

Revista Electrónica Nova Scientia

La orientación al mercado en las mipymes de
San Luis Potosí
Market orientation in SMEs of San Luis Potosi

**Paola Isabel Rodríguez Gutiérrez, Adriana Eugenia Ramos
Avila y María del Pilar Pastor Pérez**

Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Autónoma de San Luis
Potosí

México

Paola Isabel Rodríguez Gutiérrez. E-mail: paola.rodriguez@uaslp.mx

Resumen

Introducción: El objetivo principal de la cultura organizacional orientada al mercado es proveer un valor superior a los clientes, sin dejar de lado la relevancia de la relación de la empresa con competidores y accionistas internos. En este sentido, el propósito del presente estudio es llevar a cabo un análisis descriptivo de los componentes que integran el constructo de la orientación al mercado, así como probar si existe una relación entre esta variable y el desempeño empresarial.

Método: Con el fin de lograr el objetivo planteado se hizo un diseño cuantitativo. La población objeto de la investigación es la totalidad de mipymes de la ciudad de San Luis Potosí, registradas en el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas de INEGI. El muestreo fue aleatorio simple y la muestra consistió en 331 empresas (intervalo de confianza del 93% y precisión del 5%). La encuesta se aplicó cara a cara y se tuvo un 33.8% de tasa de respuesta.

Resultados: Los resultados muestran un alto grado de consistencia interna en cada una de las variables analizadas. La prueba de hipótesis realizada muestra que hay una relación positiva entre la orientación al mercado y el desempeño.

Conclusión: A partir de este estudio se sugiere que una gran proporción de las micro, pequeñas y medianas empresas potosinas, ponen en primer lugar la atención a las necesidades de los clientes, toman en cuenta las fortalezas propias de las organización para crear un valor superior y se encuentran atentos a las propuestas de la competencia, lo cual se relaciona a su desempeño.

Palabras clave: orientación al mercado, orientación al cliente, orientación a la competencia, coordinación interfuncional

Recepción: 21-10-2014

Aceptación: 11-08-2015

Abstract

Introduction: The main purpose of market-oriented organizational culture is to provide superior value to customers, without neglecting the importance of the relationship of the company with competitors and internal stakeholders. In this sense, the purpose of this study is to conduct a descriptive analysis of the components that integrate the construct of market orientation and test whether there is a relationship between this variable and business performance.

Method: A quantitative research design was made in order to achieve the stated objective. The population considered is the totality of SMEs established in the city of San Luis Potosi. The sample was obtained from the National Statistical Directory of Economic Units of INEGI. The sampling was random and consisted of 331 companies (confidence interval of 93% and 5% accuracy). The survey was applied face to face with a response rate of 33.8%.

Results: The results show a high degree of internal consistency in each of the dimensions. The hypothesis test conducted shows that there is a positive relationship between market orientation and performance.

Conclusion: This study suggests that a large proportion of micro, small and medium enterprises in San Luis Potosi, consider customer needs as a priority, create superior value by using their strengths and are always attentive to the actions of competitors, which is related to their performance.

Keywords: Market orientation, competitor focus, customer orientation and inter-functional coordination

Introducción

López (2011) considera que el impulso de las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) se debe a su potencial para generar fuentes de empleo y a su mano de obra intensiva que requiere poco capital para producir. Adicionalmente, es bien sabido que estas empresas se caracterizan por elevadas tasas de mortalidad. Castrogiovanni (1996), plantea que más de la mitad de las nuevas iniciativas empresariales desaparecen en los cinco primeros años de actividad, siendo éste un fenómeno que afecta a muchos países.

El alto índice de fracaso pone en duda la capacidad de este sector para crear empleo sostenible y reducir la pobreza. Según Aktan y Bulut (2008), hoy en día los directivos de las empresas se enfrentan a la rápida evolución del entorno competitivo y globalizado de las organizaciones. Por tanto, es necesario desarrollar investigación y herramientas para apoyar directamente a estas empresas, con el propósito de crear las condiciones que contribuyan a su establecimiento, crecimiento y consolidación.

En este sentido, la orientación al mercado (OM), así como algunas otros enfoques estratégicos, se han calificado como elementales y han sido frecuentemente relacionadas con un alto desempeño empresarial (Grinstein, 2008; Hult, Snow, y Kandemir, 2003). Se dice que implementar esta estrategia permite a la empresa predecir los requerimientos y cambios de manera rápida y precisa, lo que facilita su respuesta adecuada y en el tiempo justo, optimizando así su ventaja competitiva (Keskin, 2006).

En otras palabras, la orientación al mercado es un elemento esencial de la cultura organizativa, con un fuerte enlace a la estrategia de la empresa (Tokarczyk, Hansen, Green, y Down, 2007). Esto se debe a que durante la elaboración de la estrategia, la alta gerencia requiere del profundo conocimiento del mercado y de los puntos débiles y fuertes de la competencia.

Estar orientado al mercado genera nuevas ideas enlazadas al cambio o la mejora del estado actual y lo que se ofrece (Hurley y Hult, 1998). Es muy útil para estar a la par de las cambiantes necesidades del cliente, ya que se detectan y se hace posible responder a ellas (Jaworski y Kohli, 1993). La OM crea un enlace entre el entorno de la compañía y su estrategia, permite que la organización tome ventaja sobre sus competidores, al adelantarse a ellos, y genera una relación duradera con los clientes (Wang y Wei, 2005). Este valor no es sólo para los existentes, sino también para los potenciales (Hult et al., 2003).

En la actualidad se considera que esta capacidad es indispensable para la sobrevivencia de las empresas. Especialmente cuando intervienen factores como la globalización, los rápidos avances tecnológicos, las crisis económicas que recientemente hemos vivido, así como el gran número de competidores que cada negocio enfrenta. Se puede considerar a la OM como una actividad y cultura organizacional que se concentra en el desempeño mediante las actividades de mercado (Hajipour, Rahimi y Hooshmand, 2013).

A través de la revisión de la literatura, se ha encontrado una fuerte correlación entre los tres elementos de la orientación al mercado (orientación al cliente, orientación a la competencia y coordinación interfuncional) y su convergencia en un constructo común (Carr y Lopez, 2007; Felix y Hinck, 2005; Flavián y Lozano, 2002; Kurtinaitiene, 2005; Narver y Slater, 1990; Moloney, Fahy y Mc Aleer, 2005; Siguaw et al., 1994; Slater y Narver, 1994). Asimismo hay un gran número de estudios empíricos que han probado la existencia de una relación entre la OM y el desempeño (Ahmed, Rafiq y Saad, 2003; Baker y Sinkula, 2009; Bhuian, Menguc y Bell, 2005; Hult, Snow y Kandemir 2003; Keskin, 2006; Li, Zhao, Tan y Liu, 2008; Wang y Wei, 2005; Zahra, 2008) incluso algunos de ellos realizados en pequeñas empresas.

Sin embargo, se vuelve importante corroborar esta correlación en el contexto mexicano, específicamente en las mipymes, que constituyen la mayoría de los negocios de nuestro país. En este sentido, el propósito de esta investigación es llevar a cabo un análisis descriptivo de los componentes que integran el constructo de la orientación al mercado y evaluar si existe una relación de esta capacidad con el desempeño empresarial, utilizando una muestra de 331 mipymes potosinas. Para medir la orientación al mercado se considera el modelo propuesto por Narver y Slater (1990), que incluye las dimensiones orientación al cliente, orientación a la competencia y coordinación interfuncional.

El presente estudio se estructura de la siguiente manera: En la primera sección se revisan los antecedentes de las micro, pequeñas y medianas empresas en el contexto mexicano, así como también se hace una revisión de la literatura de la variable orientación al mercado y su relación con el desempeño. La siguiente sección es la de Método, en la cual se explican a detalle los pasos seguidos en la recogida de datos, se da a conocer la fuente del instrumento de medición, y las técnicas estadísticas utilizadas para el análisis de la información. La tercera sección incluye los resultados de análisis y prueba de hipótesis y finalmente, se presenta la sección de las conclusiones.

Antecedentes de las micro, pequeñas y medianas empresas

En la literatura se reconoce la importancia de las micro, pequeñas y medianas empresas, debido al potencial que tienen para generar fuentes de empleo y a su aportación en la economía de las naciones. Esta situación se puede observar en la tabla 1, en donde vemos que las microempresas son organizaciones que han predominado en México desde el 2004, encontrando que para el 2014 ya representaban el 95.4% de empresas, integrado por 5,403 947 unidades económicas, mostrando incrementos de 10.58% y 32.73% con respecto a 2009 y 2004. A diferencia de la pequeña empresa que disminuyó el porcentaje de establecimientos para el 2014 al 3.6% con 203 923 unidades económicas, lo que significó un decremento del 0.89% con relación a 2009; al igual que la mediana empresa al contar con 0.8% compuesto por 45 316 unidades económicas, lo que implica un incremento de 10.12% y 32.04% en relación a 2009 y 2004 respectivamente (tabla1).

Tabla 1. Porcentaje de establecimientos según su tamaño

Unidades económicas						
	2004		2009		2014	
		%		%		%
Micro	4,071,312	94.9	4,886,853	95.0	5,403,947	95.4
Pequeña	167,314	3.9	205,762	4.0	203,923	3.6
Mediana	38,611	0.9	41,152	0.8	45,316	0.8
Grandes	8,580	0.2	10,288	0.2	11,329	0.2
Total	4,285,818	100	5,144,056	100	5,664,515	100

Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Geografía e Informática (2014). Censos económicos 2014. Resultados Oportunos.

En suma para el 2014 el 99.8% de los establecimientos eran micro, pequeñas y medianas empresas integrado por 5, 653 186 unidades económicas, más el 0.2% de grandes empresas con 11, 329 unidades económicas se obtuvo un total de 5, 664, 515 establecimientos en México (figura 1).

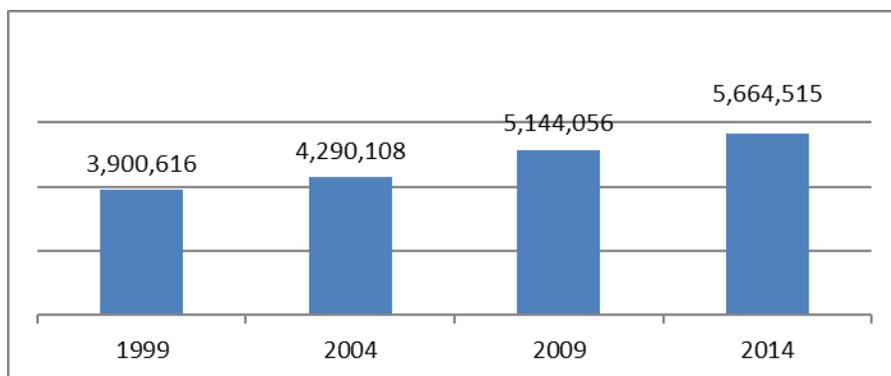


Figura 1 Número de establecimientos

Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Geografía e Informática (2014). Censos económicos 2014. Resultados Oportunos.

Como se puede observar en la tabla 2, las microempresas en 2014 ocupaban el 39.7% de personal representado por 11, 867,753 trabajadores (tabla 2), lo que implica un incremento de apenas el 2.40% en relación al 2009, pero del 33.58% respecto al 2004. Por su parte la pequeña empresa tenía el 15.1% con 4, 513,931 trabajadores (tabla 2), mostrando un aumento del 6.40% y del 27.18% en 2009 y 2004 respectivamente. En tanto, que la mediana empresa contaba con el 16.6%, es decir 4, 962,335 de trabajadores (tabla 2), observando en 2009 un incremento del 22.94% y en relación al 2004 de 12.56%.

Tabla 2. Porcentaje de personal ocupado

Personal ocupado						
	2004		2009		2014	
		%		%		%
Micro	8,884,533	38.3	11,590,056	41.8	11,867,753	39.7
Pequeña	3,549,174	15.3	4,242,293	15.3	4,513,931	15.1.
Mediana	4,036,315	17.4	4,408,658	15.9	4,962,335	16.6
Grandes	6,727,192	29.0	7,486,400	27.0	8,549,565	28.6
Total	23,197,214	100	27,727,406	100	29,893,584	100

Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Geografía e Informática (2014). Censos económicos 2014. Resultados Oportunos.

En suma para el 2014 las micro, pequeñas y medianas empresas conformaban el 71.4% de empresas que ocupaban a 21, 344,019 personas, más el 28.6% que representan a 8,549,565

trabajadores que ocupan las grandes empresas; obteniendo un total de 29,893,584 trabajadores (figura 2).

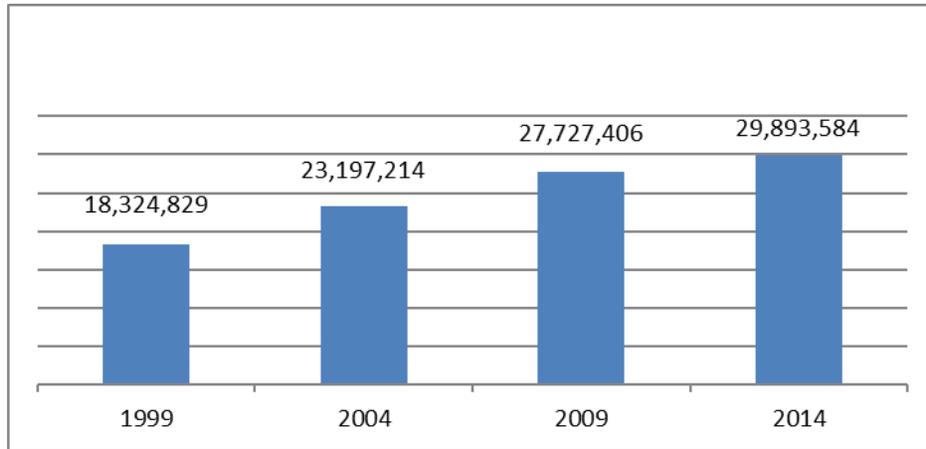


Figura 2. Número de personal ocupado

Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Geografía e Informática (2014). Censos económicos 2014. Resultados Oportunos.

En relación al personal ocupado en las microempresas, observamos que independientemente del giro industrial, comercial o de servicios, este puede integrarse de 0 a 10 personas, con un monto de ventas anuales hasta de cuatro millones de pesos; lo que les permite adaptarse a los cambios de su entorno. En comparación con la pequeña empresa que puede tener de 11 hasta 30 empleados en el ámbito comercial; o hasta 50 empleados con un giro industrial o de servicios, con ventas anuales que pueden variar de 4.01 a 100 millones de pesos. En el caso de la mediana empresa, dependiendo del giro el número de empleados puede variar, en el sector industrial pueden contar desde 51 hasta 250 empleados, en el comercial de 31 a 100 empleados y en el de servicios de 51 a 100 empleados. Sus ventas anuales son desde 100.1 a 250 millones de pesos (tabla 3).

Lo anterior demuestra que la micro, pequeña y mediana empresa tienen un importante papel en la economía de México, ya que proporcionan una gran proporción de los empleos, lo que le permite a la población tener poder adquisitivo; además de satisfacer las necesidades de los consumidores (Rebollo, 2005).

Tabla 3. Estratificación de empresas publicada en el DOF 30 de junio de 2009

	Industria		Comercio		Servicios	
	Personal	Monto de ventas anuales (mdp)	Personal	Monto de ventas anuales (mdp)	Personal	Monto de ventas anuales (mdp)
Micro	De 0 a 10	Hasta 4	De 0 a 10	Hasta 4	De 0 a 10	Hasta 4
Pequeña	De 11 a 50	Desde \$4.01 hasta \$100	De 11 a 30	Desde \$4.01 hasta \$100	De 11 a 50	Desde \$4.01 hasta \$100
Mediana	De 51 a 250	Desde \$100.1 hasta \$250	De 31 a 100	Desde \$100.1 hasta \$250	De 51 a 100	Desde \$100.1 hasta \$250

Fuente: INEGI Micro, Pequeña, Mediana y Gran Empresa. Estratificación de los Establecimientos. 2011.

Revisión de la Literatura

De acuerdo a Hajipour et al. (2013) son tres las perspectivas que han abordado el estudio de la OM. La de Kohli – Jaworski, la de Narver – Slater y la de Cadogan y Diamantopolous. Las dos primeras son las más reconocidas en la literatura y básicamente se les ha nombrado como perspectiva operativa y cultural, respectivamente. La tercera de Cadogan y Diamantopolous (1995) surge a partir de un análisis de las coincidencias entre las dos más reconocidas. El principal motivo para descartarla como el concepto a adoptar en esta investigación, es que es más complicada pues evalúa a la OM en un escenario internacional, cuestión que no es relevante para esta investigación.

Kohli y Jaworski (1990) sugieren en su investigación que la alta gerencia tiene un papel muy importante en la integración del personal a una orientación al mercado. Así como en la tarea de fomentar en ellos las actitudes necesarias para la detección de necesidades, diseminar la información y aplicar acciones concretas a los requerimientos identificados. Asimismo, sugieren que la disposición por parte de la alta gerencia al asumir riesgos y aceptar fallos, crea confianza en niveles inferiores para proponer innovaciones en la búsqueda de la satisfacción de los clientes. Finalmente, agregan que la conexión interdepartamental y el grado de comunicación formal e informal entre departamentos, afecta la diseminación de la información y la coordinación para emitir una acción o respuesta oportuna de manera positiva.

Por otra parte, la OM, tal y como es definida por Narver y Slater (1990, p.21), “es una cultura organizacional que crea efectivamente y eficientemente, las conductas necesarias en la creación de un valor superior para los clientes y un continuo desempeño en las organizaciones”. Esta premisa ha sido considerada en el desarrollo de muchas investigaciones (Barroso, Martín y

Sánchez, 2005; Felix y Hinck, 2005; Gebhardt, Carpenter y Sherry, 2006; Moloney et al., 2005; Siguaw et al., 1994; Slater y Narver, 1994).

Una condición fundamental de la organización orientada al mercado, es que su estrategia se base en la búsqueda de la satisfacción de necesidades y deseos del cliente como principal objetivo. No obstante, de la misma forma que es importante detectar las necesidades del cliente, es indispensable ubicar las capacidades que los competidores poseen (Ahmed, Rafiq y Saad, 2003; Tokarczyk et al., 2007). Esto se logra mediante un análisis que incluye un acercamiento continuo y profundo a la situación general de los competidores en su entorno y un minucioso desglose de sus debilidades y fortalezas, a fin de ser capaces de proponer los procedimientos más adecuados para el aprovechamiento de las oportunidades o ser proactivos ante las posibles amenazas.

Tokarczyk et al. (2007, p.20), sugieren que en la organización orientada al mercado, “los empleados comparten una cultura donde el proveer un valor superior a los clientes es reconocida como la clave para maximizar ganancias a largo plazo y generar una ventaja competitiva sostenible”. Haciendo esencial la coordinación e integración del personal de la empresa en la adopción de procedimientos de trabajo y la ejecución de la estrategia.

Asimismo, puede ser una alternativa para el desarrollo de una cultura basada en la mejora continua con una orientación al cliente, de la cual se pueden obtener beneficios adicionales para estos individuos que consumen cierto producto o servicio. A través de ella se puede lograr la optimización de recursos, ventajas competitivas sostenibles y un conjunto de valores y actitudes compartidas que estimulan la creación de un valor superior, lo que permite una alta tasa de retención de los clientes.

Flavián y Lozano (2002), afirman que los valores, creencias y normas de funcionamiento, constituyen las principales fuentes de influencia para el comportamiento organizacional. La actitud a favor de este enfoque (OM), predispone y por lo tanto, repercute de forma positiva en el desarrollo efectivo de las conductas orientadas al mercado. Por lo que, Gebhardt et al. (2006), encontraron que para que una organización logre esta orientación necesita de un proceso de transformación cultural.

En este sentido, las organizaciones deben considerar ciertos antecedentes para enfocarse al mercado (Narver y Slater, 1990; Slater y Narver, 1994), los cuales se enlistan a continuación:

- Dada la naturaleza multidimensional de crear un valor superior para los clientes, la organización debe integrar efectivamente y eficientemente sus recursos humanos y materiales, además de incorporar sistemáticamente una estrategia de mercadotecnia.
- El medio ambiente competitivo influye en la eficacia de la Orientación al Mercado de las organizaciones, de ahí la importancia de conocer: las características de sus competidores potenciales, incluir el conjunto de tecnología necesaria que permita satisfacer las necesidades de los clientes, el crecimiento del mercado y la turbulencia del mercado; porque lo anterior puede afectar la OM de la organización, así como su relación con el desempeño empresarial.
- La organización debe entender las limitaciones económicas y políticas del mercado y crear una estructura completa que dé respuesta a sus clientes actuales y potenciales.

Debido a que en esta investigación se considera de gran importancia que el enfoque al mercado sea parte de los valores, actitudes y conductas de la organización (cultura), así como el efecto de esta perspectiva en la posible creación de una ventaja competitiva que favorece el desempeño; definiremos las tres dimensiones que componen el modelo propuesto por Narver y Slater (1990), el cual como ya mencionamos, es el que se ha utilizado para analizar esta capacidad en las mipymes potosinas. Las dimensiones son: Orientación al cliente, orientación a la competencia y coordinación interfuncional; con las que se busca crear las conductas necesarias para dar respuesta a los clientes, a partir de una cultura organizacional orientada al mercado.

A. Orientación al cliente

Una empresa orientada al cliente posee conocimiento del mercado a pesar del paso del tiempo y del dinamismo del ambiente, con la finalidad de ofrecer un valor superior, que podrá ser apreciado si se percibe menor costo del producto o bien si brinda mayores beneficios que el resto de las opciones (Narver y Slater, 1990).

B. Orientación a la competencia

“La orientación a la competencia significa que un vendedor, o miembro de la organización entiende las fortalezas y debilidades (corto plazo), así como las capacidades y estrategias (largo plazo), de los competidores actuales y potenciales” (Narver y Slater, 1990, p.21).

C. Coordinación interfuncional

“La coordinación interfuncional se lleva a cabo al administrar adecuadamente los recursos organizacionales para la creación de un valor superior dirigido al mercado meta” (Narver y Slater, 1990, p.22). Se genera a partir de los miembros de la organización, y no sólo de los altos ejecutivos, que participan activamente en la toma de decisiones. Promueve el entendimiento de las necesidades e intereses de los clientes.

Como podemos observar, la orientación al cliente y la orientación al competidor, son los dos primeros elementos del constructo. Incluyen todas las actividades involucradas en adquirir la información relacionada con los clientes y los competidores del mercado meta. El tercer elemento del constructo es la Coordinación Interfuncional, que considera como base la información obtenida, con el objetivo de coordinar los esfuerzos necesarios y crear un valor superior para los clientes.

Como se observa en la figura 3, las consecuencias que se podrían observar en una organización orientada al mercado (Narver y Slater, 1990; Slater y Narver, 1994) están directamente relacionadas con el desempeño organizacional, así como con la capacidad de generar ganancias económicas (en organizaciones lucrativas) o los subsidios necesarios para cubrir los gastos de operación (en organizaciones no lucrativas). Es decir, la OM con sus tres dimensiones facilita los cambios de conducta que permiten aumentar el compromiso y desempeño, así como adaptarse a cualquier medio ambiente.

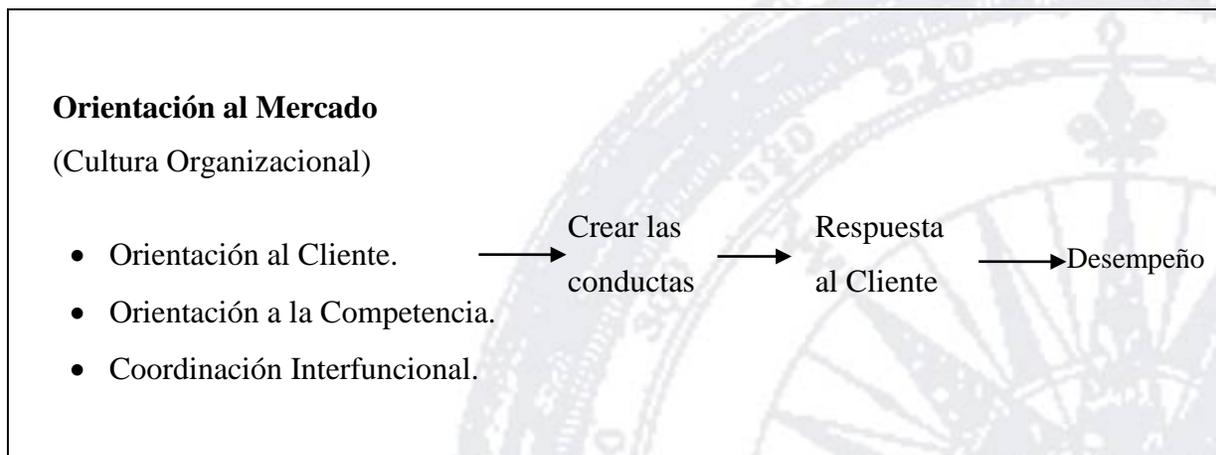


Figura. 3. Definición de orientación al mercado de acuerdo a la perspectiva cultural de Narver y Slater (1990) y su relación con el desempeño. Adaptado de The effect of a Market Orientation on Business Profitability por Narver, J.C. y Slater, S.F., Journal of Marketing. Vol. 54., No.4, pp.20-35. 1990. Elaboración propia.

Los resultados de las investigaciones empíricas (Carr y Lopez, 2007; Felix y Hinck, 2005; Flavián y Lozano, 2002; Gebhardt et al., 2006; Kurtinaitiene, 2005; Moloney et al., 2005; Narver y Slater, 1990; Siguaw et al., 1994; Slater y Narver, 1994), demuestran que los valores culturales son el centro que soportan las actividades de la OM, y que influyen significativamente en las actitudes al empleo y a la orientación al cliente por parte de los trabajadores. Adicionalmente, su efecto contribuye a un medio ambiente positivo, que propicia a su vez satisfacción de los empleados, compromiso organizacional y reduce el rol de stress; lo cual permite un mejor desempeño para crecer en el mercado y alcanzar el éxito con nuevos productos.

Como antecedente de la relación entre orientación al mercado y desempeño, tenemos a algunos estudios empíricos que han probado esta relación, entre ellos Baker y Sinkula (2009) quienes evalúan el efecto de la orientación al mercado y la orientación emprendedora en la rentabilidad de pequeños negocios de San Diego California y obtuvieron resultados positivos. Pramono, Nimran, Kertahadi y Utami (2015) también probaron una relación entre la orientación al mercado y el desempeño, así como con la creación de una ventaja competitiva, su estudio fue realizado en grupos de granjas de Indonesia. En empresas de Estados Unidos, Chang, Chen y Chiuo (2015) evaluaron la relación de la orientación al mercado con el desempeño obteniendo resultados favorables que confirman una fuerte relación. Peñate Santana (2013) confirma con sus hallazgos, que las empresas que alcanzaron mayores tasas de crecimiento fueron aquellas que, entre otras capacidades, desarrollaron habilidades que les permitieron mantenerse orientadas al mercado. Por su parte Sulyanto y Rahab, (2012) estudiaron el rol de la orientación al mercado en el desempeño de pequeñas y medianas empresas, encontrando que éstas deberían incrementar el grado de orientación al mercado recopilando información del cliente, del competidor y continuamente haciendo coordinación entre las funciones para mejorar el desempeño de las empresas.

Con base en lo anterior surge la hipótesis de la presente investigación:

H1: Hay una relación significativa positiva entre la orientación al mercado y el desempeño de las mipymes potosinas.

Método

Con el fin de lograr el objetivo planteado se siguieron los métodos del enfoque cuantitativo. Se consideró como población objeto de la investigación a la totalidad de mipymes de la ciudad de

San Luis Potosí. Para obtener información sobre estas empresas se consultó el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE), el cual aglutina las empresas que se incluyeron en el censo más reciente del Instituto Nacional de Estadística y Geografía INEGI en 2009.

El muestreo fue aleatorio simple y consistió en 331 empresas (intervalo de confianza del 93% y precisión del 5%). El estudio se llevó a cabo durante los meses de septiembre, octubre y noviembre del 2012. La encuesta se aplicó cara a cara, con el fin de obtener un número grande de respuestas, aclarar las posibles dudas y evitar respuestas erróneas debidas a mala interpretación. El cuestionario fue respondido por los emprendedores, o en su caso, por la persona que dirige la empresa, ya que hay ocasiones en que el negocio es familiar y se encuentra al frente la segunda o tercera generación.

La base de datos DENUE, del municipio de San Luis Potosí, contenía 1510 mipymes. Se descartaron aquellas que a simple vista se notaban como organizaciones no lucrativas así como las dependencias y organizaciones del gobierno. Debido a que el DENUE no cuenta con una variable que identifique a estas organizaciones, aún después dentro de estas 1510 se encontraron este tipo de organizaciones que debieron ser descartadas. Para aplicar la encuesta se hizo una llamada telefónica a 979 empresas, de las cuales 331 accedieron a conceder una cita y responder la encuesta. Esto significa un 33.8% de tasa de respuesta.

Los datos recogidos se analizaron utilizando la aplicación estadística SPSS versión 20. Se realizó un análisis exploratorio y se obtuvieron medidas descriptivas tanto de las tres dimensiones de la OM, así como del constructo en su totalidad. Posteriormente, se realizó un análisis de correlación para probar la hipótesis planteada.

Instrumentos de medición¹

El cuestionario elegido para medir la OM fue el utilizado en el trabajo de Hult, Snow y Kandemir (2003). Éste consiste en catorce ítems, todos ellos adaptados del cuestionario elaborado por Narver y Slater (1990) y basado por completo en el modelo de estos autores. La escala se compone de seis ítems para la orientación al cliente, cuatro ítems para la orientación a

¹ Para medir las escalas de las variables que constituyen las actitudes, Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio. (2003) comenta que uno de los métodos más conocidos es la escala de Likert, con la que se midieron las variables del constructo de la Orientación al Mercado y el Desempeño. Se consideraron siete puntos, que varían del 1 (Absolutamente en desacuerdo) al 7 (Absolutamente de acuerdo).

la competencia y cuatro ítems para la coordinación interfuncional (ver tabla 4). La confiabilidad que obtuvieron Narver y Slater (1990) para la orientación al cliente fue de 0.85 a 0.86, en orientación a la competencia de 0.71 a 0.72 y en la coordinación interfuncional de 0.71 a 0.73. Por otro lado, la confiabilidad que obtuvieron Hult et al.(2003) al adaptar la escala de Narver y Slater (1990), fue para la orientación al cliente 0.90, en la orientación a la competencia de 0.89 y en la coordinación interfuncional 0.88.

Tabla 4. Variables del constructo “Orientación al mercado”

Componentes de la orientación al mercado	Variables o ítems
Orientación al Cliente	Monitoreamos constantemente nuestro nivel de compromiso y orientación a servir las necesidades de los clientes.
	Los objetivos de nuestro negocio están impulsados principalmente por la satisfacción del cliente.
	Nuestra estrategia para obtener ventaja competitiva está basada en nuestro entendimiento de las necesidades del cliente.
	Nuestras estrategias están impulsadas por creencias respecto a cómo podemos crear un valor mayor para los clientes.
	Medimos la satisfacción del cliente frecuente y sistemáticamente.
	Ponemos especial atención en nuestro servicio post-venta
Orientación a la Competencia	Respondemos rápidamente a las acciones de los competidores que nos amenazan.
	Nuestro personal de ventas regularmente comparte información relativa a las estrategias de nuestros competidores.
	La alta gerencia regularmente discute las fortalezas y estrategias de los competidores.
	Seleccionamos nuestro mercado meta en donde tenemos una oportu-

	nidad de tener una ventaja competitiva.
Coordinación Interfuncional	Todas las funciones de nuestro negocio están integradas en servir las necesidades de nuestros mercados meta.
	Todas las funciones de nuestro negocio muestran interés a las necesidades y solicitudes de cada uno.
	Comunicamos información de las experiencias con los clientes a través de todas las funciones del negocio.
	Nuestros gerentes entienden cómo podemos contribuir a crear valor para el cliente.

Traducción del cuestionario utilizado en The role of entrepreneurship in building cultural competitiveness in different organizational types, por Hult et al. (2003). Journal of Management, 29(3), 401. Los autores a su vez usaron el cuestionario y modelo de The effect of a Market Orientation on Business Profitability por Narver, J. C., Slater, S. F. (1990) Journal of Marketing. Vol. 54, No. 4, pp.20-35.

La sección del desempeño en el cuestionario comienza con diez ítems, adaptados de la escala utilizada por Covin y Slevin (1989). Esta escala es una modificación del trabajo de Gupta y Govindarajan (1984), las medidas son subjetivas y fueron elegidas en su estudio de pequeñas empresas, principalmente por la falta de disposición de este sector empresarial a divulgar información financiera.

Los ítems D1 a D10 (ver tabla 5), piden al encuestado especificar en una escala de Likert de siete puntos, que va desde 1 (totalmente en desacuerdo) a 7 (totalmente de acuerdo), el grado en que cada criterio es importante para su empresa.

Tabla 5. Items de la escala de desempeño (D1 a D10)

D1	Nivel de ventas.
D2	Tasa de crecimiento de ventas.
D3	Flujo de efectivo.
D4	Rendimiento del capital de los socios.
D5	Porcentaje o margen de utilidad bruta (utilidad bruta/ventas).
D6	Utilidades netas de las operaciones (ganancias antes de intereses e impuestos).
D7	Volumen de activo (tamaño de la inversión).
D8	Crecimiento en el número de empleados.
D9	Rendimiento sobre la inversión.
D10	Capacidad de financiar el crecimiento de la empresa a partir de las utilidades obtenidas.

Nota: Adaptado de "Strategic Management of Small Firms in Hostile and Bening Environments", por Covin, J. y Slevin, D., 1989, Strategic Management Journal, 10, p.84.

Posteriormente se encuentran los ítems D11 a D20 (ver tabla 6), los cuáles pretenden evaluar, mediante el uso de una escala de likert de siete puntos, que va desde 1 (totalmente en desacuerdo) a 7 (totalmente de acuerdo), en qué medida se está satisfecho con el desempeño de su empresa respecto a esos mismos criterios.

Tabla 6. Items de la escala de desempeño (D11 a D20)

D11	Nivel de ventas.
D12	Tasa de crecimiento de ventas.
D13	Flujo de efectivo.
D14	Rendimiento del capital de los socios.
D15	Porcentaje o margen de utilidad bruta (utilidad bruta/ventas).
D16	Utilidades netas de las operaciones (ganancias antes de intereses e impuestos).
D17	Volumen de activo (tamaño de la inversión).
D18	Crecimiento en el número de empleados.
D19	Rendimiento sobre la inversión.
D20	Capacidad de financiar el crecimiento de la empresa a partir de las utilidades obtenidas.

Nota: Adaptado de “Strategic Management of Small Firms in Hostile and Bening Environments”, por Covin, J. y Slevin, D., 1989, Strategic Management Journal, 10, p.84.

El análisis de fiabilidad hecho a la escala del desempeño muestra una gran consistencia interna, pues para la lista de ítems desde D1 hasta D10, se obtuvo un alfa de Cronbach de 0.918 y para el segundo conjunto de ítems del desempeño se obtuvo un alfa de Cronbach de 0.940. Ambos conjuntos se multiplicaron posteriormente, según el procedimiento de los autores de la escala, de esta manera se obtuvieron 10 índices (D1 por D11, D2 por D12 y así sucesivamente).

Resultados

Análisis descriptivo

Las principales características de la muestra analizada son las siguientes: Del total de 331 mipymes el 42.3% pertenece a mujeres y el 57.7% a hombres. La edad promedio de hombres y mujeres que la respondieron es de casi 44 años, la menor registrada corresponde a 19 años, la máxima a 74 años. El 70% de los encuestados son casados. El 64.2% de los encuestados tiene una carrera profesional concluida, el 15.2 tiene posgrado y sólo el 20.6% tiene carrera profesional no concluida o un nivel de estudio menor, siendo secundaria el más bajo.

Poco más de la mitad de las empresas analizadas (51%), tienen hasta 18 años de edad. Únicamente un 20% de las empresas consideradas tienen más de 29 años, siendo 155 años la mayor edad. Podemos decir que el sector más representativo corresponde al sector comercio con

el 21.89%, le sigue restaurantes y servicios de alojamiento con el 13.43%, servicios diversos con un 11.9% y la construcción y la educación, ambos con un 8.96%.

Como parte del análisis descriptivo de los datos, se calcularon las medidas de tendencia central (media aritmética, mediana y moda), una medida de dispersión (desviación estándar) y el α de Cronbach de los componentes de la orientación al mercado: orientación al cliente, orientación a la competencia y coordinación interfuncional; los resultados se presentan en la tabla 7.

Tabla 7. Estadísticas descriptivas de los componentes de la orientación al mercado

Componentes de la orientación al mercado			
Estadísticos	<i>Orientación al Cliente</i>	<i>Orientación a la Competencia</i>	<i>Coordinación Interfuncional</i>
Número de casos	331	331	331
Media Aritmética	6.06	5.14	5.86
Mediana	6.33	5.50	6.00
Moda	7.00	7.00	7.00
Desviación Estándar	0.983	1.499	1.098
α de Cronbach	0.833	0.810	0.829

Elaboración propia

Los resultados nos indican una media aritmética en la respuesta de los índices de los componentes de la orientación al mercado de: 6.06 en la orientación al cliente, 5.14 en la orientación a la competencia y 5.86 en la coordinación interfuncional. Lo que significa que el promedio de las opiniones de los encuestados caen en la categoría “muy de acuerdo” al identificar las necesidades de los clientes; y en la categoría “de acuerdo”, con respecto a conocer las ventajas que ofrece la competencia y la necesidad de la organización en crear un valor superior para los clientes. El mayor valor de la media aritmética se observa en la orientación al cliente y el menor valor en la orientación a la competencia.

Asimismo, los valores de la mediana nos indican que se encuentran alrededor del 6.0; es decir, que los encuestados están “muy de acuerdo” en orientar sus empresas al mercado; sin embargo, el valor de la moda es igual a 7.0 y se repite en los tres componentes de la OM, lo que significa que las pequeñas y medianas empresas están “absolutamente de acuerdo” en atender las necesidades de los clientes, conocer las fortalezas y debilidades de los competidores y coordinar los esfuerzos de las pequeñas y medianas empresas, de manera interfuncional, para estar orientados al mercado.

Por otro lado, la mayoría de los resultados de la desviación estándar se encuentran cerca de la media aritmética. Los valores de la orientación al cliente se encuentran a ± 0.983 de la media aritmética, los valores de la orientación a la competencia se encuentran a ± 1.499 y los valores de la coordinación interfuncional se encuentran a ± 1.098 es decir, que las tres dimensiones no tienen mucha variación en su respuesta, porque son valores menores a ± 2 desviaciones estándar. Además, de acuerdo a los valores obtenidos del α de Cronbach², éstos indican que es una escala confiable, ya que el valor de α en la orientación al cliente es de 0.833, en la orientación a la competencia es de 0.810 y en la coordinación interfuncional es de 0.829. Como se puede observar son valores cercanos a 1, que indican una gran consistencia interna, y por lo tanto es menor la varianza.

En la tabla 8 se presentan las frecuencias y los porcentajes de los índices de cada componente de la orientación al mercado, entre los que se puede observar que la mayor frecuencia se ubica en el valor de 6; es decir que el 45.62% de las pequeñas y medianas empresas están “muy de acuerdo” en orientar su empresa al cliente, 28.40% están “muy de acuerdo” en la orientación del negocio a la competencia y el 41.69% en llevar una coordinación interfuncional.

² Todos los valores obtenidos son mayores a 0.7, el cual es un valor normalmente aceptado (Hair, Anderson, Tatham y Black 1999).

Tabla 8. Resultados descriptivos de los componentes de la orientación al mercado

Valor de la Escala de Likert para medir Orientación al Mercado	Orientación al Cliente		Orientación a la Competencia		Coordinación Interfuncional	
	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje (%)</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje (%)</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje (%)</i>
1.00	13	3.93	15	4.53	7	2.12
2.00	0	0.00	20	6.04	0	0.00
3.00	0	0.00	21	6.34	12	3.62
4.00	18	5.44	59	17.83	24	7.25
5.00	86	25.98	90	27.19	93	28.10
6.00	151	45.62	94	28.40	138	41.69
7.00	63	19.03	32	9.67	57	17.22
TOTAL	331	100.0	331	100.0	331	100.0

Elaboración propia

Prueba de hipótesis

Para probar la hipótesis propuesta se hizo un análisis de correlación bivariada de Pearson entre la variable orientación al mercado, sus dimensiones y el índice de desempeño empresarial (ver tabla 9). Los resultados muestran que hay una correlación significativa positiva y de intensidad media (0.456) entre el desempeño y la orientación al mercado. Asimismo, se observa que de manera individual cada una de las dimensiones se correlacionan de manera significativa con el desempeño, aunque en menor medida (con un coeficiente máximo de 0.391). En conjunto, concebidas como orientación al mercado fortalecen su relación con el desempeño.

Tabla 9. Tabla de correlación entre orientación al mercado y desempeño

		DESEMPEÑO
ORIENTACIÓN A LA COMPETENCIA	Sig. (bilateral)	,391** .000
ORIENTACIÓN AL CLIENTE	Sig. (bilateral)	,362** .000
COORDINACIÓN INTER-FUNCIONAL	Sig. (bilateral)	,382** .000
ORIENTACIÓN AL MERCADO	Sig. (bilateral)	,456** .000
DESEMPEÑO		1

Elaboración propia

Adicionalmente al análisis de correlación se hizo un análisis de regresión lineal, que aunque podría considerarse redundante, proporciona como parte de sus resultados, una ecuación predictiva: $Y' = A + BX$, donde Y' = la variable dependiente predecida, A = constante, B = coeficiente de regresión no estandarizado y X = valor de la variable predictor.

Tabla 10. Modelo de regresión lineal

Modelo	R	R cuadrado	Error típ. de la estimación
1	,456 ^a	.208	9.14175

a. Variables predictor: (Constante), INDICE PROMEDIO OM

Tabla 11. Coeficientes

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados		Sig.
	B	Error típ.	Beta	t	
1 (Constante)	1.910	3.255		.587	.558
INDICE PROMEDIO OM	5.024	.549	.456	9.145	.000

En este caso, el coeficiente Beta entre la variable independiente y la variable dependiente es positivo y estadísticamente significativo al nivel de 0.001, a continuación se muestra la ecuación para predecir el desempeño empresarial, para lo cual se debe considerar un error típico de la estimación de 9.14175:

$$\text{Desempeño}^3 = 1.910 + (5.024 \times \text{OM})$$

Por lo tanto, podemos decir que a mayor índice de orientación al mercado, mayor índice de desempeño empresarial. Lo cual prueba la hipótesis planteada.

H1: Hay una relación significativa positiva entre la orientación al mercado y el desempeño de las mipymes potosinas.

Conclusiones

La orientación al mercado es una capacidad estratégica que debería estar presente en todas las empresas, de ella depende en gran medida la sobrevivencia y crecimiento de un negocio. Este enfoque se divide principalmente en tres aspectos a los que la organización debe poner atención: conocer al cliente y sus requerimientos oportunamente, conocer a la competencia para adelantarse a ella, y generar dentro de la propia empresa, en armonía, las acciones necesarias para estar orientados al mercado.

En las mipymes potosinas que se consideraron dentro de la muestra de la presente investigación, encontramos que los hombres y las mujeres que las dirigen, consideran importante esta capacidad estratégica en conjunto. Muestran una fuerte inclinación en detectar las necesidades de los clientes, realmente lo perciben como una acción fundamental. En menor medida, pero aún dentro de un rango alto, indican la tendencia a mantener una coordinación interfuncional adecuada para cumplir los requerimientos identificados. Por otra parte, el conocimiento de la competencia, aun cuando se percibe como un elemento importante, es el que registra menor atención por parte de los emprendedores y las emprendedoras.

Tal como lo mostraban los antecedentes, según los resultados de esta investigación, parece haber una sinergia de las dimensiones de la orientación al mercado, que se refleja en el desempeño empresarial y que resulta de la aplicación de este enfoque en las mipymes potosinas. La orientación a la competencia, en particular, es la que se relaciona en mayor medida con el desempeño y curiosamente es a la que menor atención parecen dedicar las empresas de la muestra. No obstante, consideramos que es importante que se dedique atención a los tres componentes de la orientación al mercado, pues hemos observado a través de esta

³ Recordemos que los valores del índice de desempeño empresarial van de 7 a 49, debido a que se obtuvo de la multiplicación de dos ítems que estaban medidos en escala de Likert de siete puntos.

investigación, que se relacionan al desempeño de la empresa tanto de manera individual como en conjunto.

Como aportación a la teoría, esta investigación confirma la relación que se ha establecido entre la orientación al mercado y el desempeño, lo cual para algunos autores la eleva a la categoría de capacidad dinámica (Peñate Santana, 2013) y que podría evaluarse con más detalle en futuras investigaciones. Se corroboran además las dimensiones de la OM, tal como lo proponen en su modelo Narver y Slater (1990) y se valida la escala en el contexto mexicano, si consideramos que las empresas potosinas guardan una gran semejanza con las de otros estados de México. Finalmente, se identifica el aspecto más relevante de la OM para mejorar el desempeño de las mipymes, ya que la orientación a la competencia sobresale y parece tener una relación más fuerte con el desempeño.

Agradecimientos

Las autoras agradecen a la Comisión de Investigación y Desarrollo Tecnológico CICTD, de la Universidad Autónoma de San Luis Potosí por su apoyo para la realización de esta investigación. Dicho apoyo fue otorgado dentro del marco de la convocatoria del Fondo de Apoyo a la Investigación FAI. Folio del proyecto C12-FAI-03-36.36

De la misma forma agradecen al MCTE Ricardo Noyola Rivera por su apoyo en la elaboración de esta propuesta y del informe final, por sus comentarios y sugerencias para enriquecerla.

Referencias

- Ahmed, P. K., Rafiq, M., y Saad, N. M. (2003). Internal marketing and the mediating role of organisational competencies. *European Journal of Marketing*, 37(9), 1221-1241.
- Aktan, B., y Bulut, C. (2008). Financial performance impacts of corporate entrepreneurship in emerging markets: A case of Turkey. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 12, 69-79.
- Baker, W., & Sinkula, J. (2009). The complementary effects of market orientation and entrepreneurial orientation on profitability in small businesses. *Journal of Small Business Management*, 47(4), 443.
- Barroso, C., Martín, E., Sánchez del Río, M.E. (2005). Consequences of market orientation for customers and employees. *European Journal of Marketing*. 39(5), 646-678.

- Bhuiyan, S. N., Menguc, B., & Bell, S. J. (2005). Just entrepreneurial enough: The moderating effect of entrepreneurship on the relationship between market orientation and performance. *Journal of Business Research*, 58(1), 9-17.
- Cadogan, John W., & Diamantopoulos, A. (1995). Narver and Slater, Kohli and Jaworski and the market orientation construct: Integration and internationalization. *Journal of Strategic Marketing*, 3(1), 41-60. doi:10.1080/09652549500000003
- Carr, J. C., y Lopez, T. B. (2007). Examining market orientation as both culture and conduct: modeling the relationships between market orientation and employee responses. *The Journal of Marketing Theory and Practice*, 15(2), 113-125.
- Castrogiovanni, G. J. (1996). Pre-startup planning and the survival of new small businesses: Theoretical linkages. *Journal of management*, 22(6), 801-822.
- Chang, T.-Z., Chen, S.-J., & Chiou, J.-S. (2015). Management Leadership Behavior and Market Orientation: The Relationship and Their Effects on Organization Effectiveness and Business Performance. En H. E. Spotts (Ed.), *Marketing, Technology and Customer Commitment in the New Economy SE - 101* (pp. 276-281). Springer International Publishing. doi:10.1007/978-3-319-11779-9_101
- Covin, J. G., y Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal (1986-1998)*, 10(1), 75.
- Felix, R., y Hinck, W. (2005). Executive insights: market orientation of Mexican companies. *Journal of International Marketing*, 13(1), 111-127.
- Flavián, C., Lozano, J. (2002). Análisis de la relación entre la actitud y el comportamiento orientado al mercado en la universidad pública española. Universidad de Zaragoza. XIV Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing.
- Gebhardt, G. F., Carpenter, G. S., y Sherry Jr, J. F. (2006). Creating a market orientation: a longitudinal, multifirm, grounded analysis of cultural transformation. *Journal of Marketing*, 70(4), 37-55.
- Grinstein, A. (2008). The relationships between market orientation and alternative strategic orientations: a meta-analysis. *European Journal of Marketing*, 42(1/2), 115-134.
- Gupta, A. K., y Govindarajan, V. (1984). Business unit strategy, managerial characteristics, and business unit effectiveness at strategy implementation. *Academy of Management Journal (Pre-1986)*, 27(1), 25.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., Black, W. C. (1999). *Análisis Multivarante*. Quinta Edición. Editorial PEARSON, Prentice Hall: Madrid.
- Hajipour, B., Rahimi, F., y Hooshmand, M. (2013). Market orientation: Review and new research agenda. *Journal of Management Research*, 5(1), 92-111.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., Baptista Lucio, P. (2003). *Metodología de la Investigación*. 3ª Edición. Editorial Mc. Graw Hill. México.
- Hult, G. T. M., Snow, C. C., y Kandemir, D. (2003). The role of entrepreneurship in building cultural competitiveness in different organizational types. *Journal of management*, 29(3), 401-426.

- Hurley, R. F., y Hult, G. T. M. (1998). Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination. *The Journal of Marketing*, 42-54.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía e Informática (2014). Censos económicos 2014. Resultados Oportunos.
- Jaworski, B. J., y Kohli, A. K. (1993). Market orientation: antecedents and consequences. *The Journal of marketing*, 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., y Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *The Journal of Marketing*, 1-18.
- Kurtinaitiene, J. (2005). Marketing orientation in the European Union mobile telecommunication market. *Marketing Intelligence & Planning*, 23(1), 104-113.
- Li, Y., Zhao, Y., Tan, J., & Liu, Y. (2008). Moderating effects of entrepreneurial orientation on market orientation-performance linkage: Evidence from chinese small firms. *Journal of Small Business Management*, 46(1), 113.
- López, J.A. (2011). Los procesos dinámicos y el aprendizaje organizacional en las MPyME's. Temas selectos sobre áreas funcionales de las organizaciones. México. Universidad Autónoma del Estado de México.
- Moloney, S., Fahy, J., Mc Aleer S. (2005). Market orientation: a study in the Irish context. *Irish Journal of Management*. 26(1), 41-60.
- Narver, J. C., Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*. 54(4), 20-35.
- Peñate Santana, Y. (2013). Factores determinantes del crecimiento de las Pymes: El papel de las capacidades dinámicas y la orientación emprendedora. Tesis Doctoral.
- Pramono, R.B., Nimran, U., Kertahadi y Utami, H.N. (2015). The influence of market orientation and learning orientation on performance trough competitive advantage: an empirical study on combined farmer groups of the tidal area in South Sumatera Province. *European Journal of Business and Management*. 7(10), 232-239.
- Rebollo, J.L. (2005). *Diagnóstico de operaciones de las PyMES*. México: Editorial Trillas.
- Siguaw, J. A., Brown, G., Widing, R. (1994). The influence of the market orientation of the firm on sales force behavior and attitudes. *Journal of Marketing Research*. 31(1), 106-116.
- Slater, S. F., Narver, J. C. (1994). Does competitive environment moderate the market orientation-performance relationship. *Journal of Marketing*. 58, 46-55.
- Suliyanto, S. y Rahab, R. (2012). The role of market orientation and learning orientation in improving innovativeness and performance of small and medium enterprises. *Asian Social Science*. 8(1), 134-145.
- Tokarczyk, J., Hansen, E., Green, M., y Down, J. (2007). A resource-based view and market orientation theory examination of the role of "familiness" in family business success. *Family Business Review*, 20(1), 17-31. doi: 10.1111/j.1741-6248.2007.00081.x

- Wang, E. T., y Wei, H. (2005). The importance of market orientation, learning orientation, and quality orientation capabilities in TQM: An example from taiwanese software industry. *Total Quality Management & Business Excellence*, 16(10), 1161-1177.
- Zahra, S. A. (2008). Being entrepreneurial and market driven: Implications for company performance. *Journal of Strategy and Management*, 1(2), 125.

