo bueno y destacar los factores claves de éxito. Con las tres “C” estratégicas, no solo se genera una posición superior de la ventaja competitiva en el mercado a partir de la forma de aplicar la estrategia como factor diferenciador en el entorno. La premisa de Miller, Eisenstat y Foote (2002), establecen la existencia de “dos fuentes esenciales de ventaja competitiva: una derivada de la posición de mercado y otra derivada de los recursos y capacidades distintivas” (2002, p. 53); no obstante, es posible incorporar una tercera, denominada posición de venta.

Powell y Boyne (2001), por su parte, sugieren que la ventaja es la “fuente de origen del resultado superior en la organización.” (2001, p. 875). Barney (1991) y Helfat (2000), refieren que cuando las ventajas se mantienen en el mercado sin que la competencia pueda duplicarlas, se alude a una ventaja competitiva sostenible. Lo anterior lleva a concluir que sin una ventaja competitiva adecuada y el tipo de aplicación de esta en las organizaciones, se entraría en caos (Stacey, 2016; Kazmi & Naarananoja, 2013; Hammer, 2015; Felin & Powell, 2016; Felin & Powell, 2016), lo cual se traduciría en un factor diferenciador y unas estrategias nulos. Se puede señalar que, a partir de los anteriores aportes, cuando las organizaciones son conscientes de su ventaja competitiva promueven factores diferenciadores. La estrategia busca la sostenibilidad de las negociaciones con la competencia para otorgar un valor superior que sea replicable en términos de ejecución pero sí como modelo de posicionamiento estratégico.

3.2.1 Pensamiento estratégico de Porter

El pensamiento estratégico para el desarrollo de la ventaja competitiva se puede entender a partir de Porter (1980), autor del artículo *What is strategy*, como la clave para competir y diferenciarse en el mercado. Adicional a ello, Porter (1996) esboza los esquemas que las organizaciones deben incorporar para superar la eficiencia operativa hacia una estrategia que aporte a la ventaja competitiva. Esto genera rentabilidad y define con claridad los líderes de la organización en pro de establecer políticas y estrategias generadoras de valor compartido. Porter destaca la importancia de lograr una ventaja competitiva sostenible en el tiempo para poder mantenerse en la industria y no ser imitada por los competidores. Esta puede obtenerse a través de una estrategia de liderazgo en costos, diferenciación o enfoque (Ilustración 3-1).

Ilustración 3-1 Estrategias de Porter



Fuente: elaboración propia a partir de Porter (1980)

En la ventaja competitiva, el liderazgo en costos se evidencia cuando una empresa produce a bajos costos, liderada por economías de escala. La diferenciación, por otra parte, se establece cuando una empresa intenta ser única en la industria, enfocándose en algunas áreas tales como producción, distribución, ventas, comercialización, gestión de imagen y servicio. El liderazgo

de enfoque implica segmentos con características específicas. Estos tres perspectivas evidencian cómo las organizaciones definen las estrategias para aumentar el valor y acrecentar el margen de diferenciación y, simultáneamente, ampliar la posición competitiva.

Según Porter (1996) “la estrategia competitiva es la diferenciación en el mercado, por ende se escoge deliberadamente un factor distintivo para efectuar una combinación única de valor, la estrategia yace en las actividades diferenciadoras” (p. 64). Por lo tanto, las estrategias generan competitividad al definir el valor diferenciador en el mercado pues se apoyan en investigaciones de mercado que promueven la combinación de las capacidades de mercadeo para identificar las variables y las condiciones del mismo e incorporar la diferenciación en el entorno, al comprender mejor los requerimientos de los clientes o consumidores. Así mismo, pueden incorporar, en ciertas ocasiones, la orientación al mercado con el fin de percibir mejor las capacidades y estrategias competitivas, con base en el segmento.

En la literatura analizada se evidencian dos escuelas que explican la el desarrollo de las estrategias para aumentar la ventaja competitiva en las organizaciones e, igualmente, promueven la implementación estratégica según el mercado y las capacidades de mercadeo de la organización: una desde el enfoque desde Porter (1996) y otra desde el enfoque de Barney (2001).

La primera escuela, destacada y discutida por Porter (1996) establece el paradigma del pensamiento estratégico en los años ochenta. Propone aprovechar oportunidades de mercado y crear ventajas de posicionamiento para la empresa de cara a la industria. Para este fin, Porter (1991 y 2008) estudia las condiciones externas que influyen sobre la ventaja competitiva de una empresa y vincula el éxito de la negociación como un conjunto de cinco fuerzas competitivas sectoriales: “las amenazas de nuevos ingresos o competidores potenciales, la rivalidad entre competidores en el sector, la amenaza de productos sustitutos, el

poder negociador de los compradores y el poder negociador de los proveedores.” (1991, p. 23) (ilustración 3-2).

Ilustración 3-2 Cinco fuerzas de Porter



Fuente: Porter (1980)

De igual modo, Porter (1991) intenta profundizar en los factores externos de las fuerzas competitivas factores internos busca incorporar los ajustes de la turbulencia del mercado (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1995; Ray, Barney & Muhanna, 2004; Barney, 1991; Peteraf, 1993; Grant & Visconti, 2006). Las cinco fuerzas propuestas por Porter (1991) logran en cierta forma explicar las situaciones para alcanzar la ventaja competitiva: enfoque de los clientes, competencia, proveedores, productos sustitutos y los competidores potenciales. A continuación, se explica cada uno de los elementos de las cinco fuerzas.

A continuación se explican las cinco fuerzas de Porter. En primer lugar, se encuentran los clientes, como elemento de quiénes son, cómo ofrecer lo que desean, analizar la demanda. En segundo lugar, se encuentra la competencia basada en las barreras de entrada y salida, y en las acciones para gerenciar los recursos y comprender las capacidades de la competencia. La tercera fuerza corresponde a los proveedores, y se basa en la eficiencia de los procesos. En

cuarto lugar aparecen los productos sustitutos que se fundamentan en el impacto de la demanda; por último, están los competidores potenciales, que se centra en quienes llegan al mercado y establecen un nexo de rivalidad dentro del mismo.

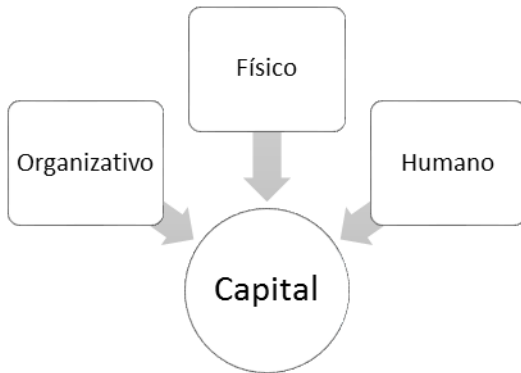
Los enfoques estratégicos de Porter son de pensamiento abierto, es decir, que deja a un lado las limitaciones de la organización por la inestabilidad del entorno y de la industria y lleva a dificultades para sostener la diferenciación en el mercado a largo plazo, puesto que éste no es homogéneo. El modelo de Porter (1980) es estático ya que no considera variables como la internacionalización y el desarrollo tecnológico (Kowalski, 2014; Karlsson, Gråsjö & Wixe, 2015; Baù, Block, Discua Cruz & Naldi, 2017) y tampoco tiene en cuenta la co-competencia (Nalebuff, Brandenburger & Maulana, 1996) pues no se considera el impacto de los bienes complementarios o internos.

Porter (1981) plantea que la forma de posicionarse mejor es mediante ventajas competitivas con rasgos distintivos de las demás empresas. Esta diferencia se consigue por medio de la incorporación de los factores críticos de éxito, las pequeñas y sutiles diferencias de productos o servicios, el ajuste o la flexibilidad ante los cambios del medio, la anticipación a la competencia, la implementación de estrategias para anticiparse a los cambios externos e internos y la creación de cambios a través de la innovación.

La segunda escuela, basada en las posturas de Barney (2001), se concentra en los enfoques de recursos y capacidades y reposa sobre dos supuestos fundamentales para este autor: primero, “las empresas son heterogéneas en cuanto a los recursos propios” (2001, p. 155). En otras palabras, las empresas poseen diferentes tipos y cantidades de recursos productivos. El segundo supuesto hace referencia a que dicha “heterogeneidad puede mantenerse a lo largo del tiempo” (Fernández & Suárez, 1996, p. 74). En este sentido, Barney (1991) propone tres categorías de capital: “físico, humano y organizativo” (p. 10),

aunque posteriormente incorpora una cuarta categoría denominada “capital financiero” (Barney, 2002, p. 156) (ilustración 3-3).

Ilustración 3-3 Enfoque de Barney sobre capital en la estrategia



Fuente: elaboración propia a partir de Barney (2002)

Las empresas compiten en la búsqueda de factores diferenciadores basados en elementos difíciles de imitar o de sustituir (Barney, 1991). Con base en lo anterior, Grant y Visconti (2006) señalan que las organizaciones deben buscar los beneficios para lograr la supervivencia y la prosperidad basándose en las estrategias. Porter (2012), además, comienza a dar un giro a la ventaja competitiva involucrando el valor compartido para establecer nuevas estrategias de la organización. Barney (1991), Grant y Visconti (2006) y Porter (2012) expresaron que el logro de una diferencia en el mercado se consigue por medio de la identificación de factores difíciles de imitar para la supervivencia a largo plazo con la generación de valor compartido (tabla 3-1).

Tabla 3-1. Paralelo de ventaja competitiva entre Porter vs. Barney

Porter	Barney
Proceso busca la adaptación al entorno. Al entender el entorno, contribuye a relacionar las cinco fuerzas.	Al tener diversidad de recursos se generan diversas combinaciones ya que las empresas son heterogéneas.

<p>Se basa en el desempeño organizacional en relación con la elección de las estrategias y de la ventaja competitiva para lograr el rendimiento superior.</p>	<p>La forma de ofrecer ventajas competitivas superiores nace al gerenciar recursos internos basados en la combinación de activos, capacidades y competencias.</p>
<p>Al impulsar ventajas complementarias, aporta a las rentas monopolísticas,</p>	<p>No considera los factores que envuelven los recursos</p>
<p>El desempeño superior de la organización es la combinación adecuada de las estrategias cimentada en el mercado, la industria y el entorno externo.</p>	<p>La combinación de los recursos genera igual valor a la organización, pero no origina ventaja competitiva.</p>

Fuente: elaboración propia a partir de Porter (1980) y Barney (1991)

Contrario a lo propuesto por Porter (1985), Prahalad y Hamel (1990), Rumelt (1991) y Penrose (1959) se enfocaron en los recursos heterogéneos para lograr la ventaja competitiva. Sin embargo, Furrer, Thomas y Goussevskaia (2008) mencionan que la combinación de la estructura interna de la empresa, con recursos y capacidades se dispone en una nueva gestión basada en los recursos. Prahalad y Hamel (1990) centran sus estudios en las categorías críticas de los recursos o en lo que serían las capacidades de la organización. Barney (1991), por su parte, argumenta que los recursos son fuente de la ventaja competitiva, a partir de elementos físicos, humanos y organizativos.

Los enfoques de Porter (1985) y Barney (1991), aunque diferenciados, comparten elementos similares ya que ambos logran ganancias y se centran en la combinación de los recursos para lograr ventaja competitiva. No obstante, se contradicen en la forma de entender las diferentes metodologías. Mientras Porter (2008) se concentra en el estudio de la macroeconomía de la industria (cinco fuerzas), Barney (1991) y Grant (1996) lo hacen en la perspectiva microeconómica de los recursos de la organización. Además, Porter no incorpora

el potencial de las organizaciones ni evalúa las restricciones del entorno externo, mientras que Barney se apoya en la gestión de los recursos y las capacidades para lograr la ventaja competitiva sobre la competencia. De manera que Porter (1996) no comprendió el potencial de los recursos internos para elaborar las estrategias, en tanto que los enfoques de Barney se ajustan a la infraestructura de la organización. Si bien Porter se concentra en la capacidad de la empresa en relación con la explotación de los beneficios monopolísticos; pero los enfoques de Barney denominados “*Resource-Based View*” (RBV) se centran en la maximización de los recursos y del exceso de la capacidad, para satisfacer al cliente. El mismo autor se ajusta a una orientación al entorno externo en términos de corto plazo, mientras que Barney (2001) propone una perspectiva a largo plazo y mide los peligros posibles al estudiar los recursos y las capacidades de la competencia.

Barney, Wright y Ketchen Jr. (2001) expresan que las ventajas competitivas mejoran en mercados emergentes al realizar alianzas y comprender el punto de vista ético mediante la Responsabilidad Social Corporativa y la combinación de los recursos de la tecnología para perfeccionar la competitividad. Porter (2012), sin embargo, discute la Responsabilidad Social Empresarial al involucrarla en el enfoque de valor compartido. Este autor propone tres vías para lograr la ventaja compartida: elaborar productos que satisfagan las necesidades sociales; disponer de cadenas de valor ampliadas y conexas; y mejorar la unión de la organización con los clústeres locales. Finalmente, Porter (2014) expresa que:

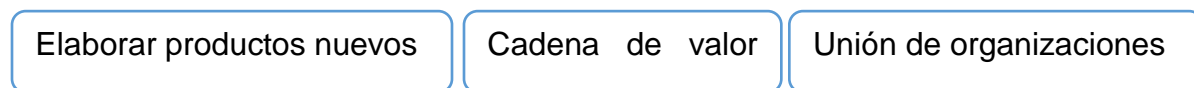
[...] tendrán éxito las empresas en los próximos 20 años al establecer estrategias de creación de valor compartido. El valor compartido es la oportunidad de crecimiento y de innovación en una economía global y en la transformación de la mentalidad de los gerentes. (p. 13)

3.2.2 Valor compartido

Porter y Kramer (2011) han propuesto ajustar el término de ventajas competitivas por valor compartido. En otras palabras, el valor compartido mide mejor la responsabilidad social y la rentabilidad, y permite comprender la gestión. Es la combinación de generar valor económico, social y ambiental. Por consiguiente, la competitividad de la organización mejora al comprender el enlace entre el progreso económico y social.

Porter (2012) da un giro a la ventaja competitiva involucrando el valor compartido para establecer nuevas estrategias de la organización. Según este autor), hay tres vías para lograr la ventaja compartida: en primer lugar, elaborar productos que satisfagan las necesidades sociales; en segundo lugar, engranar cadenas de valor ampliadas y conexas; y, finalmente, mejorar la unión de la organización con los clústeres específicos. Porter señala también que el éxito a futuro de las empresas dependerá de la creación de estrategias de de creación de valor compartido. Esto constituye una oportunidad de crecimiento y de innovación en una economía global y en la transformación de la mentalidad de los gerentes (Porter, 2012, p. 13) (ilustración 3-4).

Ilustración 3-4 Estrategias para lograr la ventaja competitiva



Fuente: elaboración propia a partir de Porter (2014)

En efecto, la ventaja competitiva de una organización puede proceder tanto de las tipologías competitivas del sector o clúster industrial en el que se halla posicionado como de los propios recursos y capacidades que posea y el uso que realice de ellos para impulsar la estrategia para lograr el objetivo de la organización.

3.3 Perspectivas de estrategias y organizaciones

Las estrategias organizacionales representan insumos en la búsqueda de intereses de superación y optimización. Aunque, el ambiente interno y externo afecta las decisiones, los cambios de los consumidores y sus competidores, al tiempo que la innovación tecnológica y los cambios del consumidor hacen parte de las adaptaciones estratégicas de las organizaciones (Restrepo & Restrepo, 2003). La escogencia de la estrategia incluye la selección de productos o servicios para ofrecer al consumidor, al mercado meta y la estructura organizacional; así como las políticas y prácticas necesarias para la coordinación de las actividades. Es una proposición básica del área de la estrategia, en la cual las decisiones están interrelacionadas, cuando deberían tomarse en forma aislada. En algunas ocasiones las estrategias se adaptan al ambiente y en otras se ajustan a la organización; sin embargo, las organizaciones poseen racionalidad limitada (March & Simon, 1993a) al no contar con todos los recursos para generar decisiones más razonables, valorar el impacto de estas y buscar los mejores resultados, hecho que de cierta forma afecta la formulación, la implementación y el control de la estrategia.

El término estrategia ha sido debatido desde diferentes enfoques pero su perspectiva empresarial se discute a partir de 1950. Grant (1991) define la estrategia como las formas de realización del *match* de los recursos internos con los externos. No obstante, Chandler (1962) propone que la estrategia es el conjunto de objetivos y los medios para lograrlos; en síntesis, “la estructura de la organización sigue a la estrategia.” (1962, p. 478).

Los estudios sobre la estrategia han sido amplios y profundos (Penrose, 1959; Andrews, 1977; Birger Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Porter, 1980; Ansoff, 1991; Mintzberg, 1994; Teece *et ál.*, 1997; Grant & Visconti, 2006); pero en cierto modo los estudios no logran explicar por qué no se logran los objetivos

propuestos al establecer estrategias para obtener la ventaja competitiva. Hay ciertos factores del entorno que afectan este desarrollo como la toma de decisiones, el análisis de las industrias, el costo de la transacción (Brouthers, 2013). Sin embargo, el logro de una diferenciación no garantiza la estabilidad, pues debe converger en nuevas estrategias en la complejidad del medio (Kotha & Orne, 1989).

La administración estratégica, como campo de conocimiento, ha progresado en las dos últimas décadas (Rumelt & Teece, 1994). Si bien sus raíces pueden ubicarse en las ideas de Tzu (2008), Tolstoy y Clausewitz, su auge se dio en los años 80. Las investigaciones emergieron alrededor de la relevancia del análisis de las fuerzas competitivas y, luego, en torno a los recursos, la competitividad y las capacidades (Rumelt, Schendel & Teece, 1994).

Ansoff (1991) señala que la estrategia es un proceso de guías definidas para enfocar a la organización. Mintzberg (1993), por su parte, señala que la estrategia explícita frena el entendimiento de los cambios del entorno y se elabora en ambientes cambiantes. A su vez, manifiesta que las decisiones tomadas afectan las estrategias. Hofer y Schendel (1978), afirman que la estrategia funciona mejor al no ser lineal ni formal pues el ambiente varía según las circunstancias, argumento que contradice la perspectiva de Mintzberg (1993), en la escuela de planeación, puesto que ésta (escuela de planeación) tiene un enfoque lineal y formal.

Al retomar a Porter (1991) define la estrategia como única y para ello se apoya en el modelo del diamante o las cinco fuerzas de competitividad. La estrategia se basa en la diferenciación específica; es decir, no puede abarcar todo el mercado puesto que es necesario especializarse para generar retornos positivos de la inversión a largo plazo. Hamel y Prahalad (1994), por su lado, formulan que la ventaja competitiva se desarrolla en las habilidades ocultas de los productos, las cuales son invisibles y difíciles de imitar.

Mintzberg y Quinn (1998), definen la estrategia como el “patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización,” (Mintzberg y Quinn, 1998, p. 45); esto es, la definen a partir de cinco elementos: plan (curso de acción), pauta (maniobra), patrón (comportamiento), posición (medio ambiente) y perspectiva (percepción del entorno) como se muestra en la ilustración 3-5. Al mismo tiempo, se considera que las estrategias son impredecibles (Henry Mintzberg, Quinn & Ghosh, 2003).

Ilustración 3-5 Cinco "P" de estrategias de Mintzberg



Fuente: elaboración propia a partir de Mintzberg, Lampel & Ahlstrand (1998)

En los años 70 se desplegó un cambio en el pensamiento estratégico al lograr una diversificación de productos y una visión más flexible para enfrentar las crisis petroleras de 1973 y 1978. Al generar competencia internacional, las organizaciones estuvieron forzadas a replantear las estrategias de una simple planeación corporativa a un direccionamiento estratégico (Grant, 1996). Porter (1980), propone este direccionamiento como un enfoque de análisis sectorial y de la competencia para determinar la rentabilidad de la empresa. Esta situación rompe el concepto rígido de los estudios basados en la estrategia (Andrews, 1973) que analizan, desde una óptica externa, la incorporación de las variables que afectan la competitividad. No obstante, a partir de los años 80, los análisis se concentran en la ventaja competitiva teniendo en cuenta los aspectos internos de la empresa. Ahora bien, las estrategias empresariales se definen de diversas formas (tabla 3-2).

De otro lado, la teoría de dirección estratégica profundizó en el campo de las actividades y de la relación entre estrategia y estructura (Chandler, 1962; Williamson, 1989) que impulsó la teoría de la complejidad organizativa (Lorange & Vancil, 1977; Williamson, 1991). Pero los nuevos enfoques estratégicos se apoyaron en la teoría de crecimiento (Ansoff, 1965; Andrews, 1971) y desarrollaron aquella de los problemas estratégicos al retomar lo expresado por Selznick (1957): tener competencias corporativas (Ansoff, 1980).

Tabla 3-2. Definición de estrategia

Autor	Características de estrategias
Drucker (2007)	La estrategia es ¿cuál es el negocio?
Chandler (1961)	Determinar objetivos a largo plazo para establecer la acción a seguir.
Ansoff (1971)	Guías de curso de acción
Andrews (1971)	Patrón de objetivos, propósitos y políticas para lograrlas.
Ansoff (1980)	Determinar el impulso para ver el futuro.
Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (2005)	Es un plan para el curso de la acción
Porter (1991)	La estrategia competitiva es la relación de la empresa con el entorno, basada en las cinco fuerzas del diamante.
Barney (1991)	Lograr una posición estratégica que sea valiosa, escasa y difícil de imitar.
Grant (2002)	Es el plan de estructurar los recursos para lograr una posición favorable.

Fuente: elaboración propia

En consecuencia, al haber cambios en el medio, se estimuló a la comprensión de la ventaja competitiva de dos formas: en primer lugar, la teoría de la ventaja

competitiva (Porter, 1985) que inspiró la teoría dinámica de la estrategia de Porter (1991) y la teoría de los recursos y capacidades de Penrose (1959), Wenerfelt (1984), Nelson y Winter (1982) y Rumelt (1984); y, en segundo lugar, se planteó la teoría de la diversificación (Rumelt, 1974; Rumelt & Schendel, 1991).

Penrose (1959) considera la estrategia como elemento de colección de recursos para generar rentabilidad, así la ventaja competitiva se logra al incorporar activos tangibles e intangibles. Por tanto, los recursos y las capacidades estimulan el direccionamiento estratégico y a su vez son las fuentes de generación de rentabilidad.

Tanto el atractivo del sector como la adquisición de una ventaja competitiva permiten a la organización a generar una tasa superior. Consecuentemente, el direccionamiento estratégico otorga la forma de favorabilidad del sector, identificando segmentos atractivos y grupos estratégicos. Al respecto, Grant (1991) expresa que no se puede definir con claridad la rentabilidad por factores como la globalización, la tecnología y el cambio de demanda de bienes y servicios. Por ende, la dificultad de adquirir recursos lleva a una falla para aplicar la estrategia (Dierickx & Cool, 1989), lo cual se traduce en que los recursos fomentan las capacidades y éstas son las fuentes de la ventaja competitiva (Grant, 1991). De este modo se logra ventaja competitiva sin descubrir la escasez y la relevancia de los productos. En cambio, para el mantenimiento de la ventaja competitiva se busca apoyo en la duración, la movilidad y la posible repetición. De ahí que la forma de acaparar la ventaja se dé por medio de la definición de los derechos de propiedad, el poder de negociación y el grado de incorporación de los recursos. De modo que la ventaja competitiva mediante la estrategia es impulsada por recursos escasos (Hamel & Prahalad, 1996) y relevantes; es decir, al tener como mínimo un factor de éxito (Grant, 1991).

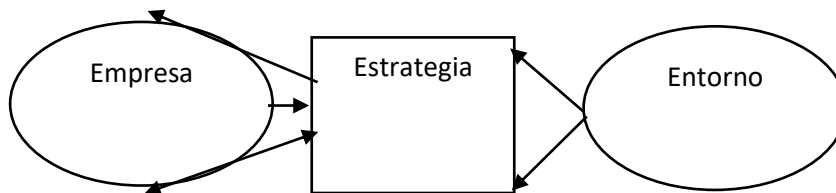
El sostenimiento de la ventaja competitiva se obtiene, de acuerdo con Cool, Dierickx y Jemison (1989), por medio de durabilidad (a mayor durabilidad mayor

la ventaja competitiva), habilidad de los competidores por imitar (evitar que adquieran la estrategia), transferencia (evitar la movilidad de iguales estrategias, lograr perfeccionamiento inmóvil y móvil, a mayor precio en el mercado) y por último, la replicación de la estrategia (forzar a la creación de nuevas estrategias). Pese a ello, el sostenimiento de la ventaja se da en la velocidad con la que esta es asimilada y aplicada por la competencia. No obstante, la ventaja competitiva tiene problemas de asimilación por dos razones: falta de información y duplicidad de la estrategia; estos problemas fueron definidos por Grant (1991) como la “transparencia” de la ventaja competitiva”. Es más fácil comprender las ventajas cuando se tiene una capacidad superior en relación con una variable, que al poseer varias capacidades. En contraste con lo anterior, Peteraf (1993) expresa que hay otros problemas al implementar la estrategia desde la ventaja competitiva debido a la imperfección de la sustitución y la imitación de los recursos. No obstante, Amit y Schoemaker (1993) manifiestan que las empresas al poseer una oferta limitada aportan a la dificultad de imitación de los recursos.

Adicionalmente, Andrews (1977) y Ansoff (1991) incorporan al pensamiento de ventaja competitiva el diseño de las estrategias. La escuela de diseño estratégico busca una racionalidad deliberada en un proceso de planificación. No se trata de definir la estrategia como tal sino de ver cómo la gerencia involucra los debates para intercambiar ideas y generar consenso en la implementación (Grant & Visconti, 2006). Los debates aportan a la visualización de nuevas oportunidades o a la identificación de problemas a futuro en cuanto a la posible formulación e implementación. Luego, las estrategias se convierten en planes de acción que involucran las estrategias como elemento para lograr la ventaja competitiva mediante el análisis de la turbulencia del entorno y la adaptación a ésta con base en los recursos de la organización. En este sentido, Mintzberg (1978) y Grant (2006), descubrieron que las organizaciones solo pueden incorporar el 30% de las estrategias (Wooldridge, Schmid & Floyd, 2008) en el medio; dicho de otra manera, las estrategias deben incorporar la organización y analizar anticipadamente el entorno (ilustración 3-6),. Porter (1989) no incluyó en el

análisis del modelo de las cinco fuerzas, los factores del medio externo (globalización e internacionalización).

Ilustración 3-6 Estrategias en relación con el entorno



Fuente: elaboración propia a partir de Grant & Visconti (2006) (Mintzberg *et ál.*, 2005)

Como se ha planteado, detectar el entorno permite moldear la integración de los objetivos, las políticas y las secuencias de acción (Quinn, 1981) para desarrollar la estrategia y adaptar la competitividad, según la adecuación de los recursos; por otro parte, favorece el ingreso de dinero por ventas y el control de los costos y gastos involucrados en el proceso de implementación de la estrategia diferenciadora. Es necesario recalcar que el logro de un beneficio al palpar la estrategia como un factor financiero, impacta en el aumento del valor de la empresa (Weston & Brigham, 1994). En otras palabras, las estrategias impactan en la ventaja competitiva si esta a su vez logra generar valor financiero agregado a las empresas.

Los estudios de Porter se centraron en organizaciones de los años 70 (Demsetz, 1973; Hill & Snell, 1988; Rumelt, 1991; Schmalensee, 1985; Spanos, Zaralis & Lioukas, 2004) y, cada vez, hay más estudios que involucran las estrategias empresariales en el medio dinámico, internacionalizado y flexible, aportando sus impactos para que sean afectados por las estructuras y las fuerzas competitivas y la implementación. En estos estudios, se incluyen aspectos como productos, calidad, marcas, tecnología, investigación y desarrollo. Grant y Visconti (2006),

sin embargo, señalan que el 20% de varianza de la rentabilidad sobre los activos se explica por retos del sector; el 0,6% por efectos de la empresa y el 80% restante queda sin explicación (146).

Los efectos de la globalización conllevan mayor inestabilidad para los negocios, pues conducen a un aumento del control de los recursos para apropiarse de los beneficios derivados de la ventaja competitiva (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1995; Peteraf, 1993). Este ciclo se ajusta a los estudios desde una perspectiva de adaptación a los cambios del entorno, a las condiciones de ventaja competitiva y a la gestión de los recursos mediante el análisis de capacidades, involucrando innovación y capacidades heterogéneas (Mintzberg, 1994; Teece, Pisano & Shuen, 1997). Por tanto, la ventaja competitiva despliega recursos para proponer nuevas estrategias (Grant & Visconti, 2006). Por su parte, Burns y Stalker (1961), Harrison (1987) y Rialp, Rialp y Knight (2005) expresaron que la estructura organizacional es aquella que formula las estrategias de ventaja competitiva, por eso ésta debe ser flexible y ofrecer productos según las necesidades del entorno dinámico, establecido por la creatividad para romper la estructura rígida del pasado proteccionismo de los países.

3.4 Ventaja competitiva y estrategias

Mintzberg y Quinn (1998) proponen un nuevo concepto de estrategia en el que se combinan planes como patrones del pasado. Por primera vez se realiza el estudio del futuro desde el presente pero analizado desde el punto de vista del pasado. De esta manera, la organización aprende cuáles comportamientos pasados tuvieron éxito y cuáles fracasaron, y utiliza este conocimiento para prevenir inconvenientes en el nuevo entorno.

Mintzberg (1987) concluye que algunos gerentes toman decisiones en un entorno dinámico, turbulento y cambiante, y la mayoría tiene que actuar de manera

inmediata, sin tiempo para planear. Esto concuerda con la existencia de dos tipos de estrategias: deliberadas y emergentes. Las deliberadas son aquellas estrategias intencionadas que resultan realizadas y las estrategias emergentes son las que no son intencionadas (Montoya, 2010).

McGahan y Porter (1997), por su parte, expresan que la competitividad se logra al desarrollar y mantener ventajas comparativas que generen el posicionamiento de un factor diferenciador en el entorno económico y social. Se entiende por ventaja comparativa, el conjunto de elementos que la empresa utiliza para gestionar recursos, habilidades, experiencia y características propias de la organización enfocados a mejorar la productividad. Mintzberg (1994) propone que la estrategia es un plan de actividades coherentes para tomar decisiones sistemáticas. De acuerdo con este autor existen tres tipologías de estrategias: emprendedora o aquella en la que se toman decisiones con alto riesgo; planeada o la que construye la acción antes de implementarla, analizando el futuro; y, por último, adaptativa que soluciona los problemas día a día. Ambos autores, Porter y Mintzberg, concuerdan en que las estrategias buscan factores diferenciadores basadas en la toma de decisiones coherentes y racionales con respecto al futuro. La toma de decisiones implica el análisis de las estrategias a implementar, según la información obtenida en la organización, de fuentes internas y externas, las cuales son estudiadas según el entorno.

Con el fin de reducir la incertidumbre y la volatilidad, o sea el grado de cambios en el ambiente, se observa, se identifican factores y se toma la decisión (Boyd & Fulk, 1996). La incertidumbre es un problema que surge en el momento de pensar en desarrollar una estrategia (Thompson, 1967). Para Thomas, Clark y Gioia (1993) dicha incertidumbre se basa en la capacidad de los directivos para analizar el entorno, y Milliken (1987) propone que la incertidumbre tiene tres fases: estado de incertidumbre, efecto de la incertidumbre y respuesta a esta.

En las diferentes definiciones se observa un afán por buscar factores diferenciadores en el medio, unos más que otros (ilustración 3-2). Aun así, las organizaciones poseen racionalidad limitada (March & Simon, 1958; March & Simon, 1993) al no tener todos los recursos para generar decisiones más razonables, valorando el impacto de éstas y buscando los mejores resultados al implementar las estrategias. No obstante, Porter (1980) enfatiza en las actividades para generar estrategias, mientras Mintzberg (1994) lo hace en la combinación de planes como patrones del pasado. De manera que, una estrategia es diferente a una técnica dado que su conceptualización está ajustada, en primer lugar, por acción planificada, objetivos deseados y medibles, y por procedimientos tácticos, y, por último, por recursos necesarios. Empero, todo implica una formación para garantizar la seguridad competitiva de la organización a largo plazo.

En la ilustración 3-7 se explican los diferentes conceptos de estrategias.

Ilustración 3-7. Concepto de estrategia



Fuente: elaboración propia

Por otra parte, para lograr la ventaja competitiva se requieren recursos escasos (difícil de adquirir y de disposición) y relevantes (obtener un factor crítico de éxito

sostenible e inimitable) lo que conduce a la búsqueda de nuevas formas de mantener la ventaja, y esto se logra a través de la durabilidad en el tiempo (sujeto al ciclo de vida de los recursos o capacidades); la difícil transferibilidad (ardua de adquirir en el medio); y la difícil réplica (laboriosa de copiar con base en la curva de aprendizaje). El apropiarse de la ventaja competitiva se basa en los beneficios obtenidos, los cuales se alcanzan al incorporar las estrategias. Por lo tanto, se deben aumentar las rutinas organizativas y no centrarse en el individuo, apoyados en la gestión del conocimiento (Grant & Visconti, 2006).

El desarrollo de las ventajas competitivas se adquiere a través de la identificación clara de los recursos relevantes tanto de la organización como del competidor; al efectuar valorización de las funciones de éxito con base en los diagnósticos internos (fortalezas y debilidades) y *benchmarking* externo; al aprovechar recursos y capacidades para el desarrollo de nuevos productos o servicios que potencialicen los beneficios desde el *core* de la empresa; al ajustar los recursos según las condiciones del mercado y, finalmente, al efectuar análisis financieros (Cardona Montoya, 2010).

Ahora bien, para mantener la ventaja competitiva se requiere de un análisis financiero que avale la investigación, la innovación, el desarrollo de nuevos productos, la internacionalización, la expansión geográfica, la adquisición de información y la compra de tecnología. Según Belda y Ortega (2008), la elaboración de un presupuesto mejora la ventaja competitiva al minimizar el riesgo, reducir la incertidumbre y aprovechar las oportunidades. Por ello, se establece un medio de crear un flujo de caja aportando a la aplicación de la estrategia como herramienta para medir objetivos (Ek & Wu, 2018). Lo anterior, busca incrementar la riqueza o el valor percibido de los accionistas (Weston & Brigham, 1994). La planeación financiera contribuye al sostenimiento de la ventaja competitiva al incorporar los efectos heterogéneos del medio y al cuantificar el valor de la gestión de los recursos. Los proyectos promueven la realización de la idea en realidad y el involucramiento de la innovación, la cual,

desde el enfoque de Schumpeter (1942), debe hacer “destrucción creativa”; esto es, al haber destrucción, las organizaciones detectan nuevas formas de utilizar los recursos y las capacidades para alentar nuevas estrategias que aporten a la ventaja competitiva.

El proceso de integración de planeación financiera a partir de la elaboración del presupuesto maestro apoyado en el plan de inversiones, el plan de financiamiento, las proyecciones de ingresos y egresos, y los flujos de efectivo, contribuye a la estabilidad de la organización, de los recursos y de las capacidades que establecen la mejor alternativa para lograr una ventaja competitiva en el medio cambiante y globalizado.

Dentro del enfoque del direccionamiento estratégico, la ventaja competitiva se basa en el concepto de estrategia corporativa, compuesto a su vez, por la visión y la gestión de competencia (Andrews, 1971; Ansoff, 1965). El enfoque de estructura se establece en la división del pensar (Chandler, 1962; Bower & Yves, 1977; Vancil, 1976) y el enfoque como elemento de sinergia induce a la diversificación (Rumelt, 1974; Montgomery, 1985; Hill & Snell, 1988), pero desde un direccionamiento de la asignación de recursos (Haspeslagh, 1982). La estrategia es una contribución del dinero (Jensen & Salant, 1985; Schmalensee, 1985; Rumelt, 1991) pero, al mismo tiempo, es una forma de lograr la ventaja competitiva (Porter, 1981; Goold & Campbell, 1987; Ohmae, 1983), la cual es analizada desde las capacidades tangibles e intangibles de los recursos (Dierickx & Cool, 1989a; Birger Wernerfelt, 1984; Collis & Montgomery, 1997; Barney, 1991b) pero desde una valoración financiera (Berger & Ofek, 1995; Lang & Stulz, 1994; Villalonga, 2003)

En concreto, es preciso entender que la ventaja competitiva otorga valor como un factor diferenciador en el mercado al incorporar estrategias que apalancan el éxito y la sostenibilidad de la organización a largo plazo, en combinación con el riesgo interno (intraindustrial) y externo (interindustrial). Mientras la intraindustria hace

referencia al intercambio de productos similares, pero de igual industria, la interindustria define el comercio como la búsqueda de una ventaja competitiva en forma tradicional; en otras palabras, para efectuar bienes y servicios de diferentes industrias, en diferentes países, basándose en la concentración de reducción de costos para lograr el éxito en su venta y centrándose en una ventaja comparativa.

3.4.1 El valor intraindustrial e interindustrial y la estrategia competitiva

El valor no se hace en la organización, este se realiza en el mercado mediante enfoques intraindustriales y se logra al tener en cuenta tres elementos: ventaja competitiva, capacidad de diferenciación en el mercado, y logro factores específicos y particulares. Sin embargo, al hacer referencia al valor, se alude indirectamente al precio, el cual se diferencia del costo. El valor creado es la diferencia entre el precio y los costos, sumado a la percepción del cliente. El valor es el medio por el cual se apropia la empresa como factor estratégico y diferenciador al involucrar la ventaja competitiva. Mientras la riqueza se sigue creando en la empresa, y el valor aporta a la riqueza; el proceso social desvaloriza el valor pero valoriza la empresa al volver tangible la percepción.

Según Scherer y Ross (1990), el comercio intraindustrial se enfoca en el aprendizaje, el progreso, la ciencia, la ingeniería, los estándares, los nichos y los productos individuales para lograr una diversificación incrementando la eficiencia. Agregan Helpman y Krugman (1985), que es necesario valorar el mercado y el producto, y diferenciar el precio de venta. Por otra parte, Martin y Orts (1996) manifiestan que al incorporar la tecnología se promueven nuevos factores diferenciadores como la percepción de los consumidores. El estudio del mercado determina la homogeneidad entre productos (Pucci, Nosi & Zanni, 2016; Sosa & Servente, 2004) al mejorar los procesos de producción. Por otro lado, el comercio

interindustrial se apoya en las ventajas competitivas desarrolladas desde los costos, el estudio del mercado y la gestión de ventas.

3.5 Conclusiones

Los estudios analizados han explicado la forma de crear ventaja competitiva a lo largo del siglo XX e inicios del XXI, Mientras algunos autores se enfocan en generar ventaja desde el interior de la organización, como Porter (1989), con su propuesta de las cinco fuerzas; otros como Barney (1991), lo hacen desde el exterior. No obstante, aparece un factor de globalización que desarrolla un avance de tecnología, conocimiento e innovación que conlleva ventajas superiores (Nonaka & Takeuchi, 1995) que aportan diferentes maneras de detectar la ventaja competitiva basándose en la tecnología adaptada a los mercados (Nelson & Winter, 1982). Pese a ello, la ventaja competitiva se logra actualmente al incorporar el valor compartido (Kramer & Porter, 2011) desde una globalización de la economía y el incremento acelerado de la tecnología, lo cual implica nuevos retos sociales, económicos y organizacionales, así como responsabilidad social e individual.

Con base en lo anterior, las estrategias generan nuevas ventajas competitivas al incrementar los beneficios distintivos apalancados en los recursos y en las capacidades (Mintzberg, 1994c; Peteraf, 1993b; Hamel & Prahalad, 1994a; Teece et al., 1997; Grant & Visconti, 2006). Así, sostener una ventaja competitiva en el tiempo se basa en la gestión de los recursos y las capacidades desde la planeación estratégica.

El perfeccionamiento de la combinación de recursos y capacidades requiere un planteamiento estratégico para formar futuras ventajas competitivas, identificando la presión que ejerce la estrategia para llegar a los límites de las capacidades de la organización, asegurando así el perfeccionamiento del recurso. Por tanto, es

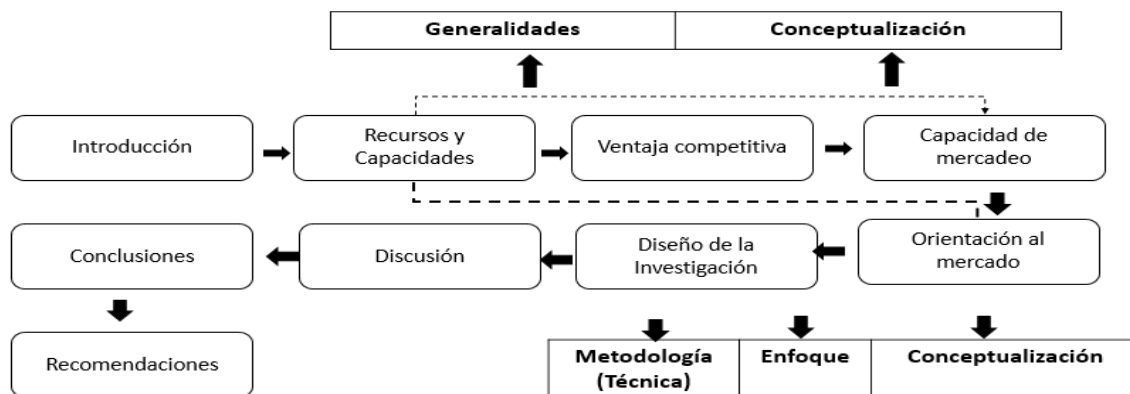
crucial afinar la ventaja competitiva al acumular los recursos y las capacidades para lograr innovación y aprender a acceder a nuevos activos (Hamel y Prahalad, 1995; Grant, 1996).

Ahora, al comprender mejor los elementos de los recursos, las capacidades y la generación de ventajas competitivas, desarrolladas desde las estrategias, comienza a establecerse la relación de la capacidad de mercadeo y la orientación al mercado para comprender sus conceptos.

4 Capítulo 4 Capacidades de mercadeo y orientación al mercado

4.1 Introducción

Los recursos son necesarios para forjar ventaja competitiva con base en la generación de valor (Barney, 1991; Porter, 1996; Grant, 1991; Javalgi, Whipple, Ghosh & Young, 2005). Barney (1991) formula que esto se logra al incorporar la explotación de oportunidades o al defenderse de las amenazas. Los productos también ser inimitables, es decir, no deben ser susceptibles de sustitución o que se puedan proteger para tener un enfoque de organización; dicho enfoque es el resultado de un conjunto de procesos, estructura, personas y cultura para explotar el recurso en forma adecuada (Barney, 1991). No obstante, las capacidades se concentran en el desarrollo de valor a partir de la combinación adecuada de los recursos. Ambos enfoques (recursos y capacidades) combinados de manera correcta, se ajustan y direccionan para la generación de ventajas competitivas.



Las ventajas competitivas buscan el logro de un factor diferenciador en el mercado que lleve al posicionamiento de la organización en la mente del

Juan Santiago Calle Piedrahita

consumidor. A su vez, estas ventajas permiten la generación de valor agregado que promueva la diferenciación ante los demás. En consecuencia, la definición de capacidades se basa en la comprensión de los elementos que se suman a las capacidades de mercadeo y a la alineación de la orientación al mercado.

La comprensión de los conceptos de *orientación al mercado* y de *capacidades de mercadeo* determina y define la funcionalidad operativa y estratégica, para así adecuar la formulación, la implementación y el control de la gestión del mercadeo de la organización (Arvand & Baroto, 2016; Engert & Baumgartner, 2016). Esto permite detectar las necesidades de los clientes para obtener una satisfacción completa y, a su vez, incorporar efectivamente la inteligencia de mercados en conjunto con la aplicación de investigación de estos, lo cual facilita el ajuste de políticas hacia la satisfacción del cliente (Bravo, Buil, Chernatony & Martínez, 2017) y valida el uso de los recursos y habilidades tanto internas como externas de la empresa (Arvand & Baroto, 2016; Aslam, Rizvi & Hameed, 2015; Engert & Baumgartner, 2016; Enjolras, Camargo & Schmitt, 2016; Schroeder, 2015; Wibowo, Astana & Rusdi, 2015). la planeación estratégica del mercadeo mejora la gestión de ventas y el mercadeo, gerencia un enfoque hacia el mercado, dispone de los elementos del sistema de mercadeo, promueve la comunicación, posiciona la marca e imagen corporativa y amplía el grado de diferenciación del servicio para cubrir las necesidades de los clientes. Así se generan ventajas superiores de competitividad que promueven el fortalecimiento de la experiencia en el mercado y la transforman en éxito.

El objetivo de este capítulo es la identificación de la concordancia teórica entre las capacidades de mercadeo y la orientación al mercado para generar un valor diferenciador en el mercado. Esto genera la pregunta a responder en este apartado: ¿cómo se relacionan las capacidades de mercadeo con la orientación al mercado para generar una ventaja superior al gestionar los recursos? Ligadas a esta pregunta, se encuentran las siguientes preguntas guía: ¿cuáles son las

características de las capacidades de mercadeo? y ¿cómo se vinculan la orientación al mercado y las capacidades de mercadeo a la ventaja competitiva?

4.2 Capacidad de mercadeo

Los gerentes de mercadeo tienen cada vez mayores retos para gestionar las capacidades de las organizaciones al detectar la escasez de recursos. Por esta razón buscan nuevas estrategias para identificar las necesidades de los clientes (Lee, Kim, Seo & Hight, 2015; Benedettini, Neely & Swink, 2015) y ofrecer productos bajo las condiciones que estos requieran (Cui & Wu, 2016; Vezzoli, Ceschin, Diehl & Kohtala, 2015). Esto lleva a la necesidad de comprender el término de capacidades de mercadeo en relación con el logro de la ventaja competitiva de la organización en cuanto a los productos o servicios ofrecidos. Para dicha comprensión deben responderse las siguientes preguntas: ¿qué son capacidades de mercadeo?, ¿cuáles son las características de estas? Y ¿cómo se define la capacidad de mercadeo en relación con los recursos y las capacidades?

Los términos *capacidad de mercadeo* y *orientación al mercado* han sido estudiados en la literatura en forma aislada, aunque se ha esbozado una manera de unificarlos para generar ventajas diferenciadoras. Ambos conceptos hacen referencia a las condiciones de la gestión de los recursos, las capacidades de la organización para ampliar la visión, el posicionamiento en el medio con productos y servicios adecuados a las necesidades de los clientes, y la incorporación de herramientas de análisis junto con la simulación para lograr el intercambio de bienes y servicios apoyado en los diferentes métodos de venta.

4.2.1 Definición de capacidad de mercadeo

Eisenhardt y Martin (2000), señalan que la capacidad de mercadeo es un proceso estratégico en los mercados dinámicos; mientras Cockburn y Henderson (1998) y Cockburn, Henderson & Stern (2000) encuentran que la ventaja competitiva es aquella que permite una expansión hacia una respuesta de la organización. Por su parte, Zajac, Kraatz y Bresser (2000) la describen como un cambio necesario que se ampara en la obtención de beneficios. En contraposición, Rindova y Kotha (2001) la identifican como un conjunto de transformaciones que se deben ajustar al entorno.

Hay variables que afectan la capacidad del mercadeo como un elemento para lograr la diferenciación en el mercado. La diferenciación se da desde el posicionamiento hasta la elaboración de nuevos productos y versiones, estrategias, recursos de mercadeo y ventas. Todo estos procesos incrementan las capacidades de mercadeo que reducen las fallas estratégicas en el desarrollo de productos. Estos nuevos enfoques favorecen la aceleración de la penetración y el desarrollo de mercado de las empresas con el fin de mejorar las ventas.

En este sentido, el mercadeo se concentra en variables internas y externas como: producto, precio, plaza y promoción que se encuentran afectadas por las capacidades de un entorno en constante movimiento y, aun al estar segmentadas, inducen un cambio en el producto para impactar en el mercado de la innovación (Stehr, 2015; Brondoni & Franzoni, 2016; Lewrick, Williams, Maktoba, Tjandra & Lee, 2015). Las capacidades del mercadeo corresponden a las habilidades de promover y vender varios productos (Chang, 1996) con factores difíciles de imitar que los diferencien de la competencia, de igual modo, buscan la relación del consumidor con la administración de productos para poder implementarlos en el mercado (Hooley *et ál.*, 1999).

Las capacidades de mercadeo se pueden enfocar, de manera deliberada, en la orientación al mercado para indagar en el entorno el grado de diferenciación del servicio, los procesos, el impacto de la logística, las necesidades de servicios, los costos de adaptación cultural, la asesoría al cliente y el nivel de imagen (Misra & Panda, 2016). Del mismo modo, los recursos se ajustan a la capacidad competitiva del mercado por medio de estrategias (Morgan, 2012), las cuales tienen como meta una mezcla adecuada de las variables del mercadeo para satisfacer las al consumidor con productos y servicios específicos a la medida de sus necesidades.

Day (1994) ha identificado tres tipos de capacidad de mercadeo: externa hacia lo interno, interna hacia lo externo y las capacidades abarcadas. La capacidad externa – interna representa las habilidades, la experiencia y las competencias para comprender los cambios del mercado. La capacidad interna– externa hace referencia a los recursos que posee la empresa y las capacidades abarcadas integran factores internos-externos y externos-internos. Vorhies y Morgan (2005) proponen dos procesos clave de mercadeo: en primer lugar, la interrelación del proceso del mercadeo, el desarrollo y la ejecución de la estrategia. Aubad (2003), por su parte, expresa que las capacidades mejoran al utilizar tecnología y el conocimiento para desarrollar nuevos productos con mayor valor agregado cuando estos buscan sostenibilidad económica y social. Por tanto, desde el enfoque de las capacidades de mercadeo, los estudios median entre la comprensión de su papel en la construcción o en la generación de ventajas competitivas (Morgan, Vorhies & Mason, 2009; Morgan, Katsikeas & Vorhies, 2012).

La definición de las capacidades de mercadeo se deriva de la combinación de los recursos reales, humanos y organizacionales que predeterminan las capacidades de la empresa para desarrollar y ejecutar un conjunto de actividades con el fin de lograr un objetivo trazado (Alessandro Banterle, Carraresi & Stranieri, 2010). Day (1994) enfoca dichas capacidades en el análisis del comportamiento y la

operatividad, basados en la investigación de mercados y la relación con los clientes. Weerawardena (2003), Combe y Greenley (2004), Vorhies y Morgan, (2005), y Blesa, Ripollés y Monferrer (2007) comparten la posición de Day (1994) cuando consideran que las capacidades de mercadeo se complementan con procesos de absorción y de aprendizaje para la empresa. Estas capacidades aportan, además, a la interpretación de la información o los sucesos internos y externos de la organización para integrar el conocimiento del mercado a los procesos de desarrollo de nuevos productos o servicios.

4.2.2 Capacidades de mercadeo generadoras de estrategias

Rodríguez-Serrano y Martín-Velicia (2015) encontraron que el lanzamiento de nuevos productos al mercado debe basarse en la combinación de conocimiento existente y una gestión adecuada de procesos con diferentes rutinas. Del mismo modo, Parnell, Long y Lester (2015) señalaron que, al tener una mejor claridad del concepto estrategia, es posible un mayor rendimiento dentro de las organizaciones. Zacharias, Nijssen y Stock (2016), por su parte, manifiestan que la combinación de capacidades crea valor.

Los recursos son las fuentes para el desarrollo de nuevos productos o servicios que requieren los clientes pero se recomienda primero efectuar un análisis del medio en el que se desarrollan y, de este modo, encontrar la forma de superar la competencia (Kotler & Singh, 1981; Trout & Ries, 1986; Durö, Sandström & de Sallivey, 1988). De manera que que “la naturaleza del mercadeo no consiste en servir al cliente sino en superar la táctica de los competidores.” (Trout & Ries, 1986, p. 7)

Igualmente, las organizaciones buscan objetivos estratégicos para lograr un posicionamiento a largo plazo. Porter (1980) describe las razones para indagar sobre los objetivos de las organizaciones cuyo desarrollo se da a partir de la identificación del:

Perfil de la naturaleza del producto y los grados de éxito de los probables cambios estratégicos que cada competidor pueda realizar, así como entender las reacciones probables que cada competidor puede manifestar frente a los movimientos estratégicos de las demás empresas. (Porter,1980, p. 47)

A su vez Chamberlin (1933) expresa que la diferenciación se presenta si “existe cualquier base significativa para distinguir el producto de la competencia, sean reales o de fantasía, siempre y cuando crea importancia para los compradores.” (1933, p. 56) Porter (1990) enuncia que la globalización fue inspirada por cambios tecnológicos (producción), nuevas necesidades del consumidor (demanda) y políticas de estado que orientan dentro del mercado competitivo.

Para definir la competitividad de las organizaciones, en diferentes niveles (nacional o internacional), es necesario indagar sobre los sucesos económicos, políticos, sociales, tecnológicos, industriales y normativos con el fin de establecer estrategias diferenciadoras según la información recolectada en el medio y ajustarlas para la satisfacción de los clientes, según las condiciones de los recursos o capacidades que posee la organización.

El análisis del crecimiento del mercado implica una mejor descripción de la complejidad de la gestión de la actividad de ventas en relación con la satisfacción del cliente, al considerar la intensidad corporativa y los cambios tecnológicos que la afectan. Estos, inspiran el mejoramiento de la orientación al mercado, si se le suman la estructura y los procesos requeridos para lograr la diferenciación en éste. De igual manera, es preciso combinar la generación, diseminación y almacenaje de los diferentes elementos de la información para alinear la planificación, en concordancia con los objetivos, el control del entorno y la selección de alternativas para satisfacer a los clientes (Kim-Soon, Rahil Mostafa, Mohammed & Ahmad, 2015; Newman & Patel, 2004; Trigunarsyah, 2017).

El control abarca el análisis de la desviación de los resultados con respecto a lo ejecutado para ajustar las estrategias que apunten a la orientación del mercado y aprovechar las ventajas obtenidas según el uso de los recursos. Por consiguiente, el control apalanca los resultados relativos del mercado, los cuales logran la optimización de los resultados financieros.

la estrategia y el control conllevan a indagar las variables internas y externas de la organización para promover el conocimiento del mercado, maximizar la combinación mejorada de las capacidades de mercadeo y las cuatro “P” del mercadeo, elementos que aportan herramientas para estimar la demanda, la elasticidad de las políticas de precio, el producto, la promoción y la distribución. Así, pues, el mercadeo estimula nuevas ventajas competitivas, las cuales se clasifican en: ventajas externas vinculadas al valor del mercado según la percepción de los clientes; y ventajas internas, basadas en la producción para lograr la gestión de los costos; por ende, las ventajas competitivas aprovechan la combinación de los recursos hasta su máxima capacidad (Penrose, 1959). Por otra parte, el desarrollo de las estrategias de mercadeo, principalmente de productos o bienes tangibles, se clasifica según el comportamiento, el tipo de rutinas, las habilidades y la orientación. Leonard-Barton (1992) señaló la relevancia de la estrategia para desarrollar nuevos productos y procesos con base en las capacidades específicas de la organización. “Según Yam *et ál.* (2004) y Guan & Ma (2003), esta capacidad representa la habilidad de las empresas para publicitar y vender productos con base en las necesidades del mercado tanto presentes como futuras, el ambiente competitivo, los costos y beneficios, y la aceptación de la innovación. De acuerdo con Wang, Lu y Chen (2008) esta capacidad se puede entender como la habilidad para promover y vender productos con base en la demanda.” (Robledo, López & Pérez, 2010, p. 96)

El comportamiento, por su parte, es el estudio de las necesidades del consumidor para buscar y evaluar los atributos de los productos o servicios que satisfacen sus

necesidades, apoyándose en la toma de decisiones según los recursos disponibles de dinero, tiempo y esfuerzo (Schiffman & Kanuk, 2005; Assael, 1999; Blackwell, Miniard, Blackwell, Miniard & Engel, 2002). Las rutinas comprenden actividades repetitivas que facilitan la adquisición de productos en las condiciones y tiempo adecuados para controlar la venta y la compra por parte del consumidor (Dickson, 1992; Bengtsson, Boter & Vanyushyn, 2007; Araujo, 2007; Burns & Bush, 2006). Las habilidades buscan definir con claridad el enfoque de la organización hacia su posicionamiento en el medio, mediante la gestión de aptitud o destreza para comprender el mercado y establecer estrategias de identificación de las características de los clientes, y ofrecer el producto para satisfacer la necesidad requerida (Wierenga, 2002; Olian & Rynes, 1984; Teichmann, Scholl-Grissmann & Stokburger-Sauer, 2016).

De hecho, como afirman Leiblein y Reuer (2004), el estudio de las capacidades técnicas de las organizaciones en un entorno competitivo se logra con el análisis de factores diferenciadores, pero en el mismo estudio no profundiza en la influencia en las capacidades de mercadeo. El análisis de riesgo de las decisiones estratégicas brinda elementos innovadores y proactivos al mercadeo (Covin & Slevin, 1989; Lumpkin & Dess, 1996). Oviatt y McDougall (1994) expresan que el éxito se obtiene al minimizar los recursos y aumentar las capacidades de mercadeo. Sin embargo, las capacidades del mercadeo deben ser evaluadas o mejoradas como un conjunto; entonces, es necesario el desequilibrio para detectar una o varias variables del mercado para la búsqueda de la diferenciación, y la diversificación de las capacidades de comercialización (Jiang, 2014).

En consecuencia, las capacidades de mercadeo permiten comprender el mercado con base en investigaciones de mercado, relaciones con el cliente y capacidades cruzadas. Las capacidades de mercadeo son el intercambio y la divulgación de información en la organización para engranar procesos internos y externos, desarrolla estrategias para tener mayor gestión del conocimiento y aporta al

aprendizaje y a la capacidad de absorción (Weerawardena, 2003; Greenley, Hooley & Rudd, 2005; Vorhies & Morgan, 2005; Blesa et al., 2007).

Lo anterior se visualiza en la tabla 4-1 en la que se identifican los aportes de los estudios realizados con las capacidades de mercadeo los cuales demuestran cómo lograr ventajas competitivas.

Tabla 4-1 Estudios de capacidades de mercadeo

Autor	País	Muestra	Variable o concepto
Eng & Spickett-Jones (2009)	China	Manufactura	Examina ocho capacidades de <i>marketing</i> diferentes para evaluar la influencia en el rendimiento de actualización de la fabricación de equipos propios (OEM), la fabricación de diseños originales (ODM) y la fabricación propia (OBM).
Toften & Hammervoll (2010a)	Noruega	Vino, salmón orgánico y bacalao.	Identifica las capacidades estratégicas de las empresas especializadas.
Merrilees, Rundle-Thiele & Lye (2011)	Australia	Estrategias de <i>marketing</i> pyme en el contexto B2B	Valora la contribución de la innovación y las capacidades de <i>marketing</i> de marca, teniendo en cuenta la capacidad de innovación
Evers, Andersson & Hannibal (2012)	Irlanda, Suecia y Dinamarca	Capacidades dinámicas en nuevas empresas internacionales	Explora el papel de los interesados en los procesos de desarrollo de la capacidad de comercialización.
Wu (2013)	19.653 firmas de 73 economías emergentes en cuatro continentes	La relación es moderada sistemáticamente por el nivel de desarrollo institucional en un mercado emergente	Examina cómo la capacidad de comercialización de una empresa afecta su desempeño.

Yu, Ramanathan & Nath (2014)	Reino Unido	186 minoristas empresas	Relaciona entre la capacidad de comercialización, la capacidad de operaciones y el rendimiento financiero.
Liu, Eng & Takeda (2015)	Reino Unido y Japón	Servicios (tercer sector)	Combina entre ocho tipos diferentes de capacidad de comercialización y el rendimiento de la empresa social.
Potocan (2016)	Eslovenia	Comercializadoras	Explora el papel de las capacidades de <i>marketing</i> distintivas dentro de la estrategia competitiva de la empresa.
Khan (2017)	Bangkok, Tailandia.	Grandes y medianas empresas	Precios más baratos y entrega más rápida de alimentos fueron los principales contribuyentes a las capacidades.

Fuente: elaboración propia

Se puede deducir que los estudios en capacidades de mercadeo se enfocan en las variables teniendo en cuenta las finanzas, el precio, el producto, el canal de comercialización, la comunicación, la administración del mercadeo, la planeación del mercadeo, la dinámica del mercado, la tecnología, el proceso de venta, el enfoque estratégico, el análisis de competitividad, la marca, y el estudio de peticiones, quejas, reclamos, sugerencias y felicitaciones (PQRSF).

La orientación se basa en una filosofía o cultura para entender a clientes, competidores, comercializadores y proveedores a través de enfoque estratégico basado en satisfacción del cliente en cuanto a sus necesidades reales e imaginarias (Best, 2007; Polat & Akgün, 2017; Kaleka & Morgan, 2017; Eisend, Evanschitzky & Calantone, 2016; Velea, Shoham & Asseraf, 2014; Asseraf & Shoham, 2016). La capacidad de mercadeo es la forma de generar beneficios, involucrar factores tecnológicos, enfoques de Responsabilidad Social Empresarial Juan Santiago Calle Piedrahita

(RSE), innovación, distribución con enfoque global, toma de decisiones y gestión de ventas (tabla 4-2).

Tabla 4-2. Características de capacidades de mercadeo

Zhou, Yim & Tse (2005)	La innovación se apoya en el beneficio del mercado y de la tecnología.
Blumentritt & Danis (2006)	Las estrategias de prospectiva tienen mayor impacto en la innovación.
Druehl & Schmidt (2008)	Crear productos innovadores únicamente si hay creación de valores superiores para el consumidor.
Morgan <i>et ál.</i> , (2009)	Han dado un primer paso en este sentido y se han identificado ocho capacidades de comercialización distintas: desarrollo de productos, fijación de precios, gestión de canales, comunicación de mercadeo, venta, gestión de la información, planificación y aplicaciones en el mercado.
Morgan <i>et ál.</i> , (2012)	La creación de conocimiento es la gestión de ventas ligada a la interpretación de la información del mercado.
Nieves & Haller (2014)	Las capacidades dinámicas de mercadeo se apoyan en la filosofía de socios con reservas de recursos complementarios.

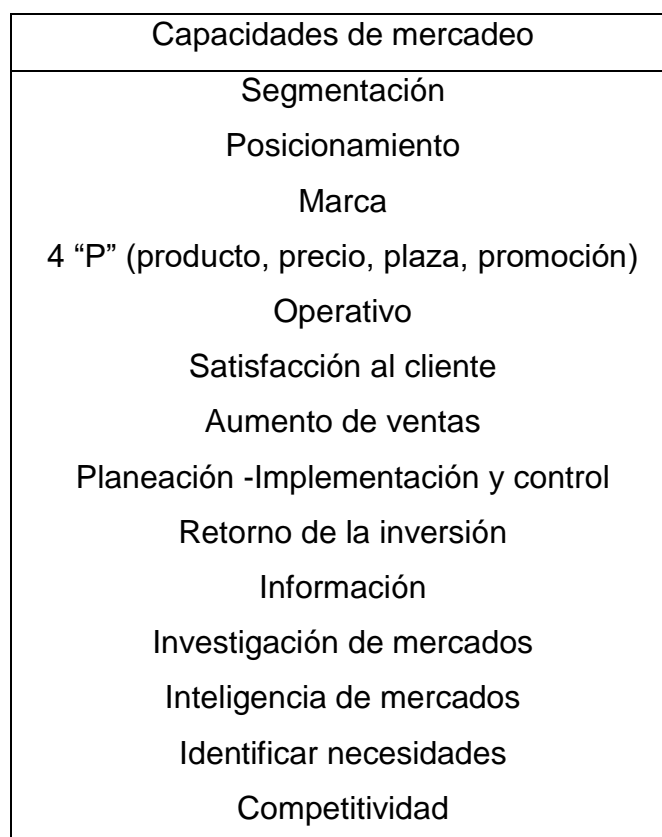
Fuente: elaboración propia.

Según Daft (1983) y Jay Barney (1991a), las estrategias logran implementarse al comprender los activos, las capacidades, los procesos y la información que controla la organización. Aunque autores no diferencian entre activos y capacidad. Sin embargo, Day (1994) propone el concepto de activos basado en el mercado; es decir, los recursos acumulados en el transcurso del tiempo que posee la empresa. Las capacidades, no obstante, corresponden a los materiales que unen los activos para generar ventajas competitivas. Por consiguiente, los recursos por sí solos no generan ventaja puesto que hay que saberlos combinar

para generar capacidades superiores en el mercado. Teece *et ál.* (1997) expresaron que estas capacidades se logran al definir las rutinas con fundamento en los recursos específicos de la organización.

Se resalta que las capacidades de mercadeo se sustentan en la investigación de mercados, el análisis de la inteligencia de los mercados y la elaboración de productos (ilustración 4-1).

Ilustración 4-1 Elementos de capacidad de mercadeo



Fuente: elaboración propia a partir de Bhuian, Menguc & Bell (2005).

La capacidad de mercadeo otorga un valor superior al cliente si está orientada al mercado, al relacionarse con el cliente y su satisfacción completa con el producto o servicio entregado. A su vez, se apoya en la investigación mercadológica para definir las estrategias competitivas y distintivas en el medio (Bhuian *et ál.*, 2005).

4.3 Orientación al mercado

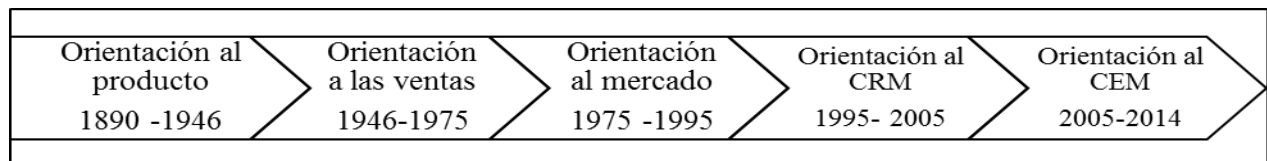
4.3.1 Trazabilidad de la orientación al mercado

Al descubrir que los recursos son limitados y gracias a los procesos de intensificación de la competencia se identifican nuevas estrategias; se pasa de la orientación de productos a la orientación hacia las ventas. De los años 40 a los 60 hubo un rompimiento que forzó el enfoque en nuevas estrategias con direccionamiento a la orientación al mercado. Esto se consolidó después de los años 70, puesto que se venía de una época enfocada a los productos, a la producción en serie. De igual manera solo se prestaba interés a los aspectos industriales y financieros, y el aprovechamiento al máximo de los recursos; pero la escasez de bienes de consumo y la producción exagerada de bienes (inventarios), además del exceso de capacidad de producción (Kotler, 1994; Kotler & Singh, 1981; Parasuraman & Grewal, 2000), obligaron, nuevamente, a estimular la venta (orientación a las ventas) (Kaski, Hautamaki, Pullins & Kock, 2016). y Dada esta situación, a tecnología se transformó en el elemento idóneo para el aprovechamiento de los recursos limitados con un enfoque hacia el mercado (Byron Sharp, 1991) en pro de satisfacer las necesidades de los clientes (Doyle & Wong, 1998; Zahay & Griffin, 2010) (ilustración 4-1).

Seguido de esto, durante los años 1995 al 2005 se desató una preocupación por la orientación a la administración de la relación del consumidor (Customer Relationship Management - CRM), ligada a la minería de datos, lo cual mejoró la comunicación, los gustos y los deseos de los consumidores. A partir de 2005, se empieza a considerar el enfoque de la gestión de la experiencia del consumidor (Customer Experience Management - CEM) como elemento para mejorar la satisfacción del consumidor o cliente y para lograr que estos sean prescriptores de la compañía al gestionar integralmente la experiencia de cada uno de ellos por medio de la comunicación y la negociación de productos o servicios de la

organización. El CEM se centra en la identificación y en la medición de las interacciones interpersonales para ofrecer un valor para la continuación o recompra (ilustración 4-2). En síntesis, el CEM se basa en lograr la satisfacción completa de los clientes a partir de la experiencia del consumidor, lo cual genera una ventaja competitiva.

Ilustración 4-2 Enfoques de orientaciones al mercadeo



Fuente: elaboración propia a partir de Lane & Kotler (2006); Greenberg (2010); Chen & Popovich (2003); Brown & Coopers (1999)

Cabe señalar que cuando algunos elementos de los recursos comienzan a agotarse, al no innovar, salen del mercado. Con la premisa de la escasez de recursos, la gestión de las capacidades de mercadeo empieza a elaborar estrategias para satisfacer a los clientes, según los requisitos que estos solicitan de los productos. Aunque esta satisfacción se logra realizando investigaciones de mercado (Krasnikov & Jayachandran, 2008) y una buena combinación de las diferentes variables del mercadeo (segmentación, precio, plaza, promoción, producto y servicio al cliente).

La capacidad de mercadeo da respuesta a las necesidades de los clientes y/o consumidores pero debe crear un buen Sistema de Información del Mercadeo – SIM (Borup, Graham & Velasquez, 2013; Kotler & Keller, 2005; Monroy, 1997; Monroy & Santana, 2009) para divulgar la ventaja por medio de la comunicación ejercida en el interior y el exterior de la organización, lo cual suscita estrategias de marca (Yoganathan, Jebarajakirthy & Thaichon, 2015), imagen (Newman & Patel, 2004), calidad del servicio o producto, posicionamiento (Hakala, Svensson & Vincze, 2012) y precio de venta.

En consecuencia, hay que definir con claridad el segmento a atender para trascender del mercadeo operacional al estratégico. Según Lambin, Chumpitaz y Schuiling (2007), en el mercadeo estratégico hay dos enfoques complementarios: el *mercadeo estratégico reactivo*, que busca conocer las necesidades y satisfacerlas, y el *mercadeo creativo*, en el cual se identifican necesidades latentes o inarticuladas, para lograr un mercadeo holístico (Kotler & Keller, 2005) en dos direcciones, como se puede observar en la tabla 4-3.

Tabla 4-3 Diferencia entre gestión orientada al mercado y gestión orientadora del mercadeo

Gestión orientada al mercado	Gestión orientadora del mercadeo
<p>Conocer las necesidades y deseos para satisfacerlos.</p> <p>Innovación impulsada por el mercado.</p>	<p>“Identificar necesidades latentes o inarticuladas, y encontrar nuevas maneras de satisfacer necesidades o deseos existentes.” Lambin, Gallucci & Sicurello (2009)</p> <p>Crear nuevos mercados.</p>

Fuente: elaboración propia a partir de Lambin, Gallucci & Sicurello (2009)

De igual modo, al combinar el mercadeo estratégico y el operativo, se entienden mejor los requerimientos dentro de las organizaciones (Agic, Cinjarevic, Kurtovic & Cicic, 2016) y los aspectos externos de los clientes para descubrir la orientación al mercado (Kachouie, Mavondo & Sands, 2018). Dicho entendimiento se logra al combinar elementos externos e internos de la organización; por ejemplo, factores externos como la investigación de mercados, la inteligencia de mercados, la conversación con vendedores y clientes ligados a la gestión de toma de decisión de los gerentes en proporción con el precio, la plaza, la promoción y el desarrollo de productos o servicios.

La orientación al mercado presume la presencia de un conjunto de valores de actitudes compartidas en la organización para crear un valor superior para los clientes (Hurley & Hult, 1998; Narver, Slater & Tietje, 1998). Se obtiene así una visión externa en la que se involucra el cliente, el competidor y los factores del entorno. Simultáneamente, se analizan las condiciones internas, al involucrar grupos de interés (stakeholders), individuos y funciones para desarrollar o proponer una respuesta competitiva común; y, de igual modo, se promueve la adopción de una visión estratégica a largo plazo según las capacidades de la empresa (Santos, Vasquez & Álvarez, 2000). En la tabla 4-4 se resumen las diferentes definiciones y características de orientación al mercado.

Tabla 4-4 Definiciones y características de orientación al mercadeo

Autor	Definiciones y características
Tushman & Anderson (1986)	El entorno es afectado de manera positiva o negativa por el avance de la tecnología.
Shapiro (1988)	Proceso de distribución de la información del mercado en toda la organización.
Webster (1988)	Apoyo de las directivas, planeación estratégica enfocada al mercado, prioridad de estrategias de mercadeo, orientación al cliente y rentabilidad desde criterios del mercado.
Kohli & Jaworski (1990)	Propuesta de la escala MAKTOR
Kohli et al. (1993)	Propuesta de la escala MAKTOR
Ruekert (1992)	Obtención de información de los clientes para crear estrategias
Deshpandé, Farley & Webster Jr. (1993)	Cultura organizacional enfocada prioritariamente hacia los clientes
Avlonitis & Gounaris (1997)	Filosofía organizacional que dirige el comportamiento de la empresa.
Pelham (2000)	Está compuesta por tres categorías: conocimiento de las

	necesidades del cliente, análisis de la satisfacción y orientación a la competencia.
Day (1994)	Las habilidades y competencias de la organización permiten comprender el entorno del mercado y hacer una gestión efectiva.
Cadogan & Diamantopoulos (1995)	Enfoque organizacional intrafuncional (interior de la empresa) e interfuncional (exterior - mercado)
Hunt & Morgan (1995)	Recolección sistemática de información de los clientes y competidores para comprender el mercado y establecer las estrategias respectivas.
Lambin (1995)	Gestión de los recursos para obtener y analizar información enfocados en establecer estrategias incluyendo a las comercializadoras.
Deshpandé & Farley (1996)	Conjunto de procesos y actividades interfuncionales para lograr la satisfacción completa del cliente.
Han, Kim & Srivastava (1998)	La orientación al mercadeo es un componente distinguido para la gestión de la organización.

Fuente: elaboración propia

Se puede concluir que la orientación al mercado es la gestión sistemática de la información del mismo (interno y externo) para comprender al cliente y la satisfacción adicional ante su expectativa imaginaria por un producto o servicio para generar, de alguna forma, una ventaja competitiva. Con el fin de lograr la orientación del mercado se tienen en cuenta diferentes escalas de medición las cuales serán expuestas a continuación.

4.4 Enfoques de la escala de medición de orientación al mercado

Con el fin de medir el grado de orientación al mercado, las dos escalas más usadas son la MKTOR y la MARKOR. La escala MKTOR, propuesta Naver y Slater (1990), consta de 15 ítems combinados con otros 9 para medir tres componentes de la orientación al mercado: el cliente, la competencia y la interdependencia funcional. La escala MKTOR mide el grado de orientación y su relación con los resultados de la empresa.

Más adelante, aparece la escala MARKOR (Marketing Orientation) de Kohli *et ál.* (1993), la cual consta de 20 ítems con las mismas variables y 5 ítems adicionales. Al igual que la anterior, esta escala permite comprender la orientación del mercadeo y los resultados de la organización. La escala MARKOR mide desde seis perspectivas de orientación: orientación al mercado, orientación a la competencia, orientación interna, generación de información, análisis de la información externa y capacidad de acción. Esta escala se basa en la generación de inteligencia del mercado (entender el mercado y aspectos culturales), la diseminación interna (analizar factores y aspectos operativos) y el desarrollo práctico de una acción dirigida al mercado (estrategias) y otorga una visión general de los sucesos del mercado para incorporarlos en la organización y plantear estrategias.

Diferentes autores han definido, manifestado las características de la orientación al mercado y han propuesto escalas para su medición. En primer lugar, se encuentra la propuesta por Shapiro (1988) como un proceso de distribución de información del mercado al interior de toda la organización. Este autor propone la toma de decisiones como la sumatoria de lo operativo y estratégico. Webster (1988) enfoca la orientación al mercado como el cumplimiento por parte de la dirección para apoyar al cliente, analizar si la planeación estratégica se concentra

en el cliente, preestablecer políticas de mercadeo, promover una visión hacia el cliente en toda la organización y medir la rentabilidad en función del mercadeo. Kohli *et ál.*, (1993), por su parte, señalaron que la orientación al mercado consta de tres dimensiones: la generación de información hacia el mercado, la diseminación de la información en toda la organización y la capacidad de respuesta ante la información del mercado.

A continuación se relaciona las diversas escalas de medición de la orientación al mercado:

- La escala de Deshpandé y Farley (1996), consta de 10 items con un análisis de 44 variables (15 de Naver y Slater (1990), 20 de Kohli *et ál.* (1993) y nueve adicionales de su propia autoría.
- Ruekert (1992) propuso una escala de 22 items basadas en las escalas de Shapiro (1988), Naver y Slater (1990), y Slater y Narver (1999). Esta se basaban en tres categorías: orientación y uso de información sobre el cliente, desarrollo de la estrategia de orientación al mercado y puesta en práctica de la estrategia de orientación al mercado.
- La escala de Diamantopoulos y Hart (1993), se basaba en estudiar el propósito del mercadeo y su relación con este y la orientación al cliente, sin estudiar el entorno en el cual se desarrolla la estrategia.
- La escala de Deshpandé *et ál.* (1993) se enfoca en nueve ítems agrupados en tres categorías: orientación al competidor, aspectos culturales y operativos. Sin embargo, no incorpora el enfoque del entorno y de las políticas estratégicas de la organización.
- La escala de Pelham (1993), se desarrolla desde la orientación al mercado al involucrar el producto, la satisfacción del cliente y al competidor.
- La escala de Deng y Dart (1994) se basa en cuatro categorías compuestas por 25 ítems: cliente, competencia, coordinación interfuncional y percepción de beneficio.

- La escala de Rivera-Camino (2007) y Lambin (1995) se apoya en estudiar al cliente, al distribuidor, la competencia y el entorno.
- La escala de Bisp, Harmsen y Grunert (1996) analiza la orientación al mercado desde las funciones del mercadeo, competidores, cliente y compradores vista desde cinco dimensiones: inteligencia del mercado, nivel de actuación, capacidades de organización, apelación a la información y comportamiento.
- La escala de Gray, Matear, Boshoff y Matheson (1998), está conformada por tres dimensiones: cliente, competidor y coordinación interfuncional.
- La escala de Becker y Homburg (1999) se basa en cinco subsistemas: organización, información, planificación, control y talento humano compuesta por 60 elementos de mercadeo y 16 dimensiones: organización, sistema de información, sistema de planificación, sistema de control y sistemas de recursos humanos.

Luego de analizar las diferentes escalas de medición de orientación al mercado, se ha optado por la escala de MARKOR, al estar más centrada en un enfoque de conducta operativa (ventas apoyadas por el mercadeo), en contraste con un enfoque de cultural (actitud hacia el mercadeo) y filosófico (debate epistemológico del término). A continuación, se presenta la aplicación de las escalas de orientación al mercado en las organizaciones. Según la literatura, la escala de MARKOR se ha aplicado a diferentes sectores, principalmente en los Estados Unidos y Europa. Se destaca la aplicación diferente a las organizaciones como en el caso de un estudio a directivos de MBA. Sin embargo, en los últimos cinco años se han detectado estudios enfocados en minoristas, la industria manufacturera de alimentos y bebidas, turismo, redes sociales y emprendimiento social; a su vez, se han aplicado en la zona de los “tigres asiáticos” (China, Malasia, India y Finlandia) desplazando, en cierto modo, los estudios de Estados Unidos de América y Europa (tabla 4-6).

Tabla 4-5. Estudios empresariales con orientación al mercado aplicando la escala MARKOR

Autor	País	Muestra
Bisp <i>et ál.</i> (1996)	Dinamarca	Fabricantes de sector alimentos
Balabanis, Stables & Phillips (1997)	Reino Unido	Organizaciones no lucrativas
Bhuiyan (1998)	Arabia Saudita	Sector bancario
Harris & Piercy (1999)	Reino Unido	Comercializadores
Ferraresi, Quandt, dos Santos & Frega (1999)	EUA	Ejecutivos de mercadeo
Atuahene-Gima & Ko (2001)	Australia	Empresas desarrolladoras de nuevos productos
Sapienza <i>et ál.</i> (2006)	EUA	Empresas mayores de 3 años
Lindgreen, Palmer & Vanhamme (2004)	Reino Unido	Directivos de MBA
Kara, Spillan & DeShields (2005)	EUA	Pymes prestadoras de servicios
Macedo & Pinho (2006)	Portugal	Organizaciones no lucrativas
Jain & Bhatia (2007)	India	Empresas manufacturas
Qu (2007)	China	Industria hotelera
Jones, Knotts & Udell (2008)	EUA	Pequeñas empresas mercado minorista
Brännback <i>et ál.</i> (2009)	EUA	Biotecnología
Yang, Kim, Ponsford & Garland (2010)	EUA	Comercio minorista
Zabolotskii & Markov (2011)	Rusia	Industria química
Huang, Wang, Fang & Xiong	China	Mercado de valores

(2012)		
Khong, Onyemeh & Chong (2013)	Malasia	Redes sociales
Satapathy (2014)	India	Sector eléctrico
Kajalo & Lindblom (2015)	Finlandia	Minoristas
Amin, Thurasamy, Aldakhil & Kaswuri (2016)	Malasia	Industria manufacturera de alimentos y bebidas
Martínez-González, Parra-Fumero & Padrón-López (2017)	Islas Canarias	Turismo
Glaveli & Geormas (2018)	Grecia	Emprendimiento social

Fuente: elaboración propia

En síntesis, los escritos mencionados en la tabla 3-6 buscan la comprensión, en algún grado, del concepto de orientación al mercado para obtener mejores resultados de las organizaciones (Flavián, Jiménez & Lozano, 1999). Por tanto, se puede confrontar dicho concepto con base en las escalas de medición de Kohli *et ál.* (1993); Kohli y Jaworski (1990) y Naver y Slater (1990). Es decir, se puede dirigir hacia la orientación del mercadeo basado en el cliente, la integración y el beneficio. No obstante, Oliver (1999) y Rapp, y Agnihotri, Baker y Andzulis (2015) han propuesto otro método que integra el desempeño del mercadeo a la evaluación del cliente al considerar la satisfacción, lealtad y retención del cliente. Gopalakrishnan y Zhang (2017), por su parte, han demostrado cierta relación directa entre complacencia del cliente y la gestión de ventas de tiendas; que se logra al incorporar un *Customer Relationship Management* (CRM) del cliente.

A continuación, en la tabla 4-7, se anuncian estudios con enfoque de orientación al mercado, no necesariamente basados en la escala de MARKOR.

Tabla 4-6 Estudios de orientación al mercado

Llonch & Aliño (1996)	España	144 entrevistas a gerentes fabricantes de los sectores químicos, textil y alimentos	A mayor participación extranjera y mayor tamaño, más estrecha es la relación entre orientación al mercado y el resultado financiero.
Greenley (1995)	Reino Unido	250 gerentes fabricantes de productos de consumo	Asociación significativa de orientación al mercado y los resultados sin considerar las estrategias.
Innis & La Londe (1994)	EUA	Mayoristas y distribuidores	Interacción positiva de la logística con las demás áreas del mercadeo.
Pelham & Wilson (1995)	EUA	Empresas productoras, mayoristas y de servicios	Relación entre orientación al mercado y ganancias financieras.
Han <i>et ál.</i> (1998)	EUA	Entidades financieras – bancos	Efectos de la orientación del mercado con orientación innovadora.
Morgan, Katsikeas & Appiah-Adu (1998)	España	Diferentes sectores.	Organizaciones de baja orientación al mercado y organizaciones caracterizadas por altos niveles de orientación hacia el mercado que percibieron una mayor capacidad de aprendizaje organizacional con

			respecto a las dimensiones de la conciencia estratégica, flexibilidad operativa, procesos de desarrollo estratégico y habilidades gerenciales.
Bigné, Vila-López & Küster-Boluda (2000)	España	Industria cosmética	El grado de orientación de mercado de una empresa debe estar conectado a su estrategia competitiva.
Lukas & Ferrell (2000a)	EUA	Fabricantes de diversos sectores	La orientación al cliente aumenta la introducción de productos nuevos en el mundo y reduce el lanzamiento de los productos.
Hult, Hurley & Knight (2004)	EUA	Empresas con responsabilidad de mercadeo	La orientación al mercado, orientación empresarial y orientación al aprendizaje tienen relación directa entre innovación y desempeño empresarial.
Tena, Alcañiz & Sánchez (2005)	España	Sector del mueble y juguetes	Influencia positiva de orientación al mercado e intensidad competitiva.
Flavián Blanco & Lozano Velázquez	España	Empresas distribuidoras de alimentos	Mayor rentabilidad al enfocarse en la gestión de las capacidades.

(2005)			
Hyvönen & Tuominen (2007)	Gran Bretaña, Australia	Pymes del sector bienes comestibles	Exploran los efectos de la capacidad de colaboración y la orientación al mercado en las ventajas de rendimiento de las empresas en el contexto de los canales de comercialización
Snoj, Milfelner & Gabrijan (2007)	República de Eslovenia	Microempresas	Relaciones entre orientación de mercado, innovación y recursos, reputaciones y su impacto en el desempeño del mercado y el desempeño financiero
Li, Zhao, Tan & Liu (2008)	China	Pequeñas empresas innovadoras	La orientación al mercado sola y en conjunto con ciertas dimensiones de orientación al emprendimiento, está positivamente relacionada con el rendimiento de la empresa.
Zhang (2008)	Canadá	Empresas de diversas industrias	Conocer a los clientes y competidores ha sido un tema dominante en la estrategia de <i>marketing</i>

			que se ha investigado durante las últimas dos décadas
--	--	--	---

Fuente: elaboración propia

La orientación al mercado se estudia en diferentes organizaciones con diversas aplicaciones con el fin de indagar las influencias de ésta en ciertas variables como las finanzas, la rentabilidad, los ingresos, los enfoques estratégicos, las estrategias corporativas, la innovación y la comercialización o logística. En pocas palabras, se evidencia que la orientación al mercado se apoya en la orientación al competidor, la coordinación interfuncional, el comportamiento del consumidor y la orientación multifuncional a largo plazo, para cubrir y satisfacer las necesidades de los clientes. Las investigaciones de Kohli & Jaworski (1990) sugieren que las organizaciones se deben orientar al mercado desde un enfoque operativo y no ideológico. Cadogan, Paul, Salminen, Puumalainen y Sundqvist (2001) y Santos *et ál.* (2000) expresan que la orientación al mercado explica los efectos de las organizaciones en su forma de gerenciar. Desde este punto de vista, Naver y Slater (1990) basan sus principios para la medición del grado de orientación al mercadeo en una perspectiva enfocada en el cliente, los competidores y el entorno. Pero, aún queda un vacío pues no se ha relacionado la orientación al mercado con las capacidades del mismo. Con el fin de resolver el debate sobre la el concepto de capacidades de mercadeo, se generan las siguientes preguntas: ¿qué es orientación al mercado?, ¿cuáles son las características de ésta? A continuación, se explica qué es capacidad de mercadeo y sus características para dar respuesta a cómo se relacionan las capacidades de mercadeo con la orientación al mercado.

4.4.1 Orientación de mercado apoyado en la capacidad de mercadeo

Según Vorhies y Harker (2000), la capacidad de mercadeo es un proceso cíclico y sistémico en el cual se mezclan los recursos disponibles para aprovechar las capacidades y habilidades del mismo. Las capacidades del mercadeo se integran a la orientación del mercado. Al respecto, Hooley *et ál.*, (1998) sostienen que los recursos son activos. y los activos en mercadeo se clasifican de acuerdo con cuatro categorías: consumidor (imagen, marca posicionamiento), distribución (logística, proveedores y respuesta eficaz), endomarketing (sistema de información de mercado, patentes, gestión del conocimiento del mercado, costos) y alianzas (uniones, penetración de mercado).

Day (1994) define la capacidad de mercadeo como un proceso de integración del uso de los recursos (tangibles e intangibles) que posee la organización, para comprender las necesidades de los clientes o consumidores y lograr así una diferenciación de productos y marca. Day (1994); Dutta, Gupta & Chen (2016); Song, Benedetto & Nason (2007); y Song, Droge, Hanvanich & Calantone (2005) afirman que al diferenciar las capacidades de mercadeo estas se hacen difíciles de copiar, de modo tal que la ventaja se obtiene al comprender las capacidades de comercialización (Nath, Nachiappan & Ramanathan, 2010). Según Vorhies y Morgan (2003), al organizar las capacidades en el mercado, estas se convierten en recursos con mayor desempeño. No obstante, se deben combinar con un análisis financiero (Nath *et ál.*, 2010; Vorhies & Morgan, 2005) puesto que afectan el rendimiento de tales recursos, así como la gestión actuarial de la organización.

La capacidad de mercadeo se consigue al integrar actividades superiores desde el conocimiento del mercado de los clientes y de los competidores. A su vez, se apalanca a partir de las capacidades operacionales, las cuales aseguran los procesos, la tecnología, la rentabilidad y la operación de la empresa como un todo (Kohli *et ál.*, 1993; Kumar, Ganesh & Echambadi, 1998; Naver & Slater,

1990). De igual modo, Vorhies y Morgan (2005) señalaron que las capacidades de mercadeo se enfocan específica y únicamente en una empresa y no se pueden repetir en otra organización.

Las capacidades de mercadeo y la orientación al mercado se fundamentan en la gestión del servicio al cliente, la calidad y la innovación, lo cual impulsa la búsqueda de ventajas competitivas con nuevos valores destinados a la lealtad del cliente (Blocker, Flint, Myers & Slater, 2011; Ihtiyar, 2016), el éxito en nuevos productos (atributos, desempeño, durabilidad, diseño, estilos y confiabilidad) (Gatignon & Xuereb, 1997; Lukas & Ferrell, 2000b) y la participación en el mercado por medio de la diferenciación por servicio (facilidad de orden, entrega, instalación, entrenamiento del consumidor, servicio de consulta, reparaciones) (Walsh & Hammes, 2017) apoyado por personal (competente, credibilidad, confiabilidad, habilidad para responder y comunicación). Las capacidades también , promueven el desempeño del negocio con base en el incremento de las utilidades y el crecimiento en ventas (Chatzoglou, Chatzoudes, Sarigiannidis & Theriou, 2016) (ilustración 4-3).

Ilustración 4-3 Elementos de la orientación al mercado

Orientación al mercado
Proceso sistemático
Cliente- Estratégico
Satisfacción al cliente
Aumento de ventas
Planeación -Implementación y control
Retorno de la inversión
Información
Investigación de mercados
Inteligencia de mercados
Identificación de necesidades
Competitividad

Fuente: elaboración propia a partir de Rogers (1962); Domzal & Unge (1987); Lane & Kotler (2006); Quelch & Hoff (1986); Kapferer & Rabaça (2004)

Ahora bien, al conseguir y obtener la satisfacción de necesidades y deseos, las organizaciones comienzan a utilizar mejor los recursos financieros, humanos, tangibles, intangibles, etc.; pero llega cierto momento en que estos comienzan a tener restricciones o limitaciones de uso; este fenómeno que conduce a la búsqueda de nuevas articulaciones con las capacidades para crear e impactar nuevas ventajas estratégicas (Rogers, 1962; Domzal & Unger, 1987; Lane & Kotler, 2006; Quelch & Hoff, 1986; Kapferer & Rabaça, 2004).

4.4.2 Relación de capacidad de mercadeo y orientación al mercado

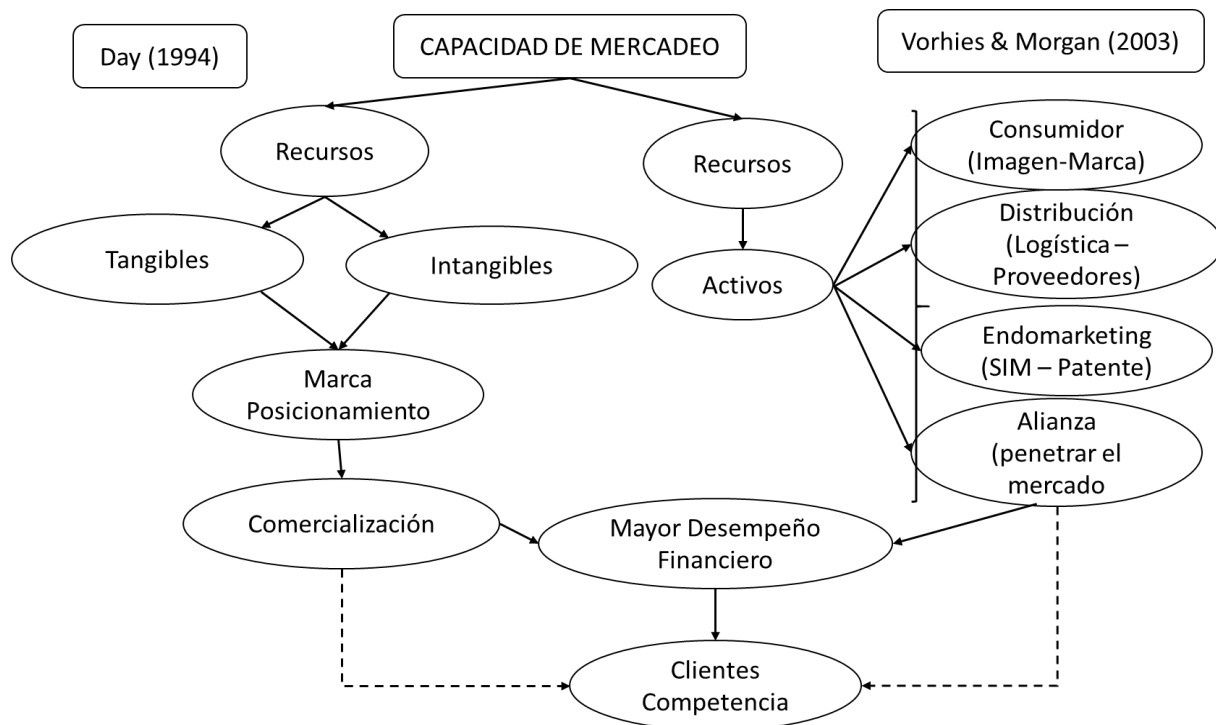
La capacidad de mercadeo se basa en enfoques operativos bajo los esquemas de segmentación que apoyan el posicionamiento de la marca; y a su vez, realiza adecuadamente la mezcla de mercadeo desde un enfoque interno. La orientación al mercado, por su parte, tiene un tinte más estratégico, es externa, se basa en el cliente y desarrolla un proceso sistemático de indagación del mercado.

Aunque ambos conceptos difieren, poseen varios puntos de convergencia. En primer lugar, tanto la capacidad de mercadeo como la orientación al mercado, requieren planeación, implementación y control de las variables del mercadeo. De igual manera, se enfocan en la satisfacción del cliente para aumentar las ventas y se apoyan en la investigación e inteligencia de mercados para comprender al cliente y la competencia. Lo anterior, hace necesario que en ambas se identifiquen necesidades y se logre la competitividad superior con respecto a la competencia. Por otra parte, lo más relevante, tanto para la orientación al mercado como para la capacidad de mercadeo es la gestión de la información (ilustración 3-4).

Se efectúan acciones para atraer y retener clientes basadas en la disponibilidad de los recursos, e integradas a la habilidad para satisfacerlos según la

información otorgada por estos. Los pasos para gestionar un proceso adecuado de combinación de las capacidades de mercado y la orientación al mercado se pueden plantear de la siguiente forma: a) planear, para definir el enfoque estratégico de la empresa en combinación con la operatividad del mercadeo; b) organizar, para de involucrar las diferentes gerencias de la compañía a un enfoque directivo con capacidad activa y no pasiva; c) direccionar, es decir, entender el micro y macro entorno de la implementación de la estrategia de mercado y las respectivas respuestas del mercado; y d) controlar, que busca auditar la rentabilidad de la estrategia planteada

Ilustración 4-4. Dos enfoques de capacidad de mercadeo

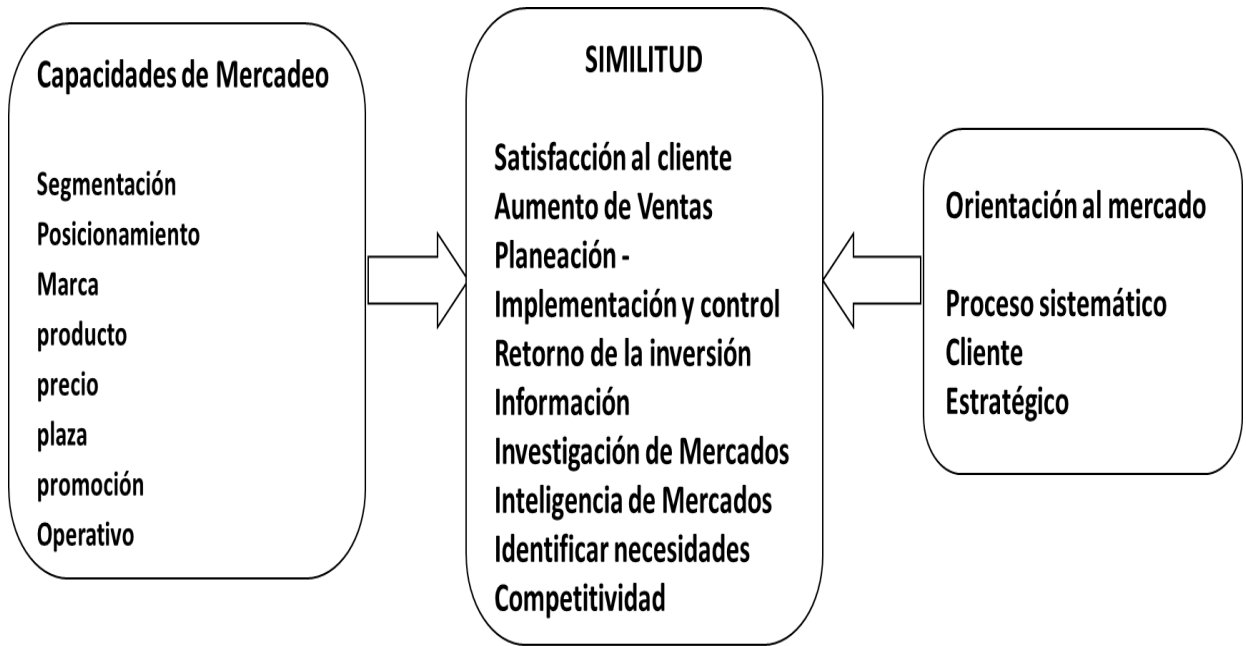


Fuente: elaboración propia a partir de Day (1994) y Vorhies & Morgan (2003)

Al generarse una visión a largo plazo para ganar mayor desempeño en el entorno, se alcanza la competitividad ya que se vinculan las capacidades estratégicas de mercadeo a la capacidad operativa del mismo, y a la combinación adecuada de los recursos en forma sistemática, pues la capacidad es alcanzar la gestión de los recursos tangibles e intangibles para establecer la ventaja

competitiva con el fin de aplicar tanto lo operativo como lo estratégico. Esto permite identificar puntos fuertes y débiles a partir de un análisis del exterior hacia el interior para comprender las necesidades de los clientes y ajustar las estrategias con miras a satisfacer dichas demandas (ilustración 4-5).

Ilustración 4-5 Diferencias y similitudes entre capacidad de mercadeo y orientación al mercado

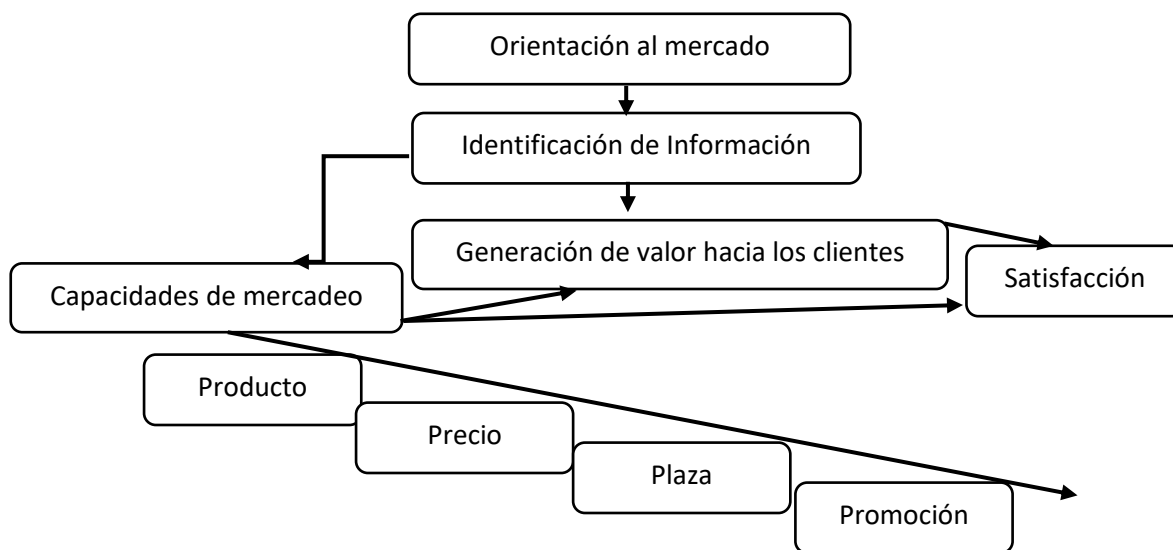


Fuente: elaboración propia

La orientación al mercado es, entonces, la clave para comprender las necesidades de los clientes, identificar las estrategias de la competencia, esquematizar la distribución y crear grupos de interés y efectos proactivos en el análisis de una cultura diseminada. La capacidad del mercadeo, por su parte, se basa en la combinación operativa de las mezclas de mercadeo. Según Kohli y Jaworski (1990) la generación de información del mercado está a cargo de toda la organización para identificar necesidades de los clientes y dar respuesta correcta para generar una percepción de valor por parte del cliente con respecto al producto o servicio (ilustración 4-6).

La gestión de la organización busca satisfacer las necesidades del cliente al otorgarle un valor mayor al percibido; sin embargo, los recursos frenan, de cierta manera, la integridad de la organización y el medio (Barney, Wright & Ketchen Jr, 2001).

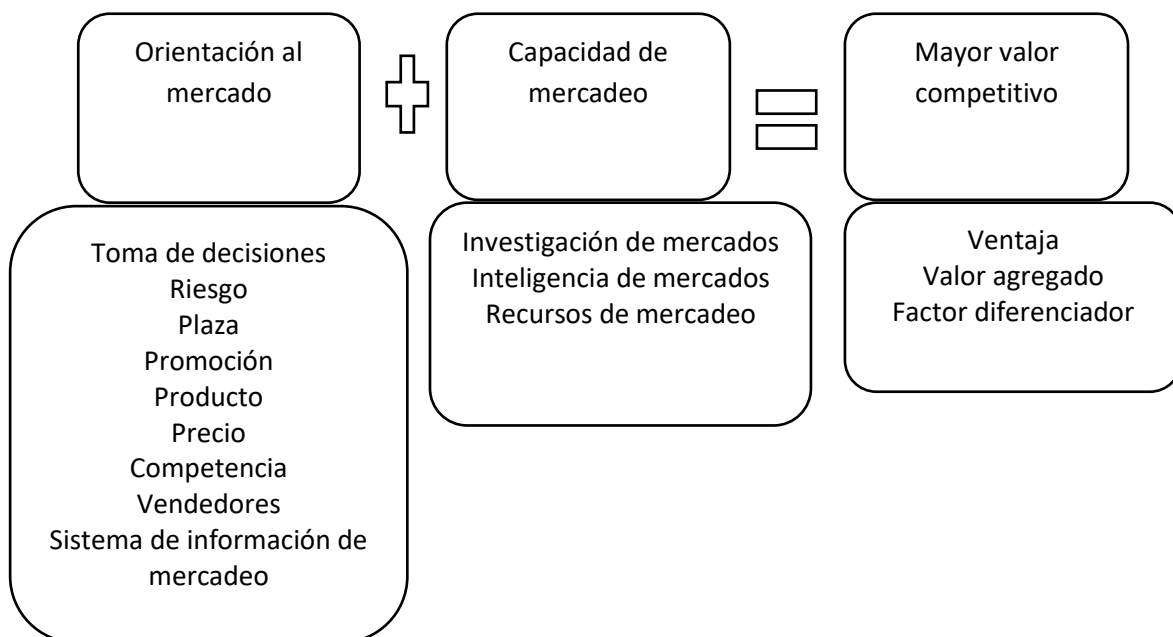
Ilustración 4-6. Orientación al mercado ligada a la capacidad de mercadeo



Fuente: elaboración propia a partir de Kotler (1994); Lane & Kotler (2006); Araujo (2007); Blocker, Flint, Myers & Slater (2011); Ye, Marinova & Singh (2012); Chari, Balabanis, Robson & Slater (2017)

El proceso del mercadeo se adapta al entorno siempre y cuando el consumidor perciba un factor diferenciado en la propuesta de valor entregada por la organización al ofrecer productos o servicios que cubran sus necesidades. Al comprender las capacidades de mercadeo y la orientación al mercado, se habilita un mayor grado de percepción de valor competitivo, como se muestra en la ilustración 4-7, y se genera el valor compartido de los recursos y necesidades.

Ilustración 4-7. Enfoque estratégico de orientación al mercado y capacidad de mercadeo



Fuente: elaboración propia a partir de Blocker et ál., 2011; Kamboj & Rahman, 2017; Lindblom & Kajalo, 2017; Morgan & Strong, 1998; Murray, Gao & Kotabe, 2011)

De acuerdo con lo anterior, las rutinas de la organización deben dividirse para comprender en forma individual las tareas de cada parte, pero luego debe integrarse en forma holística para darle mayor control al aprendizaje dinámico de la orientación al mercado (estratégico) y la combinación de las capacidades de mercadeo (operativo) en forma conjunta y evolucionada.

4.5 Conclusiones

Las capacidades de mercadeo buscan la combinación de recursos para lograr el desempeño de los objetivos de la organización y se apoyan en la investigación de mercados, el desarrollo de productos, la innovación, los precios, la gestión de canales y la comunicación. La capacidad estratégica de una empresa implica

implementar con éxito las estrategias competitivas que terminan ayudándole a sobrevivir y a aumentar su valor con el tiempo. Se puede expresar que la sumatoria de la capacidad de mercadeo y la orientación al mercado genera, en cierta forma, la combinación de los recursos y capacidades para dar paso a una posible ventaja competitiva.

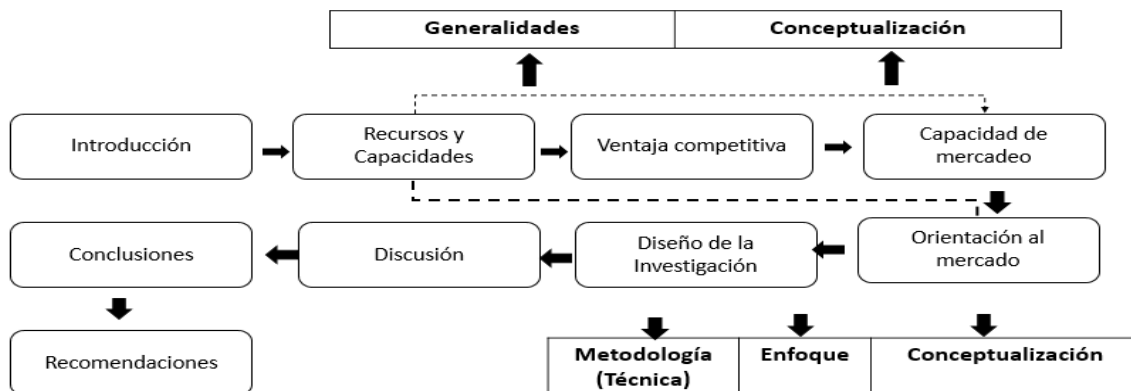
El concepto de orientación al mercado está enmarcado dentro de un enfoque moderno de mercadeo (Kohli & Jaworski, 1990; Naver & Slater, 1990; Rincón, Rojas-Berrio & Montoya, 2013). Esta se entiende como una filosofía o cultura empresarial para obtener ventas competitivas sostenibles con base en mayor conocimiento del entorno (clientes y competidores), para desarrollar capacidades y habilidades organizacionales (inteligencia de mercados) y para detectar necesidades reales como potenciales de sus respectivos mercados. Las capacidades de mercadeo permiten comprender las habilidades de la empresa, dan luces sobre el comportamiento del mercado y definen con claridad los nichos (Day, 1994).

Ahora bien, con base en la literatura sobre las capacidades de mercadeo, se pueden integrar tanto la orientación al mercado como teoría de la ventaja competitiva para articular una metodología que contribuya a la caracterización del papel de las capacidades de mercadeo al momento de generar ventajas competitivas que, en el caso de este trabajo investigativo, estará enfocada en un estudio de caso de las comercializadoras de químicos.

5 Capítulo 5 Diseño de la investigación

5.1 Introducción

Después de revisar la literatura sobre la orientación al mercado, capacidad de mercadeo y ventaja competitiva, se presenta a continuación el diseño de la investigación para lograr dar respuesta al objetivo general: Caracterizar el papel de las capacidades de mercadeo para generar ventajas competitivas basado en el estudio de caso comercializadoras de químicos en la ciudad de Medellín.



El capítulo se centra en la metodología y los métodos aplicados en la investigación que sustentan los procedimientos de recolección de datos en el estudio de caso con la investigación cualitativa. Primero, se identifican las fuentes de información. Segundo, se exponen las delimitaciones de la investigación. Tercero, se describe el estudio: cualitativo. Cuarto, se expone la metodología de la muestra, recolección de la información, instrumentos de recolección y la ficha técnica de la investigación. Quinto, se contextualiza la población de estudio: distribuidoras de químicos de la ciudad de Medellín.

5.2 Fuentes de información

Las fuentes de información contenida en libros, artículos, documentales, etc., contribuyeron a la recolección de escritos para visualizar el tema a indagar. Estas ayudaron a entender la teoría vista desde diferentes autores que aportaron a la epistemología de los términos y a la aplicación en la realidad de las organizaciones.

5.2.1 Fuente primaria

La fuente primaria de información, hace referencia a los datos recolectados en forma directa basada en entrevistas y en aplicación de encuestas para la obtención de información nueva y original. En este caso, las entrevistas permitieron obtener las opiniones de los propietarios, gerentes, contadores, revisores fiscales, asistentes de ventas y mercadeo de las compañías comercializadoras de químicos ubicadas en Medellín. Se resalta que por solicitud de los entrevistados, se omitieron tanto sus nombres como los de las organizaciones.

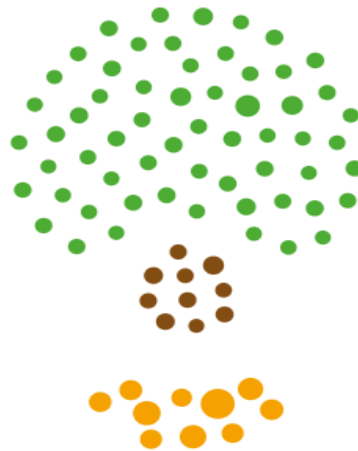
5.2.2 Fuente secundaria

Para el caso en estudio, se efectuó una revisión bibliográfica y documental que identificó las características de las empresas, en la que se incluyeron estudios académicos que aportaron elementos conceptuales en relación con las teorías de orientación al mercado, capacidad de mercadeo y ventaja competitiva. Se consultaron bases de datos como: Scopus, Science Direct, Emerald Group Publishing, Journal Citation Report (JCR), Jstor - Journal Storage, REDALYC, SciELO - Scientific Electronic Library Online-, SCImago Journal & Country Rank, Taylor & Francis, Tree of Science ToS y Web of Science® (WoS).

A su vez, se efectuó el estudio teórico por medio del Tree of Science (TOS), el cual es una herramienta de análisis en red desarrollada por estudiantes de doctorado de la Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales. El TOS selecciona los artículos más relevantes de la Web of Science, según las palabras claves de búsqueda y luego son distribuidas en forma de árbol (tres elementos: raíz, tronco y hojas). Los artículos clásicos se convierten en la raíz (color naranja); el tronco (de color café) son los artículos que generan conocimiento y las hojas (de color verde) son los artículos actualizados.

A continuación, se muestra el TOS de esta tesis doctoral al efectuar una búsqueda de la palabra clave *marketing*, con adición de los siguientes temas: orientation + “competitive advantage” + capability. Este arrojó el árbol con principales autores, que se muestra en la ilustración 4-1 y en la tabla 4-1.

Ilustración 5-1 Tree of Science



Fuente: TOS- Universidad Nacional de Colombia – Manizales - Web of Science
 A continuación, en la tabla 5-1, se muestra lo obtenido al ingresar la información al Tree of Science¹.

¹ Es una herramienta de análisis en red desarrollada por estudiantes de doctorado de la Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales

Tabla 5-1 Tree of Science

Group,Label	
root,"BARNEY J, 1991, J MANAGE, V17, P97, DOI 10.1177/014920639101700107"	
root,"Teece DJ, 1997, STRATEGIC MANAGE J, V18, P509, DOI 10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO	
root,"DAY GS, 1994, J MARKETING, V58, P31, DOI 10.2307/1252267"	
root,"FORNELL C, 1981, J MARKETING RES, V18, P382, DOI 10.2307/3150980"	
root,"JAWORSKI BJ, 1993, J MARKETING, V57, P53, DOI 10.2307/1251854"	
root,"NARVER JC, 1990, J MARKETING, V54, P20, DOI 10.2307/1251757"	
root,"Eisenhardt KM, 2000, STRATEGIC MANAGE J, V21, P1105, DOI 10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO	
root,"KOHLI AK, 1990, J MARKETING, V54, P1, DOI 10.2307/1251866"	
root,"WERNERFELT B, 1984, STRATEGIC MANAGE J, V5, P171, DOI 10.1002/smj.4250050207"	
root,"Podsakoff PM, 2003, J APPL PSYCHOL, V88, P879, DOI 10.1037/0021-9101.88.5.879"	
trunk,"Atuahene-Gima K, 2005, J MARKETING, V69, P61, DOI 10.1509/jmkg.2005.69.4.61"	
trunk,"Vorhies DW, 2005, J MARKETING, V69, P80, DOI 10.1509/jmkg.69.1.80.55505"	
trunk,"Grewal R, 2001, J MARKETING, V65, P67, DOI 10.1509/jmkg.65.2.67.18259"	
trunk,"Theodosiou M, 2012, IND MARKET MANAG, V41, P1058, DOI 10.1016/j.indmarman.2012.01.001"	
trunk,"Kyriakopoulos K, 2004, INT J RES MARK, V21, P219, DOI 10.1016/j.ijresmar.2004.01.001"	
trunk,"Madhavaram S, 2008, J ACAD MARKET SCI, V36, P67, DOI 10.1007/s11747-007-0063-z"	
trunk,"Calantone RJ, 2002, IND MARKET MANAG, V31, P515, DOI 10.1016/S0019-8501(01)00203-6"	
trunk,"Lisboa A, 2011, IND MARKET MANAG, V40, P1274, DOI 10.1016/j.indmarman.2011.10.013"	
trunk,"Lee C, 2001, STRATEGIC MANAGE J, V22, P615, DOI 10.1002/smj.181"	
trunk,"Menguc B, 2006, J ACAD MARKET SCI, V34, P63, DOI	

10.1177/0092070305281090"	
leaf,"Nagy G, 2017, IND MARKET MANAG, V65, P100, DOI 10.1016/j.indmarman.2017.04.004"	
leaf,"Monferrer D, 2015, BRQ-BUS RES Q, V18, P18, DOI 10.1016/j.brq.2014.04.001"	
leaf,"Yu XY, 2016, INTERNET RES, V26, P402, DOI 10.1108/IntR-10-2014-0265"	
leaf,"Nguyen B, 2015, IND MARKET MANAG, V51, P11, DOI 10.1016/j.indmarman.2015.04.017"	
leaf,"Luu T, 2017, J BUS IND MARK, V32, P31, DOI 10.1108/JBIM-07-2015-0133"	
leaf,"Tzokas N, 2015, IND MARKET MANAG, V47, P134, DOI 10.1016/j.indmarman.2015.02.033"	
leaf,"Chen YC, 2017, J PROD INNOVAT MANAG, V34, P13, DOI 10.1111/jpim.12321"	
leaf,"Hollender L, 2017, INT BUS REV, V26, P250, DOI 10.1016/j.ibusrev.2016.07.003"	
leaf,"Wilden R, 2017, J SERV THEOR PRACT, V27, P808, DOI 10.1108/JSTP-04- 2016-0077"	
leaf,"Tuan LT, 2017, INT J LOGIST MANAG, V28, P600, DOI 10.1108/IJLM-12-2015- 0242"	
leaf,"Landroquez SM, 2011, MANAGE DECIS, V49, P1141, DOI 10.1108/00251741111151181"	
leaf,"Nieves J, 2016, INT J CONTEMP HOSP M, V28, P1554, DOI 10.1108/IJCHM-11- 2014-0589"	
leaf,"Vicente M, 2015, INT MARKET REV, V32, P29, DOI 10.1108/IMR-09-2013-0208"	
leaf,"Luu TT, 2017, LEADERSHIP ORG DEV J, V38, P229, DOI 10.1108/LODJ-09- 2015-0191"	
leaf,"Setia P, 2013, MIS QUART, V37, P565, DOI 10.25300/MISQ/2013/37.2.11"	
leaf,"Ozdemir S, 2017, IND MARKET MANAG, V64, P25, DOI 10.1016/j.indmarman.2017.03.006"	
leaf,"Kim YA, 2014, INT SMALL BUS J, V32, P876, DOI 10.1177/0266242613483632"	
leaf,"Manuj I, 2013, TRANSPORT J, V52, P463"	
leaf,"Krush MT, 2013, IND MARKET MANAG, V42, P824, DOI 10.1016/j.indmarman.2013.02.017"	
leaf,"Parra-Requena G, 2012, J BUS IND MARK, V27, P41, DOI 10.1108/08858621211188957"	
leaf,"Ardito L, 2015, EUR MANAG REV, V12, P113, DOI 10.1111/emre.12047"	

leaf, "Vidal-Salazar MD, 2012, HUM RESOUR MANAGE-US, V51, P905, DOI 10.1002/hrm.21507"	
leaf, "Real JC, 2006, INT J TECHNOL MANAGE, V35, P284, DOI 10.1504/IJTM.2006.009239"	
leaf, "O'Cass A, 2011, IND MARKET MANAG, V40, P1319, DOI 10.1016/j.indmarman.2011.10.004"	
leaf, "Ortega MJR, 2011, J MANAGE ORGAN, V17, P474"	
leaf, "Real JC, 2014, BRIT J MANAGE, V25, P186, DOI 10.1111/j.1467-8551.2012.00848.x"	
leaf, "Zhang JA, 2016, IND MARKET MANAG, V59, P131, DOI 10.1016/j.indmarman.2016.02.018"	
leaf, "Martelo S, 2013, J BUS RES, V66, P2042, DOI 10.1016/j.jbusres.2013.02.030"	
leaf, "Kauppila OP, 2015, LONG RANGE PLANN, V48, P151, DOI 10.1016/j.lrp.2013.08.006"	
leaf, "Garcia-Villaverde PM, 2010, CUAD ECON DIR EMPRES, V, P9"	
leaf, "Krush MT, 2016, EUR J MARKETING, V50, P2077, DOI 10.1108/EJM-06-2015-0317"	
leaf, "Silva GM, 2017, INT BUS REV, V26, P391, DOI 10.1016/j.ibusrev.2016.10.001"	
leaf, "Ghuri P, 2016, J BUS RES, V69, P5682, DOI 10.1016/j.jbusres.2016.04.107"	
leaf, "Agic E, 2016, EUR J MARKETING, V50, P2216, DOI 10.1108/EJM-08-2015-0589"	
leaf, "Freeman J, 2014, INT MARKET REV, V31, P181, DOI 10.1108/IMR-02-2013-0039"	
leaf, "Brozovic D, 2018, INT J MANAG REV, V20, P3, DOI 10.1111/ijmr.12111"	
leaf, "Im S, 2016, J BUS-BUS MARK, V23, P87, DOI 10.1080/1051712X.2016.1169067"	
leaf, "Andersen J, 2016, INT J MANAG REV, V18, P371, DOI 10.1111/ijmr.12067"	
leaf, "Johnson JS, 2017, J PROD INNOVAT MANAG, V34, P640, DOI 10.1111/jpim.12397"	
leaf, "Martin-Rojas R, 2017, INT ENTREP MANAG J, V13, P397, DOI 10.1007/s11365-016-0406-7"	
leaf, "Swanson D, 2017, INT J LOGIST MANAG, V28, P571, DOI 10.1108/IJLM-02-2016-0044"	
leaf, "Lin CH, 2016, BRIT J MANAGE, V27, P21, DOI 10.1111/1467-8551.12142"	
leaf, "O'Regan N, 2008, TECHNOVATION, V28, P408, DOI	

10.1016/j.technovation.2008.02.010"	
leaf,"Gligor DM, 2014, J BUS LOGIST, V35, P281, DOI 10.1111/jbl.12071"	
leaf,"Chatzoglou P, 2018, EUR J INNOV MANAG, V21, P44, DOI 10.1108/EJIM-02-2017-0015"	
leaf,"Flint DJ, 2011, IND MARKET MANAG, V40, P219, DOI 10.1016/j.indmarman.2010.06.034"	
leaf,"Garcia-Villaverde PM, 2013, EUR MANAG J, V31, P263, DOI 10.1016/j.emj.2012.11.006"	
leaf,"Jaakkola M, 2016, J MARKET MANAG-UK, V32, P1359, DOI 10.1080/0267257X.2016.1181098"	
leaf,"Khan Z, 2018, INT BUS REV, V27, P149, DOI 10.1016/j.ibusrev.2017.06.001"	
leaf,"Hughes P, 2008, EUR J MARKETING, V42, P1372, DOI 10.1108/03090560810903718"	
leaf,"Venghaus S, 2015, TECHNOL ANAL STRATEG, V27, P334, DOI 10.1080/09537325.2014.987746"	
leaf,"Garcia-Morales VJ, 2012, J BUS RES, V65, P1040, DOI 10.1016/j.jbusres.2011.03.005"	
leaf,"Eng TY, 2016, SUPPLY CHAIN MANAG, V21, P63, DOI 10.1108/SCM-04-2015-0159"	
leaf,"Ngo LV, 2013, J BUS RES, V66, P1134, DOI 10.1016/j.jbusres.2012.03.009"	
leaf,"Li M, 2017, INT BUS REV, V26, P303, DOI 10.1016/j.ibusrev.2016.09.001"	
leaf,"Liozu S, 2014, MANAGE DECIS, V52, P54, DOI 10.1108/MD-05-2013-0279"	
leaf,"Yuan XN, 2014, BALT J MANAG, V9, P22, DOI 10.1108/BJM-04-2013-0076"	
leaf,"Gumusluoglu L, 2016, EUR MANAG REV, V13, P107, DOI 10.1111/emre.12070"	
leaf,"Marin-Idarraga DA, 2016, CREAT INNOV MANAG, V25, P18, DOI 10.1111/caim.12139"	
leaf,"Malshe A, 2009, J ACAD MARKET SCI, V37, P400, DOI 10.1007/s11747-009-0132-6"	

Fuente: TOS – Universidad Nacional de Colombia – Manizales - Web of Science

En síntesis, con el TOS se inició la búsqueda de cada término independientemente: orientación al mercado, capacidad de mercadeo y ventaja competitiva. Luego, se relacionaron orientación al mercado y capacidad de

mercadeo; posteriormente, orientación al mercado y ventaja competitiva, seguido de capacidad de mercadeo y ventaja competitiva. Por último, se mezclaron los tres términos: orientación al mercado, capacidad de mercadeo y ventaja competitiva, hasta definir con claridad los autores más relevantes que sustentan la tesis doctoral.

5.3 Delimitación de la investigación

5.3.1 Delimitación espacial

El estudio incluyó propietarios, gerentes, contadores, revisores fiscales, proveedores, clientes, asistentes de ventas y mercadeo de las tres compañías comercializadoras de químicos ubicadas en la ciudad de Medellín, para tener una visión holística de la situación particular del estudio.

5.3.2 Delimitación temporal

El estudio se centró en las empresas comercializadoras de químicos creadas entre 1970 y 1980, que tuvieron problemas financieros durante la crisis de 1998 o que ingresaron a la ley 550 de 1999, y se recuperaron durante la década de 2000.

5.3.3 Limitaciones de recolección de información

En un comienzo se estableció realizar el cuestionario a las comercializadoras de químicos de Medellín en general. Sin embargo, al iniciar el contacto con dichas empresas, los gerentes no aprobaron que sus directivos tuvieran las conversaciones por considerar que era información clasificada e insegura, pero después de un año, autorizaron las entrevistas y la aplicación del cuestionario porque vieron la utilidad de la investigación. Aun así, manifestaron que se

Juan Santiago Calle Piedrahita

realizara en forma anónima: sin mencionar los nombres de quienes se entrevistaron en las compañías, ni el nombre, marcas, logos, logotipos o slogan de las organizaciones. Estas tres empresas tenían en común que habían sido constituidas durante los años 1970 y 1989 con capital colombiano y tuvieron problemas estratégicos por la política de apertura económica de Colombia, después de haber “dominado” por varios años el mercado.

Ante las diversas dificultades y con el aval de tres empresas, se optó por formalizar las entrevistas a los ejecutivos de las organizaciones y se aplicó el cuestionario MARKOR a los diversos grupos de interés. Esto llevó a la clasificación de las empresas en: pequeña, mediana y grande.

5.4 Tipo de estudio

El diseño de la investigación aporta herramientas para obtener datos relevantes para descubrir nuevos conocimientos, los cuales contribuyen a la sociedad y otros elementos que otorgan soluciones integradas (Lawrence Neuman, 2016). A su vez, el diseño de la investigación es el proceso que fundamenta el asumir el problema de investigación en la praxis, determina los factores que se apropian del conocimiento y contribuyen a la explicación coherente de los sucesos (Creswell & Creswell, 2017). Además genera un apalancamiento de nuevos saberes (Dworkin, 2012; Emmel, 2013; Glaser, 2017; Ketokivi & Choi, 2014; Tufford & Newman, 2012). También, favorece a la recolección y análisis de datos en forma coherente, para una discusión con colegas que participan en soluciones a problemas organizacionales (Palinkas et al., 2015).

El diseño de la investigación es un proceso de recolección y análisis de datos, en consecuencia, esta investigación de tesis doctoral se basó en un estudio de tipo exploratorio, de corte cualitativo de estudio de caso múltiple. Primero se indagó sobre la definición de capacidad de mercadeo (investigación cualitativa), seguido

de encuesta MARKOR con escala Likert para caracterizar la orientación al mercado.

5.4.1 Contexto de estudio de caso

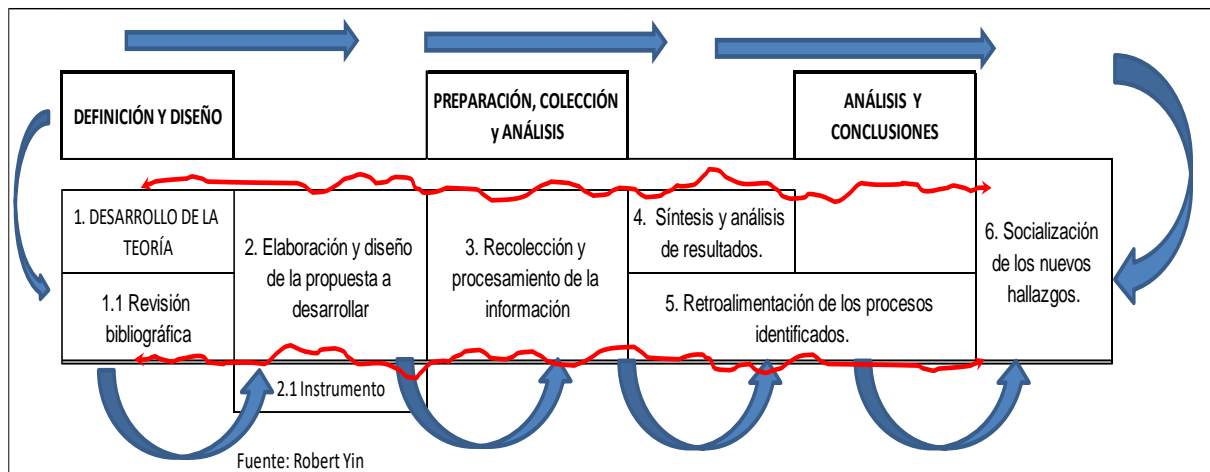
El estudio de caso se basa en la persona más idónea que trabaje en la empresa para suplir la información de toda la organización (Davidson, 2004), puesto que es quien están al tanto de su funcionamiento, de las estrategias de mercadeo, de los resultados (Hambrick, 1981b; Hambrick, 1981c; Hambrick, 1981a) y de los procesos estratégicos para la toma de decisiones (Danny Miller & Toulouse, 1986).

Los estudios de casos “se refieren a la historia documentada de una persona, grupo, organización o hecho particular” (Zikmund, 2008, p. 138). Expresan o describen hechos en una empresa específica que presenta una situación particular o un hecho sorprendente o “una solución a una crisis en su administración y son comunes en los estudios en los negocios” (Zikmund, 2008, p. 140). El “método de caso aporta a la enseñanza holística de sucesos específicos” (Ledo, 2009, p. 54).

El estudio de casos tiene la ventaja de investigar a profundidad “toda una organización o entidad con atención meticulosa en los detalles” (Zikmund, 2008, p.141). Las conversaciones “son un medio para recabar información, en que el investigador trata con quien responde la cuestión fundamental a discutir” (Zikmund, 2008, p. 151) y se destacan por ser no estructuradas, aunque hay elementos semi-estructurados donde el investigador busca que el interlocutor dialogue sobre sus experiencias; además, el análisis de datos depende en gran medida del investigador.

En la ilustración 5-2, se presenta el esquema propuesto por Yin (2009), el cual consta de tres etapas: “i) Definición y diseño, ii) Preparación y recolección, y iii) Análisis de los casos y conclusiones de los mismos” (p. 50).

Ilustración 5-2 Esquema de estudio de casos



Fuente: elaboración propia a partir de Yin (2015)

Para el actual estudio, se analizaron tres empresas comercializadoras de químicos de Medellín, que aportaron datos y sucesos al ingresar a la ley 550 de 1999 o tuvieron dificultad económica y superaron las crisis financieras de 1997 y 2008.

5.4.2 Enfoque cualitativo

La investigación es de tipo exploratoria, puesto que “el objeto es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes” (Hernández Sampieri, Fernández Collado & Baptista Lucio, 2010, p. 79). Este tipo de investigación busca clarificar el nivel de profundidad del conocimiento científico sobre el tema a tratar; a su vez, contribuye a un marco de referencia teórico y práctico (Méndez, 2001). Conviene señalar que los estudios exploratorios aportan a la aproximación de fenómenos desconocidos, con el fin de contribuir al descubrimiento de nuevos conocimientos

de los sucesos y comprender una entidad en profundidad, con sentido y significado de las acciones de los directivos.

El uso de la recolección de datos como elemento de la metodología cualitativa, sin medición numérica, permite indagar y descubrir fenómenos desde las preguntas que el investigador propone (Hernández Sampieri, Fernández Collado & Baptista Lucio, 2010a). Es la utilización de palabras y de un proceso interpretativo de sucesos pasados para comprender la situación actual y estudiada (Bearss et al., 2010; Johnson & Christensen, 2008; Creswell & Creswell, 2017; Sale, Lohfeld & Brazil, 2002).

Según Koskinen y Nyström (2017), Metselaar, Meynen y Widdershoven (2016) y Gadamer, Weinsheimer y Marshall (2004) se puede intuir que se interpreta a partir de la unión de dos horizontes que llevan al enfrentamiento entre el texto (Ormiston & Schrift, 1990) y el lector (Weinsheimer, 1985). "Es contar nuestra propia historia de acuerdo a la interpretación de lo escrito o de lo dialogado" (Bourdieu, 1986, p 54) y con "doble interpretación" (Ricoeur & Undurraga, 1983) o el acontecer de la propia historia (De Villers, 1999; Creswell & Clark, 2007). Por otra parte, Dowling (2004) expresa que es una forma de diálogo de comprensión en la búsqueda de una postura de interpretación de hechos (Bleicher, 2017); es "tener la capacidad de oír y es tener la capacidad de comprender" (Gadamer, 1999, p. 71) lo expresado o estudiado. En síntesis, la investigación cualitativa aporta a la comprensión de las palabras de los indagados para entender mejor los fenómenos, lo cual constituye la descripción y el análisis detallado de la unidad en estudio.

La investigación cualitativa de tipo exploratoria, tiene como propósito comprender ideas. Su enfoque se considera observacional e interpretativo principalmente. La recolección de datos se enfoca hacia un elemento no estructurado de forma libre (Flick, 2014). La independencia del investigador se fundamenta íntimamente en la intervención, llevando a resultados subjetivos; de ahí que las muestras sean

pequeñas, a menudo en entornos naturales. Es así como se puede afirmar que la investigación cualitativa es holística y lleva al descubrimiento de un fenómeno. En ésta los datos no se caracterizan por números, sino que son, más bien, textuales, visuales u orales.

La investigación cualitativa se utiliza cuando se desea descubrir sucesos y no verificación (Marshall & Rossman, 2014). Es así como se interpreta desde una aproximación inductiva (Alvesson & Sköldberg, 2017), las percepciones o juicios de los propietarios, promotores y contadores de las empresas en estudio. Consecuentemente, para pequeñas y mediana empresas, el estudio de casos es válido (O'Brien, Harris, Beckman, Reed & Cook, 2014) (Parker, 2017) al tiempo que permite comprender las dinámicas en un contexto singular (Eisenhardt, 1989) de las crisis en función de la orientación al mercado, la cuales se estudiaron por medio de tres categorías. Lo que permitió una conversación como elemento para comprender el fenómeno estudiado.

Como resultado de ello, se parte de un proceso inductivo, el cual es, observar un fenómeno particular con el propósito de llegar a conclusiones generales que pueden ser aplicadas en situaciones similares desde una forma argumentativa (Cairney & St Denny, 2015; Haslam, Holland & Kuppens, 2012; Bishop, Fienberg, Holland, Light & Mosteller, 1977; Holland & Campbell, 2005). Es una investigación cualitativa porque se incorpora la subjetividad e individualmente la interpretación de los hechos particulares.

Adicionalmente, se basa en la realidad crítica, la cual es imperfecta y probable, dando la relación de sujeto-objeto como resultados probablemente verdaderos (Henderson, 2011; Lapid, 1989; Annells, 1996; Vasquez, 1995; Robson & McCartan, 2016; Baskerville, 1997). Esto permite averiguar las soluciones del pasado para resolver problemas que todavía no están resueltos; o, lo que es igual, dar respuesta o soluciones al futuro en casos indeterminados.

5.5 Muestra y recolección de la información

De acuerdo a los objetivos planteados en esta tesis doctoral, se evaluaron las diferentes alternativas para recoger los datos de la investigación cualitativa (entrevista y encuesta MARKOR). La investigación cualitativa se basó en la técnica de entrevista, puesto sondeó a profundidad a los individuos, aportó al conocimiento de motivadores ocultos y se conversó de temas delicados. De otro lado, para la investigación, después de estudiar las ventajas y desventajas, se optó por la encuesta personal. (tabla 5-2).

Tabla 5-2 Ventajas y desventajas de los tipos de encuestas

Criterio	Personal		Teléfono		Correo	
Versatilidad	Permite usar ayudas	+	Permite aclaraciones	+	Permite ayudas gráficas	+
Costo	Requiere desplazamiento	-	Depende de larga o corta distancia	-	menos costoso	+
Duración	Depende de los desplazamientos	+/-	Facilita capacitación	+	No se controla el tiempo de respuesta	-
Control	Muestreo conglomerado	+	Requiere marco muestral complejo	-	No suele ser representativa	-
Cantidad de Información	Mayor información	+	Fácil de suspender	-	La información es menor	-
Calidad	Buena, excepto temas sensibles	+	La no presencia genera errores	-	Pronto rechazo	-
No respuesta	Baja	+	Fácil acceso	+	Requiere motivación	-
Valoración		6		3		2

Fuente: Elaboración propia a partir de Marqués (2015)

Al analizar las diversas técnicas de encuestas (personal, telefónica y correo), se optó por la encuesta de tipo personal (*face to face*) porque logró abarcar un mayor control de la información y de su calidad; además se aclararon dudas y respuestas en el acto y el entrevistador obtuvo datos por observación. Según la puntuación de ventajas (+) y desventajas (-) expuestas, la técnica personal obtuvo

seis puntos, lo cual permitió obtener mayor información del fenómeno en estudio y profundizar en el diálogo con quienes facilitaban los datos.

En consecuencia, se efectuaron las entrevistas para comprender la percepción de los gerentes y empleados de las tres comercializadoras de químicos (cualitativo) en relación al término capacidad de mercadeo. A su vez, se aplicó el cuestionario de MARKOR (orientación al mercado) a proveedores, gerentes y empleados, jefe de compras y clientes (diversos grupos de interés), para tener una visión holística de la cadena de abastecimiento del proceso de venta y mercadeo de los productos químicos.

5.5.1 Población y muestra

De las empresas comercializadoras de químicos de la ciudad de Medellín, en este caso particular, se estudiaron tres por tener elementos en común y autorización. En ellas se efectuaron 16 entrevistas a los directivos y empleados; además de aplicaron 343 encuestas a los diversos grupos de interés (jefes de compras, proveedores, clientes y empelados). Estos datos se recolectaron durante el año 2015 y 2016. En la tabla 5-3 se ilustra la ficha técnica del estudio de casos para la tesis doctoral.

Tabla 5-3 Ficha técnica del estudio de casos de comercializadoras de químicos en Medellín

Metodología de investigación	Estudio de caso múltiple
Unidad de análisis	Empresas comercializadoras de químicos en la ciudad de Medellín, creadas durante los años 70 y 80, actualmente de capital colombiano, que tuvieron problemas durante la crisis financiera y económica durante los años 1990 y 2008.
Ámbito geográfico	Medellín
Universo	Empresas comercializadoras de químicos

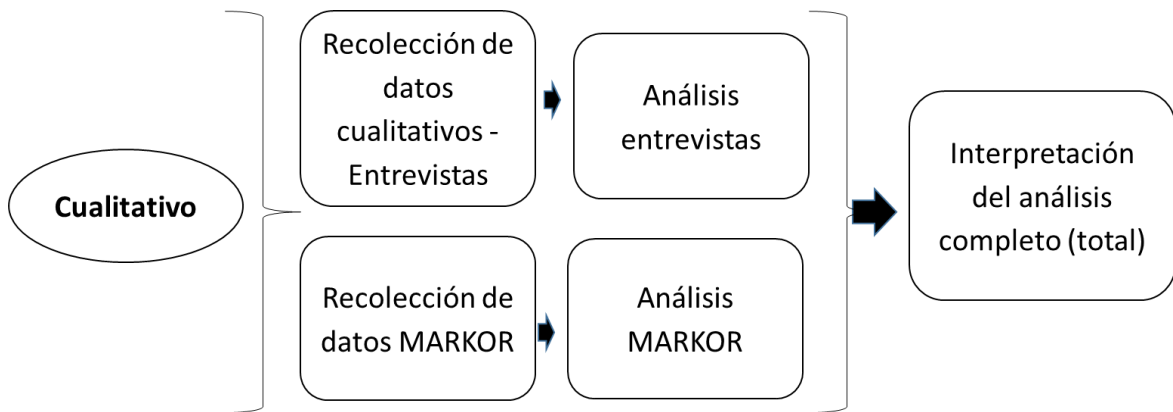
Muestra	Tres comercializadoras de químicos en la ciudad de Medellín, creadas durante los años 80.
Métodos de recolección de la evidencia	Revisión documental (estados financieros – ventaja competitiva) Cualitativa: entrevistas múltiples (capacidad de mercadeo) y cuestionario MARKOR (orientación al mercado).
Informadores clave: cualitativa	<p>Directivos de las comercializadoras de productos químicos con participación en el proceso de búsqueda de ventajas competitivas, orientación al mercado y capacidades de mercadeo.</p> <p>Cualitativa Entrevista a 16 personas compuesta de la siguiente forma: 1 consultor 3 asesores comerciales 4 gerentes de mercadeo y ventas 2 gerentes de producción y logística 2 gerentes o representante legal 1 propietario 2 contadores 1 abogado</p> <p>Aplicación del cuestionario de escala de medición de MARKOR a 343 sujetos, discriminados de la siguiente forma: 6 empleados de la pequeña empresa 6 empleados de la mediana empresa 22 empleados de la grande empresa 15 jefes de compras 54 vendedores 70 proveedores 170 clientes Total: 343 encuestados</p> <p>Se certificó el anonimato de los encuestados por medio de codificación de los datos registrados.</p>
Análisis de información	<p>Cualitativo: Se apoya el análisis en el ATLAS-Ti de las conversaciones o diálogos obtenidos y escritos de la empresa y aplicación de la escala MARKOR.</p> <p>Interpretación del diseño metodológico cualitativo</p>

Fuente: elaboración propia

La técnica utilizada se basó en estudio de caso múltiple, tomando tres organizaciones comercializadoras de químicos de la ciudad de Medellín (una pequeña - **P**, una mediana - **M** y una grande - **G**), para obtener las características de la influencia de las variables del papel de las capacidades de mercadeo para generar ventajas competitivas, sujeto a la orientación del mercado.

Por tanto, la investigación se apoyó en el proceso de análisis de los datos cualitativos (ilustración 5-3).

Ilustración 5-3 Proceso metodológico cualitativo



Fuente: elaboración propia partir de Hernández Sampieri et al. (2010b)

El método de análisis del proceso metodológico cualitativo ayudó a entender en conjunto los datos. Las preguntas de la investigación cualitativa se enfocaron a comprender significado, características, forma de uso y fucionalidad de la capacidad de mercadeo. Los datos fueron obtenidos por medio de entrevista a 16 directivos y/o empleados con cita previa en las respectivas organizaciones e interpretados por tres categorías en el Atlas-ti. Además se apoyó en el cuestionario MARKOR. A este se le realizó un *pre-test* con seis docentes y seis empresarios, expertos en el tema de mercadeo, para comprobar la comprensión de las preguntas. Se realizaron 343 encuestas a los grupos de interés (gerentes, jefes de compras, proveedores, clientes y vendedores). A continuación se explica cada procedimiento efectuado en la investigación cualitativa.

5.5.2 Procedimiento de análisis cualitativo

Para obtener y recolectar los datos, se utilizaron siete preguntas guías necesarias aplicadas a 16 entrevistas a profundidad, las cuales duraron entre 45 y 60 minutos (tabla 4-4). Las preguntas guías fueron las siguientes:

- ¿Puede usted describir la o las ventajas competitivas que la empresa tenía antes de la crisis y después de ella? ¿Cómo son actualmente? ¿Compara sus productos con la competencia? ¿Qué aprende de ellos?
- ¿Cuál o cuáles fueron los momentos críticos en la implementación de las ventajas competitivas? ¿Cómo lograron superarlas? Hoy y hacia el futuro, ¿cómo destacan las ventajas competitivas desde un enfoque de mercadeo?
- Si otras organizaciones tuviesen escenarios parecidos, ¿cuál podría ser la recomendación que ustedes propondrían para tener una visión del mercado?
- ¿Cuáles son los esquemas valiosos que tiene la compañía en la actualidad, a partir de las capacidades de mercadeo desde el desarrollo de productos, fijación de precios, gestión de canales, comunicación de mercadeo, venta, gestión de la información, planificación y aplicaciones en el mercado?
- ¿Qué se logró al implementar las ventajas competitivas? ¿Qué se cedió? ¿Cómo se estructuró la capacidad de orientación hacia el mercadeo?
- ¿Cómo lograron implementar las ventajas competitivas? ¿Qué ganaron como empresa desde las capacidades de mercadeo en torno a posicionamiento, valor, diferenciación de producto, mezcla promocional?
- ¿Qué ganaron los otros actores? ¿Cómo se procede para mantener las ventajas competitivas? ¿Cuáles estrategias utilizan y cuáles fallaron?

En la tabla 5-4 se evidencia a quienes se les aplicó la entrevista, la codificación de los sujetos y el porcentaje de participación.

Tabla 5-4 Personal entrevistado aplicando el ATLAS-Ti

Profesión	Código	No	Porcentaje
Consultor	(CON1)	1	6%
Propietario	(PRT1)	1	6%
Abogado	(ABO1)	1	6%
Gerente de producción	(GPR1 y GPR2)	2	13%
Representante legal	(RLE1 y RLE2)	2	13%
Contador	(COT1 y COT2)	2	13%
Asesor	(ASS1, ASS2 y ASS3)	3	19%
Personal de mercadeo y ventas	(PMV1 PMV2 PMV3 y PMV4)	4	25%
Total		16	100%

Fuente: elaboración propia

El análisis de las categorías se enfocó desde la narrativa (Phillips, 2014) de orden cronológico de los fenómenos iniciales (Lewis, 2015), durante y después. En paralelo, Chetty (1996) expresó que el método de estudio de casos es riguroso en la metodología para indagar los fenómenos y dar respuestas al porqué y cómo sucedieron (Malterud, Siersma & Guassora, 2016; William Lawrence Neuman & Robson, 2014). En consecuencia, en el caso de la tesis, se efectuó el análisis de tres categorías:

1. Capacidades de mercadeo
2. Orientación al mercado
3. Ventaja competitiva - estrategias.

Con las categorías y los datos recolectados, estos se analizaron por medio del ATLAS.ti. Este es un programa de análisis cualitativo que asocia códigos de textos o elementos digitales, define códigos de patrones de lo expresado y clasifica los datos según la categoría preestablecida. En este caso de la tesis, se inició con la recopilación de las entrevistas realizadas a los gerentes y empleados de las comercializadoras de químicos de la ciudad de Medellín. Luego se transcribieron en el procesador de Word (copia textual de lo expresado). Se importó la transcripción al programa ATLAS.ti, con una visión de las respuestas dadas en una codificación abierta, axial y selectiva (Strauss & Corbin, 1990).

A continuación, se describe el procedimiento para el análisis de los datos de las entrevistas en el *software* ATLAS.ti:

1. Iniciar el software ATLAS.ti
2. Establecer la unidad a analizar desde la unidad hermenéutica, elegir el "FILE - archivo" y después establecer la nueva unidad hermenéutica.
3. Asignar el documento primario a través de "documents" más la asignación del archivo, para encontrar el archivo a analizar en una ventana de opciones que este despliega.
4. Cargar el archivo seleccionado por medio de la herramienta del programa.
5. Definir el código de cada categoría a analizar (icono "codes" + "coding"), citar el fragmento a revisar definiendo ("quotation" + "create free quotation"). Luego, definir el comentario por medio de la identificación de los memos memos ("memos" + "create free memo").
6. Especificar el coeficiente para observar las frecuencias de los sucesos basado en el ícono "tools" + "cooccurrence tools" + "table explorer".
7. Codificar, revisar y recodificar los datos en las categorías (familias) definidas. Es preestablecer las citas en comillas de las ideas expresadas por los entrevistados.
8. Definir las categorías y subcategorías para efectuar la matriz de análisis, según los códigos creados y definir las familias de análisis por medio del "Administrador de Familias" que facilita el proceso de creación y gestión de "familias" definidas; esto aporta al análisis de un conjunto de datos.
9. Establecer los códigos en relación a las categorías de estudio para optar por las redes o diagramas de las relaciones entre las categorías y los códigos y su relación o interconexiones entre las categorías y subcategorías. Se codificó cada entrevistado según su cargo en la empresa (tres letras y el número de entrevistado): consultor (CON1), propietario (PRT1), abogado (ABO1), gerente de producción (GPR1 y GPR2), representante legal (RLE1 y RLE2), contador (COT1 y COT2), asesor (ASS1, ASS2 y ASS3), personal de mercadeo y ventas (PMV1 PMV2 PMV3 y PMV4).

Los análisis de los datos recolectados en las entrevistas se exponen en el capítulo 6.

La fase exploratoria ayudó a documentar la realidad estudiada anteriormente para efectuar una aproximación acertada, eficaz y conveniente del contexto. En consecuencia, apareció la oportunidad para comprender las palabras de lo expresado por los gerentes y los empleados de las comercializadoras de químicos de Medellín, al tiempo que dejó percibir el mensaje expresado por ellos con respecto a las preguntas: ¿qué es orientación al mercado y capacidad de mercadeo? ¿Cómo se configura la orientación al mercado y la capacidad de mercadeo para generar ventaja competitiva como fenómeno de estudio en el objeto indagado en relación con los sujetos intervenidos? Se utilizó la complementariedad entre la entrevista (capacidades de mercadeo y ventaja competitiva) con la escala MARKOR (orientación del mercado), para comprender la unificación de los datos obtenidos por medio de metodología cualitativo.

Después de efectuar las entrevistas (cualitativa – capacidad de mercadeo), se aplicó el cuestionario de orientación al mercado (MARKOR) a diferentes personas de las organizaciones en estudio: gerentes, empleados, jefe de compras, proveedores y clientes.

A continuación se explica la escala de medición de MARKOR (orientación al mercado), la cual se apoyó desde la condición funcional u operativa de la obtención de la información del mercado (Narver & Slater, 1990; Slater & Narver, 1995). La escala de MARKOR (Kohli et al., 1993) se volvió operativa desde la teoría propuesta por Kohli y Jaworski (1990) cuando se enfocaba a una concepción de mercadeo. En la ilustración 4-5 se muestra el cuestionario con las variables de análisis de la escala de MARKOR al personal que laboraba en las comercializadoras de químicos objeto de estudio.

Al aplicar MARKOR, dirigido a directivos, se redujo la visión del enfoque de la organización como un sistema integrado. Por tanto, se otorgó un espectro de los diversos personajes encuestados al tener una diversidad de datos de los diferentes grupos de interés (*Stakeholders*), lo cual aportó a una mayor comprensión, al ver en 360 grados el pensar del personal interno y externo de la organización (Porter & Kramer, 2006, p.78; Mitchel, Agle & Wood, 1997; Savage, Nix, Whitehea & Blair, 1991; Thomson, Wartick & Smith, 1991; Freeman, 1984, 1999, 2004; Donaldson, 1999; Donaldson & Preston, 1999; Andrews, 1971; Montero, 2006; de Marcos, 2006; Villa, 2010).

Ilustración 5-4 Cuestionario de Orientación al mercado con escala MARKOR

		Cuestionario No:				
		Fecha:	MM	D	AA	
Nombre de la empresa:						
Nit:						
Dirección:						
Nombre: Interno UN Minas		Código				
Teléfono:						
Buenas _____ (días, tardes, noches) soy estudiante del Doctorado en Ingeniería de la Universidad Nacional de Colombia. El objetivo de la investigación es determinar las relaciones de las capacidades de mercadeo en la construcción o generación de la ventaja competitiva. Le agradecemos su disposición para contestar las siguientes preguntas; sus respuestas serán de gran utilidad e importancia para nuestra investigación. Tiene una duración aproximada de 5 minutos. Los datos obtenidos serán usados solamente con fines académicos y serán tratados con total confidencialidad. Gracias						
		.--			.++	
		Escala				
ORIENTACIÓN AL MERCADO						
1	¿Se analizan las características del cliente?	1	2	3	4	5
2	¿Las estrategias están orientadas para crear valor hacia los clientes?	1	2	3	4	5
3	¿Las estrategias están enfocadas a obtener una ventaja competitiva?	1	2	3	4	5
4	¿Los objetivos están orientados a la satisfacción de los clientes?	1	2	3	4	5
5	¿La satisfacción de los clientes se mide sistemática y frecuentemente?	1	2	3	4	5
6	¿Se presta atención al servicio de postventa?	1	2	3	4	5
ORIENTACIÓN A LA COMPETENCIA						
7	¿El personal de ventas comparte información respecto a las estrategias de los competidores?	1	2	3	4	5
8	¿Se responde a las acciones de la competencia?	1	2	3	4	5
9	¿Se comunican o discuten las fortalezas y estrategias de las competencias desde la alta dirección?	1	2	3	4	5
10	¿Se contacta a los clientes en espera de una ventaja competitiva?	1	2	3	4	5

ORIENTACIÓN INTERNA						
11	¿Los directivos de áreas funcionales visitan los clientes actuales y potenciales?	1	2	3	4	5
12	¿Se comunican las experiencias (éxito o fracasos) con los clientes?	1	2	3	4	5
13	¿Las áreas funcionales están integradas y coordinadas para la satisfacción de los clientes en el nicho de mercado al cual apuntan?	1	2	3	4	5
14	¿Los directivos comprenden las actividades de la empresa en función de crear valor para el cliente?	1	2	3	4	5
15	¿Se comparten capacidades con otras unidades de la organización?	1	2	3	4	5
GENERACIÓN DE INFORMACIÓN						
16	¿Se realiza investigación a los clientes para saber qué tipo de servicio o productos ofrecer?	1	2	3	4	5
17	¿Con información obtenida en la investigación de mercados se toman las decisiones?	1	2	3	4	5
18	¿Detecta los cambios de la competencia fácilmente?	1	2	3	4	5
19	¿Contactan constantemente a los clientes para analizar percepción de los servicios?	1	2	3	4	5
20	¿Hacen estudios de cambios en la industria?	1	2	3	4	5
21	¿Hay estudios de cambios en el entorno y sus efectos?	1	2	3	4	5
ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN EXTERNA						
22	¿Hay reuniones con gremios y otros para obtener información de tendencias?	1	2	3	4	5
23	¿El personal de marketing dedica tiempo a analizar el entorno y la competencia?	1	2	3	4	5
24	¿Se da a conocer lo bueno o lo malo de los clientes en la empresa?	1	2	3	4	5
25	¿Se analizan datos sobre la satisfacción de los clientes ante toda la organización?	1	2	3	4	5
26	¿Se informan oportunamente los cambios del entorno desde la competencia?	1	2	3	4	5
CAPACIDAD DE ACCIÓN						
27	¿Se comunican los datos en función de la información para reaccionar ante los cambios de la competencia?	1	2	3	4	5
28	¿Se admiten sugerencias, quejas y reclamos para mejorar el servicio y/o productos?	1	2	3	4	5
29	¿Se revisan los procesos para generar nuevos productos o servicios para los clientes?	1	2	3	4	5
30	¿Se realizan reuniones desde las áreas funcionales para planear las respuesta a los clientes?	1	2	3	4	5
31	¿Competidor realiza campañas la empresa reacciona inmediatamente?	1	2	3	4	5
32	¿Hay coordinación entre las áreas funcionales?	1	2	3	4	5
33	¿Se otorgan soluciones a las quejas reclamos y sugerencias?	1	2	3	4	5
34	Se adaptan a los cambios de productos sugeridos por los clientes	1	2	3	4	5

Fuente: Elaboración propia a partir de Kohli et al. (1993) y Kumar, Jones & Venkatesan (2011)

A continuación se relaciona la codificación de la escala de MARKOR: (tabla 5-5):

Tabla 5-5 Simbología utilizada en el estudio de caso con la escala MARKOR

AL ORIENTACIÓN MERCADO (OM)	OM1	¿Se analizan las características del cliente?
	OM2	¿Las estrategias están orientadas para crear valor hacia los clientes?
	OM3	¿Las estrategias están enfocadas a obtener una ventaja competitiva?
	OM4	¿Los objetivos están orientados a la satisfacción de los clientes?
	OM5	¿La satisfacción de los clientes se mide sistemática y frecuentemente?
	OM6	¿Se presta atención al servicio de postventa?
ORIENTACIÓN LA COMPETENCIA (OC)	OC1	¿El personal de ventas comparte información con respecto a las estrategias de los competidores?
	OC2	¿Se responde a las acciones de la competencia?
	OC3	¿Se comunica o discute las fortalezas y estrategias de las competencias desde la alta dirección?
	OC4	¿Se contacta a los clientes en espera de una ventaja competitiva?
ORIENTACIÓN INTERNA (OI)	OI1	¿Los directivos de áreas funcionales visitan los clientes actuales y potenciales?
	OI2	¿Se comunican las experiencias (éxito o fracasos) con los clientes?
	OI3	¿Las áreas funcionales están integradas y coordinadas para la satisfacción de los clientes en el nicho de mercado al cual apuntan?
	OI4	¿Los directivos comprenden las actividades de la empresa en función de crear valor para el cliente?
	OI5	¿Se comparten capacidades con otras unidades de la organización?
DE GENERACIÓN INFORMACIÓN (GI)	GI1	¿Se realiza investigación a los clientes para saber qué tipo de servicio o productos ofrecer?
	GI2	¿Con información obtenida en la investigación de mercados se toman las decisiones?
	GI3	¿Detecta los cambios de la competencia fácilmente?
	GI4	¿Contactan constantemente a los clientes para analizar percepción de los servicios?
	GI5	¿Hacen estudios de cambios en la industria?
	GI6	¿Hay estudios de cambios en el entorno y sus efectos?
LA INFORMACIÓN EXTERNA (AIE)	AIE1	¿Hay reuniones con gremios y otros para obtener información de tendencias?
	AIE2	¿El personal de <i>marketing</i> dedica tiempo a analizar el entorno y la competencia?
	AIE3	¿Se da a conocer lo bueno o lo malo de los clientes en la empresa?

	AIE4	¿Se analizan datos sobre la satisfacción de los clientes ante toda la organización?
	AIE5	¿Se informa oportunamente los cambios del entorno desde la competencia?
CAPACIDAD DE ACCIÓN (CA)	CA1	¿Se comunican los datos en función de la información para reaccionar ante los cambios de la competencia?
	CA2	¿Se admiten sugerencias, quejas y reclamos para mejorar el servicio y/o productos?
	CA3	¿Se revisan los procesos para generar nuevos productos o servicios para los clientes?
	CA4	¿Se realizan reuniones desde las área funcionales para planear las respuesta a los clientes?
	CA5	¿Competidor realiza campañas la empresa reacciona inmediatamente?
	CA6	¿Hay coordinación entre las áreas funcionales?
	CA7	¿Se otorgan soluciones a las quejas reclamos y sugerencias?
	CA8	¿Se adaptan a los cambios de productos sugeridos por los clientes?

Fuente: Elaboración propia a partir de Naver & Slater (1990), Kohli & Jaworski (1990) Kohli, Jaworski & Kumar (1993)

Esto facilitó la codificación de las preguntas en el programa estadístico SPSS23 y se analizó cada componente de la encuesta MARKOR (orientación al mercado). El análisis de validez y fiabilidad de las escalas se presenta en el capítulo 6 denominado: resultados obtenidos y análisis del estudio de caso múltiple.

5.5.3 Procedimiento de análisis del cuestionario con escala de MARKOR

A continuación, se expone el paso a paso de la aplicación del cuestionario de la escala de MARKOR:

1. Se solicitó cita con los gerentes para la explicación del objetivo de la investigación y la respectiva autorización.
2. Se autorizó visita a las instalaciones y divulgación con la razón de la investigación; a su vez, se explicó el objetivo de la investigación a los empleados, jefes de compras, clientes y proveedores con base en el listado suministrado por

los empresarios en ese momento (se aclaró que no se autorizó realizar la encuesta por fuera de las instalaciones de la organización).

3. Se firmó el consentimiento informado.
4. Se aplicó el cuestionario (duración doce meses) a los empleados, jefes de compras, clientes y proveedores.
5. Se analizó la información financiera de las organizaciones intervenidas suministrada por la Superintendencia de Sociedades con la aprobación de los presidentes de las empresas o directamente con los contadores (vinculados o staff) de las sociedades estudiadas.
6. Se codificaron los datos recolectados
7. Se tabuló en Excel 2013 los respectivos datos otorgados (uno: completamente en desacuerdo y cinco: completamente de acuerdo).
8. Se aplicó el SPSS23; por medio de: Archivo > Abrir > Datos, con lo cual apareció un cuadro de diálogo para abrir archivos, seleccionar el archivo; ver las variables ingresadas y se establecieron los respectivos códigos de vistas de variables: tipo (cadena o numérica). Archivo, decimal, etiqueta, valores, perdidos, columnas, alineación, medida (normal, escala u ordinal) y el rol (entrada). Luego vistas de datos. Se grabó el archivo con extensión .sav.
9. Se inició la elección en los menús: Analizar > Estadísticos descriptivos > Frecuencias. Para que apareciera el cuadro de diálogo Frecuencias. Se Seleccionaron las variables a analizar con las diferentes frecuencias y la estadística descriptiva. Además, se obtuvo el análisis del Alfa de Cronbach (95% y $p < 0,05\%$), fiabilidad y viabilidad ($p < 0,05\%$). A su vez, se efectuó el análisis de Kolmogorov-Smirnov de contraste, se definió paramétrica o no paramétrica.
10. Se obtuvo de cada grupo de estudio (empleados, jefes de compras, clientes y proveedores) la fiabilidad según el Alfa de Cronbach (95% y $p < 0,05\%$). También, se calculó la media, mínima, máxima, rango, mínima/máxima, varianza y número de elementos. También, se obtuvieron las medias de elemento, varianzas de elemento, covarianzas entre elementos y correlaciones entre elementos.

11. Se procesó en Excel los datos para lograr la sumatoria de cada ítem codificado; luego multiplicar la cantidad de cada ítem por cinco según la escala Likert (1. Totalmente en desacuerdo, 2. En desacuerdo, 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4. De acuerdo y 5. Totalmente de acuerdo.) A continuación, se multiplicaron los datos dados por cien para obtener el porcentaje respectivo. En seguida, se definió rojo si el porcentaje es menor a 60,00%; amarillo para un porcentaje entre 60,00% y 70,00%; color naranja entre 70,99% y 79,99% y verde si el porcentaje es mayor a 80,00%. (tabla 5-6).

Tabla 5-6 Orientación al mercado basada en la escala MARKOR

Rojo	<60%
Amarillo	60% y 70%
Naranja	70,99% - 79,99%
Verde	> 80%

Fuente: elaboración propia

Después de realizar la indagación del significado de capacidades de mercadeo (cualitativa) se relacionó con la terminología de orientación de mercadeo como se muestra en la tabla 5-7. La combinación de las categorías cualitativas (entrevistas) con las variables de las encuestas (MARKOR) ayudaron a comprender la relación de la capacidades de mercadeo con la orientación al mercado.

Tabla 5-7 Esquema de análisis de la información cualitativa

Cualitativa- Entrevistas		Cualitativa - MARKOR
CAPACIDADES DE MERCADEO		ORIENTACIÓN AL MERCADO
Capacidades de mercadeo / orientación del mercado.	1	Orientación al mercado Orientación interna
Entorno/condición/situación de la empresa	2	Orientación a la competencia Generación de información
Ventaja competitiva - estrategias	3	Capacidad de acción Análisis de la información externa

Fuente: elaboración propia

Según las definiciones de las categorías de capacidades de mercadeo (cualitativa) y el análisis de las variables de MARKOR de la orientación al mercado se combinaron de la siguiente forma: la capacidad de mercadeo se relacionó con las preguntas de orientación al mercado (OM) y orientación interna (OI). El análisis del entorno y la situación de la empresa se relacionó con la orientación a la competencia (OC) y la generación de información (GI). La tercera categoría: análisis (ventaja competitiva – estrategia) se relacionó con la capacidad de acción (CA) y el análisis de la información externa (IE).

5.6 Conclusiones

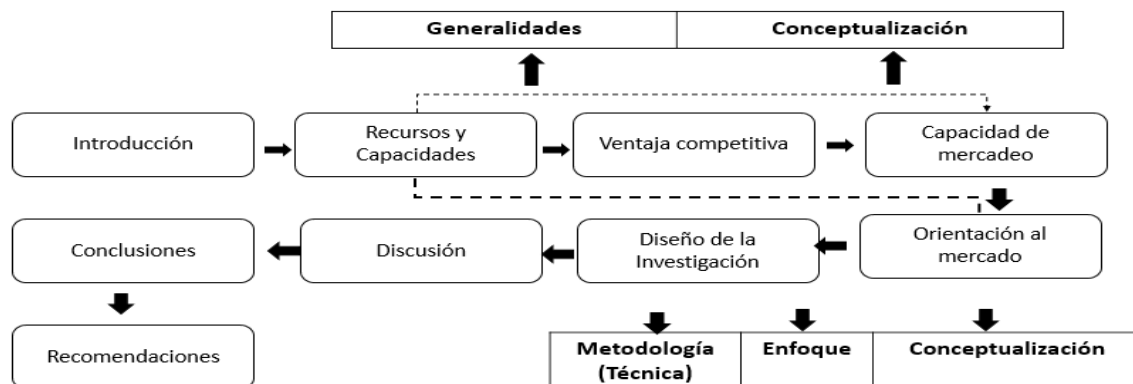
La tesis doctoral se llevó a cabo en Medellín, por medio de una investigación de campo; la cual aportó al estudio del fenómeno de manera natural, permeando la vivencia de la situación, lo más real posible, de las organizaciones estudiadas. Desde la naturaleza de la información, esta tesis fue de corte cualitativa, en la que se describieron los sucesos complejos con información recolectada de diferentes fuentes primarias y secundarias. Las fuentes utilizadas se basaron en una investigación bibliográfica y metodológica, para indagar sobre aspectos teóricos y prácticos desde el análisis de datos recolectados. Se utilizó la entrevista a propietarios, gerentes, contadores, revisores fiscales, asistentes y vendedores y al mismo tiempo se aplicó el cuestionario de MARKOR a diversos grupos de interés.

Finalmente, se analizaron los resultados obtenidos, a la luz del contexto investigado y de las conversaciones recolectadas, a continuación se presentan los resultados obtenidos y el análisis del estudio de caso múltiple que contribuye a determinar los elementos que generan ventaja competitiva basada en la orientación al mercado y la capacidad de mercadeo.

6 Capítulo 6. Resultados obtenidos y análisis del estudio de caso múltiple

6.1 Introducción

El estudio de casos brindó un enfoque a la comprensión de un acontecimiento, proceso, persona, unidad de la organización u objeto; a su vez, fue documentar el objeto de estudio en forma detallada para analizar el fenómeno. Al mismo tiempo, se incorporó una generalización analítica como proceso de la investigación cualitativa. Además, contribuyó a cumplir el objetivo de la tesis de caracterizar el papel de las capacidades de mercadeo para generar ventajas competitivas a partir de la orientación al mercado de las comercializadoras de químicos en Medellín. El diseño exploratorio de la etapa cualitativa se basó en la recolección y análisis de hallazgos de datos del fenómeno para comprender el significado de capacidad de mercadeo, y se analizaron los datos de MARKOR para la interpretación y mayor comprensión del fenómeno (orientación al mercado).



Este capítulo da a conocer los resultados obtenidos y los diversos análisis de los datos obtenidos en la investigación cualitativa (categorías de las entrevistados) por medio del ATLAS-ti y las 34 variables se analizaron con el programa SPSS23.

El análisis cualitativo se profundizó por lo expresado por los sujetos (consultor, propietario, abogado, gerente de producción, representante legal, contador, asesor y gerente de mercadeo y ventas) para comprender el significado de capacidad de mercadeo; por tanto, se apoyó en el ATLAS.ti para buscar relaciones de las categorías, subcategorías y familias. Después se efectuó la recolección de datos de la encuesta con la escala MARKOR (orientación al mercado).

Ahora, al comprender la metodología utilizada en la tesis doctoral, se explica cómo esta fue aplicada para analizar los datos cualitativos y MARKOR.

6.2 Análisis de datos con metodología cualitativa

En el siguiente espacio se muestran los resultados y hallazgos generales obtenidos de las entrevistas (capacidad de mercadeo y ventaja competitiva) y de la aplicación del cuestionario de MARKOR (orientación al mercado) en las tres organizaciones de comercializadoras de químicos de la ciudad de Medellín.

Según el objetivo específico 1: explicar y sintetizar los principales aportes sobre recursos, capacidades y capacidades de mercadeo y ventaja competitiva para la adecuación del marco teórico se dio cumplimiento al estudiar las teorías relacionadas con la tesis.

Para dar cumplimiento al objetivo específico 2: analizar y contrastar la relación existente de capacidades de mercadeo de las organizaciones (estudio de casos) en Medellín que influyeron en la construcción de ventajas competitivas, se debió iniciar con la aplicación de la investigación cualitativa (ATLAS.ti) seguida de la investigación de MARKOR (cuestionario), para finalizar con el estudio de caso. Acto seguido, se resume la metodología de la investigación aplicada en esta tesis doctoral:

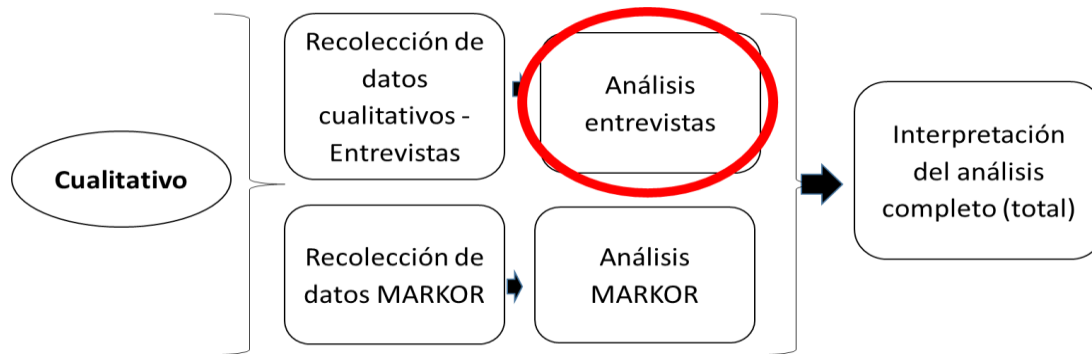
1. Entrevista a gerentes y empleados de la organización, por medio de un cuestionario abierto (investigación cualitativa).
2. Digitación de los datos (textos de la entrevista) en el programa ATLAS.ti con sus respectivos códigos de expresión: Consultor (CON1), Propietario (PRT1), Abogado (ABGO1), Gerente de producción (GPR1 y GPR2), Representante legal (RLE1 y RLE2), Contador (COT1 y COT2), Asesor (ASS1, ASS2 y ASS3), Personal de mercadeo y ventas (PMV1 PMV2 PMV3 y PMV4)
3. Análisis de los resultados de categorías, subcategorías y familias.
4. Aplicación de encuesta a directivas, empleados, jefes de compras, proveedores, clientes (encuesta con escala MARKOR).
5. Digitación de datos en Excel y transferencia de la información al SPSS23.
6. Interpretación de la información cualitativa.

Luego de recordar la metodología, ahora, desde el proceso metodológico de la investigación, se inicia con el análisis de los datos cualitativos, los cuales se obtuvieron de las entrevistas a un consultor, un propietario, un abogado, dos gerentes de producción, dos representantes legales o gerentes, dos contadores, tres asesores y cuatro gerentes de mercadeo y venta, quienes expresaron sin ninguna restricción sus opiniones sobre las preguntas guías mencionadas anteriormente.

6.3 Análisis de los datos cualitativos

La obtención de los datos cualitativos se realizó por medio de una entrevista con un cuestionario no estructurado a: un consultor, un propietario, un abogado, dos gerentes de producción, dos representantes legales o gerentes, dos contadores, tres asesores, cuatro gerentes de mercadeo y venta; para un total de 16 entrevistados.

Ilustración 6-1 Proceso del diseño metodológico cualitativo



Fuente: elaboración propia partir de (Hernández Sampieri et al., 2014) Hernández Sampieri et al. (2010)

El segundo paso se enfocó en analizar los datos cualitativos (ilustración 6-1) los cuales fueron digitalizados en texto Word y aluden a las conversaciones sostenidas con los sujetos mencionados, conservando su anonimato. Estos datos luego fueron ingresados al ATLAS.ti. para su respectivo análisis según las categorías, subcategorías y familias. El análisis de los datos de los entrevistados se realizó mediante preguntas coherentes con el concepto de capacidades de mercadeo desde la grande, mediana y pequeña organización seleccionadas para el estudio de caso. Luego se dio a conocer el concepto que se derivó de los sujetos de las comercializadoras de químicos intervenidas para definir las características de ventaja competitiva.

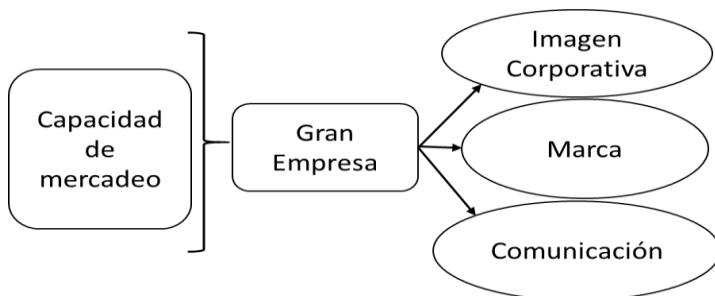
6.3.1 Análisis de capacidades de mercadeo en comercializadoras de químicos

Aquí se analizaron los datos cualitativos para comprender el concepto de capacidad de mercadeo desde las entrevistas de las personas que trabajaban en las comercializadoras de químicos. Se comprendieron las palabras expresadas según el tamaño de la organización. Luego se dio a conocer el concepto global de capacidad de mercadeo.

6.3.1.1 Capacidades de mercadeo en la gran empresa comercializadora de químicos

La gran empresa (G) definió capacidades como el proceso de enfocarse en el posicionamiento de la marca, con productos de alta calidad y con una marca que se lleve en el corazón. A su vez, “se creó una estrategia de posicionamiento de marca con buena logística y comercialización de productos con valores agregados a costos asequibles con calidad percibida, trabajando en su innovación, usos, marca y mejoramiento continuo” (GLE1). Así mismo, “se logró un posicionamiento de marca” (PMV1) y excelente distribución. Además, masificó la imagen corporativa, “posicionó marcas en los mercados populares y mejoró la comunicación” (PMV1) (ilustración 5-3). En síntesis, se usó una buena estrategia de comunicación de tipo *web* que informe al consumidor la marca.

Ilustración 6-2 Características de capacidad de mercadeo desde la gran empresa



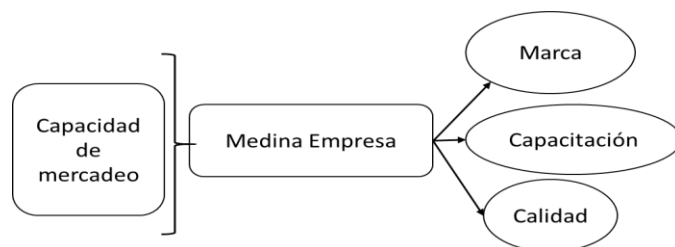
Fuente: elaboración propia a partir de la conversación con los directivos

La gran empresa se centró en crear capacidades de mercadeo basado en la imagen corporativa, la marca y la comunicación.

6.3.1.2 Capacidades de mercadeo en la mediana empresa comercializadora de químicos

La gerencia de la mediana empresa definió la capacidad de mercadeo como los “medios para posicionarse en el mercado, además de la innovación, el desarrollo y la generación de soluciones a los clientes, se hace necesario personal altamente capacitado y comprometido, no solo es vender, sino asesorar continuamente” (PMV1). A su vez, expresó que mercadeo son “relaciones públicas con proveedores y clientes” (PMV1); “quienes se preocupan por la imagen y marca” (RLE1) y la “mejor manera de hacer sugerencias es preguntando” (ASS2). En síntesis, el mercadeo está en “posicionar la marca con productos de calidad a satisfacción completa del cliente” (PMV2) como se observa en la ilustración 5-4.

Ilustración 6-3 Características de capacidad de mercadeo de la mediana empresa



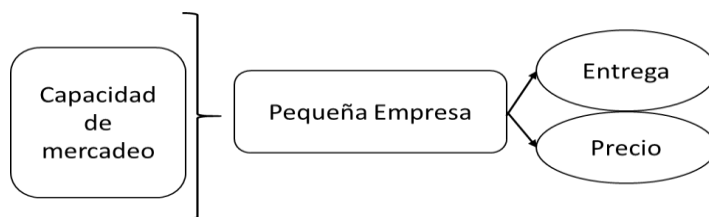
Fuente: elaboración propia a partir de la conversación con los directivos

La mediana empresa se centró en la marca, la capacitación al personal y la calidad de los productos y servicios ofrecidos por medio de los vendedores como características de la capacidad de mercadeo.

6.3.1.3 Capacidades de mercadeo en la pequeña empresa comercializadora de químicos

La pequeña empresa definió capacidad de mercadeo desde tres puntos: primero, como lo expresó el abogado: “evitando conflictos entre accionistas; segundo, estableciendo estrategia a seguir; y tercero orientando la estrategia hacia las relaciones públicas” (ABG1). Sin embargo, el gerente (RLE2) enunció que “todo se hace en función del precio; le comento, aquí no hay mercadeo, solo ventas ... todo se hace en función del precio, el precio de venta es lo importante. No se estudia al cliente, solo se le da un precio, se le llama y listo, hay pedido, se toma, se programa el despacho y facturar y por último a cobrar.” Por consiguiente, el “mercadeo en esta empresa se enfocó en el precio, asignando a cada empresa ... según los criterios establecidos por los tres dueños” (CON1). Se puede decir, entonces, que desde “1997 no se cambia la forma de establecer el precio ni la forma de entregar, ni se hacen o reciben asesorías, ni se mejora el producto” (PMV3). En síntesis, no hay preocupación por el cliente, sino por el precio y la rentabilidad (ilustración 5-5).

Ilustración 6-4 Características de capacidad de mercadeo de la pequeña empresa



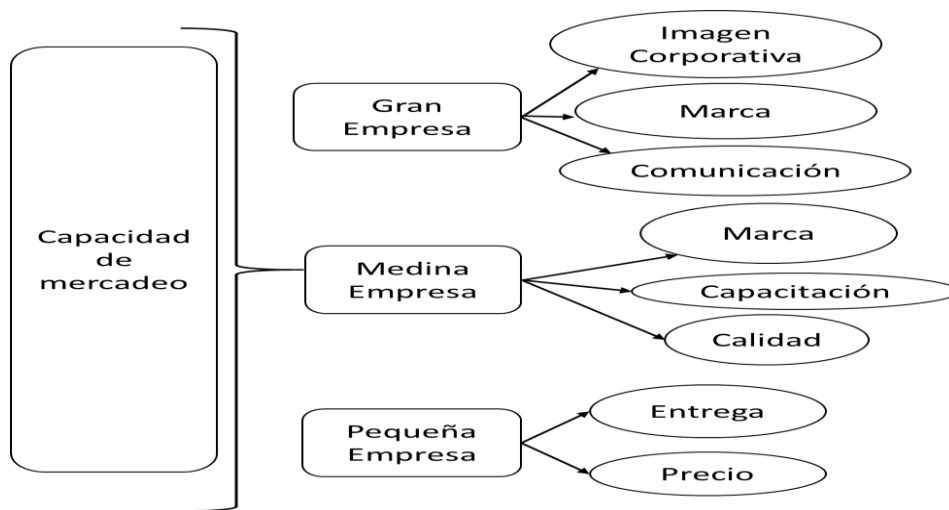
Fuente: elaboración propia a partir de la conversación con los directivos

La pequeña empresa comercializadora de químicos en Medellín, basó la capacidad de mercadeo en dos variables: precio y entrega oportuna al cliente.

6.3.1.4 Características de capacidad de mercadeo de las comercializadoras químicas

En síntesis, la capacidad de mercadeo de la gran empresa se basa en posicionamiento de marca; la mediana se enfoca en capacitación y la pequeña se centra en el precio y en la promoción de las relaciones públicas (ventas) (Ilustración 5-6).

Ilustración 6-5 Características de capacidad de mercadeo de las comercializadoras químicas



Fuente: elaboración propia a partir de la conversación con los directivos

Ahora, al comprender las características de las capacidades de mercadeo, se explica el concepto de ventaja competitiva visto desde los sujetos de las comercializadoras objeto de estudio.

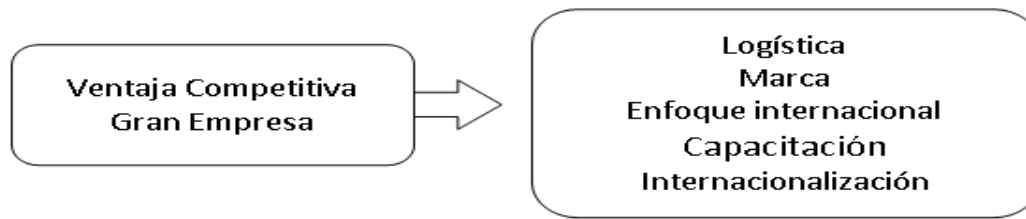
6.3.2 Concepto de ventaja competitiva en las comercializadoras de químicos intervenidas

A continuación se analiza el concepto de ventaja competitiva según las entrevistas a los empresarios de las comercializadoras de químicos estudiadas, entendiendo ventaja competitiva como el elemento que hace diferente a una empresa en el medio.

6.3.2.1 Concepto de ventaja competitiva en la gran empresa

Para los entrevistados de la gran empresa de comercializadora de químicos de Medellín, el concepto de ventaja competitiva lo definieron con base en “el número de plantas para lograr ventajas competitivas, preocupándose por una logística perfecta, nada de logística inversa, cuidando muy bien la satisfacción del cliente” (ASS1). Además, en el “posicionamiento de nuestras marcas enfocadas en la calidad superior de los productos apoyados en la distribución. Se apoyan en informes de los vendedores y en la percepción de los clientes en los productos” (COT1). Además expuso que “el hecho de participar en la bolsa con emisión de acciones para recaudar capital, permite posicionar a nivel internacional la organización, apalancando a su vez el valor compartido” (GPR1). En síntesis, la ventaja competitiva se logró por medio de “la marca, calidad, entrega oportuna, satisfacción al cliente, posicionamiento de canales de distribución, la maquila. Innovación constante de productos y de marcas” (PMV1). Así mismo, “generan valor compartido, equipos diseñados como complementos de producto que se incluyan en el montaje y puesta en marcha, centrando el mercadeo en una venta técnica donde vendedor y comprador están altamente capacitados” (ASS1) (ilustración 6-6).

Ilustración 6-6 Componentes de ventaja competitiva en la gran empresa



Fuente: elaboración propia

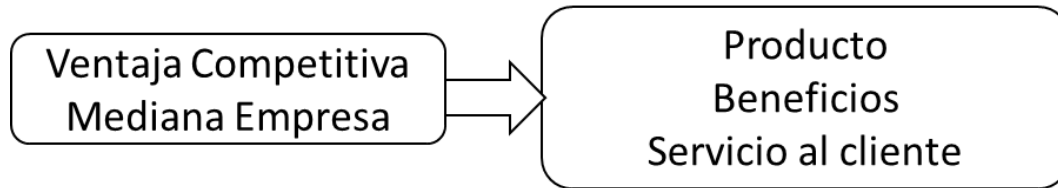
Con base en las respuestas de los entrevistados, se explicó que la gran empresa tuvo un enfoque con las cinco fuerzas de Porter (1991). Primero, el poder de negociación de los clientes se basó en el posicionamiento de marca y la logística. Segundo, el poder de negociación de los proveedores se centró en la internacionalización de la empresa y el enfoque de gestión internacional. Tercero, la amenaza de nuevos competidores se gestionó desde una visión internacional y en el posicionamiento de la marca. Cuarto, la amenaza de productos sustitutos involucró la capacitación de los empleados y de los clientes; además de posicionar la marca. Por último, la rivalidad entre los competidores, se concentró en la gestión de marca y del posicionamiento de la franquicia a nivel nacional e internacional.

6.3.2.2 Concepto de ventaja competitiva en la mediana empresa

De acuerdo con los entrevistados de la mediana empresa, definieron ventaja competitiva de la siguiente forma:

“para generar ventaja competitiva hay que hacerse preguntas, puesto que ellas, hacen que las recomendaciones adquieran un tono más agradable y estimulan al personal a buscar su forma de resolver el problema” (COT1). Enfocarse en “productos con dos o más beneficios con alta tecnología, estándares internacionales más altos a buen precio”(GPR1) (ilustración 6-7).

Ilustración 6-7 Componentes de ventaja competitiva mediana empresa



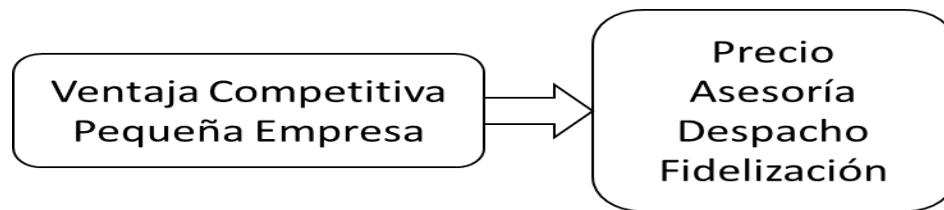
Fuente: elaboración propia

Con base en lo expresado, la mediana empresa se centró en la rentabilidad de la organización, por tanto, analizó el atractivo del mercado teniendo en cuenta en qué sectores deben estar presentes para formular la estrategia corporativa; a su vez, se apoyaron en la ventaja competitiva de cómo competir en el sector, la cual logró exponer los beneficios de los productos y asesorías a los clientes, por lo tanto tuvo un enfoque sustentado en Grant (2004).

6.3.2.3 Concepto de ventaja competitiva en la pequeña empresa

Según lo expresado por el directivo (PRT1), “solo se compite con precios. Las ventajas competitivas están orientadas al precio alto con calidad de atención o asesoramiento y fidelidad por trayectoria.” También, se centró en la focalización “atención al cliente” (ASS1) con un elemento para lograr “el despacho en condiciones oportunas y con la fidelización de nuestros clientes.” (PVM4) Además, se expresó que “la atención telefónica y personal, así como la colaboración en los procesos de producción de las diferentes organizaciones que aportan al mejoramiento del producto final que los clientes usan para posicionarse en el medio” (RLE2) (ilustración 6-8).

Ilustración 6-8 Componentes de ventaja competitiva pequeña empresa



Fuente: elaboración propia

La pequeña empresa se centró en gestionar la ventaja competitiva en la heterogeneidad de los recursos (Barney & Griffin, 1992), que son valiosos, raros, inimitables e inmersos en la organización.

6.3.3 Conclusión de las características de la ventaja competitiva

En síntesis, la ventaja competitiva fue la combinación de elementos organizacionales basados en una mezcla de recursos y capacidades relacionadas para obtener un factor diferenciador en el mercado y lograr posicionarse en el entorno, cada vez con diferentes composiciones aceptadas por los clientes.

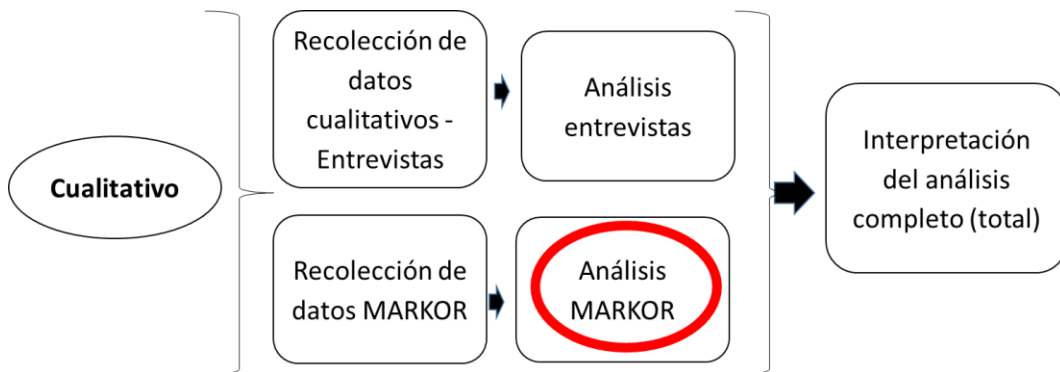
Al comprender los elementos que definen en cierta forma el concepto de ventaja competitiva de las comercializadoras de químicos de la ciudad de Medellín, se comenzó con el análisis de los datos recolectados en el cuestionario de la escala de MARKOR aplicado a 343 sujetos de las tres organizaciones en estudio.

6.4 Análisis descriptivo MARKOR

A continuación se exponen los hallazgos de la encuesta MARKOR (orientación al mercado) a 343 sujetos. Primero, en forma global de lo descubierto; segundo separada por grupo: directivos y empleados (34), jefes de compras (15), proveedores (70), vendedores (54) y clientes (170). En tercer lugar se presenta la

unificación de los nueve componentes y la subdivisión de la orientación al mercado: orientación al mercado-**OM** (6 variables), orientación a la competencia – **OC** (4 variables), orientación interna – **OI** (5 variables), generación de información – **GI** (6 variables), análisis de la información externa – **IE** (5 variables) y capacidad de acción – **CA** (8 variables). (ilustración 5-10).

Ilustración 6-9 Proceso del diseño metodológico cualitativo-MARKOR



Fuente: elaboración propia partir de Hernández Sampieri et al., (2014)

La muestra estudiada en este caso fue de 343, la cual se enfocó a comprender la orientación al mercado según la estructura de la organización (pequeña, mediana o grande). En la tabla 6-1 se da a conocer la composición de la muestra según el cargo de quien se encuestó.

Tabla 6-1 Total encuestados

n=343

Encuestados	Frecuencia	Porcentaje
Clientes	170	49,56%
Proveedores	70	20,41%
Vendedores	54	15,74%
Empleados	34	9,91%
Jefe de compra	15	4,37%
Total	343	100,00%

Fuente: Elaboración propia

Con respecto a los 343 encuestados, el 49,56% corresponde a la percepción de los clientes, el 20,41% a proveedores; mientras el 15,74% fueron vendedores; el 9,91% fueron empleados y el 4,37% fueron jefes de compra.

A continuación se describe la composición de los 343 encuestados según el tipo de empresa (pequeña, mediana y grande) estudiada en esta tesis (tabla 6-2).

Tabla 6-2 Encuestados en pequeña empresa

Pequeña

Encuestados	Frecuencia	Porcentaje
Clientes	30	47,6%
Proveedores	12	19,0%
Vendedores	9	14,3%
Empleados	6	9,5%
Jefe de compra	6	9,5%
Total	63	100,0%

Fuente: Elaboración propia

De la pequeña empresa contestaron 63 sujetos, de los cuales el 47,6% corresponden a clientes, el 19% a proveedores, el 14,3% a vendedores y 19% pertenecen a empleados y jefes de compra. (tabla 6-2).

Tabla 6-3 Encuestados en mediana empresa

Mediana

Encuestados	Frecuencia	Porcentaje
Clientes	30	50,00%
Proveedores	12	20,00%
Vendedores	6	10,00%
Empleados	6	10,00%
Jefe de compra	6	10,00%
Total	60	100,00%

Fuente: Elaboración propia

De la mediana empresa respondieron 60 personas, de los cuales el 50% corresponden a clientes, el 20% a proveedores, el 10% a vendedores, empleados y jefes de compra respectivamente. (tabla 6-4).

Tabla 6-4 Encuestados en la gran empresa

Grande		
Encuestados	Frecuencia	Porcentaje
Clientes	110	50,23%
Proveedores	45	20,55%
Vendedores	39	17,81%
Empleados	22	10,05%
Jefe de compra	3	1,37%
Total	219	100,00%

Fuente: Elaboración propia

De la grande empresa respondieron 219 personas, de los cuales el 50,23% corresponden a clientes, el 20,55% a proveedores, el 17% a vendedores, 10,05% son empleados y el 1,37% es el jefe de compra. (tabla 6-4).

Con respecto al tamaño de la empresa, los datos fueron similares en relación al cargo que desempeñan en la organización. Los clientes son la mayoría de los encuestados (40% al 55%); seguido de los proveedores (19% al 21%), y en el tercer puesto están los vendedores (10% al 18%).

6.5 Analisis descriptivo de las variables de medida

La tabla 6-5 muestra las principales componentes del análisis de la estadística descriptiva: media, desviación estándar, curtosis y coeficiente de asimetría.

Tabla 6-5 Análisis descriptivo de las variables de medida

Código	Media	Desviación estándar	Curtosis	Coeficiente de asimetría
OM1	3,945	0,342	5,160	-0,906
OM2	3,175	0,451	0,701	0,696

Código	Media	Desviación estándar	Curtosis	Coeficiente de asimetría
GI3	3,845	0,850	-0,556	-0,304
GI4	3,933	0,808	0,062	-0,579

OM3	3,793	0,472	0,185	-0,574
OM4	4,023	0,709	0,480	-0,529
OM5	4,029	0,787	-0,395	-0,414
OM6	4,020	0,929	-0,295	-0,724
OC1	3,583	0,695	3,741	-1,901
OC2	3,356	0,589	-0,678	-0,288
OC3	3,207	0,631	0,710	0,506
OC4	3,676	0,797	-0,190	-0,399
OI1	2,997	0,735	1,403	-0,927
OI2	2,942	0,589	-0,124	0,012
OI3	2,799	0,633	-0,612	0,192
OI4	2,889	0,679	-0,833	0,140
OI5	2,915	0,817	-0,552	0,480
GI1	4,289	0,758	0,800	-0,982
GI2	3,093	0,619	3,745	1,502

GI5	3,000	0,729	0,147	0,455
GI6	2,997	0,839	-0,859	0,304
AI1	3,120	0,757	1,249	1,017
AI2	2,761	0,730	0,812	0,857
AI3	3,501	0,737	-0,287	-0,225
AI4	3,035	0,748	-1,208	-0,057
AI5	2,945	0,640	-0,550	0,048
CA1	3,087	0,505	5,297	1,522
CA2	3,606	0,696	0,029	-0,437
CA3	3,350	0,872	-0,903	-0,211
CA4	3,085	0,702	0,259	0,391
CA5	2,974	0,618	-0,368	0,016
CA6	2,621	0,766	-0,390	-0,020
CA7	2,886	0,796	-0,299	0,557
CA8	2,878	0,759	0,106	0,612

Fuente: elaboración propia (p<0.05%)

Según los datos obtenidos, no se aproximan a los de una distribución normal, por esto se realizó la prueba no paramétrica Kolmogorov-Smirnov de contraste, lo cual determinó la bondad de ajuste de dos distribuciones de probabilidad entre si.

6.5.1 Prueba de kolmogorov-smirnov

La prueba Kolmogorov-Smirnov se aplicó para contrastar la hipótesis de normalidad de la población, el estadístico de prueba fue la máxima diferencia:

$$D = \max \| F_n(x) - F_o(x) \|$$

siendo $F_n(x)$ la función de distribución muestral y $F_o(x)$ la función teórica o correspondiente a la población normal especificada en la hipótesis nula. (tabla 6-6)

Tabla 6-6 Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra

Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra									
Variable	OM1	OM2	OM3	OM4	OM5	OM6	OC1	OC2	OC3
N	343	343	343	343	343	343	343	343	343
Estadístico de prueba	0,477	0,447	0,433	0,306	0,249	0,252	0,399	0,313	0,363
Sig. asintótica (bilateral)	,000 ^c	,000 ^c	,000 ^c	,000 ^c	,000 ^c	,000 ^c	,000 ^c	,000 ^c	,000 ^c

Variable	GI3	GI4	GI5	GI6	AI1	AI2	AI3	AI4	AI5
N	343	343	343	343	343	343	343	343	343
Estadístico de prueba	0,246	0,294	0,293	0,207	0,385	0,255	0,281	0,221	0,301
Sig. asintótica (bilateral)	,000 ^c	,000 ^c	,000 ^c	,000 ^c	,000 ^c	,000 ^c	,000 ^c	,000 ^c	,000 ^c
Variable	OC4	OI1	OI2	OI3	OI4	OI5	GI1	GI2	
N	343	343	343	343	343	343	343	343	
Estadístico de prueba	0,302	0,353	0,335	0,304	0,273	0,223	0,266	0,44	
Sig. asintótica (bilateral)	,000 ^c	,000 ^c	,000 ^c	,000 ^c	,000 ^c	,000 ^c	,000 ^c	,000 ^c	
Variable	CA1	CA2	CA3	CA4	CA5	CA6	CA7	CA8	
N	343	343	343	343	343	343	343	343	
Estadístico de prueba	0,452	0,326	0,271	0,315	0,313	0,252	0,236	0,261	
Sig. asintótica (bilateral)	,000 ^c	,000 ^c	,000 ^c	,000 ^c	,000 ^c	,000 ^c	,000 ^c	,000 ^c	

Fuente: elaboración propia. $p < 0.05$

Lo obtenido en la tabla 6-6 demostró que el grado de significación asintótico (bilateral) de las 34 variables en estudio (MARKOR) es cero (0,000), lo cual indicó que la probabilidad del estadístico tomó un valor igual o superior al muestral, donde se configuró que la hipótesis nula es cierta, lo que reveló que no hay ninguna posibilidad de aceptar la hipótesis.

A continuación se realizó el análisis de contraste de hipótesis a partir del informe del SPSS: en este se obtuvo una significación de cero, lo que indica que se rechaza la hipótesis nula con nivel de significación $p < 0.05\%$. (tabla 6-7).

Tabla 6-7 resumen de contraste de hipótesis

Resumen de contrastes de hipótesis

	Hipótesis nula	Prueba	Sig.	Decisión
1	La distribución de Se analizan las características del cliente? es normal con la media 4 y la desviación estándar 0,342.	Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra	,000 ¹	Rechace la hipótesis nula.
2	La distribución de Las estrategias están orientadas para crear valor hacia los clientes? es normal con la media 3 y la desviación estándar 0,451.	Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra	,000 ¹	Rechace la hipótesis nula.
3	La distribución de Las estrategias están enfocadas a obtener una ventaja competitiva? es normal con la media 4 y la desviación estándar 0,472.	Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra	,000 ¹	Rechace la hipótesis nula.
4	La distribución de Los objetivos están orientados a la satisfacción de los clientes? es normal con la media 4 y la desviación estándar 0,709.	Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra	,000 ¹	Rechace la hipótesis nula.
5	La distribución de La satisfacción de los clientes se mide sistemática y frecuentemente? es normal con la media 4 y la desviación estándar 0,787.	Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra	,000 ¹	Rechace la hipótesis nula.
6	La distribución de Se presta atención al servicio de postventa? es normal con la media 4 y la desviación estándar 0,929.	Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra	,000 ¹	Rechace la hipótesis nula.
7	La distribución de El personal de ventas comparte información es normal con la media 4 y la desviación estándar 0,695.	Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra	,000 ¹	Rechace la hipótesis nula.
8	La distribución de Se responde a las acciones de la compete es normal con la media 3 y la desviación estándar 0,589.	Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra	,000 ¹	Rechace la hipótesis nula.
9	La distribución de Se comunica o discute las fortalezas y e es normal con la media 3 y la desviación estándar 0,631.	Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra	,000 ¹	Rechace la hipótesis nula.
10	La distribución de Se contacta a los clientes en espera de es normal con la media 4 y la desviación estándar 0,797.	Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra	,000 ¹	Rechace la hipótesis nula.

Se muestran significaciones asintóticas. El nivel de significación es ,05.

¹Lilliefors corregido

Resumen de contrastes de hipótesis

	Hipótesis nula	Prueba	Sig.	Decisión
11	La distribución de Los directivos de áreas funcionales visitan es normal con la media 3 y la desviación estándar 0,735.	Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra	,000 ¹	Rechace la hipótesis nula.
12	La distribución de Se comunican las experiencias (éxito o f es normal con la media 3 y la desviación estándar 0,589.	Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra	,000 ¹	Rechace la hipótesis nula.
13	La distribución de Las áreas funcionales están integradas y es normal con la media 3 y la desviación estándar 0,633.	Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra	,000 ¹	Rechace la hipótesis nula.
14	La distribución de Los directivos comprenden las actividades normal con la media 3 y la desviación estándar 0,679.	Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra	,000 ¹	Rechace la hipótesis nula.
15	La distribución de Se comparten capacidades con otras unidades normal con la media 3 y la desviación estándar 0,817.	Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra	,000 ¹	Rechace la hipótesis nula.
16	La distribución de Se realiza investigación a los clientes es normal con la media 4 y la desviación estándar 0,758.	Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra	,000 ¹	Rechace la hipótesis nula.
17	La distribución de Con información obtenida en la investigación es normal con la media 3 y la desviación estándar 0,619.	Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra	,000 ¹	Rechace la hipótesis nula.
18	La distribución de Detecta los cambios de la competencia fá es normal con la media 4 y la desviación estándar 0,850.	Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra	,000 ¹	Rechace la hipótesis nula.
19	La distribución de Contactan constantemente a los clientes es normal con la media 4 y la desviación estándar 0,808.	Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra	,000 ¹	Rechace la hipótesis nula.

Se muestran significaciones asintóticas. El nivel de significación es ,05.

¹Lilliefors corregido

Resumen de contrastes de hipótesis

	Hipótesis nula	Prueba	Sig.	Decisión
20	La distribución de Hac en estudios de cambios en la industria es normal con la media 3 y la desviación estándar 0,729.	Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra	,000 ¹	Rechace la hipótesis nula.
21	La distribución de Hay estudios de cambios en el entorno y es normal con la media 3 y la desviación estándar 0,839.	Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra	,000 ¹	Rechace la hipótesis nula.
22	La distribución de Hay reuniones con gremios y otros para o es normal con la media 3 y la desviación estándar 0,757.	Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra	,000 ¹	Rechace la hipótesis nula.
23	La distribución de El personal de marketing dedica tiempo a es normal con la media 3 y la desviación estándar 0,730.	Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra	,000 ¹	Rechace la hipótesis nula.
24	La distribución de Se da a conocer lo bueno o lo malo de lo es normal con la media 4 y la desviación estándar 0,737.	Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra	,000 ¹	Rechace la hipótesis nula.
25	La distribución de Se analizan datos sobre la satisfacción es normal con la media 3 y la desviación estándar 0,748.	Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra	,000 ¹	Rechace la hipótesis nula.
26	La distribución de Se informa oportunamente los cambios del es normal con la media 3 y la desviación estándar 0,640.	Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra	,000 ¹	Rechace la hipótesis nula.
27	La distribución de Se comunican los datos en función de la es normal con la media 3 y la desviación estándar 0,505.	Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra	,000 ¹	Rechace la hipótesis nula.
28	La distribución de Se admiten sugerencias, quejas y reclamo es normal con la media 4 y la desviación estándar 0,696.	Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra	,000 ¹	Rechace la hipótesis nula.

Se muestran significaciones asintóticas. El nivel de significación es ,05.

¹Lilliefors corregido

Resumen de contrastes de hipótesis

	Hipótesis nula	Prueba	Sig.	Decisión
29	La distribución de Se revisan los procesos para generar nue es normal con la media 3 y la desviación estándar 0,872.	Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra	,000 ¹	Rechace la hipótesis nula.
30	La distribución de Se realizan reuniones desde las área fu es normal con la media 3 y la desviación estándar 0,702.	Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra	,000 ¹	Rechace la hipótesis nula.
31	La distribución de Competidor realiza campañas la empresa r es normal con la media 3 y la desviación estándar 0,618.	Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra	,000 ¹	Rechace la hipótesis nula.
32	La distribución de Hay coordinación entre las áreas funcion es normal con la media 3 y la desviación estándar 0,766.	Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra	,000 ¹	Rechace la hipótesis nula.
33	La distribución de Se otorgan soluciones a las quejas recla es normal con la media 3 y la desviación estándar 0,796.	Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra	,000 ¹	Rechace la hipótesis nula.
34	La distribución de Se adaptan a los cambios de productos su es normal con la media 3 y la desviación estándar 0,759.	Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra	,000 ¹	Rechace la hipótesis nula.

Se muestran significaciones asintóticas. El nivel de significación es ,05.

¹Lilliefors corregido

Fuente: elaboración propia apartir de los dstos del SPSS23.

En síntesis se rechaa la hipótesis nula.

6.5.2 ANOVA

El análisis ANOVA busca probar la hipótesis de las medias de dos o más poblaciones que pueden ser iguales. Es decir, la hipótesis nula establecie que todas las medias de la población son iguales, lo que indica que hay por lo menos una diferente en la hipótesis alterna, siempre y cuando la distribución se aproxime

a la normal y se expone en ocasiones a que una de las distribuciones sean muy asimétricas. (Tabla 6-8)

Tabla 6-8 Análisis de ANOVA

ANOVA	N	Media	Desviación estándar	Error estándar	F	Sig.
OM2	343	3,17	,451	,024	25,491	,000
OM3	343	3,79	,472	,026	2,161	,117
OM4	343	4,02	,709	,038	93,049	,000
OM5	343	4,03	,787	,042	43,955	,000
OM6	343	4,02	,929	,050	58,334	,000
OC1	343	3,58	,695	,038	42,156	,000
OC2	343	3,36	,589	,032	7,042	,001
OC3	343	3,21	,631	,034	10,480	,000
OC4	343	3,68	,797	,043	20,012	,000
OI1	343	3,00	,735	,040	87,571	,000
OI2	343	2,94	,589	,032	55,293	,000
OI3	343	2,80	,633	,034	26,202	,000
OI4	343	2,89	,679	,037	17,517	,000
OI5	343	2,92	,817	,044	11,823	,000
GI1	343	4,29	,758	,041	16,690	,000
GI2	343	3,09	,619	,033	86,990	,000
GI3	343	3,85	,850	,046	,877	,417
GI4	343	3,93	,808	,044	24,972	,000
GI5	343	3,00	,729	,039	3,493	,031
GI6	343	3,00	,839	,045	,000	1,000
AI1	343	3,12	,757	,041	27,976	,000
AI2	343	2,76	,730	,039	6,240	,002
AI3	343	3,50	,737	,040	26,325	,000
AI4	343	3,03	,748	,040	50,329	,000
AI5	343	2,94	,640	,035	,174	,841
CA1	343	3,09	,505	,027	4,052	,018
CA2	343	3,61	,696	,038	41,965	,000
CA3	343	3,35	,872	,047	28,608	,000
CA4	343	3,08	,702	,038	,336	,715
CA5	343	2,97	,618	,033	5,770	,003
CA6	343	2,62	,766	,041	5,860	,003
CA7	343	2,89	,796	,043	12,509	,000
CA8	343	2,88	,759	,041	8,182	,000

Fuente: elaboración propia a partir del SPSS23

Se cruzó OM1 con respecto a las demás variables, detectando que cinco de estas están por fuera del $p < 0.05\%$: OM3, GI3, GI6, AI5 y CA5. Las demás tienden a cero (0.000) indicando que un alto grado de significancia para rechazar la hipótesis.

6.5.3 Fiabilidad

La fiabilidad hace referencia a la precisión del instrumento cuando los coeficientes denotan consistencia y estabilidad de las medidas, en consecuencia, a mayor fiabilidad menor son los errores aleatorios. A continuación, se demuestran las fiabilidades de las variables de estudio a partir del Alfa de Cronbach o grado de coeficiente alfa (α) de consistencia interna, es decir el grado en que los ítems de la encuesta covarían por medio del test-retest.

Tabla 6-9 Fiabilidad por variable de estudio

Variable	n = muestra	Alfa de Cronbach
Gerentes y empleados	34	0,840
Proveedores	70	0,792
Clientes	170	0,787
Jefes de compras	15	0,880
Vendedores	54	0,769
Total	343	

Fuente: elaboración propia, $p < 0.05\%$

En síntesis, el alfa de Cronbach de los diversos grupos de interés superan el 0,700, como se puede observar en la tabla 6-9. Esto arrojó fiabilidad en relación con el Alfa de Cronbach al validar y superar el 0,700 el cual es el mínimo.

A continuación se analizaron diversos estudios donde se argumentan el uso de la escala de MARKOR como elemento de orientación al mercado desde la justificación del uso del Alfa de Cronbach (tabla 6-10), se destaca la confirmación de uso de esta en Colombia en el estudio de los estudiantes Rincón, Rojas-Berrio y la profesora Montoya (2013).

Tabla 6-10 Estudios con MARKOR con Alfa de Cronbach

Maritz & Nieman (2008)	La investigación utilizó ANOVA prueba de hipótesis de Kruskal-Wallis; y el coeficiente alfa de Cronbach. Hallazgos: las pruebas de hipótesis resaltan la importancia de una asociación positiva entre las iniciativas de la cadena de beneficios del servicio y la calidad del servicio.
Hassan, Shiu, & Walsh, (2011)	Con la investigación a nueve países se dio a la generalización de la escala se evalúa a través de la teoría de la generalización de Cronbach et al. (1963) y se encuentra satisfactoria, aunque se encuentra que falta una validez discriminante.
Kanovska & Tomaskova (2012)	Utilizó el cuestionario New Method con una escala Likert de 7 puntos constituida por Tomaskova (2005) para la investigación. La base de datos completa se analizó mediante métodos estadísticos estándar (análisis de correlación, coeficiente de correlación de Spearman, chi-cuadrado) y otras técnicas sofisticadas (alfa de Cronbach).
Zohrabi, Amiri, Rooham y Shahsavari (2013)	Aprobaron el uso de la prueba alfa de Cronbach 0/87 y el método simulativo.
Hou & Lv (2013).	El alfa de Cronbach, la validez de traducción, la validez de construcción (incluida la validez convergente, la validez discriminante) y la validez de la escala MKTOR relacionada con el criterio son aceptables en el contexto chino.

Malekakhlagh, Ramazanpoor, & Tanpoush (2014).	El coeficiente alfa de Cronbach fue de 0.952 para la ingeniería de ventas y de 0.936 para el desempeño de marketing.
Sadeghi, Esfahani y Azad, (2015)	Se confirmó la responsabilidad de los cuestionarios, porque el alfa de Cronbach es de 0,98.
Kim, Kim, Lee, & Kim (2016)	Se realizó un análisis factorial confirmatorio (CFA), Alfa de Cronbach para el examen, análisis de frecuencia, análisis de desviación media y estándar, una prueba t de muestra independiente y una prueba t de muestra correspondiente.
Kohzadi y Sheikhesmaeili (2016)	De 318 sujetos fueron seleccionados al azar. El alfa de Cronbach se usó para determinar la confiabilidad de los resultados, la cual muestra el poder de las herramientas de investigación para recopilar información.
Izogo, Ogba y Nwekpa (2016)	Los datos se analizaron mediante un análisis factorial exploratorio, la consistencia interna de Cronbach α ; Análisis de correlación y análisis de varianza de una vía.
Lekhanya y Visser (2016)	La investigación la realizaron con la confiabilidad alfa de Cronbach de 0.791.
Galván-Sánchez, Verano-Tacoronte, González-Betancor, Fernández-Monroy y Bolívar-Cruz (2017)	Exponen el coeficiente α de Cronbach directamente al proceso.
Dabija, Postelnicu, Dinu y Mihăilă (2017)	Se verificaron la validez de los datos, la confiabilidad y la consistencia interna (coeficiente α de Cronbach, correlación de "elemento a total",

	el criterio KMO (> 0.7) y la prueba de esfericidad de Bartlett en la investigación.
Rincón, L. D., Rojas-Berrio, S. & Montoya, A. (2013).	Medición de Orientación al Mercado en las Empresas de distribución de gas natural en Colombia con la escala MARKOR desde la prueba de Tau-b de Kendal y Coeficiente de Spearman confirman la validez del instrumento.

Fuente: elaboración propia

Se puede observar que los estudios de orientación al mercado con escala MARKOR se analizan con un Alfa de Cronbach entre 0.700 y 0.952; esto indica que tiene una consistencia interna de los ítems analizados con la fiabilidad de una escala de medida.

La capacidad de mercadeo al ser un evento categórico, su probabilidad de ocurrencia se estableció en un ranking de cinco (5) escalas de grados de capacidad de mercadeo representados en un semáforo de colores. En la siguiente tabla 5-12, se muestra el ranking del grado de capacidad de mercadeo.

Tabla 6-11 Rango de calificación de la capacidad de mercadeo

Semáforo	Rango de escala	Grado de capacidad de mercadeo
■	80% a 100%	Donde se cumple la máxima ponderación de la evaluación de las variables.
■	60% a 80%	Se cumple en un mayor grado la mayoría de las variables en estudio de la orientación al mercado con respecto a la capacidad de mercadeo.
■	40% a 60%	Cumple parcialmente las condiciones de la orientación al mercado en relación con la capacidad de mercadeo.
■	20% a 40%	Cumple en un bajo porcentaje las condiciones de la orientación al mercado en relación con la capacidad de mercadeo.
■	0% a 20%	Cumple muy poco o nada con las condiciones de la orientación al mercado con relación a la capacidad de mercadeo.

Fuente: el autor y John Chuke Yepes 2018

Lo que se buscó fue estimar la posible relación entre los atributos que refieren a los motores del marketing y que describen el componente y la probabilidad de que la empresa presente capacidad de mercadeo.

En el estudio descriptivo de la capacidad de mercadeo, como variable endógena, expresó que su resultados fueron de una variable de tipo categórico que toma el valor de 1 si la empresa presenta capacidad de mercadeo y cero (0) si no tiene capacidad de mercadeo.

Entonces, la capacidad de mercadeo se describió como una variable categórica dicotómica tal que

$$CM_i = \begin{cases} 1 & \text{si presenta capacidad de mercadeo} \\ 0 & \text{no presenta capacidad de mercadeo} \end{cases}$$

Donde, CM_i es el grado de la capacidad de mercadeo de la i -ésima empresa. Así, la capacidad de mercadeo se interpretó de alta capacidad de mercadeo cuando la probabilidad de ocurrencia del evento se acercó a uno (1) y cuando se acercó a cero (0) la empresa presentó grados bajos de capacidad de mercadeo.

Para estimar la relación de las categorías de la capacidad de mercadeo se tiene que los diferentes atributos se toman como variables explicativas del evento presencia de la capacidad de mercadeo de la empresa.

Ahora, desde el análisis de esfericidad de Bartlett, demostró que las correlaciones parciales contrastan al correlacionar una matriz de identidad al tener un modelo factorial impropio.

Tabla 6-12 Análisis de esfericidad de Bartlett

Prueba de KMO y Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,171
Prueba de esfericidad de	Aprox. Chi-cuadrado	15485,104
Bartlett	gl	528
	Sig.	,000

Fuente: propia y John Chuke Yepes a partir del SPSS23

La medida de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) de adecuación de muestreo expone 0,171; lo cual indica que no se recomienda un análisis factorial para el estudio; sin embargo, el nivel estadístico es bajo pero si es significativo (0.000) para el estudio. Ahora, al demostrar que hay viabilidad, fiabilidad y validez, se muestran los principales hallazgos de las 343 encuestas.

6.5.4 Validez

La validez hace referencia al grado en el cual el instrumento mide la variable.

Validez de contenido, se basa en los argumentos expresados por un grupo de expertos en el área a tratar. En la tesis fueron tres profesores: dos del área de mercadeo y uno de profesión estadístico.

Validez de criterio: se constituye desde el referente del grado de eficacia por el cual se predice una variable de estudio. Es decir, la validez de pronóstico mide el instrumento utilizado en periodos diferentes analizando su predicción del rendimiento de los sujetos en el futuro. En el caso de la tesis, se aplicó el instrumento en un momento específico a 34 directivos y después de un mes se volvió a aplicar donde contestaron 24 directivos, en el cual se detectó validez del cuestionario. Además, se utilizó la validez simultanea al medir el test en forma

simultanea en el tiempo con una ya validado. En este caso, se validó por medio de la investigación de Rincón, Rojas-Berrio y Montoya (2013).

Validez de constructo: según Campbell y Fiske (1959) se otorga una validez convergente al detectar correlaciones positivas con otros cuestionarios que miden lo mismo. En este caso, se demostró el uso de la escala de MARKOR en diversos estudios internacionales y nacionales donde un confirmación de la validez convergente basado en los seis componentes del estudio. Se resalta lo expuesto anteriormente, donde el KMO demuestra que no se necesario un análisis factorial al presentar un muestreo de 0,171.

La validez se comprobó basada en la escala de MARKOR, la cual se sometió a una traducción por tres expertos, quienes al final definieron el mejor lenguaje a utilizar en los términos de esta hacia el castellano. Luego se definió una muestra aleatoria de 34 encuestados con una estimación del 10% del total a encuestar. Es decir, se cumple al estimar 10 individuos por cada ítem de la escala (Carretero-Dios y Perez, 2007).

Tabla 6-13 Coeficiente de correlación

	OM	OC	OI	GI	AI	CA	IT	EX
OM	-							
OC	0,074	-						
OI	0,144**	-0,008	-					
GI	0,568**	0,470**	0,134*	-				
AI	0,336**	0,159**	0,486**	0,184**	-			
CA	0,351**	-,119*	0,559**	0,401**	0,398**	-		
IT	0,013	-0,009	0,139*	0,048	0,100	0,201**	-	
EX	-0,040	-0,050	0,095	-0,052	-0,011	0,009	0,288**	-
**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).								
*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).								

Fuente: elaboración de los autores

Al mes siguiente se aplicó nuevamente la escala MARKOR a 24 personas, detectando una conservación estructural de la escala en el tiempo y validez

concurrente correlacionada. Una enfocada a la escala de interés (34) y una escala par desde el mismo cuestionario. Esto aportó a obtener el retest. Así mismo se efectuó la verificacipon de la normalidad desde la prueba de Kolmogorov-Smirnov como fue mencionado anteriormente.

6.5.5 Análisis de las 343 encuestas (tres organizaciones)

La aplicación de la encuesta a 343 personas (proveedores, jefe de compras, clientes, directivas y empleados) aporta a una visión holística de los criterios del enfoque de orientación al mercado ligado a la capacidad de mercadeo. Se retoma entonces, color rojo, son valores menores al 60% (déficit), amarillo, entre 60% y 70% (ni mal ni bueno); naranja entre 70,99 y 79,99% en cierta forma aplican la orientación al mercado; por último, verde, sinónimo de valores superiores al 80%, lo cual indica que una mayor porción se enfoca en la aplicación de la orientación al mercado.

6.5.5.1 Orientación al mercado en 343 encuestados

Según la encuesta, en la variable orientación al mercado, el 78,89% consideró que se analizan las características del cliente y el 75,86% manifiesta que en cierta forma las estrategias estuvieron enfocadas a obtener una ventaja competitiva (un factor diferenciador en el mercado. Sin embargo, se resaltó que los objetivos de las organizaciones estuvieron dirigidos a la satisfacción del cliente (80,47%); se sienten orgullosos al medir la satisfacción del cliente en relación con cada pedido (80,58%) y en un 80,41% cree tener una atención al servicio de postventa, como se observa en la tabla 6-14.

Tabla 6-14 Percepción de orientación al mercado

OM1	OM2	OM3	OM4	OM5	OM6
-----	-----	-----	-----	-----	-----

ORIENTACIÓN AL MERCADO					
78,89%	63,50%	75,86%	80,47%	80,58%	80,41%

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la encuesta MARKOR

Shapiro (1988) y Jaworski, Kohli y Sahay (2000) manifiestan que la orientación al mercado se promueve al mejorar la satisfacción de los clientes y si estos logran efectuar la recompra, lo cual redundaría en optimización del servicio al conocer las necesidades de los clientes. Para las empresas estudiadas, el principal enfoque es el cliente y su recompra.

6.5.5.2 Orientación a la competencia en 343 encuestados

La orientación a la competencia mostró entre los 343 encuestados, que no se reacciona a los cambios de esta (67,11%) y poco se discuten las fortalezas y estrategias de la competencia (64,14%), puesto creen que no les afectará por tener personal de ventas capacitado para ser asesores de químicos (71,66%) y consideran que esta asesoría es un factor diferenciador en el medio (73,53%) (tabla 6-15).

Tabla 6-15 Percepción de orientación a la competencia

OC1	OC2	OC3	OC4
ORIENTACIÓN A LA COMPETENCIA			
71,66%	67,11%	64,14%	73,53%

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la encuesta MARKOR

Los 343 encuestados en cierta forma consideran que la competencia debe existir para mejorar los procesos de ventas y asesorías.

6.5.5.3 *Orientación interna de los 343 encuestados*

Desde la variable orientación interna (OI), las cinco subvariables se consideraron en rojo, lo equivalente a peligro; puesto que los gerentes no visitan a los clientes como apoyo a los vendedores, la comunicación entre vendedores y directivos es mínima (garantizando la ventaja competitiva en la asesoría personal); a su vez, se olvidan de realizar un contacto seguido con los clientes, puesto consideran que hay cierto abandono en el proceso de venta ya que los clientes son quienes se acercan a comprar por tradición (promedio de 58,17%) (tabla 6-16).

Tabla 6-16 Percepción de orientación interna

OI1	OI2	OI3	OI4	OI5
ORIENTACIÓN INTERNA				
59,94%	58,83%	55,98%	57,78%	58,31%

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la encuesta MARKOR

La orientación interna del mercado se enfocó en alcanzar los objetivos empresariales, al comprender la actitud de los clientes y empleados (Ruiz-Alba, 2016; Tortosa-Edo, Sánchez-García & Moliner-Tena, 2010). En síntesis, hay una satisfacción interna de los empleados por lograr mejorar la imagen y la marca de la organización.

6.5.5.4 *Generación de información de las 343 encuestas*

Ahora, al analizar la percepción de la generación de información (GI) de los 343 encuestados, se detectó que se realiza investigación de los clientes para saber qué tipo de servicio ofertar (85,77%). Sin embargo, no se perciben estudios de los cambios en la industria (60,00%) ni de cambios en el entorno y sus efectos (59,94%) (tabla 6-17).

Tabla 6-17 Percepción de generación de información

Juan Santiago Calle Piedrahita

GI1	GI2	GI3	GI4	GI5	GI6
GENERACIÓN DE INFORMACIÓN					
85,77%	61,87%	76,91%	78,66%	60,00%	59,94%

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la encuesta MARKOR

La generación de información (GI) se basó en el estudio del cliente y la investigación de mercados (61,87%); al respecto no se detectan los cambios de la competencia fácilmente porque los ajustes en la organización se basan en factores de ingreso al mercado por absorción de las capacidades de mercadeo (Dustmann & Glitz, 2015).

6.5.5.5 Orientación de la información externa de las 343 encuestas

El análisis de la información externa se basó en reuniones con gremios (62,39%); sin embargo, se falla en efectuar investigaciones y estudio de análisis del entorno y la competencia (55,22%) y no se informan los cambios del ámbito desde la competencia a los directivos de la organización (58,89%) (tabla 6-18).

Tabla 6-18 Percepción de orientación de la información externa

AI1	AI2	AI3	AI4	AI5
ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN EXTERNA				
62,39%	55,22%	70,03%	60,70%	58,89%

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la encuesta MARKOR

El análisis de la información externa se convirtió en un elemento para la toma de decisiones de la información suministrada por los gremios, análisis del entorno, análisis de los clientes (atención) e información de los cambios del entorno desde la competencia.

6.5.5.6 Capacidad de acción de las 343 encuestas

Ésta se relacionó con la función de la información para reaccionar ante los cambios de la competencia, procesos definidos para generar nuevos servicios o productos. Se resalta que las empresas no reaccionan rápidamente ante los cambios de la competencia (59,48%); a la vez, no hay coordinación entre las áreas de las organizaciones (52,42%) ni se otorgan soluciones a las quejas y sugerencias de los clientes (57,73%); y, por último, en cierta forma no se adaptan a los cambios de productos sugeridos por los clientes (57,55%) (tabla 6-19).

Tabla 6-19 Percepción de capacidad de acción en 343 encuestados

CA1	CA2	CA3	CA4	CA5	CA6	CA7	CA8
CAPACIDAD DE ACCIÓN							
61,75%	72,13%	67,00%	61,69%	59,48%	52,42%	57,73%	57,55%

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la encuesta MARKOR

La capacidad de acción se combinó con gestionar la motivación para dar soluciones a los clientes en búsqueda de mayor satisfacción de éstos y el análisis del desarrollo del entorno, con base en las reuniones con los gremios y la competencia (Turner & Pennington, 2015).

En síntesis, a partir de 343 encuestas aplicadas con la escala de MARKOR, se detectaron fallas en la gestión de orientación al mercado por no realizar reuniones con los gremios y el no estudio del entorno, bajo enfoque por dar solución a las quejas de los clientes, falta de capacitación a los empleados dedicados al mercadeo para analizar el entorno, falta de estudio de los cambios del entorno y deficiente gestión de orientación interna (no hay visitas a los clientes por parte de los directivos, no se escribe la experiencia de los vendedores ni hay coordinación entre las áreas de las organizaciones estudiadas).

6.6 Análisis por sujeto indagado con la escala MARKOR

A continuación, se efectúa el análisis de la información suministrada por cada sujeto encuestado con la escala de MARKOR, en el siguiente orden: 54 vendedores, 15 jefes de compras, 70 proveedores y 170 clientes, para un total de 343 encuestados.

6.6.1.1 Orientación al mercado

Desde un enfoque de orientación al mercado (OM), se detectó que los vendedores, proveedores y clientes tienen una percepción favorable (color verde, superior al 80,00%) en torno a la orientación hacia la satisfacción del cliente, la medición sistemática del servicio prestado y la atención post-venta (tabla 6-20).

Tabla 6-20 Orientación al mercado por sujeto encuestado

ORIENTACIÓN AL MERCADO					
OM1	OM2	OM3	OM4	OM5	OM6
Total					
78,89%	63,50%	75,86%	80,47%	80,58%	80,41%
Vendedores					
79,26%	62,59%	75,93%	80,37%	80,74%	81,48%
Proveedores					
78,86%	63,43%	76,00%	80,57%	81,14%	80,29%
Jefe de compras					
78,67%	66,67%	74,67%	78,67%	77,33%	74,67%
Clientes					
78,82%	63,53%	75,88%	80,59%	80,59%	80,59%

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la encuesta MARKOR

A su vez, se detectó que la variable OM1, analizar las características del cliente, se enfocó en un promedio de 78,32%; también la OM2, estrategias orientadas a crear valor hacia el cliente, está con semáforo amarillo, lo cual expresa que vendedores, proveedores, jefes de compras y clientes sienten que no están

enfocados a crear valor desde el mercadeo, sino que tiene una visión de ventas, con una gestión a corto plazo. En síntesis, la orientación al mercado fue considerada por los clientes, proveedores y vendedores como un elemento para generar ventaja competitiva.

6.6.1.2 Orientación a la competencia

Desde el enfoque de orientación a la competencia (OM), se detectó que la mayoría tiene semáforo amarillo. Esto ocurre porque el personal de ventas no comparte la información, hay poca reacción a los cambios en la gestión de ventas y mercadeo al haber un cambio por parte de la competencia, y se cree que, el tener contacto con el cliente, es la base para generar una ventaja competitiva desde la gestión del mercadeo (tabla 6-21).

Tabla 6-21 Orientación a la competencia por sujeto encuestado

ORIENTACIÓN A LA COMPETENCIA			
OC1	OC2	OC3	OC4
TOTAL			
71,66%	67,11%	64,14%	73,53%
Vendedores			
72,96%	67,78%	64,44%	74,81%
Proveedores			
72,00%	66,86%	64,00%	73,71%
Jefe de Compras			
64,00%	66,67%	64,00%	68,00%
Clientes			
71,76%	67,06%	64,12%	73,53%

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la encuesta MARKOR

Sin embargo, se detectó que los vendedores, proveedores y clientes, excepto los jefes de compras, tienen una percepción de orientación aceptable hacia el compartir información respecto a las estrategias de los competidores y el contacto con los clientes como elemento de crear ventaja competitiva. En síntesis, la Juan Santiago Calle Piedrahita

orientación a la competencia se sustentó en comprender las señales del entorno para tomar decisiones más acertadas hacia el mercadeo.

6.6.1.3 Orientación interna

Ahora bien, desde la orientación interna (OI) se encontró que la mayoría tienen un semáforo en rojo, el cual indica una percepción por debajo del 60,00%, excepto la visión de los proveedores, jefes de compras y clientes quienes consideran la OI1 como un elemento de la orientación al mercado que se puede mejorar al corto plazo. Esto se da por que los jefes o gerentes se enfocan en el esfuerzo de efectuar visitas a los clientes con los vendedores, como un respaldo a la gestión de posicionamiento de marca (tabla 6-22).

Tabla 6-22 Orientación interna por sujeto encuestado

ORIENTACIÓN INTERNA				
OI1	OI2	OI3	OI4	OI5
TOTAL				
59,94%	58,83%	55,98%	57,78%	58,31%
Vendedores				
60,00%	59,26%	54,81%	56,30%	57,04%
Proveedores				
60,00%	58,86%	55,43%	57,71%	57,71%
Jefe de Compras				
58,67%	57,33%	64,00%	65,33%	66,67%
Clientes				
60,00%	58,82%	55,88%	57,65%	58,24%

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la encuesta MARKOR

Los jefes de compras, desde una disposición interna de la orientación al mercado consideraron que las áreas están integradas en cierta forma, pero desconocen como mejorar la comunicación entre estas. En síntesis, la orientación interna debe ser atendida en el corto plazo para mejorar la relación de la empresa con el entorno y la comunicación interna.

6.6.1.4 Generación de información

De acuerdo con la generación de información (GI) desde la orientación al mercado, se detectó que vendedores, proveedores y jefes de compras (variables en rojo) consideraron que no se realiza lo suficiente para hacer estudios de los cambios en la industria (58,89%) ni hay estudios de cambios en el entorno y sus efectos (59,43%) (tabla 6- 23).

Tabla 6-23 Generación de información por sujeto encuestado

GENERACIÓN DE INFORMACIÓN					
GI1	GI2	GI3	GI4	GI5	GI6
TOTAL					
85,77%	61,87%	76,91%	78,66%	60,00%	59,94%
Vendedores					
86,67%	61,85%	77,04%	80,00%	58,89%	61,11%
Proveedores					
86,00%	61,71%	77,71%	78,86%	60,00%	59,43%
Jefe de compras					
80,00%	64,00%	70,67%	70,67%	64,00%	57,33%
Clientes					
85,88%	61,76%	77,06%	78,82%	60,00%	60,00%

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la encuesta MARKOR

Pero clientes, jefes de compras, proveedores y vendedores consideraron que si se realizan investigaciones a los clientes para saber qué tipo de servicios o productos, permite estimar nuevas ubicaciones de almacenes, nuevas presentaciones, servicio a domicilio y crédito a los clientes. En suma, los vendedores generan información (80,00%) constante de contacto con los clientes para medir la percepción de los servicios prestados.

6.6.1.5 Análisis de la información externa

Aquí se detecta que la principal variable en rojo es la AI2 (el personal de mercadeo dedica tiempo a analizar el entorno y la competencia), con valoración baja por que los vendedores lo consideran peligroso en un 54,81%; los proveedores en un 55,14%; los jefes de compras en un 56,00% y los clientes en un 55,29%. Además, todos, excepto los jefes de compras, consideran el análisis de la información de la variable en rojo AI5, pues no se informan oportunamente los cambios del entorno desde la competencia (tabla 6-24).

Tabla 6-24 Análisis de la información externa por sujeto encuestado

ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN EXTERNA				
AI1	AI2	AI3	AI4	AI5
TOTAL				
62,39%	55,22%	70,03%	60,70%	58,89%
Vendedores				
62,22%	54,81%	71,11%	61,85%	58,89%
Proveedores				
62,29%	55,14%	70,00%	60,29%	58,29%
Jefe de compras				
64,00%	56,00%	66,67%	60,00%	62,67%
Clientes				
62,35%	55,29%	70,00%	60,59%	58,82%

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la encuesta MARKOR

Los vendedores, no obstante, consideraron que conocer lo bueno y lo malo de cada cliente mejora la gestión de ventas con enfoque al mantenimiento de los clientes a largo plazo (71,11%). En resumen, el personal no se dedicó al análisis de la información externa desde los sucesos del entorno ni de las actividades realizadas por la competencia.

6.6.1.6 Capacidad de acción

Se observó que vendedores, proveedores y clientes ubican (CA) en semáforo rojo, puesto que se tiene una percepción inferior al 60% en cuanto a que no se realizan reuniones entre las áreas funcionales de la organización, no se reacciona inmediatamente ante los cambios de las estrategias de la competencia ni se otorgan soluciones a quejas, reclamos y sugerencias por parte de clientes (52,35%), proveedores (52,29%) y vendedores (51,11%) (tabla 6-25).

La capacidad de acción por parte de clientes, proveedores y vendedores se considera viable puesto que se reciben sugerencias, quejas y reclamos para mejorar el servicio (72,13%); se aceptan las observaciones (72,57%) pero no se ejecutan al interior de la organización (57,73%).

Tabla 6-25 Capacidad de acción por sujeto encuestado

CAPACIDAD DE ACCIÓN							
CA1	CA2	CA3	CA4	CA5	CA6	CA7	CA8
TOTAL							
61,75%	72,13%	67,00%	61,69%	59,48%	52,42%	57,73%	57,55%
Vendedores							
61,11%	71,48%	67,04%	60,74%	58,52%	51,11%	55,93%	56,30%
Proveedores							
61,71%	72,57%	67,43%	61,71%	59,14%	52,29%	57,43%	57,43%
Jefe de Compras							
64,00%	69,33%	64,00%	64,00%	65,33%	58,67%	66,67%	61,33%
Clientes							
61,76%	72,35%	67,06%	61,76%	59,41%	52,35%	57,65%	57,65%

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la encuesta MARKOR

En síntesis, las capacidades de acción para lograr establecer la orientación al mercado se apoyan en mejorar el estudio de la competencia al igual que la comunicación entre las áreas de la organización, estudiar a profundidad las sugerencias de los clientes para optimizar el servicio y la presentación de los empleados, y adaptar los cambios a los productos sugeridos por los clientes.

6.7 Orientación al mercado por tipo de empresa y por enfoque

Al revisar la orientación por el tipo de sujeto se evidenciaron ciertos elementos necesarios para tener una orientación al mercado, pero en el enfoque de estudio de casos, se otorgó la oportunidad de estudiar cada variable en cada tipo de organización (grande, mediana y pequeña empresa). Ahora, se estudian las seis variables por cada sujeto en estudio (clientes, proveedores, jefes de compras, vendedores y gerentes y empleados).

6.7.1 Orientación al mercadeo por empresa por variable cliente

6.7.1.1 Orientación al mercado por clientes por empresa

En la variable orientación al mercado vista desde los clientes por el tipo de empresa se detectó que la mediana empresa se preocupa por el análisis de las características del cliente (80,00%) y los objetivos están orientados a la satisfacción del cliente (86,67%) y la medición constante de esta (80,00%). Sin embargo, la gran empresa se preocupó principalmente por orientarse al cliente para satisfacerlo (82,73%), medición sistemática de la satisfacción del cliente (83,64%), y se enfocó en la prestación del servicio de post-venta (87,27%) (tabla 6-26).

Tabla 6-26 Orientación al mercado por clientes por empresa

ORIENTACIÓN AL MERCADO X CLIENTES						
CLIENTES	OM1	OM2	OM3	OM4	OM5	OM6
Clientes Grande	79,09%	61,82%	76,36%	82,73%	83,64%	87,27%

(110)						
Cientes Mediana (30)	80,00%	73,33%	73,33%	86,67%	80,00%	73,33%
Cliente Pequeña (30)	76,67%	60,00%	76,67%	66,67%	70,00%	63,33%

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la escala MARKOR

6.7.1.2 Orientación a la competencia por clientes

Se observó que la mediana empresa no se preocupa por comunicar las fortalezas de la estrategia de la competencia hacia la gerencia ni se contacta con los clientes para obtener una ventaja competitiva (tabla 6-27).

Tabla 6-27 Orientación a la competencia por clientes

ORIENTACIÓN A LA COMPETENCIA X CLIENTES				
CLIENTES	OC1	OC2	OC3	OC4
Cientes Grande (110)	78,18%	68,18%	65,45%	78,18%
Cientes Mediana (30)	60,00%	60,00%	53,33%	56,67%
Cliente Pequeña (30)	60,00%	70,00%	70,00%	73,33%

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la escala MARKOR

A su vez, a la pequeña empresa se le presenta la oportunidad de mejorar un poco el contacto con los clientes para lograr mayor ventaja competitiva; la gran empresa se enfocó en atender los clientes basada en un *Custom Relationship Management* (CRM), pero este no está actualizado, lo cual genera reprocesos. En suma, la pequeña empresa se preocupó por prestar un buen servicio a los clientes puesto que los conoce personalmente, cuestión que ellos agradecen y que no es un simple número en una base de datos.

6.7.1.3 Orientación interna por clientes

En la mayoría de las variables se tienen situaciones rojas, indicando peligro. La gran empresa no relacionó las diferentes áreas funcionales de la organización; a Juan Santiago Calle Piedrahita

su vez, las directivas no comprenden las actividades funcionales de la organización para crear valor al cliente, y no comparten las capacidades de cada área de la organización; sin embargo, la pequeña empresa efectúo todo lo contrario de la grande empresa (tabla 6-28).

Tabla 6-28 Orientación interna por clientes

ORIENTACIÓN INTERNA X CLIENTES					
CLIENTES	OI1	OI2	OI3	OI4	OI5
Clientes Grande (110)	60,91%	60,00%	50,91%	52,73%	51,82%
Clientes Mediana (30)	66,67%	56,67%	66,67%	66,67%	73,33%
Cliente Pequeña (30)	50,00%	56,67%	63,33%	66,67%	66,67%

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la escala MARKOR

La pequeña empresa tiene dificultades en la comunicación de las buenas y malas experiencias con los clientes hacia la gerencia, ya que los vendedores consideraron la información obtenida de los clientes como propia y no de la empresa que representan. En síntesis, la pequeña empresa se debe enfocar en mejorar la comunicación entre los vendedores, mientras la gran empresa debe concentrarse en que los directivos vuelvan a la actividad operativa de la organización para tener un panorama holístico de la gestión.

6.7.1.4 Generación de información por clientes

Con base en la generación de información por clientes, se detectó que a la pequeña empresa le faltan estudios del entorno y sus efectos para tomar mejores decisiones; sin embargo, la mediana empresa requiere enfocarse en el desarrollo de más investigaciones de mercado para comprender mejor los efectos del mismo en la gestión de ventas (tabla 6-29).

Tabla 6-29 Generación de información por clientes

GENERACIÓN DE INFORMACIÓN X CLIENTES						
CLIENTES	GI1	GI2	GI3	GI4	GI5	GI6

Cientes Grande (110)	91,82%	60,00%	84,55%	85,45%	56,36%	60,91%
Cientes Mediana (30)	73,33%	56,67%	60,00%	70,00%	70,00%	60,00%
Cliente Pequeña (30)	76,67%	73,33%	66,67%	63,33%	63,33%	56,67%

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la escala MARKOR

No obstante, la gran empresa emprende investigaciones e inteligencia de mercado para comprender mejor las situaciones del entorno y tomar decisiones enfocadas a las ventas y al posicionamiento de marca. En síntesis, la gran empresa invierte en investigaciones de mercados para entender los sucesos nacionales e internacionales que le afectan la gestión de ventas y mercadeo.

6.7.1.5 Análisis de la información externa por clientes

Se observa que la gran empresa debe enfocar sus esfuerzos hacia la capacitación de los vendedores para analizar el entorno y la competencia. A su vez, los vendedores comunican los sucesos del entorno, pero la falta de comunicación entre las áreas frena la buena decisión de mejorar los servicios (tabla 6-30).

Tabla 6-30 Análisis de la información externa por clientes

ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN EXTERNA X CLIENTES					
CLIENTES	AI1	AI2	AI3	AI4	AI5
Cientes Grande (110)	60,91%	54,55%	72,73%	60,91%	54,55%
Cientes Mediana (30)	63,33%	63,33%	63,33%	56,67%	66,67%
Cliente Pequeña (30)	66,67%	50,00%	66,67%	63,33%	66,67%

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la escala MARKOR

La pequeña empresa falla en la gestión de la orientación al mercado pues esta no estudia el entorno, ya que considera que es costosa y no representa una inversión a largo plazo para perfeccionar la gestión de mercadeo. Así, entonces, la mediana empresa requiere analizar los datos sobre la satisfacción de los clientes ante toda la organización.

6.7.1.6 Capacidad de acción por clientes

En cuanto a este ítem, la gran empresa planea muchas reuniones, pero no toman decisiones en ellas que impacten el mercado (59,09%) para dar respuesta a los clientes; además, no reaccionan rápidamente a los cambios estratégicos a la competencia (55,45%) ni hay coordinación entre las áreas para satisfacer al cliente (45,45%), como se puede observar en la tabla 6-31.

Tabla 6-31 Capacidad de acción por clientes

CAPACIDAD DE ACCIÓN X CLIENTES								
CLIENTES	CA1	CA2	CA3	CA4	CA5	CA6	CA7	CA8
Cientes Grande (110)	60,00%	75,45%	70,00%	59,09%	55,45%	45,45%	51,82%	56,36%
Cientes Mediana (30)	63,33%	70,00%	60,00%	73,33%	70,00%	63,33%	70,00%	56,67%
Cliente Pequeña (30)	66,67%	63,33%	63,33%	60,00%	63,33%	66,67%	66,67%	63,33%

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la escala MARKOR

Sin embargo, la mediana empresa puede mejorar al aceptar las sugerencias de los clientes para adaptar los cambios de productos sugeridos por éstos (56,67%). En síntesis, a pequeña empresa tiene mayor capacidad de acción interna y externa para satisfacer las necesidades de los clientes.

6.7.2 Orientación al mercado por empresa

6.7.2.1 Orientación al mercado por empresa por variable proveedores

Los proveedores manifiestan que la orientación al mercado es importante para todas las empresas, sin importar el tamaño, principalmente, porque los objetivos de las comercializadoras es estar con un enfoque hacia el mercadeo y las ventas (84,33%). Así mismo, los proveedores consideran que la mediana empresa se concentra más en analizar las características de los clientes (tabla 6-32).

Tabla 6-32 Orientación al mercado por proveedores

ORIENTACIÓN AL MERCADO X PROVEEDORES						
PROVEEDORES	OM1	OM2	OM3	OM4	OM5	OM6
Proveedores Grande (46)	79,13%	61,74%	76,52%	82,61%	84,35%	86,52%
Proveedores Mediana (12)	80,00%	73,33%	73,33%	86,67%	80,00%	73,33%
Proveedores Pequeña (12)	76,67%	63,43%	76,00%	80,57%	81,14%	80,29%

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la escala MARKOR

Las tres compañías estudiadas, desde el enfoque de los proveedores, consideran que para generar mayor orientación al mercado, deben mejorar las estrategias para obtener una ventaja competitiva. En concordancia, los proveedores consideran que para mejorar la orientación al mercado las empresas deben enfocarse en realizar gestión de postventa tanto hacia el cliente como hacia el proveedor, además de medir constantemente la satisfacción del cliente por medio de pequeñas encuestas al realizar los pedidos.

6.7.2.2 Orientación a la competencia por empresa por proveedores

Los proveedores enfocan la orientación a la competencia a partir de la caracterización de la competencia. La mediana empresa debe mejorar la discusión de las fortalezas de la competencia por parte de la gerencia y contactar a los clientes para lograr identificar la ventaja competitiva (tabla 6-33).

Tabla 6-33 Orientación a la competencia por proveedores

ORIENTACIÓN A LA COMPETENCIA X PROVEEDORES				
PROVEEDORES	OC1	OC2	OC3	OC4
Proveedores Grande (46)	78,26%	67,83%	65,22%	78,26%
Proveedores Mediana (12)	60,00%	60,00%	53,33%	56,67%
Proveedores Pequeña (12)	72,00%	66,86%	64,00%	73,71%

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la escala MARKOR

A su vez, la gran empresa debe hacer un esfuerzo por motivar a los vendedores para otorgar la información de las condiciones de los clientes y comunicarla a los

proveedores para incrementar la cadena de abastecimiento. La mediana empresa, por ende, debe enfocarse a integrar la alta dirección con los procesos de compra, venta y distribución de los productos químicos.

6.7.2.3 Orientación interna por empresa por proveedores

Se detecta que la mayoría de las variables están en condición roja. La gran empresa debe mejorar la integración de las áreas funcionales; se observa, además, una distorsión entre tesorería, área de compras, recepción de mercancía y contabilidad (tabla 6-34).

Tabla 6-34 Orientación interna por proveedores

ORIENTACIÓN INTERNA X PROVEEDORES					
PROVEEDORES	OI1	OI2	OI3	OI4	OI5
Proveedores Grande (46)	60,87%	60,00%	50,43%	53,04%	51,30%
Proveedores Mediana (12)	66,67%	56,67%	66,67%	66,67%	73,33%
Proveedores Pequeña (12)	60,00%	58,86%	55,43%	57,71%	57,71%

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la escala MARKOR

Los proveedores manifiestan que la mediana empresa debe mejorar el proceso de comunicación de su experiencia a estos (56,67%) para lograr en conjunto posicionar marcas combinadas. La pequeña empresa tiene la mayor dificultad para la orientación interna, vista desde los proveedores, al gestionar las acciones de mercadeo y ventas al haber un cambio por la competencia (58,86%) y no contactar a los clientes con las pretensiones de los proveedores (57,71%).

6.7.2.4 Generación de información por empresa por proveedores

En la generación de información por parte de los proveedores en función del tamaño de la organización, se detecta que la gran empresa tiene dificultad para estudiar los cambios en la industria, por considerarla con mayor participación del

mercado (56,52%). Sin embargo, la mediana empresa debe mejorar la información recolectada al efectuar inteligencia de mercado (56,67%) (tabla 6-35).

Tabla 6-35 Generación de información por proveedores

GENERACIÓN DE INFORMACIÓN X PROVEEDORES						
PROVEEDORES	GI1	GI2	GI3	GI4	GI5	GI6
Proveedores Grande (46)	91,74%	60,00%	85,22%	85,22%	56,52%	60,00%
Proveedores Mediana (12)	73,33%	56,67%	60,00%	70,00%	70,00%	60,00%
Proveedores Pequeña (12)	86,00%	61,71%	77,71%	78,86%	60,00%	59,43%

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la escala MARKOR

A su vez, la pequeña empresa se debe enfocar en mejorar o comprometerse a estudiar el entorno para efectuar los pedidos con anticipación y no generar cuentas por pagar a más de 90 días. En síntesis, la gran empresa, tiene orientación al mercado visto desde los proveedores en lo que concierne a realizar investigaciones de mercados para comprender mejor las condiciones del mismo y ofrecer un mejor servicio; a su vez, detecta cambios de la competencia fácilmente, pero se demora en la reacción de la implementación de nuevas estrategias.

6.7.2.5 Análisis de la información externa por empresa por proveedores

Según los proveedores, el análisis de la información externa se basa en estudiar a los clientes, el entorno y la sistematización de los mismos. Para la gran empresa, el personal de ventas no dedica tiempo para estudiar las tendencias de mercado a partir de información de los gremios o similares (54,35%) y no se adaptan a los cambios de la competencia fácilmente (tabla 6-36).

Tabla 6-36 Análisis de la información externa por proveedores

ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN EXTERNA X PROVEEDORES					
PROVEEDORES	AI1	AI2	AI3	AI4	AI5
Proveedores Grande (46)	60,87%	54,35%	72,61%	60,43%	53,91%
Proveedores Mediana (12)	63,33%	63,33%	63,33%	56,67%	66,67%
Proveedores Pequeña (12)	62,29%	55,14%	70,00%	60,29%	58,29%

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la escala MARKOR

Para la mediana empresa es fundamental el análisis de los datos de satisfacción de los clientes ante toda la organización para lograr una ventaja competitiva (56,67%). A su vez, la pequeña empresa tiene falencia en la adquisición de información de cambios en la industria (58,29%) y falta de reuniones con entes de estudio sobre las tendencias de la industria. En síntesis, la gran empresa se centra en revisar los procesos internos para conocer lo bueno y lo malo de los clientes antes de definir un despacho.

6.7.2.6 Capacidad de acción por empresa por proveedores

La capacidad de acción, vista desde los proveedores, indica que la gran empresa tiene falencias en cinco variables: demasiadas reuniones entre directivos (59,13%) pero no con el personal operativo de ventas, reacción tardía ante los cambios de la industria (52,22%), falta de coordinación de las diferentes áreas de la organización (46,65%) y no otorgamiento de soluciones a las quejas de los clientes (51,74%) ni adaptación de los productos o servicios a los requerimientos de mercado (56,09%) (tabla 6-37).

Tabla 6-37 Capacidad de acción por proveedores

CAPACIDAD DE ACCIÓN X PROVEEDORES								
PROVEEDORES	CA1	CA2	CA3	CA4	CA5	CA6	CA7	CA8
Proveedores Grande (46)	60,00%	75,65%	70,43%	59,13%	55,22%	45,65%	51,74%	56,09%
Proveedores Mediana (12)	63,33%	70,00%	60,00%	73,33%	70,00%	63,33%	70,00%	56,67%
Proveedores Pequeña (12)	61,71%	72,57%	67,43%	61,71%	59,14%	52,29%	57,43%	57,43%

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la escala MARKOR

Sin embargo, la mediana empresa realiza constantemente reuniones con los vendedores y el personal de mercadeo para entender los requerimientos de los clientes y de los proveedores. A su vez, la pequeña empresa tiene falencias en el sentido de adaptarse a nuevos mercados apoyados desde los proveedores (59,14%), en ciertos momentos falla la comunicación entre las diversas áreas de la organización que afectan la gestión de venta y despacho (52,29%) y en algunas ocasiones (para clientes importantes) dan respuesta a las quejas o reclamos en forma inmediata (57,43%). En síntesis, las tres empresas tienen problemas en la capacidad de acción para adaptar los productos a los requerimientos de los clientes en función de los proveedores.

6.7.3 Orientación al mercado por los jefes de compras

Esta se basa en comprender las características de los clientes en función de la adquisición de los productos químicos requeridos por ellos.

6.7.3.1 Orientación al mercado por jefe de compras por empresa

En la gran empresa se perciben cuatro variables que aportan a la orientación del mercado vistas desde los jefes de compras, que son similares a la mediana empresa; se analizan las características del cliente para saber qué productos adquirir (80,00%); lo principal es cumplir la promesa básica del mercadeo desde la caracterización de los clientes (86,67%), en tanto que la satisfacción de los clientes se mide en forma secuencial (83,22%) al realizar las visitas respectivas o con conversaciones con estos (tabla 6-38).

Tabla 6-38 Orientación al mercado jefes de compras

ORIENTACIÓN AL MERCADO JEFES DE COMPRAS						
	OM1	OM2	OM3	OM4	OM5	OM6
Jefe de compras Grande (3)	80,00%	66,67%	73,33%	86,67%	86,67%	100,00%
Jefe de compras Mediana (6)	80,00%	73,33%	73,33%	86,67%	80,00%	73,33%
Jefe de compras Pequeña (6)	76,67%	60,00%	76,67%	66,67%	70,00%	63,33%

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la escala MARKOR

La pequeña empresa se caracteriza por tener una orientación al mercado al intentar conocer al cliente (76,67%), pero se basa más en lograr el despacho del proveedor que obtener una plena satisfacción del cliente. En resumen, la versión de los jefes de compras por una orientación al mercado se basa principalmente en conocer a los clientes para saber qué productos se adquieren y puedan ser complementarios. A su vez, se satisface al cliente de la mejor forma posible.

6.7.3.2 Orientación a la competencia por jefes de compras por empresa

Se enfoca desde la mediana empresa a tener falencia en la comunicación de las fortalezas estratégicas de la competencia (53,33%) y en el contacto con el cliente en espera de la ventaja competitiva (56,67%) (tabla 6-39).

Tabla 6-39 Orientación a la competencia jefes de compras

ORIENTACIÓN A LA COMPETENCIA JEFES DE COMPRAS				
	OC1	OC2	OC3	OC4
Jefe de compras Grande (3)	80,00%	73,33%	73,33%	80,00%
Jefe de compras Mediana (6)	60,00%	60,00%	53,33%	56,67%
Jefe de compras Pequeña (6)	60,00%	70,00%	70,00%	73,33%

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la escala MARKOR

Pero, la gran empresa se esmera en lograr que los vendedores aporten las estrategias de lo que realiza la competencia para la compra de los insumos químicos que estas necesitan para el buen funcionamiento. En síntesis, los jefes de compras tienen la visión de satisfacer al cliente según las políticas de la empresa en cuanto a compra de los productos que estos requieren.

6.7.3.3 Orientación interna por jefes de compras por empresa

Se evidencia que la gran empresa se preocupa poco por las capacidades internas entre las áreas de la organización (53,33%), pero la mediana y pequeña empresa fallan en responder a las acciones de la competencia (56,67%) (tabla 6-40).

Tabla 6-40 Orientación interna jefes de compras

ORIENTACIÓN INTERNA JEFES DE COMPRAS					
	OI1	OI2	OI3	OI4	OI5
Jefe de compras Grande (3)	60,00%	60,00%	60,00%	60,00%	53,33%
Jefe de compras Mediana (6)	66,67%	56,67%	66,67%	66,67%	73,33%
Jefe de compras Pequeña (6)	50,00%	56,67%	63,33%	66,67%	66,67%

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la escala MARKOR

A su vez, la pequeña empresa tiene la percepción de que no hay acompañamiento de los jefes de compras en la gestión de los directivos al momento de realizar una visita a los clientes (50,00%). En síntesis, desde la versión de los jefes de compras las organizaciones aún tienen falencias en la caracterización de los clientes y no se apoyan bien en el uso de las bases de datos que poseen las empresas para saber a mayor profundidad las características de sus clientes.

6.7.3.4 Generación de información por jefes de compras por empresa

Los jefes de compras manifiestan que la generación de información desde la gran empresa se cumple en un 100% en la gestión de la investigación de los clientes en el sentido de ofrecer mejor servicio, hay buena integración de las áreas apoyadas en la intranet de la organización y se detectan fácilmente los cambios de la competencias (86,86%) al solicitar nuevo surtido de químicos Sin embargo, se divisan falencias (grande y pequeña) para comprender el estudio de los cambios en el entorno y sus efectos, 53,33% y 56,67%, respectivamente (tabla 6-41).

Tabla 6-41 Generación de información jefes de compras

GENERACIÓN DE INFORMACIÓN JEFES DE COMPRAS						
	GI1	GI2	GI3	GI4	GI5	GI6
Jefe de compras Grande (3)	100,00%	60,00%	100,00%	86,67%	53,33%	53,33%
Jefe de compras Mediana (6)	73,33%	56,67%	60,00%	70,00%	70,00%	60,00%
Jefe de compras Pequeña (6)	76,67%	73,33%	66,67%	63,33%	63,33%	56,67%

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la escala MARKOR

En síntesis, la mediana y pequeña empresa pueden mejorar fácilmente la orientación al mercado al comprender mejor las actitudes y características de los clientes.

6.7.3.5 Análisis de la información externa - jefes de compras

La gran (53,33%) y pequeña (50,00%) empresas fallan en el poco tiempo que le dedican al estudio del entorno, al medio ambiente y la competencia (tabla 6-42).

Tabla 6-42 Análisis de la información externa jefes de compras

ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN EXTERNA JEFES DE COMPRAS					
	AI1	AI2	AI3	AI4	AI5
Jefe de compras Grande (3)	60,00%	53,33%	73,33%	60,00%	46,67%
Jefe de compras Mediana (6)	63,33%	63,33%	63,33%	56,67%	66,67%
Jefe de compras Pequeña (6)	66,67%	50,00%	66,67%	63,33%	66,67%

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la escala MARKOR

En síntesis, la mediana empresa puede mejorar la orientación al mercado al analizar la satisfacción de los clientes en relación con toda la organización (56,67%).

6.7.3.6 Capacidad de acción - jefes de compras

Los jefes de compras manifiestan que la capacidad de acción de las comercializadoras de químicos en la gran empresa se enfoca en realizar reuniones sin considerar las sugerencias de los clientes (53,33%); entre tanto, las medianas empresas no se centran en la adaptación de los cambios de productos según las sugerencias de los clientes (56,67%) (tabla 6-43).

Tabla 6-43 Capacidad de acción - jefes de compras

CAPACIDAD DE ACCIÓN JEFES DE COMPRAS								
	CA1	CA2	CA3	CA4	CA5	CA6	CA7	CA8
Jefe de compras	60,00%	80,00%	73,33	53,33	60,00	33,33	60,00	66,67

Grande (3)			%	%	%	%	%	%
Jefe de compras Mediana (6)	63,33%	70,00%	60,00%	73,33%	70,00%	63,33%	70,00%	56,67%
Jefe de compras Pequeña (6)	66,67%	63,33%	63,33%	60,00%	63,33%	66,67%	66,67%	63,33%

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la escala MARKOR

Los jefes de compras en relación a la capacidad de acción de la gran empresa tienen problemas de coordinación en las diferentes áreas de la organización. En síntesis, los jefes de compras consideran la capacidad de acción como un elemento fundamental para mejorar la comunicación interna y realizar reuniones con miras a analizar las quejas de los clientes.

6.7.4 Orientación al mercado por empresa por vendedores

6.7.4.1 Orientación al mercado: empresa-vendedores

Los vendedores consideran la orientación al mercado como un factor decisivo para generar ventaja competitiva. La gran empresa se enfoca en lograr cumplir el objetivo de satisfacción al cliente (82,56%), e igualmente sucede en la mediana (86,67%) (tabla 6-44).

Tabla 6-44 Orientación al mercado vendedores

ORIENTACIÓN AL MERCADO VENDEDORES						
	OM1	OM2	OM3	OM4	OM5	OM6
Vendedores Grande (39)	78,97%	61,54%	76,41%	82,56%	82,56%	87,18%
Vendedores mediana (6)	80,00%	73,33%	73,33%	86,67%	80,00%	73,33%
Vendedores Pequeña (9)	80,00%	60,00%	75,56%	66,67%	73,33%	62,22%

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la escala MARKOR

Los vendedores de la pequeña empresa consideran la orientación al mercado al conocer mejor las características del cliente (80,00%). En suma, estos consideran

la orientación al mercado si se mejora la comunicación entre las áreas y si se estudia a profundidad a los clientes.

6.7.4.2 Orientación a la competencia vendedores

En este sentido, los vendedores consideran que en la mediana empresa no discuten las fortalezas de la competencia desde la alta dirección. A su vez, se contacta poco al cliente, puesto perciben que no es un elemento para generar una ventaja competitiva (tabla 6-45).

Tabla 6-45 Orientación a la competencia vendedores

ORIENTACIÓN A LA COMPETENCIA VENDEDORES				
	OC1	OC2	OC3	OC4
Vendedores Grande (39)	77,95%	68,21%	65,13%	77,95%
Vendedores mediana (6)	60,00%	60,00%	53,33%	56,67%
Vendedores Pequeña (9)	60,00%	71,11%	68,89%	73,33%

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la escala MARKOR

En resumen, la gran empresa tiene mayor orientación al mercadeo vista desde los vendedores, pero la mediana y la pequeña realizan la combinación de una orientación a las ventas complementadas con la orientación al mercado.

6.7.4.3 Orientación interna - vendedores

La orientación interna de los vendedores considera que la gran empresa se enfoca en regenerar la integración de las diferentes áreas de la organización, mejorar la comunicación y tener contacto con los clientes desde la alta gerencia (tabla 6-46).

Tabla 6-46 Orientación interna vendedores

ORIENTACIÓN INTERNA VENDEDORES					
	OI1	OI2	OI3	OI4	OI5

Vendedores Grande (39)	61,03%	60,00%	50,77%	51,79%	52,31%
Vendedores mediana (6)	66,67%	56,67%	66,67%	66,67%	73,33%
Vendedores Pequeña (9)	51,11%	57,78%	64,44%	68,89%	66,67%

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la escala MARKOR

La mediana y la pequeña empresa tienen falencias en la comunicación para lograr la ventaja competitiva (56,67%) y (57,78%). No obstante, la pequeña empresa con un 51,11% cree que la orientación interna falla por cuanto los directivos se involucran mucho en la empresa y olvidan la gestión de ventas.

6.7.4.4 Generación de información vendedores

Los vendedores piensan que la generación de información es un punto fuerte en la gran empresa (91,28%) para investigar a los clientes en lo concerniente a sus requerimientos. A su vez, se enfocan en una buena gestión de detección de cambios de la competencia, pero no realizan estudios de la industria (tabla 6-46).

Tabla 6-47 Generación de información vendedores

GENERACIÓN DE INFORMACIÓN VENDEDORES						
	GI1	GI2	GI3	GI4	GI5	GI6
Vendedores Grande (39)	91,28%	60,00%	82,56%	85,64%	56,41%	62,56%
Vendedores mediana (6)	73,33%	56,67%	60,00%	70,00%	70,00%	60,00%
Vendedores Pequeña (9)	75,56%	73,33%	64,44%	62,22%	62,22%	55,56%

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la escala MARKOR

Pero la mediana empresa tiene falencia en la obtención de información a partir de investigaciones en el mercado para la toma de decisiones (56,67%), mientras que pequeña empresa las tiene en la gestión para realizar estudios de cambios en el entorno y comprender sus efectos (55,56%).

6.7.4.5 Análisis de la información externa - vendedores

Desde la visión de los vendedores, el análisis de la información, la gran empresa tiene dificultades en la poca dedicación del personal al mercadeo a analizar el entorno y la competencia (55,90%). Sin embargo, la mediana empresa se concentra en la satisfacción del cliente por considerarla como una orientación a las ventas (tabla 6-48).

Tabla 6-48 Análisis de la información externa vendedores

ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN EXTERNA VENDEDORES					
	AI1	AI2	AI3	AI4	AI5
Vendedores Grande (39)	61,03%	54,87%	72,82%	61,54%	55,90%
Vendedores mediana (6)	63,33%	63,33%	63,33%	56,67%	66,67%
Vendedores Pequeña (9)	66,67%	48,89%	68,89%	66,67%	66,67%

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la escala MARKOR

La pequeña empresa tiene gran dificultad para tener una orientación al mercado al no poseer el personal de ventas y mercadeo para analizar los sucesos del entorno y realizar investigaciones de mercado (48,89%).

6.7.4.6 Capacidad de acción vendedores

La gran empresa tiene dificultades con la ejecución de reuniones extensas y no muy productivas (59,49%), además, de la falta de reacción ante los cambios de estrategias por parte de la competencia (55,38%), falta de coordinación entre las áreas (51,28%), falta de reacción ante las quejas de los clientes (51,28%) y falta de adaptación de productos a las necesidades de cliente (55,90%) (tabla 6-49).

Tabla 6-49 Capacidad de acción vendedores

CAPACIDAD DE ACCIÓN VENDEDORES								
	CA1	CA2	CA3	CA4	CA5	CA6	CA7	CA8
Vendedores Grande (39)	60,00%	74,87%	69,23%	59,49%	55,38%	46,15%	51,28%	55,90%

Vendedores mediana (6)	63,33%	70,00%	60,00%	73,33%	70,00%	63,33%	70,00%	56,67%
Vendedores Pequeña (9)	64,44%	57,78%	62,22%	57,78%	64,44%	64,44%	66,67%	57,78%

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la escala MARKOR

La pequeña empresa tiene dificultades para adaptar la orientación al mercado por cuanto se admiten las sugerencias de los clientes, pero hay ocasiones donde no se realiza la gestión por costos. En síntesis, la capacidad de acción de los vendedores para generar orientación al mercado es deficiente para adaptar los cambios de productos sugeridos por los clientes.

6.7.5 Orientación al mercado por empresa por empleados-gerentes

6.7.5.1 Orientación al mercado empresa - empleados – gerentes

La orientación al mercado desde la gestión de los gerentes y empleados de la organización se enfoca en una visión positiva en la gran empresa por cumplir la satisfacción del cliente (82,73%), además de medición de la satisfacción del cliente en forma sistemática (83,64%) y preocupación por la postventa (87,27%) (tabla 6-50).

Tabla 6-50 Orientación al mercado empleados gerentes

ORIENTACIÓN AL MERCADO EMPLEADOS GERENTES						
	OM1	OM2	OM3	OM4	OM5	OM6
Gerentes- empleados Grande (22)	79,09%	61,82%	76,36%	82,73%	83,64%	87,27%
Gerentes- empleados Mediana (6)	80,00%	73,33%	73,33%	86,67%	80,00%	73,33%
Gerentes- empleados Pequeña (6)	76,67%	60,00%	76,67%	66,67%	70,00%	63,33%

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la escala MARKOR

La mediana empresa tiene fortaleza para analizar a los clientes y ofrecer mejores productos desde la satisfacción de éstos (86,67%). Es así que los empleados de

la organización consideran que la orientación al mercado se basa en lograr la satisfacción del cliente y medirla para la toma de decisiones acordes con las necesidades del entorno.

6.7.5.2 Orientación a la competencia empleados gerentes

En este ítem, la mediana empresa no comunica los problemas de los clientes ante la gerencia (56,67%) ni reacciona en forma inmediata a los cambios estratégicos de la competencia (53,33%) (tabla 6-51).

Tabla 6-51 Orientación a la competencia empleados gerentes

ORIENTACIÓN A LA COMPETENCIA EMPLEADOS GERENTES				
	OC1	OC2	OC3	OC4
Gerentes- empleados Grande (22)	78,18%	68,18%	65,45%	78,18%
Gerentes- empleados Mediana (6)	60,00%	60,00%	53,33%	56,67%
Gerentes- empleados Pequeña (6)	60,00%	70,00%	70,00%	73,33%

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la escala MARKOR

La pequeña y la gran empresa tienen un factor que puede favorecerlas y es un esfuerzo por prestar mejor los servicios de postventa (78,18 y 73,33%).

6.7.5.3 Orientación interna empleados gerentes

Esta mejora la integración de las áreas (50,91%), el desconocimiento de los factores para generar ventaja competitiva (52,73%) y la falta de compartir información ente las diferentes áreas de la organización (51,82%) en la gran empresa (tabla 6-52).

Tabla 6-52 Orientación interna empleados gerentes

ORIENTACIÓN INTERNA EMPLEADOS GERENTES					
	OI1	OI2	OI3	OI4	OI5
Gerentes- empleados Grande (22)	60,91%	60,00%	50,91%	52,73%	51,82%
Gerentes- empleados Mediana (6)	66,67%	56,67%	66,67%	66,67%	73,33%
Gerentes- empleados Pequeña (6)	50,00%	56,67%	63,33%	66,67%	66,67%

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la escala MARKOR

La pequeña y la mediana empresa tienen en común que la orientación interna vista por los gerentes tiene falencia en torno a la baja comunicación de las experiencias con los clientes para tomar decisiones de mercadeo y ventas (56,67%).

6.7.5.4 Generación de información empleados gerentes

Se observa que en un 91,82% la gran empresa realiza investigación a los clientes para saber el tipo de servicios o productos que debe ofrecer (tabla 6-53).

Tabla 6-53 Generación de información empleados gerentes

GENERACIÓN DE INFORMACIÓN EMPLEADOS GERENTES						
	GI1	GI2	GI3	GI4	GI5	GI6
Gerentes- empleados Grande (22)	91,82%	60,00%	84,55%	85,45%	56,36%	60,91%
Gerentes- empleados Mediana (6)	73,33%	56,67%	60,00%	70,00%	70,00%	60,00%
Gerentes- empleados Pequeña (6)	76,67%	73,33%	66,67%	63,33%	63,33%	56,67%

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la escala MARKOR

La gran empresa falla en la generación de información dada la poca información de los cambios de la industria (56,36%). A su vez, la mediana empresa se enfoca en mejorar la forma de efectuar investigación de mercados para tomar decisiones

(56,67%). Igualmente, la pequeña empresa falla en la gestión de la información porque no efectúa estudios de cambios en el entorno y sus consecuencias.

6.7.5.5 Análisis de la información externa empleados gerentes

La gran empresa falla en el análisis de la información externas desde el poco tiempo que se tiene para realizar estudios de en torno e investigación de mercados (54,55%) y la no información oportuna de los cambios de estrategias de la competencia (54,55%) (tabla 6-54).

Tabla 6-54 Análisis de la información externa empleados gerentes

ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN EXTERNA EMPLEADOS GERENTES					
	AI1	AI2	AI3	AI4	AI5
Gerentes- empleados Grande (22)	60,91%	54,55%	72,73%	60,91%	54,55%
Gerentes- empleados Mediana (6)	63,33%	63,33%	63,33%	56,67%	66,67%
Gerentes- empleados Pequeña (6)	66,67%	50,00%	66,67%	63,33%	66,67%

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la escala MARKOR

La pequeña empresa se centra en la falencia del poco tiempo para estudiar el entorno (50,00%), mientras que la mediana empresa se olvida de la orientación al mercado a partir de no analizar los datos sobre la satisfacción de los clientes ante toda la organización.

6.7.5.6 Capacidad de acción empleados gerentes

Se evidencia que la gran empresa sigue con fallas en la comunicación de los datos en función de la información adquirida en el medio por parte de los vendedores (59,00%), la poca reacción de los cambios estratégicos de la competencia (55,45%), la falta de coordinación entre las áreas funcionales de la

organización (45,45%) y el no otorgar soluciones a las quejas de los clientes (51,82%) (tabla 6-55).

Tabla 6-55 Capacidad de acción empleados gerentes

CAPACIDAD DE ACCIÓN EMPLEADOS GERENTES								
	CA1	CA2	CA3	CA4	CA5	CA6	CA7	CA8
Gerentes- empleados Grande (22)	60,00%	75,45%	70,00%	59,09%	55,45%	45,45%	51,82%	56,36%
Gerentes- empleados Mediana (6)	63,33%	70,00%	60,00%	73,33%	70,00%	63,33%	70,00%	56,67%
Gerentes- empleados Pequeña (6)	66,67%	63,33%	63,33%	60,00%	63,33%	66,67%	66,67%	63,33%

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la escala MARKOR

La mediana empresa tiene una falencia en cuanto a la capacidad de acción en relación a que no se adaptan los servicios o productos, según las sugerencias de los clientes (56,67%).

En la pequeña empresa se identifica que se gerencia los recursos según los precios basados en los costos. Por tanto, las capacidades del mercadeo corresponden con una interpretación de los clientes baja. Esto ocurre porque se tiene una base de datos de los clientes, pero es limitada a nombre, contacto, teléfono y dirección; desconoce: el tipo de compras, fechas de compras y de despacho, así como cantidades adquiridas y precio de venta.

No se investiga a los clientes para saber qué desean, no miden su satisfacción, no hay objetivos hacia éstos, desconocen sus características y no le prestan atención a la posventa; sin embargo, hay comunicación entre las áreas de venta y la gerencia.

Tabla 6-56 Media y desviación estándar según el tipo de empresa hacia la orientación al mercado

Empresa	Orientación al mercado		Orientación a la competencia		Orientación interna		Generación de información	
	Media	Desviación estándar	Media	Desviación estándar	Media	Desviación estándar	Media	Desviación estándar
Estadística								

Pequeña	3,44444	0,90851	3,41667	0,88055	3,03333	0,80872	3,33333	0,98561
Mediana	3,88889	0,62234	2,87500	0,67967	3,30000	0,74971	3,25000	0,80623
Grande	3,92424	0,64938	3,62500	0,57361	2,76364	0,60468	3,65909	0,92323
Total	3,83333	0,71691	3,45588	0,70834	2,90588	0,69866	3,52941	0,92801

Empresa	Análisis de la información externa		Capacidad de acción		Total	
	Media	Desviación estándar	Media	Desviación estándar	Media	Desviación estándar
Pequeña	3,13333	0,81931	3,20833	0,79783	3,25980	0,86881
Mediana	3,13333	0,89955	3,29167	0,89819	3,31863	0,83722
Grande	3,03636	0,71584	2,96023	0,72001	3,31417	0,83367
Total	3,07059	0,76597	3,06250	0,77778	3,30536	0,84012

Fuente: elaboración propia a partir del SPSS23

Según las variables analizadas, entre la diferencia de las correlaciones de estas y efectuando la sumatoria de ellas, para lograr identificar los parámetros de mayor potencialidades positivas y negativas de las variables, detecta la oportunidad de englobar los elementos que afectan la orientación al mercado desde los seis enfoques propuestos.

Otorgan un elemento negativo, lo cual indica que tiene una correlación fuerte e inversa; la adaptación a los cambios de productos sugeridos por los clientes es fuerte, pero al realizar más cambios a los productos menos satisfacción hay para el cliente. Cuanto más aumentan las quejas menos soluciones hay para el cambio de productos; al haber cambios en campañas de la competencia, la organización aplaza en contrataque publicitario. Al aumentar el cambio de postura de la competencia en el entorno, menos efectos se tienen en la organización para adaptarse a éste; al disminuir la gestión en ciertas áreas de la organización se genera aumento en la gestión de mercadeo.

Igualmente, al ofrecer mayor valor para los clientes hay disminución en las actividades de los directivos; al disminuir las visitas de los directivos a los clientes aumenta la gestión de los vendedores por satisfacer a los clientes.

Al aumentar las reuniones entre áreas disminuye la gestión de las áreas puesto se preocupan por el indicador; al aumentar las reuniones con gremios, se afecta inversamente la obtención de las tendencias del mercado, puesto se tienen muchos datos que llevan a confundir las interpretaciones de los sucesos; a su vez, al realizar muchas investigaciones de mercados se cae en disminución de toma de decisiones por confiar en la información recolectada.

Las estrategias tienen una correlación positiva pero inversa; es decir, al aumentar las estrategias orientadas hacia el cliente para crear valor, disminuye la gestión de ventas. Al mismo tiempo, al analizar la información de la competencia por parte de la gerencia, decrece la gestión orientada al mercado.

Al reaccionar positivamente hacia los cambios estratégicos de la competencia se evidencia aumento de vínculo con los clientes; también al revisar los procesos para generar nuevos productos se impulsa positivamente al jalamiento del mercadeo hacia los clientes. En paralelo, los vendedores comparten información de los clientes y capturan datos sobre la competencia, la cual es analizada por el vendedor quien toma la decisión a favor de la venta y el mercadeo, por ende, es la mayor fuente de información en vivo del mercado. También, al expresar lo positivo y lo malo de los clientes, aumenta la gestión de los vendedores y la función estratégica del mercadeo.

Hay una fuerte relación entre la aplicación de las estrategias de mercadeo, que conlleva encontrar una ventaja competitiva dada por los mismos clientes; a su vez identifica mucho más fácil los cambios de la competencia. Pero las quejas, sugerencias y reclamos aportan en forma fuerte y directa a la optimización de la relación con el cliente y la gestión del mercadeo.

Se detectó que las organizaciones tienen una orientación al mercado puesto analizan las características del cliente, se enfocan a satisfacerlo en el tiempo de despacho, hay una forma indirecta de medir la satisfacción del cliente al momento

de solicitar nuevos requerimientos y, a su vez, hay preocupación por realizar servicio de postventa.

6.8 Encuestas individuales por enfoque (gerentes-empleados, jefes de compras, proveedores y clientes)

A continuación, se realiza el estudio y análisis por personal encuestado (gerentes, empleados, jefes de compras, proveedores y clientes) por cada variable estudiada en la orientación al mercado (escala MARKOR). Recuérdese que la multiplicación del número de encuestados por la máxima nota de cada factor, da el factor de conversión para definir el grado de color a aplicar. El rojo es inferior al 60%, el amarillo entre el 60 y 70%, naranja entre 70,1 y 79,99% y el verde superior al 80%.

6.8.1 Orientación al mercado desde los 34 empleados

La orientación al mercado desde la escala de MARKOR, está compuesta por seis variables (orientación al mercado, orientación a la competencia, orientación interna, generación de información, análisis de la información externa y capacidad de acción) y sus diversas subvariables; las cuales constan de las 34 preguntas que refuerzan la comprensión del papel de las capacidades de mercadeo para generar ventajas competitivas de las comercializadoras de químicos intervenidas.

El enfoque de la orientación al mercado de las empresas se apoya principalmente en la satisfacción de los clientes por medio de la medición sistemática de los mismos y en la atención del servicio postventa en un 80,59%; indicando que se tiene la creencia, desde el interior de la organización, que se cumple con la satisfacción del cliente, pero manifiestan que no se tiene un instrumento para

verificarlo, puesto que consideran que si regresan a comprar es por satisfacción. También, asocian la medición sistemática de los clientes, cuando hay conversación con el cliente, y las necesidades de los productos que desea adquirir (tabla 6-57).

Tabla 6-57 Calificación de orientación al mercado de 34 empleados

ORIENTACIÓN AL MERCADO							
OM1	OM2	OM3	OM4	OM5	OM6		
78,82%	63,53%	75,88%	80,59%	80,59%	80,59%		
ORIENTACIÓN A LA COMPETENCIA							
OC1	OC2	OC3	OC4				
71,76%	67,06%	64,12%	73,53%				
ORIENTACIÓN INTERNA							
OI1	OI2	OI3	OI4	OI5			
60,00%	58,82%	55,88%	57,65%	58,24%			
GENERACIÓN DE INFORMACIÓN							
GI1	GI2	GI3	GI4	GI5	GI6		
85,88%	61,76%	77,06%	78,82%	60,00%	60,00%		
ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN EXTERNA							
AIE1	AIE2	AIE3	AIE4	AIE5			
62,35%	55,29%	70,00%	60,59%	58,82%			
CAPACIDAD DE ACCIÓN							
CA1	CA2	CA3	CA4	CA5	CA6	CA7	CA8
61,76%	72,35%	67,06%	61,76%	59,41%	52,35%	57,65%	57,65%

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la escala MARKOR

Asimismo, asocian la variable atención de postventa, como un proceso de recompra. Sin embargo, la creación de valor hacia los clientes es baja (63,53%), ya que no siempre el cliente compra en la misma comercializadora; puesto efectúan la venta a corto plazo y no la vinculación del cliente a largo plazo, para generar recompra.

En relación con la orientación a la competencia, el 73,53% considera que si hay contacto con el cliente para elaborar una ventaja competitiva desde diferentes enfoques: posicionamiento de marca, ubicación de los almacenes de distribución y precio. Sin embargo, el 71,76% posee una orientación a la competencia basada en el análisis de la información suministrada por el personal de ventas en cuanto a las estrategias de los competidores; lo cual lo llevan a cabo indagando a los

clientes sobre el porqué compra en ese comercializador específico y si ha adquirido productos en otras comercializadoras. Sin embargo, se evidencia en un 67,06% que las organizaciones responden a las acciones de la competencia por medio de asesoría a los clientes, empaque de los productos comprados, obsequios de unos cuantos gramos del producto adquirido y posicionamiento de marca y servicio.

El enfoque de la orientación interna se considera en peligro (rojo), por cuanto está entre 55,88 y 58,82% debido a que hay ciertas deficiencias en la comunicación con otras áreas de la organización y compromiso de esta en relación con la satisfacción del cliente; también los directivos se olvidan de las actividades para otorgar valor a los clientes, como es el caso de la pequeña empresa, la cual no pinta la fachada del almacén, no barre la zona de acceso a la bodega y tiene objetos regados por las oficinas. A su vez, las situaciones con los clientes no son tramitadas a entes superiores para realizar correctivos, sino que son los vendedores quienes intervienen para otorgar solución al problema.

En contraste, las directivas asisten a los vendedores en la realización de visitas a clientes potenciales o actuales, que pueden generar valor a las finanzas de la organización. Con un 60,00% está indicando amarillo, lo cual es un enfoque de mejora, pero se evidencia que en cierta forma hay relación de los altos ejecutivos con los clientes cuando se requiere o determinan un factor de ingresos potencialmente alto.

Se detectó enfoque de generación de información para aportar a la creación de orientación al mercado, en un 85,88% (verde); las organizaciones realizan indirectamente investigaciones de mercados (inteligencia de mercados) para conocer los servicios o productos a ofrecer. Sin embargo, tiene tres elementos en semáforos amarillos: poco uso de la información de investigación de mercados para la toma de decisiones, poco estudio de los cambios en la industria y no desarrollo de estudios del entorno y los efectos. No obstante, las

comercializadoras de químicos, detectan en cierta forma (naranja) los cambios de la competencia y hacen contactos con los clientes para analizar la percepción de los servicios.

Según la encuesta aplicada a los directivos de las comercializadoras de químicos están en peligro (rojo) las variables de poca dedicación a analizar el mercado por parte de personal de ventas y mercadeo (55,29%) y la baja confiabilidad de informar oportunamente los cambios del entorno y los movimientos de la competencia (58,82%); sin embargo, se detecta amarillo pues, de cierta forma, hay contacto con los clientes para conocer lo bueno y lo malo de la empresa (70,00%). (ilustración 6-50), lo cual se manifiesta al considerar que los clientes son estables y dicho sea de paso, en el sector se comercializan químicos de tipo *commodity*.

Desde la capacidad de acción de los 34 empleados se detectan cuatro variables en peligro (rojo) para implementar la orientación al mercado: poca reacción ante las campañas de la competencia (59,41%), poca coordinación entre las áreas de la organización para analizar la información del entorno (52,35), poca actitud para atender las quejas y reclamos de los clientes frente a los sucesos de ventas despacho y mercadeo de la organización (57,65%) y poca voluntad para elaborar cambios en los productos con base en las sugerencias de los clientes (57,65%). Pese a ello, los empresarios se preocupan por recibir quejas, reclamos y sugerencias (72,35%), pero no las tramitan para darles solución; a su vez, se revisan, internamente, los procesos para efectuar cambios en los productos, pero no según las sugerencias de los clientes sino desde un enfoque de las directivas de la organización.

En síntesis, los empresarios de las comercializadoras de químicos objeto de estudio, poseen elementos negativos (rojo) que distorsionan la gestión para una orientación al mercado a fin de activar las ventajas competitivas, porque existe falta de medición de la satisfacción del cliente en forma sistemática (54%) y falta

de comunicación de las fortalezas y estrategias de la competencia en la dirección de la empresa (55%).

6.8.2 Análisis de los datos de los 34 empleados

A su vez, hay variables susceptibles de mejora, que por tanto demandan más atención (naranja) para ser un factor diferenciador y lograr mayor ventaja competitiva (pasar a verde); estas son: enfoque estratégico para generar ventaja competitiva (71%), se logra al motivar a los vendedores a tener una actitud de servicios al cliente con asesoría; comunicación de las experiencias con los clientes, lo cual conlleva repetir el mismo error con estos (72%) y a poner en peligro el abandono del cliente; integración entre las áreas funcionales de la compañía (71%), pero con mayor esfuerzo de solucionar problemas desde la base (comunicarlo aportaría mayor cercanía a la mejora de la ventaja competitiva (verde). También, la variable contacto constante con los clientes para analizar las percepciones de estos está en condiciones adecuadas (72%), pero se detecta desconocimiento del cliente, no utilizan un *Custom Relationship Management* (CRM), para generar mayor diálogo y confianza con los clientes. En un 70% la variable de conocer lo bueno o lo malo de los clientes en la empresa, demuestra nuevamente que las comercializadoras de químicos desconocen de alguna manera las características de los clientes y solo se enfocan en atender y despachar, obviando factores de compras anteriores.

A partir de la encuesta con la escala MARKOR aplicada a los 34 empleados, únicamente hay dos variables en semáforo verde: que los objetivos están orientados a la satisfacción de los clientes; sin embargo, se contradicen al momento de impactar en la aplicación del servicio al cliente. A su vez, la orientación a la competencia desde la reacción a las acciones de esta (82%) se basa en comprender a los clientes en el momento de la prestación de servicio, analizando las condiciones de compras en relación con la ejecución de las acciones de la competencia.

Tanto el quinto como el noveno encuestado expresan en semáforo en rojo (54% y 55%) la constitución de una política de la empresa hacia la generación de una orientación al mercado, en forma débil; sin embargo, el cuarto y octavo empleado manifestaron que la orientación al mercado se puede realizar en la medida que esta investigue el mercado (semáforo en verde – 81 y 82%); pero la mayoría de los empleados (24) registran un semáforo amarillo (60-69%) de establecer una orientación al mercado desde el interior de la empresa para impactar en el mercado.

El 88% considera estar de acuerdo con el análisis de las características del cliente. El 76%, considera ni acuerdo ni desacuerdo en relación con la construcción de estrategias orientadas a crear valor hacia los clientes; al mismo tiempo, el 74%, reflexiona estar de acuerdo con elaborar estrategias para crear ventajas competitivas; el 58%, está a favor de establecer objetivos para satisfacer a los clientes; el 47%, considera estar posicionados positivamente en la medición sistemática de la satisfacción del cliente. El 76% está muy de acuerdo y desacuerdo, en que la prestación de postventa es esencial para generar valor en la orientación al mercado.

Desde un enfoque de orientación a la competencia de los 34 encuestados, el 68% está de acuerdo en compartir información entre vendedores de las estrategias de los competidores. El 53%, ni está de acuerdo ni en desacuerdo en reaccionar ante las acciones de la competencia, pero el 41%, está de acuerdo en que se reacciona ante los cambios de estrategias de la competencia. El 64%, no está ni de acuerdo ni en desacuerdo sobre el debate por parte de la gerencia de las fortalezas y estrategias promovidas por la competencia. Sin embargo, el 50%, considera estar de acuerdo en realizar contactos con los clientes en espera de lograr una ventaja competitiva.

Desde la orientación interna, las directivas de áreas funcionales visitan los clientes ni están de acuerdo ni en desacuerdo (65%); a su vez, el 64%, expresa igualmente el desinterés en comunicar las experiencias con los clientes. Por su parte, el 32% está en desacuerdo en que las áreas funcionales estén integradas para lograr la satisfacción de los clientes. El 53% ni están de acuerdo ni en desacuerdo, en que los directivos comprendan a actividades de la empresa en función de crear valor para el cliente. A su vez, el 41%, ni está de acuerdo ni en desacuerdo, en compartir las capacidades de una unidad con otra dentro de las mismas empresas en general.

Desde la generación de información, para lograr una orientación al mercado, el 88% considera que se realizan investigaciones a los clientes para saber qué tipo de servicio o producto ofrecer; sin embargo, el 79% ni está de acuerdo ni en desacuerdo que la funcionalidad de la información obtenida en investigación de mercado ayude a la toma de decisiones para la creación de valor en la organización. El 44% considera estar de acuerdo en obtener información de la competencia para comprender los cambios de la competencia. El 53%, expresa estar de acuerdo en generar información basados en realizar contactos con los clientes para analizar la percepción de los servicios; a su vez, el 56% ni está de acuerdo ni en desacuerdo en hacer estudios de los cambios en la industria; por último, el 33%, considera estar en desacuerdo en cuanto al uso de estudios de cambios en el entorno y sus efectos.

En el análisis de la información externa, el 67% considera ni estar de acuerdo ni en desacuerdo con la programación de reuniones con gremios y otros para obtener información de tendencias; a su vez, el 88% considera ni estar de acuerdo y en desacuerdo, con que el personal de mercadeo dedique tiempo para analizar el entorno y la competencia.

Las variables analizadas se sumaron en forma vertical, luego se dividieron por las unidades que respondieron a la encuesta, luego se obtuvo el porcentaje según

las opciones: muy de acuerdo, de acuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, en desacuerdo, muy en desacuerdo.

En la relación con la orientación al mercado, el 88% expresa estar de acuerdo con el análisis de las características del cliente; el 76% ni está de acuerdo ni en desacuerdo con establecer estrategias orientadas hacia la creación de valor hacia los clientes. A su vez, el 74% está de acuerdo con establecer estrategias enfocadas a obtener una ventaja competitiva; el 58% está de acuerdo en que los objetivos estén orientados a la satisfacción de los clientes. El 18% considera que no se logra la satisfacción a los clientes desde la comercialización de estos productos. El 46% está de acuerdo con una orientación de medir la satisfacción de los clientes en forma sistemática. A su vez, el 76% considera que se presta atención al proceso de postventa.

Desde la orientación a la competencia, el 68% considera estar de acuerdo con que el personal de ventas comparta información respecto a las estrategias de los competidores. El 53% ni está de acuerdo ni en desacuerdo en reaccionar ante las acciones de la competencia. También, el 64% ni está de acuerdo ni en desacuerdo, en comunicar las estrategias utilizadas por la competencia desde la alta dirección; sin embargo, el 27% considera estar de acuerdo en que sí se discuten las fortalezas utilizadas por la competencia. El 50% está de acuerdo en que sí se realiza un contacto con los clientes para generar ventaja competitiva.

Desde la orientación interna, el 65% manifiesta no estar de acuerdo ni de acuerdo, en relación a que los directivos de áreas funcionales visiten a los clientes actuales; a su vez, el 64%, plantea neutralidad al comunicar las experiencias con los clientes. Pero es preocupante que el 88% manifieste estar en desacuerdo sobre la no integración de las áreas funcionales para lograr la satisfacción de los clientes según el nicho de mercado atendido. Así mismo, el 53% considera neutral las actividades de la empresa en función de crear valor

para el cliente, pero el 76% considera no estar de acuerdo con compartir las capacidades con otras unidades de la organización.

Desde el enfoque de generación de información para crear orientación al mercado, el 88% manifiesta estar muy de acuerdo con realizar investigaciones de los servicios y productos ofrecidos a los clientes, en tanto que el 79% considera estar neutral en relación con la información obtenida en la investigación de mercado para la toma de decisiones. También, el 44% expresa estar de acuerdo en detectar los cambios de la competencia fácilmente. A su vez, el 53% está de acuerdo en gerenciar la información en relación de contactar a los clientes para analizar la percepción de los servicios. No obstante, el 56% considera estar en condiciones neutrales (no estar de acuerdo ni en desacuerdo) en la búsqueda de información de los cambios de la industria. Igualmente, el 71% expresa estar neutral o en desacuerdo con efectuar estudios del entorno.

Desde el análisis de la información externa, el 67% considera estar neutral en efectuar reuniones con gremios para obtener información de tendencias del mercado químico en Colombia. A su vez, el 88% expresa no estar de acuerdo en asignar tiempos para el análisis del entorno y de la competencia con el personal de mercadeo, pero el 47% considera estar de acuerdo en expresar en reuniones las condiciones de las actividades realizadas por los clientes en cuanto a que sean buenas o malas en la toma de decisiones. De igual forma, el 71% no está de acuerdo con analizar los datos de satisfacción de los clientes ante toda la organización. A su vez, el 82% considera estar en desacuerdo con informar oportunamente los cambios del entorno desde la competencia.

Desde la capacidad de acción de las comercializadoras de químicos estudiadas, el 82% considera estar neutral en comunicar los datos en función de la información para reaccionar ante los cambios de la competencia. Sin embargo, el 56% considera estar de acuerdo con administrar sugerencias, quejas y reclamos para mejorar los servicios o el producto. También el 44% expresa estar de

acuerdo con revisar los procesos para generar nuevos productos o servicios para los clientes, pero el 50% considera no estar de acuerdo en realizar dicha revisión. Asimismo, el 58% considera estar neutral en realizar reuniones desde las áreas funcionales para planear las respuestas a los clientes, y mejor que estas se realicen desde el departamento de mercadeo y ventas.

A la par, el 62% expresa estar en condiciones neutrales en reaccionar inmediatamente antes de las campañas de la competencia. A su vez, el 82% expresa no estar de acuerdo en que haya una coordinación entre las áreas funcionales de las comercializadoras de químicos de Medellín. Del mismo modo, el 70% considera no estar de acuerdo en otorgar soluciones a las quejas, reclamos y sugerencias de los clientes; de igual forma, el 82% expresa no estar de acuerdo en las necesidades de adaptar cambios de productos sugeridos por los clientes.

6.8.3 Orientación al mercado - 15 Jefes de compras

A continuación, se interpreta la orientación al mercado visto desde los 15 jefes de compras. Desde la orientación interna se detecta que hay falencias en cuanto a que los directivos de áreas funcionales no visitan los clientes actuales y potenciales (58,67%) y no se comunican las experiencias (éxito o fracasos) con los clientes (57,33%) (tabla 6-58).

Tabla 6-58 Orientación de mercadeo desde los jefes de compras

ORIENTACIÓN AL MERCADO JEFES DE COMPRAS					
OM1	OM2	OM3	OM4	OM5	OM6
78,67%	66,67%	74,67%	78,67%	77,33%	74,67%
ORIENTACIÓN A LA COMPETENCIA JEFES DE COMPRAS					
OC1	OC2	OC3	OC4		
64,00%	66,67%	64,00%	68,00%		
ORIENTACIÓN INTERNA JEFES DE COMPRAS					
OI1	OI2	OI3	OI4	OI5	
58,67%	57,33%	64,00%	65,33%	66,67%	

GENERACIÓN DE INFORMACIÓN JEFES DE COMPRAS							
GI1	GI2	GI3	GI4	GI5	GI6		
80,00%	64,00%	70,67%	70,67%	64,00%	57,33%		
ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN EXTERNA JEFES DE COMPRAS							
AI1	AI2	AI3	AI4	AI5			
64,00%	56,00%	66,67%	60,00%	62,67%			
CAPACIDAD DE ACCIÓN JEFES DE COMPRAS							
CA1	CA2	CA3	CA4	CA5	CA6	CA7	CA8
64,00%	69,33%	64,00%	64,00%	65,33%	58,67%	66,67%	61,33%

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la escala MARKOR

Además, ellos perciben que no hay estudios de cambios en el entorno y sus efectos (57,33%), así como también que el personal de *marketing* no dedica tiempo a analizar el entorno y la competencia (56,00%), ante lo que se evidencia que no hay coordinación entre las áreas funcionales (58,67%).

6.9 Orientación al mercado - 70 proveedores

Los proveedores manifiestan que las empresas en estudio tienen una orientación al mercado favorable en lo que atañe a que los objetivos estén orientados a la satisfacción de los clientes (80,57%). Sin embargo, se tiene falencia en la orientación interna basada en la mala comunicación de las experiencias (éxito o fracasos) con los clientes (58,86%); las áreas funcionales no están integradas y coordinadas para la satisfacción de los clientes en el nicho de mercado al cual apuntan (55,43%); los directivos no comprenden las actividades de la empresa en función de crear valor para el cliente (57,71%) y no se comparten capacidades con otras unidades de la organización (59,43%) (tabla 6-59).

Tabla 6-59 Orientación al mercado desde los proveedores

ORIENTACIÓN AL MERCADO PROVEEDORES					
OM1	OM2	OM3	OM4	OM5	OM6
78,86%	63,43%	76,00%	80,57%	81,14%	80,29%
ORIENTACIÓN A LA COMPETENCIA PROVEEDORES					
OC1	OC2	OC3	OC4		

72,00%	66,86%	64,00%	73,71%				
ORIENTACIÓN INTERNA PROVEEDORES							
OI1	OI2	OI3	OI4	OI5			
60,00%	58,86%	55,43%	57,71%	57,71%			
GENERACIÓN DE INFORMACIÓN PROVEEDORES							
GI1	GI2	GI3	GI4	GI5	GI6		
86,00%	61,71%	77,71%	78,86%	60,00%	59,43%		
ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN EXTERNA PROVEEDORES							
AI1	AI2	AI3	AI4	AI5			
62,29%	55,14%	70,00%	60,29%	58,29%			
CAPACIDAD DE ACCIÓN PROVEEDORES							
CA1	CA2	CA3	CA4	CA5	CA6	CA7	CA8
61,71%	72,57%	67,43%	61,71%	59,14%	52,29%	57,43%	57,43%

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la escala MARKOR

Adicionalmente, la generación de información se considera deficiente para la creación de orientación al mercado al no haber estudios de cambios en el entorno y sus efectos (59,43%). Pero el análisis de la información externa indica mejorar en dos variables: el personal de *marketing* no dedica mucho tiempo a analizar el entorno y la competencia (55.14%) y no se informan oportunamente los cambios del entorno desde la competencia (58,29%). A su vez, no se realizan reuniones desde las áreas funcionales para planear las respuestas a los clientes (59,14%); no se reacciona inmediatamente, cuando el competidor realiza campañas (52,29%); hay poca coordinación entre las áreas funcionales (57,43%) y no se otorgan soluciones a las quejas, reclamos y sugerencias para adaptarlas a los cambios de productos sugeridos por los clientes (57,43%).

6.10 Orientación al mercado 54 vendedores

Ahora desde una visión de los 54 vendedores entrevistados se resalta que estos consideran la gestión para crear orientación al mercado a partir de la orientación de los objetivos de la organización a la satisfacción de los clientes (80,37%); además, al monitorizar a los clientes mejora la calidad del servicio (80,74%); por

último al presentar una atención al servicio de postventa, genera posicionamiento de la empresa (81,84%) (tabla 6-60).

Tabla 6-60 Orientación al mercado vendedores

ORIENTACIÓN AL MERCADO VENDEDORES							
OM1	OM2	OM3	OM4	OM5	OM6		
79,26%	62,59%	75,93%	80,37%	80,74%	81,48%		
ORIENTACIÓN A LA COMPETENCIA VENDEDORES							
OC1		OC2		OC3			
72,96%		67,78%		64,44%			
		OC4					
		74,81%					
ORIENTACIÓN INTERNA VENDEDORES							
OI1	OI2	OI3	OI4	OI5			
60,00%	59,26%	54,81%	56,30%	57,04%			
GENERACIÓN DE INFORMACIÓN VENDEDORES							
GI1	GI2	GI3	GI4	GI5	GI6		
86,67%	61,85%	77,04%	80,00%	58,89%	61,11%		
ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN EXTERNA VENDEDORES							
AI1	AI2	AI3	AI4	AI5			
62,22%	54,81%	71,11%	61,85%	58,89%			
CAPACIDAD DE ACCIÓN VENDEDORES							
CA1	CA2	CA3	CA4	CA5	CA6	CA7	CA8
61,11%	71,48%	67,04%	60,74%	58,52%	51,11%	55,93%	56,30%

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la escala MARKOR

A su vez, consideran que la investigación a los clientes aporta saber qué tipo de servicio o productos ofrecer (86,67%). Sin embargo, se detectan falencias en los procesos de capacidad de acción (reacciona lenta ante la competencia (58,52%), no hay coordinación entre áreas (51,11%), no se otorgan soluciones a quejas reclamos y sugerencias (55.93%), no se adaptan los productos sugeridos por los clientes (56.30%) ni hay orientación interna (no se comunican experiencias, éxito o fracasos) con los clientes (59,26%); las áreas funcionales no están integradas y coordinadas para la satisfacción de los clientes (54.81%); los directivos no comprenden las actividades de la empresa en función de crear valor para el cliente (56,30%) y no se comparten capacidades con otras unidades de la organización (57.04%) desde la percepción de los vendedores.

6.11 Orientación al mercado - 170 clientes

Con base en la opinión de los 170 clientes, se detectaron falencias en la orientación interna de las organizaciones, principalmente en la falta de comunicación de las experiencias (éxito o fracasos) con los clientes (58,82%), falta de integración de las áreas (55,88%), inexactitud de la creencia de generación de valor que no se percibe por los clientes (57,65%) y no se comparten las capacidades con otras unidades de la organización (52,24%) (tabla 6-61).

Tabla 6-61 Orientación al mercado desde los clientes

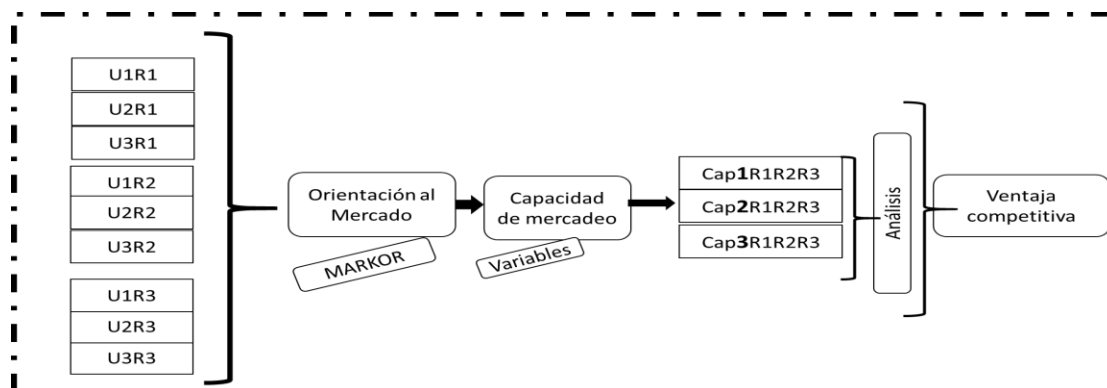
ORIENTACIÓN AL MERCADO CLIENTES							
OM1	OM2	OM3	OM4	OM5	OM6		
78,82%	63,53%	75,88%	80,59%	80,59%	80,59%		
ORIENTACIÓN A LA COMPETENCIA CLIENTES							
OC1	OC2	OC3	OC4				
71,76%	67,06%	64,12%	73,53%				
ORIENTACIÓN INTERNA CLIENTES							
OI1	OI2	OI3	OI4	OI5			
60,00%	58,82%	55,88%	57,65%	58,24%			
GENERACIÓN DE INFORMACIÓN CLIENTES							
GI1	GI2	GI3	GI4	GI5	GI6		
85,88%	61,76%	77,06%	78,82%	60,00%	60,00%		
ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN EXTERNA CLIENTES							
AI1	AI2	AI3	AI4	AI5			
62,35%	55,29%	70,00%	60,59%	58,82%			
CAPACIDAD DE ACCIÓN CLIENTES							
CA1	CA2	CA3	CA4	CA5	CA6	CA7	CA8
61,76%	72,35%	67,06%	61,76%	59,41%	52,35%	57,65%	57,65%

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la escala MARKOR

A su vez, el personal de *marketing* dedica poco tiempo a analizar el entorno y la competencia (55,29%). Además, es preocupante que en cierta forma no haya coordinación entre las áreas funcionales (52,35%).

En síntesis, las principales variables que afectan la orientación al mercado desde la percepción de vendedores, proveedores, clientes y empleados o gerentes, en común, son cuatro: falta de reacción ante los cambios de la competencia, poca coordinación entre las áreas funcionales, baja reacción a otorgar soluciones a las quejas, reclamos y sugerencias y tener productos químicos estándar al no hacer caso a las sugerencias de los clientes en adaptar nuevos productos o servicios.

Ilustración 6-10 Trazabilidad de la OM hacia CM y Ventaja competitiva



Fuente: elaboración propia

Según la metodología diseño metodológico cualitativo, se aplican las entrevistas (cualitativas), luego se analizan los datos (expresiones), e inmediatamente se aplica la encuesta con la escala MARKOR). Por último, se realiza el análisis en conjunto, el cual se expondrá en el capítulo de discusión.

En vista de que el objetivo de la tesis doctoral es la caracterización del papel de las capacidades de mercadeo para generar ventajas competitivas desde un estudio de caso de comercializadoras de químicos, a continuación, se analizan los elementos de la cuantificación de la ventaja competitiva a partir de los estados de resultados de las tres organizaciones. Estas cifras se analizaron con valores constantes. Por solicitud de los empresarios, no se informan valores en pesos sino en porcentaje de estos en correspondencia al valor generado en su totalidad de utilidad en relación con las ventas.

6.12 Ventaja competitiva dada por la orientación al mercado y la capacidad de mercadeo

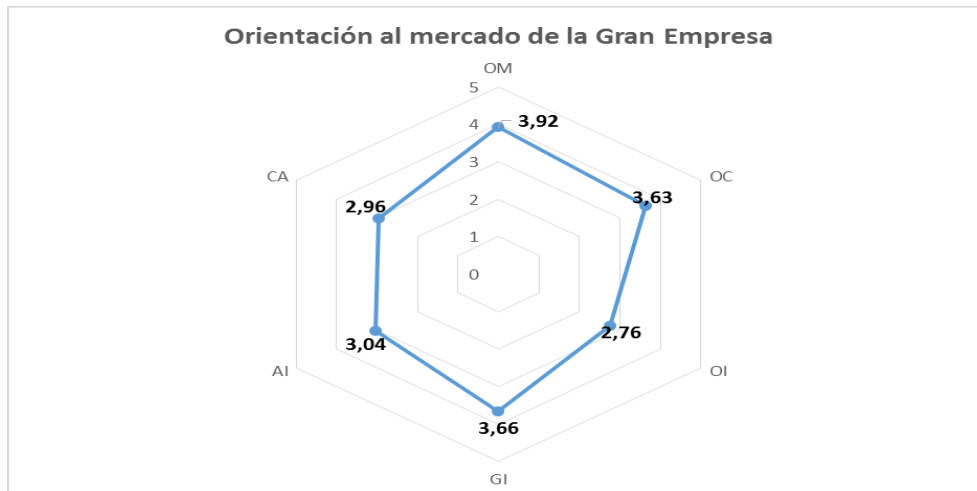
A continuación, se dan a conocer los valores constantes del dinero de los estados financieros de las tres organizaciones estudiadas. Se aclara que estos aportan a la ventaja competitiva a partir de los resultados de la gestión financiera (utilidad neta). Por tanto, se presenta en orden de tamaño de la empresa el análisis; se comienza por la gran empresa y se termina con la pequeña empresa.

6.12.1 Enfoque de los resultados financieros de la gran empresa

La grande empresa, aun con orientación al mercado, generó una caída en la ventaja competitiva en los años 2012-2014; aunque las ventas tuvieron una disminución del 6,43%, la utilidad decayó un 107,54% respecto al periodo anterior. Durante la crisis de 2002 a 2006, las ventas aumentaron un 15,02% y las utilidades decayeron en un 485,71%; pero durante 2007 a 2011, las ventas aumentaron un 10,54% y las utilidades un 16,52% (gráfico 6-1), gracias a la reubicación de la orientación al mercado y la capacidad de mercadeo para posicionar la marca sombrilla y la marca de los productos apoyado en el servicio al cliente y la logística nacional e internacional.

Durante 2005, la utilidad tuvo un descenso de 1.789,91% respecto al periodo anterior y un aumento de las ventas en un 5,64%; sin embargo, la relación entre ventas y utilidad fue negativa de 4,61%. En el período 2006 la empresa se ajustó al mercado por medio de nuevos locales, lo que generó un aumento de la utilidad en un 134,17% y las ventas con un 19,88% pero con una ventas/utilidad de 1,31%. No obstante, para el año 2007, la empresa aumentó las ventas en un 26,31%, pero generó una disminución de la utilidad (ventaja competitiva) en un 34,85%, con ventas/utilidad de solo 0,68%.

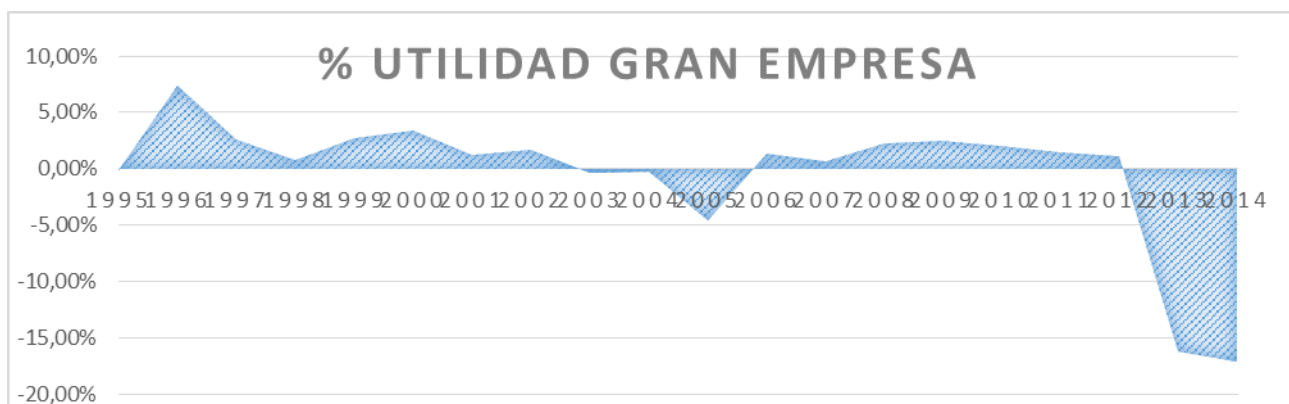
Gráfica 6-1 Orientación al mercado de la gran empresa



Fuente: elaboración propia a partir del SPSS23

Sin embargo, la gran empresa seguía enfocada en la gestión de marca y la internacionalización, lo que la llevó a una disminución en las utilidades: para el 2010 de -9,19%; para 2011 de 18,94%; para 2012 de 18,29% y para 2013 del 1.425,69% con una reducción de ventas del 6,04%. Esto se generó al continuar con la gestión de capacidad de mercadeo exclusivamente para posicionar marca y con falencia en la orientación al mercado de la no visita de clientes por parte de las directivas y el desconocimiento entre las diferentes áreas de la organización con respecto a la satisfacción del cliente.

Gráfica 6-2 Ventaja competitiva gran empresa



Fuente: Elaboración propia a partir de los estados financieros suministrados por la Superintendencia de Sociedades de Colombia.

La gran empresa, con un enfoque de orientación al mercado basado en analizar al cliente (78,48%), orientación a la competencia (75,50%) y generación de información (73,18%) y con capacidad de mercadeo de gestión de imagen, marca y comunicación, generó ventaja competitiva durante 1995 hasta 2003 y 2006 al 2012; pero durante 2004 a 2006 y 2013 a 2014, estas ventajas competitivas se perdieron en el medio, si bien aumentaron las franquicias de la empresa. Esto indica que hay factores no controlables que afectan en cierta forma la gestión de orientación al mercado al fallar la orientación interna (55,27%) y la demora en la capacidad de acción (59,20%) de adaptarse al mercado (tabla 6-62).

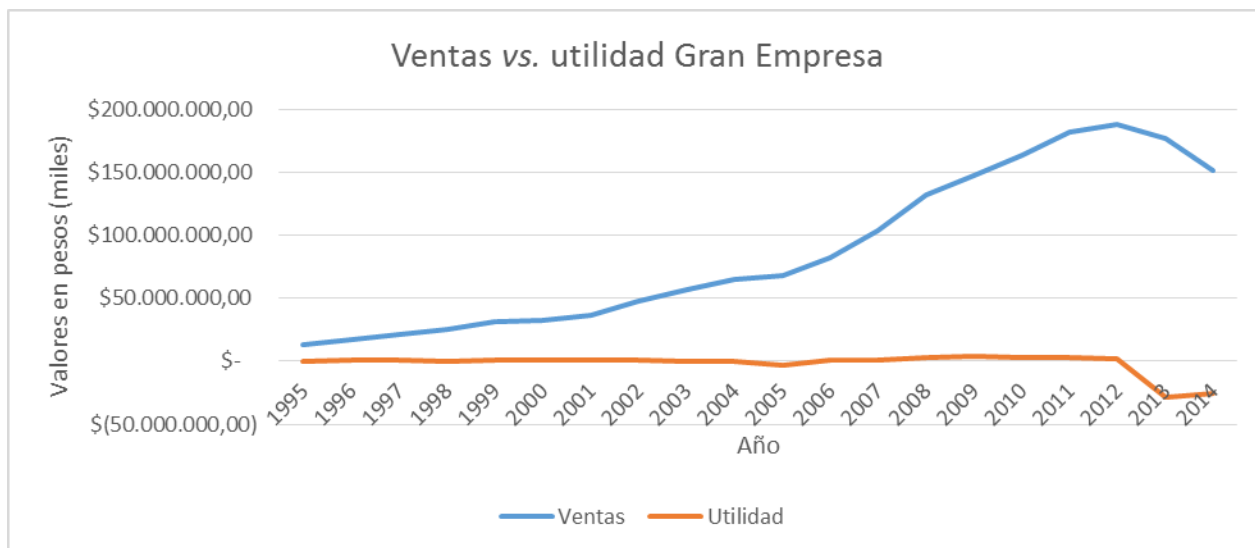
Tabla 6-62 Porcentaje de crecimiento en utilidad con período anterior

GRAN EMPRESA									
1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
-0,11%	7,39%	-	0,75%	2,77%	3,38%	1,20%	1,67%	-0,37%	-0,26%
2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
-4,61%	1,31%	0,68%	2,26%	2,43%	1,99%	1,45%	1,15%	16,20%	17,12%

Fuente: Elaboración propia a partir de los estados financieros otorgados por la Superintendencia de Sociedades de Colombia

Por siete períodos la empresa generó pérdida de ventaja competitiva al no entender al mercado por no efectuar visitas a los clientes con los vendedores; además, no se generó una comunicación adecuada de las experiencias positivas y negativas de los clientes para tomar decisiones acertadas, ni se compartió información con otras unidades de la organización.

Gráfica 6-3 Tendencia de ventas vs. utilidad gran empresa



Fuente: Elaboración propia a partir de los estados financieros otorgados por la Superintendencia de Sociedades de Colombia

Aunque la gran empresa desarrolla estrategias de capacidad de mercadeo y con una orientación al mercado, la gestión de aumentar el valor de la ventaja competitiva se pierde. En la gráfica 6-3, entre la relación de ventas/utilidad, se demuestra que la empresa aumenta su gestión en ventas desde el mercadeo, pero su ventaja competitiva está decayendo. La falla se da por desconocimiento de las áreas funcionales (56,36%), análisis de la información externa desde la dedicación al analizar el entorno y la competencia (54,55%) y la no comunicación oportuna de los cambios del entorno en relación a la competencia (54,55%).

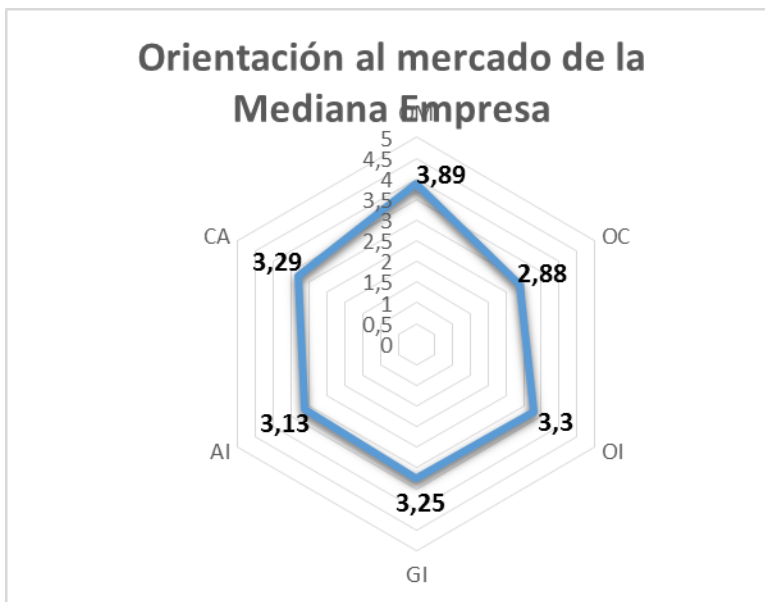
6.12.2 Enfoque de los resultados financieros de la mediana empresa

Según el margen de utilidad en relación con las ventas, se detecta que la mediana empresa, durante la crisis de 1999, decayó y se recuperó en los años siguientes al enfocarse en la gestión de orientación al mercado por medio del análisis de las características del cliente y la satisfacción de los clientes (77,78%) y al combinar la capacidad de mercadeo basado en gestión de marca,

capacitación del personal administrativo, de ventas y de mercadeo, pero a su vez, al combinar la oferta de calidad de los productos y de los servicios con demostrar los beneficios de estos (gráfica 6-4).

La mediana empresa durante el año 1998 tuvo un margen del 0,52%, con un aumento de las ventas del 24,24% y una caída del 85,98% de la utilidad; se resalta que la mediana empresa hasta ese momento desde su creación tenía utilidad positiva, pero en 1998 generó una pérdida de 85,98%, para 1999 aumentó un 857,23% y para 2000 disminuyó un 155,58%. Este hecho enciende las alarmas, pues se detecta falencia en cuanto a que el personal de ventas no comparte la información del entorno (56,67%) y el no contacto con los clientes en espera de una ventaja competitiva (56,67%); a su vez, no se gestionan los elementos positivos y negativos de los clientes (56,67%) y hay déficit en la interpretación de la información obtenida por la investigación de mercados que realizan indirectamente los vendedores (56,67%). Esto conduce al no análisis de los datos de satisfacción de los clientes ante toda la organización y por último, a la no adaptación de los productos o servicios sugeridos por los clientes (56,67%).

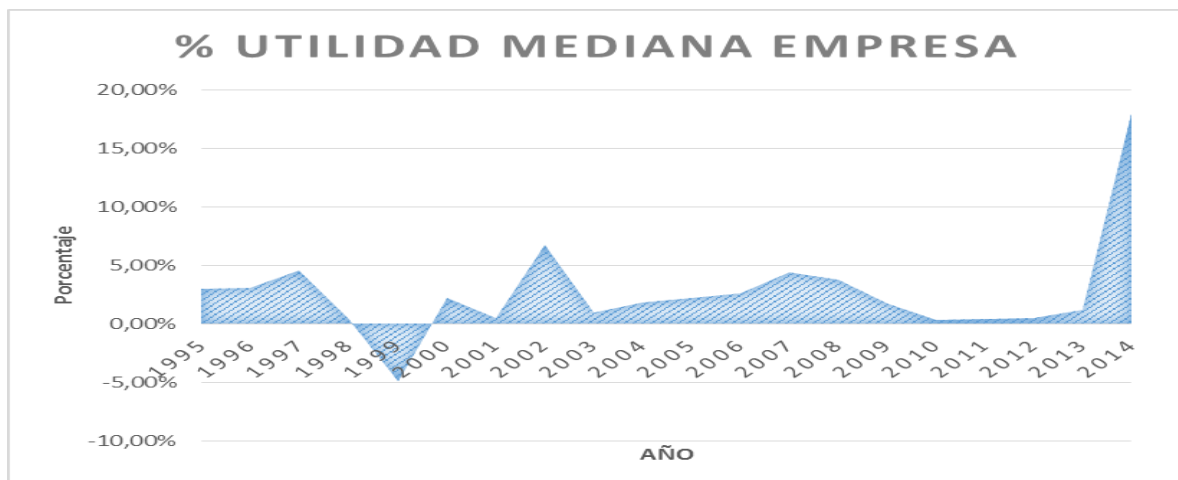
Gráfica 6-4 Orientación al mercado de la mediana empresa



Fuente: elaboración propia a partir del SPSS23

Durante 2010 y 2013, la mediana empresa generó estrategias enfocadas a indagar las características de los clientes y sus necesidades, lo dio lugar a un aumento de las ventas de 7,94% en 2011 y un aumento del 51,70% en la utilidad; a su vez, se comenzó a generar el CRM, el cual aportó durante 2012 un incremento de las ventas del 18,34%, así como de la utilidad en un 41,40%. Para 2013, hubo un mayor crecimiento tanto de las ventas (32,18%) como de la utilidad (208,75%), aportando a la ampliación de la ventaja competitiva en un 95,57% (gráfica 6-5).

Gráfica 6-5 Utilidad de la mediana empresa



Fuente: Elaboración propia a partir de los estados financieros otorgados por la Superintendencia de Sociedades de Colombia

La ventaja competitiva de la mediana empresa se logró al aplicar una orientación al mercado basada en las características de los clientes al sistematizar un CRM e indagar sobre la satisfacción de los clientes; pero a su vez, hubo una gestión por Juan Santiago Calle Piedrahita

las capacidades de mercadeo en relación con posicionar la marca, capacitar al personal y controlar la calidad de los productos y servicios ofertados.

Tabla 6-63 Comparación de crecimiento de utilidad entre periodos de la mediana empresa

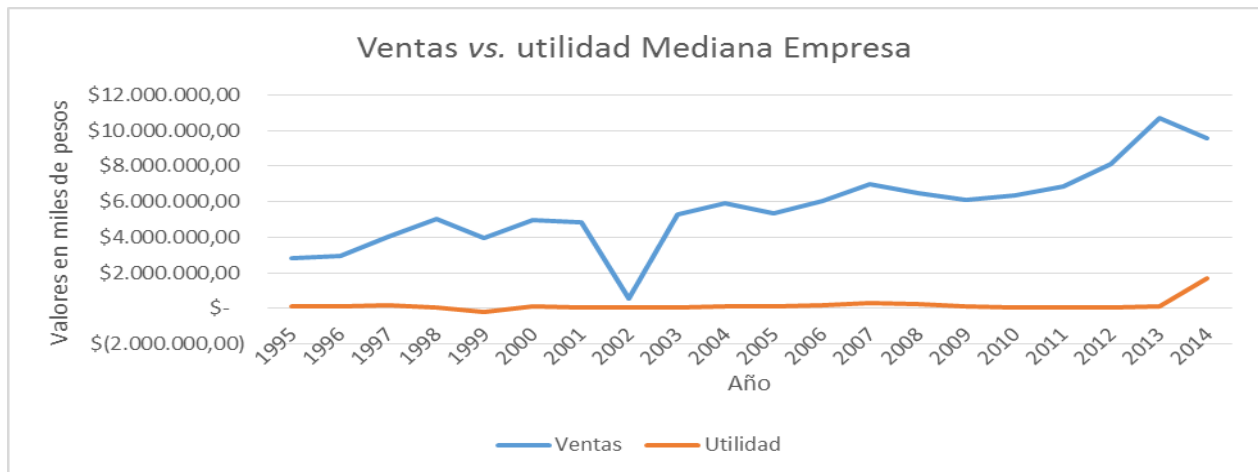
MEDIANA EMPRESA						
1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
2,96%	3,06%	4,59%	0,52%	4,94%	2,18%	0,50%
2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
6,71%	0,93%	1,83%	2,18%	2,63%	4,37%	3,75%
2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
1,74%	0,30%	0,43%	0,51%	1,19%	18,00%	-1,98%

Fuente: elaboración propia a partir de los estados financieros otorgados por la Superintendencia de Sociedades de Colombia

La mediana empresa mantuvo una orientación interna al compartir capacidades internas entre las diferentes unidades de la organización (73,33%); gestión de información enfocada a realizar investigaciones de mercado de los clientes y de la competencia para definir el tipo de servicio y producto que ofrece (73,33%); análisis de la información interna y externa, y capacidad de acción estable, desde analizar las características de los clientes (80,00%); medición de la satisfacción de los clientes (80,00%) y cuidado a la gestión de atención del servicio post-venta (80,00%) (gráfica 6-6).

La gráfica 6-6, muestra la tendencia del aumento de las ventas al incorporar la orientación al mercado en función de la caracterizar a los clientes, indagar el mercado desde el punto de vista de los clientes y de los competidores y estar pendiente de la satisfacción del cliente en el proceso de post-venta.

Gráfica 6-6 Tendencia de ventas vs. utilidad mediana empresa



Fuente: elaboración propia a partir de los estados financieros otorgados por la Superintendencia de Sociedades de Colombia

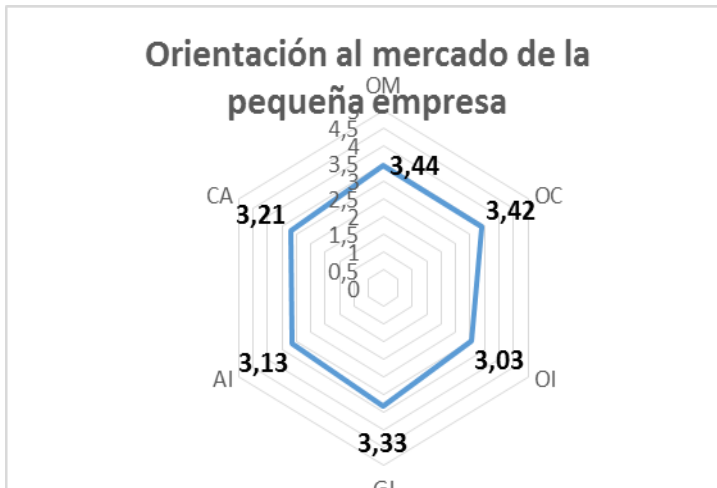
Sin embargo, se denota que la política implementada desde 2002 de orientación al mercado y gestión de capacidades de mercadeo, mejoró la ventaja competitiva, aunque con un enfoque a largo plazo para ver este cambio.

6.12.3 Enfoque de los resultados financieros de la pequeña empresa

La pequeña empresa ha tenido diferentes enfoques implementados a corto plazo, lo cual detecta una fluctuación distractora de generar ventaja competitiva continua, basada en la orientación al mercado y el enfoque de administrar las capacidades de mercadeo. Se demuestra que la pequeña empresa falla al implementar la orientación al mercado en el sentido que los propietarios realizan en cierta forma visitas a los clientes con los vendedores (50,16%), pero contradicen las condiciones establecidas por ellos en la organización; a su vez, la gerencia no realiza estudios de cambios del entorno y sus efectos (56,51%), dada la falta de comunicación entre ésta y los vendedores (la gerencia desea controlar toda la organización y se olvida de gerenciar y gestionar) al no comprender los errores en las ventas pasadas con los clientes (56,83%); es así que la ventaja

competitiva de basa en la negociación del precio de venta con una fracción de porcentaje de ganancia. Al mismo tiempo, el personal de ventas y mercadeo no efectúa estudios del entorno, aunque ellos estén obteniendo estos datos de los clientes (49,84%).

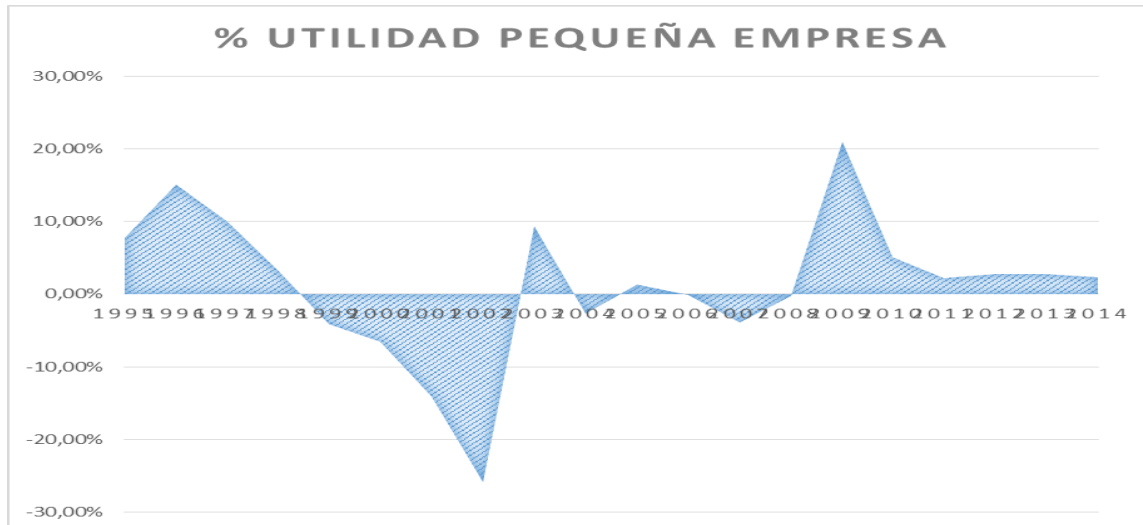
Gráfica 6-7 Orientación al mercado de pequeña empresa



Fuente: elaboración propia a partir del SPSS23

Paralelamente, se efectúan reuniones entre la gerencia y el personal de la organización y fallan, puesto que se dedican a reprender la mala gestión y no a otorgar soluciones a las peticiones, quejas, reclamos, sugerencias y felicitaciones (PQRSF) de los clientes (59,68%) (gráfica 6-8).

Gráfica 6-8 Tendencia de ventas pequeña empresa



Fuente: Elaboración propia a partir de los estados financieros otorgados por la Superintendencia de Sociedades de Colombia

La relación ventas/utilidad de la pequeña empresa desde los años 1999 hasta 2008, fue negativa, como mínimo del 0,09% en 2006, hasta el 25,90%, en 2002. Durante 1999, la empresa tuvo una reducción del 42,12% en las ventas, lo cual generó una baja del 171,73% en la utilidad; al año siguiente (2000), la empresa registró una pérdida del 19,62% en las ventas, pero obtuvo un incremento positivo del 26,50%. Al realizar el cambio de la política de precio y del personal de ventas durante el año 2001, perdió 15,95% en ventas, pero tuvo un incremento de utilidad del 81,68%, recuperado la ventaja competitiva sujeta al precio de venta.

Después del año 2009, la empresa comenzó a modificar la gestión administrativa al realizar el cambio de local, tener mínimo inventario, contratar nuevos vendedores con perfil de ingenieros químicos orientado hacia las ventas y la investigación, y cambiar de política de margen de contribución desde una visión del mercadeo y no de ventas y salario fijos más comisiones de ventas (tabla 6-64).

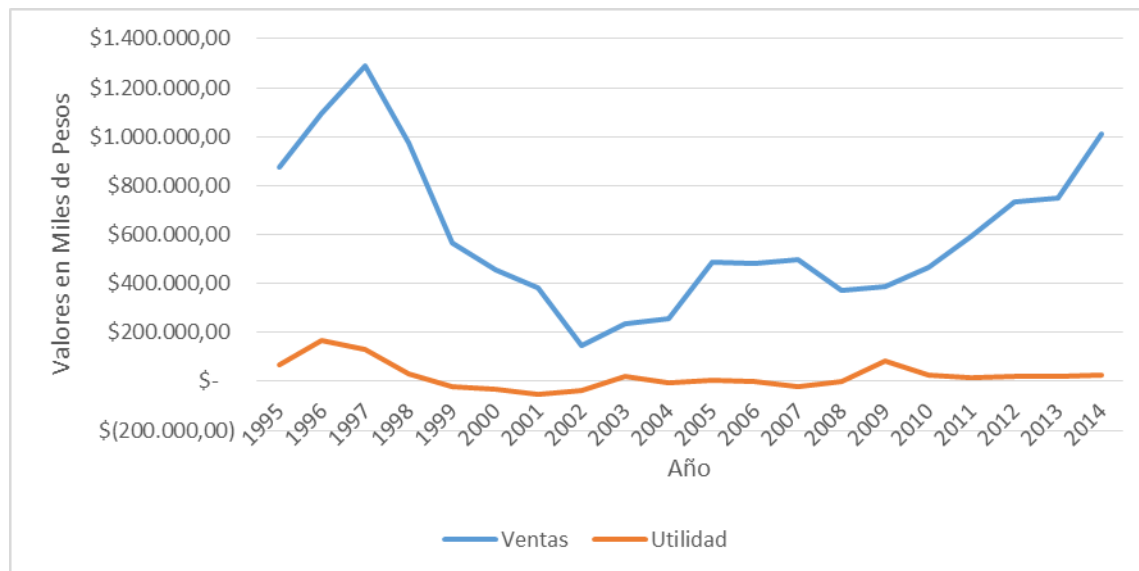
Tabla 6-64 Crecimiento de utilidad porcentual entre periodos

PEQUEÑA						
1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
7,70%	15,05%	9,98%	3,35%	-4,16%	-6,54%	-14,14%
2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
-25,90%	9,26%	-2,65%	1,30%	-0,09%	-3,93%	-0,27%
2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
20,94%	5,07%	2,20%	2,73%	2,82%	2,35%	4,18%

Fuente: Elaboración propia a partir de los estados financieros otorgados por la Superintendencia de Sociedades de Colombia

Sin embargo, durante 2002, las ventas decayeron un 61,94% afectando la utilidad en un 30,31%; a su vez, para 2003, las ventas aumentaron un 61,41% pero la utilidad fue sacrificada en un 158,06%, por ajustes de la nueva oficina y bodega, la cual se alquiló sin estudios de transporte y logística (zonas de prohibido parquear). Durante 2004, las ventas crecieron un 7,81%, pero la ventaja competitiva de la empresa decayó en un 130,84%; en 2005 esta declinó en un 194,35%, mientras que para 2006 tuvo un déficit del 107,03% y para 2007 pasó a tener una pérdida del 4.269,51%, la cual fue alta, pero aportó al replanteamiento e nuevas estrategias. Para 2009 esta impactó en forma negativa en 8.354,07% con un aumento de las ventas del 4,94%. Al tener una gestión negativa en la utilidad de 8.354,07%, la empresa decidió ajustar la estrategia a un nuevo local, consecución de nuevos ingenieros-vendedores y modificación del ajuste de los productos a los criterios de los clientes.

Gráfica 6-9 Tendencia de ventas vs. utilidad pequeña empresa



Fuente: Elaboración propia a partir de los estados financieros otorgados por la Superintendencia de Sociedades de Colombia

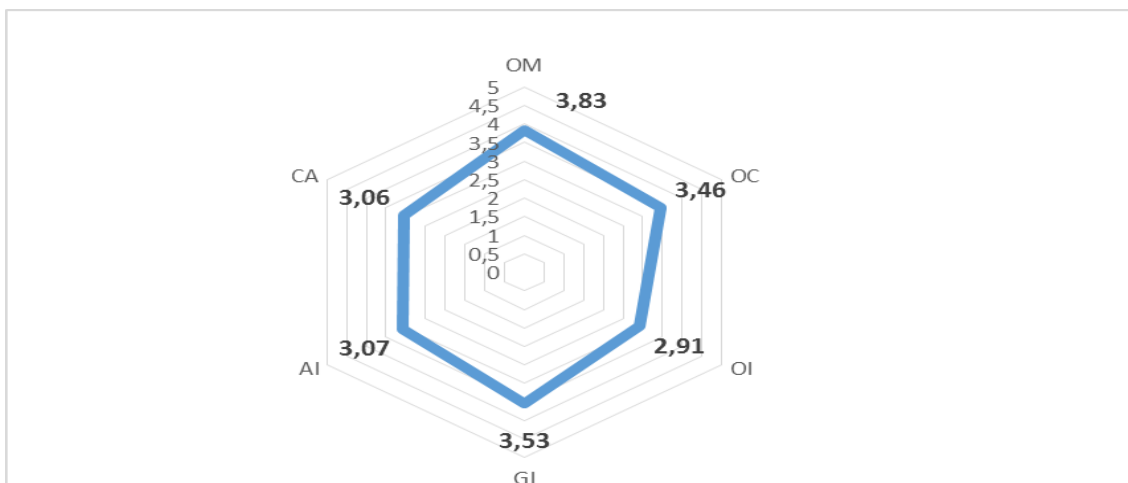
La pequeña empresa se enfocó a la orientación al mercadeo con relación a identificar las características de los clientes, pero sin prestar atención en el servicio postventa. Además, la capacidad de mercadeo se basó en la entrega oportuna y la gestión del precio de venta, lo cual le ayudó a generar ventaja competitiva desde el precio, asesoría en ventas, aumento de despacho oportuno y definición de los medios de fidelización, a través de la asesoría. A partir 2012, comenzó a aumentar las ventas en un 24,64% y la utilidad fue positiva en un 54,38%; para 2013, las ventas crecieron solo un 2,09% generando un incremento en la utilidad del 5,43%; por último, durante 2014, se elevaron las ventas en un 25,81% lo que aportó una utilidad del 11,28%. En la actualidad, la empresa terminó el proceso de ley 550 de 1999, al cancelar las deudas con los proveedores y recuperar la gestión administrativa y financiera, fenómeno que a 2015, aumentó las ventas en un 10,79% y por tanto de la utilidad en un 96,79%.

6.13 Síntesis de los resultados obtenidos

La empresa grande (G) tiene una media de (3,92), por consiguiente, posee una mayor orientación al mercado, seguida de la mediana (3,89) y por último de la pequeña (P) empresa (3,44). La empresa grande se preocupa por analizar las características de los clientes y su satisfacción, y busca la gestión de postventa industrial, mientras la mediana empresa se enfoca en crear valor a los clientes, y la pequeña se basa en buscar ventaja competitiva, cubriendo los espacios donde no logra llegar la grande (gráfica 6-10).

La empresa grande (G) tiene una orientación hacia el mercado de 3,92, pero la mediana (M) tiene una orientación interna de 3,30 y la grande se enfoca en generar información de 3,66; pero la pequeña (P) y la mediana (M) realizan el análisis de información externa 3,13 y la mediana (M) posee una capacidad de acción superior a la grande (G) y pequeña (P) de 3,29.

Gráfica 6-10 Orientación al mercado de las comercializadoras de químicos en estudio



Fuente: elaboración propia a partir del SPSS23

Desde una orientación a la competencia, la gran empresa se preocupa por la información obtenida por los vendedores de las estrategias de la competencia y se realizan contactos con los clientes para indagar sobre la situación de compra en búsqueda de ventaja competitiva (3,91); sin embargo, la pequeña intenta responder a las acciones estratégicas de la competencia y la alta gerencia está involucrada en indagar las fortalezas estratégicas (3,50).

Para un análisis de orientación interna, la mediana empresa realiza visita de apoyo desde la gerencia con los vendedores, las áreas están ligadas en pro de mejorar el servicio al cliente (3,33) y se preocupan por generar valor a los clientes (3,67), pero la pequeña (P) se enfoca en crear asesoría a los clientes como medio de generación de valor; también la grande (G) se enfoca en estudiar los fracasos y éxitos de la gestión de mercadeo para comprender mejor a los clientes y ofrecerles nuevos usos con el mismo producto (3,00).

Desde la generación de información la grande (G) realiza investigaciones de mercado (4,59), detecta fácilmente los cambios de la competencia (4,23), ejecuta estudios de percepción de los consumidores (4,27) así como estudios de cambios en el entorno (3,05); sin embargo, la pequeña (P) toma investigaciones empíricas del mercado (3,67) para tomar decisiones de venta y mercadeo; a su vez, la mediana (M) realiza estudios de cambios de la industria para proyectar las ventas y el mercadeo de los productos genéricos (3,50).

En el análisis de información externa, la grande (G) se enfoca en dar a conocer al personal lo bueno y malo del cliente (3,64); pero la pequeña (P) se preocupa por reuniones con gremios para obtener información del entorno (3,33), analizar la satisfacción del cliente desde la logística (3,17) y enterarse de los cambios de la competencia (3,33); a su vez, la mediana (M) se enfoca en estudiar el entorno (3,17) con el personal de mercadeo y ventas, y se informa rápidamente de los cambios del entorno para adaptar nuevas estrategias (3,33).

Desde la capacidad de acción, la grande (G) se apoya en quejas, reclamos y sugerencias para proponer nuevas estrategias y descubrir nuevas ventajas competitivas (3,77) y revisan los procesos para establecer nuevos productos (3,50). La mediana (M) se apoya en reuniones con las diferentes áreas de la organización para estudiar al cliente y el entorno (3,67), a su vez hay una reacción inmediata al estudiar los cambios realizados por la competencia (3,50) y otorgan soluciones a las quejas y reclamos (3,50); por último, la pequeña (P) se preocupa por el precio.

6.14 Conclusión

Cada una de las empresas comercializadoras de químicos de Medellín, según el estudio de casos de tres, tiene una orientación al mercado y efectúa de diferente forma la gestión de capacidad de mercadeo en la búsqueda de ventaja competitiva. La gran empresa se encamina en el logro de la ventaja competitiva desde la logística, la marca, la internacionalización y la capacitación, lo cual genera capacidad de mercadeo a partir de la imagen corporativa, la marca y la comunicación.

La mediana empresa posee una ventaja competitiva desde la presentación de los beneficios de los productos y el servicio al cliente; además, se constituye la capacidad de mercadeo desde la marca, capacitación del personal y el posicionamiento de la calidad.

La pequeña empresa se centra en la ventaja competitiva a partir de la gestión del precio de venta, asesoría, despacho oportuno y fidelización, ligada a la capacidad de mercadeo desde la entrega oportuna y la gestión del precio.

7 Capítulo 7 Discusión

7.1 Introducción

El capítulo de discusión le da significado al objetivo de caracterizar las relaciones de las capacidades de mercadeo en la generación de la ventaja competitiva, a través de la metodología de caso de tres comercializadoras de químicos en la ciudad de Medellín. En razón de ello, se explica en forma general la combinación de la orientación al mercado, la capacidad de mercadeo y la generación de ventaja competitiva, seguido por el estudio de caso de cada tipo de empresa: grande, mediana y pequeña organización, además de la forma de crear ventaja competitiva a partir de la combinación de los recursos (capacidad de mercadeo) ligada desde la orientación al mercado. Para ello se plantean las preguntas: ¿Cuáles son las características de la orientación al mercado de las empresas en estudio? ¿Cuáles son los elementos que desde la combinación de los recursos genera capacidad de mercadeo para lograr la ventaja competitiva? ¿Cómo son las combinaciones de orientación al mercado, capacidad de mercadeo para generar ventaja competitiva en la grande, mediana y pequeña organización en períodos de crisis financiera?

En aras de explicar lo anterior, se propone la aplicación de la matriz denominada Matriz Orientación al Mercado/Capacidad de Mercadeo (OMCA), desarrollada por el doctorando Juan Santiago Calle Piedrahita que aporta a una mejor interpretación de la combinación de la orientación al mercadeo y la capacidad de mercadeo para generar ventaja competitiva. Esta se desarrolla en el numeral 6-7.

Adicionalmente, se relaciona la orientación al mercado y la capacidad de mercadeo para otorgar ventaja competitiva por cada tipo de empresa, con la matriz PROXSCAL.

7.2 Descripción de las comercializadoras de químicos

Las comercializadoras de químicos de Medellín comenzaron a preocuparse por los procesos de ventas, mercadeo, capacidad productiva, entre otras, a partir de los años 90. La evolución durante esta década estaba caracterizada por la política de apertura económica, la sustitución de materia prima, los altos ingresos de recursos financieros internacionales, el auge del narcotráfico, la libre competencia, la disminución del valor real de la producción y el atractivo para los inversionistas extranjeros (Garavito, Iregui & Ramírez, 2012). “La apertura económica de Gaviria profundizó la desindustrialización nacional” (Ortiz, Uribe & Vivas, 2013, p. 257), el retiro de subsidios a las exportaciones (Becerril y Munguía, 2013) y el aumento de las importaciones (López Pineda, 2010) (Garay, Barberi & Cardona, 2010); además, llevó a las organizaciones del sector químico a reestructurar sus procesos de ventas y mercadeo, así como a buscar nuevas áreas geográficas, ajustarse a la normatividad ambiental, entre otras, forzándolas a replantear sus capacidades de mercadeo para generar ventajas competitivas.

En Medellín, las empresas comercializadoras de químicos en estudio, presentan una orientación al mercado y capacidad de mercadeo con enfoques diversos, unas en mayor y otras en menor proporción. Por ejemplo, en la gran empresa los directivos no visitan a los clientes con los vendedores (60,91%); además, las áreas no se integran para la satisfacción de los clientes ni el nicho de mercado que apuntan (50,91%); las directivas no comprenden las actividades de la empresa en función de crear valor (52,73%) ni comparten la información entre áreas (52,73%), ligada a la capacidad de mercadeo para posicionar la marca y la imagen corporativa. La mediana empresa se direccionó en abandonar la comunicación o discusión de las fortalezas y estrategias de la competencia desde la gerencia (53,33%); además del poco contacto con los clientes en pro de mejorar la ventaja competitiva (56,67%) a través de la explicación de los beneficios de los productos ofrecidos y el posicionamiento de la marca en relación con la capacitación del personal. Sin embargo, para la pequeña empresa, la

ventaja competitiva se centró en el precio de venta, y en la capacidad de mercado desde la entrega oportuna con un bajo inventario (50,16%) en bodega.

Esta situación se reflejó en las decisiones tomadas por los gerentes en búsqueda de mejorar la rentabilidad de sus productos comercializados, sin un previo análisis de variables, internas o externas, que afectaban las decisiones comerciales. Tal situación, obedeció a factores como falta de concientización del personal directivo acerca de la importancia de planificar las estrategias, tendencia a obtener resultados inmediatos (lo que creó un ambiente de imprevisión en ajustarse a la apertura económica), falta de previsión de eventos futuros (Chu & Chang, 2008; De Castro Melo & Alcántara, 2011) (aquellos que la empresa no podía controlar o tener una incidencia) y nuevos mercados (en especial actividades de promoción y venta que no satisfacían las necesidades o deseos de los consumidores en un corto periodo)(Ramaswami, Flynn & Nilakanta, 1993)(Boag & Dastmalchian, 1988) (Townsend, Yeniyurt, Deligonul & Cavusgil, 2004). Desconocer los requerimientos, los deseos o las necesidades de los clientes con productos poco diferenciados, como lo son los químicos, desvirtuó el papel de alcanzar ventajas competitivas en ellos. Sin embargo, se requieren estrategias para la concepción de ventajas competitivas hacia la estabilidad de la organización a largo plazo, sujeto a las capacidades de mercadeo (Vorhies & Morgan, 2009).

Frente a ese panorama, algunas empresas entraron en liquidación o Ley 550 o Ley 1116 (ley de reestructuración de pasivos), otras iniciaron procesos de fusiones o alianzas estratégicas (Espinosa Yáñez, 2011) y escisión, mientras algunas decidieron dedicarse a la comercialización y no a la producción. En consecuencia, las comercializadoras de químicos se enfocaron en factores diferenciadores como disponibilidad, flexibilidad y confiabilidad (Salom Serna & Sepúlveda Calderón, 2012), precio y calidad reducida, pero olvidaron factores estratégicos. Así, el sector químico, se vio obligado a ingresar en negociaciones con proveedores y liquidadores, al igual que a establecer nuevas estrategias; adicionalmente, adaptaron diferentes conductas (capacidades de mercadeo)

(Day, 2011) para administrar los recursos (Kim, Shin & Min, 2016) en la búsqueda de ventajas competitivas.

En este proceso, las organizaciones adaptaron diferentes conductas y recursos, y reasignaron nichos de mercado de modo que pudieran “salir del mercado de volumen” (Salom Serna & Sepúlveda Calderón, 2012, p. 217). Algunas de esas conductas se han traducido en la generación de ventajas competitivas (Kumar, Jones & Venkatesan, 2011), unas exitosas y otras no tanto, para algunas organizaciones, pero para otras no significó la construcción de ventaja.

Ciertas empresas sobresalen en su desempeño a pesar de contar con recursos similares en la misma industria. Sin embargo, las organizaciones han tenido en común un elemento, recursos, y adicionalmente, una estructura organizacional más definida. Su desempeño está en función de cómo generar ventaja competitiva, y para obtenerla hay una condición en el mercado que las ha llevado a tener una diferenciación: entenderlo.

El problema del desempeño, por un lado, es el mercado, el cual es agresivo. La industria es muy competitiva y las empresas buscan diferenciarse (Porter, 2015). El estudio de casos de las tres empresas elegidas ayudó a buscar relaciones para favorecer el desempeño. Acerca de estas empresas, se entendió que la manera para lograr ventaja competitiva implicó alguna conducta particular en sus capacidades de mercadeo. Estudiar la vida de las empresas aproxima, de cierto modo, a indagar cómo y cuál fue la conducta (capacidades de mercadeo) que las empresas en estudio adoptaron para explicar las diferenciaciones en el desempeño (ventaja competitiva), entendiendo conducta como una forma de combinar o de uso de las estructuras; en síntesis, es una forma de combinar los recursos (Ellis & Pekar, 1977).

Esta investigación buscó, mediante la aplicación de la teoría y los conceptos generales prácticos de las capacidades de mercadeo, orientación al mercado y

ventajas competitivas, explicaciones de las situaciones de las empresas en estudio. Lo anterior permite al investigador comprender la incidencia de las capacidades de mercadeo y orientación al mercado para generar ventaja competitiva en las tres organizaciones comercializadoras de químicos. En concordancia con ello, Porter (1981) define ventaja competitiva como los atributos máximos y estratégicos que posee por encima de la competencia directa o indirecta porque entregó lo mejor que posee la empresa ante los rivales y difundió mayor valor a los clientes. Por consiguiente, para capturar más clientes, debe desarrollar ventaja competitiva avalada en productos con mayor valor agregado (Spencer & Fielding, 2002), procesos claramente definidos, servicio al cliente (Hepi et al., 2017) y estrategias difíciles de imitar (Barney, 1991).

Con base en lo expresado, las ventajas competitivas, son factores diferenciadores de las organizaciones, difíciles de conservar a largo plazo, dados los movimientos constantes del mercado. La flexibilidad de adaptación a esos cambios se logra, en parte, al comprender las capacidades de mercadeo. La ventaja competitiva se explota en su máxima expresión mientras no sean imitadas por la competencia (Grant, 1991; Barney, 1989). Pero si tiene la ventaja competitiva y no la explota, realmente no contribuye a la organización; en consecuencia, esta debe conocer cuál es la ventaja competitiva que le sirva para sobrepasar a la competencia y mejorarla. Retomando a Porter (1980), la ventaja se conserva, siempre y cuando, sea planeada estratégicamente y visualice nuevas ventajas incrementales. Pese a que las organizaciones intentan adaptarse al medio, deben comprender los sucesos del mercado, la capacidad de mercadeo y la generación de ventajas competitivas. Sin embargo, la ventaja competitiva se logra en las organizaciones a partir de obtener elementos valiosos por estrategias, escasez de competidores, imitación imperfecta y sin recursos sustitutos (Barney, 1991).

Los recursos de las empresas se han equiparado, forzando a adaptarse a las capacidades, a mejorar el uso eficiente de éstos y a comprender el mercado. Ravn & Schmitt-grohé (2001) y Druehl & Schmidt (2008), han establecido como

factor diferenciador, la creación de productos innovadores que aumentó los valores superiores para el consumidor, quien es cada vez más exigente. Conocer la historia del producto o servicio, beneficia proponer políticas claras de mercadeo. Pero se inicia con un análisis de las características del producto (envase, utilidad, empaque, marca, materia prima, aspectos ecológicos, gama, línea, precio, diseño, surtido y servicio). Según Levitt (1974), al añadir elementos esenciales sin que el cliente lo solicite, logra mejorar el valor; por ende la competencia actualmente no se da entre productos, sino entre los valores diferenciadores.

El progreso de la tecnología de los productos o servicios, ha aportado a la optimización de la tecnología de los procesos, los mismos que las organizaciones han considerado estables porque creen que los recursos son ilimitados. Esto lleva a analizar la correspondencia de la capacidad de mercadeo en la construcción de ventajas competitivas en las empresas comercializadoras de químicos desde la orientación al mercado. Para aquellas que compiten por precio (Abdul, 2017), la clave está en optimizar todos los procesos, mientras que, si desean competir por costos de forma eficiente, deben ganar cuota de mercado (McGowan & Andrews, 2017). No obstante, esta estrategia obliga a estar atento a los sucesos del mercado para poder reaccionar de forma inmediata a las tendencias. Hay oportunidad para competir en precio (Banterle, Cavaliere, Stranieri & Carraresi, 2009), pero se deberá tener la capacidad para mantenerlo a largo plazo (Toften & Hammervoll, 2010). La tecnología aportará a los procesos al utilizar mejor lo que se tiene a fin de lograr diferenciación y no solo precio como ventaja competitiva.

El consumidor compara antes de adquirir un bien o un servicio; por tanto, las empresas deben descubrir cómo cumplir la promesa básica del mercadeo para abarcar esa necesidad (Boulay, De Faultrier, Feenstra & Muzellec, 2014). El mercadeo estratégico y la capacidad de mercadeo implican cambiar la mentalidad en la forma en que se establecen o se estructuran las empresas, ver hacia afuera, tomar conciencia de cambios que enfrentan los mercados y el entorno; además,

con ello se identificaron y se midieron los factores de las capacidades de mercadeo y la ventaja competitiva.

Por último, identificar, caracterizar, representar y determinar las relaciones de las capacidades de mercadeo en la construcción o generación de la ventaja competitiva, contribuye a mejorar las estrategias futuras. Ahora bien, vacíos del mercado, hace referencia a una situación en la cual todo lo producido es comprado, cuestión difícil de lograr. Por ello, se debe tener un tamaño suficiente como para que se pueda creer que existe un nicho de mercado viable para satisfacer gustos, deseos, necesidades o requerimientos de los compradores o consumidores (Lambin et al., 2009). El nicho de mercado no lo constituye una persona que necesite algo en concreto que nadie más necesita, sino un grupo de personas que tienen las mismas necesidades (Jirawatcharadech, Chantachon & Laoankha, 2012) (Mccartney, 2008); sin embargo, no es un grupo suficiente como para que existan muchos proveedores o incluso alguno que cubra esas necesidades.

7.3 Gran empresa

Esta desarrolla la ventaja competitiva a partir de la logística interna y externa, la gestión de marca para posicionarla en el medio, la capacitación del personal y la internacionalización de la marca y de la empresa.

La capacidad de mercadeo se basa en la marca, imagen y comunicación a partir de contactos con el cliente para aportar a la ventaja competitiva (78,18%), ligada a la investigación a los clientes para saber qué tipo de servicio desean (91,82%); la gerencia falla al no integrar las diferentes áreas de la organización en satisfacer los requerimientos de los clientes (50,91%); además, se cree que los directivos comprenden las actividades de la empresa para generar valor para los clientes (52,73%); sin embargo, se centra en desarrollar objetivos para satisfacer a los

clientes (82,73%); igualmente, en un 83,64%, se considera que la satisfacción de los clientes se mide sistemáticamente. A la par se gestiona la prestación de los servicios de postventa (87,27%), pero esta se apoya en el contacto constante con los clientes para analizar la percepción de los servicios (84,55%) y la falta de estudios del cambio en la industria (56,36%). No obstante, el personal dedica poco tiempo a analizar el entorno (54,55%) sujeto a no informar oportunamente los cambios del entorno en relación con la competencia (54,55%); de modo que la capacidad de acción es deficiente al no otorgar soluciones a las quejas de los clientes (51,82%) y no adoptar los productos o servicios según los requerimientos de éstos (56,36%). La orientación al mercado de la gran empresa tiene una media de 3,92; lo cual indica que hay fallas en el servicio ofrecido en relación con el desconocimiento de las características del cliente y el bajo enfoque de la postventa; además la orientación a la competencia tiene una media de 3,63, que se refleja en la baja comunicación entre las áreas y el no compartir la información con los demás vendedores; fue como durante el año 1996 la utilidad entre periodos fue de -8.845% aunque las ventas aumentaron en un 26,34%; adicionalmente, en 1997 las ventas crecieron un 22% pero la utilidad tuvo informe negativo del 56,27%.

La orientación interna tiene una media de 2,76, detectada en la no visita de los directivos con los vendedores a los clientes, lo que generó una pérdida de utilidades del 66,38% durante 1998 respecto a 1997, aunque las ventas aumentaron un 18,96%. La capacidad de acción tiene una media de 2.96, reflejada en no otorgar soluciones a las quejas de los clientes, lo cual llevó a que si bien hubo un incremento de las ventas en un 13,42% durante 2001, se presentó una pérdida de 59,91% e incrementó la pérdida durante el año 2003 en un 125,93% respecto al año 2002. A su vez, no se adaptaron los productos sugeridos por los clientes, hecho que generó una pérdida del 134,17% durante 2006, aun cuando las ventas aumentaron en un 19,88%. También, la generación de información tiene una media de 3,66, reflejada desde la gestión hecha durante el año 1999 que aportó un aumento de las ventas de un 25% y la activación de

utilidades del 362,14%; a su vez, en 2009, la utilidad aumentó en un 11,41% con una ganancia del 19,79%; pero en 2013, las ventas decayeron en un 6,04% lo cual generó un déficit de la utilidad del 1.425,69% al no realizar estudio de investigaciones sobre las necesidades de los clientes ni estudios de los cambios del entorno, no así de la competencia. El análisis de la información externa tiene una media de 3,04 porque el personal de mercadeo y ventas informa oportunamente los cambios de la competencia, lo cual, durante 2005, suscitó una utilidad del 1.789,91% con un aumento de las ventas del 5,64%.

La gran empresa (G) se enfoca en la gestión de ventaja competitiva a partir de las primicias de Porter (2015) que se apoyan en la orientación al mercado (O’Cass, Ngo & Siahtiri, 2015) impulsadas por la capacidad de mercadeo (Day, 1994). La orientación al mercado se basa en la generación de un posicionamiento de marca basado en la cultura innovadora y en la capacidad de desarrollar formas únicas de ofrecer un valor superior al cliente (O’Cass, Ngo & Siahtiri, 2015b); en este caso, se encauza en el análisis de las características de los clientes (79,09%) y en la forma en la que el personal de ventas comparte información respecto a las estrategias de los competidores (78,18%); además, de la generación de información basada en investigaciones para saber qué tipo de productos y servicios ofrecer desde la óptica de los clientes (91,82%), al igual que en la gestión de prestar atención a la postventa (87,27%) lo cual detecta una oportunidad de crear un posicionamiento de marca nacional e internacional. Sin embargo, la capacidad de mercadeo se basa en los enfoques de seis pasos: diagnosticar, analizar el futuro (GI5- 56,36%), rediseñar procesos (AI5 – 54,55%), direccionar la organización, administrar la información tecnológica y monitorizar continuamente el entorno (AI3-72,73%), como lo expresa Day (1994).

7.4 Mediana empresa

Esta se enfoca en la ventaja competitiva al combinar los recursos para ofrecer los productos relacionados con el beneficio y el servicio al cliente, además de la capacidad de mercadeo, su relación con la marca, la capacitación del personal y el ofrecimiento de productos con calidad certificada. Esto se denota en la media de 3,89 en la orientación al mercado, la cual se basa en conocer las características de los clientes (80,00%) y en tener una política de objetivos orientados a la satisfacción de los clientes (86,67%).

Sin embargo, el análisis de la información externa tiene una media de 3,13 por cuanto no se analizan los datos sobre la satisfacción de los clientes ante toda la organización (56,67%), lo cual tuvo una relación ventas/utilidad del 0,30% y del 0,43% durante 2010 y 2011, respectivamente. Pero al mismo tiempo, durante 1998 las ventas aumentaron en un 24,24%, mientras que la utilidad decayó en un 85,98%. Durante 1999 las ventas bajaron en un 20,72%, cifra que condujo a generar un déficit de la utilidad del 857,23%; además, en 2000 las ventas aumentaron un 25,90% aunque la utilidad descendió en un 155,58%.

La orientación a la competencia tiene un registro de 56,67%, con una media de 2,88, lo cual se define porque no se comunican las fortalezas y estrategias de la competencia desde la alta dirección. Ello genera un leve crecimiento de un periodo a otro en las ventas; por ejemplo, durante 1998 solo aumentó un 0,52%, durante 1999 fue de -4,95%, en 2001 fue de 0,50% y en 2003 fue de 0,93%. Pero, en 2001 las ventas decayeron en un 2,86% y la utilidad en un -77,74%; a su vez, durante 2002 las ventas descendieron en un 89,00%, lo cual afectó la utilidad en un 47,54%.

Se resalta que la mediana empresa tuvo utilidades en crecimiento durante 2007 del 91,19% y ventas del 14,94%, mientras que durante 2010 las utilidades fueron del 81,91% y en 2013 del 208,75%, en razón de un aumento del 32,18% de las

ventas por indagar las características de los clientes, por agendar reuniones con los directivos, quienes visitaban a los clientes con sus vendedores, por gestionar marca en cuanto a conocer los requerimientos de los clientes, por elaborar en cierta forma los productos en las condiciones solicitadas y por investigar el mercado a cargo de los vendedores en el momento de hacer las ventas desde la demostración de los beneficios, lo cual fue ejecutado al capacitar al personal administrativo, de ventas y mercadeo en temas de características de los productos, administración de portafolio de ventas, *tips* de ventas, elementos de asesoría y servicios.

La mediana empresa, tiene un enfoque hacia la teoría de Grant (1991) que indica que la combinación de los recursos internos y habilidades para elaborar estrategias se basa en la integración del conocimiento. No obstante, la capacidad de mercadeo gestiona los activos complementarios para disponer de los recursos que incrementan el rendimiento (Vorhies & Morgan, 2009), todo ligado al encargo de generar flujos de caja positivos (Smirnova, Naudé, Henneberg, Mouzas & Kouchtch, 2011; Morgan, Slotegraaf & Vorhies, 2009); en este caso, durante el 1997 generó un incremento de la utilidad del 106,71%, durante 2004, se incrementó en 120,05% la participación de la utilidad neta y durante 2007 fue del 91,19%. Sin embargo, la orientación al mercado se gestiona desde la relación con los clientes (conocer las características de los clientes - 80,00%), calidad, prestación de un buen servicio (objetivos de orientación a la satisfacción de los clientes- 83,64%) y administrar las redes de comunicación (Gummesson, 1991), lo cual en la mediana empresa se centra en el posicionamiento de la marca porque los directivos comprenden las actividades de ésta en función de crear valor para el cliente (73,33%) y generar información con base en la consulta a los clientes para saber qué tipo de servicio o productos ofrecer (73,33%).

7.5 Pequeña empresa

Esta posee una orientación al mercado en función de la entrega oportuna y la gestión del precio de venta, pero la ventaja competitiva se arma desde la función de definir el precio de venta ligada a la asesoría, y a su vez, con una política de despacho oportuno para incorporar la fidelización. Zachary, McKenny, Short, Davis y Wu (2011) se refieren a la incertidumbre del ambiente y adaptación organizacional y a generar una satisfacción del cliente que impulse el rendimiento superior (Avlonitis & Gounaris, 1999).

La opinión de Barney (1991) aporta un enfoque de “Resource-Based View” (RBV) (Ray et al., 2004), en el que la ventaja competitiva sea valiosa, escasa y difícil de imitar; en este caso, se realiza un análisis de las características del cliente (77,14%) como elemento valioso. A su vez, las estrategias están direccionadas a obtener una ventaja competitiva (76,51%) la cual debe ser escasa; también, se presta atención al servicio de postventa (70,48%) y se reacciona a los cambios de la competencia (70,16%) para avivar el contacto con los clientes en espera de una ventaja competitiva (73,33%). Pero la pequeña empresa genera información al realizar investigaciones a los clientes para saber qué tipo de servicio y productos ofrecer (76,51%), lo cual cubre espacios de mercado dejados por las otras empresas (factor difícil de imitar). Sin embargo, aunque los directivos, en ciertas ocasiones, visitan a los clientes con los vendedores (50,16%) y de cierta forma, se comunican las experiencias con los clientes (56,83%) con una media de 3,44, falla en el proceso de análisis de la información externa (49,84%) porque no se tiene tiempo para evaluar el entorno y la competencia (con una media de 3,03).

La orientación a la competencia, con una media de 3,42, se reflejó en el contacto con los clientes (73,33%) y generó un incremento en las ventas durante 1996 de un 25,04%, por consiguiente un aumento del 144,25%. Ahora, el análisis de la información externa con una media del 3,13, que se refleja en la relación

ventas/utilidad en 2001 fue del -14,14% y en el 2002 que fue del 25,90%, aportó un aumento de las ventas en 2003 del 62,41% pero fraccionó la utilidad entre periodos con una disminución del 158,06%; de igual forma, durante 2005 las ventas aumentaron en un 92,21% pero la utilidad tuvo un margen del -194,35%.

La orientación interna con una media de 3,03, se considera baja, puesto que no se comunican las experiencias de los clientes ante las directivas (56,83%) y la no realización de las visitas de los directivos de áreas funcionales a los clientes actuales (50,16%); además implica un 49,84% al no tener tiempo para analizar los cambios del entorno y la competencia.

La capacidad de acción con una media de 3,21 es otorgada por la no realización de reuniones entre las áreas funcionales de la empresa para planear las respuestas a los clientes (59,68%); adicionalmente, no se admiten sugerencias, quejas y reclamos para mejorar el servicio y/o productos y no se adaptan a los cambios de productos sugeridos por los clientes (62,54%). La empresa tampoco reacciona inmediatamente a los cambios de la competencia (63,49%). Sin embargo, al analizar los datos financieros durante 1998 las ventas decayeron en un 24,44% y se reflejó en una pérdida de utilidad del 74,59%, seguida de un -171,73% en 1999 y una disminución de ventas del 42,12%, cifras que condujeron a una diferencia entre utilidad/venta del -4,16%.

A su vez, la generación de información compuesta por el desarrollo de investigaciones a los clientes para saber qué tipo de servicio ofrecer (76,51%), en combinación con la información obtenida de las investigaciones de mercado realizadas por los vendedores (73,33%), arroja una media de 3,33. Respecto a ello, desde el análisis financiero de 2007, las ventas crecieron un 2,53%, pero se obtuvo una utilidad del 4.269,51% en comparación con el periodo anterior, y si bien la relación utilidad/venta tuvo un sacrificio de -3,93%, ayudó a que la empresa pudiera pagar sus deudas en consonancia con la Ley 550 (ley de quiebras).

Ahora bien, durante 2009, la pequeña empresa se enfocó en el desarrollo de nuevos productos con materia prima sin identificar el mercado y sus necesidades, y generó un aumento del 4,94% en las ventas, pero dio una pérdida de un periodo a otro de 8.354,07%. Para el 2010, ajustó los productos a los requerimientos de los clientes, las ventas aumentaron en un 20,36% pero la utilidad entre periodos fue de -70,89%. Esta organización venía con una gestión negativa en relación con la utilidad, pero se ajustó al mercado redescubriendo nuevas ventajas competitivas que le aportaron una disminución de la relación utilidad/venta del año 2000 (-654%) al año 2006 del -0-09%.

Ahora, la combinación para unificar orientación al mercado, capacidad de mercadeo y ventaja competitiva en relación a los autores, se muestra en la tabla 7-1.

Tabla 7-1 Resumen de enfoques teóricos, tipo de empresa y características

Empresa /Enfoque	Orientación al mercado	Capacidad de mercadeo	Ventaja competitiva
Grande	(Morris & Paul, 1987)	(Day, 1994)	(Porter, 1979)
	(O’Cass, Ngo & Siahtiri, 2015a)	(Moore & Fairhurst, 2003)	
Mediana	(Gummesson, 1991)	(Morgan, Slotegraaf, et al., 2009)	(Grant, 1991)
	(Naver & Slater, 1990)	(Tsai & Shih, 2004)	
Pequeña	(Miles & Arnold, 1991)	(Greenley et al., 2005)	(Barney, 1991)
	(Avlonitis & Gounaris, 1997)		(Ray et al., 2004)

Fuente: elaboración propia

En síntesis, la gran empresa tiene la visión de generar ventaja competitiva desde el enfoque de Porter (1994), ligada a la orientación al mercado de Morris y Paul (1987) y O’Cass et al., (2015) y una capacidad de mercadeo basado en Day

(1994) y Moore y Fairhurst (2003) para buscar el posicionamiento de marca, imagen corporativa, capacitación al personal y logística.

La mediana empresa, tiene un enfoque hacia Morgan, Vorhies y Mason (2009) y Tsai y Shih (2004) en la gestión de capacidad de mercadeo relacionada con la orientación al mercado de Gummesson (1991) y Naver y Slater (1990) con una ventaja competitiva de Grant (1996), enfocados en mostrar los beneficios de los productos para posicionar marca y calidad, con base en el servicio al cliente y la capacitación del personal.

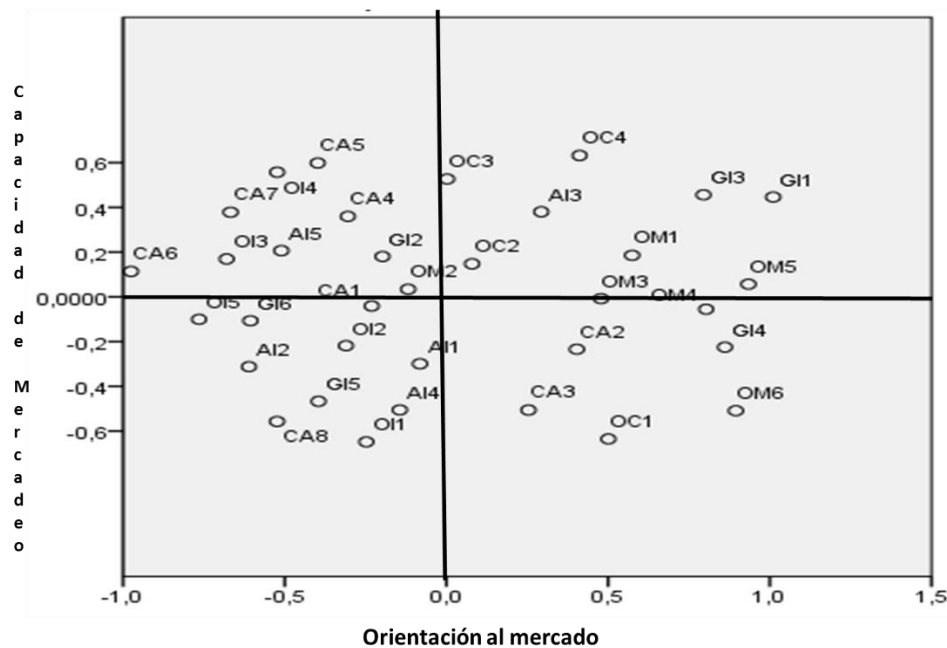
La pequeña empresa se centra en la generación de ventaja competitiva, en combinación con la creación al mercado y la capacidad de mercadeo desde la gestión de precio de venta sujeta a asesoría por parte del vendedor, despacho oportuno y fidelización. Por consiguiente, se ajusta a un enfoque de Barney (1991) desde una estrategia valiosa, escasa y difícil de imitar, pero con una capacidad de acción de Greenley (1995) en la que se reduce la incertidumbre del entorno basado en la satisfacción del cliente y la fidelización. Lo cual genera una orientación al mercado de Miles, Verreynne y Luke (2014) al poder gestionar en cierta forma la incertidumbre del ambiente y adaptar la organización al requerimiento del entorno y las necesidades de los clientes.

Con base en la literatura y la realidad de las empresas, a continuación se presenta una propuesta de matriz que combina en cierta forma, la orientación al mercado y las capacidades de mercadeo para identificar la ventaja competitiva desde un enfoque estratégico.

7.6 Comprensión y propuesta de orientación al mercado, capacidad de mercadeo y enfoque estratégico

A continuación, se demuestran los factores a tener en cuenta según el cuadrante, desde el análisis de la escala PROXSCAL, la cual logra buscar un conjunto de medidas de distancia entre un solo conjunto de objetos o casos. Las distancias entre los puntos en el espacio concuerdan con unos mínimos cuadrados, en igual distancia. Esto conforma el algoritmo acelerado con restricciones en el espacio común (gráfico 7-1).

Gráfica 7-1 Matriz PROXSCAL de las variables de estudio



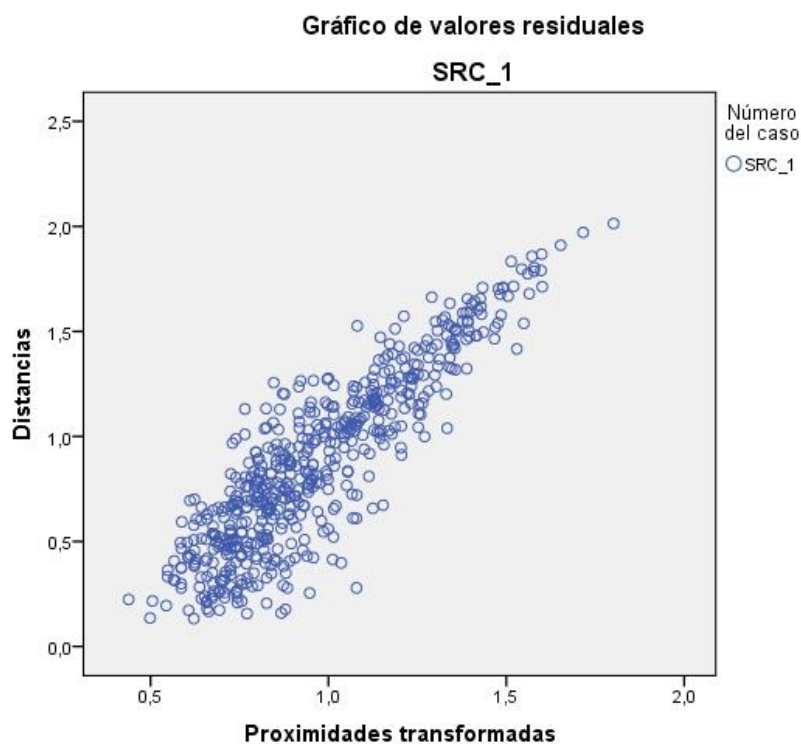
Fuente: elaboración propia a partir de los datos del SPSS23

La principal variable a considerar es investigar a los clientes para saber el tipo de producto o servicios a ofrecer y medir constantemente las satisfacciones de los clientes internos y externos. Esto aporta a la detección de los cambios de la competencia y definir nuevas o mejores estrategias a seguir en el futuro. Pero no

se deben abandonar las recomendaciones de los clientes para adaptar nuevos productos, puesto que el mercado es cambiante y puede que una de estas sugerencias se considere innovación para mejorar el proceso interno del cliente.

Los valores residuales de la matriz PROXSCAL, están demostrando una pendiente positiva y que los datos son próximos, los cuales manifiestan que hay un potencial bueno para el análisis (gráfico 7-2).

Gráfica 7-2 Valores residuales PROXSCAL



Fuente: elaboración propia a partir de los datos del SPSS23

Se observa que los datos se concentran principalmente en el área entre los puntos de los ejes X y Y (0,8, 0,5 y 1,0, 1,0), lo cual indica que hay poca dispersión de los datos y aportan a un estrés bruto normal de 0,57999, apto para el estudio con un coeficiente de congruencia de Tucker del 97,05% (tabla 7-2).

Tabla 7-2 Medidas de estrés y de ajuste

Medidas de estrés y de ajuste	
Estrés bruto normalizado	,05799
Estrés-I	,24082 ^a
Estrés-II	,56375 ^a
S-Estrés	,09620 ^b
Dispersión contada para (DAF)	,94201
Coefficiente de congruencia de Tucker	,97057

PROXSCAL minimiza el estrés bruto normalizado.

a. Factor de escalamiento óptimo = 1,062.

b. Factor de escalamiento óptimo = ,932.

La dispersión contada para DAF es de 0,94201 equivalenge al 94,20%, lo que indica que el ajuste del diseño es muy bueno desde el estrés inicial, el cual es de característica simple del 0,64252; eso es del 64,25%, el cual se considera ajustado en condiciones buenas para el estudio (tabla 7-3).

Tabla 7-3 Historial de iteraciones

Historial de iteraciones		
Iteración	Estrés bruto normalizado	Mejora
0	,64252 ^a	
1	,11518	,52734
2	,09375	,02143
3	,07902	,01473
4	,07111	,00791
5	,06718	,00393
6	,06512	,00206
7	,06389	,00123
8	,06305	,00084
9	,06241	,00065
10	,06188	,00053
11	,06144	,00044
12	,06107	,00037
13	,06076	,00030
14	,06051	,00025

15	,06031	,00020
16	,06014	,00017
17	,06000	,00015
18	,05986	,00014
19	,05972	,00014
20	,05956	,00015
21	,05940	,00016
22	,05924	,00016
23	,05909	,00015
24	,05896	,00014
25	,05883	,00013
26	,05871	,00012
27	,05859	,00012
28	,05847	,00012
29	,05834	,00013
30	,05821	,00013
31	,05809	,00012
32	,05799	,00010 ^b

a. El estrés de configuración inicial:

inicio simple.

b. El proceso de iteración se ha

detenido porque la mejora se ha

convertido en menor que el criterio

de convergencia.

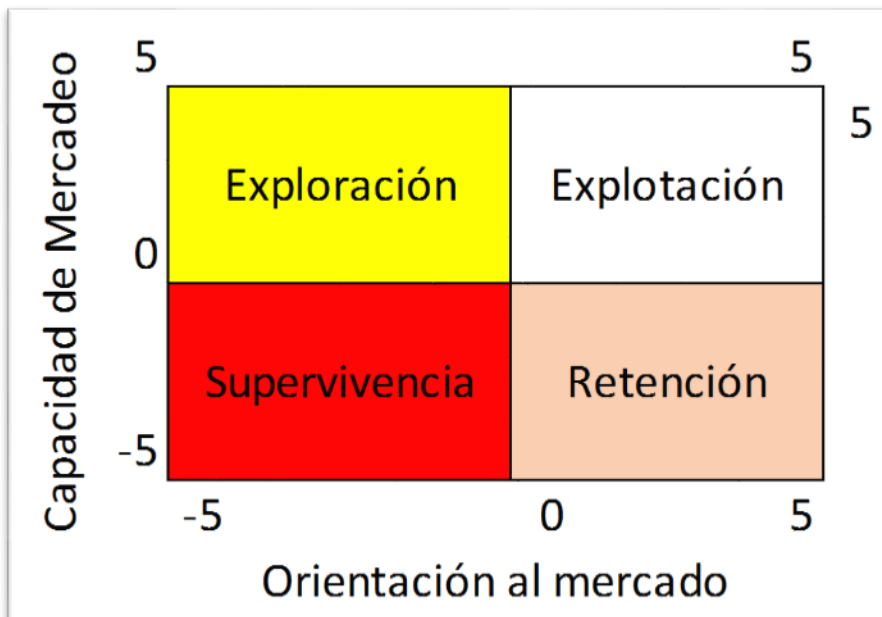
En la interacción de la variable 32, se conforma ya un valor cercano a cero (0,00010) lo cual hace que el sistema defina no calcular más la proximidad de las variables, dando pie a que los datos sean positivos y buenos para el análisis.

7.7 Matriz orientación al mercado/capacidad de mercadeo (OMCA)

Al analizar lo anterior se propone lo siguiente para comprender mejor el rol de la orientación al mercado y la capacidad de mercadeo para otorgar ventaja competitiva. En consecuencia, se elaboró la matriz orientación al

mercado/capacidad de mercadeo (OMCA), la cual establece las características del mercado en relación con la capacidad de mercadeo (ilustración 7-1). En esta se denomina cada cuadrante según la puntuación de la orientación al mercado y la capacidad de mercadeo con un escalamiento multidimensional conocido como PROXSCAL en el SPSS23. “El escalamiento multidimensional intenta encontrar la estructura en un conjunto de medidas de proximidad al objeto, lo cual indica que es una representación de mínimos cuadrados de los objetos en el espacio de baja dimensión”.

Ilustración 7-1 Matriz OMCA



Fuente: Elaboración propia

El primer cuadrante se denomina *explotación* de la capacidad de mercadeo con una alta orientación al mercado, cuyas características son: mayor capacidad de mercadeo y mayor orientación al mercado. Esto indica que se deben establecer estrategias de satisfacción al cliente, análisis de las características (positivas y negativas) de los clientes, análisis de los cambios de la competencia, contacto a los clientes, medición de la satisfacción de los clientes, reacción ante los cambios

de la competencia y creación de valor a los clientes a partir de la investigación de estos sobre el tipo de producto o servicio que requieren.

El segundo cuadrante se denomina *exploración*, el cual considera que, a menor orientación al mercado, mayor capacidad de mercadeo; las estrategias se enfocarían a estudiar la industria, coordinar las áreas funcionales, efectuar adaptaciones a los productos, otorgar soluciones a las PQRSF, mejorar los procesos de nuevos productos, analizar los informes de los vendedores de las situaciones de los cambios realizados por la competencia y compartir capacidades internas de la organización.

El tercer cuadrante se denomina *supervivencia*, y se enfoca a menor orientación al mercado y menor capacidad de mercadeo; las estrategias a realizar en este cuadrante son: capacitar al personal de mercadeo, analizar las funciones integradas de la organización, comunicar las experiencias (gestión del conocimiento), contactar a los clientes, realizar investigaciones o inteligencia de mercadeo, identificar la forma de integrar las capacidades de cada área enfocada en formar holística, enseñar a administrar el tiempo y analizar las quejas y sugerencias asociadas al servicio al cliente.

El cuarto cuadrante se denomina *retención*, el cual se considera alta orientación al mercado (positiva) pero baja capacidad de mercadeo (negativa); las estrategias a implementar son: mejorar los procesos de postventa, caracterizar y contactar constantemente a los clientes, lograr la satisfacción de los clientes desde el CRM (actualizar), compartir información interna y externa, discutir el accionar de la competencia, revisar procesos organizacionales desde el mercadeo y las ventas, administrar las quejas, sugerencias y reclamos, y analizar factores internos para obtener ventaja competitiva.

En síntesis, las variables con mayor impacto desde las dos dimensiones (dimensión 1 orientación al mercado y dimensión 2 capacidades de mercadeo) son: satisfacción al cliente, análisis de la competencia, medición sistemática,

contacto con los clientes. Las variables con capacidad de mercado alta y orientación al mercado baja son reunión de gremios y datos para el cambio. La zona capacidad de mercadeo mínima y orientación al mercado mínima se basan en el personal de mercadeo y el análisis de quejas y sugerencias. El área de baja orientación al mercado y baja capacidad de mercadeo se enfoca en investigación al cliente y postventa.

Ahora, aplicando lo descubierto en la matriz OMCA en la pequeña empresa, se detectó que esta se ubica en el cuadrante denominado *exploración*. En los años 2015 y 2016, al aplicar las estrategias de estudiar la industria, coordinar las áreas funcionales, efectuar adaptaciones a los productos, otorgar soluciones a las PQRSF, analizar los informes de los vendedores del análisis de los cambios realizados por la competencia y compartir capacidades internas de la organización; ha ejercido un proceso de mejora por lo cual las ventas aumentaron un 34,78% de 2014/2015 y un 10,79% del 2015/2016, pasando la utilidad del 12,71% al 96,76% respectivamente, en comparación con otros períodos, con lo que se confirma la generación de ventaja competitiva.

Desde el análisis de caso, la mediana empresa, no aceptó las sugerencias del cuadrante *retención*. Las características de esta zona son: aplicar estrategias de mejora de los procesos de postventa, caracterizar a los clientes, incorporar la satisfacción de los clientes desde el CRM (actualizar), compartir información interna y externa, discutir el accionar de la competencia y analizar factores internos para obtener ventaja competitiva, por tanto, tuvo un incremento de ventas en un 14,65%, pero su utilidad decayó en un 112,63% durante 2015, olvidando el elemento de generar ventaja competitiva.

Desde el caso de la gran empresa, al analizar la aplicación de lo identificado en el cuadrante explotación (5,5) (alta orientación al mercado con alta capacidad de mercadeo) se tiene que la empresa se confía en lo realizado en el pasado; es el elemento para lograr la ventaja competitiva. Sin embargo, en relación al 2015, se

reveló un deterioro en las ventas del 6,04%, afectando la utilidad en 1.425,69%; a su vez se detectó una disminución en las ventas del 14,41%, generando una pérdida de utilidad del 9,56% durante el 2016, respecto al 2015.

Ilustración 7-2 Características de Matrix OMCA

Estudiar la industria Coordinar las áreas funcionales Otorgar soluciones a las PQRSF Analizar los informes de los vendedores	Análisis de las características y satisfacción de los clientes Análisis de los cambios de la competencia Contacto con los clientes
Capacitar al personal de mercadeo Analizar las funciones integradas de la organización Comunicar las experiencias Realizar investigaciones de mercadeo	Mejorar los procesos de postventa Caracterizar el CRM (actualizar) Compartir información interna y externa, discutir el accionar de la competencia Administrar las PQRSF

Fuente: elaboración propia

En síntesis, la ventaja competitiva en relación con la capacidad de mercadeo se basa en el análisis de información interna y externa; la ventaja competitiva y la orientación al mercado se apoyan en la investigación de mercado, la orientación al mercado y la capacidad de mercadeo, y la principal herramienta es la marca. Ahora, en combinación de orientación al mercado, capacidad de mercadeo y generación de ventaja competitiva se basa en asesoría al cliente. Según Day (1994), las organizaciones con orientación al mercado logran mayor ventaja competitiva; sin embargo, en este caso, aun teniendo orientación al mercado, la grande empresa, pierde ventaja competitiva en el mercado en tanto que la pequeña, con menor orientación al mercado, actualmente genera mayor ventaja competitiva. A su vez, la ventaja competitiva se logra al posicionar mejor la marca (Chahal, Dangwal & Raina, 2014).

La forma de armar una ventaja competitiva desde la orientación al mercado y la capacidad de mercadeo en las tres comercializadoras de químicos en la ciudad de Medellín en estudio, se basan principalmente, en la asesoría al cliente. La

forma de combinar la ventaja competitiva y la capacidad de mercadeo, la variable a considerar es la obtención de información interna y externa de la empresa y de la competencia. A su vez, la combinación de la ventaja competitiva y la orientación al mercado, se apoya en la investigación de mercado para definir las características de los clientes. Sin embargo, la combinación entre la capacidad de mercadeo y la orientación al mercado se fundamenta en la gestión y el posicionamiento de la marca.

La gran empresa tiene una capacidad de mercadeo desde la gestión de la marca ligada a la capacitación del personal, con visión nacional e internacional. La mediana empresa combina la capacidad de mercadeo y la orientación al mercado al posicionar la marca desde el beneficio y la calidad del producto y la gestión al servicio al cliente. Pero la pequeña empresa se centra en posicionar la marca ligada desde una política de precio y entrega oportuna para aumentar la fidelización.

Ahora bien, al combinar la capacidad de mercadeo para generar ventaja competitiva, la gran empresa gestiona la información basada en la comunicación y capacitación de los vendedores. La mediana empresa se centra en identificar la información reunida por los vendedores sobre los clientes para efectuar reuniones de análisis de potencial del cliente hacia futuro. La pequeña empresa se basa en la información obtenida en la asesoría a los clientes, desde el proceso de contacto, venta, empaque, despacho y seguimiento al cliente.

La orientación al mercado para conformar ventaja competitiva se arma desde el enfoque de realizar investigaciones de mercado. La gran empresa emprende las reuniones a partir de las investigaciones con gremios, fuentes primarias (entrevistas a presidentes de compañías, directivos, políticos, alcaldes, gobernadores, congresistas, empleados y clientes), y el análisis de las tendencias de compras de los clientes desde el CRM. La mediana empresa obtiene indirectamente los datos al ofrecer el beneficio de los productos y el servicio a los

clientes. Pero la pequeña empresa realiza investigación de mercado empíricamente al no tiene un esquema definido; pero, sí se apoya en los datos entregados por estos en las asesorías y en la negociación de los precios de ventas para crear fidelización basado en constante diálogo con ellos.

Martín-Consuegra, Molina y Esteban (2008), descubrieron que el enfoque proactivo de orientación al mercado tiene una influencia positiva en el desempeño empresarial. Para la gran empresa, aportó un decrecimiento en promedio de -0,38% de los últimos 20 años de su utilidad, lo cual sugiere que no siempre con una orientación al mercado, se genera mayor desempeño de los recursos; sin embargo, la mediana empresa, con cierto enfoque a la orientación al mercado generó un crecimiento de la utilidad en promedio de los últimos 20 años de un 2,45%; la pequeña, con una baja orientación al mercado, aportó un crecimiento en promedio de los últimos 20 años del 1,39%. En síntesis, la mayor orientación al mercado no siempre genera una ventaja competitiva favorable.

Osuagwu (2006), encontró que la orientación al mercado estaba relacionada con la categoría de negocio (servicio versus fabricación) y su tamaño, tentativamente. Para crear orientación al mercado con ventaja competitiva se debe: recopilar, interpretar e implementar inteligencia de mercado y medir la efectividad de los resultados. También, Javalgi, Whipple, Ghosh y Young, (2005), descubrieron que el impacto de desarrollar una orientación de mercado se combina con una alta relación con el cliente (CRM), retención, satisfacción, lealtad y valor de por vida (LTV). La gran empresa, con una gestión hacia la orientación al mercado se basa en el posicionamiento de marca y la administración del CRM; la mediana empresa, por su parte, se basa en la satisfacción del cliente y la pequeña empresa se centra en la asesoría para crear fidelización.

Pero, Harris y Watkins (1998), demostraron que los pequeños hoteles con orientación al mercado del Reino Unido, tienen barreras diferentes de las que se reenvían convencionalmente en el mercadeo. Así mismo, Doyle y Wong (1998),

detectaron que la ventaja competitiva se basa en la satisfacción del cliente, que a su vez se centra en una estrategia dirigida por el mercado, sistema efectivo y personal comprometido y capacitado. Del mismo modo, Harris y Piercy (1999), discuten que las empresas de servicios han desarrollado una orientación de mercado; no obstante, se ha descuidado la existencia de barreras organizacionales para el desarrollo de estas, como el comportamiento de la administración y la orientación exitosa del mercado en desarrollo. Por tanto, la gran empresa comercializadora de químicos en la ciudad de Medellín, se aleja de las condiciones organizacionales al no realizar visitas a los clientes entre las directivas y el personal de ventas (60,91%) y la no integración de las áreas para coordinar la satisfacción de los clientes (50,91%); además, los directivos no comprenden las actividades de la empresa en función de crear valor a los clientes (52,73%), también, al no compartir capacidades con otras unidades de la organización (51,82%) se genera pérdida de ventaja competitiva. En cambio, la mediana empresa, comparte las capacidades internas de la organización y aporta un 73,33% hacia la creación de ventaja competitiva.

No obstante, Hinson, Abdul-Hamid y Osabutey (2017), descubrieron que la orientación y el posicionamiento del mercado afectan conjuntamente el desempeño de los pequeños hoteles, contrario a Poole (2017), que muestra que hay una relación positiva entre los comportamientos orientados al mercado de las organizaciones escolares y tres de los indicadores identificados de marketing de relaciones escolares exitosas (compromiso afectivo, lealtad a las actitudes y defensa) que están mediatizados por la confianza de la marca. Las tres empresas en estudio (comercializadoras de químicos) gestionan el posicionamiento de la marca en el medio con diferentes estrategias: la gran empresa con logística y franquicias; la mediana con servicios al cliente y demostración de los beneficios de los productos y la pequeña, mediante la estrategia del precio y la entrega oportuna. Lo anterior confirma lo expresado por Anees-ur-Rehman, Saraniemi, Ulkuniemi y Hurmelinna-laukkanen (2017), quienes en su investigación detectaron que la orientación híbrida estratégica está relacionada favorablemente con las

tres dimensiones del desempeño de la marca, hecho que demuestra que dos orientaciones diferentes pueden complementarse entre sí para mejorar los resultados de rendimiento de la marca.

Sin embargo, la fuerza de la interacción complementaria parece variar según el grado en que los atributos orientados a la marca y al mercado dominen en la estrategia de una empresa, en relación con la reputación de la calidad, el prestigio, la innovación y la relación calidad-precio influyen de manera positiva y significativa en la sostenibilidad de la organización desde el vínculo entre la orientación al mercado y la innovación (Virto, López & San-Martín, 2017). En el caso de la mediana empresa, la calidad y el prestigio (marca), dieron la pauta para interactuar con el cliente y aumentar la ventaja de competitividad (la utilidad participó con el 4,18% de las ventas en 2015); pero para la gran empresa, este enfoque (calidad y marca) le generó una reducción de participación en la utilidad (2013 -16,20% y 2014 -17,12%), lo que reflejó en una disminución de 1,425,69% en la utilidad respecto al año 2012.

Igualmente Lim, Darley y Marion (2017), revelaron un papel moderador de la cadena de abastecimiento y la orientación proactiva del mercado (PMO); es decir, los resultados de la empresa son más fuertes cuando la cadena de abastecimiento es alta; pero, la capacidad de comercialización de productos innovadores y la relación con los resultados de la empresa es fuerte cuando la cadena de abastecimiento es baja. En el caso de la pequeña empresa, la cadena de abastecimiento frena la gestión de aumentar positivamente los resultados (utilidad); pero para la gran empresa, con un enfoque de alta gestión de esta, los resultados fueron inversos, a mayor gestión de la cadena de abastecimiento, menores utilidades (2013: -1425%; 2014: -10,58%).

Peng y Lin (2017), detectaron que tener un aumento significativo en las capacidades globales de marketing y diseño del producto para afectar el desempeño de la empresa, influye en forma positiva en las capacidades

dinámicas globales, y por ende aumenta el rendimiento de la empresa. Además, el aprendizaje de orientación al mercado y la orientación al mercado son compatibles con el desarrollo de las capacidades globales. De igual forma, Luxton, Reid y Mavondo (2017), expresaron que la capacidad de comunicación del mercadeo está directamente influenciada por la orientación a la marca, pero no por la orientación al mercado y al aprendizaje. A su vez, descubrieron que el tamaño no modifica las negociaciones clave, pero afecta directamente la capacidad de orientación de comunicación al mercadeo. La gran empresa al centrarse en una mayor comunicación, genera mayor orientación al mercado según estudios de cambios en el entorno y sus efectos (91,82%).

La orientación proactiva del mercado y la orientación tecnológica conducen a una innovación radical, mientras que la orientación al mercado es sensible y responde fuertemente a la innovación incremental (Kocak, Carsrud & Oflazoglu, 2017). Por tanto, los resultados muestran que la administración total de la calidad está asociada positivamente con la calidad del servicio, la orientación al mercado y la satisfacción al cliente (pequeña empresa – 77,14%; mediana empresa – 80,00% y gran empresa – 79,09%). También, la calidad del servicio y la orientación al mercado se asocian de manera significativa y favorable con la satisfacción al cliente. Esta conduce posteriormente a mejorar la lealtad (Pattanayak, Koilakuntla & Punyatoya, 2017); se observa que la pequeña empresa genera mayor lealtad al tener menor capacidad de mercadeo, pero ocurre a la inversa con la gran empresa.

La investigación de Luu (2017), demostró que hay un efecto positivo del liderazgo ambidiestro en la orientación al emprendimiento, que a su vez contribuye a la receptividad del mercado. Yan, Wang y Xiong (2017) descubrieron tres diferencias significativas en el proceso de desarrollo de nuevos productos entre las compañías productoras de celulares: primero, aunque ambas compañías afirman que están orientadas al mercado, los proyectos de desarrollo de nuevos productos de Huawei son definidos por el cliente y los proyectos de ALu son

consideraciones conjuntas de la demanda de los clientes y el liderazgo tecnológico; en segundo lugar, Huawei usa una estrategia de diseño al valor, y ALu aplica una estrategia de diseño para calidad Premium; en tercer lugar, los recursos se asignan y comparten a nivel corporativo en Huawei mientras que en ALu a nivel de división comercial. En el caso de las comercializaciones de químicos estudiadas, se detecta que en el enfoque hacia el desarrollo de nuevos productos, la gran empresa tiene una capacidad de acción del 56,36%; la mediana del 56,67% y la pequeña del 62,54%; lo cual indica que la pequeña empresa tiene mayor facilidad de adaptar los productos según los requerimientos del cliente. La gran empresa en cambio, se demora en adaptar los productos según los requerimientos de los clientes.

Frösén y Tikkanen (2016), indicaron que la orientación del mercado ya no es un diferenciador, sino un estándar. Además, el estudio arrojó la luz sobre el papel variable de las capacidades de los procesos comerciales relacionados con el marketing en el ciclo económico cambiante. Finalmente, el estudio muestra que la medición del ejercicio de mercadeo mantiene su impacto beneficioso en el desempeño de la empresa a lo largo de los años y en todo el ciclo comercial. Pero lo descubierto por estos autores, es contrario a lo aplicado en los casos de estudio de las comercializadoras de químicos. En síntesis, a mayor desempeño de mercadeo menor generación de ventaja competitiva (utilidad negativa).

A su vez, Kazemian, Rahman, Sanusi y Adewale (2016), dieron a conocer que hay evidencias empíricas que indican que la sostenibilidad del manejo se ve significativamente influenciada por la orientación al cliente y la coordinación entre funciones. Sin embargo, solo la orientación al cliente afecta la sostenibilidad financiera; no obstante, las orientaciones de la competencia tienen efectos no significativos en ambos aspectos de la sostenibilidad empresarial. En efecto, la marca es el elemento diferenciador en la gestión de una política para lograr impactar a favor la elección (Bigi, Treen & Bal, 2016). Las comercializadoras de químicos, se han centrado en gestionar la marca como elemento de

posicionamiento. Para la gran empresa, la marca se impuso desde la gestión de comunicación en medios y capacitación de los clientes internos y externos; la mediana empresa se enfocó en la calidad y en el beneficio de los productos, pero para la pequeña empresa ésta se desarrolló desde la gestión del precio y la fidelización del cliente.

Según Swaim, Maloni, Bower y Mello (2016), confirman que las relaciones entre los antecedentes de planificación de ventas influyen positivamente en un proceso estandarizado de estas y están vinculadas positivamente en la mejora de resultados operacionales, en relación con el mercado y la rentabilidad. Pero, Kamboj, Goyal y Rahman (2015), hacen hincapié en que una empresa con capacidades de comercialización conduce a un desempeño financiero superior en comparación con aquellos, centrándose únicamente en las capacidades operativas. La pequeña empresa tiene un enfoque de gestión de orientación hacia las ventas, lo cual aumentó la ventaja competitiva en un 14,65% en el año 2015 respecto al 2014. Esto indica que la ventaja competitiva media en las capacidades de mercadotecnia en relación con el desempeño financiero. Ante esto, las tres empresas generan ventajas competitivas de diferentes formas a partir de la gestión de las capacidades de mercadeo. La gran empresa se centra en marca, imagen corporativa y comunicación, la mediana en el posicionamiento de marca, capacitación y calidad de los productos, y la pequeña en la entrega oportuna y la gestión del precio.

A su vez Zhu (2014), demostró que los empleados que poseen más vínculos multifuncionales tienen más probabilidades de desarrollar mayor nivel de mercadeo. En otras palabras, para las empresas en estudio, se detectó que los vendedores que comparten la información con los directivos aportan mayor confianza, lo cual se traduce en la integración de la orientación al mercado para generar ventaja competitiva, por ejemplo, la gran empresa aporta el 91,82%; la mediana el 73,33% y la pequeña el 76,51%.

No obstante, Didonet, Simmons, Díaz-Villavicencio y Palmer (2012) demostraron que, la orientación del mercado simultáneamente con una construcción dinámica, puede explicar la relación entre las pequeñas empresas y la incertidumbre ambiental. Las pequeñas empresas con niveles más altos de orientación al mercado enfatizaron la capacidad de respuesta como una dimensión crítica en la orientación hacia mercados turbulentos. Ahora, las empresas de químicos que ingresaron en la ley de quiebras durante los años noventa, aportaron un cambio estratégico al ver nuevas oportunidades en el mercado por buscar los espacios que otras empresas no pueden atender. Por consiguiente, la incertidumbre genera una oportunidad de cambiar y ajustar las rutinas en ventajas competitivas diferentes a las que se tenían en el pasado.

Malhotra, Lee y Uslay (2012), explican la interacción sinérgica de la orientación al mercado y la calidad; es decir, tiene una influencia directa en el marketing consciente, lo que a su vez influye en dos resultados: el consumo consciente y la creación de valor. Para la gran empresa, la ventaja competitiva se basa en la marca, la cual genera un valor intrínseco de la gestión de ventas y el mercadeo; al mismo tiempo, la mediana empresa ubica su factor diferenciador desde los beneficios del producto y el servicio al cliente en relación con la marca y la calidad de los productos. Sin embargo, la pequeña empresa se enfoca en diferenciarse en el mercado desde una política coherente del precio y la entrega oportuna.

Morrish (2011), explica que emprendimiento en mercadeo no se concibe mejor como un nexo entre la mercadotecnia y el espíritu empresarial, sino como un proceso aumentado, donde tanto el empresario como el cliente son los principales actores, creando conjuntamente valor dentro del entorno de marketing. En las comercializadoras de químicos objeto de estudio, los gerentes que participan en el asesoramiento de los clientes conjuntamente con los vendedores, aportan a una mayor gestión de sentido de pertenencia a la empresa y aportan a una mayor orientación al mercado.

A su vez, Toften y Hammervoll (2010) demostraron que las organizaciones parecen estar orientadas al producto y al cliente al mismo tiempo. Es decir, superan los problemas potenciales concernientes con las orientaciones estratégicas respectivas al centrarse en las fortalezas de los productos, al tiempo que se benefician de sus estrechas y escasas relaciones con los clientes. No obstante, Sen (2010), demuestra que la orientación al mercado es relevante para las empresas como una de las muchas orientaciones estratégicas y descubrió que hay falta de aplicación sistemática de orientación al mercadeo, dada por la orientación al cliente. En consecuencia, para las comercializadoras en estudio, la gran empresa se enfoca en la variable CA3 (revisar los procesos para generar nuevos productos) con una ponderación de 75,45%, la mediana con una relación de 70,00% y la pequeña con un 63,17%. En consecuencia, los desarrollos de nuevos productos son elaborados más fácil por parte de la pequeña empresa mientras resulta más complicado para la gran empresa.

Según Mason y Harris (2006), los resultados revelan cuatro variaciones de la orientación al mercado (ambiente, orientación al consumidor, orientación al competidor e interfuncionalidad) analizadas desde diferentes niveles: micro, meso y macro. Por tanto, en los tres casos estudiados de comercializadoras de químicos de la ciudad de Medellín, desde un enfoque micro se desarrollan desde el posicionamiento de la cadena de suministro, estructura, cultura, clima y estilo de liderazgo; desde un enfoque meso se centran en una baja percepción de amenaza de la competencia en relación con los líderes del mercado, falta de regulación y códigos de ética en la industria, principalmente en la prestación de servicios profesionales; y desde lo macro se explican en el bajo crecimiento económico, lo cual gestiona una modificación en el tipo de liderazgo de los directivos de la organización.

Así, entonces, Osuagwu (2006) encontró que la orientación al mercado se practica en un grado razonable entre las empresas, y concluyó, tentativamente, que las prácticas de orientación del mercado estaban relacionadas con la

categoría de negocio (servicio vs. fabricación) y su tamaño. El foco principal estaba en la recopilación, interpretación e implementación de la inteligencia de mercado y en la medición de la efectividad de los resultados. La gran empresa analiza las investigaciones de mercado a partir de las relaciones de los clientes con los vendedores (91,82%); pero la mediana empresa se enfoca en comprender las características de los clientes al realizar visitas a éstos (73,33%) y la pequeña empresa se basa en un 76,51% en identificar los datos otorgados por los clientes en las conversaciones de asesoría con ellos. A su vez, Tse, Sin, Yau, Lee y Chow (2004) realizaron un estudio para determinar la relación entre el papel de una empresa en el entorno competitivo y las estrategias apropiadas para su uso, y descubrieron que las estrategias orientadas al mercado y las relaciones orientadas al marketing son importantes para los líderes del mercado; las estrategias orientadas al mercado son las mejores para los desafiantes del mercado, mientras que las estrategias orientadas a la mercadotecnia sirven mejor a los seguidores del mercado y a los mercados. En este sentido, las pequeñas empresas se centran en la orientación al mercado desde el análisis de las características del cliente (77,14%).

Varela y Río (2003), demostraron que la orientación del mercado es la piedra angular que debe guiar las acciones de los encargados del marketing. Su importancia radica en su capacidad (asumida) para hacer que los consumidores estén más satisfechos y, de este modo, alcanzar los objetivos de la compañía de manera más eficiente. Las empresas más orientadas al mercado actúan más rápidamente y son más resueltas cuando se trata de recopilar y difundir información y diseñar planes de acción del mercado. Sin embargo, el estudio de las comercializadoras de químicos demostró que una mayor orientación al mercado no siempre se basa en la coordinación de recolección de información del medio para generar ventaja competitiva; por ejemplo, la pequeña empresa participa con un 63,17%, la mediana con un 70,00% y la gran empresa con un 85,45%. Esto indica que la gran empresa aprovecha la información del medio para tomar decisiones en pro de crear estrategias para aumentar los ingresos,

pero según los datos en 2014, las ventas decayeron un 16,83% y la utilidad descendió en un 10,58%. A su vez, Hurley y Hult (1998) expresaron que el desafío en la creación de organizaciones de aprendizaje es luchar contra la burocratización que a menudo reemplaza la experimentación con el control y la rutina, pero apoyándose en la orientación al mercado y el aprendizaje organizacional, lo cual se evidenció en la gran empresa, que tiene un esquema burocrático desde el proceso de la ISO9000, según el cual todo debe ser registrado pero no se utilizan dichos documentos para tomar decisiones.

7.8 Conclusión

Los datos analizados en relación con la orientación al mercado, capacidad de mercadeo para generar ventaja competitiva en las tres comercializadoras de químicos en estudio, conlleva a responder cuáles son las características de la orientación al mercado de las empresas en estudio. La gran empresa tiene una ventaja competitiva enfocada al posicionamiento de la marca, la capacitación del personal de venta, la gestión de la integración de la logística y la internacionalización de la empresa; pero a su vez conforma la capacidad de mercadeo con un enfoque sistémico de gestión de marca, imagen corporativa y la comunicación interna y externa de la empresa; al tiempo, la orientación al mercado se establece en tener objetivos para la satisfacción de los clientes, medidos sistemáticamente por medio de investigaciones a los mismos para indagar los productos o servicios a ofertar y se presta atención al servicio de postventa.

La mediana empresa, tiene ventaja competitiva en ofrecer los beneficios de los productos, enfocada hacia el servicio al cliente, basada en las capacidades de mercadeo en relación a gestionar la marca, la capacitación del personal interno y externo y la oferta de productos con calidad. Desde un enfoque de orientación al

mercado, la mediana empresa analiza las características del cliente y fija objetivos orientados a lograr la satisfacción de los clientes.

La pequeña empresa, conforma la ventaja competitiva basada en la gestión del precio, asesoría, despacho oportuno y fidelización del cliente; a su vez, se gestiona la capacidad de mercadeo hacia la entrega oportuna y el precio, igualmente se apoya en la orientación al mercado al estudiar las características del cliente y tiene una orientación de ventas hacia los clientes como elemento diferenciador.

Basado en los descubrimientos, se propuso la matriz OMCA para lograr analizar las principales variables de la orientación al mercado que promueven la capacidad de mercadeo, propuesta desde la matriz PROXSCAL, desarrollada de en el SPSS23.

8 Conclusiones y recomendaciones

8.1 Conclusiones

El problema de esta tesis doctoral se construye al ver que las comercializadoras de productos químicos, durante la época de crisis financiera, comienzan a desarrollar estrategias de mercadeo con pocos estudios del entorno, hecho que hace que algunas fallen y que otras se ejecuten parcialmente en forma positiva, pero afectando al cliente. En consecuencia, se formuló la pregunta ¿cómo efectuaron las organizaciones la reorganización de los recursos –capacidades de mercadeo- en la búsqueda de ventaja competitiva desde la orientación al mercado? luego de indagar qué empresas fueron creadas durante la década de los 70 y 80 en la ciudad de Medellín, que estuvieron en ley de quiebras durante los finales de la década de los 90. En este sentido, solo tres comercializadoras se ubicaban en este criterio, una grande, una mediana y una pequeña empresa. En consecuencia, se definió el objetivo de caracterizar las relaciones de las capacidades de mercadeo en la generación de la ventaja competitiva. Adicionalmente, se dio la oportunidad de efectuar un estudio de caso de comercializadoras de químicos de la ciudad de Medellín.

En derivación, se analizó la literatura académica en relación con el tema de recursos, capacidades, ventajas competitivas, capacidad de mercadeo y orientación al mercado. Por tanto, se investigó sobre el desarrollo de los recursos para poder definir capacidades, entendiendo recursos desde el concepto de Penrose (1959) hasta lo definido por Cool y Dierickx (1993), Barney (1991) y Grant (1991); desde donde se pueden definir recursos como la combinación de capacidades que poseen las organizaciones para lograr la eficiencia y la eficacia.

Al mismo tiempo, se analizó el concepto de capacidades en consonancia con Nelson y Winter (1982), Amit y Schoemaker (1993), Pisano (1994), Barney

(1991), Grant (1991), Eisenhardt y Martin (2000), Zollo y Winter (2002) y Teece (2007), quienes desarrollan la explicación del término. Se puede afirmar que las capacidades son procesos sistemáticos de acumulación, combinación y reconfiguración de recursos en forma homogénea para generar ventaja competitiva o factores diferenciadores en el medio.

Luego se estudió el término de ventaja competitiva desde autores como Porter (1980), Barney (1991) y Grant (1991) para relacionarla con el enfoque estratégico desde Chandler (1961), Ansoff (1971), Andrews (1971), Mintzberg (1987), y los mismos Porter (1991) y Grant (1991), lo cual se define como una condición que facilita a una organización obtener un elemento superior en la combinación de factores internos y externos, tales como costos, marca, calidad, distribución, servicio al cliente, fidelización, entre otros.

Seguido de esto, el término capacidad de mercadeo es entendido como un proceso sistemático y estratégico de la combinación de recursos para satisfacer al cliente desde la transformación de beneficios ligados a las habilidades de promover y vender productos o servicios sujeto a la investigación e inteligencia de mercados, desarrollo de productos, innovación, gestión de precios de venta y distribución. Por consiguiente, la capacidad de mercadeo es un elemento de combinaciones de recursos que aporta a la formulación, implementación y control de la estrategia de posicionar una ventaja competitiva (Day 1994; Nath, Nachiappan & Ramanathan 2010; O'Cass A., 2011; Vorhies, 2012).

A la vez, se indagó sobre el término de orientación al mercado desde la perspectiva de disponer una herramienta para comprender mejor la capacidad de mercadeo. Entonces, se detectaron veinte métodos de tipo encuesta que aportan a la identificación de la orientación al mercado (Shapiro, 1988; Webster, 1988; Kohli & Jaworski, 1990; Naver & Slater, 1990; Ruekert, 1992; Kohli et al., 1993; Pelham, 1993; Glazer & Weiss, 1993; Denison & McDonald, 1995; Siguaw & Diamantopoulos, 1995; Deshpandé & Farley, 1996; Avlonitis & Gounaris, 1997;

Narver, Slater & Tietje, 1998; Day, 1994; Day, 2011; Cadogan & Diamantopoulos, 1995; Hunt & Morgan, 1995; Lambin, 1995; Gatignon & Xuereb, 1997; Han et al., 1998; Oliver, 1999; Yang & Peterson, 2004); pero en la mayoría se efectuaban bajo el criterio de seis variables: orientación al mercado, orientación a la competencia, orientación interna, generación de información, análisis de información externa y capacidad de acción, lo que llevó a optar por la matriz MARKOR de Kohli, Jaworski y Kumar (1993), la cual consta de 33 preguntas con las seis categorías mencionadas.

Con la anterior información, se propuso un diseño de un estudio de caso con una investigación cualitativa. Pero antes, se efectuó el estudio de la teoría bajo el esquema del *Tree of Science* (TOS), que es un análisis en red de los artículos más relevantes de *Web of Science*. La investigación cualitativa se desarrolló con entrevista a profundidad con cuestionario no estructurado a 16 personas que laboraban en las organizaciones en estudio (1 consultor, 3 asesores comerciales, 4 gerentes de mercadeo y ventas, 2 gerentes de producción y logística, 2 gerentes o representante legal, 1 propietario, 2 contadores y 1 abogado). Los datos obtenidos con las entrevistas se enfocaron en las tres categorías de análisis: capacidad de mercadeo, orientación al mercado y ventaja competitiva – estrategias, y se ingresaron al ATLAS.ti donde se obtuvieron los diferentes interpretaciones.

A la par, se aplicó el cuestionario con la escala de MARKOR con escala Likert de uno a cinco [totalmente en desacuerdo (1) hasta totalmente de acuerdo (5)] a 309 participantes (34 empleados, 15 jefes de compras, 54 vendedores, 70 proveedores y 170 clientes); los datos fueron analizados en el SPSS23, con estadística descriptiva y correlaciones..

Los resultados obtenidos facilitaron la comprensión de la relación entre la capacidad de mercadeo ligada a la orientación al mercado para disponer ventajas competitivas, analizadas desde la generación de utilidad en los últimos 20 años,

donde la gran empresa tiene ventaja competitiva en relación con la gestión de la marca, elementos de logística, capacitación a los empleados para construir capacidad de mercadeo basado en la gestión de la imagen corporativa, posicionamiento de marca y comunicación con los clientes internos y externos. Todo esto fundamentado en una orientación al mercado con miras a establecer estrategias orientadas a la ventaja competitiva (82,73%), la medición sistemática de la satisfacción del cliente (83,64%) y la atención al servicio de postventa (87,27%), y a la vez con debilidades en torno a una mala gestión de orientación interna, desde la descoordinación entre las áreas de la organización (50,91%), el desconocimiento de las actividades de la función para crear valor a los clientes (53,73%) y el no compartir capacidades con otras áreas de la organización (51,82%).

La mediana empresa se centra en ventajas competitivas en relación con el servicio al cliente y la demostración de los beneficios de los productos, lo cual aporta a las capacidades de mercadeo desde el posicionamiento de la marca, la capacitación del personal y el ofrecimiento de productos de calidad certificada. Sin embargo, la orientación al mercado de ésta falla en que no hay comunicación de las fortalezas y estrategias de la competencia desde la alta dirección (53,33%), ni hay contacto a los clientes en espera de una ventaja competitiva (56,67%) y no se comunican las experiencias con los clientes (56,67%); no obstante, tiene elementos positivos como el análisis de las características de los clientes (80,00%) y la satisfacción de estos medida de forma sistemática (80,00%).

La pequeña empresa tiene la visión de crear ventaja competitiva a partir de una política de precios de venta, constante asesoría a los clientes, despacho oportuno y administración de fidelización; a su vez, la capacidad de mercadeo se refiere a una política de precio y a la entrega oportuna de productos a los clientes. También, se detectó que la empresa falla por la baja frecuencia de los directivos con los vendedores en visitar a los clientes (50,16%), falta de comunicación de las experiencias con los clientes (56,83%) y el no estudio de cambios en el

entorno y sus efectos (56,51%), pero tiene elementos positivos como la investigación a los clientes para determinar qué tipo de servicio o producto ofrecer (76,51%), el análisis de las características de los clientes (77,14%) y la elaboración de estrategias enfocadas a la obtención de una ventaja competitiva (77,14%).

En síntesis, se infiere que las organizaciones comercializadoras de químicos estudiadas, se apoyan más en una orientación hacia las ventas; sin embargo, hay ciertos indicios que ubican una orientación al mercado que aportan a las capacidades de mercadeo y apalancan las ventajas competitivas.

La orientación al mercado desde la matriz de MARKOR contribuye a comprender la situación de las compañías desde nueve factores que influyen en el desarrollo de su gestión competitiva.

Al incrementar la orientación al mercadeo en relación con un aumento de la capacidad del mismo, esta se impulsa por factores diferenciadores como el servicio al cliente, el análisis de los cambios de la competencia y la medición de la satisfacción de los clientes. A su vez, al tener menor orientación al mercado con baja capacidad de mercadeo se reduce la ventaja competitiva, pero las estrategias a implementar serían la adaptación de productos al mercado, las reuniones con gremios y el dar solución a las PQRSF.

Aun teniendo orientación al mercado y capacidad de mercadeo, las ventajas competitivas no se desarrollan en su totalidad porque hay una reducción de los ingresos de la compañía por diversos factores, uno de los cuales es la búsqueda de innovación en productos *comodities*, que tienen bajo factor diferenciador.

Se ha observado que las comercializadoras de químicos objeto de estudio, basan sus ventajas competitivas según el tipo de compañía establecida. La gran empresa se apoya en la gestión de marca, la mediana en distribución y la

pequeña en precio y asesoría. También se comprende que la orientación al mercado no necesariamente impulsa los factores de ventajas competitivas según el tipo de organización.

En relación con el trabajo de campo, la principal limitación fue la obtención de los estados financieros para el análisis de la ventaja competitiva, forzando a realizar pocas entrevistas y aplicación del cuestionario de MARKOR a los diferentes grupos de interés (*stakeholders*) de las comercializadoras en cuestión..

Se observó interés por parte de los directivos de las organizaciones por apoyar a los vendedores para mejorar el posicionamiento (marca) en el medio; uno por servicio y asesoría, otro por diversificación de productos con marca propia y uno por medio de la logística y entrega.

Las comercializadoras en mención, logran la ventaja competitiva en relación con los ingresos y la utilidad efectuada en el periodo fiscal. Sin embargo, las crisis internas de dichas organizaciones apalancan la creatividad y gestión hacia la orientación al mercado y mejoran el aprovechamiento de los recursos y de las capacidades de mercadeo, como se resume en la tabla 8-1.

Con los resultados descubiertos, se comprende (positiva o negativamente) la influencia de la orientación al mercado (OM) y las capacidades de mercadeo (CM) para generar ventaja competitiva (VC), como se presenta a continuación:

El principal factor entre VC, OM y CM se basa en la asesoría al cliente. Un segundo factor, al combinar VC y CM, es la gestión de la información; el tercer factor para lograr VC en relación con OM es la ejecución de investigación e inteligencia de mercado apoyado en los gestores de ventas. Por último, la CM y la OM se complementan al unificar estrategias basadas en la marca.

Tabla 8-1 Orientación al mercado - capacidad de mercadeo - ventaja competitiva

Variable	Gran	Mediana	Pequeña
OM	78,48	77,78	68,99
OC	72,50	57,50	68,33
OI	55,27	66,00	60,83
GI	73,18	65,00	66,67
AI	60,73	62,67	62,79
CA	59,20	65,83	63,85
Capacidad de mercadeo	Marca	Marca	Precio
	Imagen	Capacitación	Entrega
	Comunicación	Calidad	
Ventaja competitiva	Logística	Beneficios	Precio
	Marca	Servicio	Asesoría
	Internacionalización		Fidelización
	Capacitación		
% Utilidad/venta	-0,38%	2,45%	1,39%
% crecimiento ventas	13,35%	51,89%	5,35%
Decrecimiento de utilidad	-161,76%	-27,39%	-278,06%

Fuente: elaboración propia

A mayor capacidad de mercadeo y mayor orientación al mercado, más se genera “explotación” de la ventaja competitiva; a mayor capacidad de mercadeo y menor orientación al mercado, las organizaciones buscan la “exploración” de la ventaja competitiva; a menor capacidad de mercadeo y menor orientación al mercado, generan la estrategia de “supervivencia” de la ventaja competitiva y a mayor orientación al mercado pero menor capacidad de mercadeo se formaliza la gestión de “retención” de la ventaja competitiva.

Desde la matriz orientación al mercado/capacidad de mercadeo (OMCA), la zona con nombre “explotación” de la VC se apoya en satisfacer y en medir la satisfacción de los clientes (internos y externos), mejorar los procesos de nuevos productos y efectuar contacto con los clientes. La zona identificada con “exploración” se basa en coordinar las áreas de la organización, solucionar en el

menor tiempo posible las PQRSF, efectuar reuniones con gremios y estudiar la industria y el sector. La zona llamada “supervivencia” es de capacitar al personal, realizar investigación e inteligencia de mercados y conocer al cliente. La zona denominada “retención” se cumple al caracterizar al cliente, tener un enfoque de postventa y compartir información entre empleados y directivos.

La orientación al mercado se apoya en la capacidad de las comercializadoras de químicos a innovar con base en la observación de los entornos en donde funcionan; además, salir a la calle, observar y conversar con los vendedores y clientes se convierten en fuentes de información para ajustar las estrategias para impulsar la ventaja competitiva; también, se requiere de una actitud positiva de los empleados para aumentar la participación en el mercado.

Las crisis son oportunidades para innovar las estrategias que apoyen la ventaja competitiva y diseñar tácticas para impulsar la orientación al mercado y gestionar las capacidades de mercadeo desde una óptica de investigación. Sin embargo, la gestión de la pequeña empresa se basa en la intuición, pero la grande, teniendo recursos, en ocasiones se olvida del mercadeo y se centra nuevamente en la orientación a las ventas, mientras que la mediana se apoya en la sostenibilidad a largo plazo.

Los empresarios conocen los términos, pero en la praxis desconocen la aplicación; pese a lo cual, al ejecutarla se enfocan indirectamente en relación con la actividad de mercadeo y la gestión de ventas.

8.2 Recomendaciones

Esta tesis aporta a la caracterización de la orientación al mercado para generar ventaja competitiva en las organizaciones distribuidoras de químicos, que les permitirá subsanar los elementos estratégicos enfocados al mercado en

combinación con la gestión de ventas. Adicionalmente, contribuye al mejoramiento de la ventaja competitiva en la relación con la matriz Orientación al Mercado/Capacidad de Mercadeo (OMCA).

De igual forma, se detectó que otro tema a desarrollar se enfoca en la gestión de la orientación al mercado desde el interior de las organizaciones, sector *retail*, análisis de intangibles y percepción de los clientes en relación con las ventas para aportar a la ventaja competitiva. Además, faltan elementos de tecnología y responsabilidad social empresarial en los estudios de orientación al mercado.

El trabajo de campo, reveló la necesidad de elaborar instrumentos para medir los requerimientos y establecer un enfoque de orientación al mercado y los efectos en las ventajas competitivas, así como para conformar la trazabilidad de las decisiones estratégicas en relación con la orientación al mercado con miras al posicionamiento de la organización por lo tanto se apoyó en la escala MARKOR.

Bibliografía

Abbott, L. (1955). *Quality and Competition: An Essay in Economic Theory*. Pp. ix, 229. New York: Columbia University Press.

Abdul, W. K. (2017). Price reduction strategy: Effect of consumers' price unfairness perceptions of past purchase on brand equity. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 29(3), 634–652. <https://doi.org/10.1108/APJML-04-2016-0067>

Acs, Z. J. & Audretsch, D. B. (1991). *Innovation and technological change: an international comparison*. Michigan: University of Michigan Press.

Adler, P. S., Goldoftas, B. & Levine, D. I. (1999). Flexibility versus efficiency? A case study of model changeovers in the Toyota production system. *Organization Science*, 10(1), 43–68. <https://doi.org/10.1287/orsc.10.1.43>

Aghazadeh, H. (2015). Strategic Marketing Management: Achieving Superior Business Performance through Intelligent Marketing Strategy. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 207(Supplement C), 125–134. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.10.161>

Agic, E., Cinjarevic, M., Kurtovic, E. & Cicic, M. (2016). Strategic marketing patterns and performance implications. *European Journal of Marketing*, 50(12), 2216–2248. <https://doi.org/10.1108/EJM-08-2015-0589>

Alchian, A. A. (1950). Uncertainty, evolution, and economic theory. *Journal of Political Economy*, 58(3), 211–221. <https://www.journals.uchicago.edu/doi/abs/10.1086/256940?journalCode=jpe>

- Alderson, W. (1957). Marketing behavior and executive action.
- Alvesson, M. & Sköldbberg, K. (2017). *Reflexive methodology: New vistas for qualitative research*. Sage.
- Amin, M., Thurasamy, R., Aldakhil, A. M. & Kaswuri, A. H. Bin. (2016). The effect of market orientation as a mediating variable in the relationship between entrepreneurial orientation and SMEs performance. *Nankai Business Review International*, 7(1), 39–59. <https://doi.org/10.1108/NBRI-08-2015-0019>
- Amit, R. & Schoemaker, P. . J. H. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*. 14(1), 33–46. Recuperado desde: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.4250140105/full>
- Ander-Egg, E. (1987). *Técnicas de Investigación Social*. Buenos Aires: Editorial Humanitats.
- Anderson, P. (2016). *Los orêgenes de la posmodernidad*. Ediciones AKAL.
- Andrews, K. (1977). El concepto de la estrategia de la empresa. *Economía Industrial*. España. Ministerio de Ciencia y Tecnología <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3432135>
- Andrews, K. R. (1971). *The concept of corporate strategy*. New York.
- Andrews, K. R. (1973). Corporate strategy and social needs. *McKinsey Quarterly*, 9(3), 2–15.
- Anees-ur-Rehman, M., Saraniemi, S., Ulkuniemi, P. & Hurmelinna-laukkanen, P. (2017). The strategic hybrid orientation and brand performance of B2B SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 24(3), 585–606. <https://doi.org/10.1108/JSBED-11-2016-0171>

Annells, M. (1996). Grounded theory method: Philosophical perspectives, paradigm of inquiry, and postmodernism. *Qualitative Health Research*. Recuperado desde: <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/104973239600600306>

Ansoff, H. (1991a). A nova estratégia empresarial. Brasil. Atlas.

Ansoff, H. (1991b). Critique of Henry Mintzberg's "The design school: reconsidering the basic premises of strategic management." *Strategic Management Journal*. Recuperado desde: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.4250120605/full>

Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy: business policy for growth and expansion*. McGraw-Hill Book. New York.

Ansoff, H. I. (1971). *Acquisition Behavior of US manufacturing firms, 1946-1965: 1946-1965*. Nashville: Vanderbilt University Press.

Ansoff, H. I. (1980). Strategic issue management. *Strategic Management Journal*, 1(2), 131–148. <https://doi.org/10.1002/smj.4250010204>

Araujo, L. (2007). Markets, market-making and marketing. *Marketing Theory*, 7(3), 211–226. <https://doi.org/10.1177/1470593107080342>

Argyris, C. & Schon, D. (1978). Organizational learning: A theory of action approach. Reading, MA: Massachusetts. Addison Wesley.

Arias, M. R. M. (1999). *El análisis multivariante en la investigación científica*. Muralla. Madrid.

- Arvand, N. & Baroto, M. B. (2016). How to implement strategy more effectively. *International Journal of Business Performance Management*, 17(3), 301–320. <https://doi.org/10.1504/IJBPM.2016.077246>
- Aslam, M. M., Rizvi, S. S. H. & Hameed, A. (2015). Theoretical review of critical factors that impact on global human resource practices: Case on multinational companies in emerging economies. *Lecture Notes in Electrical Engineering*, 349, 997–1008. https://doi.org/10.1007/978-3-662-47200-2_104
- Assael, H. (1999). *Comportamiento del consumidor*. International Thomson Editores. México.
- Asseraf, Y. & Shoham, A. (2016). Destination branding: The role of consumer affinity. *Journal of Destination Marketing & Management*. 6(4), 375-384. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2016.06.004>
- Atuahene-Gima, K. & Ko, A. (2001). An empirical investigation of the effect of market orientation and entrepreneurship orientation alignment on product innovation. *Organization Science*, 12(1), 54–74. <https://doi.org/10.1287/orsc.12.1.54.10121>
- Aubad, R. (2003). *Construcción de la agenda de innovación para Antioquia. Las actividades claves para la agenda del futuro*. Medellín: Centro Tecnológico de Antioquia. Centro de Estudios En Economía Sistémica.
- Audretsch, D. B. (1995). Innovation, growth and survival. *International Journal of Industrial Organization*, 13(4), 441–457. [https://doi.org/10.1016/0167-7187\(95\)00499-8](https://doi.org/10.1016/0167-7187(95)00499-8)
- Augier, M. & Teece, D. (2009). Dynamic capabilities and the role of managers in business strategy and economic performance. *Organization Science*.

Recuperado desde:
<http://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/orsc.1090.0424>

Aulakh, P. S. & Kotabe, M. (1997). Antecedents and performance implications of channel integration in foreign markets. *Journal of International Business Studies*, 145–175. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490096>

Avlonitis, G. & Gounaris, S. (1997). Marketing orientation and company performance: industrial vs. consumer goods companies. *Industrial Marketing Management*. Recuperado desde:
<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0019850196001216>

Avlonitis, G. & Gounaris, S. (1999). Marketing orientation and its determinants: an empirical analysis. *European Journal of Marketing*. Recuperado desde:
<http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/03090569910285896>

Avlonitis, G. J. & Gounaris, S. P. (1997). Marketing orientation and company performance: industrial vs. consumer goods companies. *Industrial Marketing Management*, 26(5), 385–402. [https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(96\)00121-6](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(96)00121-6)

Bain, J. S. (1968). *Industrial organization*. John Wiley and sons. New York.

Balabanis, G., Stables, R. E. & Phillips, H. C. (1997). Market orientation in the top 200 British charity organizations and its impact on their performance. *European Journal of Marketing*, 31(8), 583–603. <https://doi.org/10.1108/03090569710176592>

Ballantyne, D. & Aitken, R. (2007). Branding in B2B markets: insights from the service-dominant logic of marketing. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 22(6), 363–371. <https://doi.org/10.1108/08858620710780127>

- Banterle, A., Carraresi, L. & Stranieri, S. (2010). Small business marketing capability in the food sector: the cases of Belgium, Hungary and Italy. *International Journal on Food System Dynamics*, 1(2), 94–102. DOI: <https://doi.org/10.18461/ijfsd.v1i2.121>
- Banterle, A., Cavaliere, A., Stranieri, S. & Carraresi, L. (2009). Marketing management capabilities and price setting : An empirical analysis in the EU traditional food sector Marketing management capabilities and price setting : An empirical analysis in the EU traditional food sector. *European Association of Agricultural Economists*, En 113th Seminar, September 3-6, 2009, 1–13.
- Barney, J. (1989). Asset stocks and sustained competitive advantage: A comment. *Management Science*. Recuperado desde: <http://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/mnsc.35.12.1511>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barney, J. (2001). Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management*. Recuperado desde: <http://jom.sagepub.com/content/27/6/643.short>
- Barney, J. B. (2002). Strategic management: From informed conversation to academic discipline. *The Academy of Management Executive*, 16(2), 53–57. <https://doi.org/10.5465/ame.2002.7173521>
- Barney, J., Wright, M. & Ketchen Jr, D. J. (2001). The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of Management*, 27(6), 625–641. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(01\)00114-3](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(01)00114-3)

Baskerville, R. L. (1997). Distinguishing action research from participative case studies. *Journal of Systems and Information Technology*, 1(1), 24–43. <https://doi.org/10.1108/13287269780000733>

Baù, M., Block, J. H., Discua Cruz, A. & Naldi, L. (2017). *Locality and internationalization of family firms*. Taylor & Francis. Reino Unido. <https://doi.org/10.1080/08985626.2017.1315501>

Beach, L. R. & Lipshitz, R. (2017). Why classical decision theory is an inappropriate standard for evaluating and aiding most human decision making. *Decision Making in Aviation*, 85. 21-102.

Bearss, K., Taylor, C. A., Aman, M. G., Whittemore, R., Lecavalier, L., Miller, J., Decoster, J. (2010). Using qualitative methods to guide scale development for anxiety in youth with autism spectrum disorder. *Psychological Assessment*, 2(4), 193–213. <https://doi.org/10.1177/0092070303254130>

Becker, J. & Homburg, C. (1999). Market-oriented management: a systems-based perspective. *Journal of Market-Focused Management*, 4(1), 17–41. <https://doi.org/10.1023/A:1009804011447>

Belda, C. F. & Ortega, J. L. P. (2008). *Manual de contabilidad de costes*. Delta Publicaciones. Madrid.

Benedettini, O., Neely, A. & Swink, M. (2015). Why do servitized firms fail? A risk-based explanation. *International Journal of Operations & Production Management*, 35(6), 946–979. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-02-2014-0052>

Bengtsson, M., Boter, H. & Vanyushyn, V. (2007). Integrating the internet and marketing operations: A study of antecedents in firms of different size.

- International Small Business Journal*, 25(1), 27–48.
<https://doi.org/10.1177/0266242607071780>
- Berger, P. G. & Ofek, E. (1995). Diversification's effect on firm value. *Journal of Financial Economics*, 37(1), 39–65. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(94\)00798-6](https://doi.org/10.1016/0304-405X(94)00798-6)
- Berger, R. (2015). Now I see it, now I don't: Researcher's position and reflexivity in qualitative research. *Qualitative Research*, 15(2), 219–234.
<https://doi.org/10.1177/1468794112468475>
- Best, R. J. (2007). *Marketing estratégico*. Madrid: Pearson Prentice Hall.
- Bharadwaj, S. G., Varadarajan, P. R. & Fahy, J. (1993). Sustainable competitive advantage in service industries: a conceptual model and research propositions. *The Journal of Marketing*, 57(4), 83–99.
<http://www.jstor.org/stable/1252221>
- Bhuiyan, S. N. (1998). An empirical examination of market orientation in Saudi Arabian manufacturing companies. *Journal of Business Research*, 43(1), 13–25. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(97\)00130-6](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(97)00130-6)
- Bhuiyan, S. N., Menguc, B. & Bell, S. J. (2005). Just entrepreneurial enough: the moderating effect of entrepreneurship on the relationship between market orientation and performance. *Journal of Business Research*, 58(1), 9–17.
[https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(03\)00074-2](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(03)00074-2)
- Bigi, A., Treen, E. & Bal, A. (2016). How customer and product orientations shape political brands. *Journal of Product & Brand Management*, 25(4), 365–372.
<https://doi.org/10.1108/JPBM-07-2015-0935>

- Bigné, E., Vila-López, N. & Küster-Boluda, I. (2000). Competitive positioning and market orientation: two interrelated constructs. *European Journal of Innovation Management*, 3(4), 190–198.
<https://doi.org/10.1108/14601060010352443>
- Bishop, Y. M. M., Fienberg, S. E., Holland, P. W., Light, R. J. & Mosteller, F. (1977). Book review: Discrete multivariate analysis: Theory and practice. *Applied Psychological Measurement*, 1(2), 297–306.
<https://doi.org/10.1177/014662167700100218>
- Bisp, S., Harmsen, H. & Grunert, K. G. (1996). Improving measurement of market orientation An attitude activity based approach. In *Proceedings of the 25th EMAC Conference*. Budapest: University of Economic Sciences.
- Blackwell, R. D. E., Miniard, J. F., Blackwell, P. W. R. D., Miniard, P. W. & Engel, J. F. (2002). *Comportamiento del consumidor*. Thomson. México.
- Bleicher, J. (2017). *Contemporary hermeneutics: Hermeneutics as method, philosophy and critique* (Vol. 2). Routledge. New York.
- Blesa, A., Ripollés, M. & Monferrer, D. (2007). Entrepreneurial and market orientations and international performance of Spanish and Belgian international new ventures. In: 36th. *EMAC Conference*. Reykjavik, Iceland. pp. 22–25.
- Blocker, C. P., Flint, D. J., Myers, M. B. & Slater, S. F. (2011). Proactive customer orientation and its role for creating customer value in global markets. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(2), 216–233.
<https://doi.org/10.1007/s11747-010-0202-9>
- Blumentritt, T. & Danis, W. M. (2006). Business strategy types and innovative

- practices. *Journal of Managerial Issues*, 18(2). 274–291.
<http://www.jstor.org/stable/40604538>
- Boadle, D. & Whitford, T. (2012). Learning from past mistakes: The rural reconstruction commission's use of history in Australian public policy making during the 1940s. *Rural Society*, 21(3), 210–218.
<https://doi.org/10.5172/rsj.2012.21.3.210>
- Boag, D. A. & Dastmalchian, A. (1988). *Critical gaps in the management of high technology marketing*. In: E. J. A. Khalil Tarek M. Bayraktar Bulent A. (Ed.) (pp. 226–233). Miami, FL, USA: Inderscience Enterprises Ltd, Geneva, Switz. Recuperado desde: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-0023859811&partnerID=40&md5=6c7d77afca5702505316a2298165b8e9>
- Bodea, L. S. (2016). The effects of marketing capabilities on firm's performance. *The Annals Of The University Of Oradea*,25(1). 476 - 485.
- Borup, J., Graham, C. R. & Velasquez, A. (2013). Technology-mediated caring: Building relationships between students and instructors in online K-12 learning environments. *Advances in Research on Teaching*. Emerald Group Publishing Limited. ISSN 1582-5450. pp. 183-202
[https://doi.org/10.1108/S1479-3687\(2013\)0000018014](https://doi.org/10.1108/S1479-3687(2013)0000018014)
- Boulay, J., De Faultrier, B., Feenstra, F. & Muzellec, L. (2014). When children express their preferences regarding sales channels: Online or offline or online and offline? *International Journal of Retail and Distribution Management*, 42, 1018–1031. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-05-2014-0055>
- Bourdieu, P. (1986). Habitus, code et codification. *Actes de La Recherche En Sciences Sociales*, 64(1), 40–44. http://www.persee.fr/doc/arss_0335-5322_1986_num_64_1_2335

Bower, J. & Yves, D. (1977). *Strategy formulation: A social and political process*. Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.

Boyd, B. K. & Fulk, J. (1996). Executive scanning and perceived uncertainty: A multidimensional model. *Journal of Management*, 22(1), 1–21. <https://doi.org/10.1177/014920639602200101>

Brännback, M., Carsrud, A., Renko, M., Östermark, R., Aaltonen, J. & Kiviluoto, N. (2009). Growth and profitability in small privately held biotech firms: Preliminary findings. *New Biotechnology*, 25(5), 369–376. <https://doi.org/10.1016/j.nbt.2009.03.006>

Brannen, J. (2017). *Mixing methods: Qualitative and quantitative research*. Routledge. Taylor & Francis. New York. .

Bravo, R., Buil, I., Chernatony, L. de & Martínez, E. (2017). Managing brand identity: effects on the employees. *International Journal of Bank Marketing*, 35(1), 2–23. <https://doi.org/10.1108/IJBM-10-2015-0148>

Brondoni, S. M. & Franzoni, S. (2016). Ouverture de 'Market-Driven Management in Global Tourism'. *Symphonya*, (2), 1. 1-6. <https://search.proquest.com/openview/062a7214a596130ec0b38c3a260cddb/c/1?pq-origsite=gscholar&cbl=1096365>

Brouthers, K. D. (2013). A retrospective on: Institutional, cultural and transaction cost influences on entry mode choice and performance. *Journal of International Business Studies*, 44(1), 14–22. <https://doi.org/10.1057/jibs.2012.23>

- Brown, S. A. & Coopers, P. W. (1999). *Customer relationship management: A strategic imperative in the world of e-business*. John Wiley & Sons, Inc. New York.
- Bruni, D. S. & Verona, G. (2009). Dynamic marketing capabilities in Science-based firms: An exploratory investigation of the pharmaceutical industry. *British Journal of Management*, 20(s1). p. S101-S117 <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2008.00615.x>
- Burns, A. C. & Bush, R. F. (2006). Marketing research. *Globalization*, 7th Edition Pearson. New York.
- Burns, T. E. & Stalker, G. M. (1961). *The management of innovation*. University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1496187>
- Byerlee, D., Jayne, T. S. & Myers, R. J. (2006). Managing food price risks and instability in a liberalizing market environment: Overview and policy options. *Food Policy*, 31(4), 275–287. <https://doi.org/10.1016/j.foodpol.2006.02.002>
- Cadogan, J. W. & Diamantopoulos, A. (1995). Narver and Slater, Kohli and Jaworski and the market orientation construct: integration and internationalization. *Journal of Strategic Marketing*, 3(1), 41–60. <https://doi.org/10.1080/09652549500000003>
- Cadogan, J. W., Paul, N. J., Salminen, R. T., Puumalainen, K. & Sundqvist, S. (2001). Key antecedents to “export” market-oriented behaviors: a cross-national empirical examination. *International Journal of Research in Marketing*, 18(3), 261–282. [https://doi.org/10.1016/S0167-8116\(01\)00038-6](https://doi.org/10.1016/S0167-8116(01)00038-6)

- Cairney, P. & St Denny, E. (2015). *What is qualitative research* (Bloomsbury). Taylor & Francis. England. <https://doi.org/10.1080/13645579.2014.957434>
- Cámara de Comercio de Medellín. (2016). *Cadenas Productivas de Antioquia*. Recuperado desde: <http://www.camaramedellin.com.co/site/Cluster-y-Competitividad/Gestion-proyectos-regionales/Cadenas-Productivas.aspx>
- Camisón, C., Puig-Denia, A., Forés, B., Fabra, M. E., Muñoz, A. & Muñoz Martínez, C. (2016). The importance of internal resources and capabilities and destination resources to explain firm competitive position in the Spanish tourism industry. *International Journal of Tourism Research*, 18(4), 341–356. <https://doi.org/10.1002/jtr.2053>
- Cardona, R. A. (2013). Estrategia basada en los recursos y capacidades. Criterios de evaluación y el proceso de desarrollo. In: *Forum Doctoral*. Editorial EAFIT. Medellín. (pp. 113–147).
- Cardona Montoya, R. A. (2010). Planificación financiera en las pyme exportadoras. Caso de Antioquia, Colombia. *AD-Minister*, (16). EAFIT. (pp. 50-74). <http://www.redalyc.org/pdf/3223/322327247003.pdf>
- Carmeli, A. & Tishler, A. (2004). Resources, capabilities, and the performance of industrial firms: A multivariate analysis. *Managerial and Decision Economics*, 25(6-7), 299–315. <https://doi.org/10.1002/mde.1192>
- Carretero-Dios, H., & Pérez, C. (2007). Normas para el desarrollo y revisión de estudios instrumentales: consideraciones sobre la selección de tests en la investigación psicológica. *International Journal of Clinical and Health Psychology*, 7(3), 863-882. Disponible en:<<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=33705307>> ISSN 1697-2600

- Carter, N., Bryant-Lukosius, D., DiCenso, A., Blythe, J. & Neville, A. J. (2014). The use of triangulation in qualitative research. *Oncology nursing forum*, 41 (5). p545-547.
- Centro Internacional de Responsabilidad Social y Sostenibilidad, (2018). *Centro RS. Según Confecámaras y el CNC, estos son los factores que hacen productivas a las empresas*. Bogotá, Colombia. Recuperado de: <http://centrors.org/confecamaras-cnc-empresas/>
- Chahal, H., Dangwal, R. & Raina, S. (2014). Antecedents and consequences of strategic green marketing orientation. *Journal of Global Responsibility*, 5(2), 338–362. <https://doi.org/10.1108/JGR-09-2013-0012>
- Chamberlin, E. (1933). *The economics of monopolistic competition*. Mass: Harvard.
- Chandler, A. (1961). *Strategy and structure. Chapters in the history of the American enterprise*. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the American enterprise*. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology.
- Chandler, G. N. & Hanks, S. H. (1994). Market attractiveness, resource-based capabilities, venture strategies, and venture performance. *Journal of Business Venturing*, 9(4), 331–349. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(94\)90011-6](https://doi.org/10.1016/0883-9026(94)90011-6)
- Chang, S.-J. & Singh, H. (2000). Corporate and industry effects on business unit competitive position. *Strategic Management Journal*, 21(7), 739–752. <http://www.jstor.org/stable/3094406>
- Chang, T. (1996). Cultivating global experience curve advantage on technology

and marketing capabilities. *International Marketing Review*, 13(6), 22–42.
<https://doi.org/10.1108/02651339610151908>

Chari, S., Balabanis, G., Robson, M. J. & Slater, S. (2017). Alignments and misalignments of realized marketing strategies with administrative systems: Performance implications. *Industrial Marketing Management*, 63(Supplement C), 129–144. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.11.002>

Chatzoglou, P. D., Chatzoudes, D., Sarigiannidis, L. & Theriou, G. (2016). The role of firm-specific factors in the strategy-performance relationship: revisiting the resource-based view of the firm and the VRIO framework. *Management Research Review*, 0. <https://doi.org/10.1108/MRR-10-2016-0243>

Chen, I. J. & Popovich, K. (2003). Understanding customer relationship management (CRM) People, process and technology. *Business Process Management Journal*, 9(5), 672–688.
<https://doi.org/10.1108/14637150310496758>

Chetty, S. (1996). The case study method for research in small-and medium-sized firms. *International Small Business Journal*, 15(1), 73–85.
<https://doi.org/10.1177/0266242696151005>

Child, J. & Rodrigues, S. B. (2005). The internationalization of Chinese firms: a case for theoretical extension? *Management and Organization Review*, 1(3), 381–410. <https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2005.0020a.x>

Chu, C.-P. & Chang, Y.-C. (2008). A model for behavioral patterns in Web-based learning environments. In *Proceedings - International Conference on Advanced Information Networking and Applications, AINA* (pp. 181–187).
<https://doi.org/10.1109/AINA.2008.72>

- Churchill Jr, G. A. (1979). A paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of Marketing Research*, 16(1), 64–73. <http://www.jstor.org/stable/3150876>
- Clark, D. P. (2007). Intraindustry specialization and the United States–Central America–Dominican Republic Free Trade Agreement. *The Developing Economies*, 45(4), 491–506. <https://doi.org/10.1111/j.0012-1533.2007.00050.x>
- Cockburn, I. M. & Henderson, R. M. (1998). Absorptive capacity, coauthoring behavior, and the organization of research in drug discovery. *The Journal of Industrial Economics*, 46(2), 157–182. <https://doi.org/10.1111/1467-6451.00067>
- Cockburn, I. M., Henderson, R. M. & Stern, S. (2000). Untangling the origins of competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 21(10/11), 1123–1145. <http://www.jstor.org/stable/3094430>
- Collis, D. (1994). Research note: how valuable are organizational capabilities? *Strategic Management Journal*. 15(S1), 143-152 Recuperado desde: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.4250150910/full>
- Collis, D. J. (1991). A resource-based analysis of global competition: the case of the bearings industry. *Strategic Management Journal*, 12(S1), 49–68. <https://doi.org/10.1002/smj.4250120906>
- Collis, D. & Montgomery, C. (1997). Corporate strategy: Resources and the scope of the firm. Recuperado desde: <http://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=48>
- Combe, I. A. & Greenley, G. E. (2004). Capabilities for strategic flexibility: a

cognitive content framework. *European Journal of Marketing*, 38(11/12), 1456–1480. <https://doi.org/10.1108/03090560410560191>

Conrad, K. (2005). Price competition and product differentiation when consumers care for the environment. *Environmental and Resource Economics*, 31(1), 1–19. <https://doi.org/10.1007/s10640-004-6977-8>

Cool, K., Costa, L. & Dierickx, I. (2002). Constructing competitive advantage. *Handbook of Strategy and*. Recuperado desde: <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=Mm5Ut6daL2oC&oi=fnd&pg=PA55&dq=Dierickx+y+Cool+&ots=2q90UDbmvi&sig=zwjY2QSlzC4bLmYwjoN6aAFD8E4>

Cool, K., Dierickx, I. & Jemison, D. (1989). Business strategy, market structure and risk-return relationships: A structural approach. *Strategic Management Journal*. Recuperado desde: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.4250100602/full>

Covin, J. G. & Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75–87. <https://doi.org/10.1002/smj.4250100107>

Creswell, J. W. (1994). *Research design: Qualitative & quantitative approaches*. Sage Publications, Inc.

Creswell, J. W. & Clark, V. L. P. (2007). *Designing and conducting mixed methods research*.

Creswell, J. W. & Creswell, J. D. (2017). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage publications.

- Creswell, J. W., Hanson, W. E., Clark Plano, V. L. & Morales, A. (2007). Qualitative research designs: Selection and implementation. *The Counseling Psychologist*, 35(2), 236–264. <https://doi.org/10.1177/0011000006287390>
- Crocker, R. M., Kahla, M. C. & Kelly, M. T. (2015). Missed it by a dot. *Journal of the International Academy for Case Studies*, 21(2), 153–156. Recuperado desde: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84930844141&partnerID=40&md5=c02c1642ad73db97bd80e0b20e295a4c>
- Cubillo, J. (1997). La inteligencia empresarial en las pequeñas y medianas empresas competitivas de América Latina: algunas reflexiones. *Ciência Da Informação*, 26(3), 260 – 267. <http://dx.doi.org/10.1590/S0100-19651997000300005>
- Cui, A. S. & Wu, F. (2016). Utilizing customer knowledge in innovation: antecedents and impact of customer involvement on new product performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(4), 516–538. <https://doi.org/10.1007/s11747-015-0433-x>
- Cyber, R. M. & March, J. (1963). *A behavior theory of the firm*. London: Blacewell.
- Dabija, D.-C., Postelnicu, C., Dinu, V., & Mihăilă, A. (2017). Stakeholders' perception of sustainability orientation within a major Romanian University. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 18(4), 533–553. <https://doi.org/10.1108/IJSHE-10-2015-0169>
- Daft, R. L. (1983). Learning the craft of organizational research. *Academy of Management Review*, 8(4), 539–546. <https://doi.org/10.5465/amr.1983.4284649>
- Danneels, E. (2002). The dynamics of product innovation and firm competences. *Strategic Management Journal*, 23(12), 1095–1121.

<https://doi.org/10.1002/smj.275>

Davidson, J. (2004). "I Am a Fieldnote": Researching and Teaching with Visual Data. *Qualitative Research Journal*, 4(2), 47.

Davidson, W. H. (1982). *Global strategic management*. John Wiley & Sons Incorporated. Hoboken, Nueva Jersey, Estados Unidos.

Davis, D. R. (1995). Intra-industry trade: a Heckscher-Ohlin-Ricardo approach. *Journal of International Economics*, 39(3), 201–226.
[https://doi.org/10.1016/0022-1996\(95\)01383-3](https://doi.org/10.1016/0022-1996(95)01383-3)

Day, G. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *The Journal of Marketing*, 58(4), 37–52. <http://www.jstor.org/stable/1251915>

Day, G. S. (2011). Closing the Marketing Capabilities, 75(July). *Journal of marketing*, 75(4), 183-195. <https://doi.org/10.1509/jmkg.75.4.183>

De Castro Melo, D. & Alcântara, R. L. C. (2011). Demand management on supply chains: More than sales forecast [A gestão da demanda em cadeias de suprimentos: uma abordagem além da previsão de vendas]. *Gestao E Producao*, 18(4), 809–824. <https://doi.org/10.1590/S0104-530X2011000400009>

de Mooij, M. (2015). Cross-cultural research in international marketing: clearing up some of the confusion. *International Marketing Review*, 32(6), 646–662.
<https://doi.org/10.1108/IMR-12-2014-0376>

De Villers, G. (1999). La historia de vida como método clínico. *Revista Propositiones*, 23, 103–114.

- Deeds, D. L. & Hill, C. W. L. (1996). Strategic alliances and the rate of new product development: an empirical study of entrepreneurial biotechnology firms. *Journal of Business Venturing*, 11(1), 41–55. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(95\)00087-9](https://doi.org/10.1016/0883-9026(95)00087-9)
- Degeratu, A. M., Rangaswamy, A. & Wu, J. (2000). Consumer choice behavior in online and traditional supermarkets: The effects of brand name, price, and other search attributes. *International Journal of Research in Marketing*, 17(1), 55–78. [https://doi.org/10.1016/S0167-8116\(00\)00005-7](https://doi.org/10.1016/S0167-8116(00)00005-7)
- Demsetz, H. (1973). *The market concentration doctrine*. American Enterprise Inst. for Public Policy Research. Washington.
- Deng, S. & Dart, J. (1994). Measuring market orientation: a multi-factor, multi-item approach. *Journal of Marketing Management*, 10(8), 725–742. <https://doi.org/10.1080/0267257X.1994.9964318>
- Deshpandé, R. & Farley, J. U. (1996). *Understanding market orientation: A prospectively designed meta-analysis of three market orientation scales*. Marketing Science Institute. 96-125.
- Deshpandé, R., Farley, J. U. & Webster Jr, F. E. (1993). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis. *The Journal of Marketing*, 57 (1). 23–37. <http://www.jstor.org/stable/1252055>
- . Diamantopoulos, A. & Hart, S. (1993). Linking market orientation and company performance: preliminary evidence on Kohli and Jaworski's framework. *Journal of Strategic Marketing*, 1(2), 93–121 <https://doi.org/10.1080/09652549300000007>

- Dickson, P. R. (1992). Toward a general theory of competitive rationality. *The Journal of Marketing*, 56(1). 69–83. <http://www.jstor.org/stable/1252133>
- Didonet, S., Simmons, G., Díaz-Villavicencio, G. & Palmer, M. (2012). The relationship between small business market orientation and environmental uncertainty. *Marketing Intelligence & Planning*, 30(7), 757–779. <https://doi.org/10.1108/02634501211273841>
- Dierickx, I. & Cool, K. (1989a). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*. 35(12), (pp.1504 – 1511)
Recuperado desde:
<http://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/mnsc.35.12.1504>
<https://doi.org/10.1287/mnsc.35.12.1504>
- Dierickx, I. & Cool, K. (1989b). Asset stock accumulation and the sustainability of competitive advantage: reply. *Management Science*. 35(12). p. 1514-1514.
Recuperado desde:
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&profile=ehost&scope=site&authtype=crawler&jrnl=00251909&AN=4730032&h=NytqJpUqnqMZugzu9xAehnNIL4uabeklf9TA%2BuTy5SeKMUFpafMBrX1iowmrm%2F5p1mvbbc7PvOTv4whLiW%2FEYQ%3D%3D&crl=c>
- Domzal, T. & Unger, L. (1987). Emerging positioning strategies in global marketing. *Journal of Consumer Marketing*, 4(4), 23–37. <https://doi.org/10.1108/eb008208>
- Dowling, M. (2004). Hermeneutics: an exploration. *Nurse Researcher (through 2013)*, 11(4), 30. <https://search.proquest.com/openview/b39e729ebc2ec5ccea6c3091465a328/1?pq-origsite=gscholar&cbl=33100>

- Doyle, P. & Wong, V. (1998). Marketing and competitive performance: an empirical study. *European Journal of Marketing*, 32(5/6), 514–535. <https://doi.org/10.1108/03090569810216145>
- Drucker, P. (1954). *The principles of management*. New York. Harper & Row.
- Drucker, P. F. (2007). *Management challenges for the 21st century*. Routledge, Taylor & Francis. New York.
- Druehl, C. T. & Schmidt, G. M. (2008). A strategy for opening a new market and encroaching on the lower end of the existing market. *Production and Operations Management*, 17(1), 44–60. <https://doi.org/10.3401/poms.1070.0002>
- Durö, R., Sandström, B. & de Sallivey, P. M. (1988). *Le marketing de combat*. Les éd. d'organisation. Paris.
- Dustmann, C. & Glitz, A. (2015). How do industries and firms respond to changes in local labor supply? *Journal of Labor Economics*, 33(3), 711–750. <https://doi.org/10.1086/679684>
- Dutta, D. K., Gupta, V. K. & Chen, X. (2016). A Tale of Three Strategic Orientations: A Moderated-Mediation Framework of the Impact of Entrepreneurial Orientation, Market Orientation, and Learning Orientation on Firm Performance. *Journal of Enterprising Culture*, 24(3), 313–348. <https://doi.org/10.1142/S0218495816500126>
- Dutta, S., Narasimhan, O. M. & Rajiv, S. (2005). Conceptualizing and measuring capabilities: Methodology and empirical application. *Strategic Management Journal*, 26(3), 277–285. <https://doi.org/10.1002/smj.442>

Dworkin, S. L. (2012). Sample size policy for qualitative studies using in-depth interviews. Springer. <https://link.springer.com/article/10.1007/s10508-012-0016-6> <https://doi.org/10.1007/s10508-012-0016-6>

Eisend, M., Evanschitzky, H. & Calantone, R. J. (2016). The relative advantage of marketing over technological capabilities in influencing new product performance: the moderating role of country institutions. *Journal of International Marketing*. 24(1), 41-56. <https://doi.org/10.1509/jim.15.0068>

Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550. <https://doi.org/10.2307/258557>

Eisenhardt, K. M. & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, 21(10–11), 1105–1121. [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E)

Eisenstat, R., Beer, M., Foote, N. & Fredberg, T. (2008). The uncompromising leader. *Harvard Business*. Recuperado desde: <http://www.rijnland-weblog.nl/wp-content/uploads/2008/07/528-the-uncompromising-leader-in-hbr-july-2008.pdf>

Ek, C. & Wu, G. L. (2018). Investment-cash flow sensitivities and capital misallocation. *Journal of Development Economics*, 133, 220–230. <https://doi.org/10.1016/j.jdeveco.2018.02.003>

Ekanayake, E. M. (2001). Determinants of trade: The case of Mexico. *The International Trade Journal*, 15(1), 89–112. <https://doi.org/10.1080/088539001300005468>

Ekayanake, E. M., Veeramacheni, B. & Moslares, C. (2009). *Vertical and*

- horizontal intra-industry trade between the US and NAFTA.*
https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1431099
- Ellis, D. J. & Pekar, P. P. (1977). Linking resources to strategic marketing plans. *Industrial Marketing Management*, 6(1), 3–7.
[https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/0019-8501\(77\)90026-8](https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/0019-8501(77)90026-8)
- Emmel, N. (2013). *Sampling and choosing cases in qualitative research: A realist approach*. Sage. Los Angeles.
- Eng, T.-Y. & Spickett-Jones, J. G. (2009). An investigation of marketing capabilities and upgrading performance of manufacturers in mainland China and Hong Kong. *Journal of World Business*, 44(4), 463–475.
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/j.jwb.2009.01.002>
- Engert, S. & Baumgartner, R. J. (2016). Corporate sustainability strategy - Bridging the gap between formulation and implementation. *Journal of Cleaner Production*, 113, 822–834. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.11.094>
- Enjolras, M., Camargo, M. & Schmitt, C. (2016). SMEs' innovation and export capabilities: Toward a common conceptual framework. In H. Y. Pretorius L. Thopil G.A. (Ed.), *IAMOT 2016 - 25th International Association for Management of Technology Conference, Proceedings: Technology - Future Thinking* (pp. 931–950). International Association for Management of Technology Conference (IAMOT) and the Graduate School of Technology Management, University of Pretoria. Recuperado desde:
<https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84988423478&partnerID=40&md5=e0ae2f394c8941d2bd15a43e38593d01>
- Espinosa Yáñez, A. (2011). La globalización y las alianzas estratégicas. Notas sobre la acción empresarial y del Estado. *El Cotidiano*, (166). pp. 5-18.

<http://www.redalyc.org/pdf/325/32518423002.pdf>

Evers, N., Andersson, S. & Hannibal, M. (2012). Stakeholders and marketing capabilities in international new ventures: evidence from Ireland, Sweden and Denmark. *Journal of International Marketing*, 20(4), 46–71. <https://doi.org/10.1509/jim.12.0077>

Fagerberg, J. & Srholec, M. (2017). Capabilities, economic development, sustainability. *Cambridge Journal of Economics*, 41(3), 905–926. <https://doi.org/10.1093/cje/bew061>

Fahey, L. (1989). *The strategic planning management reader*. Prentice Hall. México.

Fainshmidt, S., Pezeshkan, A., Lance Frazier, M., Nair, A. & Markowski, E. (2016). Dynamic Capabilities and Organizational Performance: A Meta-Analytic Evaluation and Extension. *Journal of Management Studies*, 53(8), 1348–1380. <https://doi.org/10.1111/joms.12213>

Falvey, R. E. & Kierzkowski, H. (1984). *Product quality, intra-industry trade and (im) perfect competition*. Graduate Institute of International Studies. Institut universitaire de hautes études internationales. Economie et Prévision. Francia.

Fayol, H. (1916). General principles of management. *Classics of Organization Theory*, 2, 15.

Fayos-Gardó, T., Calderón-García, H. & Almanzar, M. A. (2017). Las capacidades dinámicas en la internacionalización de las empresas y cooperativas agroalimentarias integradas en clusters. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social Y Cooperativa*, (89) Abril 2017, pp. 5-31 ISSN

- edición online: 1989-6816. CIRIEC-España www.ciriec.es www.ciriec-revistaeconomia.es. <http://www.redalyc.org/html/174/17450967001/>
- Felin, T. & Powell, T. C. (2016). Designing organizations for dynamic capabilities. *California Management Review*, 58(4), 78–96. <https://doi.org/10.1525/cmr.2016.58.4.78>
- Felton, A. P. (1959). Making the marketing concept work. *Harvard Business Review*, 37, 55–65.
- Fernández, Z. & Suárez, I. (1996). La estrategia de la empresa desde una perspectiva basada en los recursos. *Revista Europea de Dirección Y Economía de La Empresa*, 5(3), 73–92.
- Ferraresi, A. A., Quandt, C. O., dos Santos, S. A. & Frega, J. R. (1999). Knowledge Management, Innovativeness and Strategic Orientation as drivers of Business Performance: A Survey of Brazilian Companies. *Management*, 16(5), 688–701. https://www.researchgate.net/profile/Carlos_Quandt/publication/242024998_Knowledge_management_and_strategic_orientation_Leveraging_innovativeness_and_performance/links/5601f6f108aed9851827ce3f.pdf
- Finger, J. M. (1975). Trade Overlap and Intra-industry Trade. *Economic Inquiry*, 13(4), 581–589. <https://doi.org/10.1111/j.1465-7295.1975.tb00272.x>
- Flam, H. & Helpman, E. (1987). Vertical product differentiation and North-South trade. *The American Economic Review*, 77(5), 810–822. <http://www.jstor.org/stable/1810210>
- Flavián, C., Jiménez, J. & Lozano, F. J. (1999). Algunas consideraciones sobre la relación entre orientación al mercado y rentabilidad. *Investigación Y*

Marketing, 64, 34–39.

Flavián Blanco, C. & Lozano Velázquez, F. J. (2005). Influencia de la actitud orientada al mercado del profesorado universitario sobre su comportamiento. *Revista Europea de Dirección Y Economía de La Empresa*, 14(1), 123–140.

Flick, U. (2014). *An introduction to qualitative research*. Sage. Los Angeles.

Forés, B. & Camisón, C. (2016). Does incremental and radical innovation performance depend on different types of knowledge accumulation capabilities and organizational size? *Journal of Business Research*, 69(2), 831–848. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.07.006>

Fosfuri, A. & Tribó, J. A. (2008). Exploring the antecedents of potential absorptive capacity and its impact on innovation performance. *Omega*, 36(2), 173–187. <https://doi.org/10.1016/j.omega.2006.06.012>

Friedman, M. (1953). *The methodology of positive economics*. University of Wisconsin. Madison. Cambridge University Press. New York. 180- 199.

Frösén, J. & Tikkanen, H. (2016). Development and impact of strategic marketing – a longitudinal study in a Nordic country from 2008 to 2014. *European Journal of Marketing*, 50(12), 2269–2294. <https://doi.org/10.1108/EJM-10-2016-0557>

Furrer, O., Thomas, H. & Goussevskaia, A. (2008). The structure and evolution of the strategic management field: A content analysis of 26 years of strategic management research. *International Journal of Management Reviews*, 10(1), 1–23. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00217.x>

Gadamer, H.-G., Weinsheimer, J. & Marshall, D. G. (2004). *EPZ truth and*

method. Bloomsbury: Publishing USA.

- Galván-Sánchez, I., Verano-Tacoronte, D., González-Betancor, S. M., Fernández-Monroy, M., & Bolívar-Cruz, A. (2017). Assessing oral presentation skills in Electrical Engineering: Developing a valid and reliable rubric. *International Journal of Electrical Engineering Education*, 54(1), 17–34. <https://doi.org/10.1177/0020720916659501>
- Galbraith, J. K. & Hale, J. T. (2014). The evolution of economic inequality in the United States, 1969–2012: Evidence from data on inter-industrial earnings and inter-regional incomes. *World Economic Review*, 3, 1–19. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.684.1237&rep=rep1&type=pdf>
- Garavito, A., Iregui, A. M. & Ramírez, M. T. (2012). Determinantes de la Inversión Extranjera Directa en Colombia: Un estudio a nivel de firma. *Borradores de Economía*, Banco de la República de Colombia. Bogotá. (714). <http://repositorio.banrep.gov.co/handle/20.500.12134/5757>
- Garay, L. J., Barberi, F. & Cardona, I. (2010). *Impactos del TLC con Estados Unidos sobre la economía campesina en Colombia*. Bogotá: Ilsa. Obtenido de <http://ilsa.org>
- Gatignon, H. & Xuereb, J.-M. (1997). Strategic Orientation of the Firm and New Product Performance. *Journal of Marketing Research*, 34(1), 77–90. <https://doi.org/10.2307/3152066>
- Ge, B., Sun, Y., Chen, Y. & Gao, Y. (2016). Opportunity exploitation and resource exploitation: An integrative growth model for entrepreneurship. *Internet Research*, 26(2), 498–528. <https://doi.org/10.1108/IntR-04-2015-0123>

- Glaser, B. (2017). *Discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Routledge. Taylor y Francis. New York.
- Glaveli, N. & Geormas, K. (2018). Doing well and doing good: Exploring how strategic and market orientation impacts social enterprise performance. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 24(1), 147–170. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-04-2017-0132>
- González Fidalgo, E. & Ventura Victoria, J. (2007). Variedad estratégica y rentabilidad empresarial en la industria manufacturera. *Revista de Economía Aplicada*, 15(43). pp. 71-94. <http://www.redalyc.org/html/969/96915879003/>
- Goold, M. & Campbell, A. (1987). Many best ways to make strategy. *Harvard Business Review*. 65(6), 70-76.
- Gopalakrishnan, S. & Zhang, H. (2017). Client dependence: A boon or bane for vendor innovation? A competitive mediation framework in IT outsourcing. *Journal of Business Research*. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.12.023>
- Grant, R. (1991a). *Analyzing resources and capabilities*. Cambridge, MA: Concepts, Techniques and Applications. 93-122.
- Grant, R. (1991b). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*. Recuperado desde: <http://cmr.ucpress.edu/content/33/3/114.abstract>
- Grant, R. (1996a). Prospering in dynamically-competitive environments: Organizational capability as knowledge integration. *Organization Science*. Recuperado desde: <http://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/orsc.7.4.375>

- Grant, R. (1996b). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 109–122. Recuperado desde: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.4250171110/full>
- Grant, R. & Cibin, R. (1996). Strategy, structure and market turbulence: the international oil majors, 1970–1991. *Scandinavian Journal of Management*. Recuperado desde: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0956522195000313>
- Grant, R. M. (1996). Prospering in dynamically-competitive environments: Organizational capability as knowledge integration. *Organization Science*, 7(4), 375–387. <https://doi.org/10.1016/B978-0-7506-7088-3.50011-5>
- Grant, R. M. (2002). The knowledge-based view of the firm. *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge*, 133–148.
- Grant, R. M. & Visconti, M. (2006). The strategic background to corporate accounting scandals. *Long Range Planning*, 39(4), 361–383. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2006.09.003>
- Gray, B., Matear, S., Boshoff, C. & Matheson, P. (1998). Developing a better measure of market orientation. *European Journal of Marketing*, 32(9/10), 884–903. <https://doi.org/10.1108/03090569810232327>
- Greenberg, P. (2010). The impact of CRM 2.0 on customer insight. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 25(6), 410–419. <https://doi.org/10.1108/08858621011066008>
- Greenley, G. E. (1995). Market orientation and company performance: empirical evidence from UK companies. *British Journal of Management*, 6(1), 1–13. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.1995.tb00082.x>

Greenley, G. E., Hooley, G. J. & Rudd, J. M. (2005). Market orientation in a multiple stakeholder orientation context: implications for marketing capabilities and assets. *Journal of Business Research*, 58(11), 1483–1494. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2004.07.004>

Grewal, R. & Tansuhaj, P. (2001). Building organizational capabilities for managing economic crisis: The role of market orientation and strategic flexibility. *Journal of Marketing*, 65(2), 67–80. <https://doi.org/10.1509/jmkg.65.2.67.18259>

Grundey, D. (2007). Cross-cultural attitudes on commercials: A multi-country survey. *Transformations in Business and Economics*, 6(2 suppl. A), 20–40. Recuperado desde: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-38949217008&partnerID=40&md5=b4a0b2698642a23317966bb25ee44529>

Guan, J. & Ma, N. (2003). Innovative capability and export performance of Chinese firms. *Technovation*, 23(9), 737–747. [https://doi.org/10.1016/S0166-4972\(02\)00013-5](https://doi.org/10.1016/S0166-4972(02)00013-5)

Gujarati, Damodar. (2014). *Econometría*. EEUU.

Gummesson, E. (1991). Marketing-orientation revisited: the crucial role of the part-time marketer. *European Journal of Marketing*. Recuperado desde: <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdf/10.1108/03090569110139166>

Hafeez, K., Zhang, Y. & Malak, N. (2002). Determining key capabilities of a firm using analytic hierarchy process. *International Journal of Production Economics*, 76(1), 39–51. [https://doi.org/10.1016/S0925-5273\(01\)00141-4](https://doi.org/10.1016/S0925-5273(01)00141-4)

Hakala, U., Svensson, J. & Vincze, Z. (2012). Consumer-based brand equity and

- top-of-mind awareness: a cross-country analysis. *Journal of Product & Brand Management*, 21(6), 439–451. <https://doi.org/10.1108/10610421211264928>
- Hall, R. (1992). The strategic analysis of intangible resources. *Strategic Management Journal*, 13(2), 135–144. <https://doi.org/10.1002/smj.4250130205>
- Hall, R. (1993). A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*. Recuperado desde: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.4250140804/full>
- Hambrick, D. C. (1981a). Environment, strategy, and power within top management teams. *Administrative Science Quarterly*, 26(2), 253–275. <http://www.jstor.org/stable/2392472> DOI: 10.2307/2392472
- Hambrick, D. C. (1981b). Specialization of environmental scanning activities among upper level executives. *Journal of Management Studies*, 18(3), 299–320. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1981.tb00104.x>
- Hambrick, D. C. (1981c). Strategic awareness within top management teams. *Strategic Management Journal*, 2(3), 263–279. <https://doi.org/10.1002/smj.4250020305>
- Hamel, G. & Prahalad, C. (1994a). *Competing for the Future*, 1994. Boston: Harvard Business School Press,.
- Hamel, G. & Prahalad, C. (1994b). *Competing for the Future*. Boston, MA.: Harvard Business School Press.
- Hamel, G. & Prahalad, C. K. (1996). *Compitiendo por el futuro*. Recuperado

desde: http://orion2020.org/archivo/articulos/compitiendo_futuro.pdf

Hamel, G. & Prahalad, C. K. (1993). Strategy as stretch and leverage. *Harvard Business Review*, 71(2), 75–84.

Hammer, M. (2015). What is business process management? In: *Handbook on Business Process Management 1* (pp. 3–16). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-642-45100-3_1

Hammervoll, T. (2011). Dealing with damage in supply chain relationships. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 18(2), 127–154. <https://doi.org/10.1080/1051712X.2010.499834>

Han, H. & Ryu, K. (2009). The roles of the physical environment, price perception, and customer satisfaction in determining customer loyalty in the restaurant industry. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 33(4), 487–510. <https://doi.org/10.1177/1096348009344212>

Han, J. K., Kim, N. & Srivastava, R. K. (1998). Market orientation and organizational performance: is innovation a missing link? *The Journal of Marketing*, 62(4), 30–45. DOI: 10.2307/1252285 <http://www.jstor.org/stable/1252285>

Hanaki, N., Jacquemet, N., Luchini, S. & Zylbersztejn, A. (2014). Cognitive ability and the effect of strategic uncertainty. 81(1). pp 101–121 Springer. <https://doi.org/10.1007/s11238-015-9525-9>

Hao, S. & Song, M. (2016). Technology-driven strategy and firm performance: Are strategic capabilities missing links? *Journal of Business Research*, 69(2), 751–759. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.07.043>

- Harris, L. C. & Piercy, N. F. (1999). Management behavior and barriers to market orientation in retailing companies. *Journal of Services Marketing*, 13(2), 113–131. <https://doi.org/10.1108/08876049910266031>
- Harris, L. C. & Watkins, P. (1998). The impediments to developing a market orientation: an exploratory study of small UK hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 10(6), 221–226. <https://doi.org/10.1108/09596119810232248>
- Harrison, R. (1987). *Organization, culture and quality of service: a strategy for releasing love in the workplace*. Association for Management Education and Development. England.
- Haslam, N., Holland, E. & Kuppens, P. (2012). Categories versus dimensions in personality and psychopathology: a quantitative review of taxometric research. *Psychological Medicine*, 42(5), 903–920. <https://doi.org/10.1017/S0033291711001966>
- Haspeslagh, P. (1982). El análisis de cartera: sus límites y aplicaciones. *Harvard Deusto Business Review*. Recuperado desde: https://scholar.google.es/scholar?q=Haspeslagh%2C+1982&btnG=&hl=es&as_sdt=0%2C5
- Hassan, L. M., Shiu, E., & Walsh, G. (2011). A multi-country assessment of the long-term orientation scale. *Studies in Economics and Finance*, 28(1), 81–101. Retrieved from <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-79952374473&partnerID=40&md5=2d1b57b93db37d40ed893459b1701115>
- Hauser, J., Tellis, G. J. & Griffin, A. (2006). Research on innovation: A review and agenda for marketing science. *Marketing Science*, 25(6), 687–717. <https://doi.org/10.1287/mksc.1050.0144>

Hayek, F. A. (1963). The Economics of the 1920s as Seen from Vienna. *Hayek, E Fortunes of Liberalism: Essays on Austrian Economics and the Ideal of Freedom*, 4.

Heidegger, M. & Ciria, J. A. (2004). *Lógica: la pregunta por la verdad*. Alianza. Madrid.

Heirman, A. & Clarysse, B. (2004). How and why do research-based start-ups differ at founding? A resource-based configurational perspective. *The Journal of Technology Transfer*, 29(3), 247–268.
<https://doi.org/10.1023/B:JOTT.0000034122.88495.0d>

Helfat, C. E. (2000). Guest editor's introduction to the special issue: The evolution of firm capabilities. *Strategic Management Journal*, 21(10-11). 955–959.
<http://www.jstor.org/stable/3094421>

Helfat, C. E. & Peteraf, M. A. (2003). The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24(10), 997–1010.
<https://doi.org/10.1002/smj.332>

Helpman, E. (1981). International trade in the presence of product differentiation, economies of scale and monopolistic competition: a Chamberlin-Heckscher-Ohlin approach. *Journal of International Economics*, 11(3), 305–340.
[https://doi.org/10.1016/0022-1996\(81\)90001-5](https://doi.org/10.1016/0022-1996(81)90001-5)

Helpman, E. & Krugman, P. R. (1985). *Market structure and foreign trade: Increasing returns, imperfect competition, and the international economy*. Massachusetts: MIT press.

Henderson, K. (2011). Post-positivism and the pragmatics of leisure research. *Leisure Sciences*. Recuperado desde:

- <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/01490400.2011.583166>
- Henwood, K. (2014). Qualitative research. *Encyclopedia of Critical Psychology*, Springer, New York, NY. 1611–1614. DOI: https://doi.org/10.1007/978-1-4614-5583-7_256
- Hepi, M., Foote, J., Finsterwalder, J., Moana-o-Hinerangi, Carswell, S. & Baker, V. (2017). An integrative transformative service framework to improve engagement in a social service ecosystem: the case of He Waka Tapu. *Journal of Services Marketing*, 31(4/5), 423–437. <https://doi.org/10.1108/JSM-06-2016-0222>
- Hernández-García, E. A. & Raffo-López, L. (2016). Intra-industrial trade and adjustment costs for the valle del cauca industry (1975-2014). *Semestre Económico*, 19(41), 137–165. <http://dx.doi.org/10.22395/seec.v19n41a6>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. & Baptista Lucio, M. del P. (2010a). El reporte de resultados del proceso cualitativo. *Metodología de La Investigación*, 522–542.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. & Baptista Lucio, P. (2010b). Metodología de la investigación. quinta editorial McGraw-Hill. Interamericana editores.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*. Sexta edición. México: Editorial Mc Graw Hill.
- Hill, C. & Snell, S. (1988). External control, corporate strategy, and firm performance in research-intensive industries. *Strategic Management Journal*. Recuperado desde:

<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.4250090605/full>

Hinson, R. E., Abdul-Hamid, I. K. & Osabutey, E. L. C. (2017). Investigating market orientation and positioning in star-rated hotels in Ghana. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(10), 2629–2646. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-02-2016-0075>

Hofer, C. W. & Schendel, D. (1978). *Strategy formulation: Analytical concepts*. West Publ.

Holland, J. & Campbell, J. (2005). Methods in development research: combining qualitative and quantitative approaches. <http://agris.fao.org/agris-search/search.do?recordID=GB2012100233>

Hooley, G., Fahy, J., Cox, T., Beracs, J. & Fonfara, K. (1999). Marketing capabilities and firm performance: a hierarchical model. *Journal of Market-Focused Management*, 4(3), 259–278. Recuperado desde: <http://www.springerlink.com/index/Q468J48QW8RH8M63.pdf>

Hooley, G., Fahy, J., Cox, T., Beracs, J., Fonfara, K. & Snoj, B. (1999). Marketing capabilities and firm performance: a hierarchical model. *Journal of Market-Focused Management*, 4(3), 259–278. <https://doi.org/10.1023/A:1009879120167>

Hooley, G. J., Saunders, J. A. & Piercy, N. F. (1998). *Marketing strategy and competitive position Hertfordshire*. England: Prentice Hall Europe.

Hou, J.-D., & Lv, J. (2013). Applicability of mktor scale for market orientation construct in Chinese transition economies. *Journal of Applied Sciences*, 13(23), 5625–5631. <https://doi.org/10.3923/jas.2013.5625.5631>

- Houthoofd, N. & Heene, A. (1997). Strategic groups as subsets of strategic scope groups in the Belgian brewing industry. *Strategic Management Journal*, 18(8) 653–666. <http://www.jstor.org/stable/3088181>
- Huang, X., Wang, C., Fang, Z. & Xiong, C. (2012). Detecting Chinese stock information based on hidden Markov model [J]. *Systems Engineering-Theory & Practice*, 4, 6. http://en.cnki.com.cn/Article_en/CJFDTOTAL-XTLL201204006.htm
- Huang, Z. & Wang, C. L. (2017). Conspicuous consumption in emerging market: The case of Chinese migrant workers. *Journal of Business Research*. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.08.010>
- Huber, G. P. (1991). Organizational learning: The contributing processes and the literatures. *Organization Science*, 2(1), 88–115. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.88>
- Hult, G. T. M., Hurley, R. F. & Knight, G. A. (2004). Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance. *Industrial Marketing Management*, 33(5), 429–438. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2003.08.015>
- Hunt, S. D. & Morgan, R. M. (1995). The comparative advantage theory of competition. *The Journal of Marketing*, 59(2). 1–15. DOI: 10.2307/1252069 <http://www.jstor.org/stable/1252069>
- Hurley, R. F. & Hult, G. T. M. (1998). Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination. *Journal of Marketing*, 62(3), 42–54. Recuperado desde: <http://www.jstor.org/stable/1251742>

- Hussein, A. (2015). The use of Triangulation in Social Sciences Research: Can qualitative and quantitative methods be combined? *Journal of Comparative Social Work*, 4(1). <http://journal.uia.no/index.php/JCSW/article/view/212>
- Hyvönen, S. & Tuominen, M. (2007). Channel collaboration, market orientation and performance advantages: Discovering developed and emerging markets. *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 17(5), 423–445. <https://doi.org/10.1080/09593960701631482>
- Ihtiyar, ali. (2016). Interaction of intercultural service encounters: personality, intercultural communication and customer satisfaction. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*. 30(1). pp.2-22. <https://doi.org/10.1108/APJML-01-2017-0014>
- Ingenbleek, P., Debruyne, M., Frambach, R. T. & Verhallen, T. M. M. (2003). Successful new product pricing practices: A contingency approach. *Marketing Letters*, 14(4), 289–305. <https://doi.org/10.1023/B:MARK.0000012473.92160.3d>
- Innis, D. E. & La Londe, B. J. (1994). Customer service: the key to customer satisfaction, customer loyalty, and market share. *Journal of Business Logistics*, 15(1), 1. Proquest.
- Izogo, E. E., Ogba, I.-E., & Nwekpa, K. C. (2016). Correlates of the determinants of relationship marketing in the retail sector: the Nigerian case. *African Journal of Economic and Management Studies*, 7(1), 30–53. <https://doi.org/10.1108/AJEMS-04-2014-0023>
- Jain, S. K. & Bhatia, M. (2007). Market orientation and business performance: The case of Indian manufacturing firms. *Vision*, 11(1), 15–33. <https://doi.org/10.1177/097226290701100102>

- Jantunen, A., Nummela, N., Puumalainen, K. & Saarenketo, S. (2008). Strategic orientations of born globals—Do they really matter? *Journal of World Business*, 43(2), 158–170. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2007.11.015>
- Javalgi, R. (Raj) G., Whipple, T. W., Ghosh, A. K. & Young, R. B. (2005). Market orientation, strategic flexibility, and performance: implications for services providers. *Journal of Services Marketing*, 19(4), 212–221. <https://doi.org/10.1108/08876040510605244>
- Jaworski, B., Kohli, A. K. & Sahay, A. (2000). Market-driven versus driving markets. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 45–54. <https://doi.org/10.1177/0092070300281005>
- Jensen, H. H. & Salant, P. (1985). The role of fringe benefits in operator off-farm labor supply. *American Journal of Agricultural Economics*, 67(5), 1095–1099. DOI: 10.2307/1241379. <http://www.jstor.org/stable/1241379>
- Jiang, W. (2014). *Business partnerships and organizational performance: The role of resources and capabilities*. Springer Science & Business Media. New York.
- Jirawatcharadech, P., Chantachon, S. & Laoankha, S. (2012). Standards of community fresh food markets set by community organizations, Nakhon Rachasima Province. *European Journal of Social Sciences*, 29(4), 489–494. Recuperado desde: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84859848666&partnerID=40&md5=1071ba90302fde6ff3f630f343fab78>
- Johnson, B. & Christensen, L. (2008). *Educational research: Quantitative, qualitative, and mixed approaches*. Sage.
- Jones, S. C., Knotts, T. L. & Udell, G. G. (2008). Market orientation for small

manufacturing suppliers: The importance of product-related factors. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 23(7), 443–453.
<https://doi.org/10.1108/08858620810901202>

Jurksiene, L., Jurksiene, L., Pundziene, A. & Pundziene, A. (2016). The relationship between dynamic capabilities and firm competitive advantage: The mediating role of organizational ambidexterity. *European Business Review*, 28(4), 431–448. <https://doi.org/10.1108/EBR-09-2015-0088>

Kachouie, R., Mavondo, F. & Sands, S. (2018). Dynamic marketing capabilities view on creating market change. *European Journal of Marketing*. 52 (5/6), 1007-1036 <https://doi.org/10.1108/EJM-10-2016-0588>

Kajalo, S. & Lindblom, A. (2015). Market orientation, entrepreneurial orientation and business performance among small retailers. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 43(7), 580–596.
<https://doi.org/10.1108/IJRDM-04-2014-0044>

Kaleka, A. & Morgan, N. A. (2017). How marketing capabilities and current performance drive strategic intentions in international markets. *Industrial Marketing Management*.
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.02.001>

Kamboj, S., Goyal, P. & Rahman, Z. (2015). A Resource-Based View on Marketing Capability, Operations Capability and Financial Performance: An Empirical Examination of Mediating Role. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 189, 406–415.
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.03.201>

Kamboj, S. & Rahman, Z. (2017). Market orientation, marketing capabilities and sustainable innovation: the mediating role of sustainable consumption and

- competitive advantage. *Management Research Review*, 40(6). pp.698-724
<https://doi.org/10.1108/MRR-09-2014-0225>
- Kanfer, R. & Chen, G. (2016). Motivation in organizational behavior: History, advances and prospects. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 136, 6–19. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2016.06.002>
- Kapferer, J. N. & Rabaça, A. M. (2004). *As marcas, capital da empresa*.
- Kara, A., Spillan, J. E. & DeShields, O. W. (2005). The effect of a market orientation on business performance: A study of small-sized service retailers using MARKOR scale. *Journal of Small Business Management*, 43(2), 105–118. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627x.2005.00128.x>
- Karlsson, C., Gråsjö, U. & Wixe, S. (2015). *Innovation and Entrepreneurship in the Global Economy: Knowledge, Technology and Internationalization*. Edward Elgar Publishing. Cheltenham.
- Kaski, T. A., Hautamaki, P., Pullins, E. B. & Kock, H. (2016). Buyer versus salesperson expectations for an initial B2B sales meeting. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 32(1), 46–56. <https://doi.org/10.1108/JBIM-12-2015-0246>
- Kanovska, L., & Tomaskova, E. (2012). Interfunctional coordination at Hi-Tech firms [Tarpfunkcinis koordinavimas aukštų technologijų firmose]. *Engineering Economics*, 23(1), 70–76. <https://doi.org/10.5755/j01.ee.23.1.1224>
- Kazemian, S., Rahman, R. A., Sanusi, Z. M. & Adewale, A. A. (2016). Role of market orientation in sustainable performance: The case of a leading microfinance provider. *Humanomics*, 32(3), 352–375. <https://doi.org/10.1108/H-03-2016-0028>

- Kazmi, S. A. Z. & Naarananoja, M. (2013). Comparative approaches of key change management models-a fine assortment to pick from as per situational needs! In *International Conference on Business Strategy and Organizational Behaviour (BizStrategy). Proceedings* (p. 217). Global Science and Technology Forum. Singapore.
<https://search.proquest.com/openview/c73b8dea9bff55e7d9f7f637a269fe4e/1?pq-origsite=gscholar&cbl=1036377>
- Kelman, S. (1981). *What price incentives?: economists and the environment*. Praeger Pub Text.
- Ketokivi, M. & Choi, T. (2014). Renaissance of case research as a scientific method. *Journal of Operations Management*, 32(5), 232–240.
<https://doi.org/10.1016/j.jom.2014.03.004>
- Khan, E. A. (2017). An investigation of marketing capabilities of informal microenterprises: A study of street food vending in Thailand. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 37(3/4), 186–202.
<https://doi.org/10.1108/IJSSP-09-2015-0094>
- Khong, K. W., Onyemeh, N. C. & Chong, A. Y.-L. (2013). BSEM estimation of network effect and customer orientation empowerment on trust in social media and network environment. *Expert Systems with Applications*, 40(12), 4858–4870. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2013.02.020>
- Kim, I.-G., Kim, S., Lee, Y.-K., & Kim, J.-Y. (2016). Analysis of corporate social responsibility (CSR) activity types of Korean professional sports team: Application of coorientation model. *Indian Journal of Science and Technology*, 9(25). <https://doi.org/10.17485/ijst/2016/v9i25/97060>

- Kim-Soon, N., Rahil Mostafa, M., Mohammed, A. A. E. & Ahmad, A. R. (2015). Export Market Orientation and Organizational Knowledge Enhance Export Market Performance. *International Business Research*, 8(12), 80. <https://doi.org/10.5539/ibr.v8n12p80>
- Kim, N., Shin, S. & Min, S. (2016). Strategic marketing capability: Mobilizing technological resources for new product advantage. *Journal of Business Research*, 69(12), 5644–5652. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.03.072>
- Kirca, A. H. & Hult, G. T. M. (2009). Intra-organizational factors and market orientation: effects of national culture. *International Marketing Review*, 26(6), 633–650. <https://doi.org/10.1108/02651330911001323>
- Klein, P. G., Mahoney, J. T., Mcgahan, A. M. & Pitelis, C. N. (2009). Resources, Capabilities, and Routines in Public Organization Resources, Capabilities, and Routines in Public Organization. Rotman School of Management Working Paper No. 1550028; Atlanta Competitive Advantage Conference 2010 Paper. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1550028>
- Knight, G. & Cavusgil, S. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*. Recuperado desde: <http://link.springer.com/article/10.1057/palgrave.jibs.8400071>
- Kocak, A., Carsrud, A. & Oflazoglu, S. (2017). Market, entrepreneurial, and technology orientations: impact on innovation and firm performance. *Management Decision*, 55(2), 248–270. <https://doi.org/10.1108/MD-04-2015-0146>
- Kohzadi, H., & Sheikhesmaeili, S. (2016). Modeling business performance using marketing capabilities and competitive strategies of Iranian Telecom Industry.

Journal of Ecophysiology and Occupational Health, 16(3–4), 129–137.
<https://doi.org/10.15512/joeoh/2016/v16i3&4/14751>

Kohli, A. K. & Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *The Journal of Marketing*, 54(2), 1–18. DOI: 10.2307/1251866 <http://www.jstor.org/stable/1251866>

Kohli, A. K., Jaworski, B. J. & Kumar, A. (1993). MARKOR: a measure of market orientation. *Journal of Marketing Research*, 30(4), 467–477. DOI: 10.2307/3172691 <http://www.jstor.org/stable/3172691>

Konwar, Z., Konwar, Z., Papageorgiadis, N., Papageorgiadis, N., Ahammad, M. F., Ahammad, M. F., ... McDonald, F. (2017). Dynamic marketing capabilities, foreign ownership modes, sub-national locations and the performance of foreign affiliates in developing economies. *International Marketing Review*, 34(5), 674–704. <https://doi.org/10.1108/IMR-01-2016-0004>

Kor, Y. Y., Mahoney, J. T. & Michael, S. C. (2007). Resources, capabilities and entrepreneurial perceptions. *Journal of Management Studies*, 44(7), 1187–1212. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00727.x>

Koskinen, C. & Nyström, L. (2017). Hermeneutic application research—finding a common understanding and consensus on care and caring. *Scandinavian Journal of Caring Sciences*, 31(1), 175–182. <https://doi.org/10.1111/scs.12306>

Kotabe, M., Srinivasan, S. & Aulakh, P. (2002). Multinationality and firm performance: The moderating role of R&D and marketing capabilities. *Journal of International Business*. Recuperado desde: <http://www.jstor.org/stable/3069575>

Kotha, S. & Orne, D. (1989). Generic manufacturing strategies: a conceptual

- synthesis. *Strategic Management Journal*, 10(3), 211–231.
<https://doi.org/10.1002/smj.4250100303>
- Kotler, P., Keller, K. L., Manceau, D. & Hémonnet-Goujot, A. (2015). *Marketing management*. Englewood Cliffs, NJ.: Prentice Hall.
- Kotler, P. (1994). *Marketing management, analysis, planning, implementation, and control*, Philip Kotler. London: Prentice-Hall International.
- Kotler, P. & Keller, K. (1967). L.(2004). *Marketing management*. Toronto: Pearson Canada.
- Kotler, P. & Keller, L. (2005). Kevin. *Marketing Management*, 14 edición. Prentice Hall. Pearson. Boston. 348.
- Kotler, P. & Singh, R. (1981). Marketing Warfare in the 1980s. *The Journal of Business Strategy*, 1(3), 30.
- Kowalski, A. M. (2014). The role of innovative clusters in the process of internationalization of firms. *Journal of Economics, Business and Management*, 2(3), 181–185.
https://www.researchgate.net/profile/Arkadiusz_Kowalski4/publication/271293363_The_Role_of_Innovative_Clusters_in_the_Process_of_Internationalization_of_Firms/links/57a1c26a08ae5f8b2589f7d3/The-Role-of-Innovative-Clusters-in-the-Process-of-Internationalization-of-Firms.pdf
- Kramer, M. & Porter, M. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*.
 Recuperado desde:
https://ncg.org/sites/default/files/resources/HarvardBusinessReview_Creating_Shared_Value.pdf

Krasnikov, A. & Jayachandran, S. (2008). The relative impact of marketing, research-and-development, and operations capabilities on firm performance. *Journal of Marketing*. Recuperado desde: <http://journals.ama.org/doi/abs/10.1509/jmkg.72.4.1>

Krugman, P. R. (1981). Intraindustry specialization and the gains from trade. *Journal of Political Economy*, 89(5), 959–973. <https://www.journals.uchicago.edu/doi/pdfplus/10.1086/261015>

Kumar, N. (1994). Determinants of export orientation of foreign production by US multinationals: An inter-country analysis. *Journal of International Business Studies*, 141–156. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490196>

Kumar, V., Ganesh, J. & Echambadi, R. (1998). Cross-national diffusion research: what do we know and how certain are we? *Journal of Product Innovation Management*, 15(3), 255–268. [https://doi.org/10.1016/S0737-6782\(97\)00082-9](https://doi.org/10.1016/S0737-6782(97)00082-9)

Kumar, V., Jones, E. & Venkatesan, R. (2011). Is market orientation a source of sustainable competitive advantage or simply the cost of competing? *of Marketing*. Recuperado desde: <http://journals.ama.org/doi/abs/10.1509/jmkg.75.1.16>

Lambin, J. J. (1995). *Marketing estratégico*. Madrid: McGraw Hill.

Lambin, J. J., Chumpitaz, R. & Schuiling, I. (2007). *Market-driven management: Strategic and operational marketing*. Reino Unido: Palgrave Macmillan.

Lambin, J. J., Gallucci, C. & Sicurello, C. (2009). *Dirección de marketing: Gestión estratégica y operativa de mercado*. McGraw-Hill.

- Lane, K. & Kotler, P. (2006). Dirección de marketing. 12^a. Edición. Editorial Pearson.
- Lang, L. H. P. & Stulz, R. M. (1994). Tobin's q, corporate diversification, and firm performance. *Journal of Political Economy*, 102(6), 1248–1280. <https://www.journals.uchicago.edu/doi/abs/10.1086/261970>
- Lapid, Y. (1989). The third debate: On the prospects of international theory in a post-positivist era. *International Studies Quarterly*. Recuperado desde: <http://isq.oxfordjournals.org/content/33/3/235.abstract>
- Le Nagard-Assayag, E., Manceau, D. & Delerm, S. M. (2015). *Le marketing de l'innovation*. 3^{eme}. édition: *Concevoir et lancer de nouveaux produits et services*. Dunod.
- Ledo, C. B. (2009). ¿ Cómo formular objetivos para el aprendizaje y el desarrollo de competencias? *Quaderns Digitals: Revista de Nuevas Tecnologías Y Sociedad*, (58), 7. http://www.quadernsdigitals.net/datos/hemeroteca/r_1/nr_805/a_10860/10860.pdf
- Lee, J. & Ryu, Y. U. (2002). Exploration, exploitation and adaptive rationality: the neo-Schumpeterian perspective. *Simulation Modelling Practice and Theory*, 10(5), 297–320. [https://doi.org/10.1016/S1569-190X\(02\)00084-9](https://doi.org/10.1016/S1569-190X(02)00084-9)
- Lee, Y. K., Kim, S. H., Seo, M. K. & Hight, S. K. (2015). Market orientation and business performance: Evidence from franchising industry. *International Journal of Hospitality Management*, 44, 28–37. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2014.09.008>
- Leiblein, M. J. & Reuer, J. J. (2004). Building a foreign sales base: the roles of

capabilities and alliances for entrepreneurial firms. *Journal of Business Venturing*, 19(2), 285–307. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(03\)00031-4](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00031-4)

Leisen, B., Lilly, B. & Winsor, R. D. (2002). The effects of organizational culture and market orientation on the effectiveness of strategic marketing alliances. *Journal of Services Marketing*, 16(3), 201–222. <https://doi.org/10.1108/08876040210427209>

Lekhanya, L. M., & Visser, K. (2016). Risks and factors contributing towards rural entrepreneurial orientation growth of business in an emerging economy. *Risk Governance and Control: Financial Markets and Institutions*, 6(4), 72–83. <https://doi.org/10.22495/rcgv6i4art10>

Leonard-Barton, D. (1992). Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal*, 13(S1), 111–125. <https://doi.org/10.1002/smj.4250131009>

Levitt, T. (1974). Marketing Tactics in a Time of Shortages. *Harvard Business Review*. Boston, MA: Harvard Business School Publishing Corporation 60 Harvard Way.

Levitt, T. (2004). Marketing myopia. *Harvard business review.*, 82(7/8), 138-149.

Lewis, S. (2015). Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches. *Health Promotion Practice*, 16(4), 473–475. <https://doi.org/10.1177/1524839915580941>

Lewrick, M., Williams, R., Maktoba, O., Tjandra, N. & Lee, Z.-C. (2015). Radical and incremental innovation effectiveness in relation to market orientation in the retail industry: triggers, drivers, and supporters. *Successful Technological Integration for Competitive Advantage in Retail Settings*, IGI Global, 239–268.

DOI: 10.4018/978-1-4666-8297-9.ch011

- Li, Y., Zhao, Y., Tan, J. & Liu, Y. (2008). Moderating effects of entrepreneurial orientation on market orientation-performance linkage: Evidence from Chinese small firms. *Journal of Small Business Management*, 46(1), 113–133. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2007.00235.x>
- Lim, J.-S., Darley, W. K. & Marion, D. (2017). Market orientation, innovation commercialization capability and firm performance relationships: the moderating role of supply chain influence. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 32(7), 913–924. <https://doi.org/10.1108/JBIM-10-2016-0238>
- Lindblom, A. & Kajalo, S. (2017). Investigating the links between market orientation, marketing capabilities and performance in the context of retailing: A structural equation model approach. *International Journal of Business Innovation and Research*, 12(3), 337–352. <https://doi.org/10.1504/IJBIR.2017.082089>
- Lindgreen, A., Palmer, R. & Vanhamme, J. (2004). Contemporary marketing practice: theoretical propositions and practical implications. *Marketing Intelligence & Planning*, 22(6), 673–692. <https://doi.org/10.1108/02634500410559051>
- Liu, G., Eng, T. & Takeda, S. (2015). An investigation of marketing capabilities and social enterprise performance in the UK and Japan. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(2), 267–298. <https://doi.org/10.1111/etap.12041>
- Liu, S. S., Luo, X. & Shi, Y.-Z. (2002). Integrating customer orientation, corporate entrepreneurship, and learning orientation in organizations-in-transition: an empirical study. *International Journal of Research in Marketing*, 19(4), 367–382. [https://doi.org/10.1016/S0167-8116\(02\)00098-8](https://doi.org/10.1016/S0167-8116(02)00098-8)

Llonch, J. Y. W. & Aliño, W. (1996). S.(1996). Efectos de la orientación al mercado en los resultados de la empresa. *Esic-Market*, (91), 9–39.

López, E. V., Garza, Z. A. & Moreno, A. G. (2014). Factores de la empresa y del empresario y su relación con el éxito económico en las pymes de la región centro de coahuila, en México/firm and entrepreneur factors and their relationship with economic success in sme's in the central region of coahuila, MEX. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 7(5), pp. 11-23.
<https://ssrn.com/abstract=2330391>

López Pineda, L. F. (2010). Transformación productiva de la industria en Colombia y sus regiones después de la apertura económica. *Cuadernos de Economía*, 29(53), 239–286.
http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-47722010000200009

Lorange, P. & Vancil, R. F. (1977). *Strategic planning systems*. Prentice Hall.

Lu, Y., Zhou, L., Bruton, G. & Li, W. (2010). Capabilities as a mediator linking resources and the international performance of entrepreneurial firms in an emerging economy. *Journal of International Business Studies*, 41(3), 419–436. <https://doi.org/10.1057/jibs.2009.73>

Lukas, B. A. & Ferrell, O. C. (2000). The Effect of Market Orientation on Product Innovation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(2), 239–247.
<https://doi.org/10.1177/0092070300282005>

Lumpkin, G. T. & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135–172.

- <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amr.1996.9602161568>
- Luque-Martinez, T., Ibanez-Zapata, J.-A. & del Barrio-Garcia, S. (2000). Consumer ethnocentrism measurement-An assessment of the reliability and validity of the CETSCALE in Spain. *European Journal of Marketing*, 34(11/12), 1353–1374. <https://doi.org/10.1108/03090560010348498>
- Luu, T. (2017). Market responsiveness: antecedents and the moderating role of external supply chain integration. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 32(1), 30–45. <https://doi.org/10.1108/JBIM-07-2015-0133>
- Luxton, S., Reid, M. & Mavondo, F. (2017). IMC capability: antecedents and implications for brand performance. *European Journal of Marketing*, 51(3), 421–444. <https://doi.org/10.1108/EJM-08-2015-0583>
- Lys, T. & Sabino, J. S. (1992). Research design issues in grouping-based tests. *Journal of Financial Economics*, 32(3), 355–387. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(92\)90033-T](https://doi.org/10.1016/0304-405X(92)90033-T)
- Macedo, I. M. & Carlos Pinho, J. (2006). The relationship between resource dependence and market orientation: The specific case of non-profit organisations. *European Journal of Marketing*, 40(5/6), 533–553. <https://doi.org/10.1108/03090560610657822>
- Mahoney, J. T. & Pandian, J. R. (1992). The resource-based view within the conversation of strategic management. *Strategic Management Journal*, 13(5), 363–380. <https://doi.org/10.1002/smj.4250130505>
- Makadok, R. (2001). Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation. *Strategic Management Journal*, 22(5), 387–401. <https://doi.org/10.1002/smj.158>

- Malekakhlagh, E., Ramazanpoor, E., & Tanpoush, R. (2014). The effect of sales engineering on marketing performance improvement in Iran khodro company. *Advances in Environmental Biology*, 8(6 SPEC. ISSUE 2), 3253–3259. Retrieved from <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84940303854&partnerID=40&md5=c6a684f95dba99cfa3fa5686735ee852>
- Malhotra, N. K., Lee, O. F. & Uslay, C. (2012). Mind the gap: The mediating role of mindful marketing between market and quality orientations, their interaction, and consequences. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 29(6), 607–625. <https://doi.org/10.1108/02656711211245629>
- Malterud, K., Siersma, V. D. & Guassora, A. D. (2016). Sample size in qualitative interview studies: guided by information power. *Qualitative Health Research*, 26(13), 1753–1760. <https://doi.org/10.1177/1049732315617444>
- Mantulak, M. J., Hernández Pérez, G. & Michalus, J. C. (2016). Gestión estratégica de recursos tecnológicos en pequeñas empresas de manufactura: estudio de caso en Argentina. *Revista Científica “Visión de Futuro”* 20(2). http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-87082016000200002
- March, J. G. & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. New York: Wiley.
- Mariadoss, B. J., Tansuhaj, P. S. & Mouri, N. (2011). Marketing capabilities and innovation-based strategies for environmental sustainability: An exploratory investigation of B2B firms. *Industrial Marketing Management*, 40(8), 1305–1318. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.10.006>
- Maritz, A., & Nieman, G. (2008). Implementation of service profit chain initiatives in a franchise system. *Journal of Services Marketing*, 22(1), 13–23. <https://doi.org/10.1108/08876040810851923>

- Marqués, F. (2015). Técnicas de investigación de mercados. RC Libros, Madrid. P.400.
- Marshall, C. & Rossman, G. B. (2014). *Designing qualitative research*. Sage publications. Thousand Oaks, California, Estados Unidos.
- Martín-Consuegra, D., Molina, A. & Esteban, Á. (2008). Market driving in retail banking. *International Journal of Bank Marketing*, 26(4), 260–274. <https://doi.org/10.1108/02652320810884795>
- Martin, J. & Orts, V. (1996). Naturaleza y causas del comercio intra-industrial. *EKONOMIAZ. Revista Vasca de Economía*, 36(3), 78–101. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=274415>
- Martin, S. L. & Javalgi, R. (Raj) G. (2016). Entrepreneurial orientation, marketing capabilities and performance: The Moderating role of Competitive Intensity on Latin American International New Ventures. *Journal of Business Research*, 69(6), 2040–2051. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.149>
- Martínez-González, J. A., Parra-Fumero, E. & Padrón-López, N. (2017). Strategic determinants for loyalty formation in young residents. The case of the canary islands. *Innovar*, 27(64), 75–90. <http://dx.doi.org/10.15446/innovar.v27n64.62370>
- Martínez, S. A. & Girón, V. M. C. (2017). Innovación y gestión del conocimiento en las organizaciones. *Revista de Investigación En Ciencias y Administración*, 7(12), 338–364.
- Marx Andrade, O. V, Barreto Amorim, R. P., Cassilha Pires, F. & Wilcox Hemais,

- M. (2013). Spoleto: Internationalizing a Brazilian franchise of Italian cuisine. *Academia*, 26, 415–431. <https://doi.org/10.1108/ARLA-07-2013-0097>
- Mason, K. J. & Harris, L. C. (2006). Market orientation emphases: an exploration of macro, meso and micro drivers. *Marketing Intelligence & Planning*, 24(6), 552–571. <https://doi.org/10.1108/02634500610701654>
- Mauri, A. J. & Michaels, M. P. (1998). Firm and industry effects within strategic management: An empirical examination. *Strategic Management Journal*, 19(3). 211–219. http://www.jstor.org/stable/3094096?seq=1#page_scan_tab_contents
- Mayo, E. (1924). *Revery and industrial fatigue*. Williams & Wilkins company.
- Mccartney, G. (2008). Does one culture all think the same? An investigation of destination image perceptions from several origins. *Tourism Review*, 63(4), 13–26. <https://doi.org/10.1108/16605370810912182>
- McGahan, A. M. & Porter, M. E. (1997). How much does industry matter, really? *Strategic Management Journal*, 18. Pp 15–30. <http://www.jstor.org/stable/3088208>
- McGowan, M. A. & Andrews, D. (2017). Labor Market Mismatch and Labor Productivity: Evidence from PIAAC Data. In: *Skill Mismatch in Labor Markets* (Vol. 45, pp. 199-241–6). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/doi:10.1108/S0147-912120170000045006>
- McKitterick, J. B. (1957). What is the marketing management concept. *Chicago, IL. American Marketing Assosation*. P. 71-81
- Méndez, C. (2001). *Metodología de la investigación en Ciencias Económicas*, Juan Santiago Calle Piedrahita

- administrativas y Contables*. Santa Fe de Bogotá: Mc Graw Hill SA.
- Merriam, S. B. (1988). *Case study research in education: A qualitative approach*. San Francisco, CA, US: Jossey-Bass.
- Merriam, S. B. & Tisdell, E. J. (2015). *Qualitative research: A guide to design and implementation*. John Wiley & Sons. New York.
- Merrilees, B., Rundle-Thiele, S. & Lye, A. (2011). Marketing capabilities: Antecedents and implications for B2B SME performance. *Industrial Marketing Management*, 40(3), 368–375.
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2010.08.005>.
 Recuperado desde:
<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0019850110001409>
- Metselaar, S., Meynen, G. & Widdershoven, G. (2016). Reconsidering Bias: A Hermeneutic Perspective. *The American Journal of Bioethics*, 16(5), 33–35.
<https://doi.org/10.1080/15265161.2016.1159753>
- Miles, M. & Arnold, D. (1991). The relationship between marketing orientation and entrepreneurial orientation. *Entrepreneurship Theory and Practice*.
 Recuperado desde:
https://www.researchgate.net/profile/Morgan_Miles/publication/275971582_The_Relationship_Between_Marketing_Orientation_and_Entrepreneurial_Orientation/links/5564859708ae06101abdf563.pdf
- Miles, M. P., Verreynne, M.-L. & Luke, B. (2014). Social Enterprises and the Performance Advantages of a Vincentian Marketing Orientation. *Journal of Business Ethics*, 123(4), 549–556. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-2009-3>
- Miles, R. E., Snow, C. C. & Pfeffer, J. (1974). Organization-environment: concepts

and issues. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 13(3), 244–264. <https://doi.org/10.1111/j.1468-232X.1974.tb00581.x>

Miller, C. & Cardinal, L. (1994). Strategic planning and firm performance: A synthesis of more than two decades of research. *Academy of Management Journal*. Recuperado desde: <http://amj.aom.org/content/37/6/1649.short>

Miller, D. (2003). An asymmetry-based view of advantage: towards an attainable sustainability. *Strategic Management Journal*. Recuperado desde: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.316/full>

Miller, D., Eisenstat, R. & Foote, N. (2002). Strategy from the inside out: Building capability-creating organizations. *California Management Review*. 44(3). 37-54. <https://doi.org/10.2307/41166131>

Miller, D. & Toulouse, J.-M. (1986). Chief executive personality and corporate strategy and structure in small firms. *Management Science*, 32(11), 1389–1409. <https://doi.org/10.1287/mnsc.32.11.1389>

Milliken, F. J. (1987). Three types of perceived uncertainty about the environment: State, effect, and response uncertainty. *Academy of Management Review*, 12(1), 133–143. <https://doi.org/10.5465/amr.1987.4306502>

Mintzberg, H. (1978). Patterns in strategy formation. *Management Science*, 24(9), 934–948. <https://doi.org/10.1287/mnsc.24.9.934>

Mintzberg, H. (1987). *Crafting strategy*. Boston, MA, USA.: Harvard Business School Press. http://partnersinperformance.us/wp-content/uploads/2015/06/Mintzberg_Crafting_Strategy_HBR.pdf

Mintzberg, H. (1993). Structure in fives: Designing effective organizations.

- Recuperado desde: <http://psycnet.apa.org/psycinfo/1992-98280-000>
- Mintzberg, H. (1994a). Rethinking strategic planning part I: Pitfalls and fallacies. *Long Range Planning*. Recuperado desde: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0024630194901856>
- Mintzberg, H. (1994b). Rethinking strategic planning part II: New roles for planners. *Long Range Planning*. Recuperado desde: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0024630194901864>
- Mintzberg, H. (1994c). *The rise and fall of strategic planning: Preconceiving roles for planning, plans, planners*. Harvard Business Review. New York. <https://hbr.org/1994/01/the-fall-and-rise-of-strategic-planning>
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. (2005). *Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management*. Recuperado desde: https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=zOMluP4ZS5gC&oi=fnd&pg=PR7&dq=mintzberg+1994+strategic+planning&ots=29VgkWiyo0&sig=r1AmwVg9ljCco00oM_oY4zjc-pc
- Mintzberg, H., Lampel, J. & Ahlstrand, B. (1998). La estrategia y el elefante. *Gestión*, 3(4), 24–34. Recuperado desde: <http://planuba.orientaronline.com.ar/wp-content/uploads/2010/03/02b-mintzberg-la-estrategia-y-el-elefante1.pdf>
- Mintzberg, H. & Quinn, J. (1998). Readings in the strategy process. Recuperado desde: <http://www.sidalc.net/cgi-bin/wxis.exe/?IscScript=BIBA.xis&method=post&formato=2&cantidad=1&expresion=mfn=011776>
- Mintzberg, H., Quinn, J. B. & Ghosh, S. (2003). *The strategic process*. England:

Pearson Education Limited.

- Misra, S. & Panda, R. K. (2016). Environmental consciousness and brand equity: An impact assessment using analytical hierarchy process (AHP). *Marketing Intelligence & Planning*, 35(1), 40–61. <https://doi.org/10.1108/MIP-09-2015-0174>
- Monroy, M. F. (1997). Los procesos dominantes en la formación de estrategias de las organizaciones virtuales. *Asociación Española de Dirección y Economía de la Empresa (AEDEM) UN*, 545–558. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3996700.pdf>
- Monroy, M. F. & Santana, J. D. M. (2009). La calidad de la relación entre el franquiciador y sus franquiciados: un análisis de su influencia sobre la satisfacción y los resultados organizativos. *Revista Española de Investigación de Marketing*, 13(1), 71–95.
- Montero, C. I. L. (2015). Métodos relacionados con diagnósticos de fallas con síntomas imprecisos mediante comparación de casos. *Revista Digital de Investigación Y Postgrado*, 5(3). pp. 851 - 865. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5329325>
- Montgomery, C. (1985). Product-market diversification and market power. *Academy of Management Journal*. Recuperado desde: <http://amj.aom.org/content/28/4/789.short>
- Montoya, A., Montoya, I. & Castellanos, O. (2010). Situación de la competitividad de las Pyme en Colombia: elementos actuales y retos. *Agronomía Colombiana*, 28(1). pp. 107-117 <http://www.redalyc.org/html/1803/180315651012/>

- Montoya, I. (2010). Una contribución a la comprensión de las estrategias deliberadas y emergentes de las organizaciones, desde una perspectiva evolutiva. *Tesis Presentada Para optar al Grado de Doctor En Ciencias Económicas*. Bogotá DC: Universidad Nacional.
http://www.bdigital.unal.edu.co/2141/1/UNA_CONTRIBUCI%C3%93N_A_LA_COMPRENSI%C3%93N_DE_LAS ESTRATEGIAS DELIBER.pdf
- Moore, M. & Fairhurst, A. (2003). Marketing capabilities and firm performance in fashion retailing. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 7(4), 386-397 Recuperado desde:
<http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/13612020310496976>
- Morcillo, P., Rodríguez Antón, J. M., Casani, F. & Rodríguez Pomedá, J. (2001). La teoría de recursos y capacidades: un cruce de caminos. *Cuadernos Aragoneses de Economía*, 11(1), 49–65.
- Morgan, N. A. (2012). Marketing and business performance, (July 2011), 102–119. <https://doi.org/10.1007/s11747-011-0279-9>
- Morgan, N. A., Katsikeas, C. S. & Vorhies, D. W. (2012). Export marketing strategy implementation, export marketing capabilities, and export venture performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40. 271–289.
<https://doi.org/10.1007/s11747-011-0275-0>
- Morgan, N. A. N., Vorhies, D. D. W. & Mason, C. H. (2009). Market orientation, marketing capabilities, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 30(8), 909–920. Recuperado desde:
<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.764/full>
- Morgan, N. A. & Slotegraaf, R. J. (2012). *Marketing capabilities for B2B firms*. Northampton, MA: Edward Elgar Publishers.

- Morgan, N. A., Slotegraaf, R. J. & Vorhies, D. W. (2009). Linking marketing capabilities with profit growth. *International Journal of Research in Marketing*, 26(4), 284–293.
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/j.ijresmar.2009.06.005>
- Morgan, N., Katsikeas, C. & Vorhies, D. (2012). Export marketing strategy implementation, export marketing capabilities, and export venture performance. ... *of the Academy of Marketing*. Recuperado desde: <http://link.springer.com/article/10.1007/s11747-011-0275-0>
- Morgan, R. E., Katsikeas, C. S. & Appiah-Adu, K. (1998). Market orientation and organizational learning capabilities. *Journal of Marketing Management*, 14(4), 353–381. <https://doi.org/10.1362/026725798784959444>
- Morgan, R. E. & Strong, C. A. (1998). Market orientation and dimensions of strategic orientation. *European Journal of Marketing*, 32(11/12), 1051–1073. <https://doi.org/10.1108/03090569810243712>
- Morris, M. H. & Paul, G. W. (1987). The relationship between entrepreneurship and marketing in established firms. *Journal of Business Venturing*, 2(3), 247–259. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(87\)90012-7](https://doi.org/10.1016/0883-9026(87)90012-7)
- Morrish, S. C. (2011). Entrepreneurial marketing: a strategy for the twenty-first century? *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 13(2), 110–119. <https://doi.org/10.1108/14715201111176390>
- Moscote, Orlando, Arley, Willian. (2012). Modelo Logit y Probit. Bogotá. Recuperado de: <http://revistas.usta.edu.co/index.php/estadistica/article/download/10/10>

- Murray, J. Y., Gao, G. Y. & Kotabe, M. (2011). Market orientation and performance of export ventures: The process through marketing capabilities and competitive advantages. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(2), 252–269. <https://doi.org/10.1007/s11747-010-0195-4>
- Nalebuff, B. J., Brandenburger, A. & Maulana, A. (1996). *Co-opetition*. London: Harper Collins Business.
- Narver, J. C. & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *The Journal of Marketing*, 54(4), 20–35. DOI: 10.2307/1251757 <http://www.jstor.org/stable/1251757>
- Narver, J. C., Slater, S. F. & Tietje, B. (1998). Creating a market orientation. *Journal of Market-Focused Management*, 2(3), 241–255. DOI <https://doi.org/10.1023/A:1009703717144>
- Nath, P., Nachiappan, S. & Ramanathan, R. (2010). The impact of marketing capability, operations capability and diversification strategy on performance: A resource-based view. *Industrial Marketing Management*, 39(2), 317–329. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2008.09.001>
- Navas, J. E. & GUERRAS, L. A. 1.996, *La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones*. Madrid: Ed. Civitas.
- Naver, J. & Slater, S. (1990). The effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20–35. DOI: 10.2307/1251757 <http://www.jstor.org/stable/1251757>
- Nelson, R. R. (1991). Why do firms differ, and how does it matter? *Strategic Management Journal*, 12(S2), 61–74. <https://doi.org/10.1002/smj.4250121006>

Nelson Richard, R. & Winter Sidney, G. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge: Harvard Business School Press.

Neuman, W. L. (2016). *Understanding research*. Canada: Pearson.

Neuman, W. L. & Robson, K. (2014). *Basics of social research*. Canada: Pearson.

Newbert, S. L. (2005). New firm formation: A dynamic capability perspective. *Journal of Small Business Management*, 43(1), 55–77.
<https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2004.00125.x>

Newman, A. J. & Patel, D. (2004). The marketing directions of two fashion retailers. *European Journal of Marketing*, 38(7), 770–789.
<https://doi.org/10.1108/03090560410539249>

Nieves, J. & Haller, S. (2014). Building dynamic capabilities through knowledge resources. *Tourism Management*, 40, 224–232.
<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2013.06.010>

Noguera-Mendez, P., Sernitiel-Garcia, M. & Lopez-Martinez, M. (2016). Interindustrial Structure and Economic Development. An Analysis from Network and Input-Output Perspectives. *Trimestre Economico*, 83(331), 581–609.
http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2448-718X2016000300581&script=sci_arttext

Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creation company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.

Nunnally, J. C. & Bernstein, I. H. (1994). The theory of measurement error. *Psychometric Theory*, 209–247.

- O'Brien, B. C., Harris, I. B., Beckman, T. J., Reed, D. A. & Cook, D. A. (2014). Standards for reporting qualitative research: a synthesis of recommendations. *Academic Medicine*, 89(9), 1245–1251. doi: 10.1097/ACM.0000000000000388
- O'Cass, A., Ngo, L. V. & Siahtiri, V. (2015). Marketing resource-capability complementarity and firm performance in B2B firms. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 30(2), 194–207. <https://doi.org/10.1108/JBIM-05-2012-0087>
- O'Cass, A., Ngo, L. V., Siahtiri, V., O'Cass, A., Ngo, L. V. & Siahtiri, V. (2015). Marketing resource-capability complementarity and firm performance in B2B firms. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 30(2), 194–207. <https://doi.org/10.1108/JBIM-05-2012-0087>
- Ohmae, K. (1983). *The Strategic Triangle and Business Unit Strategy*. McKinsey Quarterly, Winter.
- Ohmae, K. (1990). *The borderless world: Power and strategy in the international economy*. Mckinsey & Company, Inc.
- Olian, J. D. & Rynes, S. L. (1984). Organizational staffing: Integrating practice with strategy. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 23(2), 170–183. <https://doi.org/10.1111/j.1468-232X.1984.tb00895.x>
- Oliver, R. L. (1999). Whence consumer loyalty? *The Journal of Marketing*, 63. 33–44. DOI: 10.2307/1252099 <http://www.jstor.org/stable/1252099>
- Ormiston, G. L. & Schrift, A. D. (1990). *The hermeneutic tradition: from Ast to Ricoeur*. SUNY Press.

- Ortiz, C. H., Uribe, J. I. & Vivas, H. (2013). Productividad, acumulación y deseconomías públicas en el crecimiento económico colombiano. *Cuadernos de Economía*, 32(59), 233–263.
http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0121-47722013000100011&script=sci_arttext&lng=es
- Osborne, D. (1993). Reinventing government. *Public Productivity & Management Review*, 16(4), 349–356. DOI: 10.2307/3381012
<http://www.jstor.org/stable/3381012>
- Osmonbekov, T. & Johnston, W. (2005). Covalence and ionic bonding in business-to-business relationships: Insights from chemistry. *Industrial Marketing Management*, 34(5), 440–446.
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2004.10.004>
- Osuagwu, L. (2006). Market orientation in Nigerian companies. *Marketing Intelligence & Planning*, 24(6), 608–631.
<https://doi.org/10.1108/02634500610701681>
- Oviatt, B. M. & McDougall, P. P. (1994). Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 25(1), 45–64.
<https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490193>
- Padilla, M. C. (2016). *Formulación y evaluación de proyectos*. Ecoe Ediciones.
- Palinkas, L. A., Horwitz, S. M., Green, C. A., Wisdom, J. P., Duan, N. & Hoagwood, K. (2015). Purposeful sampling for qualitative data collection and analysis in mixed method implementation research. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, 42(5), 533–544.
<https://doi.org/10.1007/s10488-013-0528-y>

- Parasuraman, A. & Grewal, D. (2000). Serving customers and consumers effectively in the Twenty-First Century: a conceptual framework and overview. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 9–16. <https://doi.org/10.1177/0092070300281001>
- Pardueles, G. N. (2009). Modelo de análisis correlacional para medir la rentabilidad entre competencias e indicadores. *Mexico Quarterly Review*, 1(1).
- Parker, S. (2017). How to Do Qualitative Research? *Australian and New Zealand Journal of Psychiatry*, 51, 53–54.
- Parnell, J. A., Long, Z. & Lester, D. (2015). Competitive strategy, capabilities and uncertainty in small and medium sized enterprises (SMEs) in China and the united states. *Management Decision*, 53(2), 402–431. <https://doi.org/10.1108/MD-04-2014-0222>
- Pattanayak, D., Koilakuntla, M. & Punyatoya, P. (2017). Investigating the influence of TQM, service quality and market orientation on customer satisfaction and loyalty in the Indian banking sector. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 34(3), 362–377. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-04-2015-0057>
- Patton, M. Q. (1999). Enhancing the quality and credibility of qualitative analysis. *Health services research*, 34(5 Pt 2), 1189. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC1089059/>
- Pelham, A. M. (1993). *Mediating and moderating influences on the relationship between marketing orientation and performance*. Pennsylvania: Pennsylvania State University.

- Pelham, A. M. (2000). Market orientation and other potential influences on performance in small and medium-sized manufacturing firms. *Journal of Small Business Management*, 38(1), 48.
- Pelham, A. M. & Wilson, D. T. (1995). A longitudinal study of the impact of market structure, firm structure, strategy, and market orientation culture on dimensions of small-firm performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24(1), 27–43. <https://doi.org/10.1177/009207039602400103>
- Peng, Y.-P. & Lin, K.-H. (2017). The effect of global dynamic capabilities on internationalizing SMEs performance: Organizational culture factors as antecedents. *Baltic Journal of Management*, 12(3), 307–328. <https://doi.org/10.1108/BJM-09-2016-0199>
- Penrose, E. T. (1959). *The theory of the growth of the firm*. New York: Sharpe.
- Perlines, F. H. (2008). Efectividad de la estrategia de recursos humanos: modelo integrador de la teoría de recursos y capacidades y la teoría del comportamiento en las entidades financieras de la economía social. *REVESCO: Revista de Estudios Cooperativos*, (94), 27–58. <https://search.proquest.com/openview/ef847205df31428b5bdada364dc6354a/1?pq-origsite=gscholar&cbl=85347>
- Perreault Jr, W., Cannon, J. & McCarthy, E. J. (2013). *Basic marketing*. McGraw-Hill Higher Education.
- Peteraf, M. (1993a). Intra-industry structure and the response toward rivals. *Managerial and Decision Economics*. 14(6), 519-528. <https://doi.org/10.1002/mde.4090140605>

- Peteraf, M. (1993b). The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*. 14(3), 179-191.
Recuperado desde:
<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.4250140303/full>
- Pfeffer, J. (1997). Pitfalls on the road to measurement: The dangerous liaison of human resources with the ideas of accounting and finance. *Human Resource Management* (1986-1998), 36(3), 357.
<https://search.proquest.com/openview/5c1d87a34af60c36691dae54d0912b08/1?pq-origsite=gscholar&cbl=34999>
- Phillips, B. D. (2014). *Qualitative disaster research*. Understanding Qualitative Research.
- Pisano, G. P. (1994). Knowledge, integration, and the locus of learning: An empirical analysis of process development. *Strategic Management Journal*, 15(S1), 85–100. <https://doi.org/10.1002/smj.4250150907>
- Pitelis, C., Sugden, R. & Wilson, J. R. (2006). *Clusters and globalisation: the development of urban and regional economies*. Edward Elgar Publishing. Northampton.
- Polat, V. & Akgün, A. E. (2017). Revisiting the Marketing Capabilities from an Adaptive Perspective: An Abstract. In: *Creating Marketing Magic and Innovative Future Marketing Trends* (pp. 1139–1140). Springer.
https://doi.org/10.1007/978-3-319-45596-9_209
- Poole, S. M. (2017). Developing relationships with school customers: the role of market orientation. *International Journal of Educational Management*, 31(7), 1054–1068. <https://doi.org/10.1108/IJEM-08-2016-0171>

Porter, M. (1979). How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*. 137-145. Recuperado desde: <http://faculty.bcitbusiness.ca/KevinW/4800/porter79.pdf>

Porter, M. (1991). Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*. 12(52). Pages 95-117. <https://doi.org/10.1002/smj.4250121008>
Recuperado desde: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.4250121008/full>

Porter, M. (1996). What is strategy? *Published Harvard Business Review magazine November*.

Porter, M. (2008a). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. The Free Press. New York.

Porter, M. (2008b). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*. 35-44. Recuperado desde: http://www.academia.edu/download/32580687/HBR_on_Strategy.pdf#page=25

Porter, M. (2012). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. *Revista Inteligência Competitiva*. Recuperado desde: <http://inteligenciacompetitivarev.com.br/ojs/index.php/rev/article/view/38>

Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competition*. New York: 300.

Porter, M. E. (1981). The contributions of industrial organization to strategic management. *Academy of Management Review*, 6(4), 609–620. <https://doi.org/10.5465/amr.1981.4285706>

- Porter, M. E. (1985). Technology and competitive advantage. *Journal of Business Strategy*, 5(3), 60–78. <https://doi.org/10.1108/eb039075>
- Porter, M. E. (1989). How competitive forces shape strategy. In: *Readings in strategic management* (pp. 133–143). Springer. https://doi.org/10.1007/978-1-349-20317-8_10
- Porter, M. E. (1990). The competitive advantage of nations. *Harvard Business Review*, 68(2), 73–93.
- Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61–78. <https://doi.org/10.1098/rspb.2008.0355>
- Porter, M. E. (2014). *Reshaping regional economic development: clusters and regional strategy*. Mapping the Midwest's Future. Minneapolis, MN: Institute for Strategy and Competitiveness and University of Minnesota, Humphrey School of Public Affairs.
- Porter, M. E. (2015). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Grupo Editorial Patria.
- Porter, M. E. & Lee, T. H. (2013). The strategy that will fix health care. *Harvard Business Review*, 91(10), 1–19. <https://hbr.org/2013/10/the-strategy-that-will-fix-health-care>
- Porter, M., Goold, M. & Luchs, K. (1996). From competitive advantage to corporate strategy. *Managing the Multibusiness*.
- Porter, M., Hills, G., Pfitzer, M. & Patscheke, S. (2011). Measuring shared value. *How to Unlock Value*. Recuperado desde: http://animus-csr.com/docs/Measuring_Shared_Value.pdf

- Porter, M. & Kramer, M. (2011). The big idea: Creating shared value. *Harvard Business Review*. Recuperado desde: [http://www.philosophie-management.com/docs/2013_2014_Valeur_actionnaire_a_partagee/Porter_Kramer - The Big Idea Creating Shared Value HBR.pdf](http://www.philosophie-management.com/docs/2013_2014_Valeur_actionnaire_a_partagee/Porter_Kramer_-_The_Big_Idea_Creating_Shared_Value_HBR.pdf)
- Potocan, V. (2016). Marketing Capabilities For Innovation-based Competitive Advantage in the Slovenian Market. *Journal of Innovative Issues and Approaches in Social Sciences*, 6(1), 118–134. http://www.iass.com/pdf/IIASS-Volume6-Number1_article_7.pdf
- Powell, M. & Boyne, G. (2001). The spatial strategy of equality and the spatial division of welfare. *Social Policy & Administration*, 35(2), 181–194. <https://doi.org/10.1111/1467-9515.00226>
- Prahalad, C. K. & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79–91. https://doi.org/10.1007/3-540-30763-X_14
- Prange, C. & Verdier, S. (2011). Dynamic capabilities, internationalization processes and performance. *Journal of World Business*, 46(1), 126–133. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2010.05.024>
- Pucci, T., Nosi, C. & Zanni, L. (2016). Firm capabilities, business model design and performance of SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 24(2), 222–241. <https://doi.org/10.1108/JSBED-09-2016-0138>
- Qu, R. (2007). Effects of government regulations, market orientation and ownership structure on corporate social responsibility in China: An empirical study. *International Journal of Management*, 24(3), 582. <https://search.proquest.com/openview/8392a4f199d4517b54dcbe57f770d520>

- [/1?pq-origsite=gscholar&cbl=5703](#)
- Quelch, J. A. & Hoff, E. J. (1986). Globales Marketing-nach Maß. *Harvard Manager*, 8(4), 107–117.
- Quinn, J. (1981). Formulating strategy one step at a time. *The Journal of Business Strategy*. Recuperado desde: <http://search.proquest.com/openview/bbf8b1b8283b7db9caf07865bba3ec9e/1?pq-origsite=gscholar&cbl=1821485>
- Rábago, C. D. & Olivera, E. M. (2001). El proceso de aprendizaje como facilitador de la transformación organizacional. In: *III Workshop Internacional sobre Recursos Humanos*.
- Ramaswami, S. N., Flynn, E. J. & Nilakanta, S. (1993). Performance implications of congruence between product-market strategy and marketing structure: An exploratory investigation. *Journal of Strategic Marketing*, 1(2), 71–92. <https://doi.org/10.1080/09652549300000006>
- Rapp, A., Agnihotri, R., Baker, T. L. & Andzulis, J. M. (2015). Competitive intelligence collection and use by sales and service representatives: how managers' recognition and autonomy moderate individual performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(3), 357–374. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0384-7>
- Ravn, M. O. & Schmitt-Grohé, S. (2001). Discussion paper series. *October*, (6541). [https://doi.org/10.1016/S1043-2760\(97\)84344-5](https://doi.org/10.1016/S1043-2760(97)84344-5)
- Ray, G., Barney, J. A. Y. B. & Muhanna, W. A. (2004). Capabilities, business processes, and competitive advantage : choosing the dependent variable in empirical tests of the resource-based view, 37(May 2001), 23–37.

<https://doi.org/10.1002/smj.366>

Restrepo, I. M. & Restrepo, L. M. (2003). El direccionamiento estratégico y su aplicación en los sistemas complejos y en la gerencia ambiental. *Innovar*. Recuperado desde: http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0121-50512003000100008&script=sci_abstract&tlng=fr

Rialp, A., Rialp, J. & Knight, G. A. (2005). The phenomenon of early internationalizing firms: what do we know after a decade (1993–2003) of scientific inquiry? *International Business Review*, 14(2), 147–166. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2004.04.006>

Ricardo, D. (1817). On foreign trade. *Principles of Political Economy and Taxation*.

Ricoeur, P. & Undurraga, V. (1983). *Texto, testimonio y narración*. Andrés Bello.

Riley, J. (2012). What is strategy? *Business Strategy*, (4134). Recuperado desde: http://www.tutor2u.net/business/strategy/what_is_strategy.htm

Rincón, L. D., Rojas-Berrio, S. & Montoya, A. (2013). Medición de Orientación al Mercado en las Empresas de distribución de gas natural en Colombia. *Dyna*, 80(181). pp. 61-70. <http://www.redalyc.org/html/496/49628728007/>

Rindova, V. P. & Kotha, S. (2001). Continuous “morphing”: Competing through dynamic capabilities, form, and function. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1263–1280. <https://doi.org/10.5465/3069400>

Rivera-Camino, J. (2007). Re-evaluating green marketing strategy: a stakeholder perspective. *European Journal of Marketing*, 41(11/12), 1328–1358. <https://doi.org/10.1108/03090560710821206>

- Riveros, P., López, J. E. N. & Martínez, P. A. (2004). La diversificación desde la teoría de recursos y capacidades. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, (14), 87–104. <https://revistas.ucm.es/index.php/CESE/article/view/CESE0404110087A>
- Robledo, J., López, C. & Pérez, J. D. (2010). Desarrollo de una Metodología de Evaluación de Capacidades de Innovación, (15), 133–148. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1657-42142010000100007
- Robson, C. & McCartan, K. (2016). *Real world research*. John Wiley & Sons. New York.
- Rodríguez-Serrano, M. Á. & Martín-Velicia, F. A. (2015). The Role of Absorptive Capability on Born-Global Performance. *Journal of Promotion Management*, 21(4), 447–458. <https://doi.org/10.1080/10496491.2015.1051397>
- Rogers, E. M. (1962). 1995. *Diffusion of Innovations*. The Free Press A Division of Macmillan Publishing Co., Inc. New York.
- Roquebert, J. A., Phillips, R. L. & Westfall, P. A. (1996). Markets vs. management: What'drives' profitability? *Strategic Management Journal*, 17(8), 653–664. <http://www.jstor.org/stable/2486831>
- Rothwell, R. (1992). Successful industrial innovation: critical factors for the 1990s. *R&D Management*, 22(3), 221–240. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.1992.tb00812.x>
- Ruekert, R. W. (1992). Developing a market orientation: an organizational strategy perspective. *International Journal of Research in Marketing*, 9(3), 225–245. [https://doi.org/10.1016/0167-8116\(92\)90019-H](https://doi.org/10.1016/0167-8116(92)90019-H)

Ruiz-Alba, J. (2016). Internal market orientation: a solution to strategy implementation in organisations. *New Vistas*, 2(1), 34–38. <http://westminsterresearch.wmin.ac.uk/18981/1/Ruizalba%20IMO%20New%20Vistas%202016.pdf>

Rumelt, R. (1974). Strategy, structure, and economic performance. Recuperado desde: <http://agris.fao.org/agris-search/search.do?recordID=US201300523372>

Rumelt, R. (1987). Theory, strategy, and entrepreneurship. *The Competitive Challenge*.

Rumelt, R. (1991). How much does industry matter? *Strategic Management Journal*. 12(3). 167-185 <https://doi.org/10.1002/smj.4250120302> Recuperado desde: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.4250120302/full>

Rumelt, R. P., Schendel, D. E. & Teece, D. J. (1994). *Fundamental Issues in Strategy: A Research Agenda*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Rumelt, R. & Schendel, D. (1991). Strategic management and economics. *Strategic Management*. 12(52). 5-29 <https://doi.org/10.1002/smj.4250121003> Recuperado desde: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.4250121003/full>

Rumelt, R. & Teece, D. (1994). *Fundamental Issues in Strategy: A Research Agenda*: Harvard Business School Press. Boston, MA. Fundamental issues in strategy

Sadeghi, M., Esfahani, A. M., & Azad, N. (2015). The role of services branding on supply chain management. *Indian Journal of Science and Technology*, 8(18).

- <https://doi.org/10.17485/ijst/2015/v8i18/76708>
- Sale, J. E. M., Lohfeld, L. H. & Brazil, K. (2002). Revisiting the quantitative-qualitative debate: Implications for mixed-methods research. *Quality and Quantity*, 36(1), 43–53. <https://doi.org/10.1023/A:1014301607592>
- Salom Serna, L. F. & Sepúlveda Calderón, M. D. P. (2012). Canales de distribución y estrategias de comercialización para la flor colombiana en los Estados Unidos: un marco conceptual. *Estudios Gerenciales*, 28(124), 191–228. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0123-59232012000300011
- Sandberg, W. R. & Hofer, C. W. (1987). Improving new venture performance: The role of strategy, industry structure, and the entrepreneur. *Journal of Business Venturing*, 2(1), 5–28. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(87\)90016-4](https://doi.org/10.1016/0883-9026(87)90016-4)
- Santarelli, E. & Piergiovanni, R. (1995). The determinants of firm start-up and entry in Italian producer services. *Small Business Economics*, 7(3), 221–230. <https://doi.org/10.1007/BF01135367>
- Santos, L., Vasquez, R. & Álvarez, L. (2000). Orientación al mercado en la estrategia de innovación, su efecto en las empresas industriales. *Economía Industrial*, 334(4), 93–106. <http://www.minetad.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/334/08%20LETICIA%20SANTOS.pdf>
- Sapienza, H. J., Autio, E., George, G. & Zahra, S. A. (2006). A capabilities perspective on the effects of early internationalization on firm survival and growth. *Academy of Management Review*, 31(4), 914–933. <https://doi.org/10.5465/amr.2006.22527465>

- Satapathy, S. (2014). An analysis for service quality enhancement in electricity utility sector of India by SEM. *Benchmarking: An International Journal*, 21(6), 964–986. <https://doi.org/10.1108/BIJ-10-2012-0071>
- Scherer, F. M. & Ross, D. (1990). *Industrial market structure and market performance*. Boston: Houghton Mifflin.
- Schiffman, L. G. & Kanuk, L. L. (2005). *Comportamiento del consumidor*. Pearson Prentice Hall- Educación.
- Schmalensee, R. (1985). Do markets differ much? *The American Economic Review*, 75(3), 341–351. Recuperado desde: <http://www.jstor.org/stable/1814804>
- Schorsch, L. L. (1994). You can market steel. *The McKinsey Quarterly*, (1), 111–121.
- Schroeder, H. M. (2015). Knowledge, learning and development for success in the new business environment: an art and science approach. *Development and Learning in Organizations*, 29(5), 10–12. <https://doi.org/10.1108/DLO-10-2014-0073>
- Schumpeter, J. (1942). Creative destruction. *Capitalism, Socialism and Democracy*, 825.
- Schumpeter, J. A. (1951). *Essays: On entrepreneurs, innovations, business cycles, and the evolution of capitalism*. Transaction Publishers. Business Cycles and the Evolution of Capitalism (ed. RV Clemence), New Brunswick and Oxford.
- Sekaran, U. & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill building*

- approach*. John Wiley & Sons. Chichester.
- Selznick, P. (1957). *Leadership in administration: A sociological interpretation*. Berkeley: Cal.
- Semitiel-Garcia, M. & Noguera-Mendez, P. (2012). The structure of inter-industry systems and the diffusion of innovations: The case of Spain. *Technological Forecasting and Social Change*, 79(8), 1548–1567. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2012.04.010>
- Sen, B. (2010). Theory, research and practice in library management 8: Market orientation. *Library Management*, 31(4/5), 344–353. <https://doi.org/10.1108/01435121011046380>
- Shapiro, B. P. (1988). *What the hell is market oriented?* HBR Reprints. [http://www1.ximb.ac.in/users/fac/mnt/mnt.nsf/23e5e39594c064ee852564ae004fa010/59a77d543df62234652576f0002af56e/\\$FILE/What%20the%20hell%20is%20Market%20Oriented.pdf](http://www1.ximb.ac.in/users/fac/mnt/mnt.nsf/23e5e39594c064ee852564ae004fa010/59a77d543df62234652576f0002af56e/$FILE/What%20the%20hell%20is%20Market%20Oriented.pdf)
- Sharp, B. (1991). Competitive marketing strategy: Porter revisited. *Marketing Intelligence & Planning*, 9(1) pp.4-10. <https://doi.org/10.1108/02634509110139556> Recuperado desde: <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/02634509110139556>
- Sharp, B. (1991). Marketing Orientation: More than Just Customer Focus. *International Marketing Review*, 8(4). <https://doi.org/10.1108/EUM0000000001540>
- Singh, A., Saini, G. K. & Majumdar, S. (2015). Application of Social Marketing in Social Entrepreneurship: Evidence From India. *Social Marketing Quarterly*, 21(3), 152–172. <https://doi.org/10.1177/1524500415595208>

Sinha, M. & Sheth, J. (2018). Growing the pie in emerging markets: Marketing strategies for increasing the ratio of non-users to users. *Journal of Business Research*, 86, 217–224. <https://doi.org/10.1016/j.ibusres.2017.05.007>

Slater, S. F. & Narver, J. C. (1999). Market-oriented is more than being customer-led. *Strategic Management Journal*, 20(12), 1165–1168. <http://www.jstor.org/stable/3094084>

Slater, S. & Narver, J. (1995). Market orientation and the learning organization. *The Journal of Marketing*. Recuperado desde: <http://www.jstor.org/stable/1252120>

Smirnova, M., Naudé, P., Henneberg, S. C., Mouzas, S. & Kouchtch, S. P. (2011). The impact of market orientation on the development of relational capabilities and performance outcomes: The case of Russian industrial firms. *Industrial Marketing Management*, 40(1), 44–53. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2010.09.009>

Smith, A. (1776). *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations* (Cannan Ed.). Online Library of Liberty. An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations. The Modern Library (including the 3rd ed., copyright date 1937), New York.

Snoj, B., Milfelner, B. & Gabrijan, V. (2007). An examination of the relationships among market orientation, innovation resources, reputational resources, and company performance in the transitional economy of Slovenia. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne Des Sciences de l'Administration*, 24(3), 151–164. <https://doi.org/10.1002/cjas.22>

Song, M., Benedetto, C. A. Di & Nason, R. W. (2007). Capabilities and financial

- performance: the moderating effect of strategic type, 18–34.
<https://doi.org/10.1007/s11747-006-0005-1>
- Song, M., Droge, C., Hanvanich, S. & Calantone, R. (2005). Marketing and technology resource complementarity: An analysis of their interaction effect in two environmental contexts. *Strategic Management Journal*, 26(3), 259–276.
<https://doi.org/10.1002/smj.450>
- Sosa, S. & Servente, M. (2004). Magnitud, Evolución y Naturaleza del Comercio Intraindustrial Uruguayo: 1993-2000. *Revista de Economía-Segunda Época*, 11(2), 127–176. <http://www.bvrie.gub.uy/local/File/REVECO/2004/Sosa-Servente.pdf>
- Spanos, Y. E., Zaralis, G. & Lioukas, S. (2004). Strategy and industry effects on profitability: evidence from Greece. *Strategic Management Journal*, 25(2), 139–165. <https://doi.org/10.1002/smj.369>
- Spencer, N. H. & Fielding, A. (2002). A Comparison of Modelling Strategies for Value-Added Analyses of Educational Data. *Computational Statistics*, 17(1), 103–116. <https://doi.org/10.1007/s001800200093>
- Srivastava, R. K., Fahey, L. & Christensen, H. K. (2001). The resource-based view and marketing: The role of market-based assets in gaining competitive advantage. *Journal of Management*, 27(6), 777–802.
[https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/S0149-2063\(01\)00123-4](https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/S0149-2063(01)00123-4)
- Stacey, R. D. (2016). *The chaos frontier: creative strategic control for business*. Butterworth-Heinemann. Oxford.
- Standing, C., Tang-Taye, J.-P. & Boyer, M. (2014). The Impact of the Internet in Travel and Tourism: A Research Review 2001-2010. *Journal of Travel and*

Tourism Marketing, 31(1), 82–113.
<https://doi.org/10.1080/10548408.2014.861724>

Stehr, N. (2015). *Moral markets: How knowledge and affluence change consumers and products*. Routledge. New York.

Strauss, A. & Corbin, J. M. (1990). *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*. Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications, Inc.

Surroca, J., Tribó, J. A. & Waddock, S. (2010). Corporate responsibility and financial performance: The role of intangible resources. *Strategic Management Journal*, 31(5), 463–490. <https://doi.org/10.1002/smj.820>

Swaim, J. A., Maloni, M., Bower, P. & Mello, J. (2016). Antecedents to effective sales and operations planning. *Industrial Management & Data Systems*, 116(6), 1279–1294. <https://doi.org/10.1108/IMDS-11-2015-0461>

Takata, H. (2016). Effects of industry forces, market orientation, and marketing capabilities on business performance: An empirical analysis of Japanese manufacturers from 2009 to 2011. *Journal of Business Research*, 69(12), 5611–5619. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.03.068>

Tatikonda, M. V & Montoya-Weiss, M. M. (2001). Integrating operations and marketing perspectives of product innovation: The influence of organizational process factors and capabilities on development performance. *Management Science*, 47(1), 151–172. <https://doi.org/10.1287/mnsc.47.1.151.10669>

Taylor, F. W. (1911). *Administración científica*. Barcelona: Ediciones Orbis.

Teece, D. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and

- microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*. 28(13). 1319-1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
Recuperado desde: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.640/full>
- Teece, D. D. J., Pisano, G. & Shuen, A. M. Y. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- Teece, D. J. (1982). Towards an economic theory of the multiproduct firm. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 3(1), 39–63. [https://doi.org/10.1016/0167-2681\(82\)90003-8](https://doi.org/10.1016/0167-2681(82)90003-8)
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 1350(August), 1319–1350. <https://doi.org/10.1002/smj>
- Teece, D. J. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, 43(2–3), 172–194. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>
- Teece, D. J., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- Teece, D. J., Pisano, G. & Shuen, A. M. Y. (1998). Dynamic capabilities and strategic management. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- Teece, D. & Winter, S. (1984). The limits of neoclassical theory in management education. *The American Economic Review*. 74(2). pp. 116-121.

<http://www.jstor.org/stable/1816340>

- Teichmann, K., Scholl-Grisseemann, U. & Stokburger-Sauer, N. E. (2016). The Power of Codesign to Bond Customers to Products and Companies: The Role of Toolkit Support and Creativity. *Journal of Interactive Marketing*, 36, 15–30. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2016.03.006>
- Tena, M. A. M., Alcañiz, J. E. B. & Sánchez, J. (2005). El enfoque cultural de la orientación al mercado y los resultados empresariales: el efecto moderador del entorno. *Cuadernos de Economía Y Dirección de La Empresa*, (23), 139–164. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2162937>
- Thomas, J. B., Clark, S. M. & Gioia, D. A. (1993). Strategic sensemaking and organizational performance: Linkages among scanning, interpretation, action, and outcomes. *Academy of Management Journal*, 36(2), 239–270. <https://doi.org/10.5465/256522>
- Thompson, A. A., Strickland, A. J. & AJ III, S. (2004). *Administración estratégica: textos y casos*. McGraw-Hill,.
- Thompson, J. D. (1967). Strategies for Studying organizations. *Rationality in Organizations*, “Domains in Organization Action”, *Organization in Action*, McGraw-Hill, Chapters, 1(2).
- Toften, K. & Hammervoll, T. (2010a). Niche marketing and strategic capabilities: an exploratory study of specialised firms. *Marketing Intelligence & Planning*, 28(6), 736–753. <https://doi.org/10.1108/02634501011078138>
- Toften, K. & Hammervoll, T. (2010b). Strategic orientation of niche firms. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 12(2), 108–121. <https://doi.org/10.1108/14715201011090585>

- Tortosa-Edo, V., Sánchez-García, J. & Moliner-Tena, M. A. (2010). Internal market orientation and its influence on the satisfaction of contact personnel. *The Service Industries Journal*, 30(8), 1279–1297. <https://doi.org/10.1080/02642060802348312>
- Townsend, J. D., Yeniyurt, S., Deligonul, Z. S. & Cavusgil, S. T. (2004). Exploring the marketing program antecedents of performance in a global company. *Journal of International Marketing*, 12(4), 1–24. <https://doi.org/10.1509/jimk.12.4.1.53215>
- Trigunarsyah, B. (2017). Organizational culture influence on client involvement. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 24(6), 1155–1169. <https://doi.org/10.1108/ECAM-06-2016-0141>
- Trout, J. & Ries, A. (1986). *Positioning: The battle for your mind*. McGraw-Hill.
- Tsai, M.-T. & Shih, C.-M. (2004). The impact of marketing knowledge among managers on marketing capabilities and business performance. *International Journal of Management*, 21(4), 524. <https://search.proquest.com/openview/98ec764539c24c3771c5f538481e194e/1?pq-origsite=gscholar&cbl=5703>
- Tse, A. C. B., Sin, L. Y. M., Yau, O. H. M., Lee, J. S. Y. & Chow, R. (2004). A firm's role in the marketplace and the relative importance of market orientation and relationship marketing orientation. *European Journal of Marketing*, 38(9/10), 1158–1172. <https://doi.org/10.1108/03090560410548915>
- Tufford, L. & Newman, P. (2012). Bracketing in qualitative research. *Qualitative Social Work*, 11(1), 80–96. <https://doi.org/10.1177/1473325010368316>

- Tuli, K. R., Kohli, A. K. & Bharadwaj, S. G. (2007). Rethinking customer solutions: From product bundles to relational processes. *Journal of Marketing*, 71(3), 1–17. <https://doi.org/10.1509/jmkq.71.3.1>
- Tuominen, M., Möller, K. & Rajala, A. (1997). Marketing capability: a nexus of learning-based resources and a prerequisite for market orientation. In *Proceedings of the Annual Conference of the European Marketing Academy*, May (pp. 1220–1240).
- Turner, T. & Pennington, W. W. (2015). Organizational networks and the process of corporate entrepreneurship: how the motivation, opportunity, and ability to act affect firm knowledge, learning, and innovation. *Small Business Economics*, 45(2), 447–463. <https://doi.org/10.1007/s11187-015-9638-0>
- Tushman, M. L. & Anderson, P. (1986). Technological discontinuities and organizational environments. *Administrative Science Quarterly*, 31(3), 439–465. DOI: 10.2307/2392832 <http://www.jstor.org/stable/2392832>
- Tzu, S. (2008). The art of war. In *Strategic Studies* (pp. 63–91). Routledge.
- Van der Panne, G., Van Beers, C. & Kleinknecht, A. (2003). Success and failure of innovation: a literature review. *International Journal of Innovation Management*, 7(3), 309–338. <https://doi.org/10.1142/S1363919603000830>
- Vancil, R. (1976). Strategy formulation in complex organizations. *Sloan Management Review*. Recuperado desde: <http://search.proquest.com/openview/77b4612c0eb09cb6ae5cf02906f22e3e/1?pq-origsite=gscholar&cbl=1817083>
- Vaona, A. (2008). Regional evidence on financial development, finance term structure and growth. *Empirical Economics*, 34(1), 185–201.

- <https://doi.org/10.1007/s00181-007-0153-2>
- Valenzuela-Fernández, L., Merigó, J.M., & Nicolas, C. (2017). Universidades influyentes en investigación sobre orientación al mercado. Una visión general 1990 y 2014. *Estudios Gerenciales*, 33(144), 221-227. <http://dx.doi.org/10.1016/j.estger.2017.07.001>
- Varela, J. A. & Río, M. del. (2003). Market orientation behavior: an empirical investigation using MARKOR. *Marketing Intelligence & Planning*, 21(1), 6–15. <https://doi.org/10.1108/02634500310458108>
- Vasquez, J. (1995). The post-positivist debate: reconstructing scientific enquiry and international relations theory after enlightenment's fall. *International Relations Theory*. 217.
- Velean, D., Shoham, A. & Asseraf, Y. (2014). Conceptualization of MILE Orientation (Market Innovative Learning Entrepreneurial) for Global Businesses. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 109, 837–840. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.550>
- Ventura, J. (1996). *Análisis dinámico de la estrategia empresarial: un ensayo inter-disciplinar*. Universidad de Oviedo.
- Vezzoli, C., Ceschin, F., Diehl, J. C. & Kohtala, C. (2015). New design challenges to widely implement “Sustainable Product–Service Systems.” *Journal of Cleaner Production*, 97, 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.02.061>
- Villalonga, B. (2003). *Research roundtable discussion: The diversification discount*. <https://ssrn.com/abstract=402220>
- Virto, N. R., López, M. F. B. & San-Martín, S. (2017). How can European

museums reach sustainability? *Tourism Review*, 72(3), 303–318.
<https://doi.org/10.1108/TR-03-2017-0038>

Vivas-López, S. (2013). Implicaciones de las capacidades dinámicas para la competitividad y la innovación en el siglo XXI. *Cuadernos de Administración*, 26(47). 119-139. <http://www.redalyc.org/pdf/205/20531182006.pdf>

Vorhies, D. & Morgan, N. (2005). Benchmarking marketing capabilities for sustainable competitive advantage. *Journal of Marketing*. 69(1). 80-94.
<https://doi.org/10.1509/jmkg.69.1.80.55505> Recuperado desde:
<http://journals.ama.org/doi/abs/10.1509/jmkg.69.1.80.55505>

Vorhies, D. & Morgan, R. (2009). Product-market strategy and the marketing capabilities of the firm: impact on market effectiveness and cash flow performance. *Strategic Management*. 30(12), 1310-1334
<https://doi.org/10.1002/smj.798> Recuperado desde:
<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.798/full>

Vorhies, D. W. & Harker, M. (2000). The Capabilities and Performance Advantages of Market-Driven Firms: An Empirical Investigation. *Australian Journal of Management*, 25(2), 145–171.
<https://doi.org/10.1177/031289620002500203>

Vorhies, D. W., Harker, M. & Rao, C. P. (1999). The capabilities and performance advantages of market-driven firms. *European Journal of Marketing*, 33(11/12), 1171–1202. <https://doi.org/10.1108/03090569910292339>

Vorhies, D. W. & Morgan, N. A. (2003). A configuration theory assessment of marketing organization fit with business strategy and its relationship with marketing performance. *Journal of Marketing*, 67(1), 100–115.
<https://doi.org/10.1509/jmkg.67.1.100.18588>

- Wagner, C. (1995). Decision support for “messy” problems. *Information & Management*, 28(6), 393–403. [https://doi.org/10.1016/0378-7206\(94\)00052-K](https://doi.org/10.1016/0378-7206(94)00052-K)
- Walsh, G. & Hammes, E. K. (2017). Do service scripts exacerbate job demand-induced customer perceived discrimination? *Journal of Services Marketing*, 31(4/5), 471–479. <https://doi.org/10.1108/JSM-06-2016-0209>
- Wang, C. L. & Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 9(1), 31–51. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00201.x>
- Wang, C., Lu, I. & Chen, C. (2008). Evaluating firm technological innovation capability under uncertainty. *Technovation*, 28(6), 349–363. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2007.10.007>
- Webster, F. E. (1988). The rediscovery of the marketing concept. *Business Horizons*, 31(3), 29–39. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(88\)90006-7](https://doi.org/10.1016/0007-6813(88)90006-7)
- Weerawardena, J. (2003). Exploring the role of market learning capability in competitive strategy. *European Journal of Marketing*, 37(3/4), 407–429. <https://doi.org/10.1108/03090560310459023>
- Weerawardena, J. (2003). The role of marketing capability in innovation-based competitive strategy. *Journal of Strategic Marketing*. 11(1), 15-35.
Recuperado desde: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/0965254032000096766>
- Weerawardena, J., Mort, G. S., Liesch, P. W. & Knight, G. (2007). Conceptualizing accelerated internationalization in the born global firm: A dynamic capabilities perspective. *Journal of World Business*, 42(3), 294–306.

<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/j.jwb.2007.04.004>

Weill, P. & Vitale, M. (2002). What IT infrastructure capabilities are needed to implement e-business models? *Mis Quarterly*, 1(1), 17.

<https://search.proquest.com/openview/7e9cd76ea5b9f40cc6f93f3ee7c1087c/1?pq-origsite=gscholar&cbl=36245>

Weinsheimer, J. (1985). Gadamer's Hermeneutics. A Reading of Truth and Method.

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180. <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>

Wernerfelt, B. (1995). The resource-based view of the firm: Ten years after. *Strategic Management Journal*. 16(39), 171-174Recuperado desde:

<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.4250160303/full>

Weston, J.; Brigham, E. (1994). *Fundamentos de administración financiera*. México: Mc Graw Hill, Ed.

Whisman, R. (2009). Internal branding: A university's most valuable intangible asset. *Journal of Product and Brand Management*, 18(5), 367–370.

<https://doi.org/10.1108/10610420910981846>

Wibowo, M. A., Astana, I. N. Y. & Rusdi, H. A. (2015). An analysis of bidding strategy, project performance and company performance relationship in construction. In H. D. Antoni Muljati I. (Ed.), *Procedia Engineering*, 125 (pp. 95–102). Elsevier Ltd. <https://doi.org/10.1016/j.proeng.2015.11.015>

Wierenga, B. (2002). On academic marketing knowledge and marketing knowledge that marketing managers use for decision-making. *Marketing*

- Theory*, 2(4), 355–362. <https://doi.org/10.1177/147059310200200405>
- Williamson, O. E. (1981). The economics of organization: The transaction cost approach. *American Journal of Sociology*, 87(3), 548–577. <https://www.journals.uchicago.edu/doi/abs/10.1086/227496>
- Williamson, O. E. (1989). Transaction cost economics. *Handbook of Industrial Organization*, 1, 135–182. [https://doi.org/10.1016/S1573-448X\(89\)01006-X](https://doi.org/10.1016/S1573-448X(89)01006-X)
- Williamson, O. E. (1991). Comparative economic organization: The analysis of discrete structural alternatives. *Administrative Science Quarterly*, 32(2), 269–296. DOI: 10.2307/2393356 <http://www.jstor.org/stable/2393356>
- Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 991–995. <https://doi.org/10.1002/smj.318>
- Winzar, H. (2015). The ecological fallacy: How to spot one and tips on how to use one to your advantage. *Australasian Marketing Journal*, 23(1), 86–92. <https://doi.org/10.1016/j.ausmj.2014.12.002>
- Wolff, J. A. & Pett, T. L. (2000). Internationalization of small firms: An examination of export competitive patterns, firm size, and export performance. *Journal of Small Business Management*, 38(2), 34. <https://search.proquest.com/openview/ff112b8ffc88cf4426bb53461af65ba/1?pq-origsite=gscholar&cbl=49244>
- Woodruff, R. B. (1997). Customer value: the next source for competitive advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(2), 139–153. <https://doi.org/10.1007/BF02894350>
- Wooldridge, B., Schmid, T. & Floyd, S. W. (2008). The middle management

perspective on strategy process: Contributions, synthesis, and future research. *Journal of Management*, 34(6), 1190–1221. <https://doi.org/10.1177/0149206308324326>

Wu, F., Yenyurt, S., Kim, D. & Cavusgil, S. (2006). The impact of information technology on supply chain capabilities and firm performance: A resource-based view. *Industrial Marketing Management*. 35(4), 493-504. Recuperado desde: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0019850105000751>

Wu, J. (2013). Marketing capabilities, institutional development, and the performance of emerging market firms: A multinational study. *International Journal of Research in Marketing*, 30(1), 36–45. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/j.ijresmar.2012.07.001>

Yam, R. C. M., Guan, J. C., Pun, K. F. & Tang, E. P. Y. (2004). An audit of technological innovation capabilities in Chinese firms: some empirical findings in Beijing, China. *Research Policy*, 33(8), 1123–1140. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2004.05.004>

Yan, J., Wang, L. & Xiong, J. (2017). Alcatel-Lucent falls, Huawei ascends: new product development makes the difference. *Journal of Business Strategy*, 38(1), 22–30. <https://doi.org/10.1108/JBS-01-2016-0001>

Yang, C. W., Kim, P. Y., Ponsford, B. J. & Garland, B. C. (2010). Impact of Wal-Mart on Market Share in a Rural Grocery Market: An Application of the Markov Chain Model. *Journal of Food Products Marketing*, 16(2), 232–245. <https://doi.org/10.1080/10454440903415584>

Ye, J., Marinova, D. & Singh, J. (2012). Bottom-up learning in marketing frontlines: Conceptualization, processes, and consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(6), 821–844. <https://doi.org/10.1007/s11747-011->

[0289-7](#)

- Yeoh, P.-L. & Roth, K. (1999). An empirical analysis of sustained advantage in the US pharmaceutical industry: Impact of firm resources and capabilities. *Strategic Management Journal*, 20(7), 637–653. <http://www.jstor.org/stable/3094133>
- Yepes, Chuke. (2018). Notas de Clase: Modelación Econométrica Financiera. Instituto Tecnológico Metropolitano-ITM. Medellín.
- Yin, R. K. (1984). *Case study research*. Beverly Hills. Ca: Sage.
- Yin, R. K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods*. (L. Bickman & D. J. Rog, Eds.), *Essential guide to qualitative methods in organizational research* (Vol. 5). Sage Publications. <https://doi.org/10.1097/FCH.0b013e31822dda9e>
- Yin, R. K. (2015). *Qualitative research from start to finish*. Guilford Publications. New York.
- Yoganathan, D., Jebarajakirthy, C. & Thaichon, P. (2015). The influence of relationship marketing orientation on brand equity in banks. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 26(Supplement C), 14–22. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2015.05.006>
- Yu, W., Ramanathan, R. & Nath, P. (2014). The impacts of marketing and operations capabilities on financial performance in the UK retail sector: A resource-based perspective. *Industrial Marketing Management*, 43(1), 25–31. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.07.014>
- Zabolotskii, S. A. & Markov, L. S. (2011). Innovation Activity of Firms in the

Domestic Chemical Industry. *Problems of Economic Transition*, 53(11), 68–78. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.2753/PET1061-1991531105>

Zacharias, N. A., Nijssen, E. J. & Stock, R. M. (2016). Effective configurations of value creation and capture capabilities: Extending Treacy and Wiersema's value disciplines. *Journal of Business Research*, 69(10), 4121–4131. <https://doi.org/10.1016/j.ibusres.2016.03.039>

Zachary, M. A., McKenny, A. F., Short, J. C., Davis, K. M. & Wu, D. (2011). Franchise branding: An organizational identity perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(4), 629–645. <https://doi.org/10.1007/s11747-011-0252-7>

Zahay, D. & Griffin, A. (2010). Marketing strategy selection, marketing metrics, and firm performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 25(2), 84–93. <https://doi.org/10.1108/08858621011017714>

Zaheer, A. & Zaheer, S. (1997). Catching the wave: alertness, responsiveness, and market influence in global electronic networks. *Management Science*, 43(11), 1493–1509. <https://doi.org/10.1287/mnsc.43.11.1493>

Zajac, E. J., Kraatz, M. S. & Bresser, R. K. F. (2000). Modeling the dynamics of strategic fit: A normative approach to strategic change. *Strategic Management Journal*, 21(4), 429–453. <http://www.jstor.org/stable/3094237>

Zeithaml, V. A. (1982). Consumer response to in-store price information environments. *Journal of Consumer Research*, 8(4), 357–369. <https://doi.org/10.1086/208876>

Zhang, D. D. (2008). Integration of market and entrepreneurial orientations.

- Zhang, F. & Gallagher, K. S. (2016). Innovation and technology transfer through global value chains: Evidence from China's PV industry. *Energy Policy*, 94, 191–203. <https://doi.org/10.1016/j.enpol.2016.04.014>
- Zhang, J., Chang, Y., Wang, C. & Zhang, L. (2017). The green efficiency of industrial sectors in China: A comparative analysis based on sectoral and supply-chain quantifications. *Resources, Conservation and Recycling*. 132(1), 269-277. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2017.02.015>
- Zhou, K. Z., Yim, C. K. & Tse, D. K. (2005). The effects of strategic orientations on technology-and market-based breakthrough innovations. *Journal of Marketing*, 69(2), 42–60. <https://doi.org/10.1509/jmkg.69.2.42.60756>
- Zhou, L., Wu, A. & Barnes, B. R. (2012). The effects of early internationalization on performance outcomes in young international ventures: the mediating role of marketing capabilities. *Journal of International Marketing*, 20(4), 25–45. <https://doi.org/10.1509/jim.12.0076>
- Zhu, T. (2014). How to execute mindful marketing? The role of intrafirm network. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 16(1), 84–98. <https://doi.org/10.1108/JRME-02-2013-0009>
- Zikmund, G. W. (2008). *Investigación de Mercados*. México: Cengage Learning Editores.
- Zohrabi, F., Amiri, R., Rooham, M., & Shahsavari, A. (2013). The role of media in economic evolution of championship sport. *Advances in Environmental Biology*, 7(8), 1563–1568. Retrieved from <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84883529931&partnerID=40&md5=e90d1ae590d39b94bbc0f84e00bd67c6>

Zollo, M. & Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13(3), 339–351.
<https://doi.org/10.1287/orsc.13.3.339.2780>

Zou, S., Fang, E. & Zhao, S. (2003). The effect of export marketing capabilities on export performance: an investigation of Chinese exporters. *Journal of International Marketing*. Recuperado desde:
<http://journals.ama.org/doi/abs/10.1509/jimk.11.4.32.20145>

Zuzul, T. & Helfat, C. (2016). Capability lifecycle. *The Palgrave Encyclopedia of Strategic Management*, Palgrave Macmillan, London, 1–5.
<https://doi.org/10.1057/978-1-349-94848-2>