



## La Orientación al Mercado en la Pyme Manufacturera de México: Antecedentes de su adopción

### Market Orientation in Mexican Manufacturing SMEs: Antecedents of its adoption

Revista FIR, FAEDPYME International Review // Vol. 4 N° 7 // julio -diciembre de 2015 // pp. 26-34 // e-ISSN: 2255-078X

*Sandra Yesenia Pinzón Castro*

Profesora, Universidad Autónoma de Aguascalientes, Centro de Ciencias Económicas y Administrativas, Departamento de Mercadotecnia.  
Doctora en Administración, Universidad Autónoma de San Luis Potosí, San Luis Potosí, México. Master en Mercadotecnia, Universidad Autónoma de Aguascalientes - Aguascalientes, México. Licenciada en Administración, Instituto Tecnológico de Aguascalientes – Aguascalientes, México. Colaboradora del “Grupo de Investigación de Gestión de las Medianas y Pequeñas Empresas”, Universidad Autónoma de Aguascalientes, Aguascalientes, México.  
E-mail: [sypinzon@correo.uaa.mx](mailto:sypinzon@correo.uaa.mx)

*Gonzalo Maldonado Guzmán*

Profesor, Universidad Autónoma de Aguascalientes, Centro de Ciencias Económicas y Administrativas, Departamento de Mercadotecnia.  
Doctor en Marketing, Universitat de València – Valencia, España.  
Master en Mercadotecnia, Universidad Autónoma de Aguascalientes – Aguascalientes, México. Licenciado en Economía, Universidad Autónoma de Zacatecas – Zacatecas, México. Integrante del “Grupo de Investigación de Gestión en las Medianas y Pequeñas Empresas”, Universidad Autónoma de Aguascalientes, Aguascalientes, México.  
E-mail: [gmaldona@correo.uaa.mx](mailto:gmaldona@correo.uaa.mx)

*María del Carmen Martínez Serna*

Profesora, Universidad Autónoma de Aguascalientes, Centro de Ciencias Económicas y Administrativas, Departamento de Mercadotecnia  
Doctora en Administración, Universidad Autónoma de Aguascalientes – Aguascalientes, México. Master en Administración, Universidad Autónoma de Aguascalientes, Aguascalientes, México. Licenciada en Administración, Universidad Autónoma de San Luis Potosí – San Luis Potosí, México. Integrante del “Grupo de Investigación de Gestión de las Medianas y pequeñas Empresas”, Universidad Autónoma de Aguascalientes, Aguascalientes, México.  
E-mail: [mcmartin@correo.uaa.mx](mailto:mcmartin@correo.uaa.mx)

**Fecha de recepción:** 2015-07-23

**Fecha de aprobación:** 2015-11-06

#### Resumen

El análisis y discusión del tópico de orientación al mercado ha predominado en el campo del marketing desde inicios de la década de 1990, y el estudio de los antecedentes de la orientación al mercado ha ganado interés entre académicos e investigadores en la última década, y se ha centrado en el análisis de los antecedentes desde dos puntos de vista: el socioestructural y el cultural. Por lo tanto, en este estudio a partir de una muestra de 285 empresas, se analizan los antecedentes de la orientación al mercado desde un punto de vista socioestructural en las Pymes manufactureras del Estado de Aguascalientes. Los resultados obtenidos muestran que existe una fuerte adopción de los antecedentes de la orientación al mercado (conflicto interdepartamental, conexión interdepartamental, formalización, centralización y sistemas de incentivos) en las Pymes manufactureras.

Palabras clave: Orientación al mercado, antecedentes, Pyme.

#### Abstract

The analysis and discussion of the topic of market orientation has predominated in the field of marketing since of the beginning of the 1990 decade and the studies of the antecedents of the market orientation has won interest between academics and researchers in the last decade and it has focused in the analysis of the antecedents from two points of view: the socio-structural and the cultural. Therefore, in that study from a sample of 285 enterprises, it analyzes the antecedents of market orientation from a view point socio-structural in the manufacturing SMEs of the State of Aguascalientes. The results obtained show that exist a strong adoption of the antecedents of the market orientation (conflict interdepartmental, connection interdepartmental, formalization, centralization and incentives systems) in the manufacturing SMEs.

Keywords: Market orientation, antecedents, SMEs.



## Introducción

La orientación al mercado ha sido analizada y discutida ampliamente en la actual literatura del campo de la investigación de marketing (Brettel *et al.*, 2008; Sorjonen, 2011), y la mayoría de los estudios realizados se han enfocado en la relación de la orientación al mercado y sus consecuencias, tales como el desempeño (Desphandé *et al.*, 2004; Kirca *et al.*, 2005). Sin embargo, dado la importancia que tiene la orientación al mercado tanto en la literatura de marketing como en la de gestión empresarial, son pocos los trabajos empíricos que han analizado sus antecedentes (Brettel *et al.*, 2008).

En este sentido, un número importante de los estudios realizados sobre los antecedentes de la orientación al mercado, se han enfocado más en analizar la relación de las estrategias de marketing con la organización de las empresas (Harris & Nigel, 1999; Gebhardt *et al.*, 2006), que en el análisis mismo de dichos antecedentes. No obstante, la literatura también proporciona alguna evidencia empírica del impacto que ejercen las dos dimensiones de los antecedentes de la orientación al mercado (gestión y organización) en las empresas (Shoham & Rose, 2001), encontrando resultados contradictorios con respecto a la descentralización (Kuada & Buatsi, 2005) y al personal (Horng & Chen, 1998).

Asimismo, la literatura indica que existe evidencia empírica que permite suponer que la dimensión de gestión tiene una situación de dependencia en la orientación al mercado (Donaldson, 1996), aunque algunos autores consideran que la cultura organizacional puede ser un elemento esencial que puede explicar este resultado (Brettel *et al.*, 2008). Sin embargo, en un estudio anterior ya Harris y Nigel (1999) habían llegado a una conclusión similar, al considerar que las diferencias culturales en las organizaciones pueden explicar los efectos de los antecedentes de la orientación al mercado.

Por su parte, Kirca *et al.* (2005) llegaron a la conclusión en su estudio que hace falta en la literatura un mejor entendimiento y mayor evidencia empírica, sobre el impacto que ejercen los antecedentes de la orientación al mercado tanto en un contexto de negocios como en un contexto cultural. También Cano *et al.* (2004) y Steenkamp (2005) consideraron que es necesario analizar las características culturales de la nación como un efecto de los antecedentes de la orientación al mercado, ya que la presencia o ausencia de los antecedentes condiciona el que unas organizaciones estén más orientadas al mercado que otras (Kohli & Jaworski, 1990).

Bajo este contexto, el objetivo esencial de este trabajo de investigación es analizar los antecedentes de la orientación al mercado, desde el punto de vista socioestructural, en las Pymes manufactureras de Aguascalientes para determinar qué tanto están orientadas al mercado. También este estudio contempla en el segundo apartado la revisión del marco teó-

rico, en el apartado tercero se analizan los resultados obtenidos y en el cuarto apartado se presentan las conclusiones.

## 1. Revisión de la literatura

Desde hace un par de décadas la orientación al mercado ha ganado un gran interés en la literatura de marketing por parte de académicos e investigadores (Flavián & Lozano, 2006; Mahmoud *et al.*, 2010), ya que son diversos los estudios conceptuales y empíricos que se han realizado no solamente para definir el concepto de orientación al mercado y sus dimensiones (Kohli & Jaworski, 1990; Ruekert, 1992; Deshpandé *et al.*, 1993; Deng & Dart, 1994; Cadogan & Diamantopoulos, 1995; Touminen & Möller, 1996), sino también para analizar los factores externos y su consecuencia en las empresas (Day & Wensley, 1994; Slater & Narver, 1994a, b).

Asimismo, se han realizado estudios para analizar el desarrollo de escalas para la medición del grado de orientación al mercado que tienen las empresas (Kohli & Jaworski, 1990; Ruekert, 1992; Jaworski & Kohli, 1993; Appiah-Adu & Ranchhod, 1998), y los antecedentes organizacionales como una condición de la adopción del concepto de orientación al mercado (Kohli & Jaworski, 1990; Narver & Slater, 1990; Jaworski & Kohli, 1993; Flavián & Lozano, 2006; Brettel *et al.*, 2008; Mahmoud *et al.*, 2010; Sorjonen, 2011), aunque muchos de los estudios realizados se han concentrado en los efectos positivos que genera la orientación al mercado en los resultados de las empresas (Greenley, 1995a, b; Pitt *et al.*, 1996; Bhuian, 1997; Chan & Ellis, 1998).

Aún cuando existe una diversidad de definiciones de orientación al mercado en la literatura (por ejemplo Avlonitis *et al.*, 1992; Diamantopoulos & Hart, 1993; Dreher, 1994; Touminen & Möller, 1996; Gounaris & Avlonitis, 1996, 1997; Touminen *et al.*, 1997; Bhuian, 1998; Homburg & Becker, 1998; Avlonitis & Gounaris, 1999), la mayoría de ellas se basa en las dos definiciones clásicas realizadas por Kohli y Jaworski (1990) y Narver y Slater (1990). Por lo tanto, esta dualidad de la definición del concepto de orientación al mercado hace posible la simplificación del concepto (Flavián & Lozano, 2006).

Así, Kohli y Jaworski (1990) definen a la orientación al mercado como una organización que genera inteligencia de mercado, o información de las necesidades actuales y futuras de los clientes, la diseminación de esta información a través de los distintos departamentos de la empresa y la responsabilidad de la organización para ser inteligente, lo que conlleva a que la empresa implemente acciones concretas en respuesta a la inteligencia del mercado. Por lo tanto, Kohli y Jaworski (1990) consideran que la orientación al mercado es una actividad que procesa constantemente información del mercado, y puede ser entendida como una forma de comportamiento o conducta más que como una actitud.

Por su parte, Narver y Slater (1990) definen a la orientación al mercado como una cultura organizacional que es más

efectiva y eficiente, que genera las condiciones necesarias para la creación de un valor superior para los clientes, y proporciona un mayor nivel de desempeño a las organizaciones. Por lo tanto, de acuerdo a esta definición la orientación al mercado se divide en tres componentes comportamentales: *la orientación al cliente, la orientación a la competencia y la coordinación interfuncional.*

La orientación al cliente requiere que la empresa comprenda de manera adecuada las necesidades de sus clientes, y desarrolle habilidades e implemente los recursos que estén a su alcance para satisfacer dichas necesidades y generar un valor superior a sus clientes. Por su parte, la orientación a la competencia también genera un valor superior a los clientes, a través del conocimiento de las fortalezas, debilidades, capacidades y estrategias que tienen sus principales competidores. Por último, la coordinación interfuncional involucra a todas las áreas funcionales de la organización, para que trabajen coordinadamente para generar un valor superior a los clientes. Por lo tanto, esta es la definición y los elementos de la orientación a mercado que se consideraran en este estudio.

Por otro lado, los antecedentes de la orientación al mercado se refieren a los factores organizacionales que facilitan o impiden la adopción e implementación de la filosofía de marketing de la empresa (Deshpandé, 1999). Generalmente la literatura considera dos grupos de antecedentes de la orientación al mercado: *antecedentes culturales* y *antecedentes socioestructurales* (Sorjonen, 2011). Con respecto a los antecedentes culturales, éstos están integrados por los valores, las normas, las creencias y las actitudes y determinan el nivel que tiene la cultura organizacional de los negocios (Schein, 1992; Hatch, 1997; Homburg & Pflessner, 2000).

En cuanto a los antecedentes socioestructurales, comúnmente se dividen en compromisos de la alta gerencia, dinámica interdepartamental y sistemas organizacionales y determinan el nivel de orientación al mercado que tienen las organizaciones (Jaworski & Kohli, 1993; Pulendran *et al.*, 2000; Flavián & Lozano, 2006; Morris *et al.*, 2007). Así, para efectos de este estudio se consideraron solamente los antecedentes socioestructurales, ya que tienen un mayor poder explicativo del nivel de orientación al mercado de las empresas, desde una perspectiva operativa o comportamental (Ruekert, 1992; Jaworski & Kohli, 1993; Hulland, 1995; Selnes *et al.*, 1996; Pelham & Wilson, 1996; Bhuian, 1998; Varela & Calvo, 1998; Avlonitis & Gounaris, 1999; Cadogan & Paul, 1999).

En este sentido, Kohli y Jaworski (1990) desarrollaron un modelo teórico en el que relacionaron la orientación al mercado y sus antecedentes, concluyendo que éstos se pueden dividir en tres categorías esenciales: *compromisos de la alta dirección, dinámica interdepartamental y sistemas organizacionales.* En relación a los compromisos de la alta dirección éstos incluyen el énfasis en una alta gestión y la aversión al

riesgo, considerando Webster (1988) que estos elementos son esenciales para darle dirección a la organización y para crear valor, considerando Jaworski y Kohli (1993) que estos elementos afectan tanto a la adquisición como a la responsabilidad de la información recadada del mercado.

Con respecto a la dinámica interdepartamental, esta relaciona las interacciones formales e informales entre los distintos departamentos o áreas funcionales de la empresa, y de acuerdo con Jaworski y Kohli (1993), tanto el conflicto como la conexión interdepartamentales son los dos elementos clave de la dinámica interdepartamental, que afectan a la habilidad de las empresas para adoptar y desarrollar la orientación al mercado.

En este sentido, el conflicto interdepartamental es considerado en la literatura como un inhibidor de la orientación al mercado, porque los conflictos entre los distintos departamentos distorsionan la coordinación interfuncional, generan una fractura en la comunicación y obstaculizan los flujos de información, lo cual puede reducir significativamente las actividades de la orientación al mercado de las organizaciones (Jaworski & Kohli, 1993; Gwairi *et al.*, 2007; Mahmoud *et al.*, 2010). Por lo tanto, en estos momentos podemos plantear la primera hipótesis de los antecedentes de la orientación al mercado.

**H1: Cuanto mayor sea el conflicto interdepartamental, menor será el nivel de orientación al mercado.**

En referencia a la conexión interdepartamental, es necesario que las empresas tengan tanto una apertura en la comunicación entre sus distintos departamentos o áreas funcionales, como una resolución de los posibles conflictos que pueda haber entre estos departamentos, ya que ello permitirá una conexión interdepartamental que puede facilitar la diseminación y responsabilidad de la inteligencia del mercado (Jaworski & Kohli, 1993; Mahmoud *et al.*, 2010). Por lo tanto, en estos momentos podemos plantear la segunda hipótesis de los antecedentes de la orientación al mercado.

**H2: Cuanto mayor sea la conexión interdepartamental, mayor será el nivel de orientación al mercado.**

En cuanto a los sistemas organizacionales, éstos incluyen la formalización, centralización y sistema de recompensas, considerando Kohli y Jaworski (1990) que mientras mayor sea la formalización y centralización de la organización, puede generar un menor nivel de generación y diseminación de inteligencia. Asimismo, Levitt (1969) consideró que la formalización y centralización son una barrera que inhibe tanto la comunicación como la orientación al mercado de las empresas. Por lo tanto, la formalización de puestos y procedimientos en la empresa tiene un efecto contrario en su orientación al mercado (Levitt, 1969; Lundstrum, 1976; Deshpandé & Zeltman, 1982; Kohli & Jaworski, 1990; Mel-

drum, 1996; Mahmoud *et al.*, 2010). Así, podemos plantear la tercera hipótesis.

**H3: Cuanto mayor sea la formalización organizativa, menor será el nivel de orientación al mercado.**

De la misma manera, se considera en la literatura que la centralización de autoridad por parte de los directivos en los procesos de toma de decisiones de las empresas, puede reducir sustancialmente la adopción y desarrollo de la orientación al mercado, ya que ello puede generar una barrera a la comunicación que afecta la generación de inteligencia del mercado (Kohli & Jaworski, 1990). Por lo tanto, la centralización de la organización puede generar un efecto contrario a la orientación al mercado de las empresas (Kohli & Jaworski, 1990; Jaworski & Kohli, 1993; Bhuian, 1998; Varela & Calvo, 1998; Avlonitis & Gounaris, 1999; Mahmoud *et al.*, 2010). Así, en estos momentos se puede plantear la cuarta hipótesis.

**H4: Cuanto mayor sea la centralización organizativa, menor será el nivel de orientación al mercado.**

En referencia al sistema de recompensas, se considera en la literatura que éste puede incrementar significativamente el nivel de orientación al mercado de las empresas, porque cuando los empleados son evaluados y reciben una recompensa de acuerdo a los resultados obtenidos en el mercado, comúnmente se centran más en mejorar los indicadores del mercado generando con ello un mejor nivel de orientación al mercado (Gwairi *et al.*, 2007). Por lo tanto, el sistema de recompensas para los empleados basado en los resultados de su trabajo, tiene un efecto positivo en la orientación al mercado de la empresa (Jaworski & Kohli, 1993; Harris, 1996; Selnes *et al.*, 1996; Bhuian, 1998; Mahmoud *et al.*, 2010). Por lo tanto, en estos momentos podemos plantear la última hipótesis de los antecedentes de la orientación al mercado.

**H5: Cuanto mayor sea el sistema de recompensas, mayor será el nivel de orientación al mercado.**

## 2. Metodología de la investigación

### 2.1. Diseño de la Muestra

Para dar respuesta a las hipótesis planteadas en este estudio se llevó a cabo una investigación empírica, tomando como referencia el Directorio Empresarial 2010 del Sistema de Información Empresarial de México del Estado de Aguascalientes, considerando para efectos de este trabajo de investigación solamente aquellas empresas productoras de manufactura que tenían entre 5 y 250 trabajadores. Por lo tanto, el diseño de la muestra fue de 286 Pymes quienes fueron seleccionadas a través de un muestreo aleatorio simple con un error máximo del  $\pm 5\%$  y un nivel de confiabilidad del 95%.

Por otro lado, el trabajo de campo se realizó por medio de una encuesta dirigida a los gerentes de las Pymes manufactureras, la cual fue aplicada de manera personal a cada una de las 286 Pymes seleccionadas, en un periodo comprendido entre Enero y Junio de 2010. Finalmente se obtuvieron 250 encuestas, de las cuales se tuvieron que invalidar 6 de ellas por falta de información esencial, validando de esta manera solamente 244 encuestas obteniendo una tasa de respuesta del 85%.

### 2.2. Variables

El modelo de orientación al mercado propuesto por Kohli y Jaworski (1990) consta de tres partes: los factores que determinan el nivel de orientación al mercado de la empresa (*antecedentes*), el efecto que tiene la orientación al mercado en la empresa (*consecuencias*), y el papel que juegan los distintos factores externos (*variables moderadoras*) que forman parte del medio ambiente de los negocios. Así, de acuerdo con Kohli y Jaworski (1990), los antecedentes socioestructurales que afectan el hecho de que una organización tenga o no una orientación al mercado son: el conflicto interdepartamental, la conexión interdepartamental, la formalización, la centralización y el sistema de recompensas medidos todos con una escala tipo Likert de 7 puntos y considerados en este estudio.

Con respecto a la medición de la orientación al mercado, se tomó en cuenta en este trabajo de investigación el modelo propuesto por Narver y Slater (1990) quienes consideran que ésta se puede medir a través de tres factores: la orientación al cliente, la orientación a la competencia y la coordinación interfuncional, midiendo estos tres factores por medio de una escala tipo Likert de 7 puntos. A partir de las respuestas obtenidas, se construyó la variable *orientación al mercado* a través de la suma de los tres factores.

*Tamaño.* Esta variable se midió a través del número medio de empleados de las empresas del año 2010.

*Edad.* Medida a través del número de años transcurridos desde el inicio de actividad de las empresas.

## 3. Resultados

Para determinar si existe algún grado de influencia entre los antecedentes y la adopción de la orientación al mercado (OM) en las Pymes manufactureras del Estado de Aguascalientes, se realizó una regresión lineal por MCO utilizando el siguiente modelo general:

$$\text{Orientación al Mercado}_i = b_0 + b_1 \cdot \text{Antecedentes} + b_2 \cdot \text{Tamaño} + b_3 \cdot \text{Edad} + \varepsilon_i$$

Tabla 1. Relación entre los antecedentes y la orientación al mercado

<i>Variables</i>	<i>Orientación al Mercado</i>	<i>Orientación al Cliente</i>	<i>Orientación a la Competencia</i>	<i>Coordinación Interfuncional</i>
<b>Conflicto Interdepartamental</b>	- 0.198*** (- 3.412)	- 0.183*** (- 3.025)	- 0.263*** (- 4.720)	- 0.079 (- 1.303)
Tamaño	0.387*** (6.651)	0.291*** (4.792)	0.423*** (7.573)	0.320*** (5.221)
Edad	0.005 (0.079)	0.053 (0.877)	0.04 (0.709)	0.006 (0.106)
VIF más alto	1.014	1.014	1.014	1.014
Valor F	19.786***	11.893***	28.136***	10.090***
R <sup>2</sup> Ajustado	0.188	0.119	0.251	0.101
<b>Conexión Interdepartamental</b>	0.314*** (5.639)	0.236*** (3.951)	0.246*** (4.402)	0.368*** (6.533)
Tamaño	0.380*** (6.784)	0.287*** (4.799)	0.424*** (7.551)	0.302*** (5.533)
Edad	0.012 (0.221)	0.039 (0.656)	0.057 (1.008)	0.008 (0.146)
VIF más alto	1.011	1.011	1.011	1.011
Valor F	27.778***	14.276***	26.940***	25.363***
R <sup>2</sup> Ajustado	0.248	0.141	0.243	0.231
<b>Formalización</b>	- 0.389*** (- 7.201)	- 0.334*** (- 5.772)	- 0.389*** (- 7.384)	- 0.322*** (- 5.561)
Tamaño	0.355*** (6.542)	0.264*** (4.538)	0.395 (7.462)	0.288*** (4.958)
Edad	0.008 (0.140)	0.055 (0.955)	0.039 (0.738)	0.012 (0.203)
VIF más alto	1.023	1.023	1.023	1.023
Valor F	35.730***	20.806***	41.432***	20.985***
R <sup>2</sup> Ajustado	0.300	0.196	0.333	0.198
<b>Centralización</b>	- 0.110* (- 1.845)	- 0.111* (- 1.791)	- 0.076 (- 1.228)	- 0.114* (- 1.851)
Tamaño	0.417*** (6.972)	0.320*** (5.153)	0.452*** (7.674)	0.343*** (5.559)
Edad	0.011 (0.181)	0.038 (0.622)	0.054 (0.933)	0.005 (0.084)
VIF más alto	1.037	1.037	1.037	1.037
Valor F	16.517***	9.701***	19.633***	10.734***
R <sup>2</sup> Ajustado	0.165	0.097	0.187	0.107
<b>Sistema de Recompensas</b>	0.525*** (10.208)	0.483*** (8.671)	0.448*** (8.458)	0.489*** (8.875)
Tamaño	0.255*** (4.928)	0.169*** (3.013)	0.316*** (5.935)	0.190*** (3.427)
Edad	0.028 (0.567)	0.075 (1.387)	0.023 (0.442)	0.032 (0.600)
VIF más alto	1.093	1.093	1.093	1.093
Valor F	56.492***	36.284***	48.442***	38.815***
R <sup>2</sup> Ajustado	0.407	0.303	0.369	0.318

Debajo de cada coeficiente estandarizado, entre paréntesis, valor del estadístico t-student.

\*=  $p \leq 0.1$ ; \*\*=  $p \leq 0.05$ ; \*\*\*=  $p \leq 0.01$

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados presentados en la Tabla 1 muestran que, un mayor nivel de conflicto interdepartamental genera un menor nivel de OM en las Pymes manufactureras de Aguascalientes ( $\beta = -0.198, p < 0.01$ ), lo cual confirma la primera de las hipótesis planteadas en este estudio. Asimismo, el tamaño de la empresa también afecta el nivel de OM ( $\beta = 0.387, p < 0.01$ ), más no así la antigüedad ( $\beta = 0.005$ ). En cuanto a los elementos que integran a la OM (orientación al cliente, orientación a la competencia y coordinación interfuncional), la Tabla 1 indica que el conflicto interdepartamental tiene un mayor efecto en la orientación al cliente ( $\beta = -0.263, p < 0.01$ ) que en los restantes elementos.

Con respecto a la validez del modelo de regresión lineal éste se contrasta, por una parte, a través de la  $R^2$  ajustada cuyo valor (0.188) es significativo y, por la otra parte, por medio de la F cuyo valor (19.786) también es significativo. Además, las variables independientes del modelo tienen un factor de inflación de la varianza (FIV) cercano a la unidad (1.014), lo que indica que no existe presencia de multicolinealidad.

Considerando la conexión interdepartamental, los resultados muestran que también ésta genera un mayor nivel de OM ( $\beta = 0.314, p < 0.01$ ), lo cual permite aceptar la segunda hipótesis planteada. Asimismo, el tamaño de la empresa tiene un fuerte impacto en la OM ( $\beta = 0.380, p < 0.01$ ), más sin embargo la antigüedad de la empresa no tiene ningún efecto en OM ( $\beta = 0.012$ ). Además, la conexión interdepartamental tiene mayor efecto en la coordinación interfuncional ( $\beta = 0.368, p < 0.01$ ) que en el resto de elementos de la OM, y los valores de  $R^2$  ajustada (0.248) y de F (27.778) son significativos, al igual que el valor del FIV (1.011) es cercano a la unidad lo cual permite validar el modelo de regresión lineal.

En cuanto a la formalización, los resultados obtenidos indican que ésta tiene un fuerte impacto en el nivel de OM ( $\beta = -0.389, p < 0.01$ ), lo que permite aceptar la tercera de las hipótesis planteadas. Al igual que en los antecedentes anteriores, el tamaño de la empresa también tiene un fuerte efecto en el nivel de OM de las Pymes ( $\beta = 0.355, p < 0.01$ ), más la antigüedad de las empresas no tiene el mismo efecto en el nivel de OM ( $\beta = 0.008$ ). Asimismo, también la formalización tiene un mayor impacto en la orientación a los clientes ( $\beta = -0.389, p < 0.01$ ), que en los demás elementos de OM, y los valores de  $R^2$  ajustada (0.300) y de F (35.730) son significativos y el valor del FIV (1.023) es cercano a 1.

En referencia a la centralización, los resultados muestran que ella genera un menor nivel de OM ( $\beta = -0.110, p < 0.1$ ) que el resto de antecedentes, pero aún así se puede aceptar también la cuarta hipótesis, aunque ahora el tamaño de la empresa tiene un mayor efecto en el nivel de OM ( $\beta = 0.417, p < 0.01$ ), y la antigüedad de la empresa sigue sin tener ningún efecto en la OM ( $\beta = 0.011$ ). Además, la centralización tiene más impacto en la coordinación interdepartamental ( $\beta = -0.114, p < 0.1$ ) que en el resto de elementos de OM, y los

valores de  $R^2$  ajustada (0.165) y de F (16.517) son significativos, y el valor del FIV (1.037) es cercano a la unidad lo cual se descarta la presencia de multicolinealidad.

Finalmente, en cuanto al sistema de recompensas los resultados de la Tabla 1 indican que, este antecedente es el que tiene el mayor impacto en el nivel de OM de las Pymes de Aguascalientes ( $\beta = 0.525, p < 0.01$ ), el cual también permite aceptar la última hipótesis planteada. De igual manera, el tamaño de la empresa también tiene un fuerte impacto en el nivel de OM ( $\beta = 0.255, p < 0.01$ ), mas no así la antigüedad de la empresa ( $\beta = 0.028$ ). También, el sistema de recompensas tiene un mayor efecto en la coordinación interdepartamental ( $\beta = 0.489, p < 0.01$ ) que en los demás elementos de OM, y los valores de  $R^2$  ajustada (0.407) y de F (56.492) son significativos, al igual que el valor del FIV (1.093) es cercano a la unidad lo cual permite validar el modelo de regresión lineal.

#### 4. Conclusiones y discusión

Los resultados obtenidos en este trabajo de investigación aportan suficiente evidencia empírica, que demuestran que los antecedentes de OM considerados (conflicto y conexión interdepartamentales, formalización, centralización y sistema de recompensas), afectan positiva y significativamente el nivel de OM de las Pymes de Aguascalientes. Asimismo, no todos los antecedentes tienen el mismo nivel de impacto en la OM de las empresas, y son el sistema de recompensas y la formalización los antecedentes que tienen un mayor nivel de influencia tanto en la adopción como en el grado de OM de las Pymes.

En este sentido, es posible concluir que un número importante de Pymes tienen un sistema de recompensas formales (aumentos salariales y promociones, por ejemplo), que se otorgan a los trabajadores que constantemente proveen de buena inteligencia (información) de mercado; que el desempeño de los agentes de ventas se mide por la fuerza de las relaciones que construyen con los clientes; que a los trabajadores se les reconoce por ser sensibles a los movimientos de la competencia, sin importar a que departamento pertenecen; y la evaluación de la satisfacción de los clientes tiene fuerte influencia en la remuneración económica tanto de los mandos medios como de la alta gerencia.

Con respecto a la formalización, también es posible concluir que la mayoría de las Pymes de Aguascalientes tienen una formalización organizativa flexible y no tan estricta, es decir, un trabajador no puede tomar sus propias decisiones sin tener autorización de alguien más, o los trabajadores no se les permite hacer lo que se les place, o la mayoría de los trabajadores hacen sus propias reglas en el trabajo, sino más bien tienen que preguntar a sus superiores las actividades a realizar, tienen que acatar las reglas de la organización, se les hace responsable del trabajo realizado, pero se les da libertad para hacer propuestas de mejora en sus áreas de trabajo y en los productos realizados.

Así, para que las Pymes de Aguascalientes puedan adoptar y/o mejorar su nivel de OM, es necesario primero establecer un sistema de incentivos entre sus trabajadores, principalmente entre aquellos del área de ventas, de tal manera que se obtenga la información necesaria de los clientes, consumidores y competencia para que ésta pueda mejorar la satisfacción de sus clientes y adelantarse a sus principales competidores. Además, deberán implementar una formalización organizativa flexible que genere un ambiente laboral favorable, para que, por un lado, sus trabajadores y empleados se sientan cómodos y puedan hacer propuestas de mejoras y, por otro lado, se mejore la comunicación entre la gerencia y los subordinados.

## Referencias

- 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. Doi: 10.1080/09537320808524311
- Avlonitis, G.J., & Gounaris, S.P. (1999). Marketing orientation and its determinants: An empirical analysis. *European Journal of Marketing*, 33(11/12), 1003-1037. Doi: 10.1108/03090569910285996
- Avlonitis, G.J., Kouremenos, A., & Gounaris, S.P. (1992). Company performance: Does marketing orientation matter? *Proceedings of the 21<sup>st</sup> European Marketing Academy Conference*, 83-95.
- Bhuian, S.N. (1998). An empirical examination of market orientation in Saudi Arabian manufacturing companies. *Journal of Business Research*, 43(1), 13-25. Doi: 10.1026.50148-2963(97)00130-6
- Brettel, M., Engelen, A., Heinemann, F., & Vadhanasinhu, P. (2008). Antecedents of market orientation: A cross-cultural comparison. *Journal of International Marketing*, 16(2), 84-119. Doi: 10.1509/jimk.16.2.84
- Cadogan, J.W., & Diamantopoulos, A. (1995). Narver and Slater, Kohli and Jaworski and the orientation construct: Integration and internationalization. *Journal of Strategic Marketing*, 3(4), 41-60.
- Cadogan, J.W., & Paul, N.J. (1999). Key antecedents to export market-oriented behaviours. *Proceedings of the 28<sup>th</sup> European Marketing Academy Conference, Berlin*, 536-555.
- Cano, C.R., Carrillat, F.A., & Jaramillo, F. (2004). A meta-analysis of the relationship between market orientation and business performance: Evidence from five continents. *International Journal of Research in Marketing*, 21(2), 179-200. Doi: 10.1016/j.ijresmar.2003.07.001
- Chan, H.N.J., & Ellis, P. (1998). Market orientation and business performance: Some evidence from Hong Kong. *International Marketing Review*, 15(2), 119-139. Doi: 10.1108/02651339810212502
- Day, G.S., & Wensley, R. (1994). Assessing advantage: A framework for diagnosing competitive superiority. *Journal of Marketing*, 52(1), 1-20.
- Deng, S., & Dart, J. (1994). Measuring market orientation: A multi-factor, multi-item approach. *Journal of Marketing Management*, 10 (1), 725-742. Doi: 10.1080/0267257x.1994.9964318
- Deshpandé, R. (1999). *Developing a Market Orientation*. London, UK: SAGE Publications.
- Deshpandé, R., & Zaltman, G. (1982). Factors affecting the use of market research information: a path analysis. *Journal of Marketing Research*, 19(1), 14-31. Doi: 10.2307/3151527
- Deshpandé, R., Farley, J.U., & Bowman, D. (2004). Tigers, dragons and others: Profiling high performance in Asian firms. *Journal of International Marketing*, 12(2), 5-29. Doi: 10.1509/jimk.12.3.5.38101
- 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. Doi: 10.2307/1252055
- Diamantopoulos, A., & Hart, S. (1993). Linking market orientation and company performance: Preliminary evidence of Kohli and Jaworski's framework. *Journal of Strategic Marketing*, 1(2), 93-121. Doi: 10.1080/09652549300000007
- Donaldson, L. (1996). The normal science of structural contingency theory. In Clegg, Hardy, & Nord (Eds.), *Handbook of Organizational Studies* (35-43) London, UK: SAGE Publications.
- Dreher, A. (1994). Marketing orientation: How to grasp the phenomenon. In Baker (Ed.), *Perspectives in Marketing Management*, (22-31). Chichester, UK: John Wiley & Sons.
- Flavian, C., & Lozano, J. (2006). Organizational antecedents of market orientation in the public university systems. *International Journal of Public Sector Management*, 19(5), 447-467. Doi: 10.1108/09513550610677771
- Gebhardt, G.F., Carpenter, G.S., & Sherry, J.F. (2006). Creating a market orientation: A longitudinal, multiform, grounded analysis of cultural transformation. *Journal of Marketing*, 70(4), 37-55. Doi: 10.1509/jmkg.70.4.37
- Gounaris, S.P., & Avlonitis, G.J. (1996). Marketing orientation: a powerful, competitive edge for industrial marketers.

- Proceedings of the 25<sup>th</sup> European Marketing Academy Conference, Budapest*, 491-509.
- Gounaris, S.P., & Avlonitis, G.J. (1997). Company and market correlates of marketing orientation development: An empirical investigation. *Proceedings of the 26<sup>th</sup> European Marketing Academy Conference, Warwick*, (pp. 536-555).
- Greenley, G.E. (1995a). Forms of market orientation in UK companies. *Journal of Management Studies*, 32(1), 47-66. Doi: 10.1111/j.1447-6486.1995.tb00645.x
- Greenley, G.E. (1995b). Market orientation and company performance: Empirical evidence from UK companies. *British Journal of Management*, 6(1), 1-13. Doi: 10.1111/j.1467-8551.1995.tb00082.x
- Gwairi, M., Bhuian, S., & Turkus, A. (2007). Revisiting the pioneering market orientation model in an emerging economy. *European Journal of Marketing*, 41(7/8), 713-721. Doi: 10.1108/03090560710752357
- Harris, L.C. (1996). Cultural obstacles to market orientation. *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, 2(4), 36-52.
- Harris, L.C., & Nigel, F.P. (1999). Management behavior and barriers to market orientation in retailing companies. *Journal of Services Marketing*, 13(2), 113-131. Doi: 10.1108/08876049910266031
- Hatch, M.J. (1997). *Organization Theory: Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives*. New York, USA: Oxford University Press.
- Homburg, C., & Becker, J. (1998). Market-oriented management: A system-based approach. *Proceedings of the 27<sup>th</sup> European Marketing Academy Conference, Stockholm*, (pp. 129-138).
- Homburg, C., & Pflesser, C. (2000). A multiple-layer model of market-oriented organizational culture: Measurement issues and performance outcomes. *Journal of Marketing Research*, 37(4), 449-462. Doi: 10.1509/jmkr.37.4.449.18786
- Hornig, S.C., & Cheng, H.C. (1998). Market orientation of small and medium-sized firms in Taiwan. *Journal of Small Business Management*, 36(3), 79-85.
- Hulland, J. (1995). Market orientation and market learning systems: An environment-strategy-performance perspective. *Working Paper*, (pp. 95-09), London, UK: Western Business School.
- Jaworski, B.J., & Kohli, A.K. (1993). Market orientation: antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57(3), 53-70. Doi: 10.2307/1251854
- Kisca, A.H., Jayachandran, S., & Bearden, W.O. (2005). Market orientation: A meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance. *Journal of Marketing*, 69(2), 24-41. Doi: 10.1509/jmkg.69.2.24.60761
- Kohli, A.K., & Jaworski, B.J. (1990). Market orientation: The construct, research propositions and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54 (2), 1-18. Doi: 10.2307/1251866
- 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. Doi: 10.1509/jimk.13.1.58.58539
- Levitt, T. (1969). *The Marketing Mode*. New York, USA: McGraw-Hill.
- Lundstrom, W.J. (1976). The marketing concept: The ultimate in Bait and Switch. *Marquette Business Review*, 20 (2), 214-230.
- 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. Doi: 10.1057/jmm.2010.12
- Meldrum, M. (1996). Critical issues in implementing marketing. *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, 2(3), 29-43. Doi: 10.1108/EUM00000000004297
- Morris, M.H., Coombes, S., Schindehutte, M., & Allen, J. (2007). Antecedents and outcomes of entrepreneurial and market orientations in a non-profit context: theoretical and empirical insights. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13(4), 12-39. Doi: 10.1177/10717919070130040401
- Narver, J.C., & Slater, S.F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54 (4), 20-35. Doi: 10.2307/1251757
- 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 firms performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24(1), 27-43. Doi: 10.1007/BF02893935
- Pitt, L., Caruana, A., & Berthon, P. (1996). Market orientation and business performance: Some European evidence. *International Marketing Review*, 13(1), 5-18. Doi: 10.1108/02651339610111317
- Pulendran, S., Speed, R., & Widing, R.E. (2000). The antecedents and consequences of market orientation in Australia. *Australian Journal of Management*, 25(2), 119-143. Doi: 10.1177/0312896200025000202

- Ruekert, R.W. (1992). Developing a market orientation: An organizational strategy perspective. *International Journal of Research in Marketing*, 9 (3), 225-245. Doi: 10.1016/0167.8116(92)90019-H
- Schein, E.H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*, 2 ed. San Francisco, USA: Jossey-Bass.
- Selnes, F., Jaworski, B.J., & Kohli, A.K. (1996). Market orientation in United States and Scandinavian companies: A cross-cultural study. *Scandinavian Journal of Management*, 12(2), 139-157. Doi: 10.1016/0956-5221(95)00053-4
- Shoham, A., & Rose, G.M. (2001). Market orientation: A replication, cross-national comparison and extension. *Journal of Global Marketing*, 14(4), 5-25. Doi: 10.1300/J042v14n04\_02
- Slater, S.F., & Narver, J.C. (1994a). Does competitive environment moderate the market orientation performance relationship? *Journal of Marketing*, 58(1), 46-55. Doi: 10.2307/1252250
- Slater, S.F., & Narver, J.C. (1994b). Market orientation, customer value and superior performance. *Business Horizons*, 1 (2), 22-28. Doi: 10.1016/0007-6813(94)90029-9
- Sojorgen, H. (2011). The manifestation of market orientation and its antecedents in the program planning of arts organizations. *International Journal of Arts Management*, 14(1), 4-18.
- Steenkamp, J.E.M. (2005). Moving out of the U.S. Silo: A call to arms for conducting international marketing research, in Marketing Renaissance: Opportunities and imperatives for improving marketing thought, practice and infrastructure. *Journal of Marketing*, 69(10), 1-25.
- Touminen, M., & Möller, K. (1996). Market orientation: a state of art review. *Proceedings of the 25<sup>th</sup> European Marketing Academy Conference, Budapest*, (pp. 1161-1181)
- Touminen, M., & Möller, K. (1997). Marketing capability: A nexus of learning-based resources and a prerequisite for market orientation. *Proceedings of the 26<sup>th</sup> European Marketing Academy Conference, Warwick*, (pp. 1100-1152).
- Varela, J.A., & Calvo, A. (1998). Comportamiento orientado por el mercado: Internacionalización y otros antecedentes seleccionados: Una investigación empírica. *Información Comercial Española (I.C.E.)*, 774(11), 37-52.
- Webster, F.E. (1988). The rediscovery of the marketing concept. *Business Horizons*, 31(3), 29-39. Doi: 10.1016/0007-6813(88)90006-7

#### ¿Cómo citar este artículo? / How to quote this article?:

Pinzón Castro, S., Maldonado Guzmán, G., & Martínez Serna, M. (2015). La Orientación al Mercado en la Pyme Manufacturera de México: Antecedentes de su Adopción. *FAEDPYME INTERNATIONAL REVIEW*, 4(7), 26-34. doi:10.15558/fr.v4i7.101