

Capítulo 3

Marketing proactivo como generador de desempeño en empresas restauranteras en Ciudad Victoria

*Vanessa Cepeda Polendo*⁷

*Manuel Humberto de la Garza Cárdenas*⁸

*Mariana Zerón Félix*⁹

<https://doi.org/10.61728/AE24002585>



7 Maestra en Dirección Empresarial, Facultad de Comercio y Administración Victoria, Universidad Autónoma de Tamaulipas. Ciudad Victoria, Tamaulipas, México; a2203048012@alumnos.uat.edu.mx

8 Autor de correspondencia. Doctor en Ciencias Administrativas. Facultad de Comercio y Administración Victoria, Universidad Autónoma de Tamaulipas. Ciudad Victoria, Tamaulipas, México; mdelagarza@docentes.uat.edu.mx

9 Doctora en Administración. Facultad de Comercio y Administración Victoria, Universidad Autónoma de Tamaulipas. Ciudad Victoria, Tamaulipas, México; zfmariana@docentes.uat.edu.mx

Resumen

La presente investigación aborda como objetivo general analizar el efecto del Marketing Proactivo en el Desempeño Empresarial en las PyMES en Ciudad Victoria. Puesto que, puede ser una herramienta fundamental para mejorar el desempeño, de acuerdo con la literatura. El marketing proactivo se divide en la Orientación al Mercado y Orientación Emprendedora. Para cumplir con el objetivo, se aplicó un instrumento basado en Covin y Slevin (1988), Hooley et al., (1992) y Lee, et al., (2010), a 166 empresas restauranteras. Los resultados estadísticos muestran que solo la Orientación al Mercado tiene un efecto positivo y significativo hacia el Desempeño empresarial. Lo anterior, muestra que las empresas restauranteras de Ciudad Victoria prestan atención al mercado, tanto clientes como competencia, para poder realizar los ajustes competitivos pertinentes. Por otro lado, no se demuestra que estas organizaciones sean innovadoras y tomadoras de riesgo para obtener un beneficio económico.

Los desafíos empresariales en la era poscovid

Las pymes (pequeñas y medianas empresas) cumplen un rol fundamental para el crecimiento económico de un país (Eunni, et al., 2007). Sin embargo, este tipo de empresas enfrentan problemáticas como el bajo consumo de productos y servicios (Enríquez y Sáenz, 2021). Por lo anterior, siempre se encuentran en una constante búsqueda de mantener su supervivencia, por lo que, es esencial entender cómo responden los consumidores y las repercusiones de las características del producto, precios, anuncios, entre otros, para ser proactivos y mantener una ventaja sobre sus competidores (Medina, et al., 2020).

Recientemente, derivado de la pandemia por Covid-19, el comportamiento de los consumidores cambió, especialmente para aquellos dentro de la industria restaurantera, pues a estas empresas se les permitió seguir

operando con previas adopciones de medidas sanitarias (Weller, 2020).

Una de las adopciones generales dentro de esta industria fue la aplicación de la tecnología (especialmente las aplicaciones móviles de pedidos a domicilio conocidas como delivery apps), siendo muy redituables para continuar con el servicio de venta de alimentos, inclusive hasta con una perspectiva de largo plazo (Hurtado, et al., 2023; Sornoza, et al., 2021).

En este sentido, las acciones de mercadotecnia son más relevantes para ganar cuota de mercado en un contexto de mayor competencia (Jiménez, 2020), especialmente para las pymes, quienes suelen estar debilitadas en este aspecto ante su estructura empresarial, así como sus propias capacidades operativas comparadas con grandes empresas (Pinarogote-Montenegro, 2019; Urzúa et al., 2016).

De igual manera, los pequeños empresarios no suelen tener los conocimientos necesarios o actualizados sobre mercadotecnia, lo cual, los restringe a desarrollar e implementar campañas limitando a adoptar acciones simples como algunas promociones o implementar catálogos virtuales de productos (Urzúa et al., 2016).

Resulta importante reconocer que, debido a la posición endeble que tiene la pyme respecto a los recursos financieros con los que cuentan, es común que estas empresas eviten realizar inversiones en áreas estratégicas para los negocios, como el caso de la mercadotecnia, al creer que no son acciones esenciales para los negocios, sino más bien, complementarias (Jiménez, 2020). Sin embargo, el marketing es considerado como una capacidad estratégica que puede ser garante de un desempeño superior en el mercado (Wasim, et al., 2024).

En concordancia con lo anterior, dentro de la literatura especializada se cuentan con estudios como los de Luna (2020), Medina, et al., (2021) y Wasim, et al. (2024), quienes han encontrado evidencia que el marketing proactivo es una herramienta efectiva para mejorar el desempeño durante periodos de crisis; dicho enfoque de marketing, se centra en la atención al cliente para asegurar la preferencia del comprador, lo que demanda un conocimiento del entorno, así como de la adaptación de la empresa a estos estímulos que percibe, demandando una capacidad administrativa estratégica (Kotler y Armstrong, 2012).

De igual forma, la implementación de un marketing proactivo está

asociado con la generación o adopción de innovación en los negocios (Alhakimi, y Mahmoud, 2020) al ser un facilitador de la creatividad empresarial lo que puede generar un mejor desempeño para la empresa que lo implemente, al aprovechar oportunidades de mercado que otras organizaciones no han utilizado o cuestiones emergentes que se presentan por el dinamismo del mercado (Al-Mamary, et al., 2020; Wasim, et al., 2024).

De lo anterior, se establece como objetivo de investigación “Analizar el efecto del Marketing Proactivo en el Desempeño Empresarial en las PyMES en Ciudad Victoria”.

El marketing proactivo para mejorar el desempeño empresarial

El marketing proactivo es una herramienta de carácter estratégico para las organizaciones cuyo enfoque es el consumidor, al detectar elementos no observables directamente y que, a priori, podrían no ser articuladas dentro de la satisfacción de los requerimientos del cliente (Srinivasan, et al., 2005). De igual forma, esta herramienta es acorde a las capacidades cambiantes de las organizaciones para mantener su ventaja competitiva (Teece, et al., 1997).

La proactividad como característica de la mercadotecnia, genera que las empresas estén más actualizadas sobre sus consumidores y entenderlos, por lo que, es esencial un mejor entendimiento del entorno (Chasi y Toaquiza, 2017). Para estudiar al marketing proactivo, se han propuesto diversos modelos para establecer los elementos asociados a este elemento, así como su impacto en el rendimiento del negocio; entre ellos, se puede mencionar al modelo de Cabrera (2014) quien considera al énfasis estratégico en marketing, la orientación al mercado, la cultura emprendedora y la innovación como aspectos clave para la implementación adecuada del marketing proactivo.

En tanto que, Srinivasan, et al., (2005) adaptaron el modelo de Chatopadhyay, et al., (2001), incluyendo a la cultura empresarial, la disponibilidad de recursos libres y la gravedad de la recesión a la que se enfrenta

la industria como elementos intervinientes para lograr un rendimiento empresarial. Por su parte, Chasi y Toaquiza, (2017), proponen que la orientación al cliente, la orientación a la competencia y la coordinación interfuncional forman parte, también el énfasis estratégico en marketing, la innovación en marketing y que este a su vez influye en el desempeño de las PyMES comercializadoras de calzado logrando la lealtad de los clientes y el incremento de las ventas.

Además, los modelos propuestos por Cabrera (2014), Chasi y Toaquiza (2017) y Srinivasan, et al., (2005) incluyen elementos asociados a la innovación y al emprendimiento, razón por la cual, considerar la Orientación emprendedora resulta pertinente para abordar esas variables adicionales. De acuerdo con Balas, et al., (2012), la Orientación emprendedora es la propensión para asumir riesgos de negocio, así como la inclinación a la implementación de innovaciones en las actividades empresariales.

Con base en lo anterior, se definió como modelo propuesto emplear dos variables consistentes en los antecedentes mencionados como parte del marketing proactivo, siendo la Orientación Emprendedora y Orientación al Mercado (que incluye a la orientación al cliente, la orientación a la competencia y la coordinación interfuncional) los predictores del rendimiento empresarial. Dejando de lado elementos como la innovación por las características de la unidad de análisis que será abordada más adelante (Alhakimi, y Mahmoud, 2020; Cabrera, 2014; Srinivasan, et al., 2005).

Orientación al mercado

La orientación de mercado es una manera eficiente de crear un valor agregado para los clientes, pues enfoca a la empresa hacia el consumidor y su competencia, por lo que se transforma en un elemento cultural para la organización pues requiere de la articulación de distintas áreas para su correcta implementación (Balas, et al., 2012; Kohli y Jaworski, 1990; Slater y Narver, 1990). La orientación al mercado considera el enfoque al cliente, al mercado y a la coordinación interfuncional (Alhakimi, y Mahmoud, 2020).

De forma general, se puede considerar el enfoque al cliente como la aplicación de la mercadotécnica en una empresa (Wasim, et al., 2024),

pues parte fundamental de ella es el enfoque en el cliente para satisfacer sus expectativas e ir hasta la fidelización, acompañado de darle un seguimiento a manera de servicio, lo cual ayuda a la organización a percibir las tendencias futuras de las preferencias de los individuos (Ejdys, 2015).

Esta capacidad, construye una perspectiva a mediano plazo, pues mantiene cautivo a los clientes por la fidelización, además que se logra una comunicación estrecha con ellos teniendo como punto inicial un mejor entendimiento del cliente (Alhakimi, y Mahmoud, 2020).

Otro elemento dentro de la orientación al mercado es la competencia, pues establece que se debe de conocer a los demás oferentes en el mercado, tanto de sustitutos cercanos como lejanos, así como de su dinámica dentro de la industria, con la intención de mejorar la capacidad de respuesta ante los cambios de conducta de los competidores manteniendo una ventaja competitiva respecto a ellos (Chasi y Toaquiza, 2017).

También, este enfoque permite identificar las mejores prácticas de las empresas, por lo que, es una herramienta para detectar benchmarking que permita la mejora de las actividades de la empresa, así como una fuente de innovación para la organización (Alhakimi, y Mahmoud, 2020).

Finalmente, dentro de la orientación al mercado se debe considerar la coordinación interfuncional que se refiere a la capacidad intraorganización para la colaboración entre las distintas áreas de la empresa (Alhakimi, y Mahmoud, 2020), de tal manera que este elemento refleja la capacidad estructural de la empresa para desarrollar la orientación al mercado. Para ello, se requiere un intercambio bidireccional de información y flexibilidad dentro de la jerarquía empresarial (Balas, et al., 2012).

Este elemento es requerido por las empresas que han adoptado a la orientación al mercado como una actividad cotidiana y la desarrollan de manera consistente, pues las diversas áreas de la empresa que intervienen en la generación de la satisfacción del cliente, así como de la fidelización van agregando valor para obtener una ventaja competitiva sostenible (Balas, et al., 2012).

La relación entre la Orientación del mercado y el Rendimiento empresarial se encuentran ha sido probada en diversos estudios de manera empírica, teniendo como antecedentes de un efecto positivo a las investigaciones de Alhakimi, y Mahmoud (2020), Balas, et al., (2012), Chasi y

Toaquiza (2017) y Wasim, et al. (2024). Por ello, se propone la siguiente hipótesis de investigación:

H1: La orientación al mercado impacta positiva y significativamente al desempeño empresarial.

Orientación emprendedora

La orientación emprendedora, es una característica de la organización, al igual que la organización al mercado, solo que ella incluye elementos como la proactividad, propensión a la innovación y toma de riesgos (Meekaewkunchorn, et al., 2021; Kiyabo y Isaga, 2020; Wales, et al., 2020), características complementarias del marketing proactivo incluidos en los modelos de Balas, et al. (2012), Chasi y Toaquiza (2017) y Wasim, et al. (2024).

Así mismo, la Orientación Emprendedora está asociada al comportamiento estratégico de las organizaciones, que es direccionada por el estilo de administración que ejerce el gerente o administrador de la empresa, que también se enfoca en el aprovechamiento de oportunidades del mercado que aún no se han explotado por otros (Al-Mamary, et al., 2020; Wales, et al., 2020).

Este elemento está estrechamente relacionado a elementos intangibles como el conocimiento, pues requiere de captación de información, tratamiento para generar un aprendizaje, para poder emplearlo con posterioridad de manera favorable (Meekaewkunchorn, et al., 2021).

Al igual que la orientación al mercado, la orientación al emprendimiento requiere de organizaciones flexibles que reaccionen de manera rápida a las condiciones de mercado en donde surgen o se detectan oportunidades, siendo asociada a la obtención de una ventaja competitiva, mejor rendimiento, así como mejores cuotas de mercado (Al-Mamary, et al., 2020; Kiyabo y Isaga, 2020; Meekaewkunchorn, et al., 2021).

Uno de los componentes de la orientación al mercado es la innovación, que es un elemento que mejora la competitividad empresarial al fomentar la capacidad para generar elementos que pueden ser comercializables o mejorar las forma en que la organización desempeñar sus actividades (Batha et al., 2020; Ejdy, 2015). Por lo cual, la innovación no se delimita

a la tecnología, sino que es aplicable a cualquier aspecto relacionado con las operaciones de una empresa (Meekaewkunchorn, et al., 2021).

La innovación es un proceso que es propio de empresas que cuentan con rutinas que favorecen la creatividad entre sus integrantes, fomentando la participación en distintas acciones como la propuesta de cambios o en la toma de decisiones que incidan en las actividades de la empresa (Arabeche, et al., 2022).

La proactividad, es otro elemento de la orientación emprendedora que se refiere a la capacidad de la organización para efectuar cambios adaptativos en el en torno al reorganizar los elementos que integran a la organización e incluso, adoptándolos sin la necesidad de esperar a que se presente la necesidad de llevarlos a cabo, en otras palabras, se refiere a la capacidad de adaptarse al futuro (Al-Mamary, et al., 2020, Meekaewkunchorn, et al., 2021).

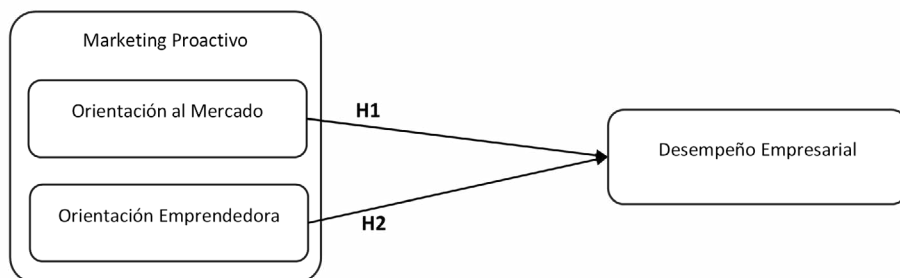
Dichos cambios que se efectúan de manera anticipados pueden abrir la oportunidad de generar posiciones que son ventajosas para la empresa ante sus competidores, permitiendo mejorar su cuota de mercado, así como su rentabilidad (Arabeche, et al., 2022).

Finalmente, la toma de riesgo, que se refiere a la ejecución de acciones con un resultado incierto, lo cual, se modifica en función al control que la persona percibe, así como su sensibilidad ante la opción de obtener un resultado no deseado (Meekaewkunchorn, et al., 2021). Lo anterior puede hacer que una persona decida realizar una acción o no.

H2: La cultura emprendedora impacta positiva y significativamente al desempeño empresarial de las PyMES del sector restaurantero.

Por lo anterior, la figura 1 muestra el modelo de investigación propuesto.

Figura 1.
Modelo teórico.



Fuente: Elaboración propia

Fuente: Elaboración propia

Diseño de la investigación

Con la finalidad de analizar el efecto del marketing proactivo en el desempeño empresarial de las PyMES del sector restauranero de Ciudad Victoria y probar las hipótesis establecidas en el capítulo anterior, se diseñó e implementó un estudio empírico de enfoque cuantitativo con un alcance explicativo, un diseño no experimental y de corte transversal.

Unidad de análisis e instrumento de recolección de datos

Se delimitó como unidad de análisis a las empresas que se encontraran integradas por entre 6 y 250 personas dentro de la actividad restaurantera. De acuerdo con el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) (INEGI, 2024) en Ciudad Victoria existen 214 establecimientos registrados que cumplen con las características de número de empleados, así como que se encuentran clasificadas dentro de la industria "Servicios de preparación de alimentos y bebidas" del Sistema de Clasificación industrial de América del Norte, empleada por el INEGI (2023).

Tomando como base un universo de 214 unidades económicas y, considerando la fórmula del muestreo aleatorio simple, con un nivel de confianza del 95 % y margen de error del 5 %, se obtuvo que el tamaño

de la muestra debería ser conformada por la aplicación del instrumento a 138 PyMES, no obstante, para lograr las aplicaciones se empleó el método por conveniencia. Los datos recogidos se analizaron utilizando la aplicación estadística SPSS versión 20.

El instrumento de recolección de datos empleado fue una encuesta dividida en 5 bloques con un total de 26 ítems. La primera sección consistió en datos generales de la empresa, la segunda hace referencia a la variable Orientación al Mercado (OM) compuesto por 8 ítems, Orientación Emprendedora (OE) 5 ítems y Desempeño Empresarial (DE) por 8 ítems. Los ítems correspondientes a las variables objeto de estudio emplearon una escala Likert de cinco puntos en donde 1 es Totalmente en desacuerdo, 2 es En desacuerdo, 3 es Ni de acuerdo, ni en desacuerdo, 4 es De acuerdo y, 5 Totalmente de acuerdo. La tabla 1 muestra los ítems que fueron empleados para la medición de las variables objeto de estudio.

Tabla 1.*Operacionalización de las variables*

Variable	Ítem	Autor
Orientación al Mercado	La empresa tiene compromiso de satisfacer las necesidades del cliente	Slater y Narver (1990)
	La empresa realiza el servicio posventa (tener comunicación con el cliente después de ofrecer el servicio)	
	La empresa tiene el compromiso de satisfacer las necesidades del cliente	
	La empresa cumple con los objetivos propuestos de satisfacción al cliente	
	La empresa considera el cliente se va totalmente satisfecho	Covin y Slevin (1988)
	La empresa cuenta con información sobre el nivel de ventas de la competencia	
	La empresa responde rápidamente a las estrategias de la competencia	
	La empresa considera las oportunidades del mercado como ventaja competitiva para la propia empresa	
Orientación Emprendedora	Al tratar con competidores, la empresa adopta típicamente una postura competitiva, es decir, busca sobresalir en el mercado	Covin y Slevin (1988)
	La empresa inicia acciones / estrategias a las que los competidores responden rápidamente	
	Es el primer negocio en introducir nuevos productos / servicios, técnicas, funciones administrativas, etcétera	
	Se requieren estrategias audaces para lograr los objetivos comerciales de la propia empresa	
	Cuando la empresa se enfrenta a la incertidumbre, se suele adoptar una postura competitiva para aprovechar las oportunidades potenciales en el mercado	
	Debido a la naturaleza de nuestra línea de negocio, se requieren acciones audaces y de gran alcance para lograr los objetivos de la empresa	
	Al tomar decisiones que involucran incertidumbre, nuestra empresa normalmente toma una postura valiente para tener mayor probabilidad de lograr explotar nuevas oportunidades	

Variable	Ítem	Autor
Desempeño Empresarial	Considera que el retorno de Inversión de la empresa (ROI), ha sido positivo últimamente	Hooley et al., (1992)
	Se encuentra satisfecho por el crecimiento de sus ventas últimamente	
	Considera que la rentabilidad de la empresa ha mejorado últimamente	
	La empresa ha tenido últimamente una alta participación de mercado	
	La empresa tiene la liquidez necesaria para enfrentar sus deudas y obligaciones	Lee, et al., (2010)
	Considera un aumento positivo respecto a la satisfacción del cliente	
	Considera que la imagen del negocio ha mejorado considerablemente	
	Considera un aumento en la productividad de los empleados	

Fuente: Elaboración propia basada en autores.

La información recabada fue analizada a través de tres etapas, correspondientes a estudios estadísticos de distinta índole. Primero, se determinó la estadística descriptiva sobre la información correspondiente a los datos descriptivos y generales de las empresas encuestadas. En segunda y tercera instancia, se aplicaron técnicas multivariantes de datos, iniciando con el estudio de interdependencia Análisis Factorial, cuyo objetivo es reducir la información para determinar variables con un mayor peso en el estudio para, finalmente, ejecutar la técnica de dependencia de regresión lineal que permite evaluar el efecto de una variable (independiente) sobre otra (dependiente).

Resultados

El objetivo de esta investigación es analizar el efecto del marketing proactivo (compuesto por la Orientación Emprendedora y Orientación al Mercado) en el desempeño empresarial de las PYMES del sector restaurantero de Ciudad Victoria. Del total de la muestra que fue determinada

(214 unidades económicas) se contó con solo el 77.57 % de observaciones válidas, lo que consistió en 166 cuestionarios.

Tabla 2.
Análisis descriptivo de la muestra

Variable	Categoría	Porcentaje
Años de vida de la empresa	1 a 5 años	64
	5 a 10 años	19
	10 años o más	17
Empresa formal (Registro en el SAT)	Si	67
	No	33
Género del gerente	Femenino	35
	Masculino	65
Edad del dueño o gerente	Menos de 20 años	1
	20 a 30 años	32
	30 a 40 años	49
	40 a 50 años	12
	Más de 50 años	6
Nivel de estudios	Primaria	1
	Secundaria	10
	Bachillerato	35
	Universidad	44
	Posgrado	10

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta.

La tabla 2 se resume el análisis descriptivo de la muestra, en donde se destaca que la mayoría de las empresas aún se encuentran en una etapa inicial de operaciones, pues tienen de uno a cinco años de vida. De igual forma, la mayoría (67 %) son empresas formales (que se encuentran registradas en el SAT). También, la mitad de los dueños o gerentes presentaron una edad entre 30 y 40 años y, en cuanto a su nivel de estudios, se identificó que más del 70 % cuentan con estudios de nivel medio superior o superior.

Posterior al estudio descriptivo, se realizaron dos análisis factorial exploratorios (uno para los ítems correspondientes a las variables independientes y otro para la variable dependiente) a fin de reducir la información para identificar la composición de las variables objeto de estudio, así como validar su presencia. En función del criterio de Hair, et al. (2008) se eliminaron los ítems cuyas cargas factoriales fueran menor a 0.600, retirando del estudio de dependencia 8 ítems, siendo tres correspondientes de la variable Orientación al Mercado (OM), cuatro a Orientación Emprendedora (OE) y uno a Desempeño Empresarial (DE).

El resultado del análisis factorial correspondiente a las variables independientes (OM y OE) muestra una medida de adecuación muestral KMO de 0.674 y una prueba de esfericidad de Barlett significativa (p valor de 0.000). De igual forma, se determinó la existencia de dos factores que explican el 59.927 de la varianza total y que, de igual forma, presentan un autovalor mayor a 1.

Tabla 3.

Matriz de componentes rotados, fiabilidad y varianza acumulada. Marketing Proactivo.

Ítem	Orientación emprendedora	Orientación al mercado	Fiabilidad	Varianza acumulada
OE11	.858	.008	0.759	33.261%
OE10	.820	-.067		
OM7	.743	.016		
OM8	.600	-.076		
OM1	-.065	.810	0.687	59.927%
OM3	.017	.796		
OM2	-.052	.752		

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados del SPSS, 2021.

La tabla 3 muestra la composición de las variables correspondientes al marketing proactivo, OE y OM. Mismos que presentan valores de fiabilidad, medido por Alfa de Chronbach de 0.759 y 0.687 respectivamente. En tanto que, la tabla 4 contiene el resultado del análisis factorial de la variable Desempeño Empresarial que presenta una medida de adecuación muestral (KMO) adecuada de 0.874 y una significancia estadística (p valor de 0.000) en la prueba de esfericidad de Barlett. Los ítems considerados muestran un componente que explica el 65.573 % de la varianza, mientras que su fiabilidad es de 0.911.

Tabla 4.

Matriz de componentes rotados, fiabilidad y varianza acumulada. Desempeño Empresarial

Ítem	Desempeño Empresarial	Fiabilidad	Varianza acumulada
DF17	.906		
DF16	.905		
DF18	.867		
DF15	.833	0.911	65.573 %
DNF20	.723		
DF19	.708		
DNF21	.694		

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados del SPSS, 2021.

Una vez conformadas las variables que serán empleadas probar las hipótesis establecidas anteriormente, se realizó un análisis de regresión múltiple, considerando como variables independientes la OE y OM componentes del marketing proactivo, así como el DE como variable dependiente. La tabla 5 presenta el resultado de este estudio.

Tabla 5.

Resultados del análisis de regresión

Modelo	B	Error típ.	T	Sig.
Desempeño Empresarial (Constante)	5.699E-17	.107	,000	1,000
Orientación al mercado	.265	.108	2.456	.016
Orientación emprendedora	.023	.108	.210	,834
R	.266			
R cuadrado	.071			
R cuadrado – corregida	.047			
Error típico de estimación	.97602			
Ajuste de modelo F	3.039			.050

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados del SPSS, 2021.

Como primer elemento, se observa que la significancia del modelo es

apenas suficiente para ser considerado como significativo (p valor de 0.050). De igual forma, el coeficiente de determinación (R^2) resulto en un 7.1 % del poder explicativo de las variables independientes hacia las dependientes. Lo cual, significa que existen otros elementos más relevantes, para este tipo de empresas, para explicar el desempeño empresarial.

Tabla 6.

Contraste de hipótesis

Nomenclatura	Hipótesis	Resultado
H1	La orientación al mercado impacta positiva y significativamente al desempeño empresarial.	No rechazada
H2	La orientación emprendedora impacta positiva y significativamente al desempeño empresarial de las PyMES del sector restauranero.	Rechazada

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados del SPSS, 2021

A partir de los resultados del análisis de regresión, se realizó las pruebas de hipótesis, en donde la Orientación al Mercado muestra un coeficiente positivo (0.265) y significativo (p valor 0.016), por lo cual, es evidencia empírica que respalda la *H1*. Por otro lado, la variable Orientación Emprendedora presenta un coeficiente positivo (0.023) pero no significativo (p valor 0.834). La tabla 6 muestra el contraste de hipótesis a manera de resumen.

Conclusiones

El estudio, tuvo como objetivo “Analizar el efecto del Marketing Proactivo en el Desempeño Empresarial en las PyMES en Ciudad Victoria en periodo de pandemia”, mismo que fue cumplido. No obstante, es necesario realizar ciertas apreciaciones a la luz de los resultados obtenidos. Partiendo de que no todo el marketing proactivo tiene un efecto en el rendimiento empresarial, se coincide con autores como Urzúa et al., (2016) que asegura que los administradores de empresas pequeñas no tienen suficiente conocimiento sobre la mercadotécnica, lo cual, puede ser reflejo del bajo poder explicativo que presentó el modelo estadístico.

Por otro lado, se coincide parcialmente con estudios empíricos como los de Luna (2020), Medina, et al., (2021) y Wasim, et al. (2024), pues la Orientación al Mercado resultó tener un efecto positivo y significativo en el rendimiento empresarial, sin embargo, se difiere respecto a la relación de la Orientación Emprendedora.

En tanto que, se encuentran resultados que difieren con investigaciones como las de Arief et al. (2013), González-Benito et al. (2009) y Hughes y Morgan (2007), que muestran una relación más fuerte entre las actividades proactivas con el Desempeño Empresarial lo que augura que en el mercado restaurantero de Ciudad Victoria, los clientes prefieren productos conocidos.

Por otro lado, respecto a la presencia de la orientación al mercado con un efecto positivo y significativo en el rendimiento empresarial puede ser porque las empresas se encuentran en una industria con alta competitividad, como el sector restaurantero; esto coincide con investigaciones como las reportadas por Lukas y Ferrell, (2000), Marjanova, et al. (2015) o Zhou, et al. (2009), siendo común el monitoreo del mercado, para tener mejor información para competir.

Cabe ser considerado que la mayoría de las empresas encuestadas (poco más del 60 %) se encuentran en etapas muy tempranas de vida, por lo que, las capacidades correspondientes pueden no estar presentes aún o, en su defecto, ser muy incipientes para que tengan un efecto real en el desempeño de la empresa.

Por lo anterior, es necesario reconocer que la investigación se limitó a un sector específico dentro de Ciudad Victoria, lo que delimita el ámbito de estudio. Ampliar o replicar el análisis con una base de datos más grande daría un mejor reflejo de la relación entre las variables. De igual forma, el resultado no puede ser extrapolado más allá de las propias empresas que forman parte del estudio.

Como futura líneas de investigación, se propone el análisis del impacto de la orientación emprendedora y la orientación al mercado de manera simultánea en empresas grandes y de esta manera la variable orientación emprendedora tendría relevancia en el estudio, pudiendo observarse resultados más favorables y diferentes a los del presente estudio. Así mismo, el estudio podría ampliarse si se hace la aplicación del instrumento a

más empresas, quizá del estado donde la actividad económica sea más amplia, en ciudades turísticas donde la innovación y la proactividad si es un factor relevante para las empresas.

Referencias

- Arief, M., Thoyib, A., Sudiro, A., & Rohman, F. (2013). The Developing Framework On The Relationship Between Market Orientation An Entrepreneurial Orientation To The Firm Performance Through Strategic Flexibility: A Literature Perspective. *European Journal of Business and Management*, 5(9), 136-150.
- Arabeche, Z., Soudani, A., Brahmi, M., Aldieri, L., Vinci, C. P., & Ab-delli, M. E. A. (2022). Entrepreneurial orientation, organizational culture and business performance in SMEs: Evidence from emerging economy. *Sustainability*, 14(9), 5160.
- Alhakimi, W., & Mahmoud, M. (2020). The impact of market orientation on innovativeness: evidence from Yemeni SMEs. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 14(1), 47-59.
- Al-Mamary, Y. H., Alwaheeb, M. A., Alshammari, N. G. M., Abdulrab, M., Balhareth, H., & Soltane, H. B. (2020). The effect of entrepreneurial orientation on financial and non-financial performance in Saudi SMES: a review. *Journal of critical Reviews*, 7(14), 270-278.
- Balas, A. N., Colakoglu, S. N., & Gokus, O. (2012). Examining the relationship between the three components of market orientation and innovativeness in export ventures. *International Journal of Entrepreneurship*, 16, 1.
- Batha, D., Yun, J., Islam, M., & Ashfaq, M. (2020). Corporate Social Responsibility, Innovation Capability and Firm Performance: Evidence From SME. *Social Responsibility Journal*, 17(6), 840-860.
- Cabrera, Y. (2014). Marketing en Tiempos de Caos y Turbulencia Para Alcanzar Altos Niveles de Desempeño Empresarial. Colombia: Universidad Militar Nueva Granada.
- Chasi, M., & Toaquiza, T. (2017). Marketing proactivo en tiempo de crisis para mejorar el desempeño de las mipymes del sector calzado de la ciudad de Latacunga.

- Chattopadhyay, P., Glick, W., & Huber, G. (2001). Organizational action in response to threats and opportunities. *Academy of Management Journal*, 44(5), 937-955.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1988). The influence of organization structure on the utility of an entrepreneurial top management style. *Journal of management studies*, 25(3), 217-234.
- Ejdys, J. (2015). Market Orientation vs. Inovativeness os SMEs of Podlaskie Province. *Verslas: teorija ir praktika*, 16(4), 353-361.
- Enríquez, A., & Sáenz, C. (2021). *Primeras lecciones y desafíos de la pandemia de COVID-19 para los países del SICA*. México: CEPAL.
- Eunni, R., Brush, C., & Kasuganti, R. (2007). SMEs in emerging markets - an overview. *International Journal of Emerging Markets*, 2(2).
- González-Benito, O., González-Benito, J., & Muñoz-Gallego, P. (2009). Role of Entrepreneurship and Market Orientation in Firms' success. *European Journal of Marketing*, 43(3/4), 500-522.
- Hooley, G., Gordon, E., & Greenley, G. (2005). The performance impact of marketing resources. *Journal of business research*, 58(1), 18-27.
- Hughes, M., & Morgan, R. (2007). Deconstructing the relationship between entrepreneurial orientation and business performance at the embryonic stage of firm growth. *Industrial marketing management*, 36(5), 651-661.
- Hurtado, J., Mancheno, M., Gamboa, J., & Quisimalin, M. (2023). Comportamiento del consumidor post-pandemia en el sector comercial de Ecuador. *Revista Venezolana de Gerencia*. 28(10), 1415-1434.
- INEGI (2023). Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte, México SCIAN 2023. Recuperado el 02 de septiembre de 2024 de: <https://www.inegi.org.mx/scian/>
- INEGI (2024). Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas. Recuperado el 02 de septiembre de 2024 de: <https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/>
- Jiménez, C. (2020). Marketing en tiempos de crisis. Carlos Jiménez. Recuperado el 02 de septiembre de: <https://www.carlosjimenez.info/marketing-en-tiempos-de-crisis/>
- Kiyabo, K., & Isaga, N. (2020). Entrepreneurial orientation, competitive advantage, and SMEs' performance: application of firm growth and

- personal wealth measures. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 9(1), 12.
- Kohli, A., & Jaworski, B. (1990). Market Orientation- The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of marketing*, 54(2), 1-18.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing*. México: Pearson Education.
- Lee, Y., Kim, S., & Lee, H. (2010). El impacto de la I + D de servicios en el desempeño de Corea tecnología de la información y la comunicación pequeñas y medianas empresas. Tokio, Japón: Universidad Tecnológica de Tokio, Japón.
- Lukas, B., & Ferrell, O. (2000). The effect of market orientation on product innovation. *Journal of the academy of marketing science*, 28(2), 239-247.
- Luna, M. (2020). Marketing proactivo y el desempeño empresarial en las empresas constructoras con el programa techo propia de la provincia de San Martín, 2020. Tarapoto-Perú: Universidad César Vallejo.
- Marjanova, T., Sofijanov, E., Davcev, L., & Temjanovski, R. (2015). Entrepreneurial competition Orientation and Profitability: The Case of a Developing Economy. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 207, 652-661.
- Medina, F., Quijano, R., & Patrón, R. (2020). Marketing Proactivo Como Estrategia en MiPyMES del Sector Restaurantero Para Afrontar Mercados de Crisis por la Pandemia Covid-19. *Revista electrónica sobre cuerpos académicos y grupos de investigación*, 7(14), 167-177.
- Meekaewkunchorn, N., Szczepańska-Woszczyńska, K., Muangmee, C., Kassakorn, N., & Khalid, B. (2021). Entrepreneurial orientation and SME performance: The mediating role of learning orientation. *Economics & Sociology*, 14(2), 294-312.
- Pinargote-Montenegro, K. (2019). Importancia del Marketing en las Empresas. Ecuador: FIPCAEC. *Polo de Capacitación, Investigación y Publicación (POCAIP)*, 4(10), 77-96.
- Slater, S., & Narver, J. (1990). The positive effect of a market orientation on business profitability: a balanced replication. University of Washington.

- Sornoza, M., Soto, D., & Moscoso, A. (2021). Comportamiento de los millennials frente al servicio de delivery del sector de restaurantes en tiempos de pandemia. *Revista espacios*, 42(19), 5.
- Srinivasan, R., Rangaswamy, A., & Lilien, G. (2005). Turning adversity into advantage: Does proactive marketing during a recession pay off? *International journal of research in marketing*, 22(2), 109-125.
- Teece, D., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management, *Strategic management journal*, 18(7), 509-533.
- Urzúa, J., Durán, A., & Flores, J. (2016). El impacto que tiene le marketing sobre las PyMES manufactureras de la industria metalmecánica para mejorar su competitividad. Repositorio de Red Internacional de Investigadores en Competitividad.
- Wales, W. J., Covin, J. G., & Monsen, E. (2020). Entrepreneurial orientation: The necessity of a multilevel conceptualization. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 14(4), 639-660.
- Wasim, M., Ahmed, S., Kalsoom, T., Khan, M. S., & Rafi-Ul-Shan, P. M. (2024). Market orientation and SME performance: Moderating role of IoT and mediating role of creativity. *Journal of Small Business Management*, 62(2), 938-965.
- Weller, J. (2020). La pandemia del COVID-19 y su efecto en las tendencias de los mercados laborales. Santiago: CEPAL.
- Zhou, K., Brown, J., & Dev, C. (2009). Market Orientation, Competitive Advantage, and Performance: A Demand-Based Perspective. *Journal of business research*, 62(11), 1063-1070.

