

IMPACTO DE LAS FUERZAS DEL MERCADO Y LA ORIENTACIÓN AL  
MERCADO EN EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONALIMPACT OF MARKET FORCES AND MARKET ORIENTATION ON  
ORGANIZATIONAL PERFORMANCE

Carmen Berenice Ynzunza Cortés (1)  
Juan Manuel Izar Landeta (2)

## ABSTRACT

This article examines the effects of market forces and market orientation on organizational performance in 116 manufacturing firms in the State of Querétaro, a non-probability convenience sampling. Data collection was done through personal interviews and the statistical technique used was structural analysis, which was designed for the structural model and the respective measure and tested using the AMOS software. To measure market forces used the scale developed by Kohli and Jaworsky (1990) and market orientation the instrument proposed by Narver and Slater (1990). In the case of organizational performance, we used some items and Ramaujan developed by Venkatraman (1986), others Vorhies and Morgan (2005) and the rest were designed. The results of the study tested the impact of the forces and market orientation on organizational performance. Technological turbulence, the market and competitive intensity have been significant market forces, just as customer orientation, competitor and functional coordination have been to market orientation. The organizational performance is affected both by market forces as market orientation in the operational aspects of profitability, growth, adaptability and customer satisfaction. It concludes that companies that establish a market-oriented strategy and have an ability to adapt to the environment, have a better organizational performance. The findings are consistent with those found in other studies conducted in other countries.

**Key words:** market forces, market orientation, organizational performance, market turbulence, technological turbulence.

## RESUMEN

Este artículo estudia los efectos de las fuerzas de mercado y la orientación a mercado sobre el desempeño organizacional en 116 empresas del sector industrial del Estado de Querétaro, con un muestreo de conveniencia no probabilístico. La recolección de datos se hizo a través de entrevistas personalizadas y la técnica estadística utilizada fue el análisis estructural, para lo cual se diseñó el modelo estructural y de medida respectivo y se probó mediante el software AMOS. Para medir las fuerzas de mercado se empleó la escala desarrollada por Kohli y Jaworsky (1990) y para la orientación a mercado el instrumento propuesto por Narver y Slater (1990). En el caso del desempeño organizacional, se emplearon algunos ítems elaborados por Venkatraman y Ramaujan (1986), otros de Vorhies y Morgan (2005) y el resto se diseñaron. Los resultados del estudio prueban el impacto de las fuerzas y la orientación a mercado sobre el desempeño organizacional. La turbulencia tecnológica, la del mercado y la intensidad competitiva han sido significativas para las fuerzas de mercado; de igual manera la orientación al cliente, al competidor y la coordinación interfuncional lo han sido para la orientación a mercado. El desempeño organizacional se ve afectado tanto por las fuerzas de mercado como por la orientación al mercado en los aspectos operativos, de rentabilidad, crecimiento, adaptabilidad y satisfacción al cliente. Se concluye que las empresas que establezcan una estrategia de orientación a mercado y posean capacidades de adaptación al entorno, tendrán un mejor desempeño organizacional. Los hallazgos son consistentes con los encontrados en otras investigaciones efectuadas en otros países.

**Palabras clave:** fuerzas de mercado, orientación a mercado, desempeño organizacional, turbulencia del mercado, turbulencia tecnológica.

**Código JEL:** G14, L1

(1) Doctor en Administración Institución: Universidad Tecnológica de Querétaro, México.  
Coordinador Académico de Ingenierías. Es Ingeniero Agrónomo y Licenciada en Pedagogía, con Maestría en Administración y Finanzas de la Universidad Autónoma de Querétaro y Doctor en Administración por la UASLP. Líneas de Investigación: Estrategia Competitiva, Recursos y Capacidades Organizacionales y Desempeño Organizacional. [bynzunza@uteq.edu.mx](mailto:bynzunza@uteq.edu.mx)

(2) Doctor en Administración Institución: Universidad Autónoma de San Luis Potosí, México.  
Coordinador del Posgrado en Planeación y Sistemas. Es Ingeniero Químico de la UASLP, con Maestría en Ingeniería del ITESM y en Alta Dirección de la Universidad de Quebec y Doctor en Administración por la UASLP. Tiene numerosas publicaciones de libros y artículos científicos y de divulgación. Se desempeña como profesor investigador en la facultad de Ingeniería de la UASLP. Líneas de Investigación: PYMES, Ingeniería Industrial y Jubilaciones. [jmizar@uaslp.mx](mailto:jmizar@uaslp.mx)

## INTRODUCCIÓN

El incremento de la competencia, los cambios tecnológicos, las demandas de los consumidores y la globalización requieren de los empresarios nuevas formas de actuación que faciliten la adaptación de sus empresas al entorno. La teoría de los recursos señala que un rendimiento superior se logra mediante el desarrollo de recursos y capacidades valiosas, raras y difíciles de imitar (Barney, 1991). La orientación a mercado ha sido relacionada con la ventaja competitiva y el mejoramiento de los resultados organizacionales, ya que promueve la gestión empresarial basada en la satisfacción de las necesidades de los clientes, por lo que las empresas orientadas al mercado tienen un énfasis externo y en ellas existen capacidades superiores, especialmente en sensibilidad al mercado, relación con los clientes y con los miembros de los canales de distribución (Day, 1994). Una organización orientada al mercado requiere que todas y cada una de sus partes funcionales adopten una actitud tendiente a hacer frente a las necesidades del mercado; sin embargo, esto implica poner en práctica un conjunto de actuaciones que supongan la identificación y satisfacción de esas necesidades y la obtención de información (Kohli y Jaworsky, 1990). La orientación a mercado, vista como la cultura organizacional que generará los comportamientos necesarios para crear un valor superior para los compradores y un continuo desempeño para los negocios (Narver y Slater, 1990), enfatiza el objetivo central de la organización que es identificar las necesidades y deseos de los clientes a los que se dirige y satisfacerlos a través del diseño, el precio, la promoción, la disponibilidad y otros aspectos del mercado, el cual presenta hoy día un alto dinamismo. El ambiente es sin duda alguna, un factor determinante de la respuesta de la firma, por lo que las capacidades que se desarrolle deberán estar acordes al dinamismo del mercado. Los cambios constantes en los gustos, necesidades y preferencias de los consumidores, a menudo exigen el desarrollo de nuevos productos o servicios, que llevan muchas veces asociados un alto riesgo para las organizaciones. Los factores del entorno refuerzan también la decisión de adoptar una orientación a mercado, obligando a las empresas

a instrumentar una respuesta rápida a los movimientos que se generan, producto de la turbulencia tecnológica, competitiva y del mercado, que ponen en riesgo el desarrollo futuro de la empresa. Por lo que el objetivo de esta investigación es identificar la relación existente entre las fuerzas del mercado, la orientación al mercado y el desempeño organizacional, utilizando como unidad de análisis una muestra representativa de organizaciones industriales del estado de Querétaro, buscando detectar si las empresas están orientadas al mercado y si el desarrollo de esta capacidad ha tenido un beneficio significativo en el desempeño organizacional, para proveer información a las organizaciones que les permita seleccionar las estrategias que generen una ventaja competitiva y a los organismos de apoyo para canalizar los programas de fomento y generación de esas capacidades distintivas que lleven a un mejor desempeño.

Para este fin se han planteado las siguientes preguntas de investigación: ¿Qué relación existe entre las fuerzas de mercado y la orientación al mercado? y ¿Cuál es el impacto de las fuerzas de mercado y la orientación al mercado en el desempeño organizacional? La razón del estudio obedece a la poca investigación empírica hallada en México sobre las organizaciones, sus estrategias, capacidades y desempeño. La información existente se ha desarrollado en otros países, por lo que este estudio es fundamental para el conocimiento de la industria mexicana, buscando encontrar soluciones a una problemática real, en el contexto en el que las pymes mexicanas están inmersas.

## MARCO TEÓRICO

Diversos estudios señalan que las firmas con una estrategia clara y consistente tendrán un mejor desempeño que aquellas que no las tienen (Miles y Snow, 1978; Porter, 1987) y que existen capacidades críticas relacionadas directamente con un incremento en el desempeño (Conan et al., 1990), siempre y cuando estén asociadas con una estrategia ambiental proactiva, en virtud de que los patrones de capacidades efectivas varían con el dinamismo del mercado y el ambiente competitivo de los negocios (Aragón y

Sharma, 2003). Es decir, los recursos y capacidades desarrollados en un industria o grupo, tienen cada vez ciclos de vida más cortos, debido a los cambios constantes en cuanto a las estrategias y la adaptación a los cambios del ambiente en general (Barney, 1991; Eisenhardt y Martín, 2000); es precisamente el desarrollo de sus capacidades lo que le ayuda a la organización a manejar su ambiente e incrementar su desempeño (Wernerfelt, 1984; Day, 1994). Las firmas establecen ventajas competitivas implementando estrategias que explotan sus fuerzas internas, a través de responder a las oportunidades ambientales, mientras se neutralizan las amenazas externas (Barney, 1991). Ginsberg y Venkatraman (1985) sugieren que para un cierto conjunto de condiciones organizacionales y ambientales existe una estrategia, donde las dimensiones ambientales, tales como la estructura del mercado, el ciclo de vida del producto y la incertidumbre organizacional son referenciadas.

En la literatura reciente, se han identificado varias capacidades que son particularmente críticas para la mejora del desempeño, dentro de las cuales se incluyen la tecnología, la relación con el mercado, la mercadotecnia y otras. Las capacidades de relación con el mercado y los canales de distribución ayudan a explotar las oportunidades de mercado y están relacionadas con un incremento en el desempeño y la habilidad de obtener ventajas competitivas (Conan et al., 1990; Jaworski y Kohli, 1993). El fin de estas habilidades es conectar los procesos que definen las capacidades organizacionales con el medio ambiente externo y permitir al negocio competir, anticipándose a los requerimientos de los competidores y creando relaciones duraderas con los clientes, los miembros de sus canales y los proveedores; y capacidades para desarrollar la estrategia, los nuevos productos y servicios, establecer los precios y medir la satisfacción de los clientes (Day, 1994). Slater y Narver (1994a) sugieren que la orientación al mercado es una base sólida para la creación de capacidades que permitan a los negocios entregar un valor superior a sus clientes y es un factor determinante en la rentabilidad y el desempeño, a pesar del mercado, de la intensidad de la competencia y de la turbulencia tecnológica en el que las

organizaciones operan, así que una mejor orientación al mercado permitirá alcanzar un mejor desempeño. Para Fahy y colaboradores (2000), el desarrollo de capacidades apropiadas de adaptación tiene un impacto inmediato en los niveles de desempeño de la firma, así como en el potencial de crear ganancias futuras. La orientación al mercado representa una dimensión estratégica (Slater y Narver, 1994a) y es fundamental para aproximarse al entendimiento de los mercados y como tal, representa la implementación del concepto de mercadotecnia (Kohli y Jaworski, 1990). Por su parte, Slater y Narver (1994a) consideran que la parte modular de la orientación al mercado es su orientación al cliente, ya que para crear valor superior, los compradores requieren que un vendedor entienda a la cadena de valor total del cliente y monitoree continuamente el compromiso con éste, haciendo de la mejora de su satisfacción un objetivo continuo y manteniendo aquellas relaciones críticas que le permitan entregar un valor superior al cliente. En esta misma línea, otros investigadores señalan que las firmas con una fuerte orientación a mercado persiguen la ventaja competitiva, colocando la prioridad más alta en la creación y mantenimiento del valor al cliente y desarrollan una sensibilidad a la información acerca de las necesidades expresadas y no expresadas de los clientes, tanto actuales como futuros (Kohli and Jaworski, 1990; Narver y Slater, 1990; Olson et al., 2005) y paralelamente, contemplan el entendimiento de las fuerzas y debilidades y las capacidades y estrategias de largo plazo de los competidores actuales y potenciales (Narver y Slater, 1990), e incluyen además todo el conjunto de tecnologías capaces de satisfacer las necesidades actuales y futuras de los compradores (Slater y Narver, 1994b). Este enfoque sugiere que la orientación al mercado definida por Kohli y Jaworski (1990), captura la esencia de la capacidad de sensibilidad al mercado (Day, 1994) y propone que las organizaciones dirigidas al mercado se distinguen por su habilidad para detectar los eventos y tendencias en sus mercados antes que sus competidores y anticipar las acciones diseñadas para retener o atraer clientes, mejorar sus relaciones con los canales de distribución y responder a las amenazas de los competidores. Aragon y Sharma (2003) sugieren también la



existencia de niveles de variación y la implementación de diversas estrategias competitivas, para ajustar los recursos y capacidades organizacionales a las oportunidades y amenazas del entorno. Matsuno y Mentzer (2000) plantean que las organizaciones deberían incrementar sus niveles de orientación al mercado mediante el establecimiento de una clara conexión entre la estrategia de negocios y la efectividad de las prácticas de mercadotecnia; el éxito de algunas estrategias se basa en observar el uso de productos y servicios por parte de los clientes y trabajar de cerca con los usuarios líderes (Olson et al. 2005; Vorhies y Morgan 2003). Vorhies y Harker (2000) señalan que una firma con un enfoque de orientación al mercado tiene más desarrollada la investigación de mercado, el desarrollo de productos, el manejo de los canales de distribución, la promoción y en general el manejo de la mercadotecnia. Jaworski y Kohli (1993) encuentran que las firmas orientadas al mercado tuvieron un desempeño significativamente mayor que las firmas con menos orientación, especialmente en las variables relacionadas con la rentabilidad, adaptabilidad y satisfacción del cliente. La relación entre la orientación al mercado y los resultados organizacionales puede verse limitada o potenciada por las variables de control.

En relación con las fuerzas del mercado, existen pocos estudios empíricos sobre los efectos del medio ambiente en las organizaciones. La mayoría se enfoca principalmente a explorar en qué grado las empresas están orientadas al mercado (Narver y Slater, 1990; Kohli y Jaworsky, 1990). Algunos estudios refieren que las dimensiones ambientales requerirían el establecimiento de estrategias y desarrollo de capacidades determinadas (Aragón y Sharma, 2003), inclusive toda una teoría plantea la influencia de los factores ambientales y la necesidad de construir capacidades dinámicas para responder adecuadamente a las circunstancias cambiantes del entorno (Lawson y Samson, 2001; Teese et al., 2004). Entre las investigaciones realizadas que sugieren que determinadas contingencias incrementan o disminuyen la relación entre el mercado y el desempeño de las organizaciones, está la de Kohli y Jaworsky (1990), quienes proponen como

variables moderadoras de tal relación a la turbulencia del mercado, la turbulencia tecnológica y la intensidad competitiva. La turbulencia de mercado es considerada como la medida en la cual los gustos y preferencias de los clientes son tomados en cuenta. En su opinión, en organizaciones que operan en mercados turbulentos, es más probable que tiendan a modificar sus productos y servicios continuamente para satisfacer las preferencias cambiantes de los clientes. Por el contrario, las organizaciones en ambientes estables, requerirán pocas modificaciones de sus productos. En cuanto a la intensidad competitiva, señalan que en ausencia de competencia, las organizaciones sin duda alguna tendrán un buen desempeño, aún si éstas no están orientadas al mercado. Sin embargo, bajo condiciones de alta competencia, los clientes tendrán diversas opciones para satisfacer sus necesidades y deseos, razón por la cual las organizaciones no orientadas al mercado perderán muchos clientes. En cuanto a la turbulencia tecnológica, Kohli y Jaworsky (1990) consideran que las organizaciones que trabajan con tecnología de punta y que están experimentando cambios rápidos, pueden ser capaces de obtener una ventaja competitiva a través de la innovación tecnológica. En contraste, las que emplean tecnologías estables, estarán pobemente posicionadas al respecto. En otro estudio, estos mismos autores afirman que en economías caracterizadas por una fuerte demanda, una organización podrá ser capaz de salir adelante con una cantidad mínima de orientación al mercado, no así en economías débiles donde los clientes están más conscientes del valor y esperan que las organizaciones estén en sintonía y les respondan ofreciendo productos de valor a precio justo (Jaworsky y Kohli, 1993). Respecto al desempeño organizacional, Venkatraman y Ramaujan (1986) señalan que es un constructo multidimensional con varios niveles de desempeño: el financiero, el de negocio y la responsabilidad social. Otros lo consideran como el retorno sobre la inversión y los activos, la lealtad del cliente, el éxito de nuevos productos y la participación de mercado (Narver y Slater, 1990; Slater y Narver, 1994a). Sin embargo, la mayoría de los estudios lo evalúan en función de indicadores de rentabilidad y lo complementan con medidas del

mercado (Fahy et al., 2000; Vorhies y Harker, 2000; Matsuno y Mentzer, 2000; Vorhies y Morgan, 2003). Olson y colaboradores (2005) consideran que el desempeño organizacional debería ser visto desde un contexto de los objetivos de la firma, la estrategia y la estructura del mercado. Chandler y Hanks (1994) refieren el crecimiento y el volumen del negocio como indicadores del desempeño. Por su parte, Kaplan y Norton (1996) señalan un conjunto diverso de medidas, que incluyen no solamente la dimensión financiera, sino además las relacionadas con los clientes, los procesos internos y el aprendizaje y crecimiento. Finalmente, Croteau y Bergeron (2001) mencionan que puesto que no existe una medida universal reconocida para este concepto, el desempeño organizacional puede ser evaluado usando datos objetivos y subjetivos. El desempeño organizacional es un fenómeno de múltiples facetas, difícil de medir, en el cual la investigación académica ha mostrado que tanto los indicadores cuantitativos como cualitativos tienen ciertas limitaciones. Los efectos de la orientación al mercado se han medido tanto en aspectos financieros como los beneficios, el retorno sobre la inversión o los activos, como en aspectos operativos, como el volumen de ventas o la cuota de mercado (Jaworsky y Kohli, 1993; Narver y Slater, 1990) y cualitativos, como la satisfacción y lealtad del cliente. En su investigación, el desempeño refleja la percepción sobre el crecimiento en ventas y la rentabilidad organizacional. Narver y Slater (1990) proponen el retorno sobre la inversión, los activos y el retorno sobre los activos netos comparados con la rentabilidad. En un estudio posterior, emplean la rentabilidad y el crecimiento en ventas, al igual que otras variables para medir la ventaja competitiva, como la lealtad al cliente, el éxito de nuevos productos y la participación de mercado. Consideran como capacidades básicas el servicio al cliente, la calidad y la innovación (Slater y Narver, 1994a). Vorhies y Harker (2000) señalan la rentabilidad, el crecimiento, la capacidad de adaptación y la satisfacción al cliente. Fahy y colaboradores (2000) evalúan los resultados organizacionales en función de indicadores de rentabilidad, los cuales complementan con medidas de mercado, utilizando como criterios financieros a la utilidad y

el retorno sobre la inversión y del mercado al volumen de ventas y la participación de mercado. Sugieren que el desarrollo de capacidades apropiadas para ajustarse a los cambios ambientales, tiene un impacto inmediato en los niveles de desempeño, al igual que en crear potencial para generar futuras ganancias. Finalmente, Matsuno y Mentzer (2000) incluyen la participación de mercado, el crecimiento en ventas, el porcentaje de ventas de nuevos productos y el retorno sobre la inversión. Estos criterios fueron evaluados en relación a los competidores principales.

Con base en lo referido anteriormente, las hipótesis planteadas en esta investigación son: a) ¿Existe una relación significativa entre las fuerzas de mercado y la orientación al mercado? b) ¿Existe una relación significativa entre la orientación al mercado y el desempeño organizacional? y c) ¿Existe una relación significativa entre las fuerzas de mercado y el desempeño organizacional?

## METODOLOGÍA

Este estudio es de tipo transversal y causal. La población objeto de estudio está conformada por pequeñas y medianas empresas del sector industrial de los municipios de Querétaro y San Juan del Río, por encontrarse en ellos concentradas el 95% de las empresas del Estado. El criterio de selección fue el tamaño de empresa utilizando la clasificación por número de empleados provista por la Secretaría de Desarrollo Económico del Estado. Los rangos de clasificación son de 14 a 50 empleados para empresas pequeñas y de 51 a 500 para medianas. El muestreo que se llevó a cabo es no probabilístico, de conveniencia, con base en la disposición de las organizaciones a participar en la investigación. El tamaño de muestra alcanzado fue de 116 empresas. La estrategia de recopilación de la información fue mediante entrevista personalizada a directores generales o gerentes de producción mediante un cuestionario estructurado. Las características de las organizaciones de la muestra de estudio señalan como sectores más representativos, el de la industria metalmecánica con 40.5%, seguido del de Química, Caucho y Plástico con 23.3% y Alimentos, Bebidas y Tabacos con



10.3%. Respecto al tamaño de las organizaciones, 73% lo constituyen empresas medianas y 27% pequeñas. El origen del capital es 53.4% extranjero, 41.4% nacional y 5.2% mixto. El mercado al cual ofertan su producto es en su mayor parte mixto con 54.3%, seguido del nacional con 32.8% y el 12.9% restante es extranjero. El 64.6% de las empresas encuestadas tienen más de 10 años establecidas, 25.9% tienen entre 6 y 10 años y el 9.5% restante están en el rango de 1 a 5 años. El 65.7% del volumen de ventas es mayor de 20 millones de pesos. El 53.4% de ellas son subsidiarias o pertenecen a un corporativo, el 26.7% son sociedades independientes y el 19.8% son empresas familiares. Las características de los individuos que proporcionaron la información son en su mayor parte del género masculino (81.9%) y oscilan en dos rangos de edades, entre 25 y 35 años y de 36 a 45 años, con un 44% cada uno, respectivamente; su nivel de estudios es predominantemente de licenciatura (69.8%) y 4.3% cuenta con estudios de posgrado. En cuanto a su antigüedad en la empresa, 61.8% tiene más de 5 años. El 70.6% pertenecen al área de Dirección, Administración o Producción. En cuanto a su experiencia en el área ejecutiva, 49% de ellos tienen más de 10 años y 23.3% están entre 6 y 10 años.

La escala de medición utilizada para la orientación a mercado fue la de Narver y Slater (1990) y para las fuerzas de mercado la de Jaworski y Kohli (1993). El constructo "desempeño organizacional" se exploró con algunos ítems propuestos por Venkatraman (1989), y Vorhies y Morgan (2005) y otros desarrollados ex profeso para la investigación. La escala se creó para que midiera aspectos de crecimiento, rentabilidad, satisfacción del cliente, operación y adaptación.

## ANÁLISIS Y RESULTADOS

La técnica estadística empleada para evaluar el modelo fue el análisis estructural (SEM), donde los pesos y cargas de los ítems reflejan la robustez de las medidas y el signo el sentido de las relaciones teóricas (Hair et al., 1999). Para la consistencia interna de los factores estudiados se empleó el Alfa de Cronbach. Los valores encontrados se presentan en la tabla 1, donde la validez discriminante se realizó mediante análisis factorial confirmatorio, utilizando el método de componentes principales con rotación varimax. El determinante fue 0.003, la medida de adecuación de la muestra de Kaiser Meyer Olkin fue 0.854 y la prueba de esfericidad de Bartlett 652.743 con 55 grados de libertad.

**Tabla I. Confiabilidad de los Constructos**

CONSTRUCTO	VARIABLES	CONFIABILIDAD	NÚMERO DE ITEMS
		Alfa de Cronbach	
Fuerzas de mercado	Turbulencia de mercado	0.822	3
	Turbulencia tecnológica	0.910	3
	Intensidad competitiva	0.789	3
Orientación a mercado	Orientación al cliente	0.716	3
	Orientación al consumidor	0.855	3
	Coordinación interfuncional	0.819	3
Desempeño organizacional	Crecimiento	0.862	3
	Rentabilidad	0.793	3
	Adaptativa	0.676	3
	Operativa	0.866	3
	Satisfacción	0.833	3

Fuente: Elaboración propia.

La tabla II muestra la estructura factorial del modelo desarrollado y la varianza total explicada por cada uno de los constructos. El modelo es de

tipo recursivo y para su evaluación se utilizó el software AMOS. Los resultados del modelo indican que el ajuste mínimo fue alcanzado sin

errores o advertencias. La prueba Chi cuadrada del modelo de ajuste absoluto reportado fue 112.278 con 41 grados de libertad. El resultado de la bondad de ajuste del modelo fue 2.738. Las

medidas de ajuste muestran un RMR de 0.77, GFI de 0.854 y PRATIO de 0.745, lo cual es un indicador que los resultados del modelo pueden ser aceptables.

**Tabla II. Análisis Factorial Confirmatorio de los Constructos del Modelo**

ITEMS	Desempeño organizacional	Orientación a mercado	Fuerzas de mercado
FMTUME	.437	-.117	<b>.747</b>
FMTUTE	.229	.257	<b>.739</b>
FMINCO	.000	.303	<b>.798</b>
ORCLIE	.164	<b>.732</b>	.294
ORCOM	.214	<b>.820</b>	.108
COOINT	.269	<b>.828</b>	.106
DOCRE	<b>.749</b>	.434	-.003
DOREN	<b>.850</b>	.247	.106
DOADA	<b>.635</b>	.361	.464
DOOPE	<b>.685</b>	-.004	.299
DOSAT	<b>.667</b>	.385	.238
VARIANZA	27.176	23.582	20.215
VARIANZA ACUMULADA	<b>27.176</b>	<b>50.758</b>	<b>70.974</b>

Método de extracción: Análisis de Componentes Principales

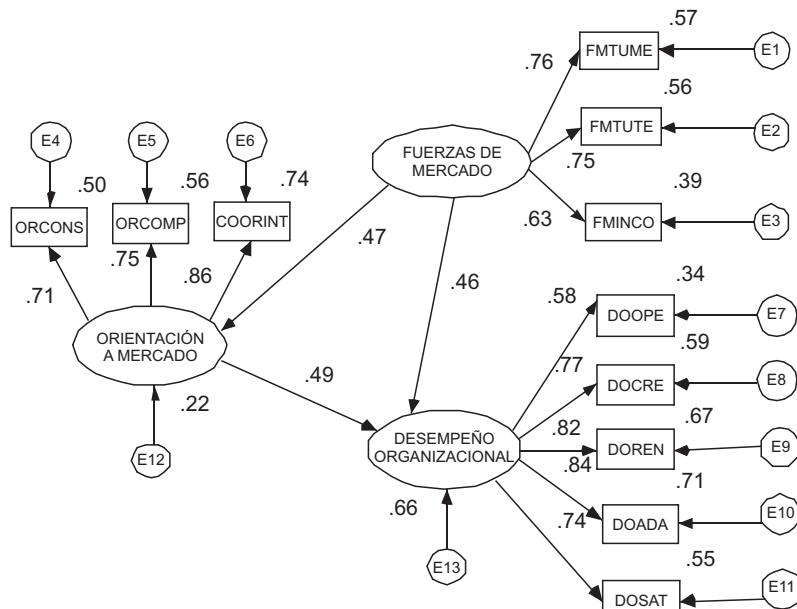
Método de Rotación: Varimax con Normalización Kaiser

Rotación convergió en 7 interacciones.

FUENTE: Elaboración propia.

El modelo de investigación diseñado y los resultados obtenidos se muestran en la figura 1:

13



FUENTE: Elaboración Propia

## DISCUSIÓN

La primera hipótesis examina la relación existente entre las fuerzas de mercado y la orientación al mercado. A este respecto se halla una relación significativa y positiva, con un efecto considerado mediano ( $?=.471$ ;  $p<.001$ ). Las dimensiones que forman parte de las fuerzas de mercado fueron encontradas todas positivas y significativas, con efectos considerables: la turbulencia de mercado ( $.756$ ;  $p<.001$ ), la turbulencia tecnológica ( $.747$ ;  $p<.001$ ) y la intensidad competitiva ( $.628$ ;  $p<.001$ ), por lo cual puede afirmarse que "las fuerzas del mercado" es una variable importante en la determinación de la orientación a mercado de las empresas.

La segunda hipótesis busca conocer el vínculo entre la orientación a mercado y el desempeño organizacional. Los hallazgos de la investigación muestran que ésta es positiva y significativa, con un efecto mediano ( $?=.489$ ;  $p<.001$ ). De igual manera los estimados para sus dimensiones y coeficientes son: orientación al consumidor ( $.710$ ;  $p<.001$ ), orientación al cliente ( $.748$ ;  $p<.001$ ) y coordinación interfuncional ( $.861$ ;  $p<.001$ ). Todos fueron positivos y significativos con un efecto significativo. Esto refleja que la orientación al mercado es un factor relevante en el éxito organizacional.

La última hipótesis explora la relación de las fuerzas de mercado con el desempeño organizacional ( $.458$ ;  $p<.001$ ), ésta es positiva y significativa con un efecto moderado. Por lo tanto, las fuerzas de mercado impactan de manera importante al desempeño de las organizaciones. Los estimados de las dimensiones del desempeño organizacional han sido: operativa ( $.583$ ;  $p<.001$ ), crecimiento ( $.769$ ;  $p<.001$ ), rentabilidad ( $.818$ ;  $p<.001$ ), adaptabilidad ( $.844$ ;  $p<.001$ ) y satisfacción del cliente ( $.745$ ;  $p<.001$ ), siendo todos positivos y significativos y con un efecto considerado elevado.

## CONCLUSIONES

El estudio prueba los supuestos planteados. Los resultados muestran que las fuerzas de mercado, medidas por las turbulencias del

mercado y tecnológica y la intensidad competitiva, deben ser consideradas si las empresas quieren estar orientadas al mercado, ya que son tanto las fuerzas de mercado como la orientación al mercado elementos clave para garantizar la adaptabilidad, la eficiencia operativa, la rentabilidad, la satisfacción del cliente y por supuesto, el crecimiento de las organizaciones. La orientación al cliente, al competidor y la coordinación interfuncional son también aspectos críticos para el éxito organizacional. Estos hallazgos son coincidentes con los encontrados por Kohli y Jaworski (1990) que sugieren que determinadas contingencias incrementan o disminuyen la fuerza de la relación entre el mercado y el desempeño organizacional y Narver y Slater (1990), quienes encontraron una relación positiva y significativa entre la orientación a mercado y el desempeño organizacional.

La orientación a mercado podría ser entonces un medio para construir algún tipo de ventaja competitiva, que ayude a minimizar el impacto de las fuerzas del mercado sobre los objetivos organizacionales y un mecanismo para alcanzar un desempeño superior.

Una estrategia de operación que propicie el desarrollo de capacidades que permitan crear valor para el cliente; detectar y satisfacer sus necesidades antes que los competidores principales y por supuesto responder a las amenazas del entorno competitivo. Es decir, una forma de actuación construida con base en el mercado, los clientes y los competidores.

Las capacidades deberán variar con el dinamismo del mercado, de modo que permitan a las organizaciones adaptarse a los cambios del ambiente y las fuerzas del entorno, dado que éstas afectan las preferencias y expectativas de los clientes. Esto evidencia la necesidad latente de las organizaciones de contar con mecanismos que les permitan monitorear constantemente las condiciones del entorno y establecer estrategias de adaptación al mismo, a fin de lograr un mejor desempeño.

## PROUESTA PARA FUTUROS ESTUDIOS

Varias líneas de investigación adicionales

pueden proponerse con base en las limitaciones de este estudio: a) el número de ítems que soportan el constructo "Orientación a Mercado" podría incrementarse o incluso medir el mismo con la escala propuesta por Kohli y Jaworsky; b) El constructo "Desempeño Organizacional" es multidimensional, en este estudio se emplearon solamente medidas subjetivas, podrían explorarse otras; c) el estudio podría extenderse al sector servicios, ya que éste se canalizó exclusivamente al industrial; y d) podría intentarse el uso de escalas de intervalo o de razón para medir estos constructos y poder aplicar técnicas estadísticas más robustas sin incumplir con algunos de los supuestos.

## REFERENCIAS

- Aragón, J., y Sharma, S., (2003). *A Contingent Resource Based View of Proactive Corporate Environmental Strategy*, Academy of Management Review, 28, 1, 71-88.
- Barney, Jay, (1991). *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, Journal of Management, 17, 1, 99-120.
- Conan, J., Mokwa, M., y Varadarajan, P., (1990). *Strategic types, distinctive marketing competences and organizational performance: A multiple-measures-based study*, Strategic Management Journal, 11, 5, 365-383.
- Croteau, A., y Bergeron, F., (2001). *An information technology trilogy: business strategy, technological deployment and organizational performance*, Journal of Strategic Information Systems, 10, 2, 77-99.
- Chandler, G., y Hanks, H., (1994). *Market attractiveness, resource based capabilities, venture strategies, and venture performance*, Journal of Business Venturing, 9, 4, 331-349.
- Day, G., (1994). *The Capabilities of Market Driven Organizations*, Journal of Marketing, 58, 4, 37-52.
- Eisenhardt, K., y Martin, J., (2000). *Dynamic Capabilities: What are they?*, Strategic Management Journal, 21, 10/11, 1105-1121.
- Fahy, J., Hooley, G., Cox, T., Beracs, J., Fontara, K., y Snoj, B., (2000). *The Development and Impact of Marketing Capabilities in Central Europe*, Journal of International Business Studies, 31, 1, 63-81.
- Ginsberg, A., y Venkatraman, N., (1985). *Contingency Perspectives of Organizational Strategy: A critical Review of the Empirical Research*, Academy of Management Review, 10, 3, 421-434.
- Hair, J., Anderson, R., Tatham, R., y Black, W., (1999). *Ánalisis Multivariante*, Quinta Edición. Madrid.: Pearson Prentice Hall.
- Jaworski, B., y Kohli, A., (1993). *Market Orientation: Antecedents and Consequences*, Journal of Marketing, 57, 3, 53-70.
- Kaplan, R., y Norton, D., (1996). *The Balanced Scorecard*. Boston.: Harvard Business School Press.
- Kohli, A., y Jaworski, B., (1990). *Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications*, Journal of Marketing, 54, 2, 1-18.
- Lawson, B., y Samson, D., (2000). *Developing Innovation Capability in Organizations: A Dynamic Capabilities Approach*, International Journal of Innovation Management, 5, 3, 378-400.
- Matsuno, K., y Mentzer, J., (2000). *The Effects of Strategy Type on the Market Orientation Performance Relationship*, Journal of Marketing, 64, 4, 1-16.
- Miles, R., y Snow, C., (1978). *Organizational Strategy, Structure, and Process*. New York.: McGraw Hill.
- Narver, J., y Slater, F., (1990). *The Effect of a Market Orientation on Business Profitability*, Journal of Marketing, 54, 4, 20-35.
- Olson, E., Slater, S., y Hult, T., (2005). *The Performance Implications of Fit Among Business Strategy, Marketing Organization Structure, and Strategic Behavior*, Journal of Marketing, 69, 3, 49-65.



- Porter, M., (1987). *Ventaja Competitiva. Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior*, Décima Cuarta Reimpresión, Primera Edición. México.: CECSA.
- Slater, S., y Narver, J., (1994a). *Market Orientation, Customer Value, and Superior Performance*, Business Horizons, 37, 2, 22-28.
- Slater, S., y Narver, J., (1994b). *Does competitive environment moderate the market orientation-performance relationship?*, Journal of Marketing, 58, 1, 46-55.
- Teese, D., Pisano, G., y Shuen, S., (2004). *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, Strategic Management Journal, 18, 7, 509-533.
- Venkatraman, N., (1989). *Strategic orientation of business enterprises: The construct, dimensionality and measurement*, Management Science, 35, 8, 942-962.
- Venkatraman, N., y Ramaujan, V., (1986). *Measurement of Business performance in strategy research: a comparison of approaches*, Academy of Management Review, 11, 4, 801-814.
- Vorhies, D., y Harker, M., (2000). *The Capabilities and Performance Advantages of Market Driven Firms: An Empirical Investigation*, Australian Journal of Management, 25, 2, 145-171.
- 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.
- Vorhies, D., y Morgan, N., (2005). *Benchmarking Marketing Capabilities for Sustainable Competitive Advantage*, Journal of Marketing, 69, 1, 80-94.
- Wernerfelt, B., (1984). *A resource based view of the firm*, Strategic Management Journal, 5, 2, 171-180.

 INVESTIGACIÓN  
ADMINISTRATIVA

ISSN: 1870-6614

Ynzunza C.B. & Izar J.M. (2010) Impacto  
de las fuerzas del mercado y la  
orientación al mercado en el desempeño  
organizacional RIA 106, 10 pags.

Código JEL: G14, L1

Recibido: 17/AGOSTO/2010

Aceptado: 12/OCTUBRE/2010