

La adopción de la orientación al mercado en la PYME manufacturera de México

The market orientation adoption in Mexican manufacturing SMEs



Revista FIR, FAEDPYME International Review // Vol. 2 N° 4, julio - diciembre de 2013 // pp. 18 - 32

Sandra Yesenia Pinzón Castro

Universidad Autónoma de Aguascalientes, Aguascalientes - México

E-mail: sypinzon@correo.uaa.mx

María del Carmen Martínez Serna

Universidad Autónoma de Aguascalientes, Aguascalientes - México

E-mail: mcmartin@correo.uaa.mx

Gonzalo Maldonado Guzmán

Universidad Autónoma de Aguascalientes, Aguascalientes - México

E-mail: gmaldona@correo.uaa.mx

Fecha de recepción: 2013-08-19

Fecha de aprobación: 2013-11-22

Resumen

El éxito de las organizaciones, está determinado, en parte, por la demanda de sus bienes y servicios en un mercado altamente globalizado y con un elevado nivel de competitividad, lo cual obliga a las empresas a poner en práctica métodos y estrategias que permitan mejorar la calidad de sus productos para atraer a un número mayor de clientes. Uno de los métodos más utilizados por las empresas es la orientación al mercado, la cual permite a la organización orientar sus estrategias en la satisfacción de las necesidades y gustos de los clientes. Por lo tanto, en este estudio a partir de una muestra de 285 Pymes manufactureras de Aguascalientes, se analiza la adopción de las prácticas asociadas con el concepto de orientación al mercado en las Pymes. Los resultados obtenidos muestran que existe una fuerte adopción de los componentes de la orientación al mercado (orientación al cliente, la orientación a la competencia y coordinación interfuncional).

Palabras clave: *orientación al mercado, Pyme.*

Abstract

The success of the organizations, is certain, partly, for the demand of its goods and services in a market highly globalized and with a high level of competitiveness, that which forces to the firms to put in practical method and strategies that allow to improve the quality of its products to attract to a number bigger than clients. One of the methods more used by the companies it is the market orientation, which allows to the firms to guide their strategies in the satisfaction of the necessities and the clients' likes. Therefore, in this paper starting from a sample of 285 manufacturing SMEs of Aguascalientes, the adoption is analyzed from the practices associated with the market orientation concept in the SMEs. The obtained results show that a strong adoption of the components exists from the market orientation (client orientation, competition orientation and interfunctional coordination).

Keywords: *market orientation, SMEs.*

1. Introducción

En la actual literatura, diversos académicos, investigadores y profesionales del campo del marketing en particular, y de la gestión empresarial en lo general, le han dado un realce a la importancia que tiene el análisis y discusión de la orientación al mercado como una estrategia empresarial en las organizaciones (Harris, 2001), pero sobre todo para las pequeñas y

medianas empresas (Pymes) (Blankson & Ming-Sung, 2005), ya que la mayoría de las investigaciones demuestran que las empresas que han adoptado el concepto de orientación al mercado como una estrategia empresarial, tienen más beneficios y un mayor desempeño que aquellas que no lo han hecho (Narver & Slater, 1990; Ruekert, 1992; Jaworski & Kohli, 1993; Deshpandé *et al.*, 1993).

Así, a pesar de la importancia que tiene este tópico en la actual literatura del marketing, son muy pocos los estudios empíricos que se han realizado en las Pymes (McLarty, 1998; Stokes & Blackburn, 1999; Blankson & Stokes, 2002), ya que durante décadas la mayoría de las contribuciones teóricas del concepto de orientación al mercado, se han centrado en los efectos y beneficios que esta ejerce en las grandes empresas (Hinson & Mahmoud, 2011). Prueba de ello son los diversos estudios que han confirmado la viabilidad y ventajas que ejerce la orientación al mercado en distintos sectores tales como el exportador (Hinson *et al.*, 2008), el manufacturero (Appiah-Adu & Ranchhod, 1998; Kuada & Buatsi, 2005) y el farmacéutico (Mahmoud *et al.*, 2010).

De igual manera, los pocos estudios empíricos publicados en la actual literatura que han relacionado el concepto de orientación al mercado y Pymes, se han centrado generalmente en los países desarrollados de Europa y en Estados Unidos (Keskin, 2006), y sólo unos cuantos trabajos se han implementado en las Pymes de los países en vías de desarrollo, como es el caso de Nigeria (Adeleke & Adeniyi, 2010) y Gana (Hinson & Mahmoud, 2011), por ejemplo. Por lo tanto, y de acuerdo con las recomendaciones de Blankson y Ming-Sung (2005), Adeleke y Adeniyi (2010) y de Hinson y Mahmoud (2011), es importante reorientar las investigaciones y trabajar más en la adopción del concepto de orientación al mercado en las Pymes, y especialmente aportar evidencia empírica de este tópico en las Pymes de los países en vías de desarrollo, como es el caso de México.

En este sentido, una aportación de este estudio es el análisis de la adopción de las prácticas asociadas al concepto de orientación al mercado en las Pymes manufactureras de México, y la segunda aportación es la presentación de evidencia empírica de la adopción de las prácticas asociadas al concepto de orientación al mercado por parte de las Pymes manufactureras de un país de economía emergente como es el caso de México. El resto del trabajo se ha organizado considerando en el segundo apartado la revisión del marco teórico y los estudios empíricos realizados con anterioridad; en el tercer apartado se presenta la metodología utilizada en el estudio; en el apartado cuarto se analizan los resultados obtenidos y, por último, en el quinto apartado se exponen las principales conclusiones y discusión de este estudio.

Marco teórico y planteamiento de hipótesis

Las distintas teorías de la orientación al mercado propuestas por diversos investigadores y académicos, y publicadas en la literatura especializada en marketing y en las ciencias empresariales, como por ejemplo las propuestas por Kohli y Jaworski (1990), Narver y Slater (1990), Ruekert (1992), Gainer y Pandanyi (2005) y Carr y López (2007), aparte de considerar que la orientación al mercado tiene una fuerte relación con los resultados obtenidos en la aplicación de estrategias

empresariales por parte de las organizaciones, ésta tiene su origen en el concepto de orientación al marketing.

A pesar de ello, en la literatura el término de orientación al mercado es preferido que el de orientación al marketing, ya que la orientación al mercado describe de manera más puntual las actividades específicas del departamento de marketing de las empresas (Kohli & Jaworski, 1990; Narver & Slater, 1990). Por lo tanto, se considera que cuando una empresa que ha adoptado una orientación al mercado, normalmente también tiene éxito en la adopción del concepto de marketing (Kohli & Jaworski, 1990; Pitt *et al.*, 1996; Caruana *et al.*, 1999), ya que los elementos de la orientación al mercado se derivan completamente de la aplicación del concepto de marketing (Blankson & Ming-Sung, 2005).

En este sentido, recientemente se ha incrementado en la literatura de las ciencias empresariales el interés de profesionales, académicos e investigadores, la aplicación del concepto de orientación al mercado que contribuya a una definición operacional más precisa del concepto (Blankson & Ming-Sung, 2005). Sin embargo, la mayoría de las definiciones presentadas en las revistas especializadas se derivan de las conceptualizaciones realizadas por Shapiro (1988), Kohli y Jaworski (1990) y Narver y Slater (1990), ya que comúnmente se puede considerar a la orientación al mercado como parte de la cultura organizacional (Narver y Slater, 1990; Deshpandé *et al.*, 1993), o como un proceso organizacional (Kohli & Jaworski, 1990; Jaworski & Kohli, 1993).

Por otro lado, la adopción del concepto de orientación al mercado se ha analizado y discutido principalmente en las grandes empresas y muy poco en las Pymes (Gilmore *et al.*, 2001; Blankson & Stokes, 2002; Keskin, 2006), aún cuando las Pymes tienen una gran importancia en la economía y sociedad de la mayoría de los países (Adeleke & Adeniyi, 2010), y juegan un papel fundamental tanto en el crecimiento como en el desarrollo de diversos países desarrollados y, por supuesto, en la mayoría de los países en vías de desarrollo, ya que representan aproximadamente de dos a tres cuartas partes de los negocios asentados de todo el mundo (Tuteja, 2001).

La revisión de la literatura de marketing y gestión de los negocios, indica que se han realizado pocas investigaciones acerca de la adopción del concepto de orientación al mercado en las Pymes, aún cuando, de acuerdo a la teoría tradicional de gestión de las organizaciones, se considera que la orientación al mercado es un factor esencial para el éxito y crecimiento de las Pymes (Rojsek & Konic, 2008). Por ello, Pelham y Wilson (1996) realizaron uno de los primeros estudios en los cuales relacionan estas dos variables, aplicando un estudio longitudinal en las Pymes de Estados Unidos y concluyeron que, además de que la orientación al mercado determina en gran parte el crecimiento de las

ventas y la proporción de mercado, afecta directamente a la ganancia o beneficios de las Pymes.

Por su parte, Appiah-Adu y Singh (1998) llegaron a la conclusión en su estudio aplicado en las Pymes del Reino Unido, que la orientación al mercado tiene un impacto positivo significativo en el rendimiento o desempeño de las empresas. Asimismo, en otro estudio posterior Pelham (2000) encontró que la orientación al mercado fue la variable que más afectó significativamente la calidad del producto y el éxito del desarrollo de nuevos productos, por encima de otras variables como la estrategia del negocio, el tamaño de la empresa y el ambiente de la industria, quienes solamente tuvieron un impacto modesto en el desempeño de las Pymes.

También Gilmore *et al.* (2001) concluyeron que las características y limitaciones de los propietarios o gerentes, los recursos, el impacto del mercado y la estructura organizacional hacen que la orientación al mercado en las Pymes sea más informal, fortuita, limitada, espontánea y más reactiva que proactiva. Asimismo, McCartan-Quin y Carson (2003) llegaron a la conclusión de que un alto porcentaje de las Pymes desaparecen rápidamente del mercado por problemas en la gestión de las finanzas y por la no adopción de la orientación al mercado, ya que generalmente las Pymes tienen una alta dependencia de sus clientes y proveedores, tienen limitaciones tanto en sus recursos y como en sus competencias tecnológicas (Badger *et al.*, 2001; Mensah, 2004).

En este mismo sentido, Blankson y Cheng (2005) demostraron que la orientación al mercado es esencial para las Pymes, y concluyeron que el tamaño de las empresas no es una variable que afecte la importancia y la aplicación del concepto de orientación al mercado en las organizaciones. Por último, Blankson *et al.* (2006) es su estudio aplicado en las Pymes de Michigan (Estados Unidos), llegaron a la conclusión de que la adopción de la orientación al mercado en las Pymes es la forma más apropiada para lograr un mayor crecimiento, ya que la orientación al mercado tiene un fuerte énfasis en los clientes, empleados, motivación y la inteligencia del mercado.

Por otro lado, se ha puesto de manifiesto en la revisión de la literatura que los investigadores han propuesto una gran variedad de instrumentos o escalas para medir la adopción del concepto de orientación al mercado en las organizaciones. Se destacan los trabajos de Narver y Slater (1990) y de Kohli, Jaworski y Kumar (1993), que han proporcionado las dos escalas más reconocidas y utilizadas para medir los aspectos comportamentales de la orientación al mercado. Ambos trabajos utilizan escalas tipo Likert, a partir de las cuales miden las percepciones de los directivos sobre los diversos comportamientos de la adopción de la orientación al mercado en las empresas.

Lambin (1995) desarrolló otra escala que contempla nueve componentes: análisis de clientes, acciones estratégicas sobre los clientes, análisis de clientes intermedios, acciones estraté-

gicas sobre clientes intermedios, análisis de la competencia, acciones estratégicas sobre la competencia, análisis del entorno, acciones estratégicas sobre el entorno y coordinación interfuncional. Lambin (1995) concibe la orientación al mercado desde una perspectiva estratégica. Por su parte Lado y Rivera (1998) hicieron una depuración de la escala desarrollada por Lambin y como resultado quedaron siete dimensiones a través de las cuáles se determina la adopción del concepto de orientación al mercado: análisis de clientes, acciones estratégicas sobre los clientes, análisis de la competencia, acciones estratégicas sobre la competencia, análisis del entorno, acciones estratégicas sobre el entorno y coordinación interfuncional.

Se pone de manifiesto que esta propuesta no es alternativa a las escalas MARKOR y MKTOR desarrolladas por Kohli y Jaworski y Narver y Slater respectivamente, sino que por el contrario las contiene siendo por tanto más general que aquellas, razón por la que se justifica la utilización de la escala de Rivera y Lado para analizar la adopción del concepto de orientación al mercado en las empresas en el presente trabajo. Martin y Cossio (2001) realizaron un estudio empírico en la banca española, utilizando esta escala. Pinzón (2004, 2009) la utilizó en el sector servicios específicamente en bancos, hoteles y hospitales, para determinar el nivel de orientación al mercado en empresas de este sector; y en el sector comercio, servicios e industria para establecer el impacto de orientación al mercado en la innovación. Por lo tanto, considerando la información anteriormente presentada se pueden plantear ahora las hipótesis referentes a adopción de la Orientación al Mercado en las Pymes.

H₁: El análisis de los clientes contribuye significativamente a la adopción de la Orientación a Mercado en las Pymes.

H₂: Las acciones estratégicas sobre los clientes contribuyen significativamente a la adopción de la Orientación a Mercado en las Pymes.

H₃: El análisis de la competencia contribuye significativamente a la adopción de la Orientación a Mercado en las Pymes.

H₄: Las acciones estratégicas sobre la competencia contribuyen significativamente a la adopción de la Orientación a Mercado en las Pymes.

H₅: El análisis del entorno contribuye significativamente a la adopción de la Orientación a Mercado en las Pymes.

H₆: Las acciones estratégicas sobre el entorno contribuyen significativamente a la adopción de la Orientación a Mercado en las Pymes.

H₇: La coordinación interfuncional contribuye significativamente a la adopción de la Orientación a Mercado en las Pymes.

3. Metodología de la investigación

Para validar las hipótesis propuestas en este trabajo se aplicó una investigación empírica en las Pymes manufactureras de Aguascalientes, utilizando la escala desarrollada por Lado y Rivera (1998) para evaluar la adopción del concepto de orientación al mercado, se utilizó el Directorio Empresarial 2010 del SIEM del Estado de Aguascalientes, con una muestra de 286 empresas las cuales se seleccionaron por medio de un muestreo aleatorio con un error máximo del 5% y un nivel de confiabilidad del 95%. Asimismo, la encuesta fue aplicada durante los meses de enero a junio de 2010 a los gerentes de las Pymes por medio de una entrevista personal a cada una de las empresas seleccionadas, recibiendo solamente 244 encuestas y obteniendo una tasa de respuesta del 85%.

Con respecto a la fiabilidad de la escala utilizada, ésta se evaluó por medio del coeficiente alfa de Cronbach y del Índice de Fiabilidad Compuesta (IFC) (Bagozzi & Yi, 1988), utilizando un análisis factorial confirmatorio y el método de máxima verosimilitud (Bentler, 2005; Byrne, 2006; Brown, 2006). Los resultados obtenidos se presentan en la Tabla 1 y sugiere que el modelo tiene un buen ajuste de los datos, ya que todos los valores excedieron el nivel recomendado de 0.7 para el alfa de Cronbach y el IFC, todas las cargas factoriales estandarizadas de los ítems son superiores a 0.6 (Bagozzi & Yi, 1988; Nunally & Bernstein, 1994; Hair *et al.*, 1995) y los Índices de la Varianza Extraída (IVE) son superiores al valor recomendado de 0.5 (Fornell & Larcker, 1981).

Tabla 1. Consistencia interna y validez convergente del modelo teórico

Variable	Indicador	Carga Factorial	Valor t Robusto	Alfa de Cronbach	IFC	IVE
Análisis de Clientes	ACL2	0.744***	1.000 ^a	0.921	0.922	0.630
	ACL4	0.851***	23.719			
	ACL5	0.743***	19.525			
	ACL6	0.794***	21.779			
	ACL7	0.788***	21.528			
	ACL8	0.848***	23.637			
	ACL9	0.779***	21.115			
Acciones Estratégicas de Clientes	AEC2	0.762***	1.000 ^a	0.904	0.904	0.575
	AEC3	0.729***	19.619			
	AEC4	0.708***	18.494			
	AEC8	0.849***	25.334			
	AEC9	0.850***	25.363			
	AEC10	0.690***	17.585			
Análisis de la Competencia	ACO1	0.815***	1.000 ^a	0.910	0.912	0.679
	ACO2	0.892***	33.024			
	ACO3	0.912***	33.522			
	ACO4	0.853***	30.916			
	ACO5	0.612***	14.497			
Acciones Estratégicas de la Competencia	AE01	0.824***	1.000 ^a	0.881	0.882	0.714
	AE02	0.906***	32.756			
	AE03	0.802***	22.766			
Análisis del Entorno	AEN1	0.857***	1.000 ^a	0.879	0.880	0.710
	AEN2	0.821***	28.404			
	AEN3	0.849***	30.518			
Acciones Estratégicas del Entorno	AEE1	0.836***	1.000 ^a	0.835	0.838	0.635
	AEE2	0.858***	29.427			
	AEE3	0.686***	17.943			
Coordinación Interfuncional	CIN1	0.746***	1.000 ^a	0.910	0.911	0.630
	CIN2	0.861***	23.739			
	CIN3	0.770***	20.578			
	CIN4	0.812***	22.293			
	CIN5	0.787***	21.295			
	CIN6	0.782***	21.096			

S-BX² (df = 506) = 862.764; p < 0.000; NFI = 0.984; NNFI = 0.993; CFI = 0.993; RMSEA = 0.054

^a = Parámetros constreñidos a ese valor en el proceso de identificación.

*** = p < 0.001

Fuente: elaboración propia.

Por lo que respecta a la evaluación de la validez discriminante, ésta se realizó por medio de test del intervalo de confianza (Anderson & Gerbing, 1988) y del test de la varianza extraída (Fornell & Larcker, 1981). Los resultados obtenidos se presentan en la Tabla 2, la cual muestra que con un intervalo del 95% de confiabilidad y con respecto al primero de los test aplicados, ninguno de los elementos individuales de los factores latentes de la matriz de correlaciones contiene el valor de 1.0 (Anderson & Gerbing, 1988), y que, con respecto al segundo de los test, la varianza extraída entre cada par de constructos es inferior que su correspondiente IVE (Fornell & Larcker, 1981).

Tabla 2. Validez discriminante de la medición del modelo teórico

Variables	1	2	3	4	5	6	7
1. Análisis de Clientes	0.630	0.252	0.236	0.268	0.256	0.238	0.228
2. Acciones Estratégicas de Clientes	0.432 - 0.572	0.575	0.228	0.299	0.284	0.285	0.258
3. Análisis de la Competencia	0.416 - 0.556	0.405 - 0.549	0.697	0.321	0.277	0.271	0.208
4. Acciones Estratégicas de la Competencia	0.448 - 0.588	0.477 - 0.617	0.499 - 0.635	0.714	0.367	0.334	0.253
5. Análisis del Entorno	0.434 - 0.578	0.461 - 0.605	0.454 - 0.598	0.538 - 0.674	0.710	0.402	0.254
6. Acciones Estratégicas del Entorno	0.414 - 0.562	0.442 - 0.606	0.449 - 0.593	0.508 - 0.648	0.568 - 0.700	0.635	0.298
7. Coordinación Interfuncional	0.405 - 0.549	0.436 - 0.580	0.384 - 0.528	0.431 - 0.575	0.430 - 0.578	0.474 - 0.618	0.630

La diagonal representa el Índice de Varianza extraída (IVE), mientras que por encima de la diagonal se muestra la parte de la varianza (La correlación al cuadro). Por debajo de la diagonal, se presenta la estimación de la correlación de los factores con un intervalo de confianza del 95%.

Fuente: elaboración propia.

4. Resultados

Para contrastar las hipótesis planteadas en el modelo teórico y tener evidencia de la validez nomológica, se utilizó el modelo de ecuaciones estructurales con el software EQS 6.1 (Bentler, 2005; Byrne, 2006; Brown, 2006), en el cual el modelo teórico fue comparado con el modelo de medición utilizando el test de la Chi cuadrada encontrando evidencia significativa entre ambos (Anderson & Gerbing, 1988; Hatcher, 1994). Los resultados obtenidos se presentan en la Tabla 3.

Con respecto a la hipótesis **H1**, los resultados obtenidos ($\beta = 0.150$, $p < 0.001$) muestran que el análisis de clientes contribuye significativamente a la adopción del concepto de orientación al mercado en las Pymes manufactureras. En cuanto a la hipótesis **H2**, los resultados obtenidos ($\beta = 0.143$,

$p < 0.001$) muestran que la realización de acciones estratégicas sobre los clientes contribuye significativamente a la adopción del concepto de orientación al mercado. Para la hipótesis **H3**, los resultados obtenidos ($\beta = 0.154$, $p < 0.001$) muestran que el análisis de la competencia contribuye significativamente a la adopción del concepto de orientación al mercado en Pymes manufactureras de Aguascalientes.

Tabla 3. Prueba de hipótesis del modelo teórico

Hipótesis	Relación Estructural	Coefficiente Estandarizado	Valor t Robusto
H1: A mayor nivel de adopción del análisis de clientes, mayor nivel de orientación al mercado.	A. Clientes \rightarrow O.M.	0.150***	14.953
H2: A mayor nivel de adopción de acciones estratégicas de clientes, mayor nivel de orientación al mercado.	A. E. Clientes \rightarrow O.M.	0.143***	13.294
H3: A mayor nivel de adopción de análisis de la competencia, mayor nivel de orientación al mercado.	A. Competencia \rightarrow O.M.	0.154***	15.132
H4: A mayor nivel de adopción de acciones estratégicas de la competencia, mayor nivel de orientación al mercado.	A. E. Clientes \rightarrow O.M.	0.156***	18.173
H5: A mayor nivel de adopción de análisis del entorno, mayor nivel de orientación al mercado.	A. Entorno \rightarrow O.M.	0.162***	18.622
H6: A mayor nivel de adopción de acciones estratégicas del entorno, mayor nivel de orientación al mercado.	A. E. Entorno \rightarrow O.M.	0.159***	15.790
H7: A mayor nivel de adopción de la coordinación interfuncional, mayor nivel de orientación al mercado.	C. Interfuncional \rightarrow O.M.	0.142***	13.538

S-BX² (df = 499) = 856.149; $p < 0.000$; NFI = 0.984; NNFI = 0.992; CFI = 0.993; RMSEA = 0.054

Fuente: elaboración propia.

En cuanto a la hipótesis **H4**, los resultados obtenidos ($\beta = 0.156$, $p < 0.001$) muestran que las acciones estratégicas sobre la competencia contribuyen significativamente a la adopción del concepto de orientación al mercado. Para la hipótesis **H5**, los resultados obtenidos ($\beta = 0.162$, $p < 0.001$) muestran que el análisis del entorno contribuye significativamente a la adopción del concepto de orientación al mercado. En cuanto a la hipótesis **H6**, los resultados obtenidos ($\beta = 0.159$, $p < 0.001$) muestran que las acciones estratégicas sobre el entorno contribuyen significativamente a la adopción del concepto de orientación al mercado. Por último, los

resultados obtenidos de la hipótesis **H7** ($\beta = 0.142$, $p < 0.001$) muestran que la coordinación interfuncional contribuye significativamente a la adopción del concepto de orientación al mercado en las Pymes manufactureras de Aguascalientes.

5. Conclusiones

Se concluye de los resultados obtenidos que la escala de Rivera y Lado (1995) que es una derivación de la desarrollada por Lambin, es una escala confiable para analizar la adopción del concepto de orientación al mercado en las empresas, de igual manera se pone de manifiesto que cada una de las dimensiones utilizadas para determinar el grado de orientación al mercado tienen un peso similar con respecto a su contribución en la adopción del concepto de orientación al mercado. Por lo que se justifica su utilización al ofrecer una escala que integra los dos enfoques más utilizados para su medición el cultural y el comportamental, lo que implica la necesidad en las organizaciones de desarrollar sistemas de información pero también explicita el uso de la información para la definición de acciones concretas y la participación de todas las áreas de la empresa con la finalidad de desarrollar ventajas competitivas sostenibles que les permitan mejorar su desempeño.

6. Discusión

Los resultados obtenidos indican que cada una de las dimensiones consideradas en el estudio contribuye de manera significativa a la adopción del concepto de orientación al mercado en las Pymes manufactureras de Aguascalientes. De igual forma con base en los coeficientes estandarizados obtenidos por cada una de las dimensiones con respecto a su contribución a la adopción del concepto de orientación al mercado se pone de manifiesto que cada uno de los factores considerados: análisis de clientes, acciones estratégicas sobre los clientes, análisis de la competencia, acciones estratégicas sobre la competencia, análisis del entorno, acciones estratégicas sobre el entorno y coordinación interfuncional tienen pesos similares en la adopción de la orientación al mercado en las empresas, por lo que en las organizaciones se requiere de trabajar en el desarrollo de cada una de las actividades, para elevar los índices de orientación al mercado.

Por lo que se requiere, en primer lugar, hacer un **análisis de los clientes** y tomarlo como referencia para definir **acciones estratégicas sobre los clientes** a través de la implementación de procedimientos que les permitan seguir la evolución de las necesidades de sus clientes actuales, constantemente obtener información para detectar de manera oportuna la aparición de nuevos segmentos de mercado, tener información actualizada que les facilite dar un seguimiento a la evolución de la imagen de sus productos y servicios para con sus clientes, y realizar estudios para analizar las ventajas e inconvenientes de implementar nuevas formas de venta y atención al cliente, ya que ello permite que las Pymes respondan a los cambios en las necesidades de los clientes,

lo que es elemental para permanecer en el mercado y para logran un mayor nivel de crecimiento y competitividad.

En segundo lugar, realizar un **análisis de la competencia y las acciones estratégicas sobre la competencia**, a través de sistemas de información que les permitan tener un buen conocimiento de los puntos fuertes y débiles de sus competidores más cercanos, de detectar las políticas de marketing que aplica la competencia, de la amenaza que representan los productos y servicios de la competencia y de la imagen que tienen los productos y servicios de su competencia. Esta información facilita la reacción de las Pymes cuando la competencia lanza un nuevo producto o servicio, o cuando hace algunos cambios o mejoras a sus productos, lo que conlleva que la empresa también mejore sustancialmente sus productos y servicios.

En tercer lugar, realizar un **análisis del entorno** y las respectivas **acciones estratégicas sobre el entorno** mediante la implementación de sistemas de información que les permitan seguir de cerca, el impacto que genera en los negocios y en el mercado los cambios legales, tecnológicos, económicos y sociales, con lo cual les permite disminuir los riesgos al momento de implementar acciones tendientes a mejorar sus productos y servicios o, simplemente al realizar inversiones en nuevos negocios. Asimismo que favorezcan la implementación de acciones tendientes a mejorar el medio ambiente y la defensa del entorno como un elemento esencial del negocio, lo cuales permite posicionarse como una empresa que se preocupa por el medio ambiente y por la sustentabilidad del mismo.

Finalmente, con respecto a la **coordinación interfuncional se requiere** trabajar coordinadamente en la elaboración e implementación de programas de marketing, conjuntamente analizar la información recabada para el diseño de estrategias empresariales, estimulando el intercambio de información entre las distintas áreas funcionales e implementando procedimientos para que cada una de las áreas funcionales reciba la información concerniente a su contribución en la satisfacción de los clientes y en la problemática detectada con estos mismos, lo que generará un ambiente interno propicio para el trabajo en equipo y para la aportación de nuevas ideas que mejore sustancialmente el rendimiento de la organización.

Información que puede ser de gran utilidad para la administración pública para el diseño de políticas y programas, tendientes a estimular la adopción de la orientación al mercado como una estrategia empresarial en las Pymes de todos los sectores de la actividad económica. Para los propietarios y gerentes de las Pymes, en el sentido de que tengan el conocimiento de que existen nuevas formas de gestionar sus negocios, y de que existen estrategias empresariales, como es el caso de la orientación al mercado, que pueden ayudar a mejorar sustancialmente el crecimiento de las empresas.

Adicionalmente, este estudio tiene distintas limitaciones que es importante tomar en cuenta siendo una primera de ellas la escala de medida utilizada, al considerarse siete factores o dimensiones para la medición de la orientación al mercado, por lo cual en estudios futuros será necesaria la incorporación de escalas distintas para corroborar los resultados obtenidos. Una segunda limitación es la obtención de la información, ya que se ha considerado solamente una pequeña parte de la información de la orientación al mercado con variables cualitativas, por lo cual en estudio futuros será necesaria la incorporación de variables cuantitativas para comprobar si se llegan a los mismos resultados.

Una tercera limitación es la referente a la medición de las variables de la escala utilizada, puesto que se utilizaron en promedio seis ítems para medir cada una de los siete factores de la orientación al mercado, por lo cual en estudios futuros será necesaria la utilización de otros ítems o un mayor número de ítems para medir los siete dimensiones. Una cuarta limitación es que las encuestas fueron aplicadas únicamente a los gerentes y/o propietarios de las Pymes, con lo cual los resultados obtenidos pueden diferir significativamente si se utiliza una población distinta como pueden ser los clientes y proveedores, por lo tanto en estudios futuros debería de incorporarse a éstos para corroborar los resultados obtenidos.

Una última limitación es que se consideraron solamente a las Pymes de 11 a 250 trabajadores, por lo cual en estudios futuros será necesario considerar a las empresas de menos de 11 trabajadores, que representan más del 60% de la población, para corroborar los resultados obtenidos. Por último, se considera oportuno ir más allá de los resultados obtenidos en este estudio y analizar y discutir con mayor profundidad: ¿qué efectos se tendrían en las Pymes si se utilizara una escala cuantitativa para medir la orientación al mercado? ¿Qué resultados se obtendría en las Pymes si se utilizan otros factores o dimensiones para medir la orientación al mercado? ¿Qué actividades específicas de la orientación al mercado tienen más efectos positivos significativos en las Pymes? Estas y otras preguntas que puedan surgir se pueden contestar en futuras investigaciones.

7. Referencias

- Adeleke, D.Y. & Adeniyi, A.W. (2010). Employee's market orientation and business performance in Nigeria: analysis of small business enterprises in Lagos State. *International Journal of Marketing Studies*, 2(2), 134-143.
- Anderson, J. & Gerbing, D. (1988). Structural equation modeling in practice: a review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 13, 411-423.
- Appiah-Adu, K. & Ranchhod, A. (1998). Market orientation and performance in the biotechnology industry: an exploratory empirical analysis. *Technology Analysis and Strategic Management*, 10(2), 197-210.
- Appiah-Adu, K. & Singh, S. (1998). Customer orientation and performance: a study of SMEs. *Management Decision*, 36(6), 385-394.
- Bagder, I.C., Mangles, T. & Sadler-Smith, E. (2001). Organizational learning styles, competencies and learning systems in small U.K. manufacturing firms. *International Journal of Operations & Production Management*, 21, 1417-1432.
- Bagozzi, R.P. & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94.
- Bentler, P. (2005). *EQS 6 Structural Equations Program Manual*, Encino, CA, USA: Multivariate Software.
- Blankson, C. & Ming-Sung, C.J. (2005). Have small business adopted the market orientation concept? The case of small business in Michigan. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 20(6), 317-330.
- Blankson, C. y Stokes, D. (2002). Marketing practices in the U.K. small business sector. *Marketing Intelligence & Planning*, 20(1), 49-61.
- Blankson, C., Motwani, J.G. & Levenburg, N.M. (2006). Understanding the patterns of market orientation among small business. *Marketing Intelligence & Planning*, 24(6), 572-590.
- Brown, T. (2006). *Confirmatory Factor Analysis for Applied Research*, New York, USA: The Guilford Press.
- Byrne, B. (2006). *Structural Equation Modeling with EQS, basic concepts, applications, and programming*, 2th edition, London, UK: LEA Publishers.
- Carr, J.C. & Lopez, T.B. (2007). Examining market orientation as both culture and conduct: modeling the relationship between market orientation and employee responses. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 15(2), 113-123.
- Caruana, A., Pitt, L. & Berthon, P. (1999). Excellence-market orientation link: some consequences for service firms. *Journal of Business Research*, 44, 5-15.
- Deshpandé, R., Farley, J.U. & Webster, F.E. (1993). Corporate culture, customer orientation and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis. *Journal of Marketing*, 57(1), 23-37.
- Fornell, C. & Larcker, D. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18, 39-50.
- Gainer, A. & Pandayi, B. (2005). The relationship between market-oriented activities and market-oriented culture: implications for the development of market orientation in nonprofit service organizations. *Journal of Business Research*, 58, 854-864.
- Gilmore, A., Carson, D. & Grant, K. (2001). SME marketing in practice. *Marketing Intelligence & Planning*, 19(1), 6-11.
- Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L. & Black, W.C. (1995). *Multivariate Data Analysis with Readings*, New York, USA: Prentice-Hall.
- Harris, L.C. (2001). Market orientation and performance: objective and subjective empirical evidence from U.K.

- companies. *Journal of Management Studies*, 38(1), 17-43.
- Hatcher, L. (1994). *A Step by Step Approach to Using the SAS System for Factor Analysis and Structural Equation Modeling*, New York, USA: SAS Institute Inc.
- Hinson, R., Kastner, A., Ofori, D. & Mahmoud, A. (2008). Market orientation and export performance: a Ghanaian study. *AJBER*, 3(2/3), 62-91.
- Hinson, R.E. & Mahmoud, M.A. (2011). Qualitative insights into market orientation in small Ghanaian business. *International Journal of Marketing Studies*, 3(1), 35-44.
- Jaworski, B.J. & Kohli, A.K. (1993). Market orientation: antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57(3), 53-70.
- Keskin, H. (2006). Market orientation, learning orientation and innovation capabilities in SMEs: an extended model. *European Journal of Innovation Management*, 9(4), 396-417.
- Kohli, A.K. & Jaworski, B.J. (1990). Market orientation: the construct, research propositions and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54, 1-18.
- Kohli, A.K., Jaworski, B.J. & Kumar, A. (1993). MARKOR: a measure of market orientation. *Journal of Marketing Research*, 30(4), 467-477.
- Kuada, J. & Bautsi, S. (2005). Market orientation and management practices in Ghanaian firms: revisiting the Jaworski and Kohli framework. *Journal of International Marketing*, 13(1), 58-73.
- Lado, C.N., Maydeu-Olivares, A. & Martínez, M.M.A. (1998). El nivel de la orientación al mercado de las empresas aseguradoras en España y en el resto de Europa: un estudio comparativo. *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, 2(1), 99-111.
- Lado, C.N., Maydeu-Olivares, A. & Rivera, C.J. (1998). Measuring market orientation in several populations: a structural equation model. *European Journal of Marketing*, 32(1/2), 23-39.
- Lado, C.N. (1995). Tipos estratégicos, orientación al mercado y resultados. Tesis Doctoral. Universidad Autónoma de Madrid: España.
- Lambin, J.J. (1995). The misunderstanding about marketing: today, marketing is too important to be left to the sole marketing function. An empirical study in the private insurance sector. *Institut d'Administration et de Gestion*. Université Catholique de Louvain, 1, 1-24.
- Mahmoud, M.A., Kastner, A. & Yeboah, J. (2010). Antecedents, environmental moderators and consequences of market orientation: a study of pharmaceutical firms in Ghana. *Journal of Medical Marketing*, 10(3), 231-244.
- Martín, E. & Cossio, F. (2001). La orientación al mercado y el rendimiento empresarial: El caso de la banca comercial española. *Cuadernos de Gestión*, 1(1), 33-64.
- McCartan-Quin, D. & Carson, D. (2003). Issues which impact upon marketing of small firms. *Small Business Economics*, 21(2), 201-213.
- McLarty, R. (1998). Case study: evidence of a strategic marketing paradigm in a growing SME. *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, 4(4), 105-117.
- Mensah, S. (2004). A review of SME financing schemes in Ghana, *A Presentation at the UNIDO Regional Workshop of Financing SMEs*. Accra, Ghana, March 15-16.
- Narver, J.C. & Slater, S.F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54, 20-35.
- Nunnally, J.C. y Bernstein, I.H. (1994). *Psychometric Theory*, 3ª ed. New York, USA: McGraw-Hill.
- Pelham, A.M. & Wilson, D.T. (1996). A longitudinal study of the impact of market structure, firm structure, strategy and market orientation culture on dimensions of small firm's performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24(1), 27-43.
- Pelham, A.M. (2000). Market orientation and other potential influences on performance in small and medium-sized manufacturing firms. *Journal of Small Business Management*, 4, 48-67.
- Pinzón, C.S.Y. (2004). El nivel de orientación al mercado en bancos y hoteles de Aguascalientes. Tesis de Maestría. Universidad Autónoma de Aguascalientes, México.
- Pinzón, C.S.Y. (2009). Impacto de la orientación al mercado en la innovación en empresas de Aguascalientes. Tesis Doctoral. Universidad Autónoma de San Luis Potosí, México.
- Pitt, L., Caruana, A. & Berthon, P. (1996). Market orientation and business performance: some European evidence. *International Marketing Review*, 13, 5-18.
- Rivera, C.J. (1995). La orientación al mercado; una estrategia organizacional competitiva, *Curs D'estudi L'Orientació Empresarial al Mercat*, documento de trabajo, España, Castellón: Universidad Jaume I.
- Rojsek, I. & Konic, M. (2008). Market orientation and business performance of small firms in Slovenia. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 39, 1-14.
- Ruekert, R.W. (1992). Developing a market orientation: an organizational strategy perspective. *International Journal of Research in Marketing*, 9, 225-245.
- Shapiro, B.P. (1998). What the hell is market oriented?. *Harvard Business Review*, 66(6), 119-125.
- Stokes, D. y Blackburn, R. (1999), *Entrepreneurship: Building for the Future*, Working Paper Series, London, UK: Kingston University, Small Business Research Centre.
- Tuteja, S.K. (2001). New enterprises in the digital era, *WIPO Milan Forum on Intellectual property and Small and Medium-Sized Enterprises*, WIPO, Milan: Italy, February, 9-10.