

# **VII. RELACIÓN ENTRE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO REACTIVA, ORIENTACIÓN AL MERCADO PROACTIVA, LA INNOVACIÓN Y EL DESEMPEÑO DE LA FIRMA**

*LUIS F. CÉSPEDES-GARCÍA<sup>1</sup>*

## **1 RESUMEN**

El crecimiento económico va a estar sujeto en el futuro, a la innovación y el cambio tecnológico. Será, además, el requisito fundamental para el incremento de la productividad. Este trabajo busca avanzar en el desarrollo de una perspectiva teórica propia para el contexto colombiano (marco teórico que en la actualidad no existe) para comprender y explicar las dinámicas de la innovación en el país y su relación con la orientación al mercado, además de caracterizar su desempeño, basados en la revisión de la literatura disponible sobre el tema. Se pone de manifiesto que dicha revisión presenta la existencia de múltiples contrastes en el concepto de la orientación al mercado (Narver y Slater, 1990; Kohli y Jaworski 1990; Narver, Slater, y MacLachlan 2004; Atuahene-Gima, Slater y Olson 2005; De Luca y Atuahene-Gima 2007), que han sido considerados y comparados para extraer las variables que determinan la causalidad del proceso y el efecto que producen en la innovación y los resultados de la firma, a partir de una muestra de 300 empresas manufactureras.

### **Palabras clave**

Orientación al mercado proactiva, Orientación al mercado reactiva, Innovación, Desempeño.

### **ABSTRACT**

The economic growth is going to be subject in the future, to the innovation and the technological change. It will be, in addition, the fundamental requirement for the increase of the productivity. This work looks for to advance in the development of an own theoretical perspective for the Colombian context (theoretical frame that at the present time does not exist) to include/understand and to explain dynamic of the innovation in the country and its relation with the direction to the market, besides to characterize its performance, based on the revision of Literature available on the subject. It is shown that this revision presents/displays the existence of multiple resistances in the concept from the direction to the market (Narver and Slater, 1990; Kohli and Jaworski 1990; Narver, Slater, and MacLachlan 2004, Atuahene, Slater and Olson 2005, De Luca y Atuahene-Gima 2007), which they must be considered and be compared to extract the variables that determine the causality of the process and the effect which they produce in the innovation and the results of the company/signature, to start off of a sample of 300 manufacturing companies.

### **Keywords**

Proactive market orientation, Responsive market orientation, Innovation, Performance.

---

<sup>1</sup> Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle.

## **2 INTRODUCCIÓN**

En Colombia, hacia los años 90, para los consumidores, la apertura económica, significó bienes con mayor calidad, variedad y precios competitivos, lo que obligó a algunos sectores de la industria a intensificar el conocimiento del mercado nacional, conocer más los mercados internacionales; proveerse de nuevas tecnologías o considerar involucrarse en procesos de innovación (Kalmanovitz 2000).

Uno de los mayores desafíos que en la actualidad enfrentan las empresas es el logro de la competitividad. La globalización de los mercados y las nuevas tendencias tecnológicas, convergen en un desafío que reta la capacidad de la empresa. Las empresas deben responder desarrollando su competitividad de manera sostenible, favoreciendo las prácticas que impliquen la creación de un valor superior a los clientes (Hult, Ferrell, Hurley 2002). Desde esta óptica en un marco de competitividad como el actual, totalmente globalizado, serán las empresas capaces de adaptarse al mercado y de ofrecer un servicio o producto de calidad, así como de integrarse en el ámbito de las nuevas tecnologías, las que van a sobrevivir.

Las empresas van a tener que llevar a cabo un gran esfuerzo de cambio y adaptación para ser competitivas. Los métodos de comercialización también son importantes en el éxito de nuevos productos, los estudios de mercado y los contactos con los clientes pueden desempeñar un papel crucial en el desarrollo de productos y procesos mediante la innovación inducida por la demanda (Vázquez, Santos, 2000). Es en esta estrategia donde encuentran su competitividad y supervivencia en un mercado globalizado que es el objetivo de este estudio en particular.

Se persigue con este estudio, identificar los grupos de industrias del sector manufacturero que presentan mayor dinamismo en el desarrollo de actividades de innovación y establecer los principales antecedentes y resultados de los procesos de innovación. De igual forma se propone encontrar la relación de la orientación al mercado de las empresas con la innovación y su desempeño, para ello es preciso definir lo que se entiende por orientación al mercado, lo cual exige estudiar este concepto como filosofía empresarial y cuál es el grado de compromiso de estas con la innovación y a su vez estudiar la innovación como elemento dinamizador del desempeño de las empresas.

La orientación al mercado como filosofía empresarial tiene una gran importancia en el proceso de creación de valor de las empresas (Narver, Slater y Mclachlan, 2004), en el desarrollo de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible frente a la competencia. Pero no todas las empresas han adoptado este tipo de filosofía, ni todas lo han implantado de la misma forma (Munuera y Rodríguez, 2002).

De igual forma las empresas deben crear ventajas competitivas que les permitan sobrevivir en mercados cada vez más globalizados; para ello deben también estar atentas a los cambios en la tecnología, a los nuevos avances científicos y considerar los procesos de innovación como factor de aplicación en sus desempeños.

La orientación al mercado promueve la gestión empresarial basada en proporcionar mayor satisfacción a los consumidores, como una forma de alcanzar más eficientemente los objetivos de la empresa (Munuera y Rodríguez, 2002).

### 3 FUNDAMENTOS TEÓRICOS

#### 3.1 Orientación al mercado

En la revisión de la literatura sobre el concepto que se estudia denominado como Orientación al Mercado (OM), se observa que no es nuevo, ya que su idea como tal, ha prevalecido en diferentes estados desde hace varias décadas en el concepto de los estudiosos del marketing. La orientación al mercado, se crea en la empresa, de acuerdo con la mayoría de estos, con la implantación de la filosofía de marketing, siguiendo la tesis de E.J. McCarthy y W.D. Perrault (1984). Los términos de orientación al consumidor, orientación a la competencia y orientación al mercado han sido indistintamente usados, tanto por hombres de empresa, como por la academia para conceptualizar términos que caen dentro del campo del marketing.

Partiendo de las diferentes definiciones consultadas (Deshpandé, Farley y Webster, 1993; Hunt y Morgan, 1995; Kohli y Jaworski, 1990; Kholi, Jaworski y Kumar, 1993; Narver y Slater, 1990; Slater y Narver, 1993), se puede resumir que la orientación al mercado es una forma de cultura organizativa, que requiere el compromiso de todos los empleados para poner en práctica su aplicación efectiva; y su objetivo final; es la satisfacción de las necesidades latentes y expresas de los clientes, con una dimensión más alta que la alcanzada por la competencia; permitiendo fidelidad en los consumidores a largo plazo y a la empresa obtener mayores beneficios.

La orientación al mercado, entendida como “la implantación de la filosofía de marketing”, es un tema de gran importancia, que le permite a las empresas desarrollar una ventaja competitiva (Narver y Slater 1994), que garantice su sostenibilidad, en el nuevo mundo globalizado.

Actualmente, las empresas deben estructurarse en torno al mercado y prestar la misma atención a los competidores que a los clientes. En vez de observar a la competencia para intentar dominarles con sus mismos instrumentos, deben estudiar a los consumidores y sus necesidades para encontrar maneras de entablar y mantener relaciones rentables con sus clientes ofreciéndoles mayor valor que sus competidores (Kotler, et al., 1999).

El concepto de la orientación al mercado es el elemento central en la filosofía de la gerencia basada en el concepto de marketing (Drucker, 1954; Ruekert, 1992; Webster, 1988) que presume aporte de beneficios de largo plazo a la firma.

#### 3.2 Orientación al mercado proactiva y reactiva

Los consumidores pueden dar solución a sus necesidades de dos maneras, *expresas o latentes* (Narver et al, 2004). Las necesidades expresas son aquellas de las que el consumidor tiene conocimiento y son enunciadas de forma directa. En tanto las necesidades latentes, no son enunciadas por el consumidor, de un lado porque no las ha requerido, o no ha considerado demandarlas (Matthing et al., 2004). Sin embargo, el hecho de que el consumidor no manifieste

las necesidades latentes, implica, que no las requiera o no tenga conocimiento de su existencia, dado que este tipo de necesidades es altamente valorada (Narver et al, 2004).

Es por ello que las empresas con orientación al mercado, dan respuesta a todos los tipos de necesidades expresadas por el consumidor. La primera, definida como orientación al mercado reactiva. Se centra en la comprensión de las necesidades y deseos manifiestos de los consumidores en los mercados de referencia y el desarrollo de productos y servicios de acuerdo con estas necesidades (Slater y Narver, 1998). Por otro lado, las empresas pueden desarrollar otro tipo de aproximación, denominada orientación al mercado proactiva. Busca conocer, y comprender las necesidades potenciales del consumidor, para entregarle al mercado soluciones apropiadas a estas necesidades. (Matthing et al., 2004; Slater y Narver, 1999).

### **3.3 Innovación**

Como definición, el concepto de innovación se podría establecer, como el mecanismo por el cual las firmas desarrollan procesos y sistemas, se fabrican nuevos productos, que requieren los mercados cambiantes, se aplican tecnologías y modos de competir (Utterback, 1994).

La innovación se define como la capacidad de introducir procesos, productos o ideas nuevas en la organización (Damanpour, 1991; Hurley y Hult, 1998). La Capacidad de Innovación implica disponer en la empresa de una cultura de apertura a los cambios, es decir, que los miembros de la organización estén dispuestos aceptar la adopción de una innovación (Slater; Olson; Hult (2006): (Hult et al., 2004). La capacidad de innovación en procesos o productos y la introducción temprana de los mismos en el mercado favorece la consecución de ventajas competitivas para la empresa pionera o primera en el orden de entrada (Lieberman y Montgomery, 1988).

Revisando otros conceptos que tiene connotaciones locales, Colciencias, en el documento “Política Nacional de Innovación y Desarrollo Tecnológico (1995)” define innovación en el sector productivo como “una estrategia o decisión empresarial relacionada con el desarrollo de nuevos productos y procesos, con la adquisición y adaptación de nueva tecnología, y con cambios en las prácticas gerenciales o en el comportamiento de la empresa, que le permita incrementar su productividad y competitividad, logrando así mantener o mejorar su posición en el mercado”.

Las empresas innovadoras se pueden distinguir por el tipo de innovación que han introducido, por ejemplo si han desarrollado un nuevo proceso o producto, o si han introducido un nuevo método de comercialización o un cambio en la organización. (Vásquez y Santos 2000). Desarrollar e introducir nuevos productos y servicios en los mercados, actualmente se considera una de las prácticas fundamentales para la mejora de la competitividad y el crecimiento de la firma (Oldenboom y Abratt, 2000).

El éxito en la innovación constituye una de las fuentes principales para que las empresas puedan mantener y expandir sus mercados. La relación entre la Capacidad de Innovación y los resultados organizacionales ha sido estudiada por diversos autores (Baker y Sinkula, 1999, 2002; Henard y Szymanski, 2001), y a partir de dichas investigaciones se ha demostrado la importante contribución de la innovación a los resultados de la empresa (Kumar et al., 1998; Hurley y Hult, 1998;). Por otro lado, la investigación sobre el tema ha señalado la existencia de ciertos factores

moderadores, como los recursos financieros o la capacidad de producción de las empresas, en dicha relación (Ravindranath y Grover, 1998).

### **3.4 Hipótesis**

Vista desde los consumidores, como definición la orientación al mercado reactiva (OMR) trata de las necesidades manifestadas (expresadas) del cliente (Narver, Slater y McLachlan 2004), por tanto explota los productos exitosos, que el mercado demanda, con la convicción de que cualquier innovación desarrollada puede copiarse; la estrategia reactiva es menos comprometedora que la proactiva (Narver, Slater y McLachlan 2004). Pero implica que la empresa debe ser capaz de imitar en un lapso corto, antes de que el mercado desarrolle lealtad hacia los productos líderes (Baldwin y Childs.1969), buscando diferenciación y bajos costos.

Como estrategia de mercado, la posición reactiva se apoya en mantener el liderazgo competitivo mediante mejoras radicales en procesos y mejoras incrementales en productos, que permitan reducción en costos (Fernández, 2005).

Como recurso organizativo la orientación al mercado permite obtener una ventaja competitiva asentada en las acciones de los competidores, en el conocimiento de las necesidades de los consumidores y la conformación de una estrategia coordinada y adecuada a estos sucesos (Hunt y Morgan, 1995). Su logro se apoya fundamentalmente en una estrategia de diferenciación (Narver y Slater, 1990, 1996; Pelham y Wilson, 1996; Kumar et al., 2002).

La fuente de ventaja es primeramente la creación de valor superior para los consumidores. Se ha criticado la sostenibilidad de la creación de valor superior, con el argumento de que el significado de la orientación al mercado en las necesidades manifestadas por los consumidores, admite obstar el papel de la innovación, en lo que corresponde a una innovación proactiva en lugar de adaptativa (Hamel y Prahalad, 1994; Connor, 1999).

La globalización y segmentación de los mercados, y la reducción del ciclo de vida de los productos se consolidan como algunos de los principales retos para la ventaja competitiva de las empresas (Schilling y Hill, 1998). Autores como Slater y Narver (1994) diferencian entre empresas centradas en los clientes y empresas con orientación al mercado. Las empresas centradas en los clientes se caracterizan por desplegar estrategias reactivas, con una visión a corto plazo, tendientes en general a procesos adaptativos más que a procesos de generación de aprendizaje (Senge, 1990).

La estrategia reactiva le permite a la firma adaptarse a los cambios técnicos de productos desarrollados por la competencia y reaccionar de forma segura (Freeman, 1974), en un lapso corto; por tanto debe tener un buen departamento de I+D, trabajar en forma decidida en marketing y servicio técnico, de manera que le permita a la organización sostener su competitividad en el largo plazo (Slater y Narver, 1994). La firma con orientación hacia la estrategia de mercado reactiva, dirige su objetivo a los productos exitosos, aspira al liderazgo del mercado, dado que el mercado se encuentra establecido y el producto es aceptado (Slater y Narver, 1998).

Por lo anterior, las ideas tratadas nos llevan a definir la siguiente hipótesis.

**H1. La Orientación al Mercado Reactiva tiene un efecto sobre el Desempeño de la firma: a. positivo y significativo**

En la estrategia hacia el mercado reactiva, cada función debe apoyar y contribuir al impulso de la estrategia competitiva; una organización funcional es la estructura que mejor se adapta en esta estrategia y es la más eficiente en este caso. No hay muchos productos nuevos (Abetti, 1991). Sin embargo en años recientes, algunos autores como Atuahene-Gima et al, (2005) Narver et al, (2004) indican como el resultado de la relación se encuentra condicionado por la manera en que la empresa se aproxima hacia el cliente.

Una orientación al mercado reactiva hace posible conocer y satisfacer las necesidades y deseos manifiestos de los consumidores. Sin embargo se trata de un plan a corto plazo, hecho que restringe la obtención de objetivos como el crecimiento y la estabilidad de la empresa a lo largo del tiempo (Slater y Narver, 1998).

Es por ello que la firma, además necesita una orientación proactiva hacia el mercado, puesto que sólo en este escenario la firma será competente para conocer todas las necesidades de sus consumidores - expresas y latentes-, y brindar productos y servicios que aumenten el valor que el consumidor recibe, generando procesos que consolidan ventajas competitivas sostenibles en el tiempo y capaces de mejorar los resultados y el éxito de la firma (Slater y Narver, 1999; Grönroos, 2000).

Desde la década de los 80, el concepto, conocido en la literatura como entrepreneurship, se ha caracterizado por el desarrollo de nuevas oportunidades de negocio, con independencia de la propiedad de los recursos necesarios para ello (Stevenson y Gumpert, 1985). Dicho proceso promueve una actitud basada en la búsqueda de la innovación, la aceptación moderada de riesgos y una actitud proactiva (Covin y Slevin, 1989).

Se podría decir que los conceptos de orientación al mercado (Kohli y Jaworski, 1990; Narver y Slater, 1990) han sido rectificados observando una categoría proactiva; una empresa orientada al mercado en esta naturaleza, acoge una relación más activa con el entorno, en vez de una cualidad de solo seguimiento.

Estudios de exploración como los desarrollados por Shoham *et al.* (2006) y Slater *et al.* (2006) (Atuahene-Gima, Slater y Olson 2005), muestran la relación positiva que coexiste entre la orientación proactiva hacia el mercado y el éxito de la firma. Así, aunque moderada por factores del entorno, a medida que la empresa muestra un mayor grado de orientación al mercado, mayor es el resultado obtenido en los mercados (Jiménez, Martínez y González).

La propuesta original de Kohli y Jaworski (1990) fue desarrollada posteriormente (Jaworski et al., 2000) examinando dos aspectos complementarios de la orientación al mercado: la condición “dirigida al mercado” y la de “dirigir el mercado”. (Blesa y Ripollés, 2003).

Las dos dimensiones determinan una orientación al mercado que recoge las consideraciones de los consumidores, la competencia y las dinámicas del mercado. El término “dirigido” se refiere al aprendizaje y respuesta a los comportamientos de los actores de una disposición de mercado. En

cambio el término “dirigir” se refiere a un cambio en el comportamiento del rol de los participantes en el mercado (Jaworski et al., 2000).

Con base, en esta nueva dimensión, se establece la forma de comprender las necesidades “expresadas” y “latentes” de los consumidores, a través de los procesos de alcanzar y valorar información de una manera anticipada y sistemática.

La proactividad se refiere a la forma que tiene la empresa de afrontar las oportunidades del mercado. Un comportamiento decididamente proactivo implica la anticipación a las necesidades del mercado y a las acciones de los competidores, de forma que se pueda conseguir una ventaja competitiva (Covin y Slevin, 1989 ; Lumpkin y Dess, 1996) Además, también se ha demostrado empíricamente la existencia de una relación positiva entre la proactividad y la orientación al mercado (Blesa y Ripollés, 2003). Slater y Narver (1994) sugieren en este sentido que el éxito de la empresa es más probable cuando la orientación al mercado lleva asociada valores emprendedores como la tolerancia al riesgo y la receptividad a las innovaciones.

De acuerdo con los conceptos tratados, esto nos lleva a definir la siguiente hipótesis.

**H2. Orientación al Mercado Proactiva tiene un efecto sobre el Desempeño de la firma: a. positivo y significativo**

Hay varios motivos que admiten considerar que las conductas orientadas al mercado en una organización, pueden propiciar procesos innovadores. De un lado, la bibliografía sobre orientación al mercado ha permitido construir una relación positiva entre dicha orientación y los comportamientos innovadores, de tal manera que el éxito de nuevos productos y la innovación es resultado de la orientación al mercado (Slater y Narver, 1994; Hurley y Hult, 1998; Kumar et al., 1998). Se ha propuesto una relación causal entre la orientación al mercado y la innovación, Connor (1999), indicando que la comunicación efectiva entre las organizaciones orientadas al mercado y sus clientes genera la caracterización de las ideas y los recursos que propician la innovación.

Dicha relación ha podido ser comprobada empíricamente: Deshpandé et al. (1993) indicaron que la expresión más destacada de la orientación al mercado es el éxito de las innovaciones. Quinn (1986) halló en su estudio sobre las empresas innovadoras una orientación al mercado comprometida con su filosofía empresarial.

Se propone una relación de causa entre la orientación al mercado y la innovación, dado que proporciona aspectos e ideas necesarias para el fomento de la innovación a través del conocimiento de sus necesidades latentes y expresas (Narver, Slater y MacLachlan 2004), según la mirada proactiva o reactiva del enfoque de la orientación al mercado.

A través de estudios, empíricamente dicha relación a sido revisada: Deshpandé et al. (1993) en sus estudios han demostrado que el éxito de la innovación está supeditada a la orientación al mercado. Otros estudios (Narver et al (2004) han encontrado una fuerte orientación al mercado en las empresas innovadoras.

La orientación al mercado permite a la firma dar respuesta de forma más ágil a los cambios en las necesidades de los clientes a través del lanzamiento de productos nuevos o mejorados

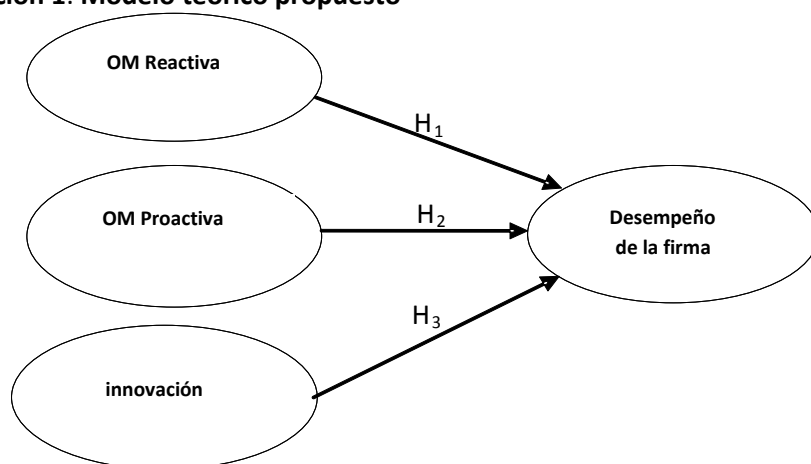
(Fernández 2005). Las empresas que destinan recursos para satisfacer las necesidades de sus clientes, y a vigilar a sus competidores no solo están orientadas hacia el desarrollo de nuevos productos, sino que obtienen mayores éxitos en esta área que sus competidores menos orientados al consumidor o a la competencia Appiah-Adu (1997).

Con base en las ideas expuestas, se propone la siguiente hipótesis:

**H3. La innovación tiene un efecto positivo y significativo sobre el Desempeño de la firma.**

La Ilustración 1 presenta el modelo propuesto y las hipótesis planteadas.

**Ilustración 1. Modelo teórico propuesto**



## 4 METODOLOGÍA

Se usó la información obtenida por medio de la Encuesta de Innovación elaborada por la Universidad del Valle en el año 2008 dentro del marco del proyecto de investigación denominado: Antecedentes y Resultados de la Innovación en la Industria Manufacturera Colombiana. Dicha encuesta fue aplicada 300 empresas de diferentes sectores de la economía, distribuidas geográficamente en 13 municipios del país.



La muestra total de empresas encuestadas fue de 300 unidades; sin embargo buscando un mejor resultado en el modelo final, tal y como lo sugiere la literatura al respecto, se eliminaron los casos que no presentaban respuesta en las variables de interés y de esta manera se seleccionaron solamente 272 de las encuestas realizadas.

Considerando que la medición de la Orientación al mercado proactiva, la reactiva, la innovación y el desempeño de la firma estaba dado por un número considerable de variables, se decidió realizar un análisis factorial para identificar de este grupo, aquellas variables que más aportan a cada aspecto medido, decidir si se debía prescindir de alguna que no realizaran un aporte importante al análisis posterior y construir un indicador para cada uno de los conceptos propuestos.

Una vez definido un indicador para Orientación al mercado proactiva, uno para reactiva, otro para innovación y uno para desempeño, se estimó un modelo logit ordenado que resultó estadísticamente significativo (P-valor: 0.000) al nivel de significancia de 0.05, usando como variable dependiente el desempeño de la firma y como independientes los indicadores de Orientación al mercado proactiva (P-valor: 0.003), reactiva (P-valor: 0.032) e Innovación (P-Valor: 0.047). Las hipótesis planteadas se contrastan mediante regresión múltiple por mínimos cuadrados ordinarios.

## **5 RESULTADOS**

La Tabla I presenta los resultados obtenidos. En primer lugar se debe aclarar que se ha utilizado un modelo de regresión logit ordenado, con la intención de validar las hipótesis planteadas, pero lejos de tratar de predecir el desempeño de las firmas basándose únicamente la información de la innovación y las orientaciones al mercado. Resulta necesaria esta aclaración, debido a que el modelo obtenido cuenta con un bajo poder explicativo aunque significativo (Pseudo  $R^2=0.0067$ , Probabilidad  $\chi^2=0.000$ ).

Los resultados obtenidos muestran que un aumento en los niveles de orientación al mercado reactiva generan un incremento positivo y estadísticamente significativo en los niveles de Desempeño de las firmas (H1). En consecuencia, el primer resultado obtenido ratifica que la firma con orientación hacia la estrategia de mercado reactiva, dirige su objetivo a los productos exitosos, aspira al liderazgo del mercado, dado que el mercado se encuentra establecido y el producto es aceptado (Slater y Narver, 1998).

Por su parte, la orientación al mercado proactiva mostró tener un efecto positivo y estadísticamente significativo sobre el Desempeño de la firma (H2). Más aún, este efecto sobre el desempeño es mayor que el generado por la orientación al mercado reactiva.

Finalmente, la innovación mostró tener también un efecto positivo y estadísticamente significativo sobre los niveles de desempeño de las firmas (H3).

## **6 CONCLUSIONES**

El análisis de los resultados obtenidos, pone de manifiesto la relación directa y significativa mostrada entre las variables orientación proactiva, orientación reactiva e innovación, con el desempeño positivo de la firma. Atendiendo a la muestra de las empresas seleccionadas, definidas como innovadoras se cumplen las tres hipótesis planteadas.

De la misma manera muestra que la orientación al mercado proactiva tiene un efecto positivo de mayor magnitud sobre el desempeño, que la orientación al mercado reactiva, lo que resulta ser completamente coherente con el marco teórico propuesto, lo que sugiere que el comportamiento del desempeño de las firmas nacionales, conserva en términos generales algunas de las características notoriamente estudiadas en firmas que se encuentran en países con modelos económicos con grandes diferencias del colombiano.

Finalmente es prudente señalar, que este trabajo constituye un primer acercamiento a esta línea de estudio en Colombia. Por tal motivo los resultados derivados del estudio, pese a ser interesantes deben ser tomados con cierta previsión por los empresarios y como punto de partida para académicos. Investigaciones futuras en esta misma directriz, será un elemento que permitirá reforzar las conclusiones obtenidas. En este sentido, algunas de las propuestas futuras de investigación son:

Ampliar este mismo tipo de investigación a otras muestras de empresas atendiendo su sector de actividad, o por su tamaño. Analizar el éxito del nuevo producto en función de la precisión del tipo de orientación para el caso particular de Colombia. Verificar la relevancia de la orientación al mercado para el sector productor como filosofía empresarial. Estudiar los procesos de innovación radical versus incremental en diferentes esferas de la innovación (productos, servicios, procesos) y verificar sobre los resultados de la firma, el grado de orientación al mercado, sobre el éxito del nuevo producto o servicio en el mercado.

## **7 REFERENCIAS**

Abetti, P. A. (1991): The Impact of Technology on Corporate Strategy and Organization: Illustrative Cases and Lessons. *Int J Technology Management, Special Publication on the Role of Technology in Corporate Policy*:40-58.

Atuahene-Gima, K., (1997): "Marketing in emerging countries: evidence from a liberalized economy", *Marketing Intelligence & Planning*, Vol.15, No. 6.

Atuahene-Gima, K., Slater F, & Olson M.: (2005). The Contingent Value of Responsive and Proactive Market Orientations for New Product Program Performance. *Journal Product Innovation Managemnet* 2005;22:464–482.

Baker, W.E. & Sinkula, J.M. (1999): Learning orientation, market orientation, and innovation: integrating and extending models of organizational performance, *Journal of Market Focused Management*, Vol. 4., No.4, 295-308.

Baker W. E. & Sinkula J. M.(2007): Does Market Orientation Facilitate Balanced Innovation Programs? An Organizational Learning Perspective. J PROD INNOV MANAG. 2007; vol 24: page 316–334.

Baldwin W. L. & Childs G. L. (1969). The fast second and rivalry in research and development, Southern Economic Journal, vol 36, pp. 18-24.

Blesa, A & Ripollés, M., (2003) Orientación Emprendedora, Orientación al Mercado y Rendimiento Empresarial. Universitat Jaume I, España, pp 939-941.

Connor, T. (1999): “Customer-Led and Market-Oriented: A Matter of Balance”, Strategic Management Journal, 20, pp. 1157-1163.

Covin, J.G. & Slevin, D.P. (1989): “Strategic Management of Small Firms in Hostile and Bening Environments”, *Strategic Management Journal*, Vol.10, pp, 75-87.

Damanpour, F., (1991), :“Organizational Innovation: A Meta- Analysis of Effects of Determinants and Moderators,” *Academy of Management Journal*, Vol. 34 , 555-590.

D’aveni, R. A.(1994): Hipercompetencia: Cómo administrar la dinámica de los movimientos estratégicos Hipercompetition : Nueva York, EUA : Free Press.

Deshpandé, R., Farley, & Webster .(1993) "Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis." *Journal of Marketing* 57, no. pp 23-37.

Drucker, P. F. (1954), *The Practice of Management*, New York: Harper and Row Publishers, Inc.  
Fernández, E., (2005): Estrategia de Innovación, ed. Thomson, Capitulo estrategia tecnológica, pp 288 – 315.

Freeman, C. (1994): The economics of technical change, Cambridge Journal of Economics, Vol. 18, 463-514. La teoría económica de la innovación industrial. Ariel, Barcelona, 1967).

Gatignon, H. & Xuereb, J.M. (1997): “Strategic Orientation of the Firm and NewProduct Performance”, *Journal of Marketing Research*, Vol.34, N.1, pp.77-90.

Grönroos, C. (2000). Service Management and Marketing a Customer Relationship Management Approach 2nd ed., Wiley & Sons, Chichester.

Hurley, R.F. & Hult, G.T.M. (1998): Innovation, market orientation and organizational learning: An integration and empirical examination, *Journal of Marketing*, Vol. 62, 42-54.

Henard, D.H. & Szymanski, D.M. (2001): Why some new products are more successful tan others, *Journal of Marketing Research*, Vol. 38, 362-375.

Hult G. T. M.; Ferrell O.C. & Hurley, R.F (2002). Global organizational learning effects on cycle time performance. *Journal of Business Research* 55, 377– 387.

Hurley, R. F. & Hult, G. T. M. (1998): "Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination", *Journal of Marketing*, vol. 62, pp. 42-5.

Hunts. D. & Morgan, R. M. (1995): The Comparative Advantage Theory of Competition. *Journal of Marketing* 59:1-15.

Hult, G.T.M., Hurley, R.F. & Knight, G.A. [2004]: Innovativeness: its antecedents and impact on business performance, *Industrial Marketing Management*, Vol.33, 429-438.

Jaworski, B.; Kohli, A. K. & Sahay, A. (2000): 'Market-Driven Versus Driving Markets', *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.28, N.1, pp.45- 54.

Kalmanovitz K, S. (2000). Oportunidades y Riesgos de la Globalización para Colombia. Cuadernos, Banco de la República. Bogotá, D.C.

Kohli, A. K. y Jaworski, B. J. (1990), "Market Orientation: The construct, Research propositions and managerial implications", *Journal of Marketing*, Vol. 54, pp. 1-18.

Kohli, A. K.; Jaworski, B. J. y Kumar, A. (1993); MARKOR: A measure of Market Orientation" *Journal of Marketing Research*, vol 30, núm.4 pp, 467-477.

Kohli, A. K., Jaworski, B. J. (1993) "Market orientation: Antecedents and consequences", *Journal of Marketing*, Vol. 57, Nº 78-79, pp. 53-70.

Kotler, P.; Armstrong G.; Cámara D. & Cruz I., *Introducción al Marketing*, 10ª en español, Ed. Prentice Hall, Madrid, 1999, p. 10.

Kumar, K.; Subramanian, R. & Yauger, C. (1998): "Examining the Market Orientation Performance Relationship: A Context-Specific Study", *Journal of Management*, Vol.24, N. 2, pp. 201-233.

Kumar, K.; Subramanian, R. & Strandholm, K. (2002): "Market Orientation and Performance: Does Organizational Strategy Matter?", *Journal of Applied Business Research*, 18 (1), pp. 37 50.

Lieberman, M. & Montgomery, D. (1988): 1st-Mover advantages, *Strategic Management Journal*, Vol. 9, 41-58.

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.

Matthing, J.; Saden, B. & Edvardsson, B. (2004): "New Service Development: Learning from and with Customers". *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 15, núm. 3, p. 479-498.

McCarthy, E.J. & Perrault, W.D., *Basic Marketing*, 8ª, Homewood, IL: Richard D. Irwin, Inc., 1984, p.35.

Munuera A. J. L. & Rodríguez E. A. I.(2002), Estrategias de Marketing, Teoría y Caos. Ediciones Pirámide (Grupo Anaya S.A.) pp 46 – 59.

Naver, J. C. y Slater, S., (1990): “The effect of a market orientation on business profitability”, *Journal of Marketing*, vol 54, pp. 20-55.

Naver, J. C. & Slater, S., (1993): “Product Market Strategic and Performance: An analysis of the Miles and Snow Strategy Types”, *European Journal of Marketing*, vol 27 , pp. 33-51.

Narver J. C., Slater S. F., & MacLachlan D. L.,(2004) Responsive and Proactive Market Orientation and New-Product Success. ; 21:334–347 . Product Development & Management Association.

Oldenboom, N.; Abratt, R. (2000): “Success and Failure Factors in Developing New Banking and Insurance Services in South Africa”, *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 18, núm. 5, p. 233-245.

Pelham, A. M. & Wilson, D. T. (1996): “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*, vol. 24, nº 1, pp. 27-43.

Prahalad, C.K. & Hamel, G. (1990), “The core competence of the corporation”, en *Harvard Business Review*, 68 (3), 79-91.

Quinn, J. B. (1986) : “Innovation and Corporate Strategy : Managed Chaos” en Mel Horwitch (ed.): *Technology in the Modern Corporation: A Strategic Perspective*, New York: Pergamon Press.

Ravindranath, M. & Grover, R. [1998]: From embedded knowledge to embodied knowledge: new product development as knowledge management, *Journal of Marketing*, Vol. 62, No. 4, 1-12.

Ruekert, R. W., “Developing a market orientation: An organizational strategy perspective”, *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 9., 1992, pp. 225-245.

Senge, P. M. (1990) *The Leader’s New Work: Building Learning Organizations* Sloan Management Review. Fall 1990, 32(1), 7-23. (Beckhard Prize Winner).

Schilling, M. A. & Hill, C. W. L. (1998), Managing the new product development process: Strategic imperatives, *Academy of Management Executive*, vol 12 no. 3, pp 67-81.

Slater, S.F. & Narver, J.C. (1994); “Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation Performance Relationship?”, *Journal of Marketing*, num 58,enero, pp 46-55.

Slater, S.F. & Narver, J.D. (1999): “Market-Orientated is More than Being Customer-Led”, *Strategic Management Journal*, Vol. 20, núm. 1165-1168.

Slater, S.F.; Olson, E.M. & Hult, T.M. (2006): "The Moderating Influence of Strategic Orientation on the Strategic Orientation Capability-Performance Relationship", *Strategic Management Journal*, Vol. 27, núm. 1221-1231

Stevenson, H. H. & Gumpert, D. E. 1985). The heart of entrepreneurship, *Harvard Business Review*, marzo - abril, pp. 85 – 94.

Vázquez R. & Santos M.L., Dirección y organización: Revista de dirección, organización y administración de empresas, ISSN 1132-175X, Nº 23, 2000 , pags. 5-29.

Webster, F. E. (1988), "Rediscovering the Marketing Concept," *Business Horizons*, 31 (May-June), 29- 39.

Utterback, J.M. (1994): *Mastering the dynamics of innovation*, Harvard Business School Press, Boston, Mass.

**Tabla I.** Resultados del modelo de regresión logit ordenado

Variables	Coeficientes estandarizados	Z	Significatividad
<b>Innovación</b>	0.3189	1.99	0.047
<b>Orientación al mercado Reactiva</b>	0.3724	2.14	0.032
<b>Orientación al mercado Proactiva</b>	0.4246	2.99	0.003
Pseudo R <sup>2</sup>	0.0637		
Probabilidad> Chi <sup>2</sup>	0.0000		