



# INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL

---

## Centro Interdisciplinario de Investigación para el Desarrollo Integral Regional

**Maestría en Ciencias en Conservación y  
Aprovechamiento de los Recursos Naturales  
(Administración)**

**“La orientación al mercado y el desempeño de las empresas  
manufactureras en Oaxaca, México”**

### **T e s i s**

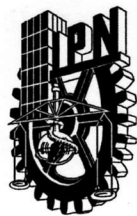
Que para obtener el grado de:  
**Maestro en Ciencias**

Presenta:  
**Claudia Luis Morales**

Dirección de tesis:  
**Dr. José de la Paz Hernández Girón  
Dra. Arcelia Toledo López**

Santa Cruz Xoxocotlán, Oaxaca.

Diciembre 2009



# INSTITUTO POLITECNICO NACIONAL

## SECRETARIA DE INVESTIGACION Y POSGRADO

### ACTA DE REVISION DE TESIS

En la Ciudad de Oaxaca de Juárez siendo las 13:00 horas del día 27 del mes de noviembre del 2009 se reunieron los miembros de la Comisión Revisora de Tesis designada por el Colegio de Profesores de Estudios de Posgrado e Investigación del **Centro Interdisciplinario de Investigación para el Desarrollo Integral Regional, Unidad Oaxaca (CIIDIR-OAXACA)** para examinar la tesis de grado titulada: **“La orientación al mercado y el desempeño de las empresas manufactureras en Oaxaca, México”**  
Presentada por la alumna:

**Luis**  
Apellido paterno

**Morales**  
materno

**Claudia**  
nombre(s)

Con registro: 


B	0	7	1	1	3	1
---	---	---	---	---	---	---

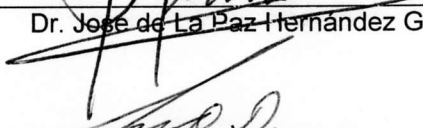
aspirante al grado de: **MAESTRÍA EN CIENCIAS EN CONSERVACIÓN Y APROVECHAMIENTO DE RECURSOS NATURALES**


Después de intercambiar opiniones los miembros de la Comisión manifestaron **SU APROBACION DE LA TESIS**, en virtud de que satisface los requisitos señalados por las disposiciones reglamentarias vigentes.

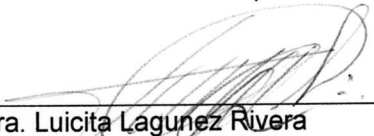
#### LA COMISION REVISORA

Directores de tesis:

  
\_\_\_\_\_  
Dr. Jose de La Paz Hernandez Girón

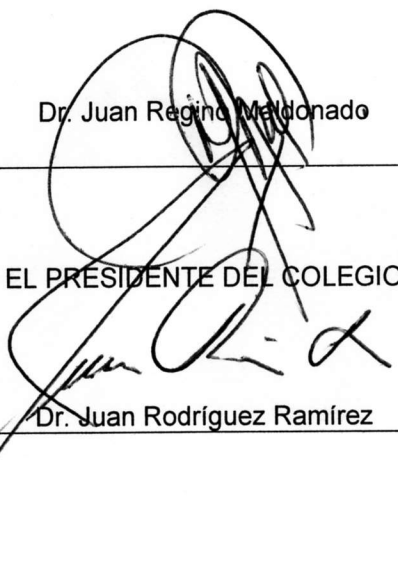
  
\_\_\_\_\_  
Dra. María Luisa Domínguez Hernández

  
\_\_\_\_\_  
Dra. Arcelia Toledo López

  
\_\_\_\_\_  
Dra. Luicita Lagunez Rivera

\_\_\_\_\_  
Dr. Juan Regino Maldonado

EL PRESIDENTE DEL COLEGIO

  
\_\_\_\_\_  
Dr. Juan Rodríguez Ramírez






**INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL**  
**SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO**

**CARTA CESION DE DERECHOS**

En la Ciudad de Oaxaca de Juárez el día **27** del mes de **noviembre** del año **2009**, el (la) que suscribe **Luis Morales Claudia** y alumno (a) del Programa de **MAESTRÍA EN CIENCIAS EN CONSERVACIÓN Y APROVECHAMIENTO DE RECURSOS NATURALES** con número de registro **B071131**, adscrito al Centro Interdisciplinario de Investigación para el Desarrollo Integral Regional, Unidad Oaxaca, manifiesta que es autor (a) intelectual del presente trabajo de Tesis bajo la dirección de los Drs. José de la Paz Hernández Girón y Arcelia Toledo López y cede los derechos del trabajo titulado: **“La orientación al mercado y el desempeño de las empresas manufactureras en Oaxaca, México”**, al Instituto Politécnico Nacional para su difusión, con fines académicos y de investigación.

Los usuarios de la información no deben reproducir el contenido textual, gráficas o datos del trabajo sin el permiso expreso del autor y/o director del trabajo. Este puede ser obtenido escribiendo a la siguiente dirección **Calle Hornos 1003, Santa Cruz Xoxocotlán, Oaxaca**, e-mail: [posgradoax@ipn.mx](mailto:posgradoax@ipn.mx) ó [clauslumo@hotmail.com](mailto:clauslumo@hotmail.com) permiso se otorga, el usuario deberá dar el agradecimiento correspondiente y citar la fuente del mismo.

  
**Luis Morales Claudia**



CENTRO INTERDISCIPLINARIO  
DE INVESTIGACION PARA EL  
DESARROLLO INTEGRAL REGIONAL  
C.I.I.D.I.R.  
UNIDAD OAXACA  
I.P.N.

## Resumen

El objetivo de este trabajo es explicar como la orientación emprendedora modera la relación entre la orientación al mercado y el desempeño de las empresas manufactureras en Oaxaca, México. En el desarrollo del trabajo se hizo un estudio transversal de corte estadístico. Durante el periodo de observación y para la recolección de datos se utilizó un cuestionario, se entrevistaron a 75 dueños de empresas manufactureras de la industria de alimentos y bebidas de los valles centrales en Oaxaca, México.

En el análisis de los datos se utilizó una correlación bivariada de Pearson con la que se estableció la relación entre las variables, y para la prueba de la intermediación de orientación emprendedora se utilizó una correlación parcial. En los resultados se observó una relación positiva y significativa entre la orientación al mercado y el desempeño de las empresas, pero la correlación parcial reportó que esa relación aumenta significativamente con la intervención de la orientación emprendedora. Los resultados muestran que de las cuatro dimensiones de la orientación emprendedora como la innovatividad, toma de riesgo, proactividad y agresividad competitiva, se encontró que solo la proactividad y agresividad competitiva de las empresas fueron las que más efecto moderador tuvieron en la relación orientación al mercado y el desempeño.

Palabras claves: Desempeño, orientación al mercado, orientación emprendedora, empresas manufactureras.

## **Abstract**

The aim of this paper is to explain how the entrepreneurial orientation moderates the relationship between market orientation and performance of manufacturing firms in Oaxaca, Mexico. In the development of work there was a transverse study of statistics. During the period of observation and data collection used a questionnaire; we interviewed 75 owners of manufacturing companies in the food and beverage industry in the Central Valleys of Oaxaca, Mexico.

In the data analysis used a Pearson bivariate correlation with that established the relationship between variables and to test the entrepreneurial orientation brokering a partial correlation was used. The results showed a significant positive relationship between market orientation and firm performance, but the partial correlation reported that this relationship is significantly increased by the intervention of entrepreneurial orientation. The results show that the four dimensions of entrepreneurial orientation as innovate, risk taking, proactiveness and competitive aggressiveness, found that only the proactive and aggressive competitive enterprises were the moderator had the greatest effect on the relationship market orientation and performance.

Keywords: performance, market orientation, entrepreneurial orientation, manufacturing companies.

## ***Agradecimientos***

Al Instituto Politécnico Nacional, a través del Centro Interdisciplinario de Investigación para el Desarrollo Integral y regional, Unidad Oaxaca, por la infraestructura necesaria para la realización de mis estudios de maestría.

Al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACyT), por el apoyo económico para la realización de mis estudios de maestría.

Al programa Institucional de Formación de investigadores (PIFI) del IPN, por el apoyo económico otorgado a través de los proyectos: el desempeño de las pequeñas y medianas empresas de México bajo un enfoque de orientación emprendedora, con clave: SIP- 20090280.

Mi agradecimiento a mis directores de tesis el Dr. José de la Paz Hernández Girón y la Dra. Arcelia Toledo López, por compartir su conocimiento y experiencia en la investigación. La paciencia y el apoyo constante, durante el cual sus consejos y recomendaciones han sido fundamentales para la realización y terminación de esta tesis.

A la Dra. María Luisa Domínguez Hernández, por su generosa disposición, paciencia y valioso apoyo en la realización de esta tesis.

A los miembros de mi Comité Tutorial y Jurado, por su atención brindada, sugerencias y observaciones para mejorar y terminar la tesis.

Mi agradecimiento a las empresas manufactureras de alimentos y bebidas que participaron en este trabajo, por su valiosa cooperación y disponibilidad brindada en la aplicación de encuestas.

A mis compañeros de la maestría: María Yescas, Luis, Julio, Sol y Mary Carmen, por compartir conmigo sus conocimientos y experiencias.

## ***Dedicatorias***

A mis padres y hermanos quienes incondicionalmente me brindan todo su apoyo y esmero en lograr cada uno de mis objetivos. Por apoyarme en todo momento.

A Noel, Ángeles y Esther por su comprensión y estar siempre presentes en los momentos más difíciles.

# Índice

	Página
Relación de tablas y figuras. . . . .	i
Introducción. . . . .	ii
Problema de investigación. . . . .	iv
Justificación. . . . .	vi
Objetivos de la investigación. . . . .	viii
Objetivo General. . . . .	viii
Objetivos específicos . . . . .	viii
<b>Capítulo I. Antecedentes</b>	
1.1 Antecedentes de la relación orientación al mercado y desempeño. . . . .	2
1.2 De la teoría del marketing a la orientación al mercado y emprendedora. . . . .	5
<b>Capítulo II. Marco teórico</b>	
2.1 Relación orientación al mercado y desempeño. . . . .	10
2.2. La orientación emprendedora en la relación orientación al mercado y desempeño. . . . .	13
2.3 Modelo de investigación. . . . .	15
2.4 Hipótesis. . . . .	16
2.5 Conceptualización. . . . .	17
2.5 .1 Desempeño. . . . .	17
2.5 .2 Orientación al mercado. . . . .	21
2.5 .3 Orientación emprendedora. . . . .	23
<b>Capítulo III. Metodología</b>	
3.1 Descripción de la muestra. . . . .	29
3.2 Instrumento de medición. . . . .	31
3.3 Tratamiento de las variables . . . . .	32
3.3.1 Desempeño. . . . .	32



3.3.1.1 Definición operacional. . . . .	33
3.3.1.2 Validez y confiabilidad. . . . .	35
3.3.1.3 Operacionalización. . . . .	36
3.3.2 Orientación al mercado. . . . .	37
3.3.2.1 Definición operacional. . . . .	37
3.3.2.2 Validez y confiabilidad. . . . .	39
3.3.2.3 Operacionalización. . . . .	41
3.3.3 Orientación emprendedora. . . . .	41
3.3.3.1 Definición operacional. . . . .	41
3.3.3.2 Validez y confiabilidad. . . . .	44
3.3.3.3 Operacionalización. . . . .	46
<b>Capítulo IV. Resultados</b>	
4.1 Presentación de resultados. . . . .	48
4.2 Conclusiones. . . . .	54
4.3 Limitaciones y recomendaciones. . . . .	57
<b>Referencias bibliográficas.</b> . . . . .	60
<b>Anexos</b>	
Cuestionario. . . . .	65
Tabla de correlaciones. . . . .	69

## Índice de tablas y figuras

		<b>Página</b>
Figura 1	Modelo de investigación. . . . .	16
Tabla 1	Ubicación de las empresas entrevistadas en los valles centrales. . .	29
Figura 2	Tamaño de las empresas entrevistadas. . . . .	30
Tabla 2	Antigüedad de las empresas. . . . .	30
Tabla 3	Muestra según género de los directivos. . . . .	30
Tabla 4	Nivel académico de directivos. . . . .	31
Tabla 5	Definición operacional de desempeño. . . . .	33
Tabla 6	Análisis de factores de la variable desempeño. . . . .	35
Tabla 7	Definición operacional de la orientación al mercado. . . . .	38
Tabla 8	Análisis de factores de la variable orientación al mercado. . . . .	40
Tabla 9	Concepto operacional de la orientación al mercado. . . . .	43
Tabla 10	Análisis de factores de la variable orientación emprendedora. . . . .	45
Tabla 11	Correlación bivariada de Pearson entre la orientación al mercado y desempeño. . . . .	47
Tabla 12	Correlación bivariada de Pearson entre las dimensiones de la orientación al mercado y desempeño. . . . .	48
Tabla 13	Clasificación del nivel de crecimiento de las empresas. . . . .	49
Tabla 14	Correlación parcial, controlando la variable orientación emprendedora. . . . .	50
Tabla 15	Correlación parcial controlando la orientación emprendedora, en la relación orientación al mercado y desempeño. . . . .	50
Tabla 16	Correlación parcial controlando las dimensiones de la orientación emprendedora, en la relación orientación al mercado y desempeño. . . . .	52

## Introducción

Para explicar el desempeño de las empresas, la orientación al mercado ha sido una de las relaciones más analizadas hoy en día (Jain y Bhatia, 2007; Zhou et al., 2007; Frishammar y Ake Hörte, 2007; Li et al., 2008; Grinstein, 2008; Camareno y Garrido, 2007; Chou y Shiu, 2009; Mohd, Zien y Arshad 2009) encontrando una relación positiva y significativa en la relación. En México no ha sido la excepción pues estudios en las pequeñas y medianas empresas reportan resultados similares (Felix y Hinck, 2004; Serna, 2005; Domínguez, Hernández y Espinosa, 2007).

La orientación estratégica orientada al mercado se centra a la forma en que la empresa genera información continua acerca de las necesidades y deseos de los clientes, necesidades y capacidades de los competidores para utilizarla en su favor creando continuamente un valor agregado a su productos y servicios superior a las demandas de los clientes para así reaccionar a la dinámica del mercado (Aziz, 2008,188) y lograr un mayor desempeño (Glandson, 2008).

No obstante, la orientación al mercado no es la única orientación estratégica que explica el desempeño, pues existen otras orientaciones estratégicas planteadas desde la perspectiva de las estrategias competitivas (Grinstein, 2008; Camarero y Garrido, 2007), pues para mejorar el desempeño de las empresas no es suficiente tener una estrategia orientada al mercado (Li et al., 2008). No basta con tener información del mercado, clientes y entorno para alcanzarlo, sino que se requiere que las empresas aprovechen esa información a su favor y reaccionen de manera proactiva ante las exigencias del mercado, implementando estrategias antes que la competencia, para lograr una ventaja competitiva (Porter,1980). Una de las estrategias más analizadas desde este enfoque es la orientación emprendedora (Bhuiyan, 2005; Lee y Sukoco, 2007).

Con el propósito de explicar cómo la orientación emprendedora modera la relación entre la orientación al mercado y el desempeño de las empresas manufactureras en Oaxaca, México. El trabajo de investigación está estructurado en cuatro capítulos.

En el capítulo I se describen los antecedentes de la relación orientación al mercado y desempeño, así también la teoría del marketing a la orientación al mercado y emprendedora.

En el capítulo II se describe el marco teórico, en el cual se presenta la relación entre las variables orientación al mercado y desempeño, la orientación emprendedora en la relación orientación al mercado y desempeño, además de la construcción de un modelo propuesto de investigación y sus respectivas hipótesis a probar.

En el capítulo III se describe la metodología utilizada para probar las hipótesis planteadas en el modelo de estudio. Se describe la unidad de análisis, el tamaño y lugar de la muestra, el instrumento de medición, el tratamiento de variables estructurado por la operacionalización del desempeño, orientación al mercado y emprendedora, seguido de la validez y confiabilidad de las escalas.

En el capítulo IV se describen y discuten los resultados del estudio. Se prueban las hipótesis planteadas del modelo de investigación, utilizando un análisis de correlación bivariada de Pearson y una correlación parcial. Posteriormente se describen las conclusiones, limitaciones y recomendaciones del trabajo.

## Problema de investigación

En México las empresas tienen una gran importancia en la economía, en el empleo a nivel regional y nacional. El sector manufacturero en México es considerado como el principal motor de crecimiento económico y desarrollo industrial del país. A pesar de los intentos de las empresas del sector por aumentar su desempeño, la participación en el mercado se ha deteriorado y es cada vez menor, pues la economía se está centrando al sector terciario y la mayoría de las empresas prefieren dedicarse al servicio (Monroy, 2008), lo que lleva al sector manufacturero a enfrentar problemas que afectan su desempeño.

Según datos del Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO, 2007) las empresas de manufactura en México enfrentan problemas para mejorar su desempeño, pues la mayoría oferta productos no diferenciados, no conocen a su competencia y participan en mercados de grandes competidores que enfrentan con esto fuertes barreras de entrada, lo que los ubica en una posición débil que no les permite competir con otras estrategias que no sean las de precios y costos bajos.

Según Soriano (2007,6) el bajo desempeño de las empresas de manufactura en México se deben en gran medida a la cantidad de problemas que enfrentan para competir en el mercado y para plantear estrategias, entre estos se encuentran *“la resistencia para acatar las preferencias de sus clientes, la deficiente orientación y servicio, la falta de atención a las quejas de los clientes, el desconocimiento del mercado y de los clientes, además de la mala ubicación, la falta de enfoque en segmentos o nichos de mercado precisos, la inexistencia de planes formales de marketing y ventas, la falta de sistemas para detectar las oportunidades de mercado, la resistencia a invertir en actividades publicitarias y promocionales, la falta de capacitación de la red de ventas, la falta de atención a la competencia, y el desconocimiento de sus ventajas competitivas”*. Esto se refleja en un estudio realizado por Canacintra a 549 manufacturas en México, donde se reporta que el

87.96% de las empresas se encuentran con muy bajo desempeño (América Economía.com, 2007).

La problemática del bajo desempeño de las empresas manufactureras aumenta aun más con la crisis económica mundial. Ante esta situación, la mayoría de las empresas ven afectado su desempeño y limitado su crecimiento, lo que los ha llevado a buscar alternativas o estrategias que les permitan no sólo permanecer en el mercado sino crecer y competir, la mayoría se ha centrado en conocer e informarse sobre las necesidades y deseos de los clientes y otros de la competencia para mejorar su desempeño (IVEX, 2006).

Para los autores Jain y Bhatia (2007); Zhou et al., (2007); Grinstein (2008) Chou y Shiu (2009); Mohd et al., (2009) una de las estrategias para competir es la orientación al mercado pues permite a las empresas conocer acerca de sus clientes y competidores para aplicar estrategias que conduzcan a un mayor desempeño, lo que conduce entonces a analizar ***¿Cómo la orientación al mercado influye en el desempeño de las empresas manufactureras?***

No obstante, la orientación al mercado no es la única orientación estratégica que parece explicar el desempeño, pues existen otras orientaciones estratégicas planteadas desde la perspectiva de las estrategias competitivas (Camarero y Garrido, 2006; Grinstein, 2008) que se relacionan con el desempeño de las empresas. Según Li et al., (2008, 128) para mejorar el desempeño de las empresas no es suficiente tener una estrategia orientada al mercado. No basta con tener información del mercado, clientes y entorno para alcanzarlo, pues se requiere que las empresas aprovechen esa información a su favor y reaccionen de manera proactiva ante las exigencias del mercado, implementando estrategias antes que la competencia, para lograr una ventaja competitiva (Porter,1980). Una de las estrategias más analizadas desde este enfoque es la orientación emprendedora (Bhuiyan, 2005; Lee y Sukoco, 2007). Por lo que sí la orientación al mercado no actúa sola para explicar el desempeño, entonces es necesario analizar también ***¿Cómo la***

## ***orientación emprendedora interviene en la relación entre la orientación al mercado y el desempeño de las empresas?***

### **Justificación**

De acuerdo a los Censos Económicos realizados por el INEGI (2004) el sector manufacturero en México es el más importante en la generación de producción bruta total con el 43.3%, concentrando 10.9% de las unidades económicas y una de cada cuatro personas ocupadas. Considerando la importancia que este sector representa en la economía del país, es necesario estudiar el comportamiento de las empresas manufactureras.

Existen diversas investigaciones (Jaworski y Kohli, 1993; Matsuno et al., 2002 y Atehuene-Gima et al., 2005; Jain y Bhatia, 2007; Zhou et al., 2007; Chou y Shiu, 2009; Mohd et al., 2009) que estudian la relación orientación al mercado y el desempeño, donde los resultados obtenidos en cada una de ellas, han demostrado que existe una relación positiva entre la orientación al mercado y el desempeño. Sin embargo la mayor parte de los estudios que han analizado la relación orientación al mercado y el desempeño, lo han realizado en países desarrollados tales como Estados Unidos (Jaworski y Kohli, 1993; Slater y Narver, 1995; Matsuno et al., 2002 y Atehuene-Gima et al., 2005), Singapur (Keh et al., 2007); países en transición como China (Sin et al., 2003; Wei y Morgan, 2004) y en desarrollo como la India (Jain y Bhatia, 2007). Estos estudios son de PyMes o grandes empresas que operan en mercados más desarrollados que las PyMes de manufactura en Oaxaca, México, donde gran parte del proceso de producción es manual, en algunos sin equipos sofisticados y de alta tecnología, en la mayoría de las empresas los dueños no tienen la educación formal, ni los ingresos y recursos necesarios para invertir en estrategias y en estudios de mercado para conocer a los clientes y hacer planes de negocios para crecer en corto y mediano plazo. Lo que motiva a analizar este estudio, pues según Mohd et al., (2009,77) los estudios de grandes empresas o en contextos de

economías y mercados desarrollados han sido más estudiados, que en países en desarrollo, los cuales son insuficientes e ignorados en muchos estudios.

El interés por estudiar cómo se da la relación entre la orientación al mercado y el desempeño de las empresas en una economía emergente como la de México, y en empresas del sector manufacturero, se manifiesta al intentar explicar más de lo que algunos estudios como los de Felix y Hinck, (2004); Serna, (2005); Domínguez, Hernández y Espinosa (2007) han hecho, al detallar cómo cada una de las dimensiones de la orientación al mercado se relaciona con el desempeño, con la intervención de la orientación emprendedora.

La relación entre orientación al mercado y el desempeño se puede explicar mejor al estudiar la intervención de la orientación emprendedora, estudio que generaría recomendaciones para mejorar el desempeño de las empresas.



## **Objetivos de investigación**

### **Objetivo general**

Explicar cómo la orientación emprendedora influye en la relación orientación al mercado y el desempeño de las empresas manufactureras.

### **Objetivos específicos**

- Explicar cómo la orientación al mercado se relaciona con el desempeño de las empresas manufactureras de Oaxaca.
- Analizar cómo la orientación emprendedora modifica la relación orientación al mercado y el desempeño de las empresas manufactureras de Oaxaca.

# **Capítulo I**

# **Antecedentes**

## **1.1. Antecedentes de la relación orientación al mercado y desempeño**

Los pioneros en estudiar como una orientación al mercado, nos puede conducir a la obtención de un mayor desempeño son los autores Narver y Slater (1990), Jarworski y Kholi (1990, 1993), donde Narver y Slater (1990, 27) analizaron la relación orientación al mercado y el desempeño en empresas de productos básicos y no básicos, obteniendo un efecto positivo en la relación entre la orientación al mercado y el desempeño, examinando además las características ambientales como variables independientes (crecimiento de mercado, poder del proveedor, poder de compra y cambio tecnológico). Concluyendo qué, para las empresas de productos básicos y la de no-básicos la orientación al mercado es un factor importante en la rentabilidad, y debe ser un recurso único entre los competidores. Para dar lugar al desempeño superior en la empresa el negocio debe estar orientado al cliente, orientado al competidor y coordinado interfuncionalmente.

En la misma época Kohli y Jaworski (1990, 15:16) estudian la relación en empresas estadounidenses, concluyendo que la orientación al mercado está relacionada positivamente con el desempeño. Pero fue hasta después de tres años cuando definen el modelo para explicar el desempeño de las empresas a través de la orientación al mercado, analizado desde sus antecedentes (factores organizacionales y dinámicas interdepartamental) y consecuencias de la orientación al mercado (respuesta de los clientes, respuesta de los empleados y desempeño de los negocios), donde Jaworski y Kohli (1993,64) concluyen que la orientación al mercado es factor determinante para el desempeño de las empresas.

Narver y Slater (1994,22), mencionan que el factor principal en una orientación al mercado es el cliente y que para crear un valor superior para los clientes se requiere entender el valor del cliente y como este cambia a través del tiempo. Lo que conduce a la empresa a un buen desempeño.

Posteriormente a estos estudios realizados Kumar, Subramanian and Yauger (1998, 228), examinaron la relación orientación al mercado y desempeño, obteniendo una relación positiva entre la orientación al mercado y el desempeño (en términos de retorno sobre el capital, éxito en los nuevos servicios y el éxito en el control de gastos de funcionamiento), pero esta relación aumenta cuando interviene la variable poder del proveedor, pues un alto poder del proveedor puede reducir la capacidad de respuesta a los clientes, por la falta de recursos y aumento de la explotación de gastos afectando el funcionamiento de los servicios y por ende el desempeño de las empresas.

Sin, Tse, Yau, Chow y Lee (2003, 928:929), realizaron un estudio comparando las empresas de dos culturas diferentes (China y Hong Kong), donde las empresas orientadas al mercado tienen altos desempeños empresariales en ambas muestras, independientemente de su contexto cultural y el nivel de desarrollo económico. Pero esto puede ser debido a los cambios en las políticas gubernamentales Chinas (apoyo gubernamental), debido a que el gobierno de China asigna recursos para apoyar la supervivencia de las empresas de propiedad estatal, no importando si son grandes o pequeñas, además también la presión de la competencia, junto con una mayor autonomía de gestión, podría haber forzado a las empresas chinas a aprender y adoptar prácticas de comercialización, como la vigilancia a las necesidades de los clientes. Esta respuesta al cambiante entorno de mercado podría ayudar a explicar los resultados sobre el por qué las empresas en China continental tienen el mismo nivel de orientación al mercado en comparación con las empresas de Hong Kong.

Caruana, Pitt y Ewing (2003,36) analizaron la relación entre la orientación al mercado y el desempeño de las empresas, y como la disponibilidad del servicio puede influir a fortalecer la relación en empresas de servicios en el sur de África. Obteniendo como resultado que una alta orientación al mercado nos conduce a obtener altos niveles de desempeño y que además la disponibilidad de servicios no influye directamente en el desempeño sino es un antecedente de la orientación al mercado, por que una empresa orientada al mercado tiende a satisfacer las

necesidades del cliente, debido a la disponibilidad del servicio y por lo tanto se refleja en el desempeño de las empresas orientadas al mercado.

Los trabajos que han estudiado la relación orientación al mercado y el desempeño, (Kohli y Jaworski, 1990, 1993; Narver y Slater, 1990; 1994, Kumar et al., 1998; Sin et al., 2003; Caruana et al., 2003) coinciden en que la orientación al mercado es un factor determinante en el desempeño de las empresas. La orientación al mercado, ayuda a las empresas a obtener información sobre las necesidades y deseos de los clientes, la capacidad de la competencia y como responder al mercado creando un valor superior para los clientes, reflejado en el desempeño de las empresas.

## **1.2 De la teoría del marketing a la orientación al mercado y Emprendedora**

La orientación al mercado viene de un concepto relacionado desde la teoría del marketing, como consecuencia de los cambios producidos en la estructura y competencia de la industria. El concepto de marketing se atribuye a que las empresas buscaban la supervivencia y la rentabilidad, implementando estrategias que les permitiera lograr sus objetivos, asumiendo una orientación a la producción que posteriormente fue sustituido por una orientación a las ventas, donde la economía de producción paso a una economía de consumo, caracterizada por una gran cantidad de proveedores, marcas y consumidores cada vez más exigentes (Keith, 1960).

Las empresas lo que buscaban era incrementar la eficiencia y la productividad centrándose únicamente en el cliente (Van Raaij, 2001). El enfoque del marketing partía del principio de que el cliente es el centro de todas las actividades de la empresa, sin considerar su entorno, pero con los problemas que se presentaron por la posguerra, la teoría tradicional de marketing situó a la empresa en una posición de adaptación frente a las oportunidades del entorno, dejando de analizar al marketing de manera separada como organización, productos y clientes, sino como un todo (Valenzuela et al, 2006).

Según Varela y Rio (2003) al no explicar el buen desempeño de las empresas con las estrategias a la producción y a las ventas, y ante la competencia cada vez más intensa, se evoluciona el concepto de marketing en un enfoque estratégico de los negocios, considerando no solo el cliente, sino la competencia y el entorno, con el propósito de conocer los cambios en las necesidades cada vez más exigentes del cliente, mercado y entorno.

Ante la limitación del marketing al considerar solo al cliente, enfocándose en una área específica de la empresa sin incluir al entorno y por los problemas que presentaban las empresas en un ambiente competitivo, se dan adecuaciones,

pasando de un concepto de marketing a un enfoque estratégico, que considera a la competencia y al entorno. Por lo que en la década de los noventa el marketing se enfoca a una orientación estratégica (Carasila y Milton, 2008). Donde el término de marketing se sustituye por el término “orientación al mercado”, como la aplicación del concepto de marketing, convirtiéndose así la orientación estratégica orientada al mercado como línea prioritaria de investigación, la cual puede promover ventajas competitivas e impacto positivo en los resultados de la empresa (Van Raaij, 2001).

La orientación al mercado se centra a la forma en que la empresa genera información continua acerca de las necesidades y deseos de los clientes, necesidades y capacidades de los competidores para utilizarla a su favor creando continuamente un valor agregado a sus productos y servicios superiores a las demandas de los clientes, para así reaccionar a la dinámica del mercado (Anwar, 2008) y lograr un mayor desempeño (Glandson, 2008).

Según Jaworski y Kohli (1993,15) la orientación al mercado consiste en conocer no solo las necesidades y deseos de los clientes, sino en estar informado sobre la competencia y entorno, así como diseminar la información de mercado en todos los departamentos de la empresa y dar respuesta a la información obtenida, transformada en productos o servicios que satisfaga las necesidades y deseos del cliente, mercado y entorno. Una empresa orientada al mercado, según Carasila y Milton (2008) es aquella que asume la necesidad de orientarse al exterior de la empresa, en la generación continua de valor para el cliente objetivo, como guía para asegurar su propia supervivencia a largo plazo.

Según Anwar (2008, 193) las empresas para poder subsistir y mejorar su desempeño, generan nuevas formas de hacer negocios y desarrollan estrategias que les permitan adaptarse y responder rápidamente a los cambios en el mercado y lograr así un mejor desempeño en sus organizaciones. El hecho de aplicar una estrategia empresarial orientada al mercado, provee descubrir y desarrollar un valor superior para los clientes, como un concepto estratégico.

Pero ante la creciente competencia que existe en los mercados, la orientación al mercado como generación de información, disseminación y respuesta de información (Jaworski y Kohli, 1993) no es suficiente, ya que no sólo se requiere conocer las necesidades y deseos de los clientes sino cómo ganarle a la competencia para lograr mejor desempeño.

La estrategia competitiva, tiene que ver con cómo una organización debe competir en un entorno empresarial, cuyo objetivo es lograr y mantener mayor desempeño (Hansen, 2006). Según Camarero y Garrido (2008) la orientación al mercado es una condición necesaria, pero al mismo tiempo insuficiente para obtener mayor desempeño. Porter (1980) estudio a la industria y a la competencia, describiendo la estrategia competitiva, como las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de la industria, clasificando las estrategias competitivas en estrategias en liderazgo en costos (mantener el costo más bajo frente a los competidores y lograr un volumen alto de ventas era el tema central de la estrategia) diferenciación (crear al producto o servicio algo que fuera percibido en toda la industria como único) y enfoque (concentrarse en un grupo específico de clientes, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico). Sin embargo, Porter (1990,1980) menciona que la ventaja solo dura hasta que los competidores las copian o las superan, el innovador sólo podrá explotar la ventaja, durante un tiempo antes que sus competidores reaccionen. Entre las estrategias más utilizadas en la literatura de estrategias competitivas y que permite reaccionar de manera proactiva ante los cambios constantes del mercado son las estrategias desarrolladas por Miles y Snow (1978).

Miles y Snow (1978, 550) desarrollan la tipología de estrategias más utilizadas para abordar el tema de la estrategia competitiva en cuatro comportamientos: prospectador, analizador, defensor y reactor, donde los prospectores crean cambios en la industria para el desarrollo de nuevos productos y la introducción de nuevas tecnologías, buscan nuevas oportunidades; los defensores tratan de crear un



dominio estable siendo eficientes en costos; los reactores responden inapropiadamente, su desempeño es pobre y son renuentes a comprometerse específicamente con una estrategia definida, y los analizadores; muestran características tanto de los defensores y prospectores, están interesados en desarrollar ideas, su fuente de innovación es con frecuencia la imitación. Estas estrategias tienden a que las empresas estén atentas al mercado y más que conocer las necesidades y deseos de los clientes, se ejecuten acciones para responder al mercado con innovaciones ante la competencia, buscando mayor desempeño.

Siguiendo la tipología estratégica de Miles y Snow (1978) para lograr un mejor desempeño, Miller (1983); Covin y Slevin (1989) establecen una nueva orientación estratégica que permite reaccionar ante el mercado con innovaciones, una predisposición a asumir riesgos controlados y una actitud proactiva, que hoy en día se llama orientación emprendedora. Por lo que en este trabajo se plantea un modelo integral de dos perspectivas estratégicas surgidas desde la teoría del marketing como el enfoque de la orientación estratégica al mercado y como la orientación emprendedora, las cuales son complementarias para explicar el desempeño de las empresas (Barahí y Sánchez, 2004; Frishammar y Ake Hörte, 2007).

# **Capítulo II**

## **Marco teórico**

## 2.1 Relación orientación al mercado y desempeño

La relación entre la orientación al mercado y el desempeño de las empresas ha sido estudiada en diferentes contextos, con los trabajos de Kohli y Jaworski (1990; 1993); Narver y Slater, (1990; 1994), Wei y Morgan (2004); Atuahene–Gima et al., (2005); Zhou et al., (2007); Armario et al., (2008); Camarero y Garrido (2008); Chou y Shiu (2009); Mohd, Zien y Arshad (2009). Sus resultados muestran una relación positiva y significativa entre la orientación al mercado y el desempeño de las empresas.

En China Wei y Morgan (2004,383) estudiaron la relación orientación al mercado y el desempeño, encontrando que las empresas orientadas al mercado se caracterizan por fuertes conexiones y flujos de comunicación entre las diferentes áreas funcionales a través de un clima organizacional positivo que se manifiesta en la medida en que el conocimiento de mercado se difunde y es utilizado para el desarrollo de nuevos productos. Además concluyen que una orientación al mercado es un recurso de información valuable que permite a las empresas generar renta económica significativa y disfrutar de un mayor desempeño.

En Estados Unidos Atuahene-Gima et al., (2005,477) estudiaron la orientación al mercado desde dos perspectivas: una orientación al mercado proactiva y una orientación al mercado responsable. Encontraron que ambas orientaciones funcionan como variables independientes, pero, dado el costo potencial de utilizar ambas orientaciones, utilizar una sola es más beneficioso. Ya sea que se ponga énfasis en los nuevos conocimientos generados a través de la orientación al mercado proactiva, para lograr el éxito en el desarrollo de productos. O si se enfatiza la orientación al mercado responsable, se puede utilizar el nuevo conocimiento para responder al mercado garantizando mayor desempeño.

En pequeñas y medianas empresas de Maryland, New York y Pensilvania Kara, Spillan y DeShields (2005,114:115) concluyen que la generación de información al mercado, la diseminación de información y dar respuesta son las tres

dimensiones que influyen en la orientación al mercado e impactan en el desempeño de la empresa. La presencia de la orientación al mercado lleva a la empresa a conocer la necesidad de evaluar y descubrir los servicios que satisfagan las necesidades de los clientes, informándose acerca del desarrollo y tendencias del ambiente actual. Resultando que la diseminación de información y respuesta son relaciones críticas para el éxito de las empresas, dándoles mayor importancia a la comprensión y satisfacción del cliente y a determinar sus necesidades, así como la orientación al competidor, porque esto aumenta el nivel de orientación al mercado, que a su vez puede conducir a un mejor desempeño.

En Estados Unidos Zhou et al., (2007,313:315) encontraron que la orientación al cliente, la orientación al competidor están relacionadas positiva con el desempeño. Sin embargo, la presencia de una orientación al cliente en mercados desarrollados puede conducir a obtener mayor desempeño que en mercados en desarrollo, debido a que los clientes en mercados desarrollados son más exigentes y más conscientes a cerca de los beneficios que reciben de las ofertas de mercado. En cambio la orientación al competidor genera mayor desempeño en mercados en desarrollo por que los clientes son más consientes de los precios y están más preocupados por la disponibilidad de los productos y menos sensibles a la variedad de productos y servicios, en tales condiciones ofrecer un producto a bajo precio es el principal factor de éxito que conduce a maximizar el desempeño de las empresas.

En la India, según Jain y Bhatía (2007,30) la orientación al mercado aumenta la eficiencia de las habilidades y recursos para llevar a cabo operaciones comerciales, lo que conduce a proveer un mejor desempeño financiero (crecimiento, cuota de mercado y rentabilidad), y no financiero (espíritu de equipo, compromiso de la organización, calidad del producto y la satisfacción del cliente). Concluyendo que la orientación al mercado es un requisito para que las empresas obtengan mayores resultados en su desempeño.

En la Unión Europea, Armario, Ruiz y Armario (2008,497) concluyeron que la orientación al mercado facilita la eficiencia en la adquisición del conocimiento de mercados extranjeros y además que la orientación al mercado es una característica intangible de la empresa que conduce a dirigir la información de mercado y descubrir las necesidades y valores del cliente, siendo un determinante significativo del desempeño. Similarmente en Estados Unidos Camarero y Garrido (2008,428) mencionan que la orientación al mercado impacta positivamente sobre el desempeño. La comprensión de las necesidades de los clientes y el cómo satisfacerlos es el centro y los objetivos de las empresas, para lograr mejor desempeño económico y social destinado a salvaguardar la supervivencia y la rentabilidad de la empresa.

En Malasia Mohd, Zien y Arshad (2009, 80) concluyen que la orientación al mercado generada por la acción y planeación del mercado está relacionada positivamente con desempeño de las empresas. Donde la orientación al mercado conduce a detectar y responder ante los cambios en las preferencias de los productos del cliente, la competencia y regulaciones, obteniendo clientes satisfechos y por ende mejor desempeño.

La importancia que en la actualidad ha adquirido la orientación al mercado para explicar el desempeño de las empresas, en los trabajos realizados por Wei y Morgan (2004); Atuahene–Gima et al., (2005); Zhou et al., (2007); Armario et al., (2008); Camarero y Garrido (2008); Chou y Shiu (2009); Mohd et al., (2009), se explica porque la orientación al mercado permite a la empresa conocer las necesidades y deseos de los clientes, informándose acerca de la competencia y tendencias del entorno, para responder a las exigencias del mercado, que permite como resultado mayor desempeño para la empresa. Además de que Wei y Morgan (2004); Atuahene–Gima et al., (2005); Zhou et al., (2007); Armario et al., (2008); Camarero y Garrido (2008); Chou y Shiu (2009); Mohd et al., (2009), coinciden que la orientación al mercado está relacionada positivamente con el desempeño de las empresas, independientemente de su contexto. Por lo que se plantea la siguiente hipótesis:

*H1: La orientación al mercado está relacionada positivamente con el desempeño de las empresas.*

## **2.2 La orientación emprendedora en la relación orientación al mercado y el desempeño.**

La orientación emprendedora en la relación orientación al mercado y desempeño puede ayudar a crear una ventaja competitiva y aumentar el desempeño de las empresas, por que las empresas que desarrollan una orientación emprendedora son capaces de responder rápidamente a los cambios en el entorno, con oportunidades económicas, la proactividad les confiere la habilidad de lanzar nuevos productos, búsqueda de nuevos mercados, lo que conduce a mejores resultados frente a la competencia (Blesa y Ripolles, 2005).

Existen diversos estudios que han estudiado la relación orientación al mercado y el desempeño (Wei y Morgan, 2004; Atuahene–Gima et al., 2005; Zhou et al., 2007; Armario et al., 2008; Camarero y Garrido, 2008; Chou y Shiu, 2009; Mohd et al., 2009). Sin embargo, a pesar de que los resultados de esta relación son positivos y significativos, no es suficiente para el éxito de las empresas:

- a) Según Blesa y Ripolles (2005,169) el éxito de la empresa es más probable cuando la orientación al mercado lleva asociada valores emprendedores como la tolerancia al riesgo, la proactividad, la receptividad a las innovaciones y la resistencia a la burocracia.
- b) Li et al.,(2008, 118) mencionan que las empresas con una orientación al mercado pueden aumentar su desempeño, pero este puede ser limitado y con la intervención de la orientación emprendedora puede ayudar a superar esta limitación, debido a que las empresas con una orientación al mercado por sí solas puede centrarse en la respuesta a las necesidades articuladas de los

clientes, pero pueden perder de vista las oportunidades de desarrollar nuevos productos que los clientes no pueden describir o manifestar.

- c) Una orientación emprendedora según Lee y Sukoco (2007, 553) puede incrementar la capacidad de la organización, para reaccionar proactivamente, convirtiendo la información obtenida en conocimiento para la innovación y mejorar la competencia ofreciendo al cliente nuevos productos y servicios que la competencia descuida y así lograr un desempeño superior.
- d) La orientación al mercado en combinación con la orientación emprendedora permite a las empresas, centrarse en el mercado con innovación de productos y ser el primero en moverse, ya que cuando se disponga de información de mercado y no se reaccione a tiempo, la información puede ser ya obsoleto (Blesa y Ripollesa, 2004; Li et al., 2008) y en conjunción con la orientación emprendedora es más probable que conduzcan a las empresas a que su desempeño sea mayor (Bhuain et al., 2005).
- e) Según Atuahene-Gima y Ko (2001,68:69) mencionan que una concepción incipiente de la orientación al mercado desarrollada a partir de las necesidades actuales de mercado y que por lo tanto, no explore ni explote nuevas oportunidades de mercado estará destinada al fracaso, además comprueban como las empresas que combinan ambas orientaciones empresariales obtienen resultados superiores, en términos de innovación de productos, que aquellas que solo se orientan al mercado.
- f) Las empresas que tienen una orientación al mercado y una orientación emprendedora son más probables a tener mejor desempeño que las empresas que implementan una sola estrategia (Frishammar y Ake Hörte, 2007; Grinstein, 2008).
- g) Bhuian et al., (2005,13) al analizar los efectos de la orientación emprendedora en la relación orientación al mercado y el desempeño, concluye que la orientación emprendedora modera la relación entre la orientación al mercado y

el desempeño de manera positiva, siendo más intensa para niveles medios de una orientación emprendedora y más débil para niveles altos de la orientación emprendedora.

- h) Según Li et al., (2008, 123) la orientación emprendedora modera la relación entre la orientación al mercado y el desempeño de manera positiva, aumentando el grado de desempeño de las empresas que tienen una orientación emprendedora a una que no lo tiene.

Considerando que las empresas orientadas al mercado pueden perder de vista las necesidades desarticuladas y los deseos que el cliente no pueden describir o manifestar, no basta solo una orientación al mercado como fuente de información sobre las necesidades y deseos de los consumidores, debido a que no es suficiente para generar una ventaja competitiva y aumentar el desempeño. Pero con la orientación emprendedora las empresas pueden mejorar su desempeño. Por lo anterior se plantea la siguiente hipótesis:

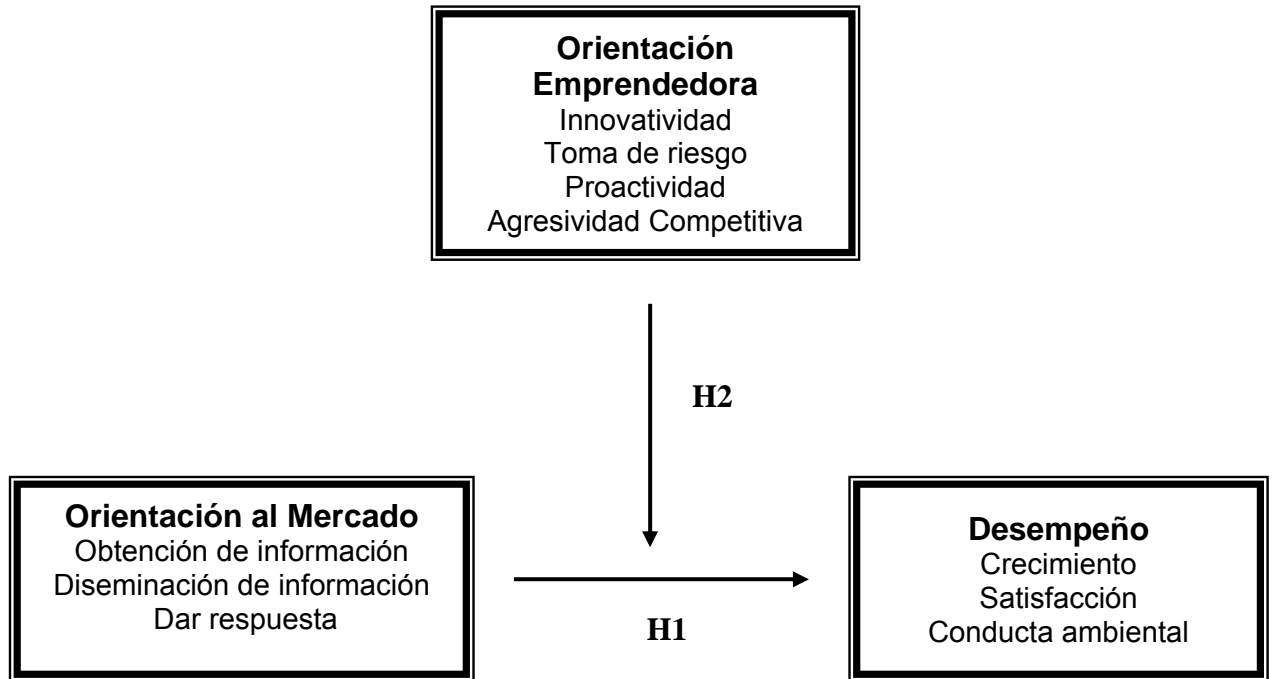
*H2: La orientación emprendedora modera positivamente la relación entre la orientación al mercado y el desempeño de las empresas.*

## **2.3 Modelo de Investigación**

El modelo de investigación se presenta en la figura 1., donde se plantea que el desempeño de las empresas manufactureras se explica por la orientación al mercado, con una relación directa y positiva con el desempeño, pero además esta relación es moderada positivamente por la orientación emprendedora.



**Figura 1. Modelo de Investigación**



## 2.4 Hipótesis

*H1:* La orientación al mercado está relacionada positivamente con el desempeño de las empresas.

*H2:* La orientación emprendedora modera positivamente la relación entre la orientación al mercado y el desempeño de las empresas.

## 2.5 Conceptualización

### 2.5.1 Desempeño

El desempeño se ha visto desde dos perspectivas: Desde el punto de vista financiero como crecimiento en ventas, rentabilidad y retorno sobre la inversión (Venkatraman y Ramanujam, 1986), los autores Greenley (1995), Kumar et al., (1998), Matsuno et al., 2002) midieron el desempeño retomando a Venkatraman y Ramanujam (1986) con crecimiento en ventas, desarrollo de nuevos productos y ROI. Domínguez et al., (2004); Hernández, Yescas y Domínguez (2007) consideraron el crecimiento en ventas, crecimiento en personal, crecimiento en producción y el crecimiento en activos. Los autores Lin y Chen (2007) utilizaron otros indicadores como rentabilidad sobre el patrimonio, rentabilidad sobre activos y retorno sobre la inversión (ROE; ROA; ROI).

Desde el punto de vista no financiero como porción de mercado, introducción de nuevos productos, calidad del producto, efectividad de marketing, eficiencia tecnológica (Venkatraman y Ramanujam, 1986), estado de la compañía en comparación con los competidores (Greenley,1995), satisfacción de los directivos con el desempeño de nuevos productos, fuerza de mercado atribuido a nuevos productos (Wei y Morgan, 2004), satisfacción del dueño del negocio, lealtad de los clientes y prestigio de la empresa (Domínguez et al., 2004), satisfacción del dueño a través de los indicadores como satisfacción de la demanda, importancia del ingreso por ventas y permanencia en el negocio (Hernández et al., 2007), compromiso de empleados, calidad de productos, satisfacción del cliente, empleados con espíritu emprendedor, éxito de nuevos productos y competitividad (Jain y Bhatia, 2007), satisfacción de clientes, satisfacción de trabajo, calidad de vida y calidad de productos (Reijonen,2008).

Considerando las medidas financieras y no financieras, Dess y Robinson (1984,6) mencionan que las medidas financieras no sustituyen a las medidas no

financieras de una empresa y consideran que las medidas financieras son preferibles que las no financieras por ser estas fuentes de información más verídicas y reales. Sin embargo Matsuno et al., (2002,24) considera que las medidas financieras son fiables en una tercera parte, porque los estados financieros muchas veces no refleja la realidad de la empresa por cuestiones fiscales y no es disponible ni revelada por razones confidenciales (Matsuno et al., 2002; Langerak et al., 2004; Yen-Yun et al., 2007).

Para Haber y Reichel (2005, 259) los indicadores financieros pueden ser difíciles de obtener por la falta de tiempo ó por una política de confidencialidad de información, escasa disponibilidad y además algunas fuentes documentales son poco fiables, por lo que es más viable utilizar medidas subjetivas que permitan medir el desempeño.

Kumar et al., (2002) midieron el desempeño preguntándole a los directivos acerca de la evaluación que hacían del desempeño de sus empresas, indicando la importancia que la empresa le daba al crecimiento en ventas, al control de gastos de operación, el margen de ganancias, el rendimiento de nuevos productos y el grado en que estaban satisfechos con el desempeño de la empresa en relación a su crecimiento y ganancias, indicando que las razones de utilizar medidas subjetivas era por que las empresas encuestadas eran pequeñas y renuentes a proporcionar información financiera.

Garg (2003, 733) menciona que las medidas subjetivas son apropiadas para medir el desempeño, basadas en apreciaciones de los directivos o miembros de la organización, debido a la dificultad para que los dueños proporcionen información contable sobre su empresa. Según Reijonen (2008, 617) el desempeño de las micro y pequeñas empresas puede ser medido desde una percepción del dueño o propietario del negocio, debido a que el dueño es quién sabe y conoce más sobre las acciones y resultados de la empresa, además puede valorar el desempeño de manera más adecuada.

Considerando lo mencionado por Kumar et al., (2002), Garg (2003), Haber y Reichel (2005) y Reijonen (2008), de que las empresas no revelan o proporcionan información sobre sus estados financieros, por políticas de confidencialidad o no disponen de dicha información. En el caso de las empresas manufactureras en Oaxaca, México., estas empresas presentan aun mayores limitaciones para obtener información por motivos fiscales como el presentar estados financieros de las empresas en ceros o maquillados o simplemente por no llevar una contabilidad formal, por política de la empresa y desconfianza al revelar información.

Para este trabajo el desempeño se conceptualiza considerando la percepción del dueño sobre los resultados de las acciones realizadas por la empresa, reflejadas en el crecimiento, la satisfacción y la conducta ambiental.

## **Crecimiento**

Navas y Guerras (1996, 286) citado por Blázquez et al., (2006, 185) consideran el concepto de crecimiento como los aumentos producidos en cantidades y dimensiones así como cambios en sus características económicas internas. Estos aumentos pueden estar reflejados en: activos, producción, ventas, beneficios, líneas de productos y mercados.

Se ha utilizado más de un criterio de medida del crecimiento, entre ellos se pueden citar a Maravall (1984) quien utilizó como medida la dimensión del volumen de ventas y el valor añadido, Pérez y Rodríguez (1998) activo total neto e ingresos, Heshmati (2001) número de empleados, ventas y activo total. Kumar et al., (2002) midieron el crecimiento en ventas, control de gastos, porción de mercado y ganancias, para Yusuf y Saffu (2005) en su estudio el crecimiento fue medido como crecimiento en ventas, participación en el mercado y el crecimiento en rentabilidad. Hernández et al., (2007,) consideraron el crecimiento en ventas, crecimiento en personal, crecimiento en producción y el crecimiento en activos.

Para este estudio el crecimiento se conceptualiza como la percepción del dueño de la empresa sobre el aumento en ventas, empleados, producción y activos, comparándolos en dos periodos de tiempo (2005 y 2009).

## **Satisfacción**

En la actualidad no existe una definición unánime aceptada para el concepto de satisfacción. Muchas veces los autores elaboran y adapta una definición de acuerdo a su tema de investigación, las facetas de la satisfacción más estudiadas tienen que ver con la satisfacción relacionada con el contenido de su trabajo (intrínseco del trabajo, la variedad, las oportunidades de aprendizaje o la dificultad), salario, con las condiciones de trabajo (horario, descansos, condiciones ambientales) y con la empresa (Martín, 2001).

Para Hernández et al., (2007,83) la satisfacción se mide por indicadores como la satisfacción de la demanda, impacto en ventas y permanencia en el negocio. Para Gimeno et al., (2004,50) la satisfacción es un indicador más personal del dueño de la empresa y se mide como el grado en que se cumplen las expectativas personales y familiares, pues supone que el desempeño de una empresa se puede reflejar por la satisfacción del dueño con su vida personal y familiar. Según Domínguez et al., (2004, 141) la satisfacción con el negocio se mide como el grado en que los ingresos del negocio le permiten al dueño mejorar su nivel de vida, mediante la adquisición de bienes y servicios como producto del negocio. Para Reijonen (2008) la mayoría de las veces los dueños de las micro y pequeñas empresas perciben que sus negocios tienen un buen desempeño cuando este les da la oportunidad de lograr sus deseos personales.

Para este trabajo la satisfacción se conceptualiza como el grado en que se cumplen las expectativas o logros de los dueños o directivos en relación con la empresa y con su vida personal.

## **Conducta Ambiental**

El comportamiento ambiental según Castro (2001, 18) *“es aquella acción que realiza una persona, ya sea en forma individual o en un escenario colectivo, a favor de la conservación de los recursos naturales y dirigida a obtener una mejor calidad del medio ambiente”*. Corral (2004,8) menciona que la conducta es la practica concreta que involucra la acción individual y grupal dirigido a hacer un uso racional de los recursos del medio ambiente, garantizando el bienestar de los individuos al igual que el equilibrio ecológico.

Según Corral-Verdugo y Pinheiro (2004,2) aun no existe un consenso en los términos empleados en la literatura como: comportamiento ambiental (Bratt, 1999; Zelezny, 1999), conducta proambiental (Leeming, Dwyer y Cobren, 1993; Corral Verdugo, 2001), conducta ecológica (Kaiser y Shimoda, 1999), conducta ambiental responsable (Cottrell y Graefe, 1997), conducta sustentable (Schmuck y Schultz, 2002), definidos de acuerdo al contexto de estudio y a la delimitación de este. Sin embargo todas las definiciones llevan implícitas acciones que resultan en el cuidado y preservación del medio ambiente.

Para este trabajo la conducta ambiental se conceptualiza como toda aquella acción que la empresa realiza para cuidar y preservar el medio ambiente, como practicas de conservación, preocupación e interés ambiental.

### **2.5.2 Orientación al mercado**

La orientación al mercado según Anwar (2008,186) es asociada a él concepto moderno de marketing, clave para lograr objetivos eficientes, satisfaciendo las necesidades y deseos de los clientes. En la literatura existen diversas definiciones

que han utilizado los autores Shapiro (1988); Webster (1988); Kohli y Jaworski (1990); Hunt y Morgan (1995) para definir la orientación al mercado.

Según Shapiro (1988, 3) una empresa orientada al mercado es aquella que entiende completamente las necesidades de la gente, quien decide si compra los productos o servicios, y distribuye la información de mercado en todas las áreas de la empresa y todos participan en la toma de decisiones estratégicas y se ejecutan con un sentido de compromiso. En ese mismo año Webster (1988,37) en su estudio menciona que una empresa para estar orientada al mercado debe cumplir los siguientes requisitos: valores y creencias de la alta dirección, defendiendo la orientación al cliente y fomentando el compromiso con el cliente en toda la organización.

Kohli y Jaworski (1990, 6) quiénes son considerados pioneros en la literatura sobre la orientación al mercado, definen la orientación al mercado como la *“generación de información de mercado relacionado a las necesidades de los clientes actuales y futuros, la diseminación de información a través de los departamentos, y dar respuesta a la misma en toda la organización”*. Con el mismo enfoque del estudio realizado por Kohli y Jaworski (1990), Hunt y Morgan (1995,11) consideran a la orientación al mercado como la recopilación sistemática de información sobre clientes y competidores tanto actuales como potenciales, análisis sistemático de la información con el fin de conocer el desarrollo de mercado, y el uso de esos conocimientos para orientar la estrategia a satisfacer las necesidades y deseos de los clientes.

Con el mismo enfoque del estudio realizado por Kohli y Jaworski (1990), Hunt y Morgan (1995,11) consideran a la orientación al mercado como la recopilación sistemática de información sobre clientes y competidores tanto actuales como potenciales, análisis sistemático de la información con el fin de conocer el desarrollo de mercado, y el uso de esos conocimientos para orientar la estrategia a satisfacer las necesidades y deseos de los clientes.

Los autores Shapiro (1988); Kohli y Jaworski (1990); Hunt y Morgan (1995), coinciden en que la orientación al mercado consiste en conocer las necesidades y deseos de los clientes, estar informado sobre su competencia, generando la información de mercado y difundiéndola en toda la empresa para tomar acciones en respuesta a las necesidades y expectativas de los clientes. Se centran en la obtención y diseminación de información sobre los clientes, competencia y entorno, señalando la importancia de todas las funciones de la organización para responder a las necesidades del consumidor.

Kumar, Subramanian y Yauger (1998); Matsuno et al., (2002); Caruana et al., (2003); Sin et al., (2003); Wei y Morgan (2004); Kara et al., (2005); Serna (2005); Atuahene-Gima et al., (2005); Macondo (2005); Jain y Bhatia (2007) y Zhou et al., (2007), retoman la definición de Jaworski y Kohli (1993) quienes consideran la orientación al mercado como una acción a realizar mediante la información de mercado, la cual inicia con la obtención de información de mercado y concluye con la capacidad de respuesta a esa información.

Considerando que en la literatura sobre la orientación al mercado, la definición de Jaworski y Kohli (1993), es la más utilizada y según Pitt (1996,5) es la definición más completa, en este estudio la orientación al mercado se conceptualiza como la obtención de información de mercado relativo a las necesidades de los clientes, la diseminación de información a través de los departamentos, y dar respuesta a la misma en toda la organización.

### **2.5.3. Orientación emprendedora**

No existe aún un consenso en la definición conceptual de la orientación emprendedora, algunos autores lo llaman espíritu emprendedor o inclinación emprendedora (Belausteguigoitia, 2000; Matzuno, Mentzer y Ozsomer, 2002) y otros



orientación emprendedora (Miller, 1983; Covin y Slevin, 1989; Lumpkin y Dess, 1996; Covin, Green y Slevin, 2006; Naldi Lucia et al., 2007). Sin embargo, según Zahra, Jennings y Kuratko (1999,45) el concepto de la orientación emprendedora se dio cuando Miller en 1983 publicara los resultados de su trabajo.

Miller (1983, 780) sugirió que la orientación emprendedora surge a partir de la interrelación de características empresariales y la define como una actitud innovadora, una predisposición a asumir riesgos controlados y una actitud proactiva. Lumpkin y Dess (1996, 147) sugieren que la proactividad y la agresividad son, de hecho, dimensiones distintas, aunque estrechamente relacionados entre sí. La Proactividad se refiere a cómo las empresas buscan oportunidades de mercado en el proceso de nueva entrada, y aprovechar esas oportunidades con el fin de modelar el entorno, mientras que la agresividad se refiere a la competencia, de cómo las empresas responde a las tendencias y las demandas que ya existen en el mercado.

Para este trabajo la orientación emprendedora se conceptualiza como la actitud innovadora, la predisposición a asumir riesgos, la actitud proactiva y la agresividad competitiva de las empresas.

Las dimensiones de la orientación emprendedora son la Innovatividad, Toma de riesgo, Proactividad y Agresividad competitiva.

### **Innovatividad**

Lumpkin y Dess (2005,150) mencionan que la innovatividad es una de las dimensiones más importantes de la orientación emprendedora. La innovatividad se conceptualiza como la frecuencia en que la empresa realiza mejoras e innovaciones en producto o proceso.

## **Toma de riesgo**

Según Lumpkin y Dess (1996, 145) aun no existe un consenso en la definición de toma de riesgos, los intentos por entender de una forma más clara el origen de la toma de riesgos, no han sido exitosos al encontrar patrones de la toma de riesgos asociada con el entrepreneurship, la mayoría de los estudios investigan la toma de riesgos de los individuos más que de las empresas. Sin embargo, basados en el enfoque de Miller (1983) sobre la orientación emprendedora, la toma de riesgos se mide a nivel empresa con preguntas dirigidas a los gerentes sobre la propensión de la empresa para dedicarse a proyectos riesgosos y las preferencias de los gerentes hacia las acciones osada o cautelosas para lograr los objetivos de la empresa (Covin y Slevin, 1989), esta escala es retomada por Venkatraman (1989) preguntando a los gerentes el grado en el cual ellos seguían las rutas inciertas o tendían a apoyar solamente los proyectos en los que las ganancias esperadas eran ciertas.

Lumpkin y Dess (2005,150) mencionan que existen tres tipos de riesgo, el riesgo de negocio, financiero y personal. El riesgo de negocio implica aventurarse a lo desconocido sin saber la probabilidad de éxito. El riesgo financiero, es cuando una empresa requiere pedir prestado en cantidades grandes más allá de su capacidad de pago o comprometer una gran parte de los recursos de la empresa para crecer. Riesgo personal, son los riesgos que asume el ejecutivo en la adopción de una postura a favor de una acción estratégica.

Para este estudio la toma de riesgos se conceptualiza como la toma de decisiones y acciones en la empresa sin conocimiento seguro de los resultados probables, como aventurarse a lo desconocido, compromiso de una gran porción de activos y préstamos grandes que superen su capacidad de pago.

## **Proactividad**

La proactividad según Lumpkin y Dess (1996,146) es definida como la anticipación a problemas o necesidades futuras, la idea de ser el primero en el mercado, ser novedosa, pensar en el futuro. Para Lumpkin y Dess (2005,150) la proactividad se refiere a los esfuerzos de la empresa por buscar nuevas oportunidades. La organización proactiva monitorea tendencias, identifica necesidades futuras de los clientes y se anticipa a cambios en la demanda o a los problemas actuando oportunamente. Existen dos métodos que usan las empresas proactivas que consisten en la introducción de nuevos productos o tecnologías y la observación continua de productos o servicios que ofrecen al mercado (Lumpkin y Dess, 2005). Para este trabajo la proactividad se conceptualiza como las acciones que la empresa realiza para anticiparse a las oportunidades del mercado.

## **Agresividad competitiva**

La agresividad competitiva según Lumpkin y Dess (1996,146) se refiere a la propensión de desafiar directa e intensamente a sus competidores para lograr entrar o mejorar su posición competitiva. Según Lumpkin y Dess (2005, 151) existen dos acciones identificadas en las empresas agresivas: bajos precios y copiar las practicas de la competencia.

Para este trabajo la agresividad competitiva se conceptualiza como las acciones que la empresa realiza para competir y mejorar su posición en el mercado.

# **Capítulo III**

# **Metodología**

En este trabajo se sigue una metodología de tipo estadístico.

Primero se inició con la revisión bibliográfica en artículos científicos, tesis, periódicos, revistas y páginas web, con el objetivo de recopilar información de interés sobre el desempeño de las empresas manufactureras en Oaxaca, México.

Luego se identificaron las variables a estudiar, como variable dependiente desempeño e independiente orientación al mercado, analizando la relación entre ambas variables, y como la variable orientación emprendedora interviene en la relación. Construyendo el modelo propuesto de investigación con sus respectivas hipótesis (ver figura 1). Después se procedió al tratamiento de variables estructurado por la definición conceptual y operacional de cada una de las variables (ver tabla 5,7 y 9).

Posteriormente, se diseñó un instrumento para la recolección de datos de la muestra seleccionada, estructurado en tres secciones: datos demográficos del dueño, datos generales de la empresa y las preguntas relacionadas con las variables bajo estudio. La selección de los datos fue mediante frecuencias descriptivas, se aplicó un análisis factorial para determinar la estructura conceptual de las variables.

Para la prueba de hipótesis planteadas en el modelo de investigación (ver figura 1), se realizó un análisis de correlación Bivariada de Pearson para la relación directa y como el modelo plantea una variable moderadora, se utilizó un análisis de correlación parcial para estudiar el comportamiento de la relación, utilizando el paquete estadístico SPSS.

Seguido de la interpretación de los resultados y las conclusiones del trabajo de investigación.

### 3.1 Descripción de la muestra

La muestra está integrada por 75 empresas manufactureras de alimentos y bebidas. La selección de la muestra se realizó mediante un proceso aleatorio, de manera que cada uno de los elementos de la población bajo estudio tuviera la misma oportunidad de ser seleccionado.

La unidad de análisis fueron las empresas manufactureras del subsector de alimentos y bebidas ubicados en los municipios de los valles centrales del estado de Oaxaca (ver tabla 1) y la unidad de información fueron los dueños o directivos, quienes proporcionaron información sobre el comportamiento de sus empresas en relación a las variables de estudio.

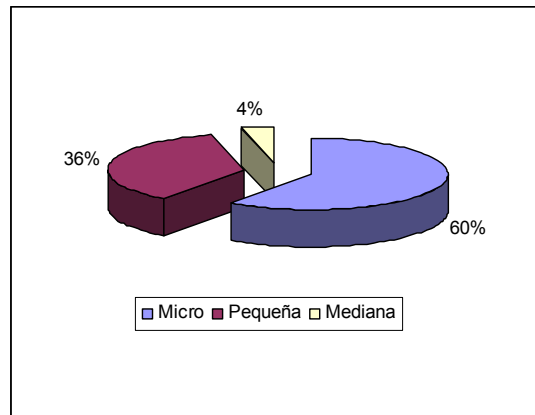
Tabla 1. Ubicación de las empresas entrevistadas por municipios

<b>Municipio</b>	<b># de Empresas</b>	<b>Municipio</b>	<b># de Empresas</b>
Oaxaca de Juárez	33	Tlalixtac de Cabrera	4
Santa Cruz Xoxocotlan	3	Santa María el Tule	3
San Bartolo Coyotepec	1	Santiago Matatlan	11
Santa María Coyotepec	1	Tlacolula	3
San Pablo Etla	2	San Dionisio Ocotepc	1
Zimatlan de Álvarez	5	San Pablo Villa de Mitla	1
Santa Lucía del Camino	7		

Fuente: Elaboración propia.

El 60% de las empresas entrevistadas son micro (1 a 10 trabajadores), el 36% son pequeñas (11 a 50 trabajadores) y el 4% son medianas (51 a 250 trabajadores), (ver figura 2), (Secretaría de Economía, 2005).

**Figura 2. Tamaño de las empresas entrevistadas**



*Fuente: Elaboración propia*

El 59% de las empresas tienen una antigüedad de 5 a 16 años de operación, el 19% de 17 a 28 años, el 17% de 29 a 41 años, el 4% de 42 a 53 años y el 1% de 54 a 65 años (ver tabla 2). Lo que muestra que las empresas no son de nueva creación, sino han estado operando de generación en generación, habiendo cambio de dueños en algunos casos o directivos.

**Tabla 2. Antigüedad de las empresas**

Antigüedad	Frecuencia	%
5 a 16 años	44	59
17 a 28 años	14	19
29 a 41 años	13	17
42 a 53 años	3	4
54 a 65 años	1	1
	75	100

*Fuente: Elaboración propia*

El 61% de las empresas están dirigidas por hombres, y 39% las dirigen mujeres (ver tabla 3).

**Tabla 3. Muestra según género de los directivos.**

Genero	Frecuencia	%
Masculino	46	61
Femenino	29	39
Total	75	100

*Fuente: Elaboración propia*

El nivel académico de directivos de las empresas muestra que: el 40% tiene estudios de licenciatura, 4% tiene posgrado, el 28% bachillerato, y el 7% tiene primaria (ver tabla 4). Las empresas están dirigidas en un 72% por personas que tienen una educación media superior.

Tabla 4. Nivel académico de directivos

<b>Nivel académico</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Primaria	5	7
Secundaria	16	21
Bachillerato	21	28
Licenciatura	30	40
Posgrado	3	4
	75	100

*Fuente: Elaboración propia*

### **3.2 Instrumento de medición**

Para la recolección de datos se elaboró un cuestionario de 92 preguntas, estructurado en 3 partes. (1) Aspectos generales del dueño como nombre, sexo, edad y nivel académico, (2) datos generales de la empresa como domicilio y antigüedad y (3) preguntas relacionadas con las variables de estudio sobre el desempeño de la empresa en relación a su crecimiento, satisfacción y conducta ambiental, la orientación al mercado y orientación emprendedora (ver anexo 1).

Las variables se midieron mediante una escala Likert. El desempeño se mide por el crecimiento, la satisfacción y la conducta ambiental, el crecimiento se midió en una escala Likert de tres puntos, que va de (1) menor (2) igual y (3) mayor, el desempeño por conducta ambiental se midió en una escala Likert de cinco puntos (1) nunca, (2) casi nunca, (3) rara vez, (4) algunas veces y (5) siempre. Posteriormente para el análisis de las variables de manera global se recodificaron las escalas en tres puntos (1) Bajo, (2) Medio, y (3) Alto.



La orientación al mercado se midió en una escala Likert de cinco puntos (1) nada, (2) muy poco, (3) poco, (4) regular y (5) mucho, y la variable orientación emprendedora es medida con una escala Likert de cinco puntos, que va de (1) nada, (2) muy poco, (3) poco, (4) regular y (5) mucho, para esta variable también se utilizó la escala de frecuencia de (1) nunca, (2) casi nunca, (3) rara vez, (4) algunas veces y (5) siempre.

### **3.3 Tratamiento de las variables**

En esta sección se muestra la operacionalización de cada una de las variables que intervienen en el modelo de investigación, así como la validez y confiabilidad de las escalas.

#### **3.3.1. Desempeño**

##### **3.3.1.1. Definición Operacional**

El desempeño se definió operacionalmente como la percepción del dueño de la empresa sobre el crecimiento en relación a sus ventas, empleados, producción y activos, la satisfacción y la conducta ambiental de la empresa.

El crecimiento se define operacionalmente considerando la percepción del dueño de la empresa al comparar los aumentos producidos en ventas, activos, número de empleados y volumen de producción, en el periodo 2005 y 2009, estableciendo la diferencia de cuánto había en el 2005 y cuánto en el 2009. El crecimiento se midió en una escala Likert de tres puntos, que va de (1) menor (2) igual y (3) mayor.

La satisfacción se define operacionalmente como el grado en que se cumplen las expectativas o logros de los dueños o directivos en relación con la empresa y con su vida personal. Se midió en una escala Likert de cinco puntos (1) nada, (2) muy poco, (3) poco, (4) regular y (5) mucho.

La conducta ambiental se define operacionalmente como la frecuencia en que la empresa realiza actividades relacionadas con las prácticas de conservación, preocupación e interés ambiental. Las prácticas de conservación se mide con la frecuencia en que el negocio practica el reuso de materiales y reducción de contaminantes, en una escala Likert de cinco puntos (1) nunca, (2) casi nunca, (3) rara vez, (4) algunas veces y (5) siempre. La preocupación ambiental se mide con la frecuencia con que participa en campañas de reforestación, limpieza y cuidado del medio ambiente, en una escala Likert de cinco puntos (1) nunca, (2) casi nunca, (3) rara vez, (4) algunas veces y (5) siempre. El interés ambiental se mide como el grado en que la empresa cumple las normas ambientales y se capacita sobre las medidas preventivas para evitar la contaminación del ambiente, en una escala Likert de cinco puntos 1) nada, (2) muy poco, (3) poco, (4) regular y (5) mucho, (ver tabla 5).

**Tabla 5. Definición operacional de desempeño**

Variable desempeño			
Variable	Dimensión	Indicadores	Ítem
<b>Desempeño</b> Es la percepción del dueño sobre los resultados de las acciones realizadas por la empresa, reflejadas en el crecimiento, la satisfacción	Son los aumentos en ventas, empleados, producción y activos, considerando la percepción del dueño de la empresa, al comparar dos periodos de tiempo (2005 y 2009).	<b>Ventas</b>	- Comparando la ventas del año 2005 ¿Cómo son las ventas actualmente? V1
		<b>Personal</b>	- Comparando el número de trabajadores que tenía en el año 2005 ¿Cómo es el número de trabajadores que tiene actualmente? V2
		<b>Producción</b>	- Comparando la producción que tenía en el año 2005 ¿Cómo es la producción que tiene actualmente? V3
		<b>Activos</b>	- Comparando los activos que tenía en el año 2005 ¿Cómo son los activos que tiene actualmente? V4

y la conducta ambiental.	<b>Satisfacción</b> Es el grado en que se cumplen las expectativas o logros de los dueños o directivos en relación con la empresa y con su vida personal.	<b>Satisfacción con la empresa</b>  V5- V8	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Con los Ingresos que percibe la empresa</li> <li>- Con la eficiencia de los empleados</li> <li>- Con la cantidad de sus Clientes</li> <li>- Con los servicios que le proporcionan sus proveedores</li> </ul>
		<b>Satisfacción con su vida personal</b>  V9 - V15	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Con su estilo de vida</li> <li>- Con su nivel académico</li> <li>- Con sus metas profesionales</li> <li>- Con sus bienes materiales que posee</li> <li>- Con su capacidad económica familiar</li> <li>- Con sus amigos</li> <li>- Con su profesión</li> </ul>
<b>Variable</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítem</b>
	<b>Conducta Ambiental</b> Es toda aquella acción que la empresa realiza para cuidar y preservar el medio ambiente, como practicas de conservación, preocupación ambiental e interés.	<b>Prácticas de conservación</b>  V16 – V22	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reusa el papel de oficina.</li> <li>- Reusa la envoltura o empaque de la materia prima</li> <li>- Recolecta materiales inorgánicos (papel, cartón, vidrio, plástico, aluminio y latas) que se generan en la empresa.</li> <li>- Recolecta residuos orgánicos.</li> <li>- Reduce el uso de sustancias químicas.</li> <li>- Reduce la producción de residuos contaminantes.</li> <li>- Reduce el empaque en el producto</li> </ul>
		<b>Preocupación ambiental</b>  V23 – V26	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Participa en campañas de reforestación</li> <li>- Participa en campañas de limpieza en la zona donde opera.</li> <li>- Imparte pláticas ambientales a los empleados.</li> <li>- Promociona el cuidado ambiental a sus empleados.</li> </ul>
		<b>Interés ambiental</b>  V27 – V31	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cumple con normas ambientales.</li> <li>- Se capacita sobre las medidas preventivas de contaminación (salubridad, Semarnat).</li> <li>- Conoce el tratamiento de los residuos o desechos que genera.</li> <li>- Conoce los problemas ambientales del país.</li> <li>- Conoce el impacto ambiental que generan los residuos y desechos.</li> </ul>

### 3.3.1.2 Validez y confiabilidad

La validez de la escala de desempeño consistió en determinar la estructura conceptual, y se utilizó un análisis de factores mediante la técnica de componentes principales con rotación Varimax.

En la estructura conceptual de desempeño utiliza 14 preguntas (cargas  $\geq .6$ ) distribuidas en cuatro factores: crecimiento, satisfacción, practicas ambientales e interés ambiental (Ver tabla 6).

**Tabla 6. Análisis de factores de la variable desempeño**

	Factores			
	1	2	3	4
<b>1. Crecimiento</b>				
Ventas (V1)	<b>.891</b>	.044	-.118	.084
Empleados (V2)	<b>.736</b>	.117	.281	-.156
Producción(V3)	<b>.858</b>	.094	-.041	.084
Activos(V4)	<b>.811</b>	.091	.106	-.087
<b>2. Satisfacción con el negocio</b>				
Ingresos(V5)	.472	<b>.740</b>	-.011	.091
Trabajadores(V6)	.039	<b>.905</b>	.145	.024
Clientes(V7)	.045	<b>.809</b>	.220	.189
<b>3. Prácticas Ambientales</b>				
Sustancias químicas (V20)	.042	.175	<b>.811</b>	-.013
Residuos contaminantes (V21)	.043	.144	<b>.879</b>	.014
Empaques contaminantes (V22)	.073	.007	<b>.667</b>	.496
<b>4. Interés Ambiental</b>				
Cumple normas ambientales (V26)	-.110	.160	.200	<b>.787</b>
Capacitación de medidas preventivas de contaminación(V27)	-.028	.064	.023	<b>.861</b>
Tratamiento de residuos (V28)	.113	-.037	-.084	<b>.687</b>
Impacto ambiental (V30)	-.061	.145	.089	<b>.858</b>
<b>% Varianza explicada</b>	<b>21.393</b>	<b>15.410</b>	<b>15.038</b>	<b>20.767</b>
<b>% Varianza total</b>				<b>72.608</b>
<b>Alfa de Cronbach</b>				<b>.772</b>

Método de extracción: Análisis de componentes principales.  
Método de rotación: Varimax con normalización de Kaiser.  
La rotación convergió en 5 iteraciones.

La varianza explicada total del desempeño es del 72.608%, distribuida en cuatro factores: Crecimiento con una varianza explicada del 21.393%, satisfacción con una varianza explicada del 15.410%, prácticas ambientales con una varianza explicada del 15.038% y el interés ambiental de 20.767% de varianza explicada (ver tabla 8).

La confiabilidad de la escala se determinó a través del alfa de Cronbach, teniendo un alfa del .77 (ver tabla 6). Lo que nos da un 77% de probabilidad de reproducibilidad que tiene esta escala de desempeño.

### **3.3.1.3 Operacionalización**

Para obtener el valor total del desempeño y de sus dimensiones se tiene la siguiente operacionalización:

Crecimiento=  $V1 + V2 + V3 + V4$  = mínimo 4 máximo 12 recodificado a 3 puntos.

Satisfacción=  $V5 + V6 + V7$  = mínimo 3 máximo 15 recodificado a 3 puntos

Prácticas ambientales=  $V20 + V21 + V22$  = mínimo 3 máximo 15 recodificado a 3 puntos

Interés ambiental=  $V26 + V27 + V28 + V30$  = mínimo 4 máximo 20 recodificado a 3 puntos

Donde la suma de los factores que miden la variable desempeño como un solo constructo es:

Desempeño = Crecimiento + Satisfacción + Prácticas ambientales + Interés ambiental. Recodificado a 3 puntos

### **3.3.2 Orientación al mercado**

#### **3.3.2.1 Definición operacional**

La orientación al mercado se define operacionalmente como el grado en que la empresa obtiene información, disemina la información en toda la empresa y da respuesta a la información del mercado. La orientación al mercado se midió en una escala Likert de cinco puntos (1) nada, (2) muy poco, (3) poco, (4) regular y (5) mucho.

La obtención de información se define operacionalmente en la medida que la empresa realiza acciones para conocer la información de mercado como entrevista a los clientes, instala buzones de quejas y sugerencias, investiga en fuentes secundarias, solicita servicios especializados y recurre a medios informales para obtener información del mercado en relación a las necesidades y preferencias de los clientes.

La diseminación de información se define operacionalmente en la medida en que la empresa utiliza medios de difusión para compartir la información de mercado en toda la empresa.

Dar respuesta se define operacionalmente en la medida en que la empresa diseña e implanta acciones para que la empresa responda a las necesidades del mercado. El diseño de las acciones para dar respuesta se mide en la medida en que la empresa analiza la competencia, adapta los planes de acuerdo a las necesidades y deseos de los clientes, programa y planea para responder al mercado con estrategias. La implantación de la respuesta se mide en la medida en que la empresa realiza acciones para responder rápidamente a las necesidades del mercado (ver tabla 7).

**Tabla 7. Definición operacional de la orientación al mercado**

<b>Orientación al mercado</b>		
<b>Variable</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Ítem</b>
<p><b>Orientación al mercado</b></p> <p>Es la obtención de información de mercado relativo a las necesidades de los clientes, la diseminación de información a través de los departamentos, y dar respuesta a la misma en toda la organización.</p>	<p><b>Obtención de información</b></p> <p>Se refiere a las acciones realizadas por la empresa para obtener información del mercado en relación a las necesidades y preferencias de los clientes.</p> <p>V32 – V40</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Encuesta a clientes.</li> <li>- Entrevista a los clientes.</li> <li>- Instala buzones de quejas y sugerencias</li> <li>- Solicita la opinión de los clientes durante la compra.</li> <li>- Fuentes secundarias de información.</li> <li>- Reportes de ventas.</li> <li>- Visita a las empresas competidoras.</li> <li>- Medios informales.</li> <li>- Servicios especializados de un despacho.</li> </ul>
	<p><b>Diseminación de información.</b></p> <p>Se refiere a los medios de difusión que la empresa utiliza para transmitir la información de mercado a todos los departamentos.</p> <p>V41 – V47</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reuniones interdepartamentales.</li> <li>- Departamento de ventas</li> <li>- Personal directivo</li> <li>- Envío de documentos como: informes circulares, volantes.</li> <li>- Correo electrónico</li> <li>- Reuniones de café</li> <li>- Pláticas de pasillo</li> </ul>

<b>Variable</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítem</b>
<p><b>Orientación al Mercado</b></p>	<p><b>Dar respuesta</b></p> <p>Se refiere al diseño e implantación de acciones realizadas por la empresa, en respuesta a la información que es obtenida y diseminada.</p>	<p><b>Diseño de respuesta</b></p> <p>V48 - V53</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analiza la competencia</li> <li>- Adapta los planes de acuerdo a las necesidades y deseos de los clientes.</li> <li>- Planea como responder a los cambios en el entorno (competencia, regulaciones).</li> <li>- Planea estrategias.</li> <li>- Programa nuevas promociones.</li> <li>- Planea mejorar la calidad del producto</li> </ul>

		<b>Implementación de la respuesta V 54 – V58</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Precios del producto de la competencia.</li> <li>- Cambios en el entorno (competencia, regulaciones).</li> <li>- Medidas correctivas de inmediato.</li> <li>- Implementa promociones</li> <li>- Diversifica productos</li> </ul>
--	--	--	---

### 3.3.2.2 Validez y confiabilidad

Para determinar la validez de la orientación al mercado se realizó un análisis de factores mediante la técnica de componentes principales con rotación Varimax.

En la estructura conceptual de la orientación al mercado se utiliza 13 preguntas (cargas  $\geq .6$ ) de los cuales quedaron distribuidas en cuatro factores: Obtención de información de la V33....V36 y V39-V40, diseminación de información de la V41.....V43, diseño de respuesta de la V48, V51 e implementación de respuesta de la V54, V57, V58. (Ver tabla 8).

**Tabla 8. Análisis de factores de la variable orientación al mercado.**

	Factores			
	1	2	3	4
<b>1. Obtención de información.</b>				
Entrevista a clientes (V33)	<b>.724</b>	-.111	.143	.155
Buzones de quejas y sugerencias(V34)	<b>.688</b>	.149	.211	-.005
Fuentes secundarias de información(V36)	<b>.730</b>	-.201	.323	.167
Medios informales(V39)	<b>.738</b>	.141	-.108	.125
Servicios especializados (V40)	<b>.804</b>	.139	-.060	.044
<b>2. Diseminación de información.</b>				
Reuniones interdepartamentales(V41)	.349	<b>.644</b>	.528	.201
Departamento de ventas(V42)	.015	<b>.934</b>	.029	.183
Personal directivo (V43)	.018	<b>.958</b>	.046	.093



<b>3. Diseño de respuesta</b>				
Analiza competencia (V48)	-.096	.161	<b>.683</b>	.424
Planea estrategias (V51)	.220	.016	<b>.841</b>	-.093
<b>4.Implementación de respuesta</b>				
En precios de producto (V54)	.106	.132	.006	<b>.869</b>
Implementa promociones(V57)	.071	.100	.028	<b>.876</b>
Diversifica productos(V58)	.367	.147	.266	<b>.606</b>
<b>% Varianza explicada</b>	<b>23.492</b>	<b>18.417</b>	<b>13.161</b>	<b>17.146</b>
<b>% Varianza total</b>				<b>72.217</b>
<b>Alfa de Cronbach</b>				<b>.826</b>

Método de extracción: Análisis de componentes principales.  
Método de rotación: Varimax con normalización de Kaiser.  
La rotación convergió en 5 iteraciones.

La varianza explicada de la variable orientación al mercado es del 72.217%, distribuida en cuatro factores: Obtención de información con una varianza explicada del 23.492%, diseminación de información con un 18.417%, diseño de respuesta con un 13.161% y por último la implementación de respuesta con un varianza explicada del 17.146% (ver tabla 8).

La confiabilidad de la escala se determinó a través del alfa de Cronbach, teniendo un alfa del .82, (ver tabla 8). Lo que nos da un 82% de probabilidad de reproducción que tiene esta escala de orientación al mercado.

### 3.3.2.3 Operacionalización

Para obtener el valor total de la variable orientación al mercado se tiene la siguiente operacionalización:

Obtención de información = V33 + V34+ V36 + V39 + V40

Diseminación de información = V41 + V42 + V43

Diseño de respuesta = V48 + V51

Implementación de respuesta = V54 + V57 + V58

Donde la suma de los factores que mide la variable orientación al mercado como un solo constructo es:

Orientación al mercado= Obtención de información + Diseminación de información + Diseño de respuesta + Implementación de respuesta.

### **3.3.3 Orientación Emprendedora**

#### **3.3.3.1 Definición operacional**

La orientación emprendedora se define operacionalmente como el grado en que la empresa realiza acciones de innovatividad, toma de riesgo, proactividad y agresividad competitiva.

La innovatividad se define operacionalmente como la frecuencia en que la empresa lleva a cabo mejoras e innovaciones en los productos y procesos. La innovatividad se midió en una escala Likert de cinco puntos, que va de (1) nunca, (2) casi nunca, (3) rara vez, (4) algunas veces y (5) siempre.

La toma de riesgo se define operacionalmente como el grado en que la empresa lanza nuevos productos al mercado, entra a nuevos mercados, invierte en proyectos inciertos comprometiendo activos y solicita préstamos grandes que superen su capacidad de pago. La toma de riesgo se midió en una escala Likert de cinco puntos, que va de (1) nada, (2) muy poco, (3) poco, (4) regular y (5) mucho.

La proactividad se define operacionalmente como el grado en que la empresa monitorea, explora las necesidades de los clientes, de la competencia y busca oportunidades para anticiparse a las demandas del mercado. La proactividad se

midió en una escala Likert de cinco puntos, que va de (1) nada, (2) muy poco, (3) poco, (4) regular y (5) mucho.

La agresividad competitiva se define operacionalmente como el grado en qué la empresa diversifica productos, imita, hace promociones, reduce precios y busca nuevos mercados para defenderse de la competencia (ver tabla 9), donde la agresividad competitiva se midió en una escala Likert de cinco puntos, que va de (1) nada, (2) muy poco, (3) poco, (4) regular y (5) mucho.

**Tabla 9. Definición operacional de la orientación emprendedora**

<b>Orientación emprendedora</b>			
<b>Variable</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Indicador</b>	<b>item</b>
<b>Orientación Emprendedora</b>  Es el grado en que la empresa realiza acciones de innovatividad, toma de riesgos, proactividad y agresividad competitiva.	<b>Innovatividad</b>  Es la frecuencia en que la empresa realiza mejoras e innovaciones en producto y proceso.	<b>Innovación en producto</b>  V59 – V62	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Productos totalmente nuevos</li> <li>- Mejoras en el tamaño del producto.</li> <li>- Mejoras en empaque o envoltura</li> <li>- Mejoras en diseño (color, dibujos, forma)</li> <li>- Mejoras en la calidad del producto.</li> </ul>
		<b>Innovación en proceso</b>  V63- V68	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejoras en maquinaria</li> <li>- Mejoras en herramienta.</li> <li>- Mejoras en el proceso de producción</li> <li>- Mejoras en el tiempo de producción.</li> </ul>
	<b>Toma de Riesgo</b> Es el grado en que la empresa toma decisiones y acciones sin conocimiento seguro de los resultados	<b>Aventurarse a lo desconocido</b>  V68 – V71	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lanzar un producto nuevo en un mercado desconocido</li> <li>- Cambiar su proveedor principal</li> <li>- Cambiar la maquinaria y equipo por otro de mayor tecnología.</li> <li>- Abarcar nuevos mercados.</li> </ul>

	probables, como aventurarse a lo desconocido, compromiso de una gran porción de activos y préstamos grandes que superen su capacidad de pago.	<b>Compromiso de activos</b>  V72- V76	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La empresa</li> <li>- Los activos de la empresa</li> <li>- El patrimonio del dueño de la empresa</li> <li>- Las prestaciones de los trabajadores</li> <li>- El empleo de su personal (Recorte-Reducir personal)</li> </ul>
		<b>Prestamos de gran cantidad</b>  V77- V81	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prestamos a los bancos</li> <li>- Prestamos considerando su capacidad de pago</li> <li>- Prestamos por arriba de su capacidad de pago</li> <li>- Proyectos de alto riesgo (invertir en la bolsa, arriesgar capital de trabajo).</li> <li>- Otras fuentes de ingresos</li> </ul>
	<b>Proactividad</b> Es el grado en que la empresa realiza acciones para anticiparse a las oportunidades del mercado.  V82-V86	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Monitorea tendencias y necesidades futuras de los clientes.</li> <li>- Explora nuevas maquinarias y herramientas.</li> <li>- Busca oportunidades con nuevos productos o mercados</li> <li>- Introduce nuevos productos antes que la competencia.</li> <li>- Capacita continuamente al personal sobre investigación y desarrollo.</li> </ul>	
	<b>Agresividad Competitiva</b> Es el grado en que la empresa realiza acciones para competir y mejorar su posición en el mercado.  V87-V92	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diversifica los productos.</li> <li>- Adopta nuevas ideas e innovaciones</li> <li>- Reduce precios</li> <li>- Introduce promociones</li> <li>- Imita a la competencia</li> <li>- Busca nuevos mercados.</li> <li>-</li> </ul>	

### 3.3.3.2 Validez y confiabilidad

Para determinar la validez de la orientación emprendedora se realizó un análisis de factores mediante la técnica de componentes principales con rotación Varimax.

En la estructura conceptual de la orientación emprendedora se utiliza 12 preguntas (cargas  $\geq .6$ ), de las cuales están distribuidas en cuatro factores: innovatividad de la V64.....V67, toma de riesgo de la V77, V78, proactividad de la V82....V84 y la agresividad competitiva de la V87, V88 y V91, (ver tabla 10).

**Tabla 10. Análisis de factores de la variable orientación emprendedora**

	Factores			
	1	2	3	4
<b>1) Innovatividad</b>				
Mejoras en maquinaria(V64)	<b>.842</b>	-.127	.278	-.039
Mejoras en herramientas(V65)	<b>.905</b>	.057	.184	-.072
Mejoras en el proceso de producción(V66)	<b>.813</b>	.186	-.208	.211
Mejoras en el tiempo(V67)	<b>.788</b>	.163	.083	.286
<b>2) Riesgo</b>				
Solicita prestamos a los bancos(V77)	.140	<b>.867</b>	.081	.236
Prestamos considerando su capacidad de pago(V78)	.056	<b>.697</b>	.246	-.349
<b>3) Proactividad</b>				
Monitorea tendencias y necesidades(V82)	-.091	.317	<b>.732</b>	.219
Explora nuevas maquinarias o herramientas (V83)	.370	-.017	<b>.796</b>	.069
Oportunidades con nuevos productos o mercados(V84)	.069	.113	<b>.815</b>	.168
<b>4) Agresividad competitiva</b>				
Diversifica productos (V87)	-.013	.050	.451	<b>.734</b>
Adopta innovaciones (V88)	.047	-.123	.338	<b>.742</b>
Imita a la competencia(V91)	.386	.129	-.116	<b>.605</b>

<b>% Varianza explicada</b>	<b>26.099</b>	<b>12.212</b>	<b>19.946</b>	<b>15.394</b>
<b>% Varianza total</b>				<b>73.651</b>
<b>Alfa de Cronbach</b>				<b>.804</b>

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Varimax con normalización de Kaiser.

La rotación convergió en 10 iteraciones.

La varianza explicada de la orientación emprendedora es del 73.651%, distribuida en sus cuatro dimensiones: Innovatividad con un 26.09% de varianza explicada, toma de riesgo con una varianza explicada del 12.21%, Proactividad con 19.94% y la agresividad competitiva con un 15.39 % (Ver tabla 10).

La confiabilidad de la escala se determino a través del alfa de Cronbach, teniendo un alfa del .804 (ver tabla 10). Lo que nos da un 80% de probabilidad de reproducibilidad que tiene esta escala de orientación emprendedora.

### 3.3.3.3 Operacionalización

Donde para obtener el valor total de la variable orientación emprendedora y sus dimensiones se tiene la siguiente operacionalización:

Innovatividad = V64 + V65 + V66 + V67

Toma de riesgo = V77 + V78

Proactividad = V82 + V83 + V84

Agresividad competitiva = V87 + V88 + V91

Donde la suma de las dimensiones que mide la variable orientación emprendedora como un solo constructo es:

Orientación emprendedora= innovatividad+toma de riesgo+proactividad+agresividad competitiva.

# **Capítulo IV**

# **Resultados**

## 4.1. Presentación de resultados

La hipótesis H1: La orientación al mercado está relacionada positivamente con el desempeño de la empresa, queda probada con una correlación de .446\*\*. Este resultado afirma la teoría presentada por Jaworski y Kohli (1993), Zhou et., al (2007), Armario et al., (2008), Camarero y Garrido (2008); Chou y Shiu (2009); Mohd et al., (2009).

Tabla 11. Correlación bivariada de Pearson entre la orientación al mercado y desempeño.

	Desempeño
Orientación al mercado	.446** .000

\*. La correlación es significativa al nivel 0,05.

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01.

Para explicar la relación encontrada se analiza el comportamiento de cada una de las dimensiones, utilizando un análisis de correlación bivariada de pearson (ver tabla 12).

Tabla 12. Correlación bivariada de Pearson entre las dimensiones de la orientación al mercado y desempeño.

	Satisfacción	Conducta Ambiental
Obtención de Información Significancia		.703** .000
Diseminación Información Significancia	.411** .000	.250* .030
Dar respuesta Significancia	.408** .000	.460** .000

\*. La correlación es significativa al nivel 0,05.

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01.



Las dimensiones de orientación al mercado solo se correlacionan positivamente con dos dimensiones de desempeño la satisfacción y la conducta ambiental. La obtención de información está asociada significativamente con la conducta ambiental (.703\*\*). La diseminación de información se asocia con la satisfacción (.411\*\*), y con la conducta ambiental (.250\*). Dar respuesta generada por la orientación al mercado está asociada significativamente con la satisfacción (.408\*\*) y la conducta ambiental (.460\*\*), (ver tabla 12). Sin embargo, no se encontró relación significativa entre las dimensiones de orientación al mercado y el crecimiento. Este resultado se explica porque en el año 2006 las empresas enfrentaron un problema de conflicto social, lo que provocó pérdidas económicas no previstas. Las empresas que sobrevivieron al conflicto, en el año 2008 se encontraban en la etapa de recuperación. Pero en el año 2009, nuevamente este sector se vio afectado por la crisis económica mundial, lo que ocasionó un estancamiento económico.

Este resultado se refleja en los datos obtenidos de las empresas entrevistadas, donde el 64% se encontraron en la etapa de estancamiento y decremento y el 36% en la etapa de crecimiento (ver tabla 13), lo que demuestra que el sector manufacturero reportara disminución del 9.9% en el primer trimestre del 2009 (INEGI, 2009). Por lo que la relación no es significativa con el crecimiento.

Tabla 13. Clasificación del nivel de crecimiento de las empresas

<b>Etapa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Decremento	21	28,0
Estancamiento	27	36,0
Crecimiento	27	36,0
Total	75	100,0

*Fuente: Elaboración propia*

Al controlar la variable orientación emprendedora, la significancia de la relación orientación al mercado y el desempeño de las empresas se reduce (de  $p=.000$  a  $p=.036$ ), probando parcialmente la H2: la orientación emprendedora modera positivamente la relación orientación al mercado y el desempeño de las empresas

(ver tabla 11 y 14). Este resultado afirma la teoría presentada por Atuahene-Gima y Ko (2001); Blesa y Ripolles (2005); Bhuain et al., (2005); Lee y Sukoco (2007); Frishammar y Ake Hörte, 2007; Grinstein, (2008); Li et al., (2008).

Este resultado se explica, por que las empresas al dar respuesta al mercado y detectar bajas ventas y el bajo o nulo crecimiento, se vio en la necesidad de realizar mejoras e innovaciones a los productos, buscar nuevos mercados, actuando proactivamente y agresivamente ante la competencia. Llevando a la empresa a mejorar su desempeño.

Tabla 14. Correlación parcial controlando la variable orientación emprendedora.

Variables de control		Desempeño
Orientación emprendedora	Orientación al mercado	<b>.244</b>
	Significancia	.036

\*. La correlación es *significativa* al nivel 0,05 .

\*\*.. La correlación es significativa al nivel 0,01.

Para poder explicar el efecto moderador de la orientación emprendedora en la relación, se realizó una correlación parcial por dimensiones (ver tabla 15).

Tabla 15. Correlación parcial controlando la orientación emprendedora, en la relación orientación al mercado y desempeño

Variable de control		Satisfacción	Conducta Ambiental
Orientación emprendedora	Obtención de Información		<b>.631</b>
	Significancia		.000
	Diseminación de Información	<b>.345</b>	
	Significancia	.003	
	Dar respuesta	<b>.322</b>	<b>.263</b>
	Significancia	.005	.023

\*. La correlación es *significativa* al nivel 0,05.

\*\*.. La correlación es significativa al nivel 0,01.

Al controlar la orientación emprendedora, la diseminación de información generada por la orientación al mercado y la satisfacción disminuye su nivel de significancia (de  $p=.000$  a  $p=.003$ ), y la relación diseminación de información y conducta ambiental desaparece. La significancia de dar respuesta generada por la orientación al mercado y la satisfacción disminuye (de  $p=.000$  a  $p=.005$ ), y con conducta ambiental (de  $p=.000$  a  $p=.023$ ), (ver tabla 12 y 15).

Para poder explicar por qué disminuye el nivel de significancia en algunas relaciones y por qué desaparece en otra relación. Se realizó un análisis más detallado, controlando los efectos moderadores de cada una de las dimensiones de la orientación emprendedora (ver tabla 16).

Tabla 16. Correlación parcial controlando las dimensiones de la orientación emprendedora, en la relación orientación al mercado y desempeño.

Variables de control		Satisfacción	Conducta	
<b>Innovatividad</b>	Obtención de Información		<b>.601</b>	
	Significancia		.000	
	Diseminación de Información	<b>.406</b>		
	Significancia	.000		
	Dar respuesta	<b>.413</b>	<b>.335</b>	
	Significancia	.000	.004	
	<b>Toma de riesgo</b>	Obtención de Información		<b>.681</b>
		Significancia		.000
Diseminación de Información		<b>.396</b>		
Significancia		.000		
	Dar respuesta	<b>.297</b>	<b>.400</b>	
	Significancia	.010	.000	
	<b>Proactividad</b>	Obtención de Información		<b>.694</b>
		Significancia		.000
Diseminación de Información		<b>.329</b>		
Significancia		.004		
	Dar respuesta	<b>.320</b>	<b>.400</b>	
	Significancia	.005	.000	
<b>Agresividad</b>	Obtención de Información		<b>.684</b>	

	Significación		.000
	Diseminación de Información	<b>.393</b>	
	Significación	.001	
	Dar respuesta	<b>.392</b>	<b>.386</b>
	Significación	.001	.001

\*. La correlación es *significativa* al nivel 0,05.

\*\* . La correlación es *significativa* al nivel 0,01.

La proactividad explica por qué la diseminación de información generada por la orientación al mercado y la satisfacción disminuye significativamente (de  $p=.000$  a  $p=.003$ ), (ver tabla 12, 15 y 16). Esto se explica porque las empresas para poder aumentar los ingresos tuvieron que actuar de manera proactiva, realizando reuniones interdepartamentales, difundiendo la información sobre las necesidades y deseos de los clientes mediante el departamento de ventas y personal directivo, para satisfacer a los clientes, en busca de posibles oportunidades y demanda, actuando rápidamente con innovaciones en productos o procesos, mucho antes que la competencia, lo que aumenta el ingreso y la satisfacción del dueño con la empresa. De lo contrario si la información al mercado no es difundida de manera oportuna mediante reuniones interdepartamentales, con el directivo y personal de ventas; esta información cuando llegue a los departamentos correspondientes ya es obsoleta y cuando se responda a las necesidades del mercado, estas ya hayan sido cubiertas por la competencia, reduciendo los ingresos por ventas para la empresa y la disminución de la satisfacción del dueño con la empresa.

La agresividad competitiva explica por qué la relación significativa (.250\*) entre la diseminación de información generada por la orientación al mercado y la conducta ambiental desaparece (ver tabla 12 y 15). Cuando las empresas utilizan la agresividad competitiva diversificando productos, adoptando nuevas ideas e innovaciones e imitando a la competencia, la empresa pone más énfasis en aspectos tangibles del producto, al difundir la información sobre las necesidades y deseos de los clientes. Por lo que la empresa descuida las acciones relacionadas con las prácticas e interés ambiental, por lo que la relación no es significativa.

La toma de riesgo, explica por qué dar respuesta generada por la orientación al mercado y la satisfacción disminuye (*de  $p=.000$  a  $p=.005$* ), (ver tabla 12, 15 y 16). Porque las empresas ante la crisis económica y social se vuelven más adversas al riesgo solicitando prestamos a los bancos únicamente considerando su capacidad de pago y tratan de no comprometer recursos en nuevos proyectos cuyos resultados sean impredecibles. Por lo que a la hora de responder al mercado la empresa únicamente responde al mercado diversificando productos, con reducción de precios e implementando promociones, por lo que disminuye los ingresos y baja satisfacción del dueño.

Las empresas ante la crisis económica y social, se vieron en la necesidad de tomar riesgos, para poder responder al mercado, pero sólo solicitan préstamos ante las instituciones bancarias considerando su capacidad de pago y tratan de no comprometer recursos en nuevos proyectos cuyos resultados sean impredecibles. Lo que origina que por la aversión al riesgo disminuye su capacidad de responder al mercado diversificando productos, con reducción de precios e implementando promociones, por lo que disminuye la satisfacción del dueño por los bajos ingresos obtenidos. No obstante, el hecho de solicitar préstamos, aun dentro de su capacidad de pago, es motivo de presión y preocupación para los dueños o directivos lo que ocasiona que perciban poca satisfacción por el desempeño de su empresa.

La innovatividad explica porque la relación dar respuesta generada por la orientación al mercado y la conducta ambiental disminuye significativamente (*de  $p=.000$  a  $p=.023$* ), (ver tabla 12, 15 y 16). La posible explicación a esto se debe a que las empresas ponen mayor énfasis en responder con innovaciones en producto y procesos, pues este es visto como un resultado más tangible que el cliente lo puede percibir directamente en el momento de la compra, lo que aumenta los ingresos por ventas, pero reduce la posibilidad de responder al mercado considerando las practicas e interés ambiental. Pues las empresas tratan de cumplir solo con las normas ambientales que le exigen las instituciones regulatorias, pero no hacen otras actividades adicionales que puedan contribuir al cuidado del ambiente.

## 4.2. Conclusiones

Del análisis de los resultados obtenidos se concluye que la orientación al mercado está positiva y significativamente relacionada con el desempeño de las empresas manufactureras de alimentos y bebidas en Oaxaca, México. Este resultado no difiere de las teorías manejadas por Jaworski y Kohli (1993), Zhou et al. (2007), Armario et al. (2008), Camarero y Garrido (2008); Chou y Shiu (2009); Mohd et al. (2009).

Las empresas manufactureras de alimentos y bebidas, están muy pendientes en conocer las necesidades y deseos de sus clientes, examinan y monitorean frecuentemente a sus clientes y competencia para poder dar respuesta inmediata satisfaciendo al mercado y como consecuencia incrementar su desempeño. Pues según Jain y Bhatia (2007) las empresas que se mantienen informadas sobre el mercado y responden oportunamente, satisfaciendo al cliente, pueden verse beneficiadas en los resultados de la empresa.

El desempeño de las empresas manufactureras de alimentos y bebidas del estado de Oaxaca, no puede ser explicado por el crecimiento. Las dimensiones de la orientación al mercado como obtención de información, diseminación de información y dar respuesta se relacionan significativamente con la satisfacción y la conducta ambiental como dimensiones del desempeño, pero no se encontró relación con el crecimiento. Lo que puede atribuirse al problema de conflicto social en el año 2006 y la crisis económica actual que han afectado el poder adquisitivo de los clientes, que se refleja en estancamiento y pérdidas para las empresas, limitando su crecimiento.

Las empresas ante la situación económica crítica que se vive y el bajo crecimiento, las empresas buscan orientarse al mercado aplicando estrategias que le permita dar respuesta al cliente con éxito para poder mantenerse y salir ante la competencia. A pesar de las restricciones en recursos e incertidumbre que enfrentan las empresas tienen muy presente la orientación emprendedora en el momento de

implementar estrategias para anticiparse y reaccionar de manera rápida a los cambios en el mercado, pues las innovaciones a los productos y la búsqueda de nuevos mercados son las que más han ayudado a mejorar el desempeño de las empresas manufactureras.

Además se concluye que la variable orientación emprendedora modera positivamente la relación orientación al mercado y el desempeño de las empresas manufactureras de alimentos y bebidas. A pesar de las restricciones en recursos e incertidumbre que enfrentan las empresas en Oaxaca, tienen muy presente la orientación emprendedora en el momento de implementar estrategias para anticiparse y reaccionar de manera rápida a los cambios en el mercado, donde las mejoras e innovaciones en los productos y la búsqueda de nuevos mercados es lo que ha ayudado a mejorar el desempeño de estas empresas. Similares resultados son encontrados en el estudio realizado por Li et al., (2008), donde los resultados revelan que la orientación emprendedora modera significativamente los efectos de la relación orientación al mercado y desempeño de la empresa. A pesar de la transición económica en que encontraban las empresas Chinas, estas realizaban sus mayores esfuerzos para investigar y recompensar su desempeño mediante la orientación emprendedora.

Se concluye que las empresas manufactureras de alimentos y bebidas, tienden a actuar de manera innovativa, proactividad y agresividad lo que se ha reflejado a que las empresas tengan mayor éxito a la hora de responder a las exigencias del mercado. Sin embargo estas empresas, son adversas al riesgo, son cautelosas a la hora de tomar riesgos, ya que solo piden créditos a los bancos considerando su capacidad de pago. Resultados similares son encontrados por Li et al., (2008), donde la toma de riesgo de las empresas no modera significativamente la relación, por la incertidumbre de la economía china y los recursos limitados, originando que las empresas optaran por buscar otras fuentes de subsistencia como buscar nuevas oportunidades con innovaciones, que arriesgar incluso el desempeño de la empresa.

La proactividad y agresividad competitiva de las empresas manufactureras de alimentos y bebidas, juegan un papel importante, pues han sido utilizados para reaccionar y utilizar atinadamente la información generada del mercado en la que se mueven. Se han anticipado a la demanda de los clientes, monitorean tendencias y necesidades de los clientes, buscan oportunidades e imitan a la competencia para mejorar el desempeño. Para responder al mercado las empresas optan por innovar más en aspectos tangibles del producto, haciendo innovaciones de productos o procesos, que son visibles en el momento de la compra, pues perciben que en una situación de crisis como la que está atravesando el país en estos momentos, los clientes responden más a satisfacer sus necesidades inmediatas que esperar un resultado futuro, lo que ha llevado a las empresas a diseñar estrategias de respuesta inmediata a las necesidades de los clientes. Según Li et al., (2008), la proactividad puede ayudar a orientarse al mercado a traer primero una ventaja, hacia nuevas necesidades que puede conducir a crear nuevos productos y buscar nuevos mercados, que no solo conducen a la competencia sino también a satisfacer las exigencias de los clientes, y conducir a la empresa a un buen desempeño, especialmente en un ambiente de constantes cambios.

Las empresas de alimentos y bebidas en Oaxaca, a pesar de estar orientadas al mercado, y ante la crisis económica y social, buscan otras formas de subsistencia, buscando nuevos mercados fuera del estado, diversificando productos, además considerando el bajo poder adquisitivo de los clientes, se vieron en la necesidad de buscar nuevas formas de reducir los precios, sin afectar el desempeño. Además presionados por la competencia en el periodo del 2006 al 2007, tuvieron que pedir créditos a los bancos considerando su capacidad de pago, para poder realizar mejoras en sus maquinarias y herramientas, transformando algunos procesos de producción de manual a semiautomáticos, para poder cubrir la demanda exigida por el mercado. Lo que se ha reflejado en un mejor desempeño ante un problema económico.



### 4.3 Limitaciones y recomendaciones

La principal limitación que se enfrentó en este estudio fue que el trabajo de campo se llevó a cabo en un ambiente que no favoreció, ni ayudó a explicar el desempeño económico de las empresas de manufactura en Oaxaca, México. Pues el problema de la crisis económica y social que se enfrentó en el sector de los valles de Oaxaca no pudo explicar la relación orientación emprendedora, orientación al mercado y el crecimiento de la empresa. La recomendación para futuras investigaciones es hacer un estudio en otro momento de menor inestabilidad incluso en otros sectores y estados de México.

Las empresas son adversas al riesgo, en relación a préstamos grandes o invertir en proyectos inciertos, por lo que se recomienda modificar la escala para identificar el nivel de toma de riesgo individual y de la empresa en relación a otros factores que no sea directamente créditos o aspectos económicos.

Las empresas manufactureras sólo responden a las regulaciones y normas ambientales que dicta el gobierno. Aunque el sector de alimentos y bebidas no contribuye tanto al problema ambiental, pues no manejan, ni operan con materiales que emiten grandes cantidades de gases contaminantes, ni maneja sustancias tóxicas, los residuos o desechos que descargan al ambiente no tienen un impacto significativo, se sugiere que las instituciones regulen el problema ambiental pues en otros sectores de la economía existen empresas manufactureras que están influyendo fuertemente al problema ambiental. Lo que se percibió en este estudio contribuye a identificar que la mayoría de las empresas no tienen programas ambientales adicionales a las establecidas por el gobierno como regulaciones ambientales ni certificados. Entonces sí las empresas se ven presionadas por las instituciones para actuar ambientalmente pueden en un futuro definir un comportamiento ambiental hasta lograr que este sea parte de su cultura. Por lo que es recomendable que el gobierno ponga énfasis en la regulación y aplicación de normas ambientales para las empresas, siendo los alimentos y bebidas un producto

de primer necesidad y aunado a esto una conducta ambiental muy significativa, ayudaría a que por ser una empresa ambiental y con la concientización del consumidor se mantenga en el mercado y sea un factor de crecimiento para las empresas.

# **Referencias Bibliográficas**

## Referencias Bibliográficas

- Ali K, John E., and DeShields, W. (2005). The Effect of a Market Orientation on Business Performance: A Study of Small-Sized Service Retailers Using MARKOR Scale. *Journal of Small Business Management*. 43 (2), 105-118.
- Amérigo, M. y González, A. (2000). Los valores y las creencias medioambientales en relación con las decisiones sobre dilemas ecológicos. *Estudios de Psicología*, 22:1. 65-73.
- Armario, E. M. y Silva, C. J. F. (2001). La orientación al mercado y el rendimiento al: el caso de la banca comercial española. *Cuadernos de gestión*. 1:1. 33-64.
- Armario, J. M, Ruiz, D.M. y Armario, E. M. (2008). Market Orientation and internalization in Small and Medium-Sized Enterprises. *Journal of Small Business Management* 46:4. 485-511.
- Atuahene-Gima, Slater, y Olson. (2005). The Contingent Value of Responsive and Proactive Market Orientations for New product Program Performance. *Journal of Product Innovation Management*. 22: 464-482.
- Atuahene-Gima, K. y Ko, A. (2001). An empirical investigation of the effect of market orientation and entrepreneurship orientation alignment on product innovation. *Organization Science*. 12:1. 54-74.
- Anwar S. A. (2008). A factor analytic investigation of the construct of market orientation. *International journal of management*. 25: 1. 186-199.
- Belaustegoguigoitia, Patlán y Navarrete (2007). Organizacional climate as antecedent of commitment, effort and Entrepreneurial orientation in Mexican family and non-family firms. *Revista del Centro de Investigación*. Universidad La Salle. 7:27. 5-24.
- Bhuiyan S., Menguc, B., y Bell, S. (2005). Just Entrepreneurial Enough: The Moderating Effect of Entrepreneurships on the relationship between Market orientation and performance. *Journal of Business Research*. 58. 9-17.
- Brown y Flor (1998) "Comportamiento ambiental de la industria textil". Ponencia presentada en el seminario: El Desempeño ambiental de la industria y los instrumentos de política, México. 22 y 23 de Enero de 1998.
- Camarero, C. y Garrido, M. J. (2008). El role of technological and organizacional innovation in the relation between market orientation and performance in cultural organizations. Emerald Group Publishing Limited. 11:3. 413:434.
- Camarero, C. y Garrido, M. J. (2008). The Influence of Market and Product orientation on Museum Performance. *International Journal of Arts Management*. 10:2. 14-28.
- Caruana, Pitt y Ewing. (2003). The Market Orientation-Performance Link: The Role of Service Reliability. *The Service Industries Journal*. 23:4. 25-41
- Connat, Mokwa y Rajan (1990). Strategic types, distinctive marketing competencias and organizacional performance: a multiple measures-basel study. *Strategic management Journal*. 11:5. 365-383.
- Corral-Verdugo y Pinheiro (2004). Aproximaciones al estudio de la conducta sustentable. Medio ambiente y comportamiento humano, Universidad de Sonora, México. 5:2. 1-26.

- Covin, J. G. y Slevin, D. P. (1989): Strategic management of small firms in hostile and benign environment. "Strategic Management Journal". 10. 75-87.
- Covin, J. G., y Slevin, D. P. (1991): A conceptual model of Entrepreneurship as firm behavior. "Entrepreneurship Theory Practice". 16:1. 7-25.
- De Clerq, D. y I. Belausteguigoitia (2007). "Organizational Commitment in Mexican Small and medium-Sized Firms: The Role of Work Status, organizational Climate, and Entrepreneurial orientation. "Journal of Small Business Management". 45: 4. 467-490.
- Domínguez, Hernández y Toledo (2004). Competitividad y ambiente en sectores Fragmentados, El caso de la artesanía en México. Facultad de ciencias y Administrativas. 17:27. 127-158.
- Escamilla, Carrillo y Jiménez (2006). Aprendizaje organizacional y comportamiento ambiental en la industria maquiladora del norte de México.
- Felix y Hinck (2004). Market Orientation of Mexican Companies. "Journal of International Marketing". 13:1. 111-127.
- Gary S. Hansen y Birger Wernerfelt (1989). The relative important of economic and organizational factors. "Strategic Management Journal". 10:5. 399-411.
- Gimeno, Folta, Cooper y Woo (1997). Survival of the fittest. Entrepreneurial human capital and the persistence of Underperforming Firms. "Administrative Science Quarterly". 42:4. 750-783.
- Gordon, E. Greenley (1995). Market Orientation and company Performance: Empirical Evidence From UK Companies. "British Journal of Management". 6. 1-13.
- Gladson, N. (2008). Strategic market orientation and business performance . The study of food and beverages organisations in Nigeria. "European Journal of Marketing" 42:3. 279-286.
- Gristein, A. (2008). The relationships between market orientation and alternative strategic orientations A meta-analysis. "European Journal of Marketing". 42:1. 115-134.
- Chou, H. y Shiu, C. (2009). The Effect of Market Orientación Intention and Superiority on New product performance. "The Journal of American Academy of Business, Cambridge". 14:2. 92-97.
- Haber, S. y Reichel, A. (2005). Identifying Performance Measures of Small Ventures-The Case of the Tourism Industry. "Journal of Small Business Management" 43:3. 257-286.
- Hernández, G. J. P., Yescas, L.M., y Domínguez, H. M. L. (2007). Factores de Éxito en los negocios de Artesanías en México. Estudios Gerenciales. 23:104. 77 – 99.
- Hess y Wálo (2001). Preocupación ambiental, conocimiento y uso de puntos limpios en estudiantes universitarios. Medio ambiente y comportamiento humano. Editorial Resma. 2:2. 39-56. ISSN 1576.6462.
- Hunt, S.D. y Morgan, R.M. (1995). The Comparative Advantage Theory of competition. "Journal of Marketing". 59: 1-15.
- Hunt, S.D. y Lambe, C.J. (2000). Marketing's contribution to business strategy: market orientation, relationship marketing and resource-advantage theory. "International Journal of Management Reviews". 2 (1), 17-43.

- Jacobson Robert (1992). The "Austrian" School of Strategy. *"The Academy of Management Review"*. 17:4. 782-807.
- Jaworski, B.J. y Kohli A.K. (1993). Market orientation: Antecedents and Consequences. *"Journal of marketing"*. 57:3. 53-70.
- Jain, K. y Bhatia, M. (2007). Market Orientation and Business Performance: The case of Indian Manufacturing Firms. *"The journal of businness perspective"*. 11:1. 15-20.
- Jiménez y Gomis (2005). "Desempeño ambiental y evolución productiva en la industria maquiladora de exportación". El medio ambiente y la maquila en México: Un problema ineludible. Comisión Económica para América latina y el caribe. 79-148.
- Keh, H.T., T.T. M. Nguyen, et al (2007). "The effects of entrepreneurial orientation and marketing information on the performance of SMEs star, pen. *"Journal of Business Venturing"*. 22:4. 592-611.
- Ken Matsuno, John T. Mentzer y Aysegül Özsoy (2002). The Effects of Entrepreneurial Proclivity and Market Orientation on Business Performance. *"Journal of marketing"*. 66. 18-32.
- Keith, R. J. (1960). The Marketing Revolution. *"Journal of Marketing"*. 24:1. 35-38.
- Kohli, A.K. y Jaworski, B.J. (1990). Market orientation: The constructs research propositions, and Managerial Implications. *"Journal of marketing"*. 54:2. 1-18.
- Kumar, K., Subramanian, R. y Yauger, C. (1998). Examining the Market Orientation-performance Relationship: A Context-Specific Study. *"Journal of Management"* 24: 2. 201-231.
- Langerak, Hultink, J., and Robben J.(2004). The Impact of Market Orientation, Product Advantage, and Launch Proficiency on New Product Performance and Organizational Performance. *"Journal of Product Innovation Management"*. 21. 79-97.
- Lee and Sukoco (2007). The effects of entrepreneurial orientation and knowledge management capability on organizational effectiveness in Taiwan: The Moderating Role of Social capital. *"Internacional Journal of Management"*. 24(3) 549-571.
- Li,Y.,Zhao, Y., Tan, J., and Liu, Y. (2008). Moderating Effects of Entrepreneurial Orientation-Performance Linkage: Evidence from Chinese Small Firms. *"Journal of Small Business Management"*. 46:1. 113-133.
- Lumpkin, G. T. and Dess G. G. (1996). Enriching the entrepreneurial orientation construct –a reply to Entrepreneurial Orientation or Pioneer Advantage. *"Academy of Management"* 21:3. 605-607.
- Monroy, P. (2008). Industria manufacturera paralizada. Revista Fortuna. Consultado 15 de Marzo 2008.
- Matsuno, K., Mentzer, J. and Ozsoy, A. (2002), The effects of entrepreneurial proclivity and market orientation on business performance. *"Journal of Marketing"*. 66:3. 18-32.
- Miles, R. and Snow, C. (1978), *Organizational Strategy, Structure, and Process*, McGraw-Hill, New York, NY.
- Miles, M.P. y Arnold D.R. (1991). The relationship between market orientation and entrepreneurial orientation. *"Entrepreneurship Theory and Practice"* 15 (4). 49-66.

- Miller, D. (1983). The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms. "Management Science". 29. 770-791.
- Mohd, S.S. Zien, M. R. y Arshad, R. (2009). Market orientation Critical Success factors of Malaysian manufacturers and its impact on Financial performance. "International Journal of marketing Studies". 1:1. 77-84.
- Naldi, Nordqvist, Sjoberg y Wilkund (2007). Entrepreneurial Orientation, Risk Taking and performance in Family Firms. "Family Business Review". 20:1. 33-48.
- Narver, J.C. y Slater, S.F. (1990). The effects of a market orientation on performance profitability. "Journal of marketing". 54(4), 20-35.
- Narver, J.C. y Slater, S.F. (1994). Market orientation, customer value and Superior Performance. *Bussines Horizonts*. 22-28.
- Porter, M. (1980). Competitive Strategy: techniques for analyzing industries and competitors. New York. Free Press.
- Raju, P. Lonial, S. y Gupta, Y. (2000). The relationships between market orientation and performance in the hospital industry: A structural equations modeling approach. "Healt care management Science" 3. 237-247.
- Shapiro, B.P. (1988), "What the hell is market-oriented?", Harvard Business Review, Vol. 66,pp. 9-25.
- Sin, L.J.M., Tse, A.C.B., Yau, O.H.M., Chow, R. and Lee, J.S.Y. (2003), Market orientation and business performance: a comparative study of firms in Mainland China and Hong Kong. "European Journal of Marketing". 37:5. 910-936.
- Stede, Chow y Lin (2006). Strategy, Choice of Performance Measures, and performance. Behavioral Research in Accounting. 18. 185-205.
- Valenzuela, Madariaga y Blasco (2006). Evolución del marketing hacia la gestión orientada al valor del cliente: revisión y análisis. Redalyc.15:02. 99-105.
- Van Raaij, E.M. (2001). The implementation of market orientation. Netherlands: Twente University press.
- Varela, A. J. y Rio, M. (2006). Market orientation behavior: an empirical investigation using MARKOR. "Marketing Intelligence & Planning". 21:1. 6-15.
- Wei, Y. y Morgan, N. (2004). Supportiveness of Organizational Climate, Market Orientation, and New Product Performance in Chinese Firms. "Journal of Product Innovation Management". 21: 375-388.
- Yusuf, A. y Saffu, K. (2005). Planning and Performance of Small and Medium Interprise Operators in a Country in Transition. "Journal of Small Business Management". 43:4. 480-497
- Zahra, S. A. Jennings, D.F. y Kuratko, D. F (1999). "The Antecedents and Consequences of Firm-Level Entrepreneurship": The State of the Field. "Entrepreneurship: Theory and Practice". 24:2. 45-65.
- Zhou, Z., Brown R., Dev S., y Agarwal S. (2007). The effects of customer and competitor orientations on performance in global markets: a contingency analysis. "Journal of International Business Studies". 38, 303-319.
- Zhou, Zheng, Su, Chenting, Bao and Yeqing. (2002). A paradox of price-quality and market efficiency: a comparative study of the US and China markets." *International Journal of Research in Marketing*". 19:4. 349-365.

# **A n e x o s**



**Anexo. 1**

Formato para entrevista estructurada del trabajo de tesis de maestría:

**INSTITUTO POLITECNICO NACIONAL  
UNIDAD CIIDIR OAXACA**

**La orientación al mercado y el desempeño en empresas  
manufactureras en Oaxaca, México**

Estado: \_\_\_\_\_ Municipio: \_\_\_\_\_

**Cuestionario dirigido al dueño de la empresa**

El propósito de la entrevista consiste en analizar el desempeño de las empresas manufactureras, su orientación al mercado y emprendedora. La información recabada será confidencial con fines educativos y de investigación.

**I. Datos generales del dueño o directivo**

Nombre: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_ Años  
 Género: 1. M ( ) 2. F ( ) Fecha: \_\_\_/\_\_\_/2009  
 Escolaridad: 1) Primaria 2) Secundaria 3) Bachillerato 4) Licenciatura 5) Posgrado

**II. Datos generales de la empresa**

Razón Social: \_\_\_\_\_ Teléfono: \_\_\_\_\_  
 Domicilio: \_\_\_\_\_ Antigüedad: \_\_\_ Años.

**III. Desempeño**

Marque con una "x" la respuesta que mejor describa su opinión.

		1. Menor		2. Igual		3. Mayor					
		1	2	3							
1.	Comparando las ventas del año 2005, ¿Como son las ventas actualmente?										
2.	Comparando el número de trabajadores que tenía en el año 2005, ¿Cómo es el número de trabajadores que actualmente tiene?										
3.	Comparando la producción del 2005, ¿Cómo es la producción que actualmente tiene?										
4.	Comparando los activos que tenía en el año 2005 ¿Cómo son los activos que actualmente tiene?										
		1. Nada		2. Muy poco		3. Poco		4. Regular		5. Mucho	
		1	2	3	4	5					
	<b>¿Qué tan satisfecho se siente?</b>										
5.	Con los ingresos que percibe de su empresa (sueldo,utilidad,bono)										
6.	Con el número de sus trabajadores										
7.	Con la cantidad de sus clientes										
8.	Con la atención de sus proveedores										
9.	Con su estilo de vida										
10	Con su nivel académico										

11	Con sus metas profesionales					
12	Con los bienes materiales que posee.					
13	Con su capacidad económica familiar					
14	Con sus amigos					
15	Con su profesión					
		1. Nunca	2. Casi nunca	3. Rara vez	4. Algunas veces	5. Siempre
	<b>¿Con qué frecuencia la empresa:</b>	1	2	3	4	5
16	Reusa el papel de oficina					
17	Reusa la envoltura o empaque de la materia prima					
18	Recolecta materiales inorgánicos (papel, cartón, vidrio, plástico, aluminio y latas) que se generan en la empresa.					
19	Recolecta los residuos orgánicos (desechos de alimentos y plantas) que se generan en la empresa.					
20	Reduce el uso de sustancias químicas en los procesos de producción.					
21	Reduce la producción de residuos contaminantes (botellas, bolsas, cartón, aluminio, detergentes, sustancias químicas, aceites).					
22	Reduce el empaque en el producto por empaques menos contaminantes					
23	Participa en campañas de reforestación ( donando árboles)					
24	Participa en campañas de limpieza en la zona donde opera					
25	Imparte pláticas ambientales a los empleados					
26	Promociona el cuidado ambiental en sus empleados a través de anuncios o letreros.					
		1. Nada	2. Muy poco	3. Poco	4. Regular	5. Mucho
	<b>Que tanto la empresa realiza las siguientes acciones?</b>	1	2	3	4	5
27	Cumple con las normas ambientales que le exigen las instituciones (Higiene del personal, del producto, de la empresa)					
28	Se capacita sobre las medidas preventivas de contaminación (Salubridad , Semarnat )					
29	Conoce el tratamiento de los residuos o desechos que genera.					
30	Conoce los problemas ambientales del país.					

#### IV. Orientación al mercado

Marque con una "x" la respuesta que mejor describa a su empresa

		1. Nada	2. Muy poco	3. Poco	4. Regular	5. Mucho
	<b>¿En qué medida, para conocer las necesidades y preferencias de los clientes, la empresa:</b>	1	2	3	4	5
32	Encuesta a los clientes					
33	Entrevista a los clientes vía telefónica					
34	Instala buzones de quejas y sugerencias en la empresa o a través de Internet.					
35	Solicita la opinión de los clientes durante la compra					
36	Recurre a las fuentes secundarias de información (Revistas, periódicos, Internet)					
37	Analiza los reportes de ventas.					
38	Visita a las empresas competidoras.					
39	Recopila información de la industria a través de medios informales (por ejemplo: almuerzo con amigos de empresas competidoras, conversaciones con socios comerciales).					
40	Solicita los servicios especializados de un despacho.					
	<b>¿En qué medida para difundir la información de mercado, la empresa utiliza los siguientes medios como:</b>					

41	Reuniones interdepartamentales en toda la organización.					
42	El departamento de ventas					
43	El personal directivo					
44	Envío de documentos como: informes, circulares, volantes.					
45	Correo electrónico					
46	Reuniones de café					
47	Pláticas de pasillo					
	<b>¿En qué medida, utilizando la información de mercado, la empresa realiza las siguientes acciones:</b>					
48	Analiza la competencia					
49	Adapta los planes de acuerdo a las necesidades y deseos de los clientes.					
50	Planea como responder a los cambios en el entorno (competencia, regulaciones).					
51	Planea estrategias					
52	Programa nuevas promociones					
53	Planea mejorar la calidad del producto					
	<b>¿Qué tan rápido la empresa responde:</b>					
54	A los cambios en los precios del producto de la competencia.					
55	A los cambios en el entorno (competencia, regulaciones).					
56	Tomando medidas correctivas de inmediato.					
57	Implementando promociones ante la competencia					
58	Diversificando productos					

## V. Orientación Emprendedora

Marque con una "x" la respuesta que mejor describa a su empresa

		1. Nunca	2. Casi nunca	3. Rara vez	4. Algunas veces	5. Siempre
	<b>¿Con qué frecuencia la empresa realiza:</b>	1	2	3	4	5
59	Productos totalmente nuevos.					
360	Mejoras en tamaño.					
61	Mejoras en empaque o envoltura.					
62	Mejoras en diseño (color, dibujos, forma).					
63	Mejoras en la calidad del producto que fabrica					
64	Mejoras en las maquinarias(equipo de mayor tecnología)					
65	Mejoras en las herramientas					
66	Mejoras en el proceso de producción					
67	Mejoras en el tiempo de producción					
		1. Nada	2. Muy poco	3. Poco	4. Regular	5. Mucho
	<b>¿En qué medida la empresa toma el riesgo por:</b>	1	2	3	4	5
68	Lanzar un producto nuevo en un mercado desconocido.					
69	Cambiar su proveedor principal					
70	Cambiar la maquinaria y equipo por otro de mayor tecnología.					
71	Abarcar nuevos mercados.					
	<b>¿En qué medida la empresa solicita préstamos arriesgando:</b>					
72	La empresa					
73	Los activos de la empresa					
74	El patrimonio del dueño de la empresa.					
75	Las prestaciones de los trabajadores.					
76	El empleo de su personal (Recorte- Reducir personal)					
	<b>¿En qué medida la empresa?</b>					
77	Solicita préstamos a los bancos					

78	Solicita préstamos considerando su capacidad de pago.					
79	Solicita préstamos por arriba de su capacidad de pago					
80	Se inclina por proyectos de riesgo (por ejem: Invertir en la bolsa, arriesgar capital de trabajo, aceptar préstamos con altos intereses).					
81	Investiga sobre otras fuentes de ingresos antes de obtener algún préstamo con instituciones de financiamiento					
	<b>¿En qué medida, para anticiparse a las oportunidades del mercado, la empresa:</b>					
82	Monitorea las tendencias y necesidades futuras de los clientes.					
83	Explora nuevas maquinarias y herramientas.					
84	Busca oportunidades con nuevos productos o mercados.					
85	Introduce nuevos productos antes que la competencia.					
86	Capacita continuamente al personal sobre investigación y desarrollo.					
	<b>¿En qué medida, para mejorar su posición competitiva, la empresa:</b>					
87	Diversifica los productos.					
88	Adopta nuevas ideas e innovaciones					
89	Reduce precios					
90	Introduce promociones					
91	Imita a la competencia					
92	Busca nuevos mercados					

- Gracias por su Atención -

## ANEXO.2

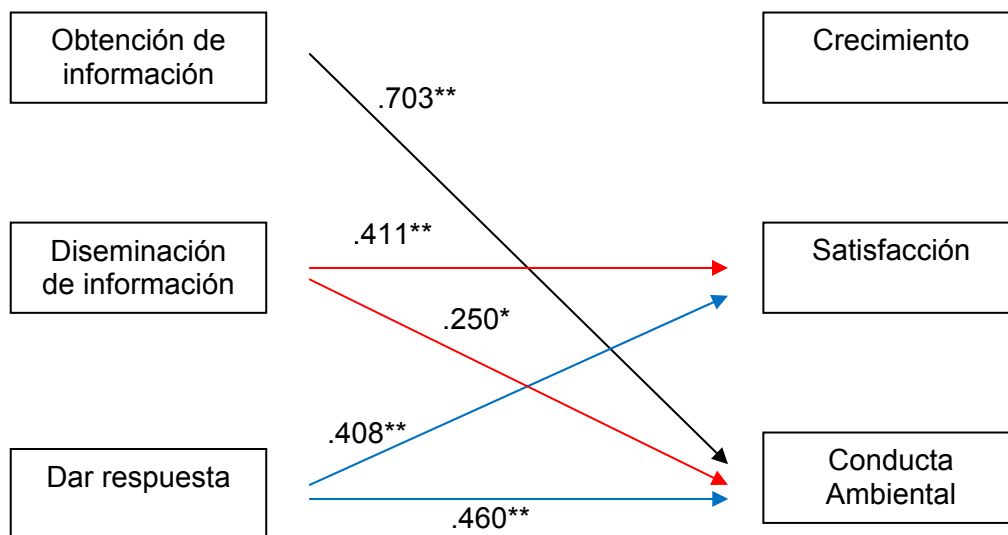
Tabla 12. Correlación bivariada de Pearson entre las dimensiones de la orientación al mercado y desempeño.

	Satisfacción	Conducta Ambiental
Obtención de Información Significancia		<b>.703**</b> .000
Diseminación Información Significancia	<b>.411**</b> .000	<b>.250*</b> .030
Dar respuesta Significancia	<b>.408**</b> .000	<b>.460**</b> .000

\*. La correlación es significativa al nivel 0,05.

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01.

Figura 4. Modelo resultante del análisis de correlación bivariada de Pearson, por dimensiones.



\*. La correlación es significativa al nivel 0,05 .

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01.

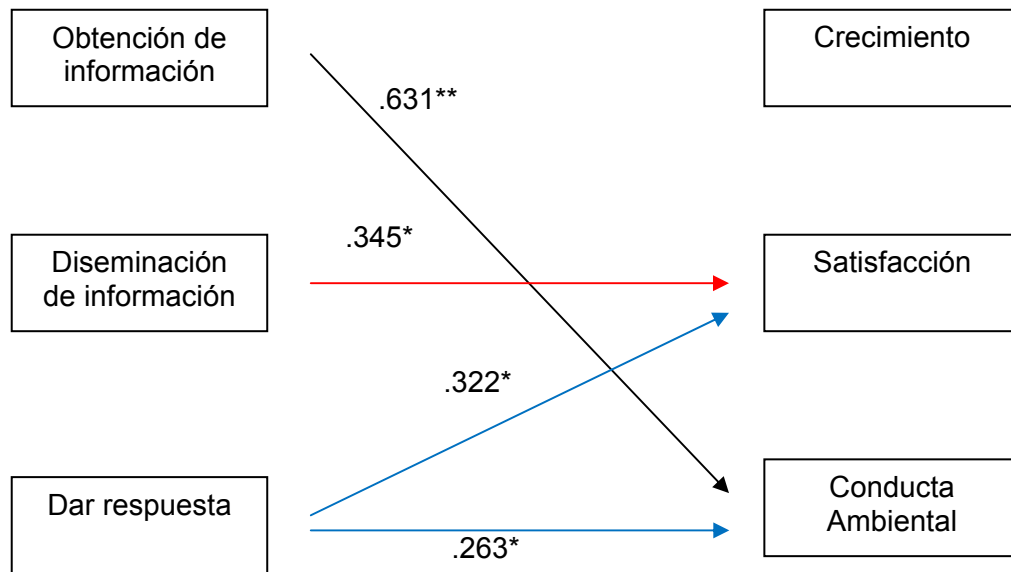
Tabla 15. Relación entre las dimensiones de orientación al mercado y el desempeño controlando la variable orientación emprendedora.

Variable de control		Crecimiento	Satisfacción	Conducta Ambiental
Orientación emprendedora	Obtención de Información	-.087	-.019	<b>.631</b>
	significancia	.461	.871	.000
	Diseminación de Información	.014	<b>.345</b>	.096
	Significancia	.904	.003	.415
	Dar respuesta	-.235	<b>.322</b>	<b>.263</b>
	Significancia	.043	.005	.023

\*. La correlación es *significativa* al nivel 0,05.

\*\*. La correlación es significativa al nivel 0,01.

Figura 5. Correlación parcial, controlando la variable orientación emprendedora en la relación



\*. La correlación es *significativa* al nivel 0,05

\*\*. La correlación es significativa al nivel 0,01

Tabla 16. Correlación parcial controlando las dimensiones de la orientación emprendedora, en la relación orientación al mercado y desempeño.

Variables de control		Crecimiento	Satisfacción	Conducta Ambiental
Innovatividad	Obtención de Información	-.048	.077	<b>.601</b>
	Significancia	.685	.513	.000
	Diseminación de Información	.072	<b>.406</b>	.164
	Significancia	.545	.000	.162
	Dar respuesta	-.090	<b>.413</b>	<b>.335</b>
	Significancia	.448	.000	.004
Toma de riesgo	Obtención de Información	-.017	.017	<b>.681</b>
	Significancia	.888	.887	.000
	Diseminación de Información	.080	<b>.396</b>	.229
	Significancia	.497	.000	.050
	Dar respuesta	-.117	.297	<b>.400</b>
	Significancia	.322	.010	.000
Proactividad	Obtención de Información	-.013	.064	<b>.694</b>
	Significancia	.911	.587	.000
	Diseminación de Información	.006	<b>.329</b>	.156
	Significancia	.959	.004	.186
	Dar respuesta	-.163	.320	<b>.400</b>
	Significancia	.165	.005	.000
Agresividad	Obtención de Información	.018	.078	<b>.684</b>
	Significación	.878	.509	.000
	Diseminación de Información	.104	<b>.393</b>	.153
	Significación	.376	.001	.192
	Dar respuesta	-.042	<b>.392</b>	<b>.386</b>
	Significación	.725	.001	.001

\*. La correlación es *significativa* al nivel 0,05.

\*\* . La correlación es *significativa* al nivel 0,01.

