

Orientación al Mercado de la empresa Grupo Alcomex.

Onceavo avance

Línea de profundización: [Marca](#)

Grupo de Investigación Mercadeo I+2

Yeison Ricardo Socadagui Pérez (100104288)

Director: [Giuseppe Angelo Vanoni Martinez](#)

Octubre de 2025

Resumen

El estudio tiene como propósito analizar la orientación al mercado en Grupo Alcomex, evaluando sus dimensiones a partir de la percepción de colaboradores ejecutivos y comerciales. Para tal fin, se ha utilizado un enfoque mixto, combinación entre la recolección de la información mediante la utilización de cuestionarios orientados por la técnica Likert y una fase cualitativa consistente en la realización de entrevistas con personal clave de la organización. Se identificaron fortalezas en la atención al cliente, personalización de los servicios y la respuesta desde operaciones, en términos de oportunidades se identificaron la falta de coordinación interfuncional e inteligencia competitiva, así como en la planificación estratégica. Las evidencias muestran que, a pesar de que la compañía posee herramientas para el seguimiento de la satisfacción del cliente y que mantienen el cumplimiento normativo, existen vacíos en la sistematización de la información relativa a la situación externa y en la capacidad de realizar pronósticos acerca de las expectativas de los clientes. Las propuestas o recomendaciones tienen como objetivo mejorar la integración entre áreas, la circulación de la información interna a diferencia de la información externa, la introducción de herramientas proactivas de innovación y diferenciación y, por consiguiente, la sostenibilidad y competitividad de la organización, contribuyendo a profundizar la comprensión de la práctica respecto a la orientación hacia el mercado en cuanto a empresas del sector logístico y ofreciendo información a la gerencia para el desarrollo de las decisiones estratégicas.

Palabras clave: Orientación al mercado, Logística, Estrategia empresarial, Satisfacción del cliente.

Abstract

The purpose of this study is to analyze market orientation at Grupo Alcomex, evaluating its dimensions based on the perceptions of executive and sales staff. To this end, a mixed-methods approach was used, combining data collection through Likert-scale questionnaires with a qualitative phase consisting of interviews with key personnel within the organization. Strengths were identified in customer service, service personalization, and operational responsiveness. Opportunities identified included a lack of cross-functional coordination and competitive intelligence, as well as shortcomings in strategic planning. The evidence shows that, although the company has tools for monitoring customer satisfaction and maintains regulatory compliance, there are gaps in the systematization of information regarding the external environment and in the ability to forecast customer expectations. The proposals or recommendations aim to improve integration between areas, the flow of internal information as opposed to information from outside, the introduction of proactive innovation and differentiation tools and, consequently, the sustainability and competitiveness of the organization, contributing to a deeper understanding of market orientation practices in logistics companies and providing information to management for the development of strategic decisions.

Key words: Market orientation, Logistics, Business strategy, Customer satisfaction

INTRODUCCIÓN

Planteamiento del problema

A lo largo de las últimas décadas, el sector logístico en Colombia ha mostrado un comportamiento de crecimiento sostenido, potenciado por el comercio internacional, la digitalización de los procesos y la demanda de mayor eficiencia en las cadenas de suministro. De acuerdo con el Departamento Nacional de Planeación (DNP, 2022), el sector del transporte y logística ha sido uno de los principales sectores tributarios del Producto Interno Bruto del país, constituyendo el 5,7% en 2021.

Esta realidad ha forzado a las organizaciones a adecuar sus estructuras internas y a determinar sus estrategias en función de las exigencias de la realidad del mercado, de esta manera se consigue una mejor agilidad para la capacidad de respuesta a la realidad del mismo. Dentro de este marco, la orientación al mercado se ha instalando como una de las estrategias más efectivas para competir. Para Kohli y Jaworski (1990), la orientación en el mercado es el proceso organizacional que se orienta a realizar la generación, la difusión y la respuesta de la inteligencia de mercado, obteniendo a través de este enfoque para las empresas una capacidad de adaptar sus procesos y decisiones a las necesidades reales de los clientes. Y,

por su parte, Narver y Slater (1990) también argumentan que esta orientación incrementa la satisfacción de los clientes, así como también establece una relación directa y positiva con el rendimiento financiero de las organizaciones. No obstante, existen diversos estudios que han demostrado que muchas organizaciones, principalmente en contextos latinoamericanos, se ven imposibilitadas para traducir dicha orientación en acciones concretas debido a las limitaciones estructurales, culturales o de comunicación interna de las empresas, como lo explican Rodríguez (2018) y Villegas & Ospina (2020).

Grupo Alcomex, una empresa colombiana con más de 37 años en el rubro logístico y de comercio exterior, ha logrado constituirse como operador logístico integral, como consecuencia de su capacidad técnica y experiencia, sumada a su localización en la ciudad en Bogotá D.C., donde queda muy cercana al Aeropuerto Internacional El Dorado. Aunque para su clasificación se adscribe como pequeña y mediana empresa (PYME); se ha evidenciado un alcance de gran relevancia en la prestación de servicios a diversas industrias. Sin embargo, y para la fecha en la que la investigación dio inicio, no había evidencias ni estudios internos que permitieran dimensionar cómo consideraban y cómo llevaban a cabo estos principios los colaboradores fundamentales, en su mayoría de las áreas ejecutivas y comercial.

La no puesta de este tipo de diagnósticos puede representar un riesgo, ya que según Day (1994) o Lado et al. (1998), la orientación al mercado no depende exclusivamente de la elección estratégica, sino de su apropiación por el capital humano. Si hay distancias entre la estrategia formal y la práctica real de los equipos operativos, se pone en modo de cuestionamiento la capacidad para responder al cliente, se restringe la innovación y, por ende, la sostenibilidad del negocio. Por esta razón, resultó pertinente analizar de forma sistemática las percepciones, entendimientos y prácticas relacionadas con la orientación al mercado al interior de Grupo Alcomex, con el fin de aportar a su mejora continua y reforzar su posición en un sector tan dinámico como el logístico y de comercio exterior.

Justificación de la investigación

La fundamentación de esta investigación se basa en la necesidad de generar un conocimiento que sirva para tomar decisiones por parte de Grupo Alcomex, una empresa con casi cuatro décadas de formación en el área de la logística y comercio exterior en Colombia. A pesar de su experiencia y posicionamiento operativo, la organización no contaba con un diagnóstico sistemático de cómo sus colaboradores percibían e interpretaban las prácticas orientadas al mercado. Conseguir esta información era fundamental para detectar, de una mejor y más correcta manera, vacíos, incoherencias o bien fortalezas internas, lo cual era relevante para formular estrategias de mejora acordes a las verdaderas condiciones de la empresa.

Desde el punto de vista académico, esta investigación responde a un vacío que existía en la literatura local sobre la orientación al mercado en la aplicación del sector logístico y de comercio exterior en empresas pequeñas y medianas (PYMES) en Colombia. A pesar de que es un concepto bastante trabajado en el contexto de las economías desarrolladas, el estudio de este constructo desde el enfoque de la orientación al mercado en el cual en el entorno colombiano es un tema de escaso desarrollo, en especial si consideramos las percepciones de las personas y no sólo los resultados financieros. Se aporta una mirada localizada y cualitativa que logra contrastar teorías existentes con la experiencia de una organización real, lo que contribuye en sí en el fortalecimiento del conocimiento aplicado en administración y mercadeo en Colombia.

Desde un punto de vista social y económico esta investigación tiene lógica, ya que más del 90% de las compañías en Colombia son micro, pequeñas o medianas empresas (Confecámaras, 2022), y muchas de ellas incluso carecen de herramientas diagnósticas para examinar sus prácticas estratégicas, también se trata de compartir este tipo de estudios, sirviendo de referente para otro tipo de empresas del sector logístico y de comercio exterior que tengan que afrontar problemas semejantes, sobre todo en lo que respecta a fortalecer sus capacidades organizacionales desde una perspectiva interna. Por tanto, el trabajo no solo tuvo valor para el caso de estudio, sino que también puede ser útil como insumo para otras organizaciones interesadas en mejorar su posicionamiento en el mercado a partir de procesos de autoconocimiento.

Objetivos de la investigación

Objetivo general

Analizar la orientación al mercado en Grupo Alcomex mediante la evaluación de sus dimensiones por parte de colaboradores ejecutivos y comerciales.

Objetivos específicos

1. Identificar las percepciones y entendimientos de los colaboradores ejecutivos y comerciales de Grupo Alcomex respecto a la orientación al mercado.
2. Evaluar cómo las estrategias actuales de Grupo Alcomex se alinean con los principios de la orientación al mercado.
3. Analizar los procesos internos y externos de Grupo Alcomex que influyen en su capacidad para satisfacer las necesidades del cliente y mantener una ventaja competitiva.
4. Proponer recomendaciones específicas para mejorar la orientación al mercado en Grupo Alcomex, con el objetivo de fortalecer su sostenibilidad empresarial y su competitividad en el mercado logístico.

Preguntas de investigación

¿Cómo se manifiesta la orientación al mercado en Grupo Alcomex, según la percepción de sus dimensiones por parte de los colaboradores ejecutivos y comerciales?

Esta pregunta de investigación se complementa por la siguiente sistematización:

1. ¿Cuáles son las percepciones y entendimientos de los colaboradores ejecutivos y comerciales de Grupo Alcomex respecto a la orientación al mercado?
2. ¿En qué medida las estrategias actuales de Grupo Alcomex están alineadas con los principios de la orientación al mercado y cómo pueden optimizarse para mejorar la satisfacción del cliente?
3. ¿Cómo influyen los procesos internos y externos de Grupo Alcomex en su capacidad para satisfacer las necesidades del cliente y mantener una ventaja competitiva en el sector logístico y de comercio exterior?

REVISIÓN DE LITERATURA

Antecedentes

El concepto de orientación al mercado ha ocupado un lugar central en la literatura de administración, mercadeo y gestión organizacional desde finales del siglo XX, al ser considerado un determinante estratégico del desempeño competitivo y de la sostenibilidad empresarial en contextos dinámicos. Distintos autores concuerdan en considerar que una organización dirigida al mercado no solamente es capaz de identificar las necesidades presentes como latentes en el caso de sus clientes, sino que a su vez desarrolla capacidades también orientadas a la elaboración de inteligencia de mercado que comparte de manera interna y de tal modo generando una respuesta adecuada que articula todos los niveles operativos (Kohli y Jaworski, 1990; Narver y Slater, 1990).

En este contexto, el presente capítulo tiene como propósito examinar el estado del arte de la orientación al mercado, a fin de establecer una base teórica sólida que respalde el enfoque y las decisiones metodológicas del estudio realizado en Grupo Alcomex, este análisis de antecedentes, no solo busca posicionar teóricamente la investigación, sino también identificar oportunidades para enriquecer el debate académico a través de un abordaje empírico y cualitativo.

Estudios internacionales relevantes sobre orientación al mercado

Carrillo et al. (2021) llevaron a cabo un estudio en el contexto mexicano. En él analizaron la relación entre la orientación al mercado, la orientación emprendedora y el desempeño económico en 285 empresas turísticas formalmente constituidas con el estado de Aguascalientes. El estudio, tras realizar una regresión lineal simple de sus resultados, muestra que la orientación al mercado explica el 15,4% de la variabilidad en el desempeño económico de las empresas. Este hecho pone de manifiesto la relevancia de la orientación al mercado para asegurar el fortalecimiento de ventajas competitivas sostenibles, incluso en situaciones de crisis derivadas de la situación generada por la pandemia de Covid-19. La investigación indica la importancia de acentuar la formalización de procesos de escucha del consumidor, de dispersión de información de mercado entre los empleados y de cómo se interrelacionan tales insumos con las estrategias de innovación.

Por su parte, aporta una gran importancia la investigación de Lázaro et al. (2021), que estudia la relación entre la orientación al mercado y los resultados organizacionales en 283 empresas de España. Dicha investigación pone de manifiesto el papel relevante de la colaboración entre los departamentos de ventas y marketing al poner de manifiesto que aquellas empresas que tienen una alta sinergia entre ambas áreas logran un desempeño superior. No obstante, el hallazgo

más relevante es que la orientación al mercado, por sí sola, representa el factor más determinante del rendimiento organizacional, siendo sus componentes más influyentes la orientación al cliente (64,6 %), la coordinación interdepartamental (20,2 %) y la orientación hacia los competidores (15,2 %).

Bajo una perspectiva de género y de gestión directiva, Orlandini (2021) desarrolló su investigación en el sur de Bolivia con 190 mujeres que ejercieron el rol de gerentes y dueñas de empresas hoteleras, donde se creó y validó un instrumento para evaluar la relación entre el perfil directivo femenino, la orientación hacia el mercado y el desempeño organizacional. La autora demostró de manera empírica la existencia de una correlación significativa entre las tres variables estudiadas, poniendo de manifiesto la importancia de hacer partícipe a factores como el capital humano y social dentro de los procesos de orientación al mercado.

Verján et al. (2021) llevó a cabo una revisión teórica en la que articula los enfoques de la gestión administrativa y la orientación al mercado como elementos clave para la creación de estrategias de negocios eficaces. Desde un análisis como este, se argumenta que una adecuada orientación al cliente, complementada con una gestión estratégica receptiva al medio económico, permiten la mejora del posicionamiento de las organizaciones y dar respuestas de forma más ágil a los requerimientos de este.

Asimismo, la investigación de Guerra (2021) en la región de Lambayeque Perú también puede considerarse un referente latinoamericano, ya que ofrece un modelo de marco estructural que incluye la orientación hacia el mercado como una de las variables que explican la competitividad de las PYMES analizadas. Con un análisis factorial confirmatorio, el autor corrobora la correlación entre la orientación al cliente, la capacidad de innovación y el capital social, y muestra cómo la gestión del conocimiento y la potenciación de competencias no tecnológicas se transforman en el embrión que sostiene una estrategia hacia el mercado de manera persistente.

Investigaciones nacionales sobre el tema

La orientación al mercado ha sido objeto de creciente interés en el contexto colombiano, dada su relación directa con la innovación, el desempeño organizacional y la sostenibilidad empresarial. Así, Torres et al. (2021) además de realizar un análisis ciencia-métrico, identifica la evolución del concepto de orientación del mercado desde enfoques tradicionales hasta enfoques emergentes, distinguiendo tres líneas clave: la innovación de producto, el desempeño organizacional y la orientación interna al mercado. Este trabajo publicado desarrolla la idea de que la orientación al cliente y la sistematización del conocimiento del entorno son elementos sólidos de un posicionamiento estratégico y sugiere la existencia de estudios cualitativos que complementen la visión bibliométrica.

En las pequeñas y medianas empresas resalta el estudio elaborado por Valderrama González y Villamil Robles (2021), en el que estudian las PYMES de servicios en Bogotá y la relación de la cultura organizacional y la orientación del mercado y su efecto en el crecimiento de la empresa. Los resultados muestran que las empresas que definen su cultura organizacional hacia el aprendizaje, la adaptabilidad y la innovación alcanzan niveles elevados de orientación al cliente y este se traduce en un efecto positivo en los resultados de éstas. (Martínez y Medina, 2025) Este estudio identifica la necesidad de posicionar una cultura de la organización que una los valores organizacionales con las prácticas de orientación del mercado.

En paralelo, el estudio realizado por González y Robles (2021) si bien está muy enraizado como un estudio en empresas de transporte terrestre interprovincial en Abancay, también hace aportes nada despreciables en función de las estrategias de fidelización del cliente como parte inherente del concepto de orientación a mercado. Al respecto, la investigación concluye que la personalización de los servicios y la amabilidad constituyen los pilares sobre los que asentar una mayor fidelización del cliente y que la aplicación progresiva de programas de fidelización está presente en el rendimiento de las organizaciones (Montero y Zurita, 2025).

Otro importante aporte es el trabajo de Hernández y Cabrera (2023), autores que elaboraron una visión panorámica de los determinantes de tipo estratégico de la orientación al mercado a partir de la llegada de la pandemia, y que a partir del análisis de más de 60 artículos del ámbito del marketing determinaron tres categorías claves: marketing digital, conocimiento sobre el consumidor y branding asociado a la perdurabilidad. Una de las conclusiones más relevantes es que la OM (Orientación al Mercado) ha ido evolucionando hacia una concepción más personalizada del usuario, que parte del tratamiento estratégico de la información y la innovación organizativa continuada (Córdova et al., 2025). En esta línea, el trabajo hace hincapié en que las empresas deben superar los enfoques tradicionales de OM (centrados en el producto) y adaptarse a los nuevos tiempos tecnológicos y culturales exigidos por el contexto digital en el que se encuentran, en el caso particular de Colombia en el entorno post-COVID-19.

La investigación Solarte et al. (2020) sobre las empresas familiares en Pasto sienta un precedente en el sentido que la innovación influye directa y positivamente en la OM, más aún que la cultura organizacional. Los autores, a partir de una muestra de 234 personas (gerentes y fundadores) en empresas familiares concluyen que existe una relación positiva entre la incorporación de la innovación en los procesos de producción y la OM. El estudio, en este caso, aporta una evidencia empírica no sólo a favor de ver la OM como un proceso interdependiente de otros elementos, lo cual es la innovación y el aprendizaje organizacional. Con ello, reafirma la exigencia de contar con estrategias integradas para hacer frente a las limitaciones estructurales que las empresas familiares deben afrontar en un entorno altamente competitivo.

El estudio desarrollado por Piedrahita y Restrepo (2019) tenía como núcleo el análisis de las pequeñas, medianas y grandes comercializadoras de químicos de Medellín, y mostró que, aunque hay un nivel medio a alto de OM (con promedios de 3,44/5 a 3,92/5), esta no es garantía de competitividad continua. En específico, las organizaciones grandes obtuvieron bajos resultados en la capacidad de acción y de análisis de la información externa, y las pequeñas lo hicieron en la capacidad de orientación interna (Hernández y Pérez, 2025). Este estudio pone de manifiesto una problemática común en las empresas colombianas: la distancia entre el reconocimiento de la OM desde lo teórico y la aplicación de la estrategia de forma eficaz.

Esta misma línea de análisis fue abordada por Aguirre et al. (2013), quienes analizaron la OM en la industria licorera colombiana. Su trabajo mostró que la orientación reactiva y la orientativa presentaban un grado de desarrollo medio, lo que imprime serias limitantes a la generación de ventajas sostenibles. La aportación de esta investigación es que incorpora el contenido estratégico afirmando que una buena OM puede aumentar la satisfacción del cliente, el compromiso del personal y la rentabilidad de la empresa (Demuner, 2025). Sin embargo, también revelan que esta orientación aún no se articula plenamente en los procesos estructurales del sector industrial licorero, lo que representa una problemática clave: la desconexión entre la estrategia de mercado y la operatividad empresarial.

En conjunto, estos antecedentes nacionales evidencian que la orientación al mercado en Colombia es una capacidad organizacional aún en desarrollo, atravesada por problemáticas como la falta de alineación interna, la escasa gestión de la información estratégica, y la limitada articulación con procesos de innovación. Al mismo tiempo, muestran la relevancia de incorporar modelos de orientación al cliente más dinámicos y adaptables, que respondan a las exigencias contemporáneas del mercado nacional y global.

Constructo teórico

El presente constructo teórico se organiza en torno a la necesidad de comprender cómo la orientación al mercado, precisamente, se configura como una capacidad estratégica fundamental para las organizaciones actuales, en especial para aquellas que conviven en entornos complejos, turbulentos y competitivos como aquellos que se ven afectados por las dinámicas propias del mercado colombiano. En este orden de ideas, se ponen en consideración y se articulan las principales categorías conceptuales que permiten dotar de sustento a la reflexión investigativa: la orientación al mercado, la innovación y la cultura organizacional.

La orientación al mercado (OM) es considerada en esta investigación como una filosofía de gestión entendida como un constructo que atraviesa la totalidad de la estructura organizativa y que supone no solamente atender las necesidades

actuales de los clientes sino anticiparse a sus expectativas futuras (Ortiz, 2025). Según el enfoque propuesto por Kohli y Jaworski (1990), la OM se concibe como un proceso que consta de tres dimensiones operativas: la generación de inteligencia de mercado, la difusión de la inteligencia de mercado a toda la organización y la capacidad de respuesta coordinada respecto a los hallazgos. Esta concepción operacional ha sido fundamental para medir el grado de orientación al mercado a través de instrumentos como el MARKOR, ampliamente validado en diferentes contextos organizacionales.

Dentro del mismo ámbito, lo que aportan Narver y Slater (1990) se trata de una visión complementaria de carácter más cultural en la que la orientación al mercado es interpretada como una manera de entender la cultura organizacional compuesta por la orientación al cliente, la orientación a la competencia y la coordinación interfuncional, ya que la orientación al mercado no está limitada a un compendio de prácticas o acciones estratégicas, sino que está fundamentada en las creencias, en los valores y en las normas que dirigen la conducta organizacional (Sosa et al., 2024). Por lo tanto, la orientación al mercado tiene sentido en tanto que se convierte en un hilo conductor capaz de movilizar los recursos cognitivos, simbólicos y estructurales de las empresas hacia la creación de valor para el cliente.

De acuerdo a esta lógica, se debe vincular el concepto de orientación al mercado con el de innovación en la medida en que la innovación se presenta como un tipo de respuesta al entorno, la cual puede ser utilizada no solo en su forma tecnológica sino también en su forma organizacional, comercial y estratégica (Aguirre et al., 2013). De tal modo que se introduce el concepto de innovación “blanda” que hace mención a los cambios en los procesos de gestión, en la estructura interna de la empresa o en sus mecanismos de interacción con el entorno, y que resulta fundamental para la adaptación continua que exige la orientación al mercado (Piedrahita y Restrepo, 2019).

Dentro de esta clasificación conceptual, la cultura organizacional se ubica en un lugar preponderante, dado que constituye un contexto tanto simbólico como normativo que puede facilitar (o impedir) la implementación de una auténtica orientación al mercado. De acuerdo con Arios et al. (2012), la cultura organizacional puede definirse como un patrón de supuestos básicos compartido por el grupo, es decir; el grupo ha aprendido a medida que ha intentado resolver los problemas de adaptación externa e integración interna. Por lo tanto, una cultura organizacional que cuide, fomente y apoye el aprendizaje, la toma de decisiones, la apertura, la facilitación de la comunicación, la colaboración entre departamentos, etc. puede ser considerada como un facilitador de la OM, puesto que genera una estructura interna que habilita a hacer frente a las demandas de los mercados.

A su vez, se incorpora la perspectiva de capacidades dinámicas Acuña (2016), que proporciona un marco explicativo suficientemente sólido para explicarnos cómo las

organizaciones podrían cambiar sus destrezas y recursos ante las fuerzas del entorno. Las capacidades dinámicas son procesos de detección de oportunidades, de apoderamiento del conocimiento, de transformación de la organización, todos ellos constitutivos para poder actuar en mercados en un contexto de incertidumbre.

En el marco de este estudio, estas capacidades se articulan directamente con la orientación al mercado, ya que su ejercicio requiere una base sólida de información de mercado, así como estructuras ágiles para actuar en consecuencia.

Así la ventaja competitiva se define como el resultado de una gestión coherente e integrada según los distintos elementos ya presentes. También se puede decir que según lo que sostiene Porter y Kramer (2007), la ventaja competitiva puede generarse desde la diferenciación o por medio del liderazgo en costos, pero en las dos, la misma se sostiene de un profundo conocimiento del mercado. Así, desde un punto de vista que entiende el contexto de forma más amplia, la orientación al mercado constituye un aspecto crítico de éxito no solo para la rentabilidad a corto plazo, sino también para la sostenibilidad y perdurabilidad en el tiempo de las organizaciones. De forma que el constructo teórico que orienta esta investigación permite establecer un marco de referencia analítico interesante en base a cómo las prácticas de orientación al mercado, mediadas por la innovación, la cultura organizacional y las capacidades dinámicas, impactan en el desempeño competitivo de las organizaciones en contextos emergentes como el colombiano.

ESTRATEGIA METODOLÓGICA

Enfoque metodológico mixto exploratorio

La investigación adopta un enfoque mixto exploratorio, integrando tanto métodos cualitativos como cuantitativos para proporcionar una visión completa de la orientación al mercado en la empresa Grupo Alcomex. De acuerdo con Ascona y Mencia (2023) el enfoque mixto en investigación combina métodos cuantitativos y cualitativos, buscando aprovechar las fortalezas de ambos para obtener una comprensión más amplia y profunda del fenómeno estudiado. Este enfoque permite que los datos cuantitativos proporcionen una visión general y estructurada, mientras que los datos cualitativos permiten explorar en profundidad las experiencias, percepciones y significados que los participantes atribuyen al tema en cuestión.

El enfoque cualitativo se llevó a cabo mediante entrevistas a profundidad con los ejecutivos, permitiendo explorar detalladamente sus perspectivas sobre los componentes clave de la orientación al mercado, tales como la orientación al cliente, la orientación a la competencia y la coordinación interfuncional. Paralelamente, el enfoque cuantitativo se estructuró en torno a un cuestionario con escala Likert, que se aplicó al personal operativo y comercial, capturando sus percepciones y valoraciones en relación con estas mismas dimensiones, lo cual facilitó un análisis estadístico de los datos y permitió observar patrones de percepción en distintos niveles de la organización.

Según lo que indican Creswell y Plano Clark (2018), los métodos mixtos permiten integrar los enfoques cuantitativos y cualitativos con el objetivo de alcanzar una comprensión más exhaustiva del fenómeno que se estudia, en especial en un entorno organizacional donde los datos numéricos deben redundar en la interpretación realizada por los diferentes actores. Igualmente, Hernández et al., (2022) indican que la investigación mixta no apunta solamente a obtener resultados que puedan generalizarse, sino que trata de profundizar el análisis de una realidad compleja, aplicando la medición objetiva y la interpretación subjetiva realizada por los participantes.

Por lo tanto, un tamaño de muestra pequeño está justificado por las características exploratorias del estudio y por la pretensión de comprender en profundidad las percepciones y prácticas de orientación al mercado en el Grupo Alcomex, pero no, por extrapolar resultados, Morse (2010) manifiesta que en estudios mixtos exploratorios la calidad de la información y la forma en la que se integra el material resultan más importantes que el número de casos estudiados, la triangulación de fuentes y métodos se considera una estrategia de validación y contraste de los datos permitiendo reforzar la credibilidad de los resultados a través de la comparación entre las entrevistas, las encuestas y la revisión documental realizadas.

Diseño

Este estudio tiene un diseño exploratorio, no experimental y transversal, lo que significa que se enfocará en observar y analizar cómo se percibe y se aplica la orientación al mercado en el Grupo Alcomex, sin intervenir ni modificar nada (Sampieri, 2018), se realizará en un solo momento, recopilando datos que muestren la situación de la empresa en este aspecto.

Este enfoque permite tener una fotografía clara de cómo se llevan a cabo estas prácticas dentro de la organización y entender sus principales dimensiones. Además, facilita la comparación de opiniones entre distintos grupos de colaboradores, lo que ayuda a tener una visión más completa y precisa de lo que realmente está pasando.

Secuencia de las fases cualitativa y cuantitativa e integración de hallazgos

El enfoque metodológico mixto exploratorio establecido en la investigación, se desarrolló a través de la combinación de fases cualitativas y cuantitativas de forma secuencial y, a la vez, también integrada.

En primer lugar, se determinó la realización de la fase cualitativa mediante entrevistas a profundidad, en las que participaron cinco ejecutivos del Grupo Alcomex, seleccionados de forma estratégica en función del nivel jerárquico alto y del área funcional. La fase cualitativa aportó información sobre percepciones, experiencias y significados, por ejemplo, de los tipos de clientes y competidores y, además, se destacaron dimensiones de la orientación al mercado como: orientación al cliente, orientación a la competencia y coordinación interfuncional.

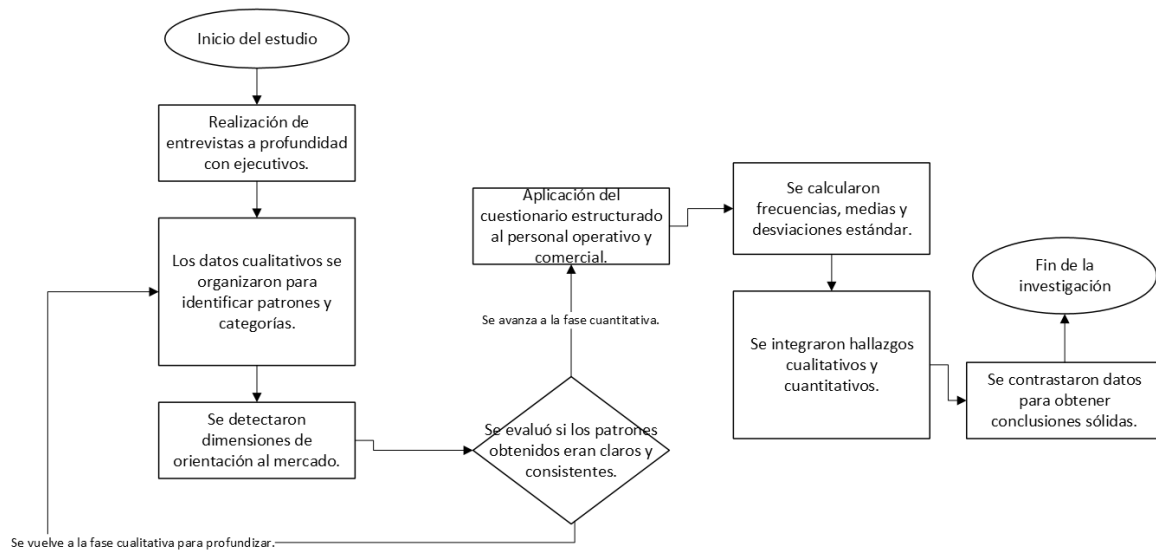
Seguidamente se diseñó y se puso en marcha la fase cuantitativa mediante un cuestionario estructurado con escala Likert, que estaba destinado a diez colaboradores considerados operativos y comerciales. La recogida de datos en la fase cuantitativa permitió, además, poder cuantificar percepciones y tendencias identificadas en la fase cualitativa y obtuvieron aportes que pudieron reflejar la visión general de la implementación de la orientación al mercado en la organización.

La incorporación de la fase cualitativa y la fase cuantitativa se llevó a cabo mediante triangulación de los hallazgos. Por una parte, los hallazgos cualitativos dieron lugar a categorías y patrones que guiaron la interpretación de los datos cuantitativos. Por la otra, los datos cuantitativos confirmaron y complementaron la información obtenida de los datos provenientes de las entrevistas. Este esfuerzo conjunto permitió comparar e indagar información, enriquecer el análisis e incrementar la validez de los resultados.

Para que la secuencia metodológica sea más transparente se elaboró un diagrama de flujo que representa los pasos desde la recolección de los datos cualitativos hasta la integración entre los diferentes datos y el análisis de los datos obtenidos

mediante triangulación. Este diagrama de flujo forma una representación iconográfica de cómo se integran las diferentes fases y muestra cómo contribuyen a la comprensión global de la orientación hacia el mercado en el grupo Alcomex.

Figura 1.
Diagrama de flujo



Técnicas e instrumentos

Para la recolección de datos, se emplearon dos técnicas complementarias que aseguraron un análisis exhaustivo y multidimensional de la orientación al mercado en el Grupo Alcomex. En primer lugar, se llevaron a cabo entrevistas a profundidad, las cuales, de acuerdo con Robles (2011) permiten una exploración detallada de las motivaciones, creencias y percepciones individuales al proporcionar una estructura flexible que facilita la recolección de información subjetiva y matizada. Este método es particularmente adecuado para captar los matices en las percepciones de los ejecutivos sobre la orientación al mercado, ya que, como argumenta Blázquez (2015), las entrevistas en profundidad permiten una comprensión más rica de los pensamientos y experiencias de los participantes (Ver Anexo A).

En segundo lugar, se aplicó un cuestionario estructurado a través de encuestas interpersonales dirigidas al personal operativo y comercial, una técnica que, según Meneses (2016) proporciona datos consistentes y comparables al seguir una estructura predeterminada, ideal para capturar aspectos específicos y cuantificables de las percepciones sobre la orientación al mercado. Ambos instrumentos están diseñados explícitamente para abordar las dimensiones clave de la orientación al mercado establecidas por Narver y Slater (1990), como la orientación al cliente, la orientación a la competencia y la coordinación interfuncional, con el objetivo de

obtener una visión integral y precisa de su implementación y percepción dentro de la empresa.

Las entrevistas en profundidad fueron aplicadas de manera personal a los ejecutivos del Grupo Alcomex, siguiendo una guía semiestructurada y dividiendo esta en secciones vinculadas a la dimensión referida, que incluía la orientación al cliente, la orientación a la competencia y la orientación interfuncional, de forma que permitía profundizar sobre sus percepciones y experiencias individuales de forma flexible y profunda.

El cuestionario estructurado para personal operativo y comercial fue aplicado presencialmente y contuvo preguntas cerradas con escala Likert. Este dispositivo estaba organizado por secciones de acuerdo con cada dimensión de la orientación al mercado (orientación al cliente, orientación a la competencia y orientación interfuncional), incluyendo ítems pensados para aprovechar datos cuantificables sobre la percepción y aplicación de cada una de las dimensiones de la variable orientación al mercado de la empresa objeto de estudio. De esta forma, se garantizó que ambos instrumentos fuesen consistentes, trazables y a la vez complementarios, lo que permite llevar a cabo un análisis completo y confiable sobre la información recolectada en su conjunto.

Participantes

Los participantes fueron seleccionados según dos fases del estudio. Para las entrevistas a profundidad, se contó con un total de 5 entrevistas distribuidas entre los diferentes niveles jerárquicos y áreas funcionales relevantes. En la fase de análisis descriptivo, 10 individuos respondieron al cuestionario estructurado. Se utilizó un muestreo no probabilístico por conveniencia para seleccionar a los participantes en función de su disponibilidad y relevancia para el estudio.

Aunque la muestra, integra un número pequeño de participantes, ha sido seleccionada de forma intencionada por criterios de relevancia de la información y de representatividad funcional, que aseguran la riqueza de las opiniones y la diversidad de puntos de vista en el seno del fenómeno estudiado. En el tipo de estudio exploratorio, como bien indican Hernández Sampieri et al. (2022), la conveniencia del tamaño muestral depende más de la saturación teórica y el nivel de análisis, que no del número de casos, razón por la cual los resultados se dirigen a la complejidad de la información y no a la generalización, que aleja el fin del estudio de conocer.

La elección del tamaño de la muestra tuvo en cuenta las características exploratorias del estudio y la posibilidad de obtener información profunda sobre la orientación al mercado en el Grupo Alcomex. Para la fase cualitativa se llevaron a cabo cinco entrevistas en profundidad con ejecutivos que fueron seleccionados estratégicamente y sin un orden jerárquico determinado y pertenecientes a

diferentes áreas funcionales, y para la fase cuantitativa se aplicó un cuestionario estructurado en diez personas colaboradoras en el área de operaciones y en el área comercial.

La elección de las personas colaboradoras se realizó adecuándose a determinados criterios de pertinencia y representatividad funcional, siendo que únicamente se incorporaron aquellas personas sentidas como personas que podían aportar información suficiente sobre las prácticas y las percepciones relacionadas con la orientación al mercado. Se adoptó un muestreo no probabilístico por conveniencia y de disponibilidad de la persona colaboradora y en el conocimiento que esta tenía del fenómeno objeto de estudio.

Una vez completadas las entrevistas y encuestas, los datos fueron transcritos, tabulados y codificados para el análisis. Los resultados obtenidos fueron analizados para identificar patrones y tendencias relacionadas con la gestión de mercadeo y la orientación al mercado, finalmente, se formularon conclusiones y recomendaciones basadas en los hallazgos, dirigidas a mejorar la estrategia de mercado de la compañía en estudio.

Categorías y variables

Tabla1.

Categorías y variables

Objetivo	Tipo	Nombre	Instrumento	Ítems
1. Identificar las percepciones y entendimientos de los colaboradores ejecutivos y comerciales respecto a la orientación al mercado	Variable cuantitativa	Percepciones sobre la orientación al mercado	Encuesta	Preguntas 1 a 9 y 36 a 41
	Variable cuantitativa	Conocimientos sobre conceptos de mercadeo	Encuesta	Preguntas 1 a 9 y 36 a 41
2. Evaluar cómo las estrategias actuales de Grupo Alcomex se alinean con los principios de la orientación al mercado	Variable cuantitativa	Estrategias comerciales implementadas	Encuesta	Preguntas 10 a 29
	Variable cuantitativa	Alineación con principios de orientación al mercado	Encuesta	Preguntas 10 a 29

3. Analizar los procesos internos y externos que influyen en la capacidad para satisfacer las necesidades del cliente y mantener ventaja competitiva	Categoría cualitativa	Procesos internos de gestión de clientes	Revisión de documental	No aplica
	Variable cuantitativa	Procesos externos de análisis de competencia	Encuesta	Preguntas 30 a 35
	Categoría cualitativa	Evaluación de la satisfacción del cliente	Entrevista	No aplica
4. Proponer recomendaciones para mejorar la orientación al mercado y fortalecer la sostenibilidad y competitividad	Categoría cualitativa	Oportunidades de mejora en la gestión de mercadeo	Entrevista	No aplica
	Categoría cualitativa	Propuestas de nuevas estrategias de orientación al mercado	Entrevista	No aplica

Nota. Elaboración propia

RESULTADOS

Percepciones de colaboradores sobre la orientación al mercado

Se encuestaron diez colaboradores del sector logístico y de comercio exterior de Grupo Alcomex para entender cómo perciben la orientación al mercado dentro de la empresa. Entre ellos hay asesores y coordinadores, con diferentes niveles de antigüedad, algunos llevan menos de un año, otros entre uno y cuatro años, y solo dos han estado más de cuatro años en la compañía.

Los asesores, que son mayoría, tienen contacto directo con los clientes, por lo que su opinión puede reflejar mejor cómo se aplican las estrategias comerciales en el día a día, los coordinadores, en cambio, pueden tener una visión más amplia sobre cómo se estructuran y dirigen esas estrategias.

Es interesante ver que casi la mitad de los encuestados son nuevos en la empresa, sus respuestas pueden estar influenciadas por el proceso de adaptación y por cómo se comunican las estrategias desde el inicio. En cambio, quienes llevan más tiempo pueden comparar lo que ha cambiado y si la empresa ha mejorado o no en su enfoque hacia el mercado.

Con esta información, el siguiente paso es analizar en detalle las respuestas del cuestionario para identificar tendencias y patrones en la percepción de la orientación al mercado dentro de Grupo Alcomex. Esto permitirá comprender si la estrategia de la empresa es clara y efectiva para todos los colaboradores, independientemente de su cargo y antigüedad, o si existen diferencias significativas en la manera en que la perciben.

Para identificar las percepciones y entendimientos de los colaboradores ejecutivos y comerciales de Grupo Alcomex respecto a la orientación al mercado, se analizarán las preguntas del 1 al 9 que pertenece al sector de análisis de clientes y las preguntas del 36 al 41 que hace referencia al sector de coordinación interfuncional.

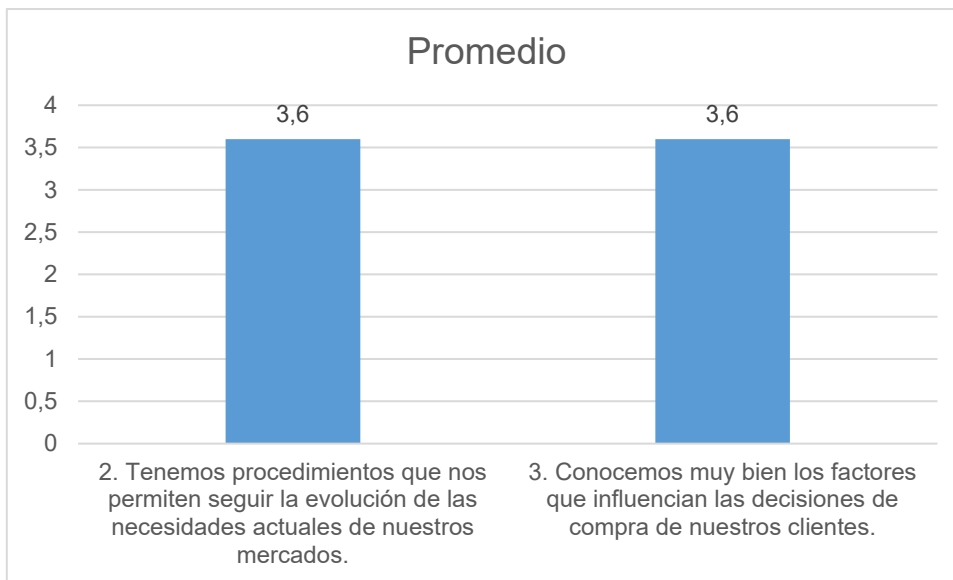
Viendo las respuestas de los colaboradores de Grupo Alcomex, se puede notar que hay una percepción un poco dividida sobre qué tan bien se maneja la orientación al mercado en la empresa. Vamos a revisarlo paso a paso.

Cuando se le pregunta a los colaboradores de Grupo Alcomex sobre cómo perciben la orientación al mercado de la empresa, las respuestas no son del todo uniformes. Algunos sienten que la compañía tiene bien claro qué es lo que influye en la decisión de compra de los clientes, mientras que otros no lo ven tan definido. Es como si existiera cierta fragmentación en la manera en que se maneja esta información. Unos tienen la percepción de que la empresa recopila y usa bien los datos, pero otros piensan que falta estructurar mejor el proceso o, al menos, comunicarlo de una forma más clara.

Sobre si existen procedimientos para seguir la evolución de las necesidades del mercado, hay un rango de respuestas entre 3 y 5. Es decir que algunos sienten que hay un método sólido, pero otros no están tan convencidos. Tal vez la empresa tiene

herramientas para esto, pero no todos saben cómo funcionan o qué tan efectivas son. Y esto es clave porque si las personas que trabajan directamente con clientes no tienen claridad sobre cómo se identifican sus necesidades, podría haber una brecha en la forma en que la empresa responde a los cambios del mercado.

Figura1.
Preguntas 2 y 3



Nota. Elaboración propia

Ahora, cuando se trata de conocer los factores que influyen en la decisión de compra de los clientes, las respuestas van desde 2 hasta 5, lo que sugiere que algunos sienten que la empresa tiene claridad en este aspecto, mientras que otros no lo ven tan evidente. Algo similar ocurre con la recopilación de información para detectar nuevas oportunidades comerciales. Aunque hay quienes creen que se hace un buen trabajo en este sentido, otros no están tan convencidos, lo que podría deberse a una falta de acceso equitativo a la información o a que los procesos de identificación de oportunidades no están completamente definidos.

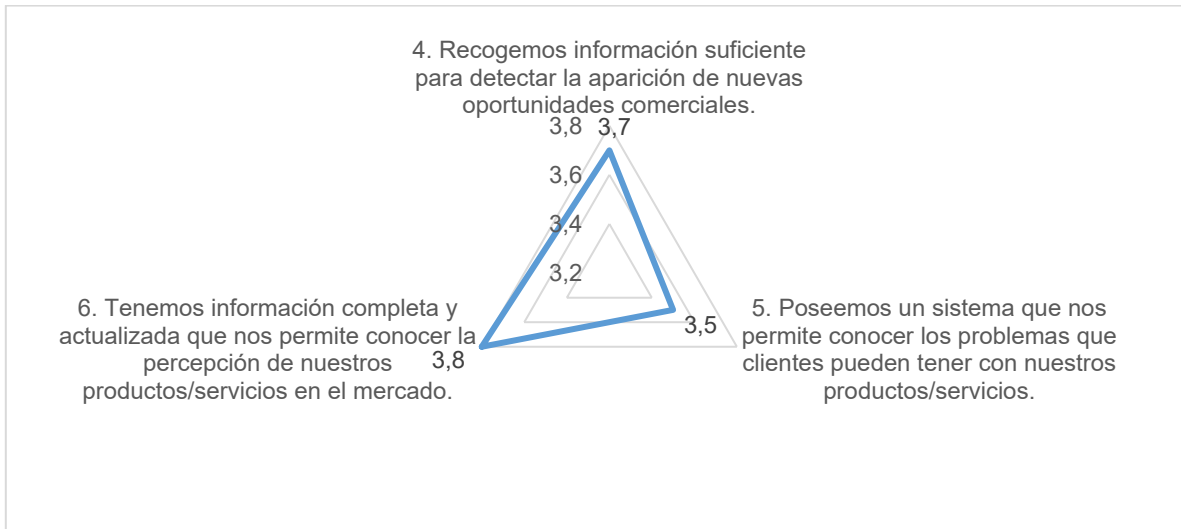
El manejo de los problemas que los clientes pueden tener con los servicios es un aspecto donde hay más coincidencia. La mayoría califica este sistema entre 3 y 5, lo que sugiere que sí existe una estructura para atender estos inconvenientes. Sin embargo, la variabilidad en las respuestas indica que aún hay espacio para optimizar la rapidez y eficiencia de estos procesos.

Otro punto con diferencias de percepción es la disponibilidad de información actualizada sobre cómo los clientes perciben los productos/servicios. Aunque la mayoría considera que hay datos al respecto, no todos sienten que esta información es completamente accesible o está en constante actualización. Esto es clave,

porque sin una visión clara de cómo el mercado ve los productos/servicios, la toma de decisiones estratégicas puede verse afectada.

Figura2.

Preguntas 4 a 6



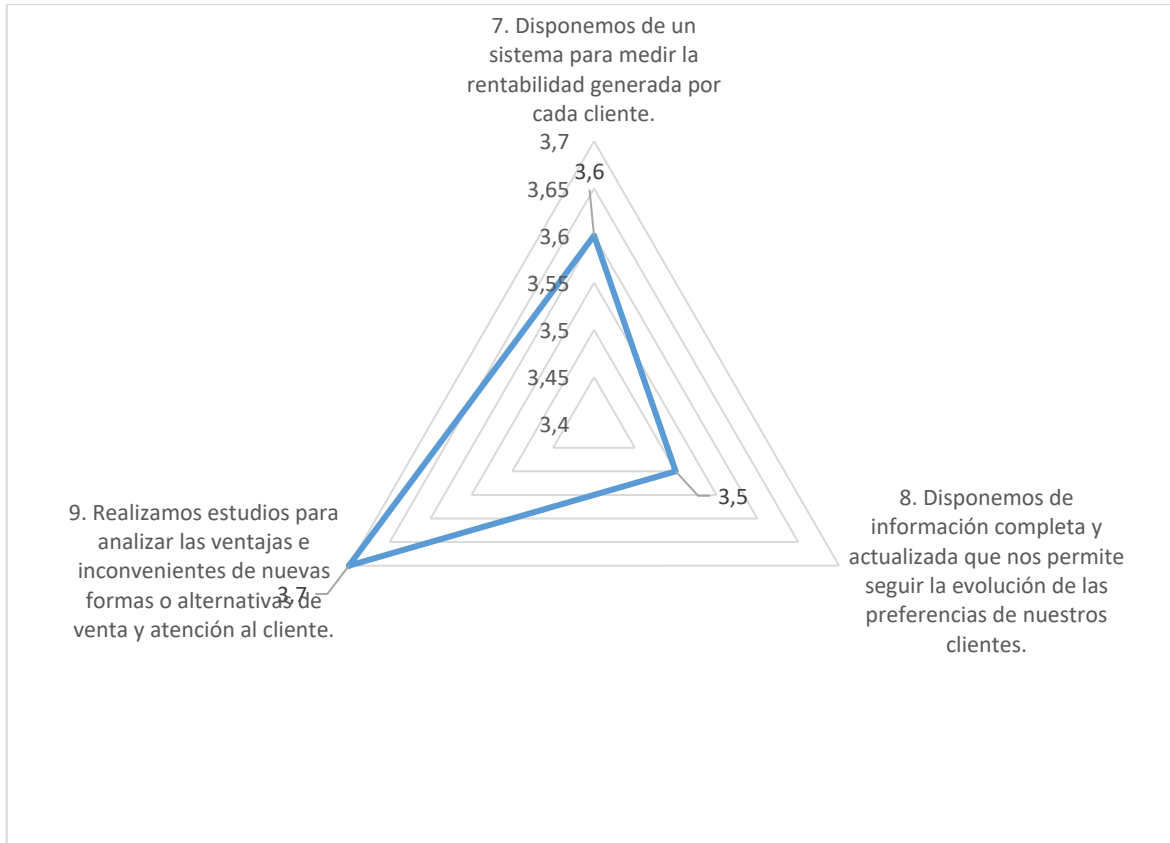
Nota. Elaboración propia

En cuanto a la medición de la rentabilidad de cada cliente, las respuestas oscilan entre 3 y 5, lo que indica que hay algún sistema funcionando, pero su efectividad no es percibida de manera uniforme. Dado que la rentabilidad es fundamental para cualquier empresa, si los colaboradores no lo tienen claro, podrían estar perdiendo oportunidades para optimizar ingresos o mejorar la relación con clientes estratégicos.

El seguimiento a la evolución de las preferencias de los clientes también muestra respuestas dispersas, con valores que van desde 2 hasta 5. Esto sugiere que, aunque la empresa puede tener información sobre estos cambios, no todos los colaboradores la ven reflejada en su trabajo. Esto es preocupante porque si no se monitorean de cerca las tendencias y cambios en las preferencias del cliente, la empresa podría perder competitividad en el mercado.

Figura3.

Preguntas 7 a 9



Nota. Elaboración propia

Y en lo referente a la realización de estudios para analizar nuevas formas de venta y atención al cliente, la mayoría responde con valores entre 3 y 5. Esto sugiere que sí hay esfuerzos en este aspecto, pero no todos los empleados están completamente al tanto de ellos o no ven con claridad su impacto en la operación comercial.

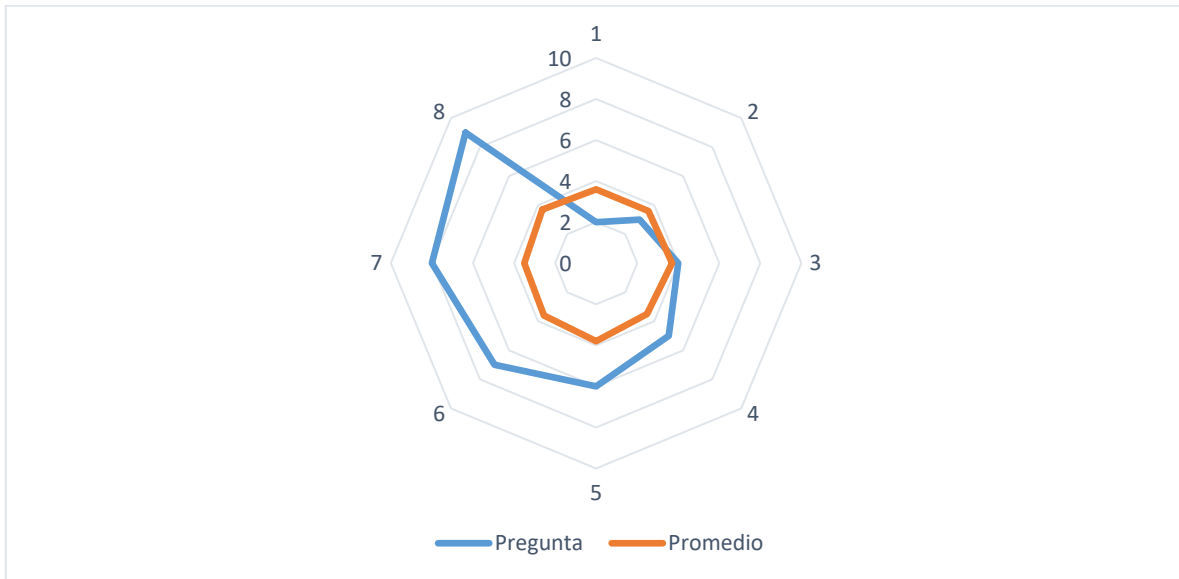
Aunque Grupo Alcomex cuenta con mecanismos y estrategias para la orientación al mercado, la percepción de su efectividad varía entre los colaboradores. Hay procesos que parecen estar bien establecidos, pero otros requieren mayor claridad, accesibilidad y comunicación interna para que todos los empleados los perciban como efectivos y puedan alinearse con los objetivos de la empresa.

Esta perspectiva se obtuvo solo observando las respuestas respecto a lo que consideran en el análisis de clientes, ahora respecto a la coordinación interfuncional, a nivel general se determinó que el trabajo en equipo entre áreas existe, pero todavía hay cosas por mejorar. La información sobre el mercado sí se comparte, pero no todos sienten que les llega de manera clara o en el momento adecuado. Algunos equipos están bien enterados de lo que pasa, mientras que otros sienten que la comunicación es un poco dispersa. Esto puede hacer que no todos estén alineados y que se pierdan oportunidades importantes.

Para analizar de manera visual la percepción de los colaboradores sobre la variable **análisis de clientes**, se construyó un diagrama de radar que resume los resultados obtenidos en los nueve ítems evaluados. Este gráfico permite identificar de manera rápida las fortalezas y oportunidades de mejora en los procesos relacionados con la satisfacción del cliente, el seguimiento de sus necesidades, la percepción de los productos/servicios y la rentabilidad generada por cada cliente.

Figura5.

Gráfico radar



Nota. Elaboración propia

El gráfico radar pone de manifiesto que, en general, hay una percepción equilibrada entre los ítems evaluados de la orientación al mercado, con valores promedio que oscilan entre 3,5 y 3,8. Valoraciones especialmente positivas se encuentran en la variable que hace referencia a la actualización de la información relativa a su mercado (ítem 6, 3,8) y al estudio de las nuevas formas de venta (ítem 4, 3,7), lo que corrobora una tendencia de la organización de tener conocimiento sobre las tendencias y las demandas del entorno.

Por el contrario, las puntuaciones más limitadas se encuentran en el seguimiento de las preferencias de los clientes (ítem 5, 3,5) y en la comunicación interfuncional (ítem 8, 3,5), lo que sugiere que, aunque la empresa tiene valorada la información acerca de su mercado, todavía tiene camino que recorrer para hacerla llegar de la forma necesaria entre sus áreas.

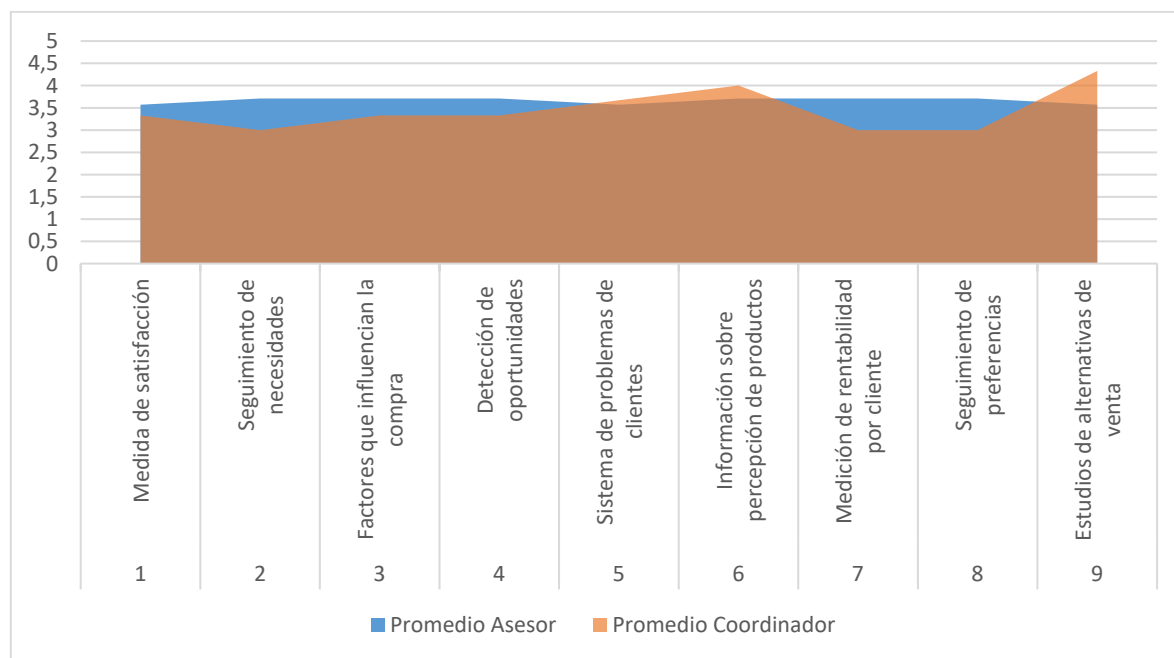
En término medio, la forma circular casi regular del gráfico muestra un nivel medio-alto en orientación al mercado, sin excesivas diferencias, pero con elementos de mejora, sobre todo en la retroalimentación interna y en la comunicación

interdepartamental, elementos importantes para conformar una cultura organizacional centrada en el cliente.

Ahora bien, es interesante resaltar que estas preguntas se formularon a colaboradores ocupantes de diferentes roles de la empresa, siendo significativos los Asesores y los Coordinadores. Tal diferencia permite determinar cómo la percepción acerca de la gestión de clientes puede variar según las responsabilidades y el nivel jerárquico de los miembros participantes, dado que los Asesores suelen tener una óptica más centrada en la operación diaria y la puesta en marcha de los procesos de atención a clientes; por el contrario, los Coordinadores disponen de una visión más estratégica, prestando atención a la eficacia de los sistemas y a la interrelación de la información entre departamentos. La forma de analizar las respuestas según su rol facilita entender no solo la eficacia de los procesos implementados sino también las eventuales lagunas de comunicación o de coordinación que pueden existir entre los diferentes niveles de la organización.

Figura 6.

Gráfico área



Nota. Elaboración propia

Cuando se trata de planear estrategias de marketing, pasa algo parecido. Hay quienes ven que sí se trabaja en conjunto con otras áreas, pero no siempre con la misma intensidad. En algunos casos, el proceso es realmente colaborativo, mientras que en otros parece que ciertas áreas quedan un poco al margen. El enfoque en el

servicio al cliente también está presente en la empresa, y se han hecho esfuerzos para reforzarlo. Sin embargo, no todos los colaboradores lo ven reflejado en su día a día, algunos sí sienten que su trabajo impacta directamente en la experiencia del cliente, pero otros no encuentran esa conexión tan clara.

Sobre las reuniones entre áreas para analizar la información del mercado, se ve que la empresa sí las hace, pero su efectividad varía, hay quienes las consideran útiles para generar acciones concretas, pero otros las ven más como reuniones sin mucho impacto real. Lo cual se ve reflejado en la comunicación interna que es otro punto clave, que aunque Grupo Alcomex la promueve todavía hay detalles por pulir, no siempre se transmite de forma clara u oportuna, lo que genera desconexiones y afectar la eficiencia del trabajo.

Figura7.

Gráfico análisis coordinación interfuncional



Nota. Elaboración propia

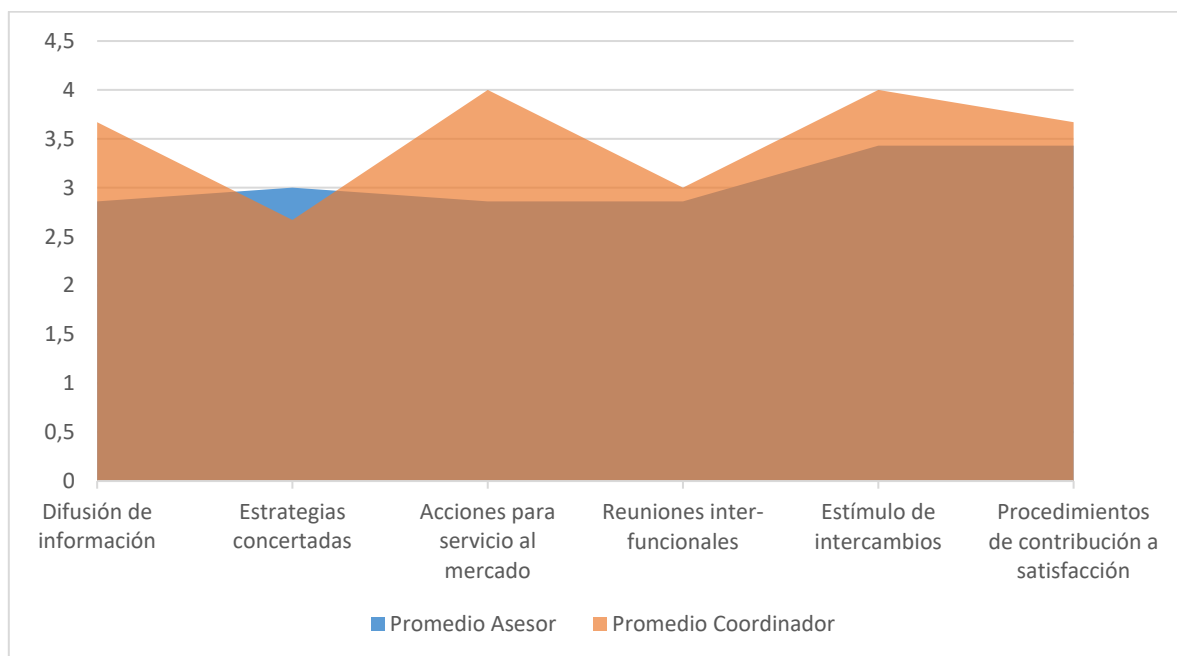
Las percepciones y entendimientos de los colaboradores ejecutivos y comerciales de Grupo Alcomex respecto a la orientación al mercado, muestran avances, pero también áreas de mejora. Aunque hay mecanismos para medir la satisfacción del cliente y detectar problemas, la información no siempre parece accesible o actualizada para todos. La comunicación interna podría fortalecerse, ya que no todos perciben claridad en la evolución del mercado o en las estrategias de venta,

además, la coordinación entre áreas aún presenta desafíos, lo que sugiere la necesidad de una mayor integración y difusión de información clave para mejorar la toma de decisiones.

Con el objeto de analizar la percepción de los/as colaboradores/as sobre la Coordinación interfuncional, se calcularon los promedios por ítem, diferenciando Asesores y Coordinadores; tal forma de proceder permite identificar la variación de la percepción que tienen los/as colaboradores/as de la eficacia relativa a los procedimientos de difusión de información, la creación conjunta de planes, la participación de quienes colaboran de cara al mercado y la implicación recíproca entre áreas, en función de la posición que ocupa cada uno/a de los/las participantes. Al recopilar estas, resulta en un gráfico que facilita la identificación de cuáles son las áreas de mejora en la integración y comunicación entre las funciones de las distintas áreas que componen la empresa.

Figura8.

Área de coordinación interfuncional



Nota. Elaboración propia

El análisis comparativo indica que los Coordinadores presentan una postura más positiva en determinados ítems específicos, como los que hacen alusión a la difusión de información, al servicio al mercado, al fomentar intercambios (ítems 36, 38 y 40). En contra, los Asesores mantienen promedios más bajos en las mismas variables. Por el contrario, en lo referente a ítems como estrategias concertadas, reuniones interfuncionales (37 y 39) ambos roles presentan un patrón de parecidas percepciones y relativamente bajas, lo cual parece indicar que hay oportunidades

de mejora tanto en la planificación elaborada de manera conjunta como la colaboración práctica inter-áreas. A nivel general, los resultados que son presentados sugieren que, aunque hay esfuerzos por fomentar la coordinación interfuncional se necesita una mayor insistencia en fortalecer los mecanismos de comunicación y la participación de todos los colaboradores para llegar a una mayor integración, la cual esté más alineada a los objetivos de la organización.

Análisis del alineamiento entre estrategia y orientación al mercado

El análisis de las estrategias actuales de Grupo Alcomex, evaluadas a través de una escala Likert, permite determinar el grado de alineación con los principios de orientación al mercado, entendida como la capacidad organizacional de generar valor sostenible a partir del conocimiento de las necesidades del cliente, la inteligencia competitiva y la respuesta efectiva al entorno. Para este fin, se organizaron las variables en tres dimensiones: acciones estratégicas sobre el cliente, análisis de la competencia y acciones estratégicas sobre la competencia. Los resultados fueron calculados en promedio para cada bloque, lo que proporciona una visión sintética y comparativa del enfoque estratégico de la organización.

Tabla 2.
Estadísticas descriptivas por categoría

Categoría Estratégica	Ítems incluidos	N	Promedio (Media)	Desviación Estándar	Frecuencia mayoritaria	% Frecuencia
Acciones estratégicas sobre el cliente	Ítems 10-20	10	3,49	0,42	4 (de 5)	60%
Análisis de la competencia	Ítems 21-25	5	2,74	0,51	3 (de 5)	50%
Acciones estratégicas sobre la competencia	Ítems 26-29	4	3,13	0,47	3 (de 5)	55%

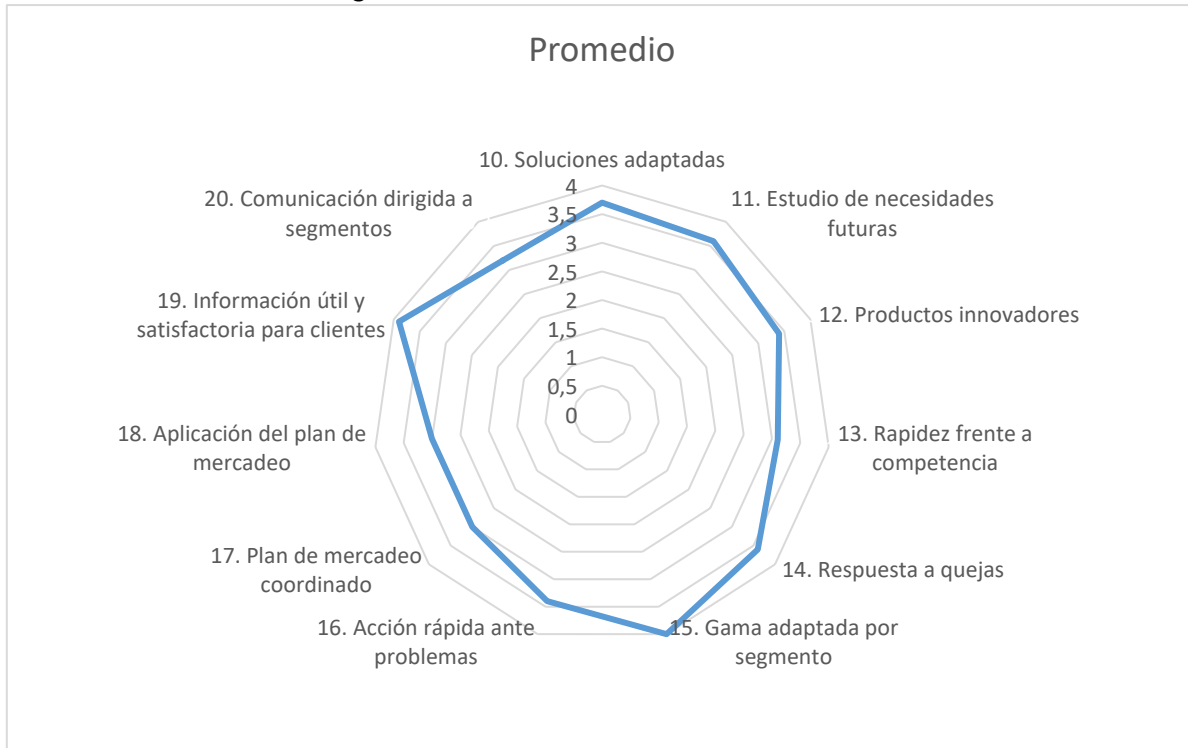
Nota. Elaboración propia

El promedio general más alto se presentó en la dimensión de acciones estratégicas sobre el cliente (3,49), seguido por las acciones estratégicas sobre la competencia (3,13), mientras que el análisis de la competencia obtuvo el promedio más bajo (2,74). Estos resultados evidencian que, si bien Grupo Alcomex presenta una

inclinación considerable hacia la atención de su público objetivo, existen vacíos relevantes en cuanto a los mecanismos de inteligencia competitiva, lo que puede limitar la anticipación y respuesta ante amenazas externas. Por tanto, se puede concluir que la orientación al mercado del grupo es parcial: con fortalezas claras en la respuesta al cliente, pero con debilidades estructurales en su lectura del entorno competitivo.

Figura9.

Gráfico acciones estratégicas sobre el cliente

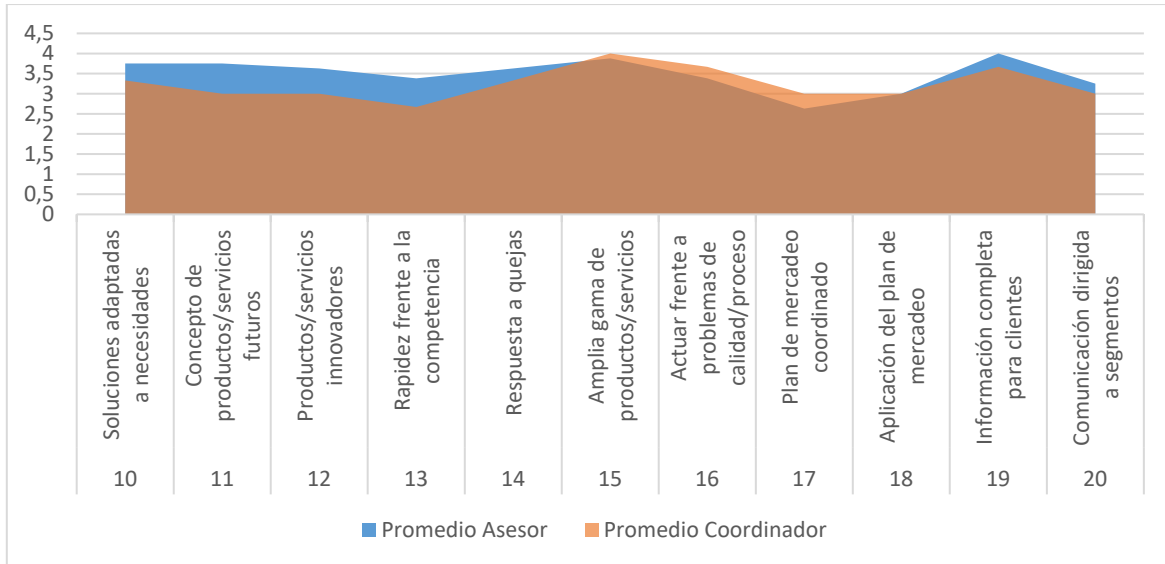


Nota. Elaboración propia

Con el fin de evaluar de qué manera los colaboradores observan las acciones estratégicas que adoptamos con los clientes, se generaron los promedios por ítem en función de los Asesores y Coordinadores. Esta distinción permite detectar diferencias en la percepción de la empresa en relación a la adaptación de las soluciones a las necesidades de los clientes, la innovación en productos y servicios, la velocidad de la atención, la coordinación del plan de mercadeo y la comunicación para los segmentos específicos. Esta forma de presentar los resultados en función de los roles de las personas permite ver las áreas fuertes y las de oportunidad de mejora en la estrategia orientada al cliente.

Figura10.

Gráfico área acciones estratégicas sobre el cliente



Nota. Elaboración propia

Los datos obtenidos indican que los Asesores aprecian un buen comportamiento general en la mayoría de los ítems, destacando en particular la adaptación de soluciones a las necesidades del cliente, el concepto de productos/servicios futuros y la información completa proporcionada a los clientes. A su vez, los Coordinadores valoran más la amplitud de la oferta de productos/servicios y la actuación frente a problemas de calidad, considerando que existen oportunidades de mejora en torno a aspectos como la rapidez frente a la competencia y la coordinación del plan de mercadeo. En términos generales, puede considerarse que la empresa cuenta con una buena base estratégica orientada al cliente, recomendándose a su vez una mejor coordinación interna y la agilidad en la respuesta frente a los cambios y a las necesidades del mercado con el fin de maximizar la efectividad de sus acciones.

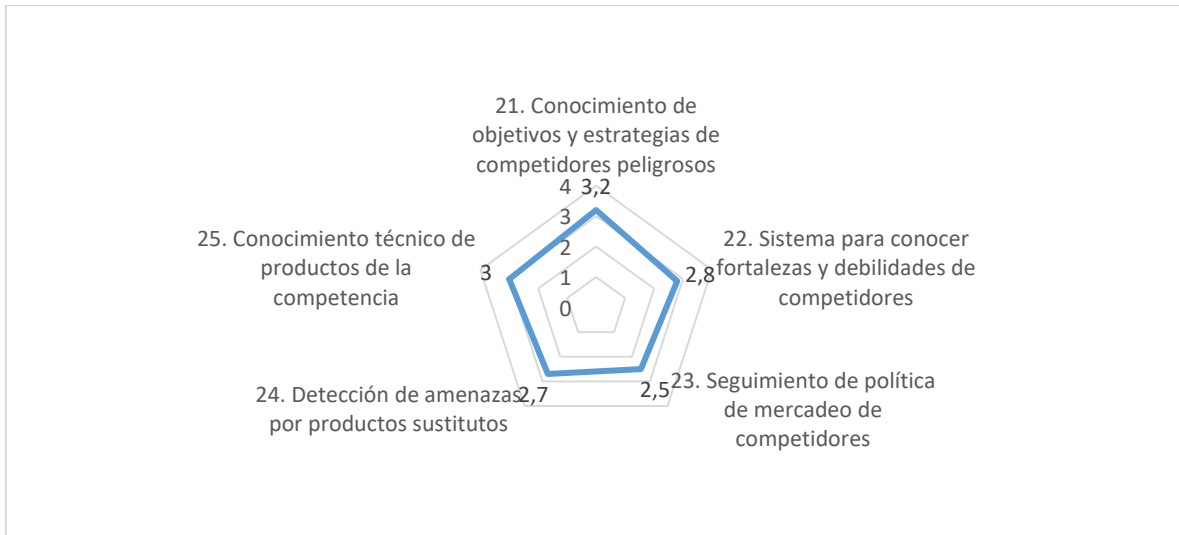
Ahora bien de forma específica por cada categoría, partiendo por la categoría de *Acciones estratégicas sobre el cliente* conformada por once ítems relacionados con la personalización de productos, innovación, segmentación, marketing y atención al cliente, obtuvo un promedio de 3,49. Esta cifra sugiere un nivel medio-alto de alineación con prácticas centradas en el cliente. Entre los aspectos más destacados se encuentran la comercialización de productos adaptados a segmentos específicos (ítem 15) y la entrega de información completa a los clientes para asegurar su satisfacción (ítem 19), ambos con puntajes promedio cercanos o superiores a 4. Sin embargo, existen áreas con margen de mejora, como la planificación y aplicación del plan de mercadeo (ítems 17 y 18), que presentaron valores más bajos, indicando posibles debilidades en la coordinación estratégica de la propuesta de valor.

En términos prácticos, el Grupo Alcomex parece orientado a satisfacer al cliente de forma reactiva, priorizando la atención a quejas, la diversificación y cierta personalización. No obstante, su enfoque podría fortalecerse mediante un plan de

mercadeo más estructurado y un enfoque proactivo a la innovación en servicios logísticos y de comercio exterior. La orientación al cliente está presente, pero requiere un mayor grado de planificación y seguimiento estratégico.

Figura 11.

Gráfico análisis de la competencia



Nota. Elaboración propia

Respecto al *análisis de la competencia* esta dimensión resultó ser la más débil, con un promedio de 2,74. Incluye cinco ítems sobre el conocimiento de las estrategias, fortalezas, políticas y productos de los competidores. Las puntuaciones reflejan que no hay un sistema consolidado de monitoreo competitivo. Por ejemplo, el ítem 23, referido al seguimiento de la política de mercadeo de los competidores más peligrosos, obtuvo uno de los puntajes más bajos del bloque, lo que sugiere una carencia crítica en herramientas de inteligencia estratégica.

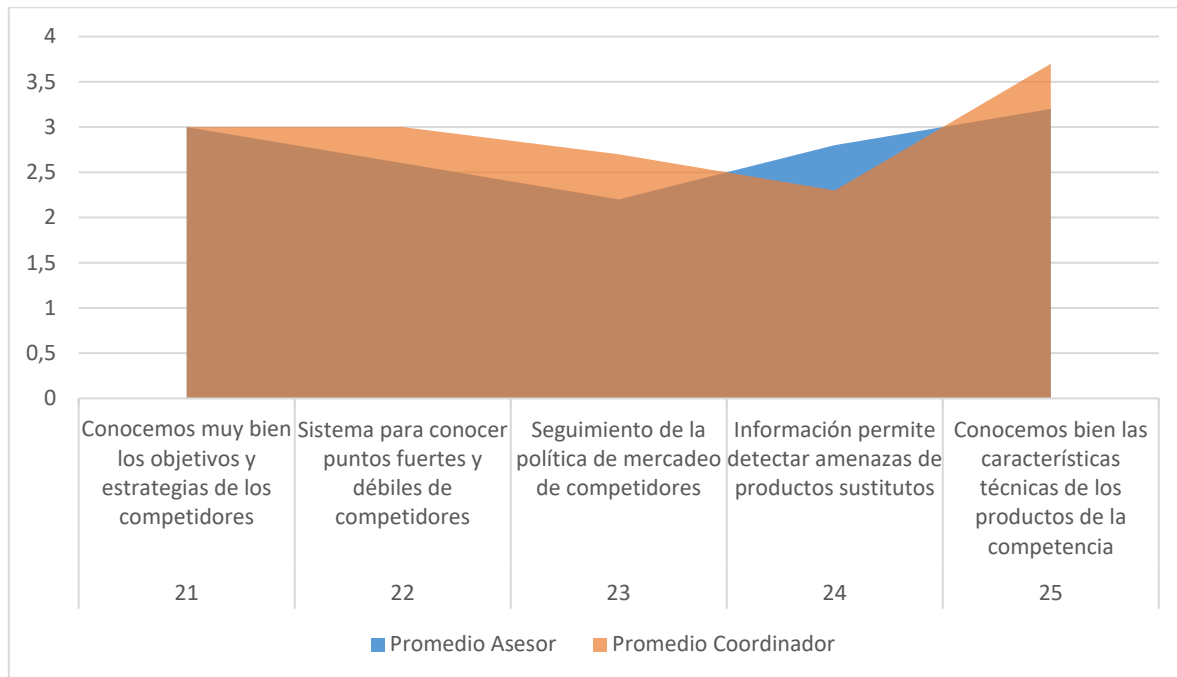
Además, el escaso conocimiento sobre productos/servicios sustitutos (ítem 24) y características técnicas de los competidores (ítem 25) puede afectar la capacidad de anticipación del Grupo Alcomex frente a disrupciones del mercado. En resumen, el grupo opera con una visión interna de sus capacidades, pero sin una lectura sistemática del entorno competitivo. Esto limita su capacidad de respuesta ante amenazas externas y oportunidades emergentes, alejándose así de un pilar central de la orientación al mercado: la inteligencia de mercado.

A través de los promedios por ítem diferenciando Asesores y Coordinadores se pueden calcular cuál es la percepción que tienen los colaboradores del Análisis de la competencia, para ver de qué forma los distintos roles perciben la capacidad que tiene la empresa para conocer los objetivos, las estrategias, las fortalezas y debilidades de los competidores, la evolución de las políticas de mercadeo y las

amenazas de productos/servicios sustitutos; los resultados por rol ayudaron a evidenciar las áreas de fortaleza y las áreas de oportunidad en cuanto a la vigilancia competitiva de la organización.

Figura12.

Gráfico área análisis de la competencia

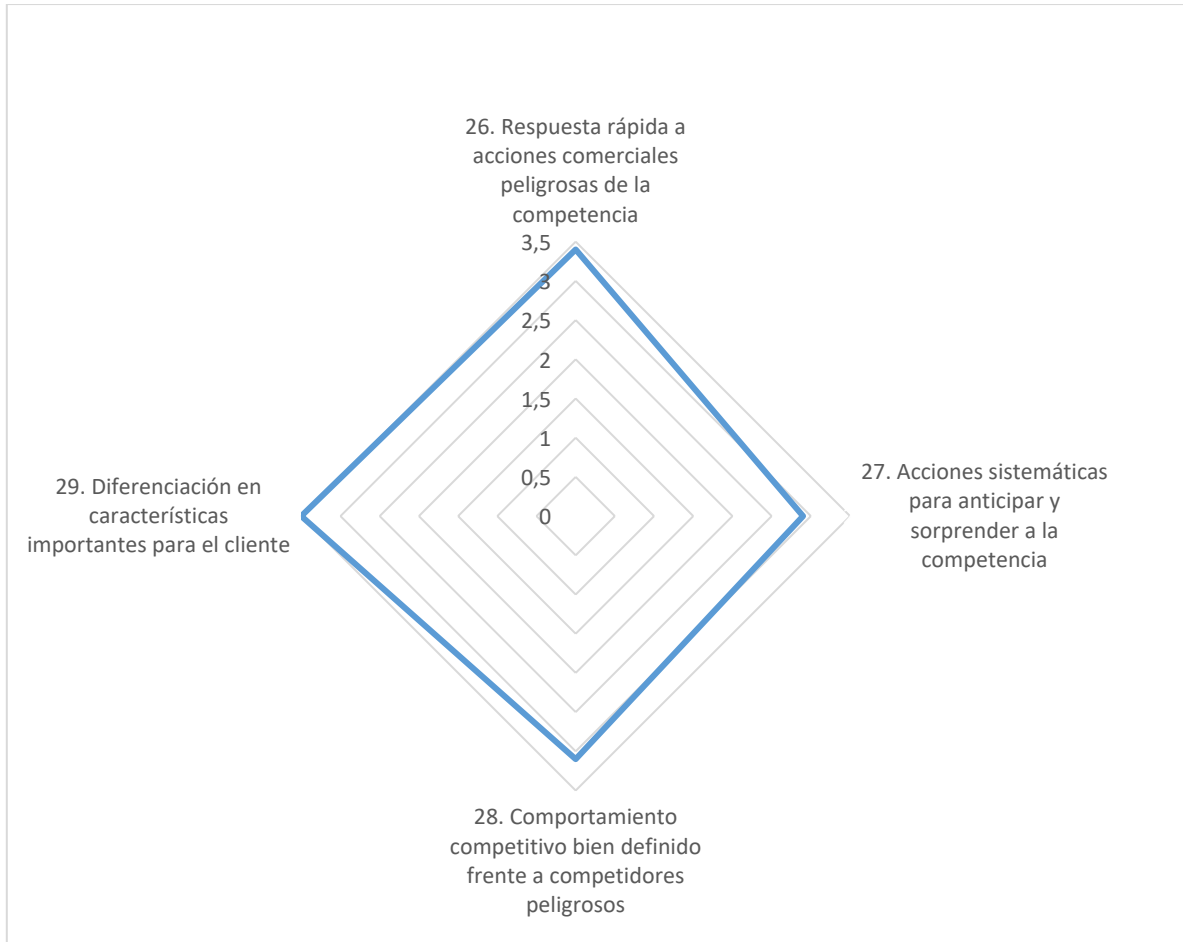


Nota. Elaboración propia

Los hallazgos obtenidos demuestran que tanto los Asesores como los Coordinadores de la empresa, valoran, en términos generales, un determinado nivel medio en lo relativo al análisis de la competencia, como en que están dotados de ciertas herramientas y conocimiento, presentando a la vez oportunidades de mejora en términos de la sistematización y seguimiento de la información de esta competencia. Por otra parte, los ítems de detección de amenazas por parte de sustitutos y el seguimiento de la política de mercadeo de los competidores presentan promedios que sugieren la necesidad de reforzar los sistemas de vigilancia competitiva. En términos generales, los Coordinadores tienden a percibir mejor la información técnica y los objetivos estratégicos de los competidores, mientras que los Asesores evalúan mejor la información operacional, cosa que refleja unas diferencias en la vertiente de la percepción en función de cada rol que se desarrolla dentro de la propia empresa.

Figura13.

Gráfico acciones estratégicas sobre la competencia



Nota. Elaboración propia

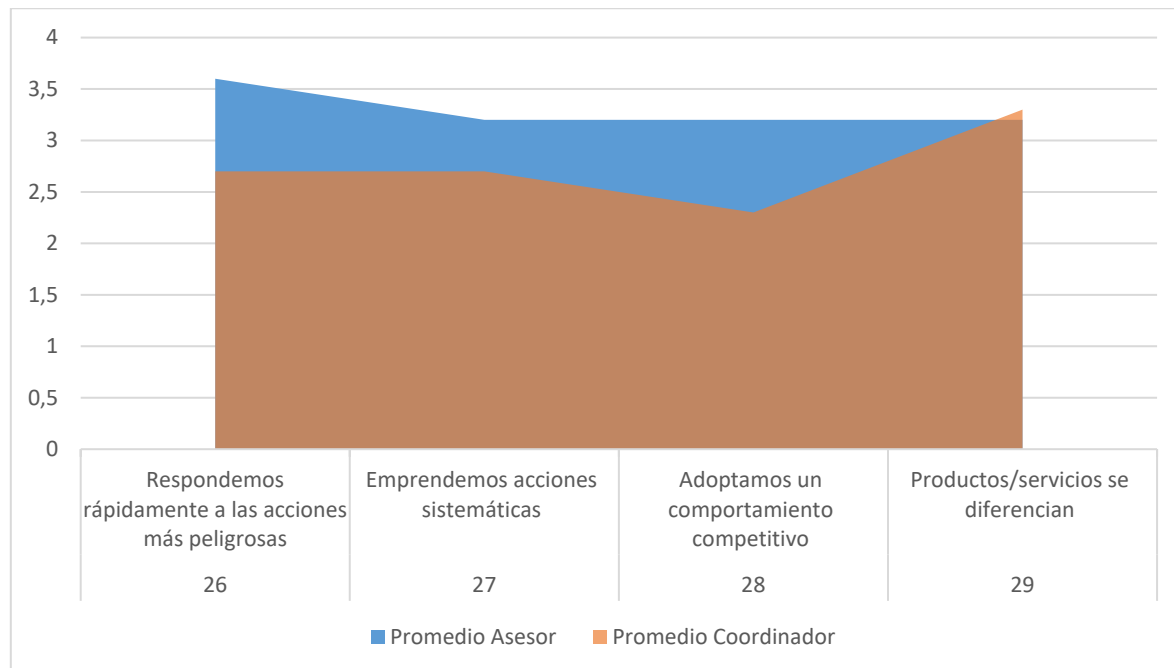
Con un promedio de 3,13, en esta categoría *Acciones estratégicas sobre la competencia* ocupa una posición intermedia. Evalúa la rapidez de respuesta, diferenciación, comportamiento competitivo y capacidad de anticipación. Destaca positivamente el ítem 26, referido a la capacidad de responder rápidamente a acciones comerciales peligrosas, con una media relativamente alta. También se observa que la organización busca mantener una diferenciación en características valoradas por el cliente (ítem 29).

No obstante, hay debilidades en la anticipación (ítem 27), que tuvo un desempeño más bajo, lo que refuerza la idea de un comportamiento competitivo más reactivo que proactivo. Aunque se adoptan estrategias diferenciadoras frente a los rivales, estas no parecen estar sustentadas por un análisis profundo del mercado ni por una planificación estratégica de largo plazo. Así, el grupo evidencia cierta capacidad de respuesta táctica, pero carece de un enfoque estructurado que le permita liderar de forma innovadora y sostenible frente a su competencia.

A fin de evaluar la percepción que tienen los colaboradores sobre las acciones que la empresa pone en marcha ante la competencia, se calcularon los promedios por ítem diferenciando Asesores y Coordinadores. Esta comparación proporciona la posibilidad de evidenciar cómo perciben cada uno de los diferentes roles las capacidades de la empresa para responder rápidamente ante la misma, anticiparse a sus acciones, determinar un comportamiento competitivo y diferenciar sus correspondientes productos y servicios de la competencia existente. El hecho de presentar los resultados por rol permite evidenciar de un modo más claro y explícito las fortalezas y áreas de oportunidades de la estrategia competitiva de la organización.

Figura14.

Gráfico área estratégicas sobre la competencia



Nota. Elaboración propia

Los resultados evidencian una visión de bajo nivel hacia una identidad competitiva diferenciada, como argumento estratégico de la respuesta frente a la competencia; siendo el ítem de "diferenciación de productos/servicios" junto al ítem de "Respondemos rápidamente a las acciones más peligrosas", los únicos ítems con puntajes relativamente altos.

Aun así, los coordinadores no perciben que haya un alto nivel de definición de una forma de comportamiento competitivo, ni con la habilidad de anticiparse por el cliente a partir de adversidades o situaciones de crisis, es decir, existe algún tipo de brecha en relación al nivel de la comunicación estratégica o de la capacidad con la que contarían los directores para poder llevar a cabo las distintas acciones

competitivas. En términos efectivos, los resultados parecen de alguna forma presentar que la empresa podría continuar con su operatividad de respuesta a la competencia, pero con la advertencia de que existe también una necesidad de integrar y/o robustecer la coordinación y la planificación estratégica para lograr que las acciones de respuesta a la competencia se puedan percibir y poner en marcha de un modo homogéneo en todos los niveles.

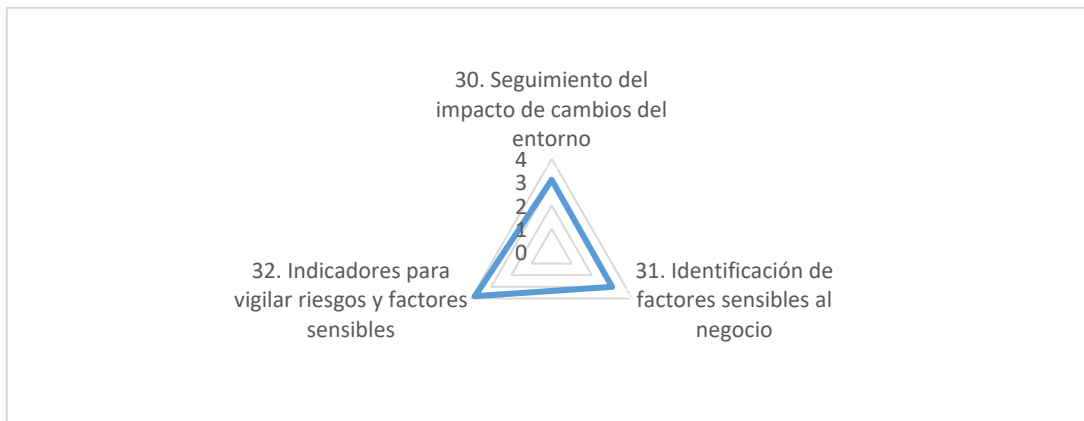
Procesos internos y externos vinculados a la satisfacción del cliente

La capacidad de una empresa para sostener su ventaja competitiva y responder eficazmente a las necesidades del cliente no solo depende de sus procesos internos, sino también de su lectura y respuesta frente al entorno externo. Para abordar este enfoque, se aplicó una escala Likert a distintos actores estratégicos del Grupo Alcomex, evaluando dos dimensiones fundamentales: *análisis del entorno* y *acciones estratégicas sobre el entorno*. La medición se enfocó en identificar los procesos internos de vigilancia estratégica, gestión de riesgos, sostenibilidad y planeación estratégica.

A partir del cálculo de los promedios de cada categoría, se identificó que el *análisis del entorno* obtuvo una media de 3,35, mientras que las *acciones estratégicas sobre el entorno* alcanzaron un promedio de 3,05. Esto sugiere que, aunque existe una base sólida para la observación del entorno y sus riesgos asociados, aún persisten limitaciones en el diseño y ejecución de estrategias que transformen esa información en ventaja competitiva sostenible. Es decir, hay conciencia del entorno, pero falta sistematización en las respuestas estratégicas frente a él.

Figura15.

Gráfico análisis del entorno



Nota. Elaboración propia

De forma más específica la categoría del *Análisis del entorno* obtuvo un promedio de 3,35, esta dimensión evidencia que Grupo Alcomex tiene avances importantes en el monitoreo de variables externas como el entorno legal, económico y

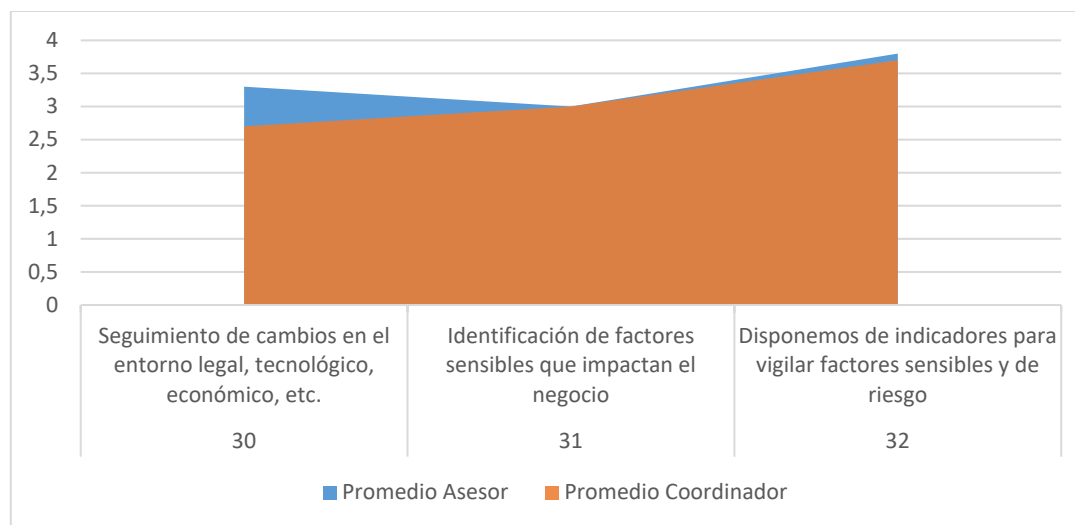
tecnológico. En particular, destaca el ítem 32, referente a la existencia de indicadores previos para vigilar factores sensibles y de riesgo, que obtuvo una puntuación promedio alta. Esto indica que la organización posee mecanismos internos que permiten anticiparse a ciertos cambios del entorno.

No obstante, el ítem 30, sobre sistemas desarrollados para seguir de cerca el impacto del entorno, mostró cierta variabilidad en las respuestas, reflejando diferencias en la percepción de su efectividad. Asimismo, el ítem 31 indica que, aunque se han identificado factores sensibles para el negocio, este proceso no está completamente consolidado. En conjunto, estos resultados reflejan una organización que ha dado pasos significativos hacia la inteligencia ambiental, pero que requiere robustecer sus capacidades analíticas y de integración de la información para asegurar una ventaja competitiva más estable.

Para conocer la percepción que tienen los colaboradores hacia el Análisis del entorno, se calcularon los promedios por ítem para los Asesores y los Coordinadores. Este desglose permite captar cómo perciben los diversos roles la capacidad de la empresa para llevar a cabo el seguimiento de los cambios legales, tecnológicos y económicos, la identificación de factores sensibles que pueden afectar al negocio y el disponer con indicadores para vigilar los riesgos potenciales, en definitiva, presentar los resultados por rol permite poner de manifiesto fortalezas y oportunidades de mejora en la vigilancia del entorno empresarial.

Figura16.

Gráfico área análisis del entorno



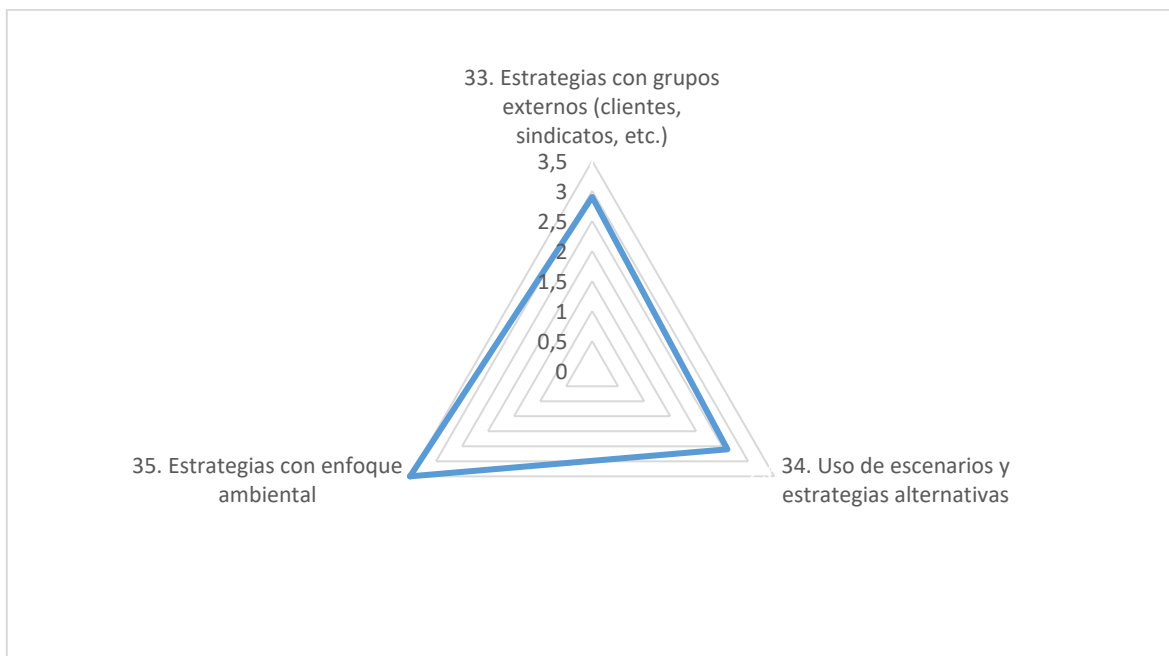
Nota. Elaboración propia

Los resultados muestran que los Asesores perciben un nivel medio-alto en la ejecución del seguimiento de los cambios del entorno y la vigilancia de factores sensibles y de riesgo, y especialmente resulta notable la existencia de indicadores

de prevención (ítem 32). Los Coordinadores presentan percepciones algo más bajas en la ejecución del seguimiento de los cambios del entorno, mientras que en la identificación de factores sensibles y en la disponibilidad de indicadores hacen una valoración similar. En general, estos resultados son coherentes con el hecho de que la empresa tiene mecanismos para llevar a cabo el seguimiento del entorno, si bien se debería dar un paso más y reforzar la percepción de proactividad y de la revisión de cambios en todos los niveles, de manera que la información estratégica se use de forma coherente y bajo las pautas del proceso de toma de decisiones.

Figura47.

Gráfico acciones estratégicas sobre el entorno



Nota. Elaboración propia

Esta dimensión obtuvo un promedio inferior (3,05), lo que sugiere que, aunque se dispone de cierta información externa, no siempre se transforma en estrategias activas o innovadoras. El ítem 35, que evalúa la incorporación del medio ambiente en las estrategias, fue el mejor calificado, reflejando que Grupo Alcomex ha comenzado a asumir el compromiso con la sostenibilidad como parte de su propuesta de valor, lo cual es coherente con tendencias globales en responsabilidad social y competitividad.

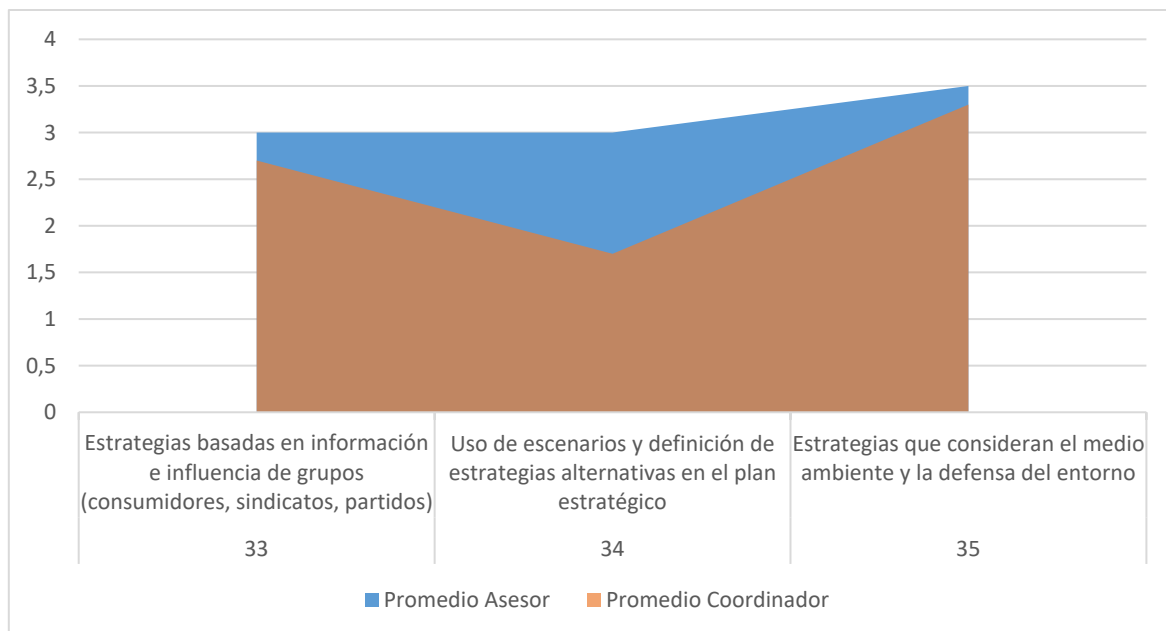
En contraste, la participación activa con grupos de interés externos (ítem 33) y el uso de escenarios estratégicos alternativos (ítem 34) obtuvieron promedios bajos, lo que evidencia una débil articulación con actores sociales y limitaciones en el uso de herramientas de planificación prospectiva. Esto implica que, si bien hay cierta

orientación hacia el entorno, las decisiones estratégicas aún no están plenamente respaldadas por metodologías avanzadas ni por redes de información externas.

A la hora de analizar las percepciones de los colaboradores en relación con las acciones estratégicas sobre el entorno, los promedios se calcularon a nivel de ítem diferenciando entre Asesores y Coordinadores. Esta comparación se realiza en virtud de las diferentes maneras como los diversos roles perciben la capacidad de la empresa para desarrollar acciones estratégicas, es decir, acciones estratégicas sobre el entorno, acuerdos estratégicos con grupos de interés del entorno, Uso de escenarios y de alternativas estratégicas, considerar el medio ambiente, y defensa del entorno como parte de su plan estratégico. De este modo, mostrar los resultados a nivel de rol tiene la ventaja de permitir apreciar las fortalezas y áreas de oportunidad por parte de la estrategia de la empresa frente al entorno externo.

Figura58.

Gráfico área acciones estratégicas sobre el entorno



Nota. Elaboración propia

Los resultados obtenidos indican que los Asesores perciben un desempeño medio en la mayoría de los ítems, aunque es de destacar como fortaleza relativa la consideración del medio ambiente y defensa del entorno (ítem 35). Los Coordinadores, por su parte, muestran una percepción de desempeño más pobre, pero especialmente en el ítem 34 (Uso de escenarios y alternativas estratégicas), lo que puede interpretarse también como la percepción de áreas de oportunidad manifiestas para mejorar la planificación estratégica avanzada y la planificación

preventiva en la utilización de información de la empresa y de la propia estrategia como ayuda para tomar decisiones.

Además del análisis cuantitativo realizado mediante los instrumentos aplicados, se llevó a cabo una fase cualitativa que incluyó la realización de cinco entrevistas semiestructuradas a directivos y personal clave del Grupo Alcomex. Las entrevistas permiten profundizar en aquellos aspectos estratégicos que no son visibles a partir de las cifras, como, por ejemplo, la evolución de la organización, las prácticas comerciales, la gestión de las personas, la regulación legal y la relación con los competidores. A partir de las voces propias de los actores se han podido evidenciar fortalezas y debilidades en los procesos internos y externos que han influido en la habilidad de la empresa para satisfacer las necesidades del cliente y mantener su ventaja competitiva en un contexto del sector logístico nacional.

El análisis de los procesos internos y externos en Grupo Alcomex evidencia una organización en constante evolución y consolidación en el sector logístico nacional a partir de la diversificación de sus unidades de negocio, el crecimiento ha podido ser impulsado por decisiones directivas, donde la presidencia y los líderes funcionales han tenido un papel muy relevante, tanto en el proceso de desarrollo comercial como en el posicionamiento competitivo.

Este modelo, sin embargo, acopla prácticas con ciertas debilidades estructurales, especialmente en lo que corresponde a la creación de la planeación estratégica del mercadeo, a la inteligencia competitiva y a la adaptación proactiva a los requerimientos futuros del consumidor. Los datos muestran que el Grupo Alcomex goza de una buena capacidad de respuesta táctica ante cambios regulatorios y ha logrado establecer relaciones duraderas con clientes relevantes, pero no cuenta con mecanismos sistemáticos para anticipar futuras necesidades o estudiar a la competencia. A pesar de su activa participación en gremios y del uso de indicadores internos para evaluar la satisfacción y la rentabilidad de clientes, persiste una baja capacidad de estructuración en términos de mercadeo estratégico, gestión del conocimiento del entorno y diferenciación anticipada de servicios logísticos y de comercio exterior.

Grupo Alcomex ha crecido desde un depósito aduanero hasta convertirse en un conglomerado de empresas con competencias en logística, transporte y zonas francas. Este desarrollo ha estado liderado principalmente desde la presidencia, con apoyo operativo. Como afirmó uno de los entrevistados: *“El Grupo Alcomex empezó como un depósito aduanero... posteriormente adquirimos una empresa de transporte terrestre...”*. La estructura comercial se ha consolidado con aproximadamente ocho personas, quienes gestionan relaciones de largo plazo con clientes estratégicos como Ecopetrol: *“Tenemos clientes de 20 años... hacemos la administración de todas las bodegas a nivel nacional de Ecopetrol”*.

En cuanto a la gestión de clientes, se han establecido protocolos para su aceptación, con base en criterios como la industria, los valores corporativos y el volumen de operación. Además, se realiza una encuesta mensual de satisfacción, lo que permite un monitoreo continuo. Sin embargo, se reconoce que la identificación de necesidades actuales o futuras del cliente no es una práctica sistemática: *“No mucho”* fue la respuesta común ante esta pregunta. Esto limita la capacidad de innovación centrada en el cliente.

El desarrollo de nuevos servicios está más determinado por exigencias legales que por demandas explícitas del mercado: *“Nos toca adaptarnos rápidamente y adaptar a los clientes a las regulaciones”*. Aun así, este enfoque reactivo les permite mantener una ventaja frente a las competencias menos ágiles, sobre todo en sectores regulados por la DIAN (Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales) y otras entidades gubernamentales.

Procesos externos: entorno competitivo y regulatorio

Desde el punto de vista externo, el entorno legal tiene un impacto importante en las operaciones del Grupo Alcomex, lo cual ha exigido un sistema de adaptación y respuesta rápida. Las normas son vistas como un elemento que define las necesidades futuras del cliente, según expresaron varios participantes: *“Las necesidades de los clientes vienen acompañadas del cambiante aspecto legal”*. Este modelo es el que sigue la práctica de mantener canales formales de atención y comunicación con los usuarios (su página de internet y un canal digital para sugerencias: *“Un canal digital para sugerencias... acceso a nuestra página de internet con buena información”*).

No obstante, una de sus principales debilidades es que no hay vigilancia competitiva formalizada. A pesar de participar en gremios en el que también hay terceros competidores, no hay herramientas de análisis propio para estudiar las estrategias de otras empresas: *“No lo hacemos realmente, no tenemos un esquema para mirar la competencia”*. Esto es una oportunidad que se pierde para anticiparse a los movimientos del mercado, para identificar sustitutos o para enfatizar la diferenciación. Aunque el grupo también toma decisiones con ese liderazgo gremial y buena reputación en calidad (*“Lo maneja Alexandra Rodríguez, nuestra jefe de control de auditoría”*), la toma de decisiones sobre la prestación de servicios no concuerda con un plan de mercadeo estructurado: *“Nos falta realmente mucha planeación para esos fines”*.

El análisis de las entrevistas revela que Grupo Alcomex dispone de un engranaje interno que le permite mantener relaciones comerciales, adecuarse a la normativa legal y asegurar la calidad de sus productos/servicios. Sin embargo, su ventaja competitiva en el futuro podría quebrarse por la falta de herramientas estratégicas de mercadeo, análisis competitivo e investigación de clientes, pasar de un enfoque

reactivo a uno proactivo no sólo aumentaría su capacidad de respuesta frente al entorno, sino que le posibilitaría también liderar el cambio en el sector.

Recomendaciones específicas para mejorar la orientación al mercado en Grupo Alcomex

A fin de atender el objetivo de dar cumplimiento a propuestas concretas de mejoras en la orientación al mercado del Grupo Alcomex en su propósito por mejorar la sostenibilidad empresarial y la competitividad en el mercado logístico y de comercio exterior, realizado un análisis cualitativo sistemático de las 5 entrevistas aplicadas a los directivos y/o responsables de las áreas comercial y logística de la empresa. Este proceso de análisis tuvo el soporte de la herramienta ATLAS.ti Web que permitió estructurar la información, codificar los resultados y desarrollar representaciones gráficas que nos permitían entender los resultados.

La primera acción consistió en revisar todas las entrevistas una a una a fin de localizar fragmentos de texto con partes interesantes de los testimonios y dado su contenido registrarlas como códigos con ideas, conceptos o temas que podían extraerse de las contestaciones dadas por los sujetos de las entrevistas, la codificación permitía de esta forma sistematizar la información para poder catalogarla y analizarla de forma rigurosa.

Los códigos que se identificaron en las entrevistas fueron los siguientes (entre otros)

Tabla 3.

Patrones de códigos identificados en las entrevistas

Patrón / Categoría	Códigos relacionados
Comunicación interna y flujo de información	Canales internos de información, Intercambio de información interáreas
Gestión y planificación de mercadeo	Gestión de mercadeo, Plan de mercadeo, Diferencia mercadeo vs comercial
Desempeño del área comercial	Funciones área comercial, Logros área comercial, Consolidación área comercial
Orientación al cliente y diferenciación competitiva	Gestión de clientes, Ampliación de servicios cadena logística, Ventaja competitiva / diferenciación
Planeación estratégica y visión organizacional	Visión estratégica, Proyectos estratégicos, Políticas comerciales y lineamientos internos, Evolución y crecimiento empresarial
Perfil y experiencia de los colaboradores	Cargo del entrevistado, Experiencia laboral, Gerencia de aduanas y comercio exterior

Cada código refleja un tema específico, lo que permitió segmentar y organizar la información para un análisis específico, posteriormente los códigos fueron agrupados en seis grupos, esta asociación con el fin de identificar patrones y fortalezas de la empresa en relación con la orientación del mercado, los grupos definidos fueron los siguientes:

Tabla4.

Grupos de códigos

Grupo de Código	Códigos incluidos	Comentario / Justificación
Información y comunicación interna	Canales internos de información, Intercambio de información interáreas	Incluye todo lo relacionado con la circulación de la información dentro de la empresa, tanto interna como interáreas.
Gestión comercial y mercadeo	Gestión de mercadeo, Plan de mercadeo, Mejora en mercadeo, Diferencia mercadeo vs comercial, Funciones área comercial, Logros área comercial, Consolidación área comercial	Engloba todas las actividades comerciales, planificación, funciones y objetivos del área comercial. Permite analizar la orientación al mercado desde la óptica de la gestión de mercadeo.
Clientes servicios	Gestión de clientes, Ampliación de servicios cadena logística, Logística y almacenamiento, Vendedores freelance	Incluye la atención al cliente, desarrollo de servicios nuevos (que siguen a los que ya existen), adaptación de la oferta y canales de ventas.
Estrategia y competitividad	Ventaja competitiva / diferenciación, Visión estratégica, Proyectos estratégicos, Políticas comerciales y lineamientos internos, Evolución y crecimiento empresarial	Engloba los puntos estratégicos de la empresa, la diferenciación en el mercado, la planificación y la sostenibilidad de la empresa.

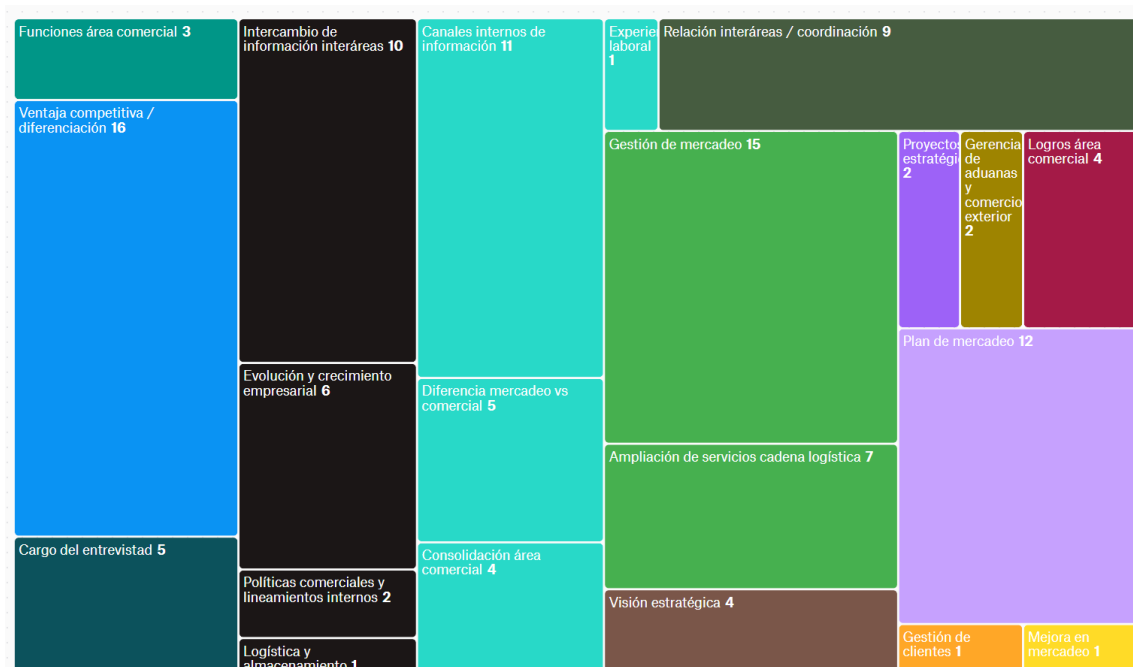
Recursos humanos y cargos	Cargo del entrevistado, Experiencia laboral	Información relacionada con el personal clave de la empresa, su experiencia y roles.
Aduanas y comercio exterior	Gerencia de aduanas y comercio exterior	Incluye conocimientos técnicos específicos sobre la operación regulada de la empresa.

Nota. Elaboración propia

Una vez organizados los grupos de códigos se generó un gráfico de distribución de códigos por grupo identificando así el grupo de gestión comercial y mercadeo con más menciones así como el de estrategia y competitividad evidenciando así un fuerte enfoque en la planificación comercial y estrategias competitivas, el grupo siguiente fue el de información y comunicación interna el demostró que la circulación de información dentro de la empresa es un factor importante, los otros grupos de clientes y servicios, recursos humanos y cargos y aduanas y comercio exterior fueron los menos mencionados indicando así oportunidades de mejora.

Figura19.

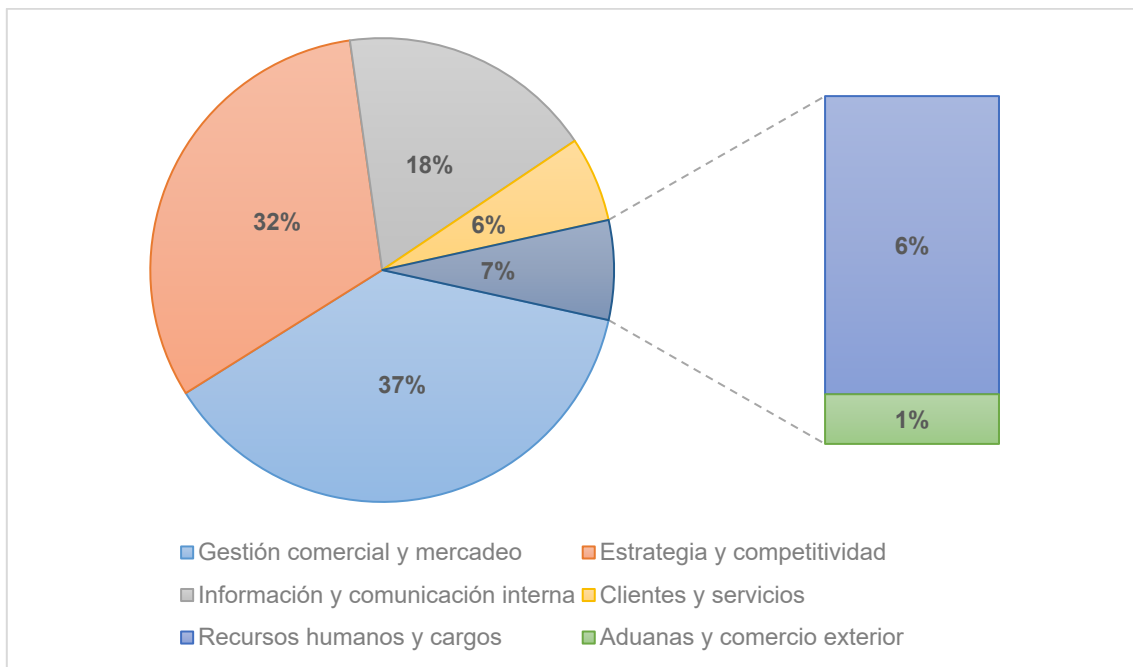
Mapa de árbol frecuencia mención por códigos



Nota. Elaboración propia

Figura20.

Diagrama de barras frecuencia mención por grupos



Nota. Elaboración propia

Ahora bien, es importante destacar que también se generaron grupos para identificar a los encuestados, especificando en si el área al que pertenecen los grupos fueron:

- Área Comercial
- Área Legal / Aduanas
- Área Operativa / Logística
- Gerencia / Alta Dirección

Esta clasificación de grupos sirvió como insumo para identificar las temáticas centrales y su frecuencia de mención, que permite la distribución de estos grupos de códigos en las distintas áreas de la empresa, con el objetivo de comprender cómo cada área contribuye a la orientación al mercado.

Tabla5.*Tabla de códigos de documentos*

	Área Comercial	Área Legal / Aduanas	Área Operativa / Logística	Gerencia / Alta dirección
Aduanas y comercio exterior	1	0	0	1
Clientes y servicios	7	0	0	2
Estrategia y competitividad	14	6	6	16
Gestión comercial y mercadeo	21	5	8	14
Información y comunicación interna	14	4	2	4
Recursos humanos y cargos	2	1	1	3

Nota. Elaboración propia

Las menciones concentradas en el área Comercial podrían explicar su fuerte colocación en los grupos de códigos que se ajustan a gestión comercial y mercadeo, clientes y servicios y estrategia y competitividad, lo que significa que, entre todas las áreas analizadas, el área comercial se encuentra al frente de la gestión de clientes, planificación estratégica y desarrollo de servicios, por lo que puede considerarse el principal motor de la orientación al mercado. Una frecuencia alta de este grupo de códigos indica que las decisiones que tienen que ver con mercadeo, planificación y consolidación de los clientes son sumamente dependientes de esta área mayoritaria.

Por otro lado, las menciones del área operativa / logística y del área legal / aduanas llegan a ser escasas, sobre todo las de las operaciones logísticas que cuentan con algunas menciones en gestión comercial y mercadeo y estrategia y competitividad, aunque en un grado mucho más limitado, lo que sugiere que los procesos de atención al cliente y el desarrollo de servicios no están necesariamente acoplados con la operación del día a día. En la misma línea, el área legal y de aduanas también tiene un bajo grado de participación en los procesos relacionados con macro mercadeo y atención al cliente, con una intervención fundamentalmente ligada a la regulación y el cumplimiento, cuya pertinencia es más adelante explícita en estrategia y competitividad.

A diferencia de las unidades que ya hemos analizado, la unidad correspondiente al área de la logística y la operativa y la unidad correspondiente al área Legal/Aduanas tienen una participación mucho más sedente en estos grupos de códigos. La logística y la operativa, sí tienen una cierta mención en Gestión comercial y mercadeo y Estrategia y competitividad (aunque es muy limitada), lo que puede connotar que los procesos de atención al cliente y de servicio no siempre quedan confluídos con la oferta de negocio que se desarrolla en la operación cotidiana. De

manera similar, el área legal/aduanas también tiene una influencia limitada, siendo esa unidad mucho más activa en relación con la temática de la regulación/comprobación, con un aporte relevante en Estrategia y competitividad (conocimiento de la competencia, etcétera) pero limitada también en relación con los procesos de mercadeo/atención al cliente.

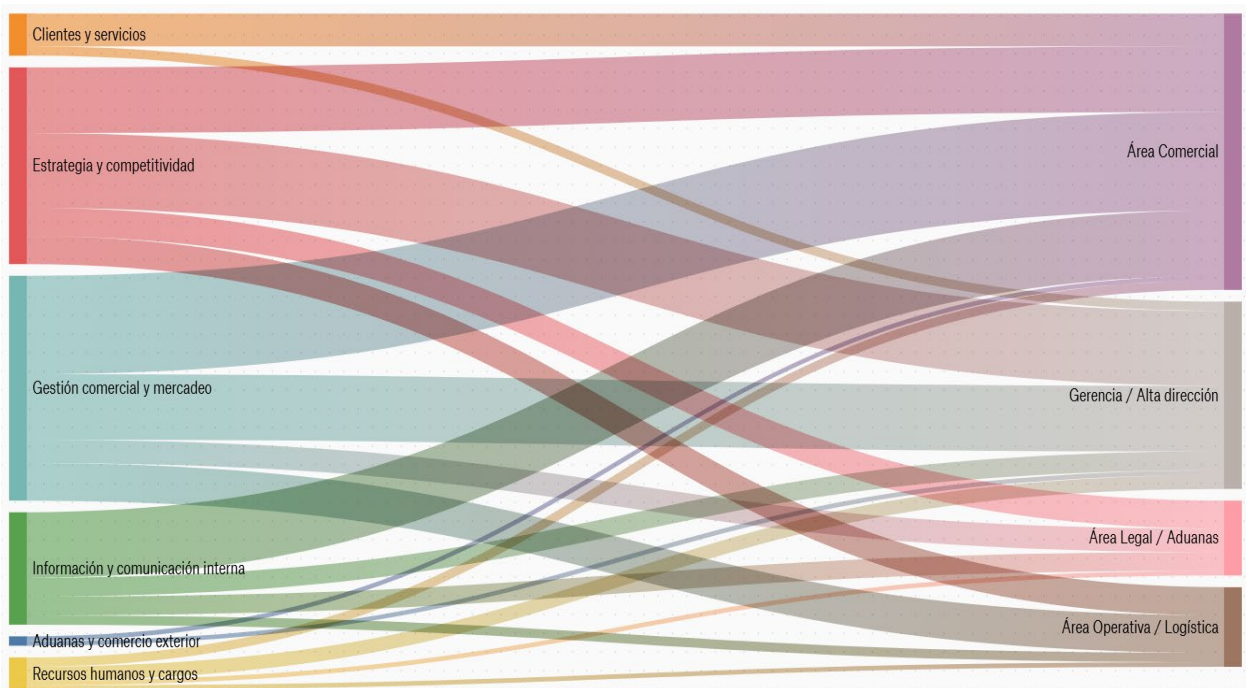
La Gerencia/Alta Dirección, a su vez, tiene un protagonismo incuestionable en estrategia y competitividad y también tiene un protagonismo importante en la gestión comercial y mercadeo, lo cual viene a dar cuenta de esa función de liderazgo estratégico y de toma de decisiones. La recurrente mención de esta unidad en los grupos de códigos hace también evidentes cómo las decisiones estratégicas importantes en cuanto a servicios, diferenciación, planificación estratégica se centran en la alta dirección. Esto, a la vez, da cuenta de una oportunidad que permitiría transferir hacia las otras unidades de trabajo la información y procesos de los que se dispone de manera estratégica para reforzar la orientación al mercado.

Además de los recursos humanos y los cargos, la visión de los grupos muestra una participación moderada centrada en los aspectos de la experiencia laboral y de conocimiento que poseen los entrevistados. La visión de los recursos humanos y los cargos no es la principal fuente de la gestión comercial o de la estrategia, pero sí resulta fundamental para la idoneidad del personal que soporta el funcionamiento del mercadeo y del servicio al cliente.

Por otro lado, el análisis de la distribución de grupos de códigos por áreas revela que, aunque la alta dirección y el área comercial tienen un predominio de la visión del mercado, hay un hueco en integración de las áreas operativas y legales que limita la eficiencia de la estrategia y la circulación de la información interna, esto significa que, para una mayor orientación del mercado, hay que mejorar la interrelación entre áreas introduciendo todas aquellas funciones de los procesos de planificación, de atención al cliente y de desarrollo de los servicios.

Figura21.

Diagrama de flujo, relación grupo de códigos y grupos de documentos



Nota. Elaboración propia

El diagrama de flujo relacionado a esta distribución apoya las observaciones formuladas, ya que en él podemos ver que los grupos más destacados, como son la gestión comercial y mercadeo / estrategia y competitividad, están en las áreas comercial y la gerencia, y que las demás áreas tienen una atención menor, evidenciando la necesidad de una mayor articulación interna.

Para profundizar en la identificación de oportunidades de mejora en la orientación al mercado de Grupo Alcomex, se realizó un análisis de nubes de palabras en atlas.ti, seleccionando los grupos de códigos gestión comercial y mercadeo y clientes y servicios, dada su relevancia y frecuencia en las entrevistas. Esta herramienta permitió visualizar de manera inmediata los términos más mencionados y su relación con las diferentes áreas de la empresa.

posibilidad de dominar los procesos en los que toca la alta dirección en consonancia con sus funciones, tales como planificación estratégica, definición de políticas empresariales o dirección general de la empresa.

- El área operativa o logística se expresa utilizando los términos “operación”, “almacenamiento” o “producto” con las que se pone de manifiesto que su participación se centra en la ejecución de los servicios y la operación diaria de la empresa, aunque con un grado de escasa participación en la orientación al cliente o en la planificación estratégica.
- El área legal o aduanas, manifiesta los términos “norma” y “control”; lo que hace pensar en un papel orientado hacia el control o la normativa, con escasa participación en la gestión de clientes o en las estrategias comerciales.
- En cuanto a recursos humanos y cargos, las menciones son más moderadas respecto a la experiencia laboral o la adecuación del personal, sólo relevantes para dar soporte a la gestión comercial y a la atención al cliente, si bien no se tienen instrumentos evidentes de participación en una estrategia de mercadeo.

La nube de palabras se centra en la elevada participación de la alta dirección y del área comercial, lo que permite concluir que el foco de atención para la toma de decisiones estratégicas y para la gestión de clientes recae en estas áreas, mientras que la unidad operativa y la logística y legal muestran un escaso nivel de participación. Esto abre ventanas de oportunidad muy claras, dada la posibilidad de reforzar la coordinación entre las áreas de la empresa, mejorar la circulación de información y hacer que los procesos internos sean más coherentes.

La información que se puede obtener de la nube de palabras hace posible identificar cosas concretas que podrían mejorar el funcionamiento de la empresa, que serían las siguientes:

- 1) Aumentar notablemente la participación de las áreas operativa y legal en la planificación y en la realización de los servicios, haciendo que el conocimiento y la experiencia de estas áreas redunden en la mejora del propio funcionamiento de los procesos y de la atención al cliente
- 2) Reforzar la coordinación y la circulación de la información interna de manera que los equipos sean claros en su rol en la estrategia de orientación al cliente y de que se comparta adecuadamente la información relevante entre ellos.

Integrar el conocimiento legal y operativo dentro de la estrategia de mercadeo y gestión de clientes permitirá que Grupo Alcomex aproveche de manera óptima sus recursos, mejore la toma de decisiones y refuerce la competitividad frente al mercado, de esta forma, la empresa no solo asegurará una atención más eficiente y personalizada al cliente.

Tabla 6.

Hallazgos y recomendaciones sobre la orientación al mercado y procesos estratégicos en Grupo Alcomex

Hallazgos	Recomendaciones
La percepción de la orientación al mercado varía entre colaboradores, con diferencias entre Asesores y Coordinadores.	Fortalecer la comunicación interna y asegurar que todos los roles comprendan claramente la estrategia y procesos de orientación al mercado.
La coordinación interfuncional presenta avances, pero existen brechas en el intercambio oportuno de información y en la participación conjunta en la planificación.	Implementar reuniones inter-áreas más estructuradas y sistematizar la difusión de información relevante para mejorar la colaboración.
Acciones estratégicas sobre el cliente muestran promedio medio-alto (3,49), destacando la personalización de servicios y la atención a quejas, pero baja planificación en el plan de mercadeo.	Diseñar y formalizar un plan de mercadeo integral, con seguimiento estratégico y medición de resultados, que conecte la atención al cliente con la planificación global.
Análisis de la competencia es la dimensión más débil (promedio 2,74), con limitaciones en vigilancia competitiva y conocimiento de productos sustitutos.	Desarrollar un sistema de inteligencia competitiva que permita monitorear a competidores, analizar sus estrategias y anticipar cambios en el mercado.
Acciones estratégicas sobre la competencia muestran capacidades reactivas, con debilidad en anticipación y estructuración estratégica.	Incorporar métodos de planificación proactiva y de diferenciación competitiva sostenida, que refuercen la capacidad de respuesta ante las amenazas del entorno.
Análisis del entorno y acciones estratégicas sobre el entorno evidencian seguimiento medio (3,35 y 3,05), con debilidades en uso de escenarios y planificación prospectiva.	Reforzar la vigilancia del entorno de las organizaciones incorporando el uso de escenarios estratégicos, de planificación preventiva y de más interacción con los grupos de interés externos.
Procesos internos bien establecidos para atención al cliente y cumplimiento normativo, pero	Implementar mecanismos de innovación sistemática centrados en el cliente y consolidar herramientas estratégicas de

limitados para anticipar necesidades futuras y consolidar ventaja competitiva.	mercadeo y de análisis del entorno, para alcanzar una ventaja competitiva sostenible.
--	---

Nota. Elaboración propia basada en entrevistas semiestructuradas y análisis de cuestionarios aplicados a Asesores y Coordinadores de Grupo Alcomex, 2025.

DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Discusión

El análisis realizado en Grupo Alcomex pone de manifiesto que la orientación al mercado es un eje estratégico importante para la empresa, aunque a la vez se encuentra en una fase poco desarrollada y concentrada en cierto tipo de áreas, sobre todo la alta dirección y la comercial, de los resultados obtenidos a través de Atlas.ti, la nube de palabras y la distribución de códigos se extrae que estas áreas lideran la toma de decisiones en todo lo que concierne al mercado y que áreas operativas, de logística y de aspectos legales tienen muy poco protagonismo, lo que a su vez pone de manifiesto que la dirección interfuncional es escasa, lo que coincide con Lázaro et al., (2021), quienes manifiestan que una buena cooperación entre las áreas de ventas y marketing es clave para mejorar el desempeño de la organización, del mismo modo, Carrillo et al.,(2021), manifiestan que es imprescindible que se formalicen los procesos de escucha del cliente y de la difusión interna de la información en el mercado para una efectiva orientación al mercado.

Respecto a la dimensión del análisis de clientes los resultados arrojan un desarrollo de medio-alto en proceso (3.49) que indican que sí se tienen procedimientos establecidos para medir la satisfacción del cliente y atender problemas concretos, aunque en la percepción de los colaboradores se perciben vacíos para actualizar información sobre necesidades, preferencias, y factores que influyen en la decisión de compra, lo cual indica una falta de alineación entre la estrategia formal y la percepción de la operación, esto coincide con las investigaciones de Piedrahita y Restrepo, (2019) y Aguirre et al., (2013) donde las empresas colombianas de los sectores de materiales o servicios tienen una fase aún incipiente sobre la sistematización de información alineada con el mercado interno, la atención al cliente, por buena que sea sólo se ocupa de la interacción directa y deja de lado la generación de una inteligencia de mercado con la que anticiparse a cambios o necesidades latentes.

Por su parte, la dimensión de análisis de la competencia presenta los promedios más bajos y se encuentra en 2,74, en cambio las acciones estratégicas que tienen la competencia se presentan con promedios intermedios de 3,13, lo que involucraría cierta debilidad en inteligencia competitiva y en capacidad de respuesta proactiva,

limitadas por el escaso avance de la planificación orientada de forma estructurada y la escasa anticipación al comportamiento de los competidores, Hernández y Cabrera, 2023, manifiestan que muchas de las organizaciones colombianas tienen un comportamiento reactivo frente al mercado, dándole más relevancia a la atención al cliente que al análisis de la conducta competitiva, en muy buena medida concuerdan con los hallazgos encontrados en Grupo Alcomex, la escasa capacidad de anticipación y la escasa capacidad de diferenciación son el reflejo de una sistematización de información sobre competencia que afecta la toma de decisiones estratégicas y la capacidad de diferenciación para la creación de ventajas competitivas sostenibles.

La coordinación interfuncional surge como una condición problemática a pesar de que también se involucran mecanismos de comunicación en función de las áreas y reuniones, en este caso inter-áreas, que no son uniformes, generando desconexiones que limitan la articulación estratégica, lo que ha sido evidenciado por González y Robles 2021 y Solarte et al.2020, quienes manifestaron que la integración de procesos y la cultura organizacional son condiciones imprescindibles para que la orientación al mercado impacte en el desempeño, para Grupo Alcomex, la falta de coordinación plena con áreas clave como logística, operación o legal impide disponer de la información del mercado y cliente de forma transversal, limitando la eficacia de la estrategia organizacional.

El examen del entorno y las acciones estratégicas respecto al entorno muestran un desarrollo relativamente bajo, con promedios de 3,35 y 3,05, así la percepción de los colaboradores es de cierto seguimiento de factores legales, económicos y tecnológicos, pero con limitaciones en la traducción de la información para la obtención de ventajas competitivas sostenibles, se ha de resaltar que Porter y Kramer 2007, subrayan que la responsabilidad corporativa y el tener en cuenta el entorno pueden proporcionar ventajas competitivas siempre que haya una sistemática planificación y capacidad de anticipar. Estos aspectos se encuentran aún parcialmente desarrollados en el Grupo Alcomex, la falta de indicadores de riesgo, planificación formal y seguimiento estructurado del entorno implica una barrera en la forma de responder ante cambios normativos y de mercado.

En términos generales, los datos obtenidos muestran que Grupo Alcomex presenta fortalezas en atención al cliente y adaptación a las regulaciones, pero debilidades en su estructura en términos de inteligencia competitiva, planificación estratégica, coordinación interfuncional y aprovechamiento del entorno como fuente de ventaja competitiva, tal y como la literatura resalta; esta integración parcial explícita estipula que la orientación al mercado debe ser un proceso sistemático, transversal y proactivo, Kohli y Jaworski, 1990; Narver y Slater, 1990, Mientras que las concordancias con otros estudios evalúan la importancia de la atención al cliente y la colaboración entre áreas clave, las contradicciones y vacíos identificados se manifiestan en la sistematización de la información, en la escasa proactividad ante

la competencia y en el no aprovechamiento de un enfoque totalmente integrado en todas las áreas de la empresa.

A partir de estas conclusiones se proponen las siguientes acciones para mejorar la orientación al mercado y el desempeño estratégico en la atención al cliente y en análisis de clientes; se propone un sistema formalizado de captura y actualización de información del cliente que contemple encuestas periódicas, seguimiento de preferencias y análisis de los factores de decisión, generación de informes internos de inteligencia de los clientes que implementen la difusión de la información hacia cada una de las áreas, formación de los asesores y coordinadores en la lectura de los datos y en la toma de decisiones fundamentadas en información del mercado, en análisis de la competencia y acciones estratégicas frente a la competencia. Se proponen acciones que consideren un sistema formalizado de vigilancia de la competencia con indicadores que permitan evaluar la efectividad de la respuesta hacia los competidores, con organización mensual o trimestral, con periodicidad a concretar de reuniones interfuncionales para analizar información sobre la competencia y definir planes de acción interfuncional, fomentar la planificación proactiva y anticipación estratégica apoyando muy claramente metas y objetivos frente a la competencia.

En cuanto a la coordinación interfuncional, se sugiere formalizar los procedimientos de comunicación y difusión de la información estratégica hacia todas las áreas; crear equipos interfuncionales y rutinas de reuniones periódicas con la colaboración, el seguimiento de las metas comunes, y establecer indicadores de colaboración y de seguimiento del desempeño interdepartamental que permitan hacer un seguimiento de la integración de todas las áreas en la estrategia de mercado. En lo que se refiere al análisis de los factores del entorno y las acciones estratégicas del entorno, se sugiere crear planes con escenarios y alternativas estratégicas por los cambios normativos, tecnológicos y económicos incorporando criterios de sostenibilidad y de responsabilidad social corporativa como parte de la estrategia global, y potenciar la capacidad de anticipación en base a los indicadores de riesgo y sistemas de alertas tempranas.

La orientación al mercado en Grupo Alcomex puede mejorarse con prácticas sistemáticas de recolección y análisis de información de clientes y competidores, lo cual coincide con lo señalado por Rodríguez et al., (2025), quienes mencionan que las Pymes mexicanas que implementan una orientación al mercado estructurada logran un mejor desempeño financiero y estratégico, por lo que la formalización de procesos de escucha activa del cliente y difusión interna de información podría mejorar la empresa en su capacidad de reacción y proactividad. En este sentido, De León et al., (2025) señalan que la coordinación interfuncional es clave para que la orientación al mercado impacte efectivamente el desempeño organizacional. Con base en dicha afirmación, ameritaría la integración de áreas como logística, operaciones y legal en la estrategia de mercado de Grupo Alcomex.

En lo que respecta a la dimensión del análisis de clientes, los hallazgos evidencian vacíos en la actualización de información referida a las necesidades y preferencias, lo que muestra la diferencia existente entre la estrategia formal y la percepción de los colaboradores, hallazgo que coincide con Anaya De La Cruz (2025), quienes aseguran que las empresas que fortalecen sus capacidades de marketing mediante la orientación al mercado mejoran su competitividad y su capacidad de anticiparse a los cambios en el comportamiento inusual de los clientes; igualmente, Espinoza et al., (2025) evidencian que la inversión en tecnologías de información contribuye a la sistematización de datos de clientes y facilita la capacidad para responder proactivamente, lo que refuerza la necesidad de incorporar herramientas digitales en los procesos de captura y análisis de información en Grupo Alcomex.

Los resultados del trabajo evidencian un bajo desarrollo en la relevancia que dan los integrantes de la empresa a la anticipación estratégica sobre los competidores, lo que ve afectada la capacidad de diferenciación de la empresa. Esto se alinea con lo planteado por Soria (2025), quién afirma que el paradigma holístico brinda una nueva perspectiva de la orientación al mercado, lo que se traduce en mejores resultados en la cobertura y en la adaptación a las necesidades cambiantes del entorno, mientras que Cisneros y Flores (2025) evidencian que la orientación emprendedora y al cliente incrementan el desempeño organizacional al combinar la atención al cliente con la vigilancia activa de los competidores, y puede marcar la diferencia en contextos similares a los del Grupo Alcomex.

La coordinación interfuncional se perfila como una condición crítica para la efectividad de la estrategia de mercado, porque los mecanismos actuales no aseguran una integración uniforme entre áreas; hallazgo que hace eco de lo que plantea Pichén (2025), quien destaca que la transformación digital permite integrar procesos y mejorar la comunicación entre departamentos, fortalece la toma de decisiones estratégicas. Asimismo, Fernández y Jiménez (2025) resaltan que la correcta alineación entre el enfoque laboral, el emprendimiento y la estrategia organizacional, contribuye a reducir los desajustes internos y mejorar la eficiencia de las operaciones, lo que reforma la necesidad de formalizar procedimientos de comunicación y rutinas interfuncionales en Grupo Alcomex.

Por último, pero no menos importante, el análisis del entorno y la planificación estratégica tienen sus propias limitaciones, pues en ocasiones cuesta anticiparse a los cambios normativos y tecnológicos, tal como indicó Requena et al. (2025), y también apuntan a que una tendencia emprendedora permite detectar oportunidades de mercado y mejorar la competitividad, en línea con lo expresado por Párraga et al. (2025), quienes apuntan a que las habilidades blandas son especialmente útiles para una atención al cliente eficaz e implementación de estrategias de mercado. Lo cual, a la vez, hace pensar que el entrenamiento del personal en analítica, comunicación y liderazgo podrían ser herramientas

necesarias para construir una orientación al mercado genuina y sostenible en Grupo Alcomex.

Aportes, limitaciones y líneas de investigación futura

El estudio que se ha llevado a cabo está suponiendo un avance en el hecho de implementar la orientación al mercado en el Grupo Alcomex, dado que hace que se entienda el modo en el que llegan a llevarse a cabo las prácticas relacionadas en torno a cuestiones como clientes, competencia o coordinación interfuncional. Una de las evidencias que aporta el soporte empírico más significativo implica la orientación al cliente, dado que es la dimensión más desarrollada en la organización, pues se hacen evidentes procedimientos establecidos para medir la satisfacción y atender problemas concretos, aunque haya vacíos en lo que a la actualización de preferencias y necesidades emergentes se refiere. Conjuntamente se aporta información base del carácter de la limitada sistematización de la inteligencia competitiva, evidenciando cómo esto puede significar la poca adecuación que pueda llegar a tener frente a la competencia de su propia identidad competitiva y del esfuerzo diferencial.

Una contribución significativa que se obtuvo de la investigación es la evidencia de la forma de la coordinación interfuncional; que se ha visto parcialmente desarrollada y se encuentra predominantemente centrada en áreas de alta dirección y comercial, mientras que las demás áreas críticas para este proceso como logística, operaciones, y legal tienen escaso compromiso. Con ello se hace visible los problemas en la integración de procesos y la comunicación interdepartamental, validando que para que la orientación al mercado sea efectiva es necesario contar con la contribución y el traspaso de información estratégica en todos los niveles de la organización. A su vez, se estudian los mecanismos de adaptación al entorno regulatorio, económico y tecnológico, evidenciándose las fortalezas con relación a la atención a las regulaciones versus debilidades en el planeamiento prospectivo frente a cambios externos, lo que limita la consecución de ventajas competitivas sostenibles.

Si bien los descubrimientos aportan información interesante, es necesario hacer referencia a algunas limitaciones en la interpretación de los hallazgos. Para empezar, hay que resaltar que el tamaño de la muestra era pequeño, y fue de cinco entrevistas a profundidad y diez encuestas aplicadas; si bien es cierto que el tamaño de la muestra es explicable a través del enfoque exploratorio, restringe la generalización de los hallazgos a otras empresas de la misma industria. Por otra parte, el estudio se realizó en un solo caso organizativo, haciendo que la comparabilidad con otras empresas logísticas o de otros tipos de sectores fuera escasa. De igual manera, la recogida de datos se realizó sólo a través de entrevistas, encuestas y revisión documental, lo cual, si bien permite la triangulación de la información, puede no recoger todas las dinámicas internas, las interacciones

informales o todos los factores contextuales que permiten la orientación al mercado. Así, las limitaciones apuntan a que el análisis de los hallazgos debe ser entendido como un análisis profundo de un único caso, más que como representativo de una industria o población más extensa.

A partir de los hallazgos y las limitaciones halladas se pueden establecer diversas líneas de investigación futura que enriquecerían el entendimiento de la orientación al mercado en organizaciones que sean similares. En primer lugar, se podrían plantear estudios comparativos entre diferentes empresas o sectores, para estudiar la variabilidad en las prácticas de orientación al mercado y cómo éstas se relacionan con el desempeño competitivo y la sostenibilidad de las organizaciones. En segundo lugar, se podrían llevar a cabo investigaciones longitudinales, que permitan observar la evolución de la orientación al mercado en el tiempo, identificando tendencias, mejoras y posibles brechas que puedan surgir con la implementación de las prácticas.

Conclusiones

La orientación al mercado en Grupo Alcomex se materializa de forma heterogénea entre los equipos, reflejando una importante diversidad en sus percepciones sobre la implementación y efectividad de la estrategia. Por un lado, se identifican prácticas clásicas vinculadas con la atención al cliente, como la medición de la satisfacción del cliente, la resolución oportuna de problemas o la customización en la atención, evidenciando el esfuerzo de la organización para responder a las necesidades inmediatas del consumidor. Por el otro lado, la percepción en la disponibilidad y sistematización de la información de mercado cambia dependiendo de los años de experiencia de los colaboradores, donde aquellos con menor trayectoria perciben vacíos en la comunicación de las estrategias y en la integración con otras áreas, mientras que los más experimentados reconocen a paso firme la alineación de la información, aunque también identifican ciertas limitaciones en la coordinación interfuncional, lo que sugiere que aunque la orientación al cliente es robusta, la integración de la inteligencia de mercado como proyecto hacia procesos internos presenta debilidades que los pueden hacer menos efectivos en la medida de que pueden limitar la efectividad de las decisiones estratégicas.

La valoración realizada sobre las estrategias actuales aplicadas al cliente muestra que Grupo Alcomex tiene una alineación promedio-alta en sus acciones orientadas al cliente con los principios que rigen la orientación al mercado, capaz de adaptar productos, dar a conocer información detallada y hacer seguimiento de la satisfacción del cliente, demostrando una efectiva respuesta a las demandas inmediatas; aunque se identifican oportunidades de mejora constantes en la planificación estratégica de mercadeo y en la innovación proactiva dentro de la logística, evidenciando que la organización es más tendenciosa a reaccionar que a anticipar los cambios y oportunidades de la competencia. Esto conecta

directamente con la necesidad de fortalecer la sistematización y uso de información de mercado para la toma de decisiones estratégicas.

En relación a los procesos internos y externos que impactan la capacidad de satisfacer al cliente y mantener ventajas competitivas, se perciben como eficientes y normados los mecanismos de seguimiento, control y operación; sin embargo, aún están faltando la sistematización de información del entorno competitivo y su uso estratégico; si bien la coordinación interfuncional que se lleva a cabo es adecuada, no logra garantizar que todos los grupos tengan acceso a información clara y homogénea, generando así emergencias informativas y decisiones reactivas; de aquí la importancia de seguir consolidando un sistema integrado de gestión de la información que permita decisiones más informadas y estratégicas, reforzando así la relevancia de los hallazgos para la comunicación teórica y práctica del estudio.

Teóricamente, este estudio aporta al conocimiento sobre orientación al mercado al demostrar que la percepción de los colaboradores y su experiencia individual influyen significativamente en la eficacia de las estrategias implementadas, además evidencia la importancia de articular la inteligencia de mercado con los procesos internos para lograr una orientación más integral y sostenible; estos hallazgos amplían los aportes de Narver y Slater (1990) y Day (1994) sobre la relación entre orientación al mercado y desempeño organizacional, permitiendo identificar vacíos en la literatura acerca de cómo las diferencias en percepción entre colaboradores afectan la aplicación de estrategias de mercado, lo que se conecta directamente con la necesidad práctica de optimizar los procesos internos y la toma de decisiones.

Desde un punto de vista práctico también, los resultados generan lineamientos claros para la gestión organizacional, tales como el fortalecimiento de la comunicación interna y la coordinación entre áreas para asegurar que la inteligencia de mercado sea compartida y utilizada consistentemente en el día a día de todos los niveles de la organización; promover la planificación estratégica proactiva y fomentar la innovación anticipada para mejorar la atención a las demandas inmediatas y generar ventajas competitivas sostenibles, y conectar estos lineamientos con la mejora en la eficiencia de los procesos y la consolidación de la posición competitiva de Grupo Alcomex.

En cuanto a las limitaciones, el estudio se centra en la percepción cualitativa de los colaboradores sin incorporar indicadores cuantitativos de desempeño de mercado dentro del negocio que permitan transmitir la objetividad requerida para la generalización de resultados más amplios. Y también, el enfoque en Grupo Alcomex limita la publicación de los hallazgos mediante su aplicabilidad en otros contextos empresariales. Aun así, estas limitaciones no incurren en desmejorar la relevancia de los resultados, pues ofrecen información valiosa para la mejora de la orientación

al mercado y la planificación estratégica, abriendo un puente hacia la reflexión final sobre los objetivos iniciales del estudio.

En síntesis, los hallazgos reflejan que la orientación al mercado en Grupo Alcomex es sólida en torno a la atención al cliente, más debe integrarse más sistemáticamente la inteligencia de mercado (Ej. toma de decisiones sobre producto/servicio, distribución y precio) con la planificación estratégica y la mejora del desempeño organizacional más eficiente y sostenible; la coordinación entre áreas y la experiencia de los colaboradores son factores determinantes, pero insuficientes si no se acompañan de sistemas claros de comunicación y acceso a información estratégica, de esta manera, la mejora en estos aspectos permitirá que la empresa cumpla sus objetivos iniciales, optimice la orientación al cliente y consolide ventajas competitivas sostenibles, integrando teoría, práctica y reflexión en un hilo conductor coherente.

Los resultados evidencian que, si bien Grupo Alcomex tiene una orientación al cliente establecida, mejorar la integración de información de mercado y la planificación estratégica permitirá cumplir de manera más efectiva los objetivos iniciales de consolidar ventajas competitivas sostenibles y una gestión organizacional más eficiente.

REFERENCIAS

- Acuña, P. V. R. (2016). La innovación como proceso y su gestión en la organización: Una aplicación para el sector gráfico colombiano. *Suma de Negocios*, 7(16), 125-140.
- Aguirre, E. de J. L., Calderón-Hernández, G., y Mena-Ocampo, J. A. (2013). Orientación al mercado de la industria colombiana de licores. *Entramado*, 9(2), 68-81.
- Arios, B. D. C., Cortina Orellana, Y., y Martín Sospedra, D. R. (2012). La orientación profesional desde la perspectiva histórico-cultural del desarrollo humano. *Entelequia: Revista Interdisciplinaria*, 14 (Primavera), 55-63.
- Ascona, J. I. B., y Mencia, A. L. (2023). Análisis y fundamentación de los diseños de investigación: Explorando los enfoques cuantitativos, cualitativos y mixtos basados en Creswell y Creswell (2018). *Revista UNIDA Científica*, 7(2), Article 2.
- Anaya De La Cruz, S. M., & Anaya De La Cruz, R. (2025). De las prácticas de orientación al mercado y capacidades de marketing en el desempeño

- empresarial Pontificia Universidad Católica del Perú. <https://tesis.pucp.edu.pe/items/abf703e6-dfc9-4fb1-ab5e-da16db59c5d7>
- Blázquez, J. J. R. (2015). Las entrevistas en profundidad y la biografía. *Revista San Gregorio*, 48-55. <https://doi.org/10.36097/rsan.v0i0.115>
- Carrillo, E. P. M., Rodríguez Herrera, I. M., Maldonado Guzmán, G., y Marín Aguilar, J. T. (2021). Desempeño de las empresas turísticas en México: Orientación al mercado y emprendedora. *Revista de ciencias sociales*, 27(Extra 3), 266-280.
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2018). *Diseño y realización de la investigación de métodos mixtos* (3.ª ed.). SAGE Publications.
- Cisneros, M. A. I., & Flores, M. R. D. (2025). Factores que impulsan el desempeño en la industria restaurantera: innovación, orientación emprendedora y al cliente. *Revista de Investigación La Salle*. <https://revistasinvestigacion.lasalle.mx/index.php/recein/article/view/4096>
- Córdova, D. G. M., Carrasco, M. C. P., & Vasconcellos Fernández, N. A. (2025). Formación técnica profesional inclusiva y su influencia en la empleabilidad al mercado laboral. *Revista Científica G-NER@NDO*, 4(1), 1–20. <https://revista.gnerando.org/revista/index.php/RCMG/article/view/521>
- De León, L. F. O., Atondo, G. H., & Ilizaliturri, A. A. H. (2025). La orientación al mercado como un factor de éxito en el desempeño de las MIPYMES de la zona centro de Tamaulipas. *ResearchGate*. https://www.researchgate.net/profile/Gerardo-Haces-Atondo/publication/388929755_La_orientacion_al_mercado_como_un_factor_de_exito_en_el_desempeno_de_las_MIPYMES_de_la_zona_centro_de_Tamaulipas/links/67d84180e62c604a0ddc90db/La-orientacion-al-mercado-como-un-factor-de-exito-en-el-desempeno-de-las-MIPYMES-de-la-zona-centro-de-Tamaulipas.pdf
- Demuner-Flores, M. del R. (2025). Resiliencia e innovación, capacidades impulsoras del rendimiento en empresas de servicios. *Cuadernos de Economía*, 44(94), 435–456. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=10143800>
- Espinoza Aponte, A. N., & Ucharima Amaro, K. L. (2025). La orientación del mercado y el desempeño exportador de las organizaciones agroexportadoras de café de la región Junín, 2024. *Repositorio Continental*. <https://repositorio.continental.edu.pe/handle/20.500.12394/17331>

- Fernández Correas, M., & Jiménez Jiménez, S. (2025). *Orientación laboral y emprendimiento* (SSCE110PO).
<https://books.google.com/books?hl=es&lr=&id=kglREQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=orientaci%C3%B3n+al+mercado+empresas&ots=ccjBVg6w-S&sig=xoPLhbVY0PQYwZEVdlojleodl04>
- González, Y. P. V., y Robles, L. A. C. V. (2021). *Cultura organizacional y orientación al mercado en el crecimiento de las pymes de servicios en Bogotá*.
<https://repository.cesa.edu.co/handle/10726/4375>
- Guerra, J. A. M. (2021). *Valores del empresario, orientación emprendedora, capital social, cultura organizacional, orientación al mercado, capacidad de innovación y competitividad empresarial de las MYPES de la región Lambayeque* [Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo”].
<http://repositorio.unprg.edu.pe/handle/20.500.12893/10039>
- Hernández, C., y Cabrera, A. (2023). Determinantes estratégicos de la orientación al mercado a partir de la pandemia: Revisión panorámica. *Revista de Investigación, Desarrollo e Innovación*, 13(1), Article 1.
<https://doi.org/10.19053/20278306.v13.n1.2023.16066>
- Hernández Sampieri, R., Mendoza Torres, C. P., & Mendoza Torres, M. (2022). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (2.^a ed.). McGraw-Hill Education.
- Hernández-Pérez, L. M., & Pérez, G. (2025). Posicionamiento competitivo de marca: caso UVP Plantel Tehuacán. *Revista Ixmati*, 8(2), 20–35.
<https://revistas.uvp.mx/index.php/ixmati/article/view/390>
- Kohli, A. K., y Jaworski, B. J. (1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1-18.
<https://doi.org/10.2307/1251866>
- Lázaro, J., Gutiérrez-Aragón, Ó., y Fondevila-Gascón, J.-F. (2021). Influencia de la colaboración entre las áreas de ventas y marketing en los resultados de las empresas en un entorno de orientación al mercado. *Revista de Estudios Empresariales. Segunda Época*, 2, Article 2.
- Montero Pico, G. M., & Zurita Miranda, M. A. (2025). Estrategias de marketing digital y posicionamiento de las Pymes en la industria de bebidas alcohólicas. *Revista UTA*, 12(2), 45–60. <https://repositorio.uta.edu.ec/items/6d866764-5366-4def-bb25-e0905c663d06>
- Martínez-Fierro, S., & Medina-Garrido, J. A. (2025). Digitalización, innovación y sostenibilidad industrial de las empresas de alto crecimiento en España.

- Revista de Investigación en Ciencias Sociales*, 10(1), 100–115.
<https://rodin.uca.es/handle/10498/35291>
- Meneses, J. (2016). *El cuestionario*.
<https://femrecerca.cat/meneses/publication/cuestionario/>
- Morse, J. M. (2010). *Mixed method design: Principles and procedures*. Routledge.
- Narver, J. C., y Slater, S. F. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20-35.
<https://doi.org/10.2307/1251757>
- Orlandini, I. E. (2021). Relación entre el perfil directivo femenino, la orientación al mercado y el rendimiento de la organización. Validación de un instrumento de medición. *RETOS. Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 11(22), 333-346. <https://doi.org/10.17163/ret.n22.2021.09>
- Ortiz, D. A. C. (2025). Capacidades de resiliencia e innovación: predictores del rendimiento de las PYMES del servicio de alimentos. *Revista de Administración y Dirección*, 15(2), 50–65.
<https://revistas.unlp.edu.ar/CADM/article/view/16587>
- Párraga, A. Z., Ramos, P. C., & Cobeña, Y. A. (2025). Habilidades blandas para la calidad del servicio al cliente en empresas del sector comercial de la ciudad de Quevedo. 593 *Digital Publisher*.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=10370797>
- Piedrahita, J. S. C., y Restrepo, I. A. M. (2019). Conceptualización del rol de la orientación al mercado en comercializadoras de químicos en la ciudad de Medellín. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 27(1), 8-21.
<https://doi.org/10.4067/S0718-33052019000100008>
- Pichén-Moreno, J. A. (2025). Transformación digital y su influencia en la competitividad en las micro y pequeñas empresas de Trujillo: Digital transformation and its influence on competitiveness. *Multidisciplinary Latin American Journal (MLAJ)*. <https://mlaj-revista.org/index.php/journal/article/view/139>
- Porter, M., y Kramer, M. (2007). Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard business review*, 84, 78-92, 163.
- Rodríguez, A. M., de León, V. G. D., & Sánchez, M. C. B. (2025). Relación de la innovación y la orientación al mercado con la rentabilidad de las Pymes en México. *Revista En-contexto*.
<https://ojs.tdea.edu.co/index.php/encontexto/article/view/1870>

- Robles, B. (2011). La entrevista en profundidad: Una técnica útil dentro del campo antropofísico. *Cuicuilco*, 18(52), 39-49.
- Requena Chino, I. K., & Huaman Flores, S. J. (2025). La influencia de la orientación emprendedora en el rendimiento de las PYMES de la región Lima Metropolitana: El papel mediador de la cultura organizacional. *Repositorio ESAN* <https://repositorio.esan.edu.pe/items/b881d850-5f88-4c5d-b7b4-b3bb20cb6751>
- Sosa, A., Videla, V., Díaz, J., & Becker, S. E. (2024). Estrategias de marketing digital para el posicionamiento de mercado de cinco PYMES del sector de recursos humanos en 2022. *Revista Científica UPAP*, 4(2), 27–34. <https://repositorio.uta.edu.ec/items/6d866764-5366-4def-bb25-e0905c663d06>
- Soria-León, N. G. (2025). Orientación al mercado de los servicios educativos de la Universidad Metropolitana del Ecuador. *Revista Mexicana de Investigación*. <https://pablolatapisarre.edu.mx/revista/index.php/rmiie/article/view/153>
- Solarte, C. M. S., Solarte, M. L. S., y Vinasco, J. F. B. (2020). Cultura organizacional e innovación en la orientación al mercado de empresas familiares de Pasto (Colombia). *Contaduría y Administración*, 65(1), 1-25.
- Torres, G., Robledo, S., y Rojas Berrio, S. P. (2021). Orientación al mercado: Importancia, evolución y enfoques emergentes usando análisis cuantitativo. *Criterio Libre*, 19(35), 326-340.
- Verján, R., Woo-Gutiérrez, M. G., y García-Alegre, D. (2021). Afinando la Estrategia: Los enfoques de la Gestión Administrativa y la orientación del Mercado. *Revista científica anfibios*, 4(2), Article 2. <https://doi.org/10.37979/afb.2021v4n2.92>

Anexos

Anexo A.

Guía de Encuesta

https://drive.google.com/file/d/1mU3-ldX39YPXusUrdLFw7_nnoNiKLBSZ/view?usp=sharing

Anexo B.

Guía de entrevista

https://drive.google.com/file/d/1kABRJRrhaGqZs_487ZHB1utca15NfHS0/view?usp=sharing

Anexo C.

Encuestas realizadas:

https://drive.google.com/drive/folders/1xZkdViQ_49n745VTocUlwVkyvS26___S?usp=drive_link

Anexo D

Entrevistas a profundidad realizadas:

<https://drive.google.com/drive/folders/1TAoauKHZnZ0WOgi0P2JBpK7xVpiRUloM?usp=sharing>

Anexo E

Datos cuantitativos de las encuestas.
<https://docs.google.com/spreadsheets/d/16qnrTkVqH2kIMfst6UYTXw85e5u5BzHz/edit?usp=sharing&oid=112993161763068702072&rtpof=true&sd=true>