





# **Orientación al mercado y la ventaja competitiva**

Perspectiva de análisis



Colección Ciencias de la Administración  
Investigación

Osorio Tinoco, Fabián

Orientación al mercado y la ventaja competitiva. Perspectiva de análisis / Fabián Osorio Tinoco, Miguel Hernández Espallardo, Augusto Rodríguez Orejuela. -- Cali : Programa Editorial Universidad del Valle, 2020.

130 páginas ; 24 cm. -- (Colección Ciencias de la Administración - Investigación)

1. Mercado - 2. Mercadeo - 3. Negocios - 4. Creación de valor - 5. Nuevos productos - 6. Servicios - 7. Ventaja competitiva.

658.8 cd 22 ed.

O83

Universidad del Valle - Biblioteca Mario Carvajal

## **Universidad del Valle**

### **Programa Editorial**

Título: Orientación al mercado y la ventaja competitiva. Perspectiva de análisis

Autores: Fabián Osorio Tinoco, Miguel Hernández Espallardo, Augusto Rodríguez Orejuela

ISBN: 978-958-5144-99-6

ISBN-PDF: 978-958-5144-98-9

ISBN-EPUB: 978-958-5156-00-5

DOI: 10.25100/peu.449

Colección: Ciencias de la Administración-Investigación

### **Primera edición**

Rector de la Universidad del Valle: Édgar Varela Barrios

Vicerrector de Investigaciones: Héctor Cadavid Ramírez

Director del Programa Editorial: Omar J. Díaz Saldaña

© Universidad del Valle

© Autores

Diseño de carátula y diagramación: Diana Lizeth Velasco Davila

Corrección de estilo: Luis Jaime Ariza Tello

---

Este libro, o parte de él, no puede ser reproducido por ningún medio sin autorización escrita de la Universidad del Valle.

El contenido de esta obra corresponde al derecho de expresión del autor y no compromete el pensamiento institucional de la Universidad del Valle, ni genera responsabilidad frente a terceros.

El autor es el responsable del respeto a los derechos de autor y del material contenido en la publicación, razón por la cual la Universidad no puede asumir ninguna responsabilidad en caso de omisiones o errores.

Cali, Colombia, octubre de 2020

Fabián Osorio Tinoco  
Miguel Hernández Espallardo  
Augusto Rodríguez Orejuela

# **Orientación al mercado y la ventaja competitiva**

Perspectiva de análisis



Colección Ciencias de la Administración  
Investigación



## CONTENIDO

INTRODUCCIÓN. . . . .	9
-----------------------	---

### CAPÍTULO 1

<b>EVOLUCIÓN Y CONCEPTUALIZACIÓN DE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO . . . . .</b>	<b>17</b>
Evolución del concepto de marketing hacia la orientación al mercado. . . . .	18
Antecedentes y resultados de la orientación al mercado . . . . .	24
Perspectivas de la orientación al mercado . . . . .	27

### CAPÍTULO 2

<b>ORIENTACIÓN AL MERCADO REACTIVA Y PROACTIVA Y SU RELACIÓN CON LA VENTAJA COMPETITIVA . . . . .</b>	<b>35</b>
La orientación al mercado reactiva y proactiva como recurso . . . . .	36
La orientación al mercado reactiva y proactiva y la ventaja competitiva. . . . .	46
Antecedentes de la orientación al mercado reactiva y proactiva . . . .	48
Consecuencias de la orientación al mercado reactiva y proactiva . . . .	51
Efectos moderadores sobre la relación entre las dos vertientes de la orientación al mercado y los resultados de la empresa . . . . .	58

### **CAPÍTULO 3**

<b>UNA PERSPECTIVA DE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO REACTIVA Y PROACTIVA . . . . .</b>	<b>67</b>
Relación de la orientación al mercado reactiva y proactiva con la ventaja competitiva . . . . .	68
El papel del aprendizaje interno sobre la relación de la orientación al mercado reactiva y proactiva con la ventaja competitiva . . . . .	72
Efecto moderador del dinamismo del entorno sobre la relación de la orientación al mercado reactiva y proactiva con la ventaja competitiva . . . . .	76
Interacción de la orientación al mercado reactiva y proactiva . . . . .	80
Antecedentes de la orientación al mercado reactiva y proactiva. . . . .	82

### **CAPÍTULO 4**

<b>CONCLUSIONES E IMPLICACIONES PARA LA GERENCIA Y LA INVESTIGACIÓN . . . . .</b>	<b>97</b>
Conclusiones . . . . .	97
Implicaciones gerenciales . . . . .	102
Limitaciones. . . . .	104
Líneas futuras de investigación . . . . .	105
<b>REFERENCIAS. . . . .</b>	<b>107</b>

## INTRODUCCIÓN

En la literatura acerca de la orientación al mercado, a partir de la década de los años noventa, se dio inicio a un completo desarrollo de sus componentes conceptuales. La importancia de dicho concepto ha sido reconocida por la literatura del marketing desde los años sesenta, dado que esta forma de hacer negocios puede generar ventaja competitiva mediante la creación de valor (Hult y Ketchen, 2001).

La orientación al mercado ha sido presentada teóricamente como un recurso de la empresa capaz de crear ventaja competitiva (Hunt y Morgan, 1995) a través de la creación de valor para los clientes. Por una parte, enfocándose en el descubrimiento y comprensión de las necesidades futuras de los clientes, permitiéndoles a las empresas descubrir nuevas oportunidades de mercado a través de nuevos productos o servicios con alto valor para mercados nuevos, diferenciándose de sus competidores. Por otra parte, las empresas también se orientan al mercado atendiendo las necesidades actuales de los clientes y reaccionando rápidamente con el desarrollo de productos/servicios que provean beneficios diferentes a los de los competidores y el valor percibido por los clientes (Narver, Slater y MacLachlan et ál., 2004).

Además, dicha orientación organizacional está relacionada con la contribución que las acciones de mercadeo tienen sobre el desempeño de la organización. El impacto de la orientación al mercado sobre los resultados empresariales es una generalización empírica bien establecida en la literatura del marketing (Chen, Tang y Jin., 2015). Este enfoque, que asumen las empresas en la comprensión y satisfacción de las necesidades del cliente, a menudo conduce a una variedad de beneficiosos resultados.

Tales beneficios incluyen el incremento de las ventas, de la cuota de mercado, así como un impulso a los esfuerzos de servicio al cliente y a la innovación de productos (Kohli y Jaworski, 1990; Slater y Narver, 1998). Así, la toma de decisiones en las organizaciones adquiere la dimensión de que las empresas, más allá de ser procesos de producción de bienes, son procesos de satisfacción de necesidades expresas y latentes del cliente (Drucker, 1954).

Más de quinientos estudios se han presentado desde la década de los noventa, que examinan el tema de la orientación al mercado (Liao, Chang, Wu y Katrichis et ál., 2011), demostrando que este es un aspecto que sigue recibiendo considerable atención en la literatura del marketing. Los académicos que se han ocupado del estudio de la disciplina del marketing no solo posicionan a la orientación al mercado como un aspecto central de la disciplina, sino que también consideran sus principios como universalmente aplicables, proponiendo al marketing como una disciplina fundamental para todo tipo de organizaciones y para la sociedad en general (Kotler, 2005).

Sin embargo, esta producción académica en su mayoría ha estado centrada en una orientación de las empresas hacia las necesidades actuales de los clientes. Así, las conceptualizaciones tradicionales de la orientación al mercado (e.g. Kohli y Jaworski, 1990; Narver y Slater, 1990) son las que más atención han recibido en la literatura, con una gran cantidad de publicaciones, pero también han sido criticadas por enfocarse exclusivamente en las necesidades expresas de los clientes, descuidando las necesidades futuras y su impacto en el desarrollo de productos con altos niveles de innovación (e.g. radical, disruptiva).

Para superar esta limitación, Narver et ál. (2004) introdujeron la idea de una total orientación al mercado, considerando no solo las necesidades actuales de los clientes, sino también las necesidades futuras, concibiendo una orientación al mercado de doble constructo, con una dimensión reactiva y una proactiva. Sobre estas dos dimensiones el avance de la literatura ha sido realmente escaso, como se puede observar en el estado del arte presentado en la Tabla 3 del capítulo 2.

Los investigadores de la orientación al mercado responden a esta evolución mediante el estudio de su aplicabilidad en una variedad de contextos y analizando su relevancia en diferentes tipos de organizaciones industriales y de servicios, tales como aquellas sin ánimo de lucro o de diferentes tamaños. Los investigadores del marketing han visto y siguen viendo la orientación al mercado como un tema importante y central de la disciplina del marketing, y como un área de conocimiento que ofrece grandes oportunidades de investigación (Goldman y Grinstein, 2010; Lehmann, 2005).

El trabajo de Narver et ál. (2004) es especialmente relevante porque propone nuevas conceptualizaciones al considerar una total orientación al mercado y el efecto de este doble constructo sobre los resultados empresariales, cuyo análisis empírico viene tomando mayor interés en la academia, dado el constante número de publicaciones y el incremento de autores que tratan el tema (Osorio-Tinoco, Hernández-Espallardo y Rodríguez-Orejuela et ál., 2019) y que aportan a este libro una mirada de la orientación al mercado revitalizada, a la luz de una nueva perspectiva para comprender con mayor riqueza su capacidad de generar ventaja competitiva para las empresas.

No cabe duda de la importancia de la orientación al mercado como un aspecto organizacional necesario para el logro de mejores resultados empresariales, así como su consideración como aspecto central en la disciplina del marketing, lo que permite seguir debatiendo y profundizando en las implicaciones científicas y prácticas de su aplicación. Desde que el Instituto de Ciencia de Marketing (MSI, por sus siglas en inglés) estableció la orientación al mercado como un tópico de alta prioridad, el desarrollo de esta área del conocimiento ha venido perfeccionándose.

Es el caso de investigaciones como la de Narver et ál., (2004), que distinguen la orientación al mercado como un concepto de doble dimensión (dimensión reactiva y dimensión proactiva), que propicia nuevos retos de investigación en un área reconocida como madura (Liao et ál., 2011). En este sentido, la orientación al mercado reactiva y proactiva se perfila como uno de los conceptos que, en conjunción con otros aspectos de la estrategia empresarial, brindan nuevas direcciones en la investigación de la orientación al mercado (Herhausen, 2016; Jaeger, Zacharias y Brettel, 2016; Ozdemir, Kandemir y Eng, 2017; Petzold, Barbat, Pons y Zins, 2018; Iyer, Davari, Zolfagharian y Paswan, 2019). Así, pues, las dos vertientes de la orientación al mercado se muestran como una variación de la concepción tradicional, tratada con apenas profundidad en la literatura académica y que la presente propuesta de análisis propone abordar.

Además, la actual literatura que aborda la orientación al mercado, a pesar de ser fructífera, todavía resulta en un retrato fragmentado de lo que realmente es y cómo dicha orientación logra ventaja competitiva para las empresas (Van Raaij y Stoelhorst, 2008; Pérez-Luño, Saporito y Gopalakrishnan et ál., 2016). Los estudios realizados en relación con los resultados (Kirca, Jayachandran y Bearden et ál., 2005), no son de acuerdo general y han sido criticados (Hamel y Prahalad, 1994; Berthon, Hulbert y Pitt, 1999; Christensen y Bower, 1996), basando tales críticas en la preocupación de que orientarse hacia el mercado implica responder únicamente a los deseos de los consumidores, y de que dicha dependencia puede conducir a

estrategias reactivas y productos poco innovadores, lo cual puede ocasionar que se pierda la ventaja competitiva (Baker y Sinkula, 2005; Atuahene-Gima, Slater y Olson et ál., 2005; Petzold et ál., 2018; Iyer et ál., 2019; Osorio-Tinoco et ál., 2019).

Pocos estudios han examinado la naturaleza de los comportamientos reactivo y proactivo de una orientación al mercado (e.g. Jaeger et ál., 2016; Kocak, Carsrud y Oflazoglu et ál., 2017) y aún se desconocen aspectos de su naturaleza, como el costo y el riesgo de implementar las dos vertientes de la orientación al mercado, la naturaleza independiente y/o complementaria de ambos comportamientos en relación con la creación de ventaja competitiva (Herhausen, 2016; Jaeger et ál., 2016; Osorio-Tinoco et ál., 2019), los factores que favorecen a cada uno de ellos, y los contextos en los que se dan sus dinámicas y procesos de creación de ventaja competitiva. En este sentido, hasta que se comprendan mejor estas cuestiones, el tema seguirá siendo desconcertante para los investigadores y seguirá siendo difícil su comprensión e implementación para los gerentes (Harris, 2000). Por ello, esta perspectiva de análisis propone abordar tales aspectos.

En el ámbito empresarial existen voces que reclaman un cambio de enfoque en las tradicionales concepciones de la orientación al mercado (e.g. Kohli y Jaworski, 1990; Narver y Slater, 1990) por una que sea más cercana a su entendimiento en el plano empresarial. De acuerdo con Ferrell y Lucas (1987), el concepto más importante para los gerentes, contenido en la orientación al mercado, es la “satisfacción del consumidor”. En la propuesta de las dos vertientes de la orientación al mercado realizada por Narver et ál., (2004) y que se desarrolla en este texto, descansa esta mirada de la satisfacción de las necesidades de los consumidores.

Las distintas definiciones tradicionalmente utilizadas en la literatura del marketing sugieren diferentes niveles para mejorar la orientación al mercado de la empresa, que involucran ciertos comportamientos organizacionales como el procesamiento de la información, la toma de decisiones y la formación de estrategia (Kohli y Jaworski, 1990; Ruekert, 1992). En su lugar, la propuesta de las dos vertientes de la orientación al mercado (Narver et ál., 2004) enfoca la atención de los gerentes en la característica que ellos consideran más relevante (la satisfacción del consumidor), y que les permite enfocarse para mejorar la orientación al mercado de la empresa (Van Raaij y Stoelhorst, 2008). Así, en este libro se propone una perspectiva de la orientación al mercado con un enfoque comprensivo para la gerencia.

Hasta el momento, los académicos que se han ocupado del estudio de la disciplina del marketing no han explicado ni puesto atención de manera suficiente a las dimensiones proactiva y reactiva de la orientación al mercado.

No obstante, la necesidad por esta distinción ha sido recientemente enfatizada cada vez por más investigadores que reclaman indagar la naturaleza de dichas dimensiones (Frösén et ál., 2016; Ozdemir et ál., 2017; Kocak et ál., 2017; Petzold et ál., 2018; Iyer et ál., 2019).

Por tal razón, esta perspectiva de análisis propone abordar tres aspectos poco explorados de la naturaleza de la orientación al mercado reactiva y proactiva y su relación con la ventaja competitiva.

En primer lugar, los estudios realizados hasta el momento sobre la capacidad y las limitaciones que tienen las dos vertientes de la orientación al mercado en la creación de ventaja competitiva son escasos. Ejemplo de ello es la falta de claridad en comprender si una empresa que implemente una orientación al mercado siempre logra una mayor ventaja competitiva (efecto lineal) o si un exceso en su implementación puede generar un detrimento de la ventaja competitiva (efecto curvilíneo) (Atuahene-Gima et ál., 2005; Tsai, Chou y Kuo et ál., 2008; Jaeger et ál., 2016; Ozdemir et ál., 2017; Osorio-Tinoco et ál., 2019).

Igualmente, siguen sin explorarse otros factores externos y organizacionales que moderan la relación de ambas vertientes de la orientación al mercado y la ventaja competitiva, tales como el dinamismo del entorno y diferentes formas de aprendizaje (Atuahene-Gima et ál., 2005; Petzold et ál., 2018; Iyer et ál., 2019; Wang y Liu, 2019). Así, en el presente estudio se propone la revisión empírica de la naturaleza de la relación lineal o curvilínea de la orientación al mercado proactiva y reactiva con la ventaja competitiva y su dependencia de factores internos como la orientación al aprendizaje, y externos como el dinamismo del entorno, a fin de contribuir a la literatura sobre estas dos vertientes.

En segundo lugar, en este trabajo se propone el análisis de los antecedentes de la orientación al mercado reactiva y proactiva. Esta problemática se presenta escasa (Grinstein, 2008; Lamore, Berkowitz y Farrington et ál., 2013b) desde que los constructos fueron por primera vez propuestos por Narver et ál. (2004). Éste es un gran vacío en la literatura de orientación al mercado, especialmente al considerar que dicha orientación no es la única orientación estratégica viable y que las empresas pueden mejorar los resultados mediante el balance de otras orientaciones estratégicas (Grinstein, 2008; Hakala, 2011; Herhausen, 2016; Ozdemir et ál., 2017; Kocak et ál., 2017).

Además, a pesar de las décadas de investigación en las diferentes corrientes de la literatura de orientaciones estratégicas, poco se sabe aún acerca de las relaciones entre orientación al mercado, orientación a la tecnología, orientación al aprendizaje o la orientación a la innovación, entre otras (Hakala, 2011). En este sentido, en este trabajo se busca identificar cómo dos