

## **Estrategia, Orientación al Mercado y Desempeño Organizacional**

Investigación

Dra. Carmen Berenice Ynzunza Cortés<sup>1</sup>, Dr. Juan Manuel Izar Landeta<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Universidad Tecnológica de Querétaro, Av. Pie de la Cuesta No. 2501, Col. Unidad Nacional, C.P. 76148, Querétaro, Qro. Tel. 01 (442) 2096100, bynzunza@uteq.edu.mx

<sup>2</sup> Universidad Autónoma de San Luis Potosí, Dr. Manuel Nava # 8, Zona Universitaria Poniente, C.P. 78290, San Luis Potosí, S.L.P. Tel. 01 (444) 8262330, jmizar@uaslp.mx

### **Resumen**

La pequeña industria desempeña una función crucial en la economía y el desarrollo de los países. De acuerdo con datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía [1], la PYME en México representa el 99.1% de la estructura empresarial. Sin embargo, el nivel de desarrollo alcanzado, producto de la globalización, ha sido bajo en comparación a otros países. Por ello, dentro de los objetivos de investigación planteados en este trabajo están el analizar el impacto que las fuerzas de mercado tienen sobre las estrategias competitivas prospectoras y analizadoras; y determinar el vínculo existente entre las capacidades de orientación al mercado, la estrategia competitiva y el desempeño organizacional, en 116 Pymes del sector industrial del Estado de Querétaro, mediante un modelo estructural con un muestreo de conveniencia no probabilístico. Los resultados indican que las fuerzas del mercado afectan las estrategias competitivas prospectoras y analizadoras y que éstas favorecen la creación de las capacidades necesarias para generar una ventaja competitiva como la orientación al mercado, encontrándose que ésta capacidad organizacional es un factor importante para el crecimiento y el desempeño organizacional.

**Palabras clave:** Estrategia competitiva, fuerzas de mercado, orientación a mercado y desempeño organizacional.

### **Abstract**

Small industry plays a crucial role in the economy and development of nations. According to data from the National Institute of Statistics and Geography (INEGI), SMEs in Mexico represent 99.1% of business structure [1]; however, the level of development achieved product of globalization has been low compared with other countries. Therefore, within the research objectives of this work are to analyze the impact of market forces on prospector and analyzer competitive strategies; and

determine the existing link between market orientation capabilities, competitive strategy and organizational performance in 116 SMEs of the industrial sector of the State of Queretaro, using a structural model with a non-probabilistic convenience sampling. The results indicate that market forces affect prospector and analyzer competitive strategies, and they favor the creation of the necessary capabilities to build a competitive advantage such as market orientation; it was found that this organizational capability is an important factor for growth and organizational performance.

**Key words:** Competitive strategy, market forces, market orientation and performance.

### **Introducción**

La presencia de continuos cambios en los mercados producto de la globalización, la intensidad competitiva, los desafíos tecnológicos y el crecimiento o contracción de la economía, están forzando a las organizaciones a adoptar un enfoque estratégico que les permita responder de manera rápida y efectiva a las condiciones del entorno. La investigación sobre ambiente-estrategia y desempeño sugiere que los cambios ambientales llevan a las organizaciones a adoptar diferentes estrategias con el propósito de defender su ventaja competitiva y su desempeño. Como antecedente, Porter [2] refiere que el ambiente tiene mucha más influencia en formar las estrategias que ninguna otra cosa. Y Miles y Snow [3] y Mc Daniel y Kolarí [4] incluso sostienen que el desarrollo de un enfoque identificable y sistemático de adaptación e interacción con el medio ambiente lleva a organizaciones exitosas. Por lo que la elección de la estrategia competitiva es uno de los enfoques centrales de la investigación organizacional, ya que juega un papel importante en el proceso de gestión como el determinante básico de los objetivos organizacionales, la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos. Una estrategia bien formulada, con base en las competencias internas, anticipa los cambios en el

ambiente y los movimientos de los competidores, de ahí la importancia de adaptarse al medio ambiente como una competencia que desarrollan las organizaciones exitosas para incursionar hacia nuevas áreas con flexibilidad, toma de riesgos e innovación.

La investigación sobre administración estratégica se ha enfocado principalmente en conocer los procesos organizacionales que representan la forma de adaptación de las organizaciones a las condiciones ambientales (estrategia competitiva), sin embargo existe poco esfuerzo para entender cuáles son los recursos y capacidades distintivos que permiten a ciertas organizaciones tener un desempeño superior a sus competidores. La teoría basada en los recursos señala que no todos los recursos y capacidades son de igual importancia o poseen el potencial para eso. Al respecto Barney [5] y Wernerfelt [6] enfatizan los recursos internos y las capacidades de la firma, en el contexto del ambiente competitivo, para concebir e implementar estrategias que permitan mejorar su eficiencia y efectividad e identificar capacidades particularmente críticas para un desempeño mejorado y exitoso. Aragón y Sharma [7] refieren la innovación continua y el aprendizaje organizacional. Barney [5] el capital tecnológico e innovación, los recursos humanos y el diseño de la organización; Jaworski y Kohli [8] y Day [9] incluyen la relación con el mercado, como las capacidades que ayudan a identificar las oportunidades de mercado y están relacionadas con un incremento en el desempeño y la habilidad de sostener la ventaja competitiva pero poco se ha avanzado respecto de conocer el efecto de ellas en las organizaciones.

Por lo cual en el presente trabajo se establecen como objetivos de investigación el explorar el impacto que las fuerzas de mercado tienen sobre las estrategias competitivas prospectoras y analizadoras, y determinar el vínculo existente entre las capacidades de orientación al mercado, la estrategia competitiva y el desempeño organizacional.

La evidencia del papel crítico de ciertas capacidades para un mejor desempeño de las organizaciones brindaría a los gerentes y administradores la posibilidad de enfocar sus esfuerzos organizacionales a la construcción o mejora de dichas capacidades. Para ello se plantean las siguientes preguntas de investigación: ¿Cuál es el efecto de las fuerzas de mercado sobre las estrategias competitivas prospectoras y analizadoras y el desempeño organizacional? ¿Qué relación existe entre las estrategias competitivas prospectoras y analizadoras y la orientación al mercado? y ¿Cuál es el impacto de estas estrategias competitivas y la orientación al mercado sobre el desempeño organizacional?

## Fundamentos teóricos

Diversos estudios, entre ellos los de Porter [2] y Miles y Snow [3] han abordado la relación entre la estrategia competitiva y el desarrollo de las capacidades organizacionales refiriendo diferentes arquetipos estratégicos, al analizar la forma de adaptación de las organizaciones al medio ambiente. La tipología de Miles y Snow [3] clasifica a las empresas como prospectoras, analizadoras, defensoras y reactoras, donde las prospectoras son organizaciones en la búsqueda continua de oportunidades de mercado, creadoras de cambio e incertidumbre; las analizadoras buscan explorar nuevos productos y oportunidades, mientras mantienen simultáneamente los productos y clientes tradicionales; las defensoras son organizaciones que tienen un dominio de mercado estrecho, no buscan oportunidades fuera de ese dominio; y las reactoras son organizaciones sin una estrategia definida, cayendo frecuentemente en un ciclo de respuestas inapropiadas y teniendo como resultado un pobre desempeño. Conan et al [10] y Slater y Narver [11] hallan que estos arquetipos estratégicos varían dependiendo de las innovaciones desarrolladas al igual que la posición tecnológica que ocupan con respecto a los competidores. Mc Daniel y Kolary [4] y Hambrick, [12] vinculan estrategias competitivas como las prospectoras, analizadoras y defensoras al desarrollo de determinadas capacidades y al desempeño organizacional.

En cuanto a las fuerzas de mercado, Kohli y Jaworski [13] y Jaworski y Kohli [8] sugieren que el ambiente tecnológico, de mercado y la intensidad competitiva son variables moderadoras de la relación mercado-desempeño. La turbulencia de mercado relacionada con las preferencias de los clientes; la turbulencia tecnológica con los cambios de nuevos productos y procesos; y la intensidad competitiva con las acciones competitivas.

Respecto de la orientación al mercado, Kohli y Jaworski [13] y Jaworski y Kohli [8] plantean que es un recurso organizacional que permite entender el vínculo entre la estrategia de la firma y el desempeño financiero. Yace en el supuesto de que las firmas ganan y sostienen una ventaja competitiva si conocen las necesidades cambiantes del mercado. Narver y Slater [14] consideran la orientación al mercado como la cultura organizacional que más efectiva y eficientemente crea los comportamientos necesarios para la creación de valor superior para los clientes y un desempeño superior para los negocios. La conceptualizan como un constructo tridimensional compuesto por la orientación al cliente, la orientación

al competidor y la coordinación interfuncional, donde la orientación al cliente se refiere a la extensión en la cual la firma identifica a sus clientes y aprende la mejor manera de servirlos. La orientación competitiva está relacionada con el uso de las propias capacidades y fortalezas, y el conocimiento de las debilidades de los competidores; y la coordinación interfuncional con el nivel y la magnitud de la información que se comparte y coordina entre los diferentes niveles y funciones dentro de la organización.

Kohli y Jaworski [13] consideran las capacidades de orientación al mercado como fuente de ventaja competitiva con un efecto sobre el desempeño financiero y de mercado, sobre todo en aquellas organizaciones orientadas al mercado. Asimismo, Slater y Narver [11] sugieren que la orientación al mercado es una base sólida para la creación de esas capacidades de valor y es un factor determinante en la rentabilidad y el desempeño. Jaworski y Kohli [8] prueban que efectivamente las firmas orientadas al mercado tienen un desempeño significativamente mayor que las firmas con menor orientación, especialmente en variables relacionadas con la rentabilidad, adaptabilidad y satisfacción del cliente.

### **Materiales y métodos**

Este estudio se realizó en la pequeña y mediana empresa del sector industrial del Estado de Querétaro. La estructura muestral de la investigación se basó en el deseo de las empresas de participar en el mismo. El estudio es de tipo transversal, causal, no probabilístico de conveniencia. Para determinar las dimensiones, subdimensiones y variables de cada constructo se utilizó la técnica de grupo focal con empresarios y académicos, empleando para ello una guía previamente estructurada para definir los aspectos a estudiar. Posteriormente se revisó la literatura existente para conocer las teorías existentes y los enfoques con los que habían sido abordados estos constructos por otros investigadores. De las diversas conceptualizaciones y operacionalizaciones halladas, se seleccionaron aquellas que refirieran una historia de medición más fuerte, de mayor validez y fueran coincidentes con los objetivos de investigación planteados. Los constructos y variables así determinados fueron: 1) las fuerzas de mercado medida por la turbulencia de mercado, la turbulencia tecnológica y la intensidad competitiva; 2) la estrategia competitiva evaluada por las estrategias prospectoras y analizadoras; 3) la orientación al mercado por la orientación al cliente, al competidor y la coordinación interfuncional y 4) el desempeño organizacional por las dimensiones de

crecimiento, rentabilidad, adaptabilidad, operación y satisfacción del cliente. Para la parte cuantitativa se diseñó un cuestionario de 39 ítems en el que se incluyeron algunas escalas de medición e ítems validados previamente. Los constructos se evaluaron a través de una escala Likert, tipo ordinal de 5 puntos, medida con un rango de totalmente en desacuerdo a totalmente de acuerdo, con excepción del desempeño organizacional, en el cual el rango establecido fue de mucho peor a mucho mejor que los competidores principales. El proceso de validación inició con la aplicación del instrumento a un grupo reducido de empresarios y la realización de diversas pruebas estadísticas como la correlación de Pearson, el Alfa de Cronbach y análisis factorial para determinar la validez y confiabilidad del mismo.

La recopilación de la información se llevó a cabo a través de entrevistas personalizadas a personal directivo. La población objeto de estudio está conformada por 646 empresas registradas ante la Secretaría de Desarrollo Sustentable (SEDESU) que cubrieron el parámetro de selección de 14 a 500 empleados [15]. El tamaño de muestra alcanzado fue de 116 empresas. El 40.5% de ellas representan al sector metal mecánico, 23.3% al de química, caucho y plástico, 10.3% de alimentos, bebidas y tabacos, 6.9% al textil, 8.6% al de servicios tecnológicos y el 10.3% restante corresponde a otros sectores minoritarios como el eléctrico, electrónico, agroindustrial, etc. Respecto al tamaño, 23.3% fueron pequeñas empresas y el resto medianas. En cuanto a las personas que proporcionaron la información, gran parte pertenece al área de Dirección, Administración o Producción, cuentan con más de 5 años en el puesto, son relativamente jóvenes, con un nivel de estudios predominantemente de licenciatura.

Con relación a los constructos que formaron parte de la investigación, se utilizaron las escalas propuestas por Segev [16] relacionadas con la estrategia competitiva, Narver y Slater [14] con la orientación al mercado, Jaworski y Kohli [8] para las fuerzas de mercado y el constructo de desempeño organizacional fue explorado con ítems desarrollados por Venkatraman [17] y Vorhies y Morgan [18]. La escala incluye indicadores que miden aspectos financieros, de crecimiento, adaptabilidad, operativos y de satisfacción. El constructo estrategia competitiva está formado únicamente por los arquetipos estratégicos orientados al mercado como el prospectador y analizador propuestos por Miles y Snow [3]. Las hipótesis de investigación planteadas son: H1: las estrategias competitivas prospectoras y analizadoras

están relacionadas positivamente con el desempeño organizacional. H2: las fuerzas de mercado están relacionadas positivamente con las estrategias competitivas prospectoras y analizadoras. H3: las estrategias competitivas prospectoras y analizadoras están relacionadas positivamente con la orientación al mercado. H4: la orientación al mercado está relacionada positivamente con el desempeño organizacional. H5: las fuerzas de mercado están relacionadas positivamente con el desempeño organizacional.

### Resultados y discusión

El análisis de los resultados obtenidos mediante estadística descriptiva permite tener una perspectiva muy general de la situación actual de la industria del Estado. Los empresarios coinciden en que los aspectos competitivos son los que afectan mayormente sus organizaciones, y consideran que no obstante el efecto que los cambios en el mercado y la tecnología pudiesen tener en las mismas, son generadores de nuevas oportunidades, aunque influye de manera distinta en función del tamaño, tipo de empresa y sector. La turbulencia tecnológica impacta más a la pequeña empresa, mientras que el mercado a las medianas. Esto es similar para las empresas familiares e independientes, no así para las subsidiarias. Respecto a la estrategia competitiva, las empresas implementan más actividades analizadoras que prospectoras. Pocas organizaciones dirigen las innovaciones en su industria, desarrollan nuevos productos o actividades competitivas, y refieren problemas para adoptar nuevas innovaciones. La empresa pequeña está más limitada en este tipo de actividades que la mediana y difiere si es familiar, independiente o subsidiaria, encontrándose en éstas últimas los niveles más altos de actividades analizadoras y prospectoras. En cuanto a las actividades de orientación al mercado, se halla que las organizaciones están orientadas al cliente y al competidor, con variaciones por tipo de empresa; la mediana refiere los niveles más altos, los menores están en las empresas familiares y los mayores en las subsidiarias o corporativos seguidos de las independientes. El desempeño organizacional fue asociado principalmente con los aspectos operativos, de satisfacción al cliente y crecimiento. La misma tendencia se presenta por tamaño y tipo de empresa, con excepción de las empresas independientes, que dan mayor énfasis también a los aspectos de adaptabilidad (Tabla 1).

Const.	Tamaño		Tipo de empresa		
	Peq	Med	Fam	Ind	Sub
FTUME	33.3%	<b>52.8%</b>	43.4%	38.7%	<b>59.9%</b>
FMTUTE	<b>64.4%</b>	56.3%	<b>60.9%</b>	51.7%	52.1%
FMINCO	48.1%	<b>67.4%</b>	<b>60.9%</b>	54.9%	24.2%
ESTPRO	33.1%	<b>62.2%</b>	34.8%	45.2%	<b>64.5%</b>
ESTANA	44.1%	<b>66.9%</b>	47.4%	61.3%	<b>71.0%</b>
ORMDO	66.6%	<b>78.7%</b>	62.6%	67.8%	<b>82.2%</b>
DOCRE	63.0%	<b>70.8%</b>	52.1%	67.7%	<b>75.8%</b>
DOREN	55.5%	<b>61.8%</b>	52.1%	48.4%	<b>69.4%</b>
DOADA	48.1%	<b>59.6%</b>	47.8%	54.8%	<b>61.3%</b>
DOOPE	77.8%	<b>86.5%</b>	78.3%	74.2%	<b>91.9%</b>
DOSAT	66.6%	<b>79.8%</b>	65.2%	67.8%	<b>85.5%</b>

**Tabla 1.** Estadística descriptiva de los constructos por tamaño y tipo de empresa.

Para probar el modelo y las hipótesis propuestas, se utilizó la técnica de análisis estructural (SEM), considerando de acuerdo a Hair y colaboradores [19] que los pesos y cargas de los ítems reflejan la robustez de las medidas y el signo el sentido de las relaciones teóricas. La consistencia de los constructos estudiados se determinó mediante el Alfa de Cronbach, dejando sólo los ítems con cargas iguales o mayores a 0.50 (Tabla 2).

Constructo	Variabes	Confiabilidad	No. de ítems
Fuerzas de mercado	Turbulencia de mercado	.811	3
	Turbulencia tecnológica	.910	3
	Intensidad competitiva	.783	3
Estrategia competitiva	Prospectores	.925	5
	Analizadores	.736	2
Orientación a mercado	Orientación al cliente	.716	3
	Orientación al competidor	.855	3
	Coordinación interfuncional	.819	3
Desempeño organizacional	Crecimiento	.866	3
	Rentabilidad	.833	3
	Adaptativa	.876	3
	Operativa	.655	3
	Satisfacción	.776	2

**Tabla 2.** Medida de confiabilidad de los constructos

La validez discriminante se realizó mediante análisis factorial confirmatorio, utilizando el método de componentes principales con rotación varimax. El determinante obtenido fue 0.001, la medida de adecuación de la muestra de Kaiser Meyer Olkin fue 0.865 y la prueba de esfericidad de Bartlett de 716.48 con 66 grados de libertad. La estructura factorial muestra los factores extraídos del modelo desarrollado y la varianza explicada por cada uno de los constructos (Tabla 3).

ITEMS	Desempeño organizacional	Orientación al mercado	Fuerzas de mercado	Estrategia competitiva
FMTUME	.360	-.094	<b>.785</b>	.194
FMTUTE	.179	.183	<b>.638</b>	.502
FMINCO	-.013	.391	<b>.792</b>	.108
ORCONS	.240	<b>.694</b>	.251	.198
ORCOMP	.214	<b>.804</b>	.054	.187
COORINT	.244	<b>.810</b>	.121	.184
DOCRE	<b>.720</b>	.393	-.023	.250
DOREN	<b>.828</b>	.279	.189	.021
DOADA	<b>.559</b>	.371	.443	.304
DOOPE	<b>.770</b>	.022	.138	.088
DOSAT	<b>.707</b>	.313	.160	.268
ESTPRO	.144	.174	.225	<b>.871</b>
ESTANA	.231	.352	.195	<b>.751</b>
<b>VARIANZA</b>	<b>23.146</b>	<b>20.019</b>	<b>16.135</b>	<b>15.126</b>
<b>VAR. ACUM.</b>	<b>23.146</b>	<b>43.166</b>	<b>59.301</b>	<b>74.427</b>

**Tabla 3.** Análisis factorial confirmatorio.

El primer supuesto planteado busca conocer la relación entre las estrategias competitivas prospectoras y analizadoras con el desempeño organizacional. La relación entre el desempeño organizacional y estas estrategias competitivas fue hallada positiva, pero no significativa con un efecto considerado como pequeño ( $\beta=.084$ ;  $p<.05$ ). Las dimensiones del desempeño medido por el crecimiento, adaptabilidad, rentabilidad, satisfacción y operación todos fueron encontradas positivas y altamente significativas. Respecto a las dimensiones que forman parte de la estrategia competitiva, las actividades prospectoras ( $\beta=.784$ ;  $p<.001$ ) y analizadoras ( $\beta=.849$ ;  $p<.001$ ), resultaron también positivas y sus efectos son considerados como grandes. Los hallazgos validan la importancia que tiene el establecimiento de una estrategia competitiva prospectora o analizadora para alcanzar los objetivos organizacionales y la ventaja competitiva, ya que las estrategias prospectoras al igual que las analizadoras parecen contribuir al desempeño organizacional, por su énfasis hacia la orientación al mercado, la búsqueda continua de oportunidades, la creación de cambios e incertidumbre, lo que les permite responder efectivamente a los factores tecnológicos, de mercado y competitivos que se generan en su entorno, teniendo como resultado un buen desempeño.

La segunda hipótesis aborda el vínculo existente entre las fuerzas de mercado y estos tipos de estrategias competitivas, el cual es positivo y significativo, con un efecto considerado como grande. Los efectos sobre la variable fuerzas del mercado medida por la turbulencia de mercado ( $\beta=.724$ ;  $p<.001$ ), la turbulencia tecnológica

( $\beta=.848$ ;  $p<.001$ ) y la intensidad competitiva ( $\beta=.623$ ;  $p<.001$ ) fueron igualmente positivos y significativos. Los resultados obtenidos reflejan el impacto que tienen las fuerzas de mercado en la respuesta estratégica de las organizaciones, confirmando así la relación mercado-estrategia, y la importancia de esta interacción para el proceso de adaptación y el éxito organizacional.

La tercera hipótesis explora la conexión existente entre las estrategias competitivas prospectoras y analizadoras y la orientación al mercado, la cual fue encontrada positiva y significativa con un efecto grande ( $\beta=.684$ ;  $p<.001$ ). De igual manera, la orientación al cliente ( $\beta=.728$ ;  $p<.001$ ), al competidor ( $\beta=.747$ ;  $p<.001$ ) y la coordinación interfuncional ( $\beta=.832$ ;  $p<.001$ ); lo que permite afirmar que la estrategia competitiva seleccionada incide en el nivel de orientación al mercado. Empresas con actividades prospectoras y analizadoras desarrollan mayor sensibilidad al mercado, al conocimiento de las necesidades del cliente y las estrategias de los competidores, lo que contribuye a crear las capacidades necesarias para brindar un valor superior. La orientación al mercado es una base sólida para el desarrollo de estas capacidades y un factor determinante en la rentabilidad y el desempeño.

El siguiente supuesto prueba la relación entre la orientación al mercado y el desempeño organizacional, la cual resultó positiva y significativa con un efecto considerable ( $\beta=.541$ ;  $p<.001$ ). Las dimensiones del desempeño de rentabilidad ( $\beta=.820$ ;  $p<.001$ ), crecimiento, ( $\beta=.780$ ;  $p<.001$ ), adaptabilidad ( $\beta=.805$ ;  $p<.001$ ), operación ( $\beta=.614$ ;  $p<.001$ ), y satisfacción del cliente ( $\beta=.777$ ;  $p<.001$ ) fueron asimismo positivas y significativas, confirmando así que las capacidades de orientación al mercado son una fuente de ventaja competitiva.

Respecto al efecto del las fuerzas de mercado sobre el desempeño organizacional, éste fue positivo pero no significativo ( $\beta=.281$ ;  $p<.05$ ), implicando solo la existencia de un vínculo entre ellos, sin embargo, es la estrategia competitiva la que parece favorecer o inhibir la creación de las capacidades necesarias para alcanzar un desempeño superior. De ahí el valor de la orientación al mercado. En condiciones de estabilidad de mercado, ausencia de competencia y una fuerte demanda, una organización podrá tener un buen desempeño aún cuando no ofrezca productos de valor y su nivel de orientación al mercado sea bajo, no así en ambientes altamente dinámicos y competitivos. Estrategias prospectoras y analizadoras favorecen este vínculo.

En cuanto al impacto de las fuerzas de mercado sobre la estrategia competitiva prospectora o analizadora, la evidencia muestra que éste es positivo

y significativo, con un efecto considerado como grande ( $\beta=.740$ ;  $p<.001$ ). Es decir, las fuerzas del mercado afectan significativamente la estrategia competitiva, de ahí la relevancia del monitoreo y la adaptación organizacional. La efectividad de esa adaptación dependerá de la estrategia competitiva seleccionada y determinará la manera cómo las organizaciones enfrentarán estas condiciones y los resultados de desempeño (Fig. 1).

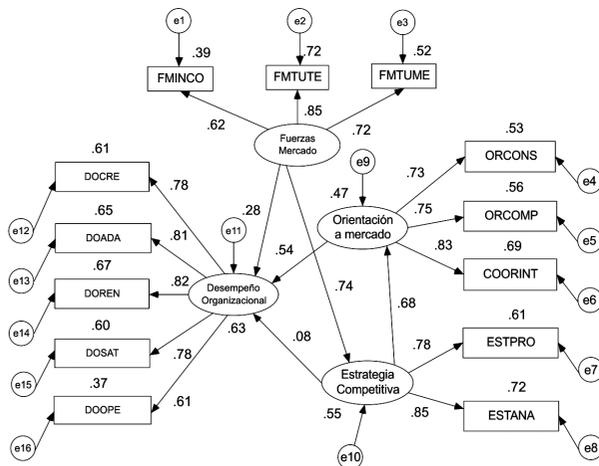


Figura 1. Modelo de estrategia competitiva.

### Conclusiones

Los hallazgos de la investigación responden a los supuestos planteados. Se prueba la hipótesis de que la estrategia competitiva tiene un efecto significativo sobre la orientación al mercado y ésta sobre el desempeño organizacional. Al igual que el de las fuerzas de mercado sobre la estrategia competitiva y el desempeño aunque éste último fue no significativo. Asimismo, el efecto de la estrategia competitiva sobre el desempeño.

El establecimiento de estrategias competitivas orientadas al mercado como la prospectora y analizadora, aunado al conocimiento de las tendencias del mercado, las necesidades y deseos de los clientes y las acciones de los competidores, permitirá a las organizaciones identificar y desarrollar los recursos y capacidades necesarios para asegurar un desempeño de largo plazo y una ventaja competitiva. Esto coincide con lo expuesto por Miles y Snow [3].

Las fuerzas de mercado tienen una influencia significativa en la formación de la estrategia competitiva, de ahí la importancia de que las organizaciones pongan más énfasis en los aspectos tecnológicos, de mercado y competitivos, como facilitadores de su adaptación al medio ambiente, validando así lo señalado por

Porter [2] y Miles y Snow [3] quienes sugieren que las organizaciones exitosas desarrollan un enfoque identificable y sistemático de adaptación al medio ambiente, por lo cual, el nivel de adaptación a éste y su manejo, llevará a las organizaciones a satisfacer efectivamente no solo las necesidades de los clientes, sino también incrementar la probabilidad de éxito de la empresa.

La orientación al mercado resultó ser una capacidad nuclear para alcanzar un desempeño organizacional superior; medido por la rentabilidad, el crecimiento, la adaptabilidad, la operación y la satisfacción al cliente; una plataforma estratégica para proveer a las organizaciones de una ventaja competitiva al entregar un valor superior al cliente. Resultados similares fueron obtenidos por Narver y Slater [14] y Jaworski y Kohli [8].

En esencia, los resultados alcanzados enfatizan la importancia que tiene para las organizaciones desarrollar capacidades para monitorear rápidamente las necesidades y deseos cambiantes de sus clientes, determinar el impacto de esos cambios en la satisfacción de los mismos e incrementar la innovación de productos a través de su orientación al mercado. Además, lleva a concluir que las organizaciones exitosas serán aquellas que establezcan estrategias que favorezcan la creación de capacidades de interacción con su medio ambiente, ya que éste tiene un peso importante en la respuesta de la firma, y sin duda es producto de la estrategia competitiva implementada y de los objetivos de desempeño deseados.

El tamaño, tipo de organización y sector, pueden influir tanto en la selección e implementación de la estrategia competitiva como en el desarrollo de recursos y capacidades organizacionales y por ende en el desempeño organizacional.

Finalmente, varias líneas adicionales de investigación pueden sugerirse con base en los resultados y limitaciones de este estudio. En términos de la heterogeneidad, el tamaño de la muestra y las profundas diferencias del contexto competitivo podría replicarse otra investigación, segmentada por actividad económica. Otros recursos y capacidades más allá de la orientación al mercado podrían ser explorados, como el aprendizaje organizacional, la gestión de conocimiento, el liderazgo, etc.

### Referencias

[1] Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), 2009. Micro, Pequeña Mediana y Gran Empresa, “Estratificación de los establecimientos”, *Censos Económicos*.

- [2] Porter, M. (1991), "Towards a Dynamic Theory of Strategy", *Strategic Management Journal*, 12, (2):95-117.
- [3] Miles, R. y Snow, C., (1978), *Organizational Strategy, Structure, and Process*, New York.:Mc Graw Hill.
- [4] McDaniel, S., y Kolari, J., (1987), "Marketing Strategy Implications of the Miles y Snow Strategic Typology", *Journal of Marketing*, 51, (4):19-30.
- [5] Barney, J., (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, 17 (1):99-120.
- [6] Wernerfelt, B., (1984), "A resource based view of the firm", *Strategic Management Journal*, 5:171-180.
- [7] Aragón, J., y Sharma, S., (2003), "A Contingent Resource Based View of Proactive Corporate Environmental Strategy", *Academy of Management Review*, 28 (1):71-88.
- [8] Jaworski, B. y Kohli, A., (1993), "Market Orientation: Antecedents and Consequences", *Journal of Marketing*, 57 (3):53-70.
- [9] Day, G., (1994), "The Capabilities of Market Driven Organizations", *Journal of Marketing*, 58 (4):3-52
- [10] Conan, J., Mokwa, M., y Varadarajan, P., (1990), "Strategic types, distinctive marketing competencies and organizational performance: A multiple-measures-based study", *Strategic Management Journal*, 1990, 11 (5):365-383.
- [11] Slater, S. y Narver, J., (1994b), "Does competitive environment moderate the market orientation-performance relationship?" *Journal of Marketing*, 58 (1):46-55.
- [12] Hambrick, D. (2003), "On the Staying power of Miles and Snow's defenders, analyzers and prospectors", *Academy of Management Executive*, 17 (4):115-118.
- [13] Kohli, A. y Jaworski, B., (1990), "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications", *Journal of Marketing*, 54 (2):1-18.
- [14] Narver, J. y Slater, F., (1990), "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability", *Journal of Marketing*, 54 (4):20-35.
- [15] Secretaría de Desarrollo Sustentable (SEDESU) 2008, "Base de Datos".
- [16] Segev, E. (1987), "Strategy, Strategy Making and Performance – An empirical investigation", *Management Science*, 33 (3):258-269.
- [17] Venkatraman, N., (1989), "Strategic orientation of business enterprises: The construct, dimensionality and measurement", *Management Science*, 35 (8):942-962.
- [18] Vorhies, D., y Morgan, N. (2003), "A Theory Assessment of Marketing Organization Fit with Business Strategy and Its Relationship with Marketing Performance", *Journal of Marketing*, 67 (1):100-115.
- [19] Hair, J., R. Anderson, R. Tatham y Black, W., (1999), *Análisis Multivariante*, Quinta Edición. Madrid.: Pearson Prentice Hall.

**Recibido:** 15 de junio de 2012

**Aceptado:** 20 de febrero de 2013