

ECONOMÍA INNOVACIÓN ORGANIZACIONES RESPONSABILIDAD SOCIAL
INNOVACIÓN NEGOCIOS FINANZAS TIC GESTIÓN HUMANA MERCADOS
ORGANIZACIONES MERCADOS RESPONSABILIDAD SOCIAL



Revista



Gestión - Organizaciones - Negocios

ISSN 2346 - 3910

Volumen 01 Número 01

Noviembre 2013

Revista Electrónica de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de los Llanos
VILLAVICENCIO - COLOMBIA



 /revistaGEON

 @RevistaGeon

<http://revistageon.unillanos.edu.co>



UNIVERSIDAD DE LOS LLANOS

La Universidad de cara a la sociedad
por la acreditación institucional

INFORMES Y AVANCES DE INVESTIGACIÓN

Innovación En Mercadeo De Las Empresas Exportadoras Agroindustriales De La Ciudad De Villavicencio. Por Jenny Milena Riveros y Rafael Ospina

Grupo de investigación COINCO
Jenny Milena Riveros Castañeda
Rafael Ospina Infante

RESUMEN

La Orientación al Mercado OM⁹ supone la mezcla de dos aspectos organizacionales: lo funcional y lo estratégico, bajo dos dimensiones que la tipifican; una de carácter cognitivo que presenta una dicotomía entre la filosofía/cultura de negocio de un lado, y el conocimiento/inteligencia, del otro. La dimensión conductual se divide en una perspectiva basada en procesos y basada en la función/acción como misión de la OM¹⁰, estos procesos requieren continuos esfuerzos de innovación en las estrategias de marketing en las empresas.

La investigación se realizó bajo enfoque cualitativo en expresión de teoría fundada que implica la búsqueda de modelos teóricos que den cuenta de la problemática experimentada por las empresas, tendrá un carácter comprensivo del fenómeno a estudiar y no explicativo de posibles relaciones de causa-efecto. apoyándose en la inducción como método de análisis de las diferentes piezas de información recopiladas y no en la deducción hipotético-factorial.

palabras clave Orientación, Mercado, Innovación, Marketing, Internacional.

ABSTRACT

The OM Market Orientation involves mixing two organizational aspects : the functional and strategic in two dimensions that typify , a cognitive character a dichotomy between philosophy / business culture aside , and knowledge / intelligence the other. The behavioral dimension is divided into a process-based perspective and based on the function / action as a mission of the OM , these processes require continuous innovation efforts in the marketing strategies of companies.

⁹ Orientación al mercado

¹⁰ Julia Martin Armario, Orientación al mercado y proceso de internacionalización, Pág. 45, Málaga, 2003.

The research was carried out under qualitative approach of grounded theory expression that involves the pursuit of theoretical models that account for the problems experienced by companies have a comprehensive character of the phenomenon to be studied and possible explanatory cause-effect relationships . relying on the induction and analysis method of the different pieces of information collected and the deduction hypothetical- factorial .

KEYWORDS Orientation , Market, Innovation , Marketing , International .

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

Modelos basados en la adopción de innovaciones en mercadeo

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

Según estos estudios, la decisión de exportar depende de la información que dispone la empresa (Lee y Brash, 1978). Entrar a un mercado exterior depende de la facilidad de conseguir información acerca del mercado a atender. En la medida en que las empresas de un país vayan entrando en nuevos mercados internacionales, el flujo de información del sector mejora. Y esta información, es lo que permite que otras empresas tomen la decisión de

internacionalizarse, debido a que la acumulación de información y reduce la incertidumbre. Los modelos existentes señalan que el proceso de internacionalización se hace de manera secuencial y evolutivo, basándose en que la actividad se desarrolla con la finalidad de crecer y evolucionar (Leonidou y Katsikeas, 1996: 525). En el interior de las empresas, la dirección establece altos grado de prevención al riesgo incorporado al eventual fracaso de un producto. Este recelo se hace más evidente a la hora de introducir productos novedosos que traten de satisfacer las nuevas necesidades y los nuevos deseos de los consumidores. Y es aún más incierto cuando se trata de modificar ciertos procesos que conduzcan a la organización a tener más elevados grados de orientación al mercado.

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

Al respecto algunos autores señalan la *existencia de conflicto entre los departamentos como un inhibidor de la orientación al mercado* (Levitt, 1969; Lush et al., 1976; Felton, 1959)¹¹. Las tensiones generadas entre las distintas áreas de la organización, si bien no afectan al proceso de adquisición de información y generación de una inteligencia de marketing, sí limitan la comunicación inter-departamental y dificultan el proceso de diseminación de la inteligencia de marketing (Rueker y Walker, 1987). Jaworski y Kohli (1993) confirman este hecho, alegando que un alto grado de conflicto entre los departamentos de una organización no sólo afecta su correcto desarrollo sino que retrasa el ofrecimiento de una respuesta adecuada por parte de la empresa. Se espera que un elevado grado de interconexión en la empresa facilitara el proceso de diseminación de la inteligencia de marketing y por ende el ofrecimiento de respuesta que se corresponda con la realidad de cada mercado (Jaworski y Kohli, 1993). Las dinámicas características del mercado requieren la implementación de una nueva respuesta por parte de la empresa. Así, la existencia de *una estructura*

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

La orientación al mercado representa un tipo concreto de cultura organizativa en la que el consumidor es centro de la estrategia y de las operaciones (Deshpandé y Webster, 1989). El alto poder de negociación de proveedores, distribuidores y consumidores, el grado de innovación tecnológica del mercado, la existencia de barreras de entrada al sector y, la intensidad de la competencia, son algunos de los factores que ponen en peligro la supervivencia de la empresa en los mercados. Se trata, en definitiva, de un conjunto de creencias y convicciones acerca de cuál debe ser el funcionamiento de la organización¹². Para Slater y Narver (1995) la orientación al mercado es una cultura en la que se otorga la máxima prioridad a la creación y mantenimiento de valor óptimo para los consumidores de modo rentable. Se parte de los intereses de los elementos e integrantes de la organización; y al tiempo y coordinadamente, en otra dirección, se proveen normas de gestión en relación con el desarrollo organizativo y la respuesta a las demandas del mercado.

Una organización que busque una orientación al mercado desde la perspectiva cultural, solicitará que todas y cada una de sus partes funcionales adopten una actitud proactiva para hacer frente a las necesidades del mercado. El proceso además requiere que el componente cognitivo de dicha actitud debe perfeccionarse con la predisposición de poner en práctica el conjunto de actuaciones que supongan la identificación y la satisfacción de esas necesidades. Es decir, un conjunto de actividades que lleven la filosofía a la práctica (Kohli y Jaworski, 1990).

¹¹ Trabajos citados por Jaworski y Kohli, (1993)

¹² Julia Martin Armario, Orientación al mercado y proceso de internacionalización, Pág. 42, Málaga, 2003.

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

En este sentido, las organizaciones requieren cambios sustanciales de carácter turbulento e

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

Resultados de la investigación:

Información de las operaciones internacionales de las empresas exportadoras agroindustriales de la ciudad de Villavicencio.

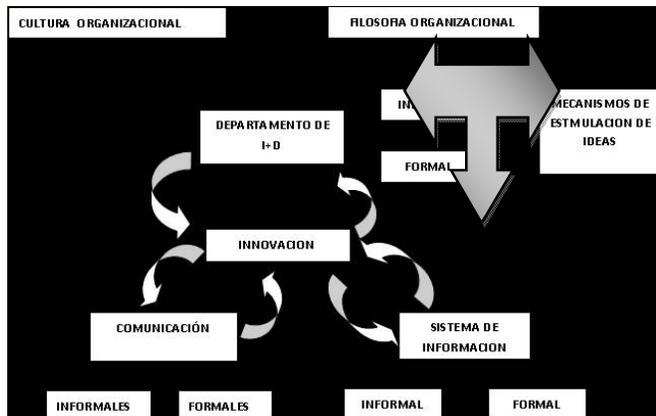
NIT	RAZON SOCIAL	MACROSECTOR	SECTOR	SUBSECTOR	POSICION ARANCELARIA	DESCRIPCION ARANCELARIA	T. creación/ T. exportación	País destino exportación	Apoyo estatal
8000862624	ZOOCRIADERO SANTA ANA	PRENDAS DE VESTIR	CUERO MANUFACTURAS DE CUERO	PIEL DE BABILLA	4103200000	Cueros y pieles en bruto, de reptil (frescos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

Como sedan los procesos de innovación en las empresas exportadoras agroindustriales de la ciudad de Villavicencio.

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

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

GRAFICA NUMERO 4. INNOVACION



fuelle. Los autores

La filosofía de negocio de la EEAV se constituye mediante la generación de información como derivada del análisis del mercado, sus comportamientos y experiencias pasadas, Para Baker y Sinkula, (1999) el aprendizaje es una característica organizacional, que perturba la voluntad hacia el aprendizaje de manera fuerte a la orientación al mercado y de una reveladora orientación al aprendizaje permitiendo encontrar la fuente real de ventaja competitiva, la cual hace ostensible una relación con la cultura innovadora, las empresas con una mayor cultura innovadora, tienen una mayor percepción relevante aproxima de la orientación y del aprendizaje organizacional, permitiendo alcanzar superiores rendimientos económicos.

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

los principales procesos, eliminando las áreas funcionales en su totalidad.

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

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

Conclusión de Innovación en mercadeo internacional

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

Grupo de investigacion

El presente proyecto es presentado por dos docentes ocasionales coordinadores de dos grupos de estudio con cuatro años en la universidad de los Llanos. Los dos grupos de estudio se encuentran formalizados ante el I.I.O.C, la profesora Jenny Milena Riveros Castañeda magister en Mercadeo, máster en comercio internacional, especialista en gerencia de mercadeo y profesional en administración financiera con experiencia de siete años en cargos profesionales, coordinadora del grupo COIN comercio internacional durante tres punto cinco años y conformado por 4 estudiantes del programa

administración de empresas y el profesor Rafael Ospina Infante candidato a MBA de la universidad la Salle, especialista en finanzas, finanzas publicas, alta gerencia y ecología y medio ambiente, profesional en administración de empresas con ocho años de experiencia en cargos profesional, coordinador del grupo de estudio cultura organización con una antigüedad de tres punto cinco años y lo conforman 2 estudiantes activos del programa administración de empresas. Estos grupos de estudio se unen con la finalidad de aportar sus fortalezas y objetos de estudio para dar origen al grupo de investigación COINCO “comercio internacional y cultura organizacional” con la finalidad de estudiar la orientación al mercado e innovación de las empresas

REFERENCIAS

- AABY, N.E. y SLATER, S.F.(1989): Management influences on export performance: a review of the empirical literature. *International Marketing Review*, n° 64, pp. 7-26.
- AAKER, D. (1988): *Strategic Marketing Management*. John Willy and Sons, 2ª ed., New York.
- ABELL, D.F. (1980): *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning*. Prentice-Hall, New Jersey.
- AGARWAL, S. y RAMASWANI, S.N. (1992): Choice of Foreign Market Entry Mode: Impact of Ownership, Location and Internalization Factors. *Journal of International Business Studies*, Vol. 27, First Quarter, pp. 1-27.
- AIKEN, M. y HAGE, J. (1968): Organizational Independence and Intraorganizational Structure. *American Sociological Review*, Vol. 33, pp. 912-930.
- ALBAUM, G.; STRANDSKOV, J. y DUERR, E. (1998): *International Marketing and Export Management*. Addison Wesley, Harlow, UK.
- ALONSO, J.A. (1993): Capacidades exportadoras y estrategia internacional de la empresa en VELARDE, J.; GARCÍA, J.L. y PEDREÑO, A. *Empresas y empresarios españoles en la encrucijada de los noventa*. Ed. Civitas, pp. 205-258.
- BABIN, B.J. y BOLES, J.S. (1998): Employee behaviour in a service environment: A model and test of potential differences between men a women. *Journal of Marketing*, Vol. 62, pp. 72-86.
- BAKER, T.L.; SIMPSON, PM. y SIGUAW, J.A. (1999): The Impact of Supplier. Perceptions of Reseller Market Orientation in Key Relationship Constructs. *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol. 27 (1), pp.50-57.
- BAKER, W.E. y SINKULA, J.M. (1999): The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol 27, n° 4, Fall, pp 411-427.
- BALABANIS, G.; STABLES, R.E. y PHILLIPS, H.C. (1997): Market Orientation in the Top 200 Britain Charity Organizations and its Impact on their Performance. *European Journal of Marketing*, Vol. 31, n° 8, pp. 583-603.
- BELLOENNETT, R. C. Y COOPER, R. (1981). The misuse of marketing: an American Tragedy. *EEUU: Business Horizons*, 25
- BRIGNALL, STAN Y BALLANTINE, JOAN (1996) Performances measurement in services business revisited. *EEUU: International Journal of Service Industry Management*. Vol. 7, N° 1.
- BUCKLER, SHELDON Y ZIEN, KAREN (1996). The spirituality of innovation: learning from stories. *EEUU: Journal of Product Innovation Management*. Vol. 13.
- CADOGAN, J.W. Y DIAMANTOPOULUS, A. (1995). Narver and Slater, Kohli and Jaworski and the market orientation construct: integration and internalization. *EEUU: Journal of Strategic Marketing*, vol. 3, N° 1.
- CASTELLS, MANUEL (2000): *La Sociedad en red. España: en La Era de la Información*,. Vol. 1., 2ª edición. Alianza Editorial. ISBN: 8420644943.
- COOPER, ROBERT Y EDGETT, SCOTT (1996). Critical success factors for new financial services. *EEUU: Marketing Management*. Fall.
- CRONIN, BLAISE (1992). Information and market integration in Latin America. *EEUU: Journal of Economic and Social Intelligence*, V. 2, N. 3.
- CRUZ ROCHE, I. (1991). *Fundamentos de Marketing*. España: Ariel Economía.
- DALGIC, T. (1998): Dissemination of Market Orientation in Europe. A Conceptual and Historical Evaluation. *International Marketing Review*, Vol. 15 (1), pp.45-60.
- DAVIDSON, W.H. (1980): The location of foreign direct investment activity: Country characteristics and experience effects. *Journal of International Business Studies*, Vol.11, pp. 9-22.
- DAVIS, P.S. (2000): Mode of International Entry: An Isomorphism Perspective. *Journal of International Business Studies*, Vol 31, n° 2, junio, pp 239-259.
- DAWSON, L.M. (1987): Transferring Industrial Technology to Less Developed Countries. *Industrial*

- Marketing Management, Vol.16, n° 4, november, pp. 265-271.
- DAY, G. (2000): Managing Market Relationship. Journal of the Academy of Marketing Science, Vol.28, n°1, pp.24-30.
- DAY, G. y NEGUNDADI, P. (1994): Managerial Representations of Competitive Positioning. Journal of Marketing, Vol. 58, n° 2, pp.31-44.
- DAY, G. y WENSLEY, R. (1988): Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority, Journal of Marketing, Vol 52, Abril, pp 1-20.
- DEL RÍO, M. L.; VARELA, J. A. y BARREIRO, J. M. (1999): El tamaño como determinante del rendimiento exportador de la empresa. XI Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing, Valladolid, pp. 387-403.
- DENG, S. y DART, J. (1999): The Market Orientation of Chinese Enterprises During a Time of Transition. European Journal of Marketing, Vol. 33, n° 5/6, pp. 631-654.
- DESHPANDÉ, R.; FARLEY J.U.; WEBSTER, F.E. (1993). Corporate culture, customer orientation and innovativeness in Japanese firms: a quadar analysis. EEUU: Journal of Marketing, Vol. 57 (enero)
- DINACYT (2003). Encuesta de actividades de innovación. Año de referencia 2003. Uruguay: Ministerio de Educación y Cultura, Dirección Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación.
- DINAPYME (2001). Indicadores de Tecnologías de Información y Comunicación en Uruguay (TIC). Uruguay: Ministerio de Industria, Energía y Minería Dirección Nacional de Artesanías, Pequeñas y Medianas Empresas presentación en Power Point, en www.dinacyt.org.uy
- DIAMANTOPOULOS, A. (1988): Identifying Differences Between High and Low Involvement Exporters. International Markeintg Review, Vol.21, n° 5, october, pp. 18- 23.
- DIAMANTOPOULOS, A. y CADOGAN, J. (1996): Internationalizing the market orientation construct: an in-depth interview approach. Journal of Atrategic Marketing, n° 4, pp.23-52.
- DIAMANTOPOULOS, A. y HART, S. (1993): Linking Market Orientation and Company Performance: Preliminary Evidence on Kohli ad Jaworski's Framework. Journal of Strategic Marketing, n°1, pp.93-121.
- DIAMANTOPOULOS, A. y SCHLEGELMILCH, B. (1994): Linking Export Manpower to Export Performance: A Canonical Regression Analysis of European and U.S. Data in CAVUSGIL, S.T. y AXINN, C. (eds) Advances in International Marketing, Jai, New York.
- DRUCKER, PETER (1985). La disciplina de la innovación. Chile: Harvard Business Review, Vol. 82, N° 8 (agosto 2004). Reimpresión.
- ECCLES, R.G. Y PYBURN, P.J. (1992). Creating a comprehensive system to measure performance. EEUU: Management Accounting, October. Edquist, C. (1997). Systems of innovation approaches –their emergences andcharacteristics. En: Edquist (Ed), Systems of innovation: Technologies, Institutions and Organisations. Inglaterra: Pinter.
- FITZGERALD, L.; JOHNSTON, R.; BRIGNALL, S.; SILVESTRO, R. Y VOSS, C. (1991).Performance measurement in service business. Inglaterra: CIMA.
- FREEMAN, C. (1987). Technology policy and economic performance: lessons from Japan. Inglaterra: Pinter.
- GOLDEN, P.A.; JOHNSON, D.M. Y SMITH, J.R. (1995). Strategic orientation and marketing strategies in transition economies: a study of Russian firms. EEUU: Journal of Strategic Marketing, vol. 3, N° 1.
- GRENLEY, G.E. (1995). Forms of market orientation in U.K.companies. Inglaterra: Journal of Marketing Studies, vol. 32, N° 1.
- HAMEL, GARY Y GETZ, GARY (2004). Cómo innovar en una era de austeridad. Chile: Harvard Business Review, Vol. 82, N° 8 (agosto 2004). Informe revista poder 25 de Agosto de 2007
- JOHN D. DANIELS, LEE H. RADEBAUGH Y DANIEL P. SULLIVAN. Negocios internacionales. Pearson Prentice hall. 2004 décima edición.
- KOHLI, A.K. y JAWORSKI, B.J. (1993): Market Orientation: Antecedents and Consequences. Journal of Marketing, Vol. 57, julio, pp.53-70.
- KOHLI, A.K.; JAWORSKI, B.J. Y KUMAR, A. (1993): MARKOR: A measure of Market Orientation. Journal of Marketing Research, Vol.30, n°4, november, pp.467- 477.
- NARVER, J.C. y SLATER, S.F. (1991): Becoming More Market Oriented: An Exploratory Study of the Programmatic and Market-Back Approaches Marketing Science Institute, Working Papers n° 91-128.
- LAUREN B. MABBS Y JUAN CARLOS BOTERO. Negocios internacionales competencia en el mercado global. Mc Graw Hill febrero de 2007
- NARVER, J.C. y SLATER, S.F. (1998): Additional Thoughts on the Measurement of Market Orientation: A Comment in Deshpandé and Farley. Journal of Market Focused Management, Vol.2, pp. 233-236