

Capítulo 5

La orientación al mercado como un factor de éxito en el desempeño de las MIPYMES de la zona centro de Tamaulipas

*Luis Francisco Ortega De León*¹⁴

*Gerardo Haces Atondo*¹⁵

*Alma Amalia Hernández Ilizaliturri*¹⁶

<https://doi.org/10.61728/AE24002608>



14 Autor de correspondencia. Maestro en Dirección Empresarial con Énfasis en Mercadotecnia, Universidad Politécnica de Victoria, Profesor de Tiempo Completo, Av. Nuevas Tecnologías 5902, Parque Científico y Tecnológico de Tamaulipas, 87138, Ciudad Victoria, Tamaulipas, México, lortegad@upv.edu.mx

15 Doctor en Planeación Estratégica y Dirección de Tecnología, Facultad de Comercio y Administración Victoria, Universidad Autónoma de Tamaulipas, Ciudad Victoria, Tamaulipas, México; ghaces@docentes.uat.edu.mx

16 Doctora en Ciencias de la Administración, Facultad de Comercio y Administración Victoria, Universidad Autónoma de Tamaulipas, Ciudad Victoria, Tamaulipas, México; ailizaliturri@docentes.uat.edu.mx

Resumen

En el presente trabajo plantea el objetivo de analizar el impacto de la orientación al mercado, enfoque al cliente, enfoque a la competencia, coordinación interfuncional en el desempeño de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES), mediante la recopilación de datos provenientes de 70 empresas de la región centro del estado de Tamaulipas. La descripción metodológica correspondiente a esta investigación se considera de tipo cuantitativo con un alcance causal y el trabajo de campo fue mediante la aplicación de un cuestionario adaptado y validado para los objetivos de este estudio. El análisis estadístico de los datos fue mediante el software SmartPLS, el cual señaló que las MIPYMES practican con mayor frecuencia el enfoque a la competencia lo que afecta su rendimiento tanto financiero como no financiero, dejando en segundo término la orientación al cliente, por otra parte, la coordinación interfuncional tuvo valores neutrales en cuanto a sus hipótesis, de esta manera, fue posible la comprobación de hipótesis señaladas y fundamentadas en la revisión de literatura del capítulo dos. Destaca la propuesta de nuevas investigaciones que integren variables como las capacidades tecnológicas, permitiendo mejorar la competitividad en un entorno empresarial desafiante.

Competencia en las empresas Tamaulipecas

En el presente trabajo se aborda el análisis del impacto que la orientación al mercado tiene sobre el desempeño de las MIPYMES, evaluando tanto su desempeño financiero como no financiero. Este estudio cobra relevancia ante la necesidad de las micro, pequeñas y medianas empresas de adaptarse a un entorno competitivo donde deben equilibrar sus esfuerzos entre atender a sus clientes (Velázquez et al., 2023).

De acuerdo con cifras de la Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas empresas (ENA-

PROCE, 2018) existen 4 169 677 MIPYMES en el país, representando más del 95 % del total de organizaciones. De igual forma, en el estado de Tamaulipas, el número de MIPYMES asciende a los 25 000 (INEGI, 2009).

Fernández, Alegre, y Chiva (2012) sugieren que existen dos principales tipos de métodos en el establecimiento de estrategias a seguir en los futuros esfuerzos del marketing; orientación emprendedora y orientación al mercado, la primera de ellas está basada en el constructo que permite evaluar el grado de innovaciones, toma de riesgos y proactividad entre las personas que buscan convertirse en emprendedores, mientras que la orientación al mercado tiene sus orígenes más cercanos a la actualidad. Esta última tiene su origen derivado de la actualización constante de los mercados que rodean a las empresas, de igual manera el alza en el número de competidores que los conforman, por tal motivo, es importante formular un enfoque que se especialice en el estudio de necesidades y gustos de los diferentes tipos de consumidores, y de esta manera, obtener un mejor posicionamiento ante las empresas rivales.

Conociendo estos datos es sencillo apreciar el grado de aportación de estas empresas a la economía estatal y nacional. Es por esto que la actual investigación centra sus objetivos en el análisis de la orientación del mercado, identificado como uno de los componentes que forman parte del desempeño organizacional de este tipo de empresas.

El problema central se sitúa en cómo las MIPYMES priorizan la información del mercado, específicamente si centran sus esfuerzos en la satisfacción del cliente o en observar a sus competidores, y cómo estas decisiones influyen en su rendimiento empresarial. A pesar de que normalmente se asocia a las MIPYMES con un enfoque más cercano a sus consumidores, los resultados preliminares del análisis descriptivo sugieren que la competencia juega un papel más determinante en la formulación de sus estrategias para mejorar su desempeño. Esta situación se refleja en los resultados obtenidos, donde el enfoque hacia la competencia muestra una relación positiva y significativa con el desempeño tanto financiero como no financiero, mientras que el enfoque al cliente no presenta una influencia significativa en los resultados.

El análisis se justifica en la medida en que, en un entorno altamente competitivo, las MIPYMES deben optimizar sus recursos limitados para

maximizar su desempeño. Con base en los datos recogidos y el análisis estadístico realizado, este estudio proporciona evidencia objetiva que permite comprender mejor las dinámicas internas de estas empresas, contribuyendo al diseño de estrategias más efectivas que fuerte.

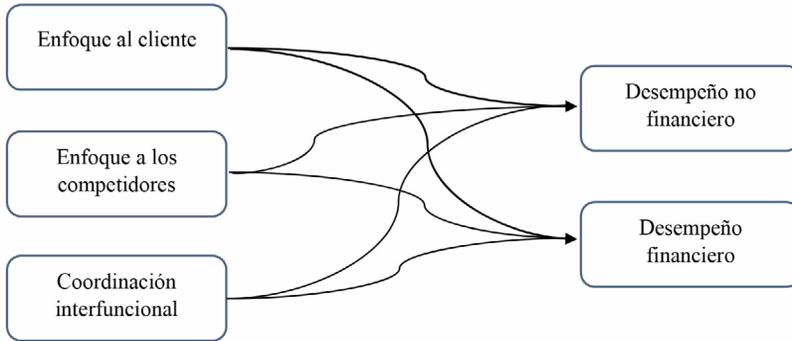
Relación entre la orientación del mercado frente al desempeño empresarial

La orientación de mercado es crucial para el desempeño organizacional, ya que implica entender y satisfacer las necesidades de los clientes. Un estudio reciente de Atuahene-Gima y Murray (2021) enfatiza que las empresas con una fuerte orientación de mercado no solo mejoran la satisfacción del cliente, sino que también impulsan su innovación y adaptabilidad en entornos cambiantes. Además, un análisis de Shafique et al. (2022) muestra que esta orientación se asocia directamente con un mejor rendimiento organizacional y una ventaja competitiva sostenida. En el contexto actual, donde la competencia es intensa, comprender la relación entre la orientación de mercado y el éxito organizacional se vuelve cada vez más relevante (Kumar et al., 2023).

Modelo teórico de la investigación

En la figura 1 se muestra el modelo a utilizar, en el cual se aprecia la posible relación entre la orientación al mercado y el desempeño de las MIPYMES,

Figura 1. Modelo de relación entre la Orientación al Mercado y el desempeño en empresas



Fuente: Narver y Slater (1990)

Definición de la orientación al mercado

En la tabla 1 se enlistan algunas de las definiciones que diversos autores utilizan para referirse a la orientación al mercado.

Tabla 1.*Definiciones de Orientación al mercado*

Definición	Autores
“Es un constructo de una sola dimensión consistente en tres componentes de comportamiento empresarial: orientación al cliente, orientación a la competencia y coordinación interfuncional”	Narver y Slater (1990)
“La orientación al mercado es la generación de una apropiada inteligencia de negocio que considera las necesidades presentes y futuras del cliente; la integración y la difusión de tal inteligencia a través de departamentos; el diseño y la ejecución coordinados como respuesta estratégica de la organización a las oportunidades del mercado”	Kohli, y Jaworski (1993)
“La orientación al mercado es un recurso intangible que proporciona el compromiso y la información necesarios para el desarrollo de una oferta de valor que satisfaga plenamente las necesidades y referencias del público objetivo, convirtiéndose, de este modo, en fuente de ventajas competitivas sostenibles que redunden en mejores y superiores resultados para la organización”	Álvarez, (2001)
“Una organización orientada al mercado es aquella que desarrolla comportamientos coordinados de las diferentes funciones de la organización dirigidos a buscar y recoger información de los consumidores, de la competencia y del entorno”	Blesa y Ripollés, (2005)
“La cultura organizativa que de forma más eficaz y eficiente genera los comportamientos necesarios para la creación de un valor superior para los compradores, y por consiguiente unos mejores resultados para la empresa”	Gómez, Llonch y Rialp, (2010)
“Filosofía que al ser aceptada y puesta en práctica, da origen a ciertos comportamientos que son útiles para estar en contacto permanente con el cliente y con el entorno competitivo”	Hernández, Serna y Carrillo, (2011)
“La Orientación al mercado asume que las empresas que siguen esta filosofía tienen la necesidad de orientarse proactivamente al exterior de la empresa, poniendo el énfasis, no en la utilización de las técnicas o actividades de marketing sino en la generación continuada de valor para el público objetivo, como vía para asegurarse su propia supervivencia a largo plazo”	Jiménez, (2010)

Definición	Autores
“El estudio de la orientación al mercado busca comprender los comportamientos de los miembros de una organización que se manifiestan mediante la adopción del concepto de marketing como filosofía de empresa”.	Pelham (1993)
“La orientación al mercado se refiere a la generación de una apropiada inteligencia de mercado que se refiera a las necesidades de clientes actuales y futuros, así como a las capacidades relacionadas para satisfacerlas; la integración y la disseminación de tal inteligencia a través de los departamentos; y el diseño y la ejecución coordinados de la respuesta estratégica de la organización para responder a las oportunidades del mercado”	Deng y Dart (1994)
La orientación al mercado es una estrategia que la organización usa para obtener una ventaja competitiva sostenible (VCS). Donde, la ventaja competitiva resulta del uso de recursos y habilidades para generar satisfacción diferencial en los mercados que son rentables.	Rivera, (1999)

Fuente: Elaboración propia, basado en distintos autores.

La orientación al mercado, como señalan diversos autores en sus estudios, es un enfoque estratégico integral que involucra el compromiso de las empresas en responder y entender las necesidades del cliente y el entorno competitivo de manera coordinada. Incluye tres componentes clave, como lo son orientación al cliente, la orientación a la competencia y la coordinación interfuncional.

Enfoque al cliente

El sistema ISO 9000 establece que el enfoque al cliente es un principio fundamental en la gestión de la calidad, por lo que uno de los principales objetivos de toda organización es asegurar la satisfacción del cliente, lo que implica entender sus necesidades, expectativas y valores; las estrategias empresariales deben centrarse en los clientes ya que generar satisfacción en estos no solo garantiza ventas sino también beneficios intangibles como la fidelidad e incremento de la confianza (Cervantes et al., 2020)

Volviendo al trabajo de Narver y Slater (1990), es posible identificar algunas de las características de la orientación que se describen a continuación.

En primer lugar, existe una orientación al cliente, en la que se requiere que los empleados de la empresa, principalmente el personal de ventas, conozcan y comprendan las necesidades de los clientes en la venta de productos, la prestación de servicios y las actividades de operación. A través de la experiencia, podremos ofrecer mejores condiciones a nuestros clientes.

Peresson, (2007) asegura que los clientes son compradores de los productos y servicios de la empresa. También menciona que existen organizaciones en el mercado que tienen como objetivo complacer y deleitar a los clientes.

Jay, (2001) sostiene que hay cuatro criterios principales para lograr la satisfacción del cliente. Se presentan a continuación.

- Mantener a los empleados motivados y felices con gratitud, estímulo y elogios, en lugar de juzgarlos o criticarlos.
- Invertir en la fidelización de los clientes existentes. De hecho, financieramente, la contratación de nuevos clientes requiere inversiones aún mayores.
- Escuchar atentamente los comentarios del cliente porque el proceso de retroalimentación se ve facilitado por otros tipos de técnicas.
- Perseguir el objetivo de convencer a los clientes de que hagan marketing de boca en boca con otras personas que conocen.

Al centrarse en el cliente, una empresa debe priorizar los intereses del cliente, pero no excluir a otras partes interesadas de la empresa, como propietarios, gerentes y empleados. La orientación al cliente es parte de la cultura corporativa general, pero mucho más fundamental (Coca y Jordán 2008).

La orientación al cliente forma parte de la estrategia de una empresa y por tanto influye en los resultados que consigue. Mosquera, Rojas y Robayo (2017) sostienen que la parte correspondiente a los clientes tiene sus inicios dentro de la organización, en los empleados para ser más

precisos, ya que si ellos perciben un buen trato y una toma de decisiones que acepta sugerencias de todos, se verá reflejado en la manera de interactuar con los clientes y con el resto de los miembros de la empresa.

Jaworski y Kohli (1993) analizaron la relación entre la orientación al mercado y el desempeño organizacional. Iniciando con la percepción del gerente y luego los aspectos del mercado. Esto se discutirá en la siguiente sección. En una empresa orientada al cliente y al mercado, se puede ver que la alta satisfacción de los empleados aumenta la estabilidad de las operaciones diarias y tiene un impacto positivo en el desempeño organizacional. (Dubihlela, 2013).

Con base en la revisión de literatura anterior, es posible formular las primeras hipótesis de la presente investigación:

“H1a: El enfoque al cliente de la orientación de mercado influye de manera positiva en el desempeño financiero de las MIPYMES”

“H1b: El enfoque al cliente de la orientación de mercado influye de manera positiva en el desempeño no financiero de las MIPYMES”

Enfoque a la competencia

Los siguientes factores corresponden a la dirección de la competencia. Aquí, las empresas deben preocuparse más por el estatus quo en el período de acción de menos de un año y los planes y estrategias que surgen a largo plazo.

Medina, Ramos y Jiménez (2011) definen la competencia como una situación en la que una empresa encuentra continuamente dificultades para vender sus productos y servicios a su segmento de clientes. Estos autores explican cómo la tecnología de la información puede obtener una ventaja competitiva y así superar a sus competidores. Por otro lado, De la Dehesa (2009) define a la orientación a la competencia como la capacidad que las empresas tienen para destinar recursos con el propósito de aumentar sus cuotas de mercado, así como sus beneficios económicos.

El enfoque a los competidores lleva implícita la búsqueda y captación de información del mercado; es decir, la generación de información propuesta en el modelo comportamental (Diamantopoulos y Hart, 1993).

Narver y Slater (1990) plantean que el enfoque a los competidores consiste en identificar al competidor actual e identificar fuerzas y debili-

dades a corto plazo, así como su capacidades y estrategias a largo plazo.

Olavarrieta y Friedmann, (1999) realizaron una investigación titulada: “La orientación al mercado en una nación en desarrollo: un estudio de validación con empresas chilenas”, la cual tiene como objetivo principal trasladar toda la información de este tema, de países desarrollados como lo es Estados Unidos a países en vías de desarrollo, en ese caso en particular; Chile.

Los resultados de la investigación previamente mencionada verificaron en primera instancia, la correcta aplicación del modelo de Narver y Slater, es decir, con las tres dimensiones propuestas; enfoque al cliente, a la competencia y una coordinación interfuncional.

Por otro lado, Martín (2003) menciona que en el enfoque a la competencia la empresa debe estar preparada para dar una pronta respuesta a las acciones tomadas por los competidores. Además de analizar sus estrategias para mejorarlas y lograr obtener una ventaja competitiva. Todas estas acciones requieren de una información completa y actualizada sobre las empresas competidoras.

Retomando las aportaciones de la autora Martín (2003), sostiene que con el paso del tiempo el número de investigaciones que muestran la relación entre la orientación al mercado y los resultados empresariales ya sea en términos financieros, productividad, desempeño o éxito en general, ha ido en aumento. Por mencionar algunos de ellos se encuentran: las aportaciones de Narver y Slater (1990) en las que se comprueba la relación positiva entre la orientación al mercado y la rentabilidad.

Después de la consulta de información, se pueden formular las siguientes hipótesis de esta investigación:

“H2a: El enfoque a la competencia de la orientación al mercado influye de manera positiva en el desempeño financiero de las MIPYMES”

“H2b: El enfoque a la competencia de la orientación al mercado influye de manera positiva en el desempeño no financiero de las MIPYMES”

Coordinación interfuncional

Por último, está el tercer elemento que conforma la orientación al mercado, el cual consiste en la coordinación interfuncional entre los dos

elementos anteriores. Esto significa que el origen de la cultura organizacional de la organización estará influenciado tanto por los clientes como por los competidores. A pesar de actuar en conjunto con la orientación al mercado, la orientación al cliente asume un mayor grado de importancia, debido a que el propósito general de todo esfuerzo del área de marketing es con la finalidad de crear valor en los consumidores.

En la coordinación interfuncional se realiza la integración de las actividades de marketing entre las distintas funciones empresariales, con la vista puesta en el cliente y la consecución de una rentabilidad que recompense el esfuerzo realizado (Kohli y Jaworski, 1993).

La coordinación interfuncional que asegure el desarrollo de las acciones estratégicas sobre cada una de las cuatro fuerzas citadas a partir de la inteligencia del mercado generada y diseminada por cada área funcional y por cada miembro de la organización (Álvarez, Santos, y Vázquez, 2001).

Martín (2003) establece que la coordinación interfuncional se refiere a la implementación en conjunto de todos los recursos que posee la empresa, esto con el propósito de conseguir un mayor valor en los clientes. En otras palabras, que las actividades cotidianas de la empresa mantengan una coordinación que facilite desarrollar las tareas de todos los departamentos que la conforman.

Por otro lado, Shapiro (1988) propone que una coordinación y una comunicación efectiva entre los departamentos, aún por encima de las barreras de los departamentos permite a cualquier empresa estar orientada al mercado. Adicional a esto, Ruekert (1992) logró establecer una relación positiva entre la orientación al mercado y los indicadores que miden el rendimiento financiero a largo plazo.

De igual manera, Chang y Chen (1994) que la orientación al mercado trae consigo dos grandes beneficios para las empresas que siguen este enfoque; el primero de ellos se puede apreciar de manera directa en la rentabilidad, mientras que el segundo mediante la calidad total.

Finalmente, y con base en la revisión de literatura anterior, es posible redactar las últimas hipótesis de esta investigación:

“H3a: La coordinación interfuncional de la orientación al mercado influye de manera positiva en el desempeño financiero de las MIPYMES”

“H3b: La coordinación interfuncional de la orientación al mercado

influye de manera positiva en el desempeño no financiero de las MIPY-MES”

Desempeño

Definición de desempeño

Gálvez, Contreras y Maldonado (2013) afirman que es complicado definir con precisión el desempeño organizacional, ya que puede ser considerado como complejo y subjetivo. Lo anterior debido a que el desempeño organizacional es asociado a diferentes indicadores que permiten su medición y análisis.

Continuando con las aportaciones de los autores anteriores, dentro de las organizaciones existen diversas herramientas y metodologías que permiten medir el desempeño que mantienen las empresas, tales herramientas pueden ser financieras, operativas o de mercado. Por ejemplo, el cuadro de mando integral, entre otros.

“Capacidad de la organización que armoniza los resultados individuales, grupales y de la propia organización; estimula el rendimiento; reconoce las percepciones de los trabajadores; y expresa las características de las competencias que esta posee” (Morales, 2006).

“Es la medición sistemática de la operación o impacto de un programa o política pública, comparada con estándares implícitos o explícitos en orden a contribuir a su mejoramiento” (Weiss, 1998).

Cora y Zaldivar, (2010) argumentan que para poder medir el grado de desempeño de una empresa se requiere llevar a cabo una evaluación, la cual debe contener un panorama actual de la posición en la que se encuentra y compararlo con el estado que desean alcanzar. De igual forma, estos autores proponen tres conceptos muy importantes para obtener esta evaluación:

Indicadores
Medición
Evaluación

El desempeño en un concepto complejo y subjetivo, difícil de definir con precisión debido a que está asociado con diversos indicadores de medición y análisis. Para poder evaluar este desempeño es necesario que las organizaciones utilicen herramientas y metodologías donde se incluyan los indicadores financieros, operativos y de mercado (Tabla 2).

Tabla 2.

Definiciones conceptuales de desempeño organizacional

Definición	Autores
Es complicado definir con precisión el desempeño organizacional, ya que puede ser considerado como complejo y subjetivo. Lo anterior debido a que el desempeño organizacional es asociado a diferentes indicadores que permiten su medición y análisis.	Gálvez, Contreras y Maldonado (2013)
“Capacidad de la organización que armoniza los resultados individuales, grupales y de la propia organización; estimula el rendimiento; reconoce las percepciones de los trabajadores; y expresa las características de las competencias que esta posee”	Morales, (2006).
“Es la medición sistemática de la operación o impacto de un programa o política pública, comparada con estándares implícitos o explícitos en orden a contribuir a su mejoramiento”	Weiss, (1998).
Para poder medir el grado de desempeño de una empresa se requiere llevar a cabo una evaluación, la cual debe contener un panorama actual de la posición en la que se encuentra y compararlo con el estado que desean alcanzar. Existen tres conceptos muy importantes para obtener esta evaluación: Indicadores, Medición y Evaluación.	Cora y Zaldivar, (2010)

Fuente: Elaboración propia, basado en distintos autores

Desempeño financiero

“Se refiere a un conjunto sistemático de herramientas que están a disposición del gerente para realizar el diagnóstico de la situación financiera de la empresa, por lo que su contribución es directa a la toma de decisiones directivas” (Navarro y Nave, 2001).

Godoy y Acero (2011) mencionan que las empresas tienen un amplio número de indicadores que le permitan medir el desempeño financiero. Los más utilizados corresponden a los crecimientos de ventas, activos y utilidad. Sin embargo, existen otros tipos de indicadores para este mismo fin, como lo son los de eficiencia, en los que se incluyen rotación de cuentas por cobrar, de inventarios y de activos. Por otro lado, se encuentran los de eficacia, en donde se puede calcular el margen bruto, operativo y neto.

Desempeño no financiero

Neely, Platts, Gregory y Richards, (1996) definen a los indicadores de desempeño como un medio para medir la eficiencia y eficacia en el proceso de toma de decisiones por parte de los miembros de una empresa. Así mismo, ofrece a las organizaciones conocer si la manera en la que actualmente realizan sus actividades son las adecuadas.

Callado, Callado, y de Almeida Holanda, (2011) proponen una serie de elementos que pueden ser considerados en un análisis de desempeño no financiero, los cuales se muestran a continuación.

- Participación en el mercado
- Evolución en el número de clientes
- Inversión en publicidad
- Tiempo de atención al cliente
- Rotación de empleados
- Retención de clientes
- Calidad en el servicio

Los autores anteriores brindaron elementos fundamentales para un correcto desempeño no financiero, de los cuales, las empresas pueden implementar aquellos que mejor se adapten a sus necesidades. Para esta investigación en particular, fueron considerados aspectos de la participación en el mercado y relacionados con clientes.

Metodología

Malhotra (2008) afirma que el diseño de una investigación puede ser considerado como un programa o esquema que permitirá desarrollar la investigación. Menciona, además, que permite identificar los elementos necesarios para la obtención de datos y a su vez, estructurar el problema central a resolver. Aunque ya se haya desarrollado un enfoque amplio del problema, el diseño de la investigación especifica los detalles, los aspectos prácticos de la implementación de dicho enfoque. Un diseño de la investigación establece las bases para realizar el proyecto. Un buen diseño de la investigación asegurará la realización eficaz y eficiente del proyecto de investigación.

Alcance de la investigación

El alcance de esta investigación es catalogado como cuantitativa, debido a que uno de sus propósitos principales es la comprobación hipótesis mediante el análisis estadístico y escala numérica de la información obtenida.

De igual manera, el alcance de la presente investigación corresponde a la modalidad causal, esto con base en el nombre y objetivo de la misma, ya que se busca conocer el efecto que tiene la variable Orientación al Mercado sobre el Desempeño.

Población y muestra

Correspondiente a la población de la investigación solo serán consideradas MIPYMES ubicadas en la capital del estado; Ciudad Victoria. Por otra parte, el muestro fue no probabilístico por conveniencia, esto ante la limitante de obtener un alto volumen de respuestas debido al confinamiento provocado por la contingencia por COVID-19.

De acuerdo con cifras del Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE), que forma parte del ente al INEGI, hay un total de 7998 empresas en ciudad victoria con las siguientes características:

Pertenecientes a la actividad económica de:

Agricultura, cría y explotación de animales, aprovechamiento forestal, pesca y caza
Construcción
Comercio al por mayor
Comercio al por menor
Transportes, correos y almacenamiento
Información en medios masivos
Servicios profesionales, científicos y técnicos
Servicios educativos
Servicios de salud y de asistencia social
Servicios de esparcimiento culturales y deportivos, y otros servicios recreativos
Servicios de reparación y mantenimiento
Servicios personales
Con una cantidad de empleados que va desde 1 hasta 30, ubicadas en Ciudad Victoria, Tamaulipas.

Variables de estudio

En la tabla 3 se pueden observar las variables de estudio utilizadas para la comprobación de hipótesis, así como las dimensiones e indicadores que las conforman.

Tabla 3.
Definición de variables

Variable	Dimensiones	Indicadores
Orientación al mercado	Enfoque al cliente	Compromiso con el cliente Creación de valor para el cliente Comprensión de las necesidades de los clientes Medida de la satisfacción del cliente
	Enfoque a la competencia	Respuesta a las acciones de la competencia Estrategias de la competencia Crecimiento de los competidores
	Coordinación interfuncional	Capacidad de los empleados para atender a los clientes Se fomenta el conocimiento del cliente como aspecto clave Existe mayor orientación a los clientes que a los competidores Áreas funcionales para satisfacer a los clientes Se comparte recursos con otras unidades de negocio
Desempeño	Desempeño no financiero	Desempeño de mercado
	Desempeño financiero	Indicadores financieros

Fuente: Elaboración propia, basado en distintos autores

Procedimiento de recopilación e instrumentos a utilizar

Esta fase del proceso de investigación fue llevada a cabo gracias al diseño y aplicación de un instrumento de recolección de datos, para ser más preciso; la encuesta. Se desarrolló un instrumento bajo la adaptación de

los propuestos por Narver y Slater (1990) y Kohli y Jaworski (1990).

Al contar con su versión preliminar, fue revisado por dos expertos; con base en sus apuntes, se realizaron las correcciones pertinentes. El siguiente paso, fue la validación final con la ejecución de un estudio piloto a 30 MIPYMES lo que arrojó? que se eliminaran 3 ítems que no contaban con la significancia mínima requerida, se cambiara la redacción de otros 6 ítems y se modificara la escala de Likert de 5 a 7 puntos (1. Altamente en desacuerdo...7. Altamente de acuerdo), para de esta manera contar con el instrumento. El instrumento final resultó con 3 datos demográficos y 20 ítems que evalúan las variables.

Dada la contingencia sanitaria previamente descrita, el instrumento fue adaptado al portal de encuestas en línea de Google forms, mismo que fue compartido por correo electrónico y redes sociales.

Las direcciones de correo electrónico fueron obtenidas de sitios públicos de acceso a la información. Por ejemplo, el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) y el Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM).

Resultados

Análisis descriptivo

Como parte del análisis descriptivo de los datos, se sometieron las variables de estudio a pruebas de estadística básica tal y como se muestra a continuación, en donde se analizaron mediante los valores mínimos, máximos, así como valores estadísticos de distribución de datos como el de curtosis, donde se recomienda una cercanía a 3 es decir una distribución normal, siendo por debajo de este una distribución menos concentrada a los extremos, así mismo, la asimetría, donde un valor cercano a cero es recomendable, asumiendo con esto normalidad en datos (ver tabla 4).

Tabla 4. Análisis descriptivo de variables

Dimensión / Variable	Media	Mediana	Mín	Max	Curtosis	Asimetría
Enfoque al cliente	-0.000	0.248	-2.852	1.181	-0.318	-0.770
Enfoque a la competencia	-0.000	0.045	-2.881	1.461	-0.366	-0.467
Coordinación interfuncional	0.000	0.140	-5.090	0.921	7.948	-2.092
Desempeño financiero	0.000	0.036	-2.839	1.395	0.395	-0.764
Desempeño no financiero	-0.000	0.066	-3.261	1.366	0.463	-0.725

Fuente: Elaboración propia.

Fiabilidad individual

El siguiente paso fue someter cada uno de los ítems a un análisis de carga factorial estandarizada para determinar su permanencia en el modelo estructural y los resultados se muestran en la tabla 5.

De acuerdo con (Hair et al., 2014) para poder aceptar un ítem este debe tener una carga factorial igual o superior a 0.707, es por eso que fue necesario eliminar del modelo los ítems de Enfoque al Cliente (ECL2); de Enfoque a la competencia (ECO2) y finalmente, de Desempeño no Financiero (DNF5).

Por tal motivo, para los análisis siguientes ya no serán considerados estos ítems y más adelante se muestra la nueva propuesta del modelo estructural.

Tabla 5.
Cargas factoriales estandarizadas

Ítems	λ	Σ	T Statistics	P Values
ECL1 <- Enfoque al cliente	0.741	0.095	7.804	0.000
ECL2 <- Enfoque al cliente	0.583	0.136	4.300	0.000
ECL3 <- Enfoque al cliente	0.808	0.051	15.766	0.000
ECL4 <- Enfoque al cliente	0.767	0.068	11.329	0.000
ECO1 <- Enfoque a la competencia	0.833	0.040	20.858	0.000
ECO2 <- Enfoque a la competencia	0.672	0.129	5.221	0.000
ECO3 <- Enfoque a la competencia	0.832	0.047	17.735	0.000
ECO4 <- Enfoque a la competencia	0.809	0.054	15.109	0.000
COI1 <- Coordinación interfuncional	0.756	0.102	7.408	0.000
COI2 <- Coordinación interfuncional	0.819	0.072	11.439	0.000
COI3 <- Coordinación interfuncional	0.836	0.057	14.610	0.000
COI4 <- Coordinación interfuncional	0.859	0.042	20.225	0.000
DNF1 <- Desempeño no financiero	0.727	0.080	9.121	0.000
DNF2 <- Desempeño no financiero	0.746	0.057	13.020	0.000
DNF3 <- Desempeño no financiero	0.727	0.079	9.214	0.000
DNF4 <- Desempeño no financiero	0.792	0.065	12.157	0.000
DNF5 <- Desempeño no financiero	0.593	0.124	4.789	0.000
DF1 <- Desempeño financiero	0.852	0.056	15.128	0.000
DF2 <- Desempeño financiero	0.905	0.039	23.207	0.000
DF3 <- Desempeño financiero	0.922	0.018	50.960	0.000

Fuente: Elaboración propia.

Fiabilidad compuesta

Una vez analizados los ítems de manera individual fue necesario evaluar la calidad de los datos mediante cada una de las dimensiones de ambas variables. En esta etapa fue contemplado el Alfa de Cronbach, el cual debe presentar un valor superior a 0.7 y la prueba de Fornell y Larcker (1981) de 707. En la tabla 6 se puede comprobar que se cumplen con ambos criterios por lo que se puede aceptar la información.

Tabla 6. *Fiabilidad y validez*

Dimensión	Alfa de Cronbach	r²	rho A	Fiabilidad compuesta	Varianza extraída media
Enfoque al cliente	0.720	NA	0.743	0.840	0.637
Enfoque a la competencia	0.783	NA	0.819	0.871	0.692
Coordinación interfuncional	0.835	NA	0.842	0.890	0.669
Desempeño financiero	0.881	0.327	0.968	0.923	0.801
Desempeño no financiero	0.782	0.646	0.789	0.858	0.602

Fuente: Elaboración propia.

Validación discriminante

La validez, en términos generales, se refiere al grado en que un cuestionario evalúa aquello que debe medir o cumplir con el objetivo para el cual fue diseñado. Un instrumento puede exhibir distintos tipos de validez, como la de contenido, de constructo, discriminante y convergente, dependiendo de su propósito, la población a la que está dirigido, las condiciones bajo las cuales se aplica y el método empleado (Nuñez et al., 2021)

Pagano y Vizioli, (2021) argumentan que el cálculo de la proporción heterorasgo-monorasgo (HTMT) permite conocer el promedio de las correlaciones existentes entre los indicadores de un constructo, en relación con la media de las correlaciones de indicadores dentro del mismo constructo. Como parte de sus argumentos para la aprobación de los datos mencionan como límite el valor de 0.85. Sin embargo, sostienen que valores inferiores a 0.90 evidencian una validez discriminante adecuada. En la tabla 7 se pueden apreciar los valores obtenidos para este análisis.

Tabla 7. Validez discriminante HTMT

	Coordina- ción inter- funcional	Desempeño financiero	Desempeño no finan- ciero	Enfoque a la compe- tencia	Enfoque al cliente
Coordina- ción inter- funcional					
Desempeño financiero	0.391				
Desempeño no financie- ro	0.891	0.743			
Enfoque a la competencia	0.714	0.602	0.810		
Enfoque al cliente	0.715	0.395	0.760	0.617	

Fuente: Elaboración propia.

Resumen de los resultados con SmartPLS

En la tabla 8 se muestran los resultados obtenidos en el último análisis estadístico implementado para la determinación de aprobación o rechazo de las hipótesis planteadas al inicio de esta investigación.

Tabla 8.
Resumen de datos SmartPLS

	Hipótesis	Coefficiente de Path	Estadísticos t	Comentario
H1a	Enfoque al cliente / Desempeño financiero	0.052	0.363 *	Rechazada
H1b	Enfoque al cliente / Desempeño no financiero	0.186	1.611 *	Rechazada
H2a	Enfoque a la competencia / Desempeño financiero	0.513	4.084 ***	Aceptada
H2b	Enfoque a la competencia / Desempeño no financiero	0.299	2.182 *	Aceptada
H3a	Coordinación interfuncional / Desempeño financiero	0.051	0.362 *	Rechazada
H3b	Coordinación interfuncional / Desempeño no financiero	0.459	3.362 ***	Aceptada

Fuente: Elaboración propia.

De la tabla 8 es posible detectar las hipótesis que cumplen con el criterio para ser aceptadas, para esta investigación fue considerado el valor mínimo de 0.2 (Chin, 1988), por lo tanto, las H2a, H2b y H3b son aceptadas con valores de coeficientes de path de 0.513, 0.299 y 0.459 respectivamente y valores de *t statics* de 4.084, 2.182 y 3.362, sugiriendo significatividad estadística mediante la intensidad representada por asteriscos.

Aterrizando estos resultados a las actividades cotidianas de las empresas, se puede interpretar como una alta respuesta al mercado competitivo en el que se encuentran, es decir, identifican las estrategias o decisiones tomadas por sus adversarios para formular sus propios medios para igualar y si es posible ser mejores para captar la atención y preferencia de los consumidores, argumentando y contrastando la idea realizada por otro estudio ya realizado por Arribas, 1991.

Con respecto a las hipótesis H1a, H1b y H3a, son rechazadas dados

sus valores de 0.052, 0.186 y 0.051 de coeficientes path y 0.363, 1.611 y 0.362 en t statics, por lo que no cumplen con los valores mínimos requeridos, en otras palabras, los principales esfuerzos de las MIPYMES están centrados en la competencia con el fin de obtener un mejor desempeño. Respecto al enfoque al cliente, es común que este tipo de empresas no brinden la importancia que se merece a la información relacionada con los clientes, tal como los gustos y necesidades, así como las expectativas que tienen sobre su producto y/o servicio (Hernández, y Espinoza, 2010).

Conclusiones

Una vez finalizada la presente investigación es posible concluir que, primeramente, el objetivo principal de esta investigación fue analizar el efecto que tiene la orientación sobre el desempeño en las MIPYMES, por lo que una vez obtenidos los resultados fue posible comprobar cada una de las hipótesis planteadas, en las que se enfrentaban cada de una de las dimensiones de la variable orientación al mercado contra los dos tipos de desempeño; financiero y no financiero.

Resulta interesante de analizar las hipótesis relacionadas con el enfoque al cliente, dado que es común asociar a las MIPYMES con sus consumidores aún por encima de sus competidores. Sin embargo, los resultados señalaron que encuentran más sencillo o conveniente enfocarse en las acciones de su competencia para poder hacer frente a estas y obtener una mayor participación en el mercado. Esto se puede comprobar cuando se les cuestiona a los emprendedores sobre quiénes son sus clientes y sus competidores y sus respuestas apuntan más a la competencia.

Por último, la coordinación interfuncional obtuvo valores neutrales en cuanto a sus hipótesis, ya que en esta dimensión son empleados elementos tanto del enfoque al cliente como hacia los competidores, así como también los procesos internos que lleva a cabo con cada una de sus áreas de trabajo y sus colaboradores.

Así mismo es importante resaltar que existen diferentes estudios relacionados con la orientación del cliente y el desempeño, como es el caso del estudio realizado en Nigeria por Asikhia en el año 2010 donde a través de los resultados se muestra que existe una relación que es po-

sitiva y significativa entre la orientación al cliente que es implementada por PYMES con su nivel de desempeño, lo que da clara evidencia que las acciones de la orientación al cliente no son limitadas por el tamaño que tengan las organizaciones (Velázquez et al., 2023).

Otro estudio presenta estudio relevante realizado en Aguascalientes, México a 285 empresas dedicadas al turismo también dio como resultado que hay una relación positiva y significativa de la orientación al cliente y el desempeño financiero (Mojica et al., 2021).

Continuado con este razonamiento y haciendo énfasis en el presente trabajo es importante conocer que las hipótesis apuntan a que se tiene un mayor efecto en el desempeño no financiero. Esto debido a los factores no económicos o monetarios que la conforman, tales como la participación en el mercado, el reconocimiento de la marca y el desempeño de sus colaboradores, lo que evidencian la importancia de la zona geográfica en la que se lleven a cabo los estudios.

Las MIPYMES son un sector indispensable en el desarrollo económico de nuestro país, por tal motivo resulta de mucha importancia realizar investigaciones y aportaciones que sirvan como líneas de acción para la obtención de mejores resultados. De esta manera, se busca también el incremento de la competitividad ante una industria de grandes empresas con mayor experiencia y recursos que las micro, pequeñas y medianas.

De igual manera, es posible generar nuevas líneas de investigación para futuros investigadores, complementando las variables estudiadas con nuevos elementos que también forman parte del desempeño de las empresas, tal y como es el caso de las capacidades tecnológicas, ya que en los últimos años las herramientas tecnológicas han desempeñado un papel muy importante en las operaciones de las empresas, especialmente ante situaciones como la pandemia por Covid-19 en la que muchas empresas tuvieron que detener su funcionamiento debido a que no contaban con la capacidad tecnológica de ofrecer servicios de venta en línea, canales de comunicación por redes sociales, entre otros.

Referencias

- Álvarez, L., Santos, M. L., y Vázquez, R. (2001). El concepto de orientación al mercado: perspectivas, modelos y dimensiones de análisis. Departamento de Administración de Empresas y Contabilidad, Universidad de Oviedo, España.
- Arribas, E. H. (1991). La competitividad de las empresas y la política de defensa de la competencia. *Ekonomiaz: Revista vasca de economía*, (21), 50-69.
- Callado, A. L. C., Callado, A. A. C., y de Almeida Holanda, F. M. (2011). Caracterización del uso de indicadores de desempeño no financieros en el sector hotelero. *Estudios y perspectivas en turismo*, 20(4), 876-890.
- Chang, T.Z. y Chen, S.L. (1994): "The Impact of Marketorientation on total Offering Quality and Business Profitability" in *Marketing Theory and Applications* v.5. Park Whan and Smith Daniel.
- Chin, W. (1998). El enfoque de mínimos cuadrados parciales para el modelado de ecuaciones estructurales. En G. Marcoulides (Eds), *Métodos modernos para la investigación empresarial* (pp. 295–336). Lawrence Erlbaum.
- Coca, y Jordán, (2008). La Orientación al Mercado: Una revisión teórica. *Búsqueda*. 18. 9 - 44.
- Cora, H. C., y Zaldivar, E. S. (2010). Apuntes acerca el Desempeño Empresarial. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 141.
- De la Dehesa, G. (2009). Competitividad Empresarial versus Competencia. *Mundo Pyme*, 4-6.
- Deng, S., y Dart, J. (1994). Measuring market orientation: a multi-factor, multi-item approach. *Journal of marketing management*, 10(8), 725-742.
- Diamantopoulos, A., & Hart, S. (1993). Linking market orientation and company performance: preliminary evidence on Kohli and Jaworski's framework. *Journal of strategic marketing*, 1(2), 93-121.
- Dubihlela, J. (2013). Determinantes de la adopción de orientación de mercado entre pequeñas y medianas empresas (PYME) en Sudáfrica. *Revista Mediterránea de Ciencias Sociales*, 4 (6), 55.
- Fernández, A., Alegre, J., y Chiva, R. (2012). Orientación Emprendedora, Capacidad de Aprendizaje Organizativo y Desempeño Innovador.

- Journal of technology management y innovation*, 7(2), 157-170. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-27242012000200013>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 18(1), 39-50.
- Gálvez Albarracín, E. J., Contreras Palacios, F. D., & Maldonado Guzmán, G. (2013). La orientación al aprendizaje organizacional y su efecto en el desempeño de las MIPYMES colombianas.
- Villanueva, J. G., Andreu, J. L., y Criado, J. R. (2010). Orientación estratégica, innovación y resultados en PYMES de nueva creación: el rol del marketing. *Cuadernos de gestión*, 10, 85-110.
- Godoy, J. A. R., y Acero, D. R. (2011). Análisis del desempeño financiero de empresas innovadoras del sector alimentos y bebidas en Colombia. *Pensamiento & Gestión*, (31), 109-136.
- Hair Jr, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. G. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research. *European business review*, 26(2), 106-121.
- Hernández, J., & de Jesús Espinoza, J. (2010). Aprendizaje organizacional en las mipymes. *ISSN 1931-0285 CD ISSN 1941-9589 ONLINE*, 814.
- Hernández, J. G. V., Serna, M. D. C. M., y Carrillo, E. P. M. (2011). Influencia de la orientación al mercado y la innovación en la internacionalización y el desempeño de las pymes en el Estado de Aguascalientes. *Revista da micro e pequena empresa*, 5(1), 120-133.
- INEGI, (2009). Clasificación de las Empresas. Micro pequeña y Mediana empresa. [consultado el 20 de septiembre de 2019]
- Jaworski, B. J., y Kohli, A. K. (1993). Market orientation: antecedents and consequences. *Journal of marketing*, 57(3), 53-70.
- Jay, R. (2001). Lo fundamental y lo más efectivo acerca de los clientes. McGraw-Hill.
- Jiménez, P. A. F. (2010). La orientación al mercado: evolución y medición de un enfoque de gestión que trasciende al marketing. *Perspectivas*, (25), 25-83.
- Kohli, A. K., y Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of marketing*, 54(2), 1-18.

- Malhotra, N. K. (2004). *Investigación de mercados: un enfoque aplicado*. Pearson educación.
- Martín, J. (2003). Orientación al mercado y proceso de internacionalización de empresas.
- Medina-Quintero, J. M., Ramos, G., & Jiménez Almaguer, K. P. (2011). Competencia empresarial con el uso de la información y la tecnología. *Investigación administrativa*, 40(108), 7-17.
- Morales A. (2006). Contribución para un modelo cubano de gestión integrada de recursos humanos. *Universidad Tecnológica de La Habana José Antonio Echeverría*.
- Mosquera, F. J., Rojas, S. P., y Robayo, O. J. (2017). Orientación al Mercado en las Pequeñas Empresas del Sector Calzado en Cuero de la Ciudad de Bogotá. *Investigación administrativa*, 46(120), 0-0.
- Narver, J. C., y Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of marketing*, 54(4), 20-35.
- Navarro, E., y Nave, J. M. (2001). *Fundamentos de matemáticas financieras*. Antoni Bosch editor.
- Neely, A., Mills, J., Platts, K., Gregory, M. y Richards, H. (1996). Diseño del sistema de medición del desempeño: ¿deberían adoptarse enfoques basados en procesos? *Revista internacional de economía de la producción*, 46, 423-431.
- Olavarrieta S, Sergio y Friedmann, Roberto e Hidalgo C., Pedro (1999). La orientación al mercado en una nación en desarrollo: un estudio de validación con empresas chilenas. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, (22), 85-97. [Fecha de consulta 22 de abril de 2020]. ISSN: 1012-8255.
- Pagano, A. E., & Vizioli, N. A. (2021). Estabilidad temporal y validez discriminante del Inventario de Ansiedad de Beck. *Liberabit*, 27(1).
- Pelham, A. M. (2000). Market orientation and other potential influences on performance in small and medium-sized manufacturing firms. *Journal of small business management*, 38(1), 48-67.
- Peresson, L. (2007). *Sistemas de gestión de la calidad con enfoque al cliente*. España: Universidad de Valladolid.
- Ripollés, M., y Blesa, A. (2005). Personal networks as fosterers of entrepreneurial orientation in new ventures. *The International Journal*

- of Entrepreneurship and Innovation, 6(4), 239-248.
- Rivera, C. (1999). La orientación al mercado como estrategia competitiva de la organización. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 5(3), 107-126.
- Ruekert, R. W. (1992). Desarrollo de una orientación al mercado: una perspectiva de estrategia organizacional. *Revista internacional de investigación en marketing*, 9 (3), 225-245.
- Secretaría de Economía. (2019, septiembre). INEGI presenta resultados de la Encuesta Nacional sobre Productivi... gob.mx. <https://www.gob.mx/se/articulos/inegi-presenta-resultados-de-la-encuesta-nacional-sobre-productividad-y-competitividad-de-las-MIPYMES-enaproce-2018>
- Shapiro, B. P. (1988). *What the hell is market oriented?* (pp. 1-3). HBR Reprints.
- Weiss, C. H. (1998). Evaluación: Métodos para estudiar programas y políticas. División del Colegio Pearson.
- Cervantes, G., Muñoz, G., & Inda, A. (2020). *Teamwork and its effect on customer service quality*. In ISSN (Vol. 41).
- Mojica, E., Rodríguez, I., Maldonado, G., & Marín, J. (2021). Desempeño de las empresas turísticas en México?: orientación al mercado y emprendedora. *Revista de Ciencias Sociales*, XXVII.
- Núñez, M., Mercado, P., & Garduño, K. (2021). Validez de un instrumento para medir capital intelectual en empresas. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?>
- Velázquez, J., Cavazos, J., & Cerón, A. (2023). The influence of competitive strategy, competitive rivalry and customer orientation with the organizational performance of hotel companies in Mexico. *Contaduría y Administración*, 68(4), 40–68. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2023.2876>

