

**UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA COMERCIAL**



**TESIS**

**“LA ORIENTACIÓN AL MERCADO Y EL RENDIMIENTO DE  
LAS EMPRESAS EXPORTADORAS DEL DISTRITO DE TACNA,  
AÑO 2014”**

**PRESENTADO POR EL BACHILLER:  
ANGEL MITA LARICO**

**TACNA – PERU**  
**2015**

***A mi Madre.***

*Por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor.*

***A mi Padre.***

*Por los ejemplos de perseverancia y constancia que lo caracterizan y que me ha infundado siempre, por el valor mostrado para salir adelante y por su amor*

***A Mis Hermanos Y Mis Sobrinos***

*Por esta siempre a mi lado apoyándome y comprendiéndome y darme mi lugar para que yo haci siga estudiando y superándome*

## RESUMEN

Según la literatura de marketing, la orientación al mercado constituye la piedra angular sobre la que se debe fundamentar la actuación de las empresas. Su importancia radica en su capacidad para proporcionar mayor satisfacción a los consumidores y mejorar el rendimiento de las empresas.

En los últimos 15 años, los estudios empíricos sobre orientación al mercado (OM) han proliferado tanto en EE.UU. como en los países de la Unión Europea.

Muchos de ellos han examinado la relación entre el grado de OM de la empresa y sus resultados en el mercado doméstico. Por el contrario, han sido pocos los que analizaron el efecto de la OM en los resultados obtenidos en el exterior; para ello algunos han recurrido a un constructo derivado, la Orientación al

Mercado de Exportación (OME).

El presente trabajo presenta las características principales del constructo OM, sintetizando las aportaciones y los resultados más relevantes a nivel empresarial relativos a sus antecedentes y sus consecuencias.

**Palabras clave:** orientación al mercado, resultados de la empresa, orientación al mercado de exportación, resultados de exportación

## ABSTRACT

According with marketing literature, the market orientation constitutes the angular rock where the businesses performance should be based on. Its importance comes from its capacity to provide a major satisfaction to the consumers and improve the businesses' task.

In the latest 15 years, the empiric study about market orientation (MO) has increased in USA as well as in the European Union. Many of them have analyzed the relationship between the business MO degree and its results in the domestic market. On the contrary, there have not been many of those who analyzed the effects of the MO in the results obtained from the outsider, for which some of them have used a derivate system, the orientation towards the export market (OEM).

The current work presents the main features of the construct MO, synthesizing the contributions and the most relevant results from a business level relative to their antecedents and their consequences.

**Key words:** Market orientation, business result, export market orientation, export results

## CONTENIDO

|   |    |
|---|----|
| RESUMEN.....  | 1  |
| ABSTRACT.....   | 1  |
| INDICE.....   | 2  |
| INTRODUCCIÓN.....   | 5  |
| CAPITULO I.....   | 6  |
| PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....   | 6  |
| 1.1.    Identificación y determinación del problema.....  | 6  |
| 1.2.    Formulación del problema.....   | 7  |
| 1.2.1.    Problema general.....   | 7  |
| 1.2.2.    Problemas específicos.....  | 7  |
| 1.3.    Objetivos de investigación.....   | 7  |
| 1.3.1.    Objetivo general.....   | 7  |
| 1.3.2.    Objetivo específico.....  | 8  |
| 1.4.    Justificación e importancia de la investigación.....  | 8  |
| 1.4.1.    Justificación.....  | 8  |
| 1.4.2.    Importancia.....  | 9  |
| CAPITULO II.....  | 10 |
| MARCO TEÓRICO.....  | 10 |
| 2.1.    Antecedentes de la investigación.....   | 10 |
| 2.2.    Bases teóricas.....   | 12 |
| 2.2.1.    Introducción al Concepto Orientación al Mercado.....  | 12 |
| 2.2.2.    Perspectivas teóricas de la orientación al mercado.....   | 15 |
| 2.2.3.    Componentes d la perspectiva filosófic-cultural d la orient. Al mercado.....                          | 17 |
| 2.2.4.    Componentes de la perspectiva comportamental de la orientación al<br>mercado.....                     | 23 |
| 2.2.5.    Clasificación de los distintos modelos de orientación al mercado.....                                 | 25 |
| 2.2.6.    Orientación al mercado como filosofía de Negocio.....   | 26 |
| 2.2.7.    Orientación al mercado como procesamiento de la infor. del mercado.....                               | 27 |
| 2.2.8.    Orientación al mercado como coordinación interfuncional de la<br>información relativa al mercado..... | 29 |
| 2.2.9.    Orientación al mercado como recurso del aprendizaje organizativo.....                                 | 31 |
| 2.2.10.    Consecuencias de la orientación al mercado.....  | 34 |
| 2.2.11.    Antecedentes y factores moderadores de la orientación al mercado.....                                | 40 |
| a)    Antecedentes de la orientación al mercado.....  | 40 |

|  |     |
|--|-----|
| b) Antecedentes relativos a la alta dirección.....                     | 41  |
| d) Antecedentes Asociados a los Sistemas Organizativos.....            | 46  |
| e) Antecedentes Asociados a los Procesos Organizativos .....           | 47  |
| 2.2.12. Factores Moderadores de la Relación al mercado-resultados..... | 49  |
| 2.2.13. Factores Relativos al mercado.....                             | 50  |
| 2.3. Definición de términos .....                                      | 53  |
| 2.4. Sistema de hipótesis .....  | 55  |
| 2.4.1. Hipótesis general .....   | 55  |
| 2.4.2. Hipótesis específicas .....                                     | 55  |
| 2.5. Sistema de variables .....  | 57  |
| Fuente: Elaboración propia.....  | 57  |
| CAPITULO III .....   | 58  |
| METODOLOGÍA.....   | 58  |
| 3.1. Tipo de investigación .....                                       | 58  |
| 3.2. Nivel de investigación.....                                       | 58  |
| 3.3. Diseño de investigación.....                                      | 58  |
| 3.4. Métodos de investigación .....                                    | 58  |
| 3.5. Población y muestra de estudio.....                               | 59  |
| 3.5.1. Población .....   | 59  |
| 3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....             | 59  |
| 3.7. Técnicas de Procesamiento de datos.....                           | 59  |
| 3.8. Selección y validación de los instrumentos de investigación ..... | 60  |
| CAPITULO IV .....  | 62  |
| ANÁLISIS DE RESULTADOS .....   | 62  |
| 4.1. Características de la población .....                             | 62  |
| 4.2. Características del sector en su principal mercado .....          | 65  |
| 4.3. Características de la orientación al mercado.....                 | 69  |
| 4.3.1 Generación de inteligencia .....                                 | 69  |
| 4.3.2 Diseminación de inteligencia .....                               | 78  |
| 4.3.3 Respuesta .....  | 86  |
| 4.3.4 Rendimiento .....  | 93  |
| CAPITULO V .....   | 95  |
| COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS.....   | 95  |
| Hipótesis general .....  | 95  |
| CONCLUSIONES.....  | 102 |
| RECOMENDACIONES.....   | 104 |

|                                  |     |
|----------------------------------|-----|
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS ..... | 106 |
| ANEXOS .....                     | 108 |

## INTRODUCCIÓN

Numerosos son los autores y las investigaciones empíricas que tiene a la orientación al mercado como tema central de estudio, sin embargo no es hasta hace pocos años que se ha aplicado este enfoque en el contexto de la internacionalización.

Nos proponemos, por tanto, en la presente investigación establecer un modelo en el que relacionemos la orientación al mercado de las empresas con el resultado en la rentabilidad de las micro y pequeñas empresas exportadoras del distrito de Tacna.

Se ha estructurado el trabajo de investigación en cinco partes: en la primera de ellas, se ha desarrollado el planteamiento del problema, seguido del marco teórico de referencia el cual ha servido de base para el planteamiento de las hipótesis y la definición de la operacionalización de la variables, la tercer parte lo constituye la metodología de investigación que se ha seguido, la cuarta y quinta sección están referidas al análisis de los resultados y la comprobación de la hipótesis.

## CAPITULO I

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### 1.1. Identificación y determinación del problema

En los comienzos de este nuevo siglo, el escenario en el que enmarca la actuación de las empresas se distingue por la progresiva apertura e interdependencia de los sistemas económicos y políticos. La revolución de los medios de comunicación, que permite estar informado de un gran número de ofertas a un mínimo coste, los fuertes cambios tecnológicos que han transformado la manera de hacer y dirigir los negocios, el auge de los servicios y en definitiva, el imparable fenómeno de la globalización, con el proceso de cambio que esto conlleva, sitúan a la competitividad internacional como uno de los factores de mayor prioridad, tanto para los gobiernos como para los agentes privados.

La internacionalización supone para la empresa afrontar un reto considerable, pues tal como hemos dicho, ha de situarse en un entorno altamente competitivo, en el que será necesario perseguir constantemente e intensamente la obtención de una ventaja competitiva que les permita mantenerse en el mismo.

Ello nos lleva a considerar la aplicación de un enfoque de gestión que se muestra como el más adecuado para operar en entornos turbulentos y altamente competitivos: la orientación al mercado. Dicho enfoque constituye un recurso, del aprendizaje organizativo, que explotado a través de la estrategia, persigue la obtención de un mayor valor para el cliente, de forma que se pueda engendrar una ventaja competitiva sostenible en el largo plazo.

## **1.2. Formulación del problema**

### 1.2.1. Problema general

¿Cómo influye la orientación al mercado en el rendimiento de las empresas exportadoras?

### 1.2.2. Problemas específicos

¿Cómo afecta la generación de inteligencia de las empresas exportadoras a la orientación al mercado?

¿Cómo influye la diseminación de la inteligencia de las empresas exportadoras a la orientación al mercado?

¿Cómo influye la capacidad de respuesta de las empresas exportadoras a la orientación al mercado?

¿Existe diferencia en la orientación al mercado entre la micro y pequeña empresa?

## **1.3. Objetivos de investigación**

### 1.3.1. Objetivo general

Determinar cómo el grado de orientación al mercado influye en el rendimiento de las empresas exportadoras.

### 1.3.2. Objetivo específico

Determinar cómo afecta la generación de inteligencia de las empresas exportadoras a la orientación al mercado.

Determinar cómo influye la diseminación de la inteligencia de las empresas exportadoras a la orientación al mercado.

Determinar cómo influye la capacidad de respuesta de las empresas exportadoras a la orientación al mercado.

Determinar si existe diferencia en la orientación al mercado entre la micro y pequeña empresa.

## 1.4. Justificación e importancia de la investigación

### 1.4.1. Justificación

El trabajo de investigación es muy importante debido a que apunta a resaltar una nueva visión estratégica que puede ser tomada por las empresas exportadoras del distrito de Tacna, con la finalidad de obtener mejores resultados en su gestión, la misma que puede ser medida a través de indicadores de rendimiento, cuota de mercado, incremento en las ventas, ROE, ROI entre otros.

Así mismo, el tema de investigación se enmarca dentro del paradigma de orientación al mercado, el cual es un enfoque de afuera hacia adentro de la organización, lo cual implica que la información del mercado es relevante a fin de adecuar los procesos, la cultura organizacional, entre otros aspectos, con la finalidad de satisfacer las necesidades de los clientes o al segmento del mercado meta al cual se dirige la empresa.

#### 1.4.2. Importancia

El tema es relevante ya que servirá como un aporte para las empresas exportadoras del distrito de Tacna, en la redefinición de sus estrategias que les permita obtener mejores resultados en el mercado y sus esfuerzos de atender los actuales y nuevos mercados internacionales, conlleven a mejores resultados, de tal modo, que coadyuven al crecimiento de las organizaciones a través de la generación de ventajas competitivas.

De otro lado, en el tema académico, no se cuenta con ninguna investigación con este enfoque, en tal sentido, el presente estudio contribuirá con el acervo académico en la parte aplicativa del paradigma de orientación al mercado aplicado a las empresas exportadoras de la plaza.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. Antecedentes de la investigación**

A nivel internacional se ha trabajado la investigación denominada “La orientación al mercado en las organizaciones privadas no lucrativas” cuyo autor es la Dra. Rocío Samino García, de la Universidad Complutense de Madrid (2008). Al respecto la investigación se estructuró de la siguiente manera: Primeramente, se realiza una revisión exhaustiva de la bibliografía existente sobre orientación al mercado en el ámbito lucrativo y no lucrativo. Posteriormente se propone y valida una metodología de valoración del concepto de orientación al mercado para el contexto no lucrativo. Y, finalmente, se describen los resultados del trabajo empírico, sintetizados del siguiente modo. Se demuestra que las organizaciones privadas no lucrativas de Madrid capital están orientadas al mercado, tanto cultural como operativamente. Y que la perspectiva cultural antecede a la operativa. Se observa que la adopción de esta orientación influye positivamente sobre los resultados y el éxito de las organizaciones, aunque con matices. Se demuestra que la relación entre orientación al mercado y resultados de la organización no está influenciada significativamente por factores externos medioambientales como la turbulencia del mercado, la intensidad competitiva y la innovación tecnológica. Se observa que antecedentes como el compromiso y la aversión al riesgo del equipo directivo condicionan el grado de orientación al mercado. Y factores como la formalización y la centralización también afectan a dicha orientación; esta relación, a su vez, está moderada por el tamaño del presupuesto organizativo, aunque no se ve afectada por la turbulencia del mercado.

En el Perú se desarrolló la investigación titulada “La orientación al mercado internacional de las empresas peruanas”, la misma que fue desarrollada por el Mag. Rafael Montoya Ramírez, ESADE/ESAN (2008). Partiendo de Cadogan y Dimantopoulos (1995) quien desarrolla el constructo de la Orientación al Mercado en una dimensión internacional, y señala que dado que las empresas que operan a nivel internacional están expuestas a una serie de fuerzas del entorno que pueden diferir de los mercados nacionales, los elementos necesarios para construir la medición de estos dos parámetros pueden, en ese sentido citar a autores como Czinkota y Ronkainen, 1988, Miller (1993), Terpstra y Sarathy (1994) señalando lo que ellos han indicado previamente en el sentido que en el contexto internacional las fuerzas legales, políticas, económicas, competitivas, tecnológicas, y socioculturales, así como las estructuras de distribución, y las diferencias geográficas, todos afectan a la empresa en forma desconocida; y, por lo tanto, influyen en su capacidad para aplicar el concepto de marketing. De esta manera para Cadogan y Diamantopoulos existen factores adicionales que probablemente van a ser requeridos para analizar operaciones internacionales que cualitativamente son muy diferentes a las que ocurren en mercados nacionales, siendo estos: i) experiencia en mercados extranjeros, ii) dependencia de terceras partes, iii) complejidad de la organización, iv) carga de información distorsión y depuración, v) respuesta racional, vi) política de recursos humanos, y vii) disponibilidad y calidad de la información.

## **2.2. Bases teóricas**

### **2.2.1. Introducción al Concepto Orientación al Mercado**

La importancia de la orientación al mercado como tema de estudio para la enseñanza y práctica del marketing ha sido reconocida desde hace varias décadas. En los últimos años, los académicos han puesto gran énfasis en la importancia, de aumentar el grado de orientación al mercado de las empresas como forma de obtener una ventaja competitiva que les proporcione mejores resultados.

Como muestra de ello, desde el año 1988 el Marketing Science Institute (MSI) ha venido destacando la importancia del estudio del desarrollo y mantenimiento de un enfoque de gestión dirigido al consumidor y al mercado, al mismo tiempo que propugnó el análisis detallado de la medida del rendimiento como indicador de la eficacia de la gestión. También la American Marketing Association (AMA), en estas mismas fechas destacó la relevancia de contemplar: “el entorno donde se desarrolla el consumidor, la relación entre los elementos del mix comercial, además de apreciar los recursos disponibles y potenciales de la empresa y de la competencia con el fin de determinar el nivel satisfactorio de riesgo” (Vásquez, 1986).

La orientación básica de la empresa, por tanto, ha ido evolucionando desde enfoques puramente técnicos, en los que primaban el sistema de producción y el producto, hacia enfoques más comerciales, donde la importancia se traslada al departamento de marketing. Así las organizaciones llegan a la llamada orientación al marketing.

Una organización orientada al marketing se caracteriza básicamente por poner especial énfasis en las técnicas e instrumentos de marketing como medios para conseguir la satisfacción del cliente y por responsabilizar al departamento de marketing y a su director de dicha gestión.

Sin embargo, si tenemos en cuenta la situación actual o lo que Lambin (1996) denomina “el nuevo macro entorno del marketing” caracterizado por:

- El suave descenso del crecimiento económico y la intensificación de la competencia.
- El aumento del poder de los detallistas.
- El rápido cambio tecnológico
- La profesionalización de los nuevos consumidores
- La globalización de la economía
- El auge de conceptos como “marketing responsable” y “marketing ecológico”

Se detecta que las exigencias actuales del mercado requieren la aplicación integral en todas las áreas y elementos de la organización del concepto de marketing, superando la visión interna que implica la orientación al marketing. Surge así la orientación al mercado como la implantación del concepto de marketing en toda la organización, haciendo hincapié en los procesos y no en las técnicas y actividades comerciales, así como que dicha aplicación sea efectuada por toda la empresa y no solo por el departamento de marketing, siendo el principal responsable de esta gestión el director general y no el responsable del citado departamento.

Resulta lógico pensar que para que una empresa adopte una orientación al mercado, entre las distintas orientaciones posibles, es necesario que dicha orientación le proporcione mejores resultados. Esto se consigue a través de la creación de ventajas competitivas duraderas que proceden, fundamentalmente, de la creación de valor para el cliente.

Las empresas orientadas al mercado, tienen un énfasis externo y en ellas existen capacidades superiores en los procesos de fuera a dentro, especialmente, en sensibilidad al mercado y relación con los consumidores y con los miembros del canal de distribución (Day, 1994). Además, puesto que las capacidades se manifiestan en actividades típicas (cuya aplicación dinámica permite a la empresa mejorarlas y acumular nuevos conocimientos), surge así la posibilidad de proporcionar un valor superior a los consumidores, o un valor similar pero de forma apreciablemente más eficiente en términos de costes; la visión de la orientación al mercado bajo esta perspectiva conlleva la idea que tales habilidades se expresen en conjunto de comportamientos.

La orientación al mercado supone la integración de dos aspectos. En primer lugar el carácter integrado de las actividades de marketing en la organización, superando su aislamiento funcional y en segundo lugar, la integración de la visión estratégica. Así, la empresa orientada al mercado es aquella que 1) asume como filosofía de gestión integral el concepto de marketing, 2) traduce orgánicamente dicha filosofía en forma de cultura organizativa, y en 3) aplica operativamente este concepto. Ello posibilita la generación de un valor superior para los clientes, en tanto en cuanto debe satisfacer sus necesidades y preferencias mejor que la competencia, convirtiéndose, de este modo, en fuente de

ventajas competitivas sostenibles que redunden en mejores y superiores resultados.

### **2.2.2. Perspectivas teóricas de la orientación al mercado**

La búsqueda por parte de los investigadores de un constructo en el que basar el contenido teórico del concepto de orientación al mercado ha tropezado con la carencia de un concepto de marketing ampliamente aceptado, pues si bien nadie discute la validez de la filosofía que subyace en el mismo, si dificulta su implantación y la comparación de las distintas investigaciones existentes sobre la materia.

Comenzamos, por ello, este epígrafe recogiendo, de forma resumida y siguiendo un orden cronológico, las que consideremos principales aportaciones a la definición del concepto de orientación al mercado, las mismas que se muestran en la tabla que se presenta a continuación:

**Tabla 1**

**Principales definiciones de Orientación al Mercado**

|   |   |
|---|---|
| Kumar, Subramanian y Yauger (1998)              | No sólo es captar información del mercado, diseminarla por todas las áreas y preparar un proceso de actuación frente a esa información; la implantación del modelo de orientación del mercado representa hoy en día el más importante recurso con que puede contar una compañía para obtener una ventaja competitiva sostenible.                                    |
| Rivera (1998)                                   | Estrategia competitiva que desarrollan las firmas para alcanzar una ventaja competitiva sostenible, la cual permite el logro e los objetivos fundamentales: generar una satisfacción diferencial en los mercados rentables y controlar los grupos que pueden impedir esa satisfacción (entorno y competidores).   |
| Kasper (1998)                                   | Nivel al cual toda la organización comprende y actúa (tanto interna como externamente), según los acontecimientos y los factores determinantes del comportamiento del mercado en general y de los consumidores.   |
| Homburg y Besker (1998)                         | Sistema gerencial basado en cinco subsistemas que constituyen su estructura: organizativo, de información, de planificación, de control y de recursos humanos.  |
| Lado (1999)                                     | Estrategia competitiva mediante la cual la empresa conoce y sigue la evolución del mercado, entendiendo por éste la conjunción de todas las fuerzas intervinientes en el mismo: cliente final, cliente intermedio, competencia y entorno.   |
| Homburg y Becker (1998) Becker y HOmburg (1999) | Definen la dirección orientada al mercado como el grado en que los aspectos relativos al mercado son incorporados en el diseño de los diferentes sistemas de dirección. Posteriormente añaden que es grado en que los sistemas de dirección organizativa se encuentran diseñados de modo que promuevan la orientación de negocio hacia sus clientes y competidores. |
| Vásquez (1999)                                  | Cultura organizativa que promueve la obtención de información en todos los niveles organizativos, su puesta en común en toda la empresa y el desarrollo de acciones coordinadas de respuesta.   |

Fuente: Cossio Silva (2000)

Si analizamos atentamente las distintas definiciones contenidas en la tabla anterior, se detecta con claridad la existencia de unas perspectivas básicas bajo las cuales se aborda el concepto de orientación al mercado. Nos ocupamos ahora del análisis de las mismas, así como de

establecer los componentes que, según los distintos autores consultados, se incluyen en cada una de ellas.

Pero si la orientación al mercado consiste en la filosofía empresarial que dirige comportamientos y acciones y, al mismo tiempo, desarrolla determinadas habilidades y prácticas, será necesario trasladar esta filosofía a estrategias y comportamientos empresariales concretos (Avlonitis, 1994). Una organización orientada al mercado requerirá que todas y cada una de sus partes funcionales adopten una actitud tendente a hacer frente a las necesidades del mercado (desde una perspectiva cultural); sin embargo, el componente cognitivo de dicha actitud debe complementarse con la predisposición a poner en práctica el conjunto de actuaciones que supongan la identificación y satisfacción de esas necesidades, es decir, un conjunto de actividades que lleven la filosofía a la práctica (Kohli y Jaworski, 1990).

### **2.2.3. Componentes de la perspectiva filosófica – cultural de la orientación al mercado**

Desde el punto de vista de esta perspectiva, una organización orientada al mercado lo estará a su público objetivo y a todos aquellos factores del entorno que pueden condicionar su relación con el mismo. Para ello será necesario potenciar sus recursos y capacidades internas, de forma que consiga una efectiva coordinación interna que le permita generar y mantener dicha relación de forma mutuamente beneficiosa a lo largo del tiempo.

a) Orientación al cliente.

Parece muy claro que la principal tarea de las Organizaciones consiste en determinar las percepciones, expectativas, necesidades y deseos del mercado, y satisfacerlos mediante una oferta competitiva; en palabras de Narver y Slater (1990) “la comprensión de los clientes objetivo para lograr generar en ellos, de un modo sostenido, valor superior”.

Desde las primeras definiciones de marketing, la importancia de estar orientados al cliente es manifiesta, por cuanto la empresa deberá crear una oferta de valor para su público objetivo, lo que requerirá estar orientado permanentemente al mismo.

El consenso entre los autores a la hora de incluir este elemento en el concepto de marketing y de orientación al mercado no ofrece ninguna duda. Dicha óptica debe manifestarse mediante el mantenimiento de relaciones duraderas con los compradores, enfoque claramente convergente con el de marketing relacional.

El objetivo de la orientación al mercado no es centrarse únicamente en las percepciones, necesidades y deseos actuales de los clientes, sino también en su proyección futura. Esta obligación recae en toda la organización y no sólo en el departamento de marketing, por lo que deberá difundirse por todas las áreas funcionales hasta convertirse en una cultura de negocio.

b) Orientación a la competencia.

Junto a la orientación al cliente, parece claro que éste debe venir acompañada de una orientación a la competencia, por cuanto la oferta de la organización debe tomarla como

referencia a la hora de establecer un mayor valor para sus clientes. Según Narver y Slater (1990) se trata de “el conjunto de acciones de la empresa dirigidas a conocer los puntos fuertes y débiles a corto plazo, y las oportunidades y las estrategias probables a largo plazo de los principales competidores, actuales y potenciales para actuar en consecuencia”.

La orientación a la competencia significa estar preparados para dar una rápida respuesta a las acciones de los competidores, el análisis de las estrategias de los mismos y la atención sobre las oportunidades para el desarrollo de ventajas competitivas. Al mismo tiempo, es necesario incluir en este conocimiento el conjunto de tecnologías capaces de satisfacer las necesidades actuales y esperadas por los compradores (Narver y Slater, 1990). Todo ello exige disponer de una amplia y completa información sobre los competidores y una actitud objetiva y desapasionada al valorar las propias fuerzas (Llonch, 1993).

c) Orientación al entorno.

El cliente y la competencia intervienen decisivamente en las actividades y resultados de la empresa, pero ¿qué ocurre con el resto de los agentes que constituyen el entorno? Los cambios que pudieran acontecer en cualquier elemento de dicho entorno pueden afectar a la posición competitiva de la organización en el mercado. Para Llonch (1993), no es suficiente con detectar esos cambios y responder a los mismos; la anticipación y la participación en aquellos permitirían que la empresa adoptara un rol activo en su relación con el entorno, frente a una simple actitud de seguimiento.

Por orientación al entorno entendemos “el desarrollo de un sistema de supervisión del entorno que facilite la anticipación de los cambios que en él se producen o faciliten y anticipen la adopción de medidas correctoras de los mismos” (Lambín, 1996).

d) Integración y coordinación interfuncional.

Con este componente nos referimos a la utilización conjunta de todos los recursos de la empresa en aras a la creación de un mayor valor para los clientes de la misma. Se trata, en definitiva, de que en la gestión ordinaria de la empresa, exista una coordinación que permita desarrollar acciones entre todos los departamentos y las personas que forman parte de la misma. De esta forma será posible estructurar una oferta que cree ese mayor valor para el cliente.

En esta línea Shapiro (1988) sostiene que la comunicación eficaz y la coordinación a través de las barreras de los departamentos es la forma para llegar a una orientación al mercado. Propone tres características fundamentales de una orientación al mercado: 1) que la información sobre todas las cuestiones importantes que influyan sobre las compras impregnen todas las funciones de la corporación, 2) que las decisiones estratégicas y tácticas sean tomadas interfuncional e interdivisionalmente, y 3) que las divisiones y áreas funcionales tomen las decisiones correctamente coordinadas, y las ejecuten con un sentido de compromiso.

Una cuestión importante a tener en cuenta es que la integración y coordinación de funciones forma parte de procesos de marketing, y no de las actividades de marketing, y que los procesos de marketing involucran a toda la empresa, y como todo proceso son el medio a través

del cual ésta consigue un vínculo permanente entre sus productos y las necesidades de los consumidores.

A través de la integración y coordinación de funciones se tratan de superar los conflictos de intereses que pueden surgir entre los distintos departamentos. Dado que el objetivo fundamental de la empresa orientada al mercado es la satisfacción de las necesidades de los clientes, este objetivo es el que debe servir de guía a cualquier componente de la organización en el caso de que surjan conflictos.

e) Perspectiva a largo plazo.

Del análisis de la bibliografía identificamos dos acepciones distintas para el concepto de perspectiva a largo plazo. Por un lado, una acepción referente al período de tiempo que debe fijarse la empresa para conseguir la maximización de beneficios (Felton, 1959) y, por otro, la relativa al horizonte temporal que ha de primar en la toma de decisiones de la empresa orientada al mercado.

Creemos que esta segunda acepción es la mayoritaria actualmente, y en relación a la misma se ha llegado a precisar que la empresa orientada al mercado es consciente que hacen falta un mínimo de tres a cinco años para conseguir una posición en el mercado.

En base a estas consideraciones parece posible concluir que la orientación al mercado requiere un planteamiento a largo plazo que, si bien no se trata de un componente privativo de este enfoque, si nos permite diferenciarlo claramente de la orientación a las ventas, con una perspectiva más a corto plazo. Además, ello permite ir más allá de la consideración del cliente, competidor y demás

factores del entorno con una visión de actualidad, para llegar a conseguir relaciones continuadas, permanente, más valiosas y superiores.

f) Orientación al beneficio.

Por orientación al beneficio entendemos aquella especial actitud dirigida a conseguir, a través de la estrategia y la gestión, unos rendimientos positivos que premien la actuación de la empresa (McGee y Spiro, 1988).

Para que una empresa adopte una orientación al mercado será necesario que dicha orientación le proporcione unos resultados por encima del promedio de su sector, en el caso de empresas que persiguen el beneficio, o que asegure su existencia a largo plazo, si se trata de organizaciones sin afán de lucro.

Kohli y Jaworski (1990) llegan a la conclusión de que el beneficio, más que un componente de la orientación al mercado, es una consecuencia de la misma. En la misma línea, Narver y Slater (1990) concluyen que aunque se pueda percibir como componente de la orientación al mercado, se trata de una consecuencia, de un objetivo de la firma y no de un elemento constitutivo.

#### **2.2.4. Componentes de la perspectiva comportamental de la orientación al mercado.**

Tal como ya hemos apuntado, la perspectiva de comportamiento u operativa implica la definición del concepto de orientación al mercado señalando las actividades que deben ser ejecutadas en la organización para implantar este enfoque. En este sentido se manifiesta Shapiro (1998) cuando declara que “el término orientación al mercado representa un conjunto de procesos... relativos al sistema de información, a la toma de decisiones y a su ejecución”.

Tres son los componentes que, bajo esta perspectiva, identifican los autores mencionados:

##### a) Generación de inteligencia de mercado.

Este primer componente se refiere al grado en que la organización genera, de modo sistemático, información acerca de las necesidades y preferencias de los clientes (consumidores y miembros del canal), así como sobre las fuerzas externas (regulación gubernamental, competencia, tecnología y otras fuerzas del entorno) que tienen influencia en sus resultados.

Una cuestión importante es que tiene que ver no sólo con las necesidades actuales, sino también con las futuras, lo que apremia a las organizaciones a anticiparse a las necesidades de sus consumidores, ya iniciar el camino para encontrarlas.

Tal actividad debe ser llevada a cabo por todos los departamentos de la empresa, ya que cada uno mantiene una relación especial con los agentes del mercado. La

información debe ser generada a través de una variedad de métodos formales e informales, y debe implicar tanto la acumulación de información primaria, como fuentes de consulta secundarias.

b) Diseminación interna de la inteligencia de mercado.

Una vez que se dispone de la información, una organización orientada al mercado se esfuerza por que ésta sea conocida y compartida en su interior, diseñando e implantado procesos de comunicación formales, así como estimulando interacciones informales entre sus miembros que contribuyan no sólo al crecimiento de las fuentes de información, sino también a una mayor fluidez de circulación.

El valor de la información generada sólo es maximizado cuando interrelaciona a los miembros de todas las funciones de la empresa con el fin de facilitar su acción de respuesta.

Al igual que con la generación, la responsabilidad de la diseminación, no recae en exclusiva en el departamento de marketing, sino que compete a todos los miembros de la organización, encabezados por los responsables de cada área funcional. Kohli y Jaworski (1993) sugieren los siguientes procedimientos para asegurar la diseminación de la información en toda la organización: 1) reuniones interdepartamentales para el análisis de las tendencias y la evolución del mercado, 2) discusión generalizada sobre las acciones de la competencia y los niveles de satisfacción de los consumidores, y 3) interacción del departamento de marketing con los restantes para discutir las necesidades futuras de los consumidores, y en particular con el departamento de producción para analizar con regularidad la evolución del mercado.

c) Diseño e implantación de una acción de respuesta.

Actuar de forma orientada al mercado presupone el diseño de la respuesta –planificación de la oferta- que, a partir de la inteligencia generada y diseminada, se adecue a las necesidades y deseos de los consumidores, las estrategias de la competencia y los factores ambientales. Posteriormente, habrá que proceder a su implantación – oferta al mercado de un bien o servicio con valor superior a la de cualquier otra alternativa, de forma que reporte a la organización una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

#### **2.2.5. Clasificación de los distintos modelos de orientación al mercado**

Una de las aportaciones más relevantes a la teoría de orientación al mercado es la realizada por los autores Tuominen y Möller (1996). Estos investigadores sugieren un concepto de orientación al mercado en el que se integran las perspectivas filosófico-culturales y comportamental, construyendo un marco que permite clasificar las diferentes aportaciones, las cuales, a su juicio, son más complementarias que alternativas.

Sobre la base de la Teoría del Aprendizaje Organizativo, consideran que el conocimiento es el recurso básico para competir y que se genera a través del aprendizaje mediante las denominadas rutinas organizativas. Partiendo de la Teoría de Recursos, valoran en el aprendizaje sus dos dimensiones:

Dimensión cognitiva: que incluye aspectos que afectan a cómo la organización interpreta los acontecimientos, al

desarrollo de unos valores compartidos y al entendimiento entre los miembros de la organización.

Dimensión comportamental: se refiere a las respuestas o acciones basadas en la interpretación de la información del mercado. La información relevante sobre el mercado debe ser procesada y diseminada por todas las áreas para optimizar su uso, estimulando acciones de respuesta o empleándose formativamente.

#### **2.2.6. Orientación al mercado como filosofía de Negocio.**

Tal como ya hemos mencionado, el marketing ha sido considerado por muchos autores como una filosofía empresarial que constituye la base de la orientación al mercado. Desde este punto de vista la filosofía de marketing subraya que la supervivencia de la empresa depende de la medida en que ésta sepa satisfacer las necesidades reales de los clientes (Anderson, 1982), afirman que la orientación al mercado es una filosofía de negocios con al menos dos dimensiones: una orientación al consumidor y una orientación a la competencia.

Para Shapiro (1988), la orientación al mercado representa un grupo de procesos que afectan a todos los aspectos de la empresa, en el cual se incluye un proceso de conocimiento del mercado y de los consumidores, un proceso de comunicación interfuncional e interdivisional y un proceso de toma de decisiones coordinada; todo ello bajo el compromiso de toda la empresa en la implantación de dicha orientación.

Según este autor, una empresa estará orientada al mercado sólo si entiende por completo su mercado y a los individuos que toman las decisiones de compra.

La dimensión cognitiva organizacional (perspectiva filosófica) de la orientación al mercado, según Tuominen y Möller (1996), enfatiza la creación, diseminación y empleo de la información proveniente del mercado, así como la coordinación interdepartamental y la estructura. Bajo este punto de vista, la orientación al mercado tratará de fomentar una cultura que impregne a toda la organización, conduciendo a ésta por medio de unos valores, normas y actitudes compartidos que guiarán sus actividades y comportamientos en aras a obtener un óptimo desempeño. Se entiende así la orientación al mercado como una filosofía de negocio, cuyas consecuencias son el procesamiento de la información y el rendimiento.

#### **2.2.7. Orientación al mercado como procesamiento de la información del mercado.**

Kohli y Jaworski (1990) son los principales investigadores que se adscriben a esta corriente. Plantean la orientación al mercado centrándose en las actividades de la organización y, sobre todo, en el proceso de gestión de la información de mercado.

Utilizan el término orientación al mercado como la implantación del concepto de marketing, entendiendo por tal una filosofía empresarial, un ideal o una declaración de principios. En otras palabras, una empresa orientada al mercado será aquella cuyas acciones y comportamientos estén basados en el concepto de marketing.

Destacan tres pilares básicos sobre los que se establece la filosofía de orientación al mercado:

1) Orientación al consumidor, que implica tomar decisiones basadas en la información del mercado, y no sólo en las opiniones expresadas por los clientes. En dicha información se tendrán en cuenta factores exógenos a la empresa que puedan afectar a las necesidades y preferencias del consumidor, tanto actuales como futuras.

2) Marketing coordinado, donde se enfatiza la importancia de la integración y coordinación de las actividades de marketing entre las distintas áreas funcionales de la empresa.

3) Rentabilidad, aunque en este caso, los entrevistados la consideraron más como una consecuencia de la orientación al mercado, que como una parte de la misma.

En base a lo anterior, Kohli y Jaworski (1990) plantean un modelo operativo de la Orientación al Mercado como la interacción de tres tipos de actividades que debe llevar a cabo la organización:

1) La generación de inteligencia de mercado, o puesta en práctica por parte de toda la empresa de un sistema de información de Marketing que permita conocer las necesidades actuales y futuras de los clientes, incluyendo el análisis de cómo éstas pueden verse afectadas por factores exógenos tales como competencia, tecnología, etc.

2) Diseminación de este conocimiento del mercado por todos los departamentos de la empresa, de forma que sea

comprendida por todos los individuos que configuran la organización.

3) Diseño y puesta en práctica de acciones de respuesta a la información generada y diseminada, con la implicación de todos los departamentos y con el objetivo de lograr la satisfacción de los consumidores.

#### **2.2.8. Orientación al mercado como coordinación interfuncional de la información relativa al mercado**

Algunos autores plantean el fenómeno de orientación al mercado resaltando la importancia que, para su implantación, tiene la coordinación interfuncional de la información relacionada con el mercado.

Dos de ellos, Narver y Slater (1990), consideran que la orientación al mercado es la filosofía de empresa o cultura organizativa que más eficaz y eficientemente genera las actitudes y comportamientos necesarios para la creación de un valor para los clientes superior al que pueda crear cualquier otro competidor alcanzando, de este modo, ventajas competitivas sostenibles en el tiempo que posibilitan la obtención de mejores resultados para la empresa.

En una primera fase de su investigación (Narver y Slater, 1990), en base a la revisión de la literatura existente fundamentalmente sobre creación de ventajas competitivas y orientación al mercado, concluyen en un constructo unidimensional de la orientación al mercado formado por tres componentes de comportamiento:

1) Orientación al cliente: Implica el estudio exhaustivo del público objetivo para hacer posible el estar creando un mayor valor de forma continuada.

2) Orientación a la competencia: Supone conocer a corto plazo las fortalezas y debilidades, y a largo plazo las capacidades y estrategias, tanto de los competidores actuales como de los potenciales.

3) Coordinación interfuncional: Se traduce en la utilización coordinada de los recursos de la compañía para crear un valor superior para los clientes.

A estos tres componentes añaden dos criterios de decisión: enfoque a largo plazo (tanto en relación a los beneficios, como a la implantación de los tres componentes de la orientación al mercado) y rentabilidad (contemplada como un objetivo de la empresa y no como un componente o una consecuencia de la orientación al mercado).

### **2.2.9. Orientación al mercado como recurso del aprendizaje organizativo**

Según esta perspectiva la orientación al mercado supone que la organización posee un conocimiento y habilidad superiores respecto a la comprensión y satisfacción de las necesidades y deseos de los clientes. Autores como Sinkula (1994), Day (1994), Hunt y Morgan (1995), Touminen y Moller (1996), adoptan esta perspectiva basada en la Teoría del Conocimiento, entendiendo la orientación al mercado como un proceso de aprendizaje en el contexto de la información del mercado, y apoyándose en la Teoría de los Recursos y Capacidades, así como en la Teoría del Aprendizaje Organizativo. Consideran que una orientación al mercado es difícil de imitar, y capaz de múltiples aplicaciones en los procesos de gestión de la información del mercado para la formulación de estrategias, con el fin de alcanzar una ventaja competitiva (Hunt y Morgan, 1995).

Day (1994) establece que las empresas orientadas al mercado poseen unas capacidades distintivas que les permiten alcanzar rendimientos superiores frente a otras organizaciones que no están orientadas al mercado. El autor destaca la capacidad de respuesta al mercado y la capacidad de unión al cliente como capacidades determinantes y distintivas de esa orientación al mercado. Varela, Gutiérrez y Antón (1998) argumentan que “ puesto que las capacidades se manifiestan en actividades típicas, tales como la generación de información y su diseminación en la empresa, que posibilitan proporcionar un valor superior a los consumidores,... la orientación al mercado representa una capacidad, y su aplicación dinámica permite mejorar las habilidades poseídas en la empresa y acumular nuevos conocimientos”.

Por tanto, la orientación al mercado se puede concebir como un recurso si se adopta, se implanta y está culturalmente impregnada en la organización (Hunt y Morgan, 1995). La filosofía de negocio se formará a través del mismo proceso mediante el cual la empresa aprende de su entorno y de sus propias habilidades, es decir, mediante la generación de información como consecuencia del análisis del mercado y de sus comportamientos y experiencias pasadas.

Para Sinkula (1994) la orientación al mercado se entiende como un sistema de valores organizacionales que proporcionan normas claras y concisas para el procesamiento de la información y la asunción de consenso sobre su significado. Según este autor la importancia del tratamiento de la información radica en su conocimiento por todos los individuos de la organización, y no en las decisiones que toma la alta dirección. Sinkula (1994) determina que el aprendizaje organizativo, en el contexto de la información del mercado, es único y diferente de otros tipos de aprendizaje organizativo, dando para ello cinco razones: 1) representa el corazón de las aptitudes en un enfoque externo, 2) es la base de la ventaja competitiva, 3) es distinto de otros tipos de aprendizaje organizativo, puesto que para él es esencial el observarlos, 4) es más difícil de imitar y 5) es el único para el que la información del mercado es ambigua.

Para Cravens (1998), existe también una fuerte relación entre la orientación al mercado y el aprendizaje organizacional.

Sostiene que la importancia del proceso de aprendizaje radica en la continuidad del mismo, integrando conceptos, conocimiento y experiencia de múltiples disciplinas..

Sugiere un cambio organizacional que responda a la dirección estratégica basada en el mercado. Basándose en las teorías de Porter (1996), propone dos formas para alcanzar competencias distintivas en las circunstancias mencionadas. La primera consistiría en delegar la dirección de procesos a la estructura funcional de la organización. Si la especialización departamental continúa, todos los individuos deberán responsabilizarse de los procesos de definición, análisis y mejora, de modo que el impacto del cambio sobre la estructura funcional se minimiza, aunque cambien los roles y los compromisos de estos individuos. La segunda hace referencia al diseño de la organización en torno a los principales procesos, eliminando las áreas funcionales en su totalidad. Este último concepto es más apropiado para empresas de nueva creación, aunque con el tiempo, las estructuras pueden evolucionar hacia diseños basados en los procesos.

Por tanto, la orientación al mercado promueve la comprensión y gestión de información sobre los clientes de la empresa, competidores y fuerzas del entorno de modo que pueda ser tratada colectivamente por la organización con la finalidad de crear y mantener una oferta que genere mayor valor. El objetivo final de la organización es reaccionar ante las necesidades del mercado y anticiparse a las mismas con una oferta más satisfactoria que sus competidores. Desde esta perspectiva puede decirse que una empresa orientada al mercado es, en sí misma, una empresa orientada al aprendizaje (Tuominen, Möller y Rajala, 1997), fortaleciéndose sus creencias y comportamientos orientados al mercado por los principios del aprendizaje organizativo (Jaworski y Kohli, 1996). Además, ambos tipos de orientaciones permiten obtener una visión anticipada de los recursos que serán necesarios para

competir, de forma que constituyan la mejor base posible para obtener ventajas competitivas en cualquier contexto de mercado (Slater, 1996), acuñándose el término de “aprendizaje organizativo basado en el mercado” para denominar la combinación de actividades de aprendizaje organizativo y el conjunto de procesos y prácticas de orientación al mercado (Sinkula, Baker y Noordewier, 1997), sin limitarse a la orientación al cliente y al competidor como sugieren Morgan, Turnell y Strong (1999). Esta combinación podría catalogarse de fuente de ventaja competitiva sostenible para las empresas.

A modo de resumen, podemos decir que la orientación al mercado como recurso del aprendizaje organizativo resalta el conocimiento como un recurso que debe ser gestionado, así como una serie de factores ambientales que pueden influir sobre el proceso de aprendizaje organizativo: la cultura corporativa, que puede estimular dicho aprendizaje; la estrategia, que favorece un mayor o menor grado de flexibilidad; la estructura organizativa, que puede favorecer tanto innovaciones como iniciativas; y la complejidad y dinamismo, tanto del ambiente interno como del externo, que pueden obstaculizar o potenciar el aprendizaje.

#### **2.2.10. Consecuencias de la orientación al mercado**

Tal como hemos ya apuntado a lo largo del presente trabajo, la adopción de la orientación al mercado por parte de una organización persigue la obtención y mantenimiento de una ventaja competitiva sostenible que permita a la empresa obtener un rendimiento superior. Partiendo de esta premisa, vamos a exponer, a continuación, las consecuencias, que según la literatura existente, puede tener para la organización adoptar este enfoque de gestión.

Concretamente, analizaremos sus efectos sobre los resultados económicos, la capacidad innovadora, los empleados, los clientes y las relaciones en el canal de distribución.

- Efectos de la orientación al mercado en los resultados.  
A lo largo de la literatura de Marketing se ha argumentado que las empresas que dispongan de habilidades y recursos superiores y sean capaces de plasmarlos en ventajas competitivas a través de unos menores costes de transformación y/o un mayor valor percibido por parte de los consumidores, previsiblemente obtendrán un mayor nivel de resultados.

Además, estos mayores resultados podrían utilizarse, al menos en parte, para mejorar los índices de satisfacción de los consumidores y lograr una mayor lealtad. Esto incrementaría la cuota de mercado y, en definitiva, permitiría obtener una mayor rentabilidad.

Dado que la orientación al mercado, tal como dicho, persigue la creación de ventajas competitivas sostenibles, ello deberá traducirse en unos mejores resultados para la firma que la adopta.

La relación positiva entre el desempeño de la organización y la orientación al mercado ha sido abordada por un importante número de investigaciones en la materia. Haciendo referencia a los más sobresalientes, destacamos en primer lugar el trabajo de Narver y Slater (1990) en el que prueban la relación positiva entre la rentabilidad y el grado de orientación al mercado, aunque los resultados alcanzados en su estudio son complejos y pueden necesitar un análisis más detallado. Identifican una relación global

positiva, pero no lineal, sino parabólica, entre orientación al mercado y rentabilidad empresarial (ROA), de forma que la orientación al mercado tendría un efecto diferente sobre la rentabilidad según que analicemos bienes especializados/servicios de distribución o productos de consumo. En el primer caso, una baja orientación al mercado se asocia con una elevada rentabilidad; mientras que en el segundo, una elevada orientación al mercado se corresponde con una alta rentabilidad.

Esta distinta vinculación entre orientación al mercado y rentabilidad según el tipo de producto da lugar a la relación en forma de U que estos autores obtienen en su investigación.

Por otra parte, desde una perspectiva estratégica, Ruekert (1992), establece también una relación positiva entre la orientación al mercado y las medidas que evalúan el rendimiento financiero (ROA y ROE) a largo plazo de las unidades de negocio.

Asimismo, Chang y Chen (1994) afirman que la orientación al mercado tiene un doble efecto sobre la rentabilidad, uno directo y otro indirecto a través de la calidad total. En la misma línea, Pelham (1993) obtiene un resultado positivo en la contratación de esta relación, pero señala que los efectos de la orientación al mercado sobre la rentabilidad no se manifiestan directamente, sino a través de variables intermedias, tales como la calidad relativa del producto, la tasa de retención de clientes, el crecimiento de las ventas, etc. Hemos de destacar también los trabajos de Rivera (1995) y Lado (1995) que prueban la existencia de la relación comentada con estudios empíricos en el sector financiero.

- Efectos de la orientación al mercado sobre la capacidad innovadora.

Por lo que se refiere a las consecuencias de la orientación al mercado sobre las actividades y las capacidades necesarias para la innovación empresarial, ciertos autores sostienen que la adopción demasiado entusiasta del concepto de marketing puede ir en detrimento de la capacidad para lograr innovaciones de ruptura, favoreciendo únicamente las innovaciones demandadas por el mercado (Bennet y Cooper, 1981). Según ésta postura, una excesiva orientación al mercado pondría el acento en innovaciones menores y resultaría a largo plazo negativa. Sin embargo, Lawton y Parasunaman (1980) estudiaron si la adopción del concepto de marketing tiende a reducir la capacidad innovadora de las empresas, no encontrando ningún efecto significativo al respecto.

Si partimos de que la orientación al mercado de las empresas implica el desarrollo de las actividades relativas a la obtención y análisis de información relevante sobre la evolución de los gustos, necesidades y preferencias de los clientes actuales y potenciales, proporcionando inteligencia de mercado sobre las estrategias y tácticas competitivas, así como sobre las características de las ofertas de los competidores, ello nos lleva a considerar que la orientación al mercado es un precursor de la capacidad de desarrollo de nuevos productos de las empresas y del éxito de la innovaciones introducidas al mercado.

En esta línea Atuahene-Gima (1995) analiza el impacto de la orientación al mercado sobre el rendimiento de nuevos productos, comprobando que esta orientación, además de influir en las actividades de desarrollo de nuevos productos,

posee una relación positiva con el rendimiento de los mismos.

- Efectos de la orientación al mercado sobre los empleados. La implantación de la orientación al mercado según Kohli y Jaworski (1990) produce beneficios psicológicos y sociales sobre los empleados, fomentando el espíritu de equipo, incrementando la satisfacción de pertenencia a la organización y la motivación y fortaleciendo el compromiso de los empleados con la misma. Igualmente, plantean que esta orientación va a incrementar la dedicación de los empleados a la empresa, por cuanto esta variable es un instrumento clave en la reducción del gap existente entre las especificaciones de la calidad de servicio y el desarrollo del mismo, lo que permitirá mejorar la percepción en el cliente de la calidad del servicio que se le ofrece (Parasunaman, Berry y Zeithaml, 1983).

Podemos destacar en primer lugar el trabajo de Weitz (1990), donde pone de manifiesto que la orientación a los clientes se correlaciona positivamente de forma significativa con el nivel de dedicación de los empleados y con su motivación.

Posteriormente, Ruekert (1992) comprueba que el grado de orientación al mercado está positivamente relacionado con las prácticas de reclutamiento, formación y remuneración del personal de una unidad estratégica de negocio y, además, que dicha orientación tiene efectos beneficiosos en la satisfacción con el trabajo experimentada por los empleados, en la confianza hacia los directivos y en el compromiso personal con la organización.

- Efectos de la orientación al mercado sobre la relaciones en el canal de distribución.

Siguaw, Simpson y Baker (1998) en un trabajo titulado “Effects of Supplier Market Orientation on Distributor Market Orientation and the Chanel Relationship: The Distributor Perspective”, analizan los efectos de la orientación al mercado de una organización, tanto sobre el grado de orientación al mercado de su distribuidor, como sobre sus percepciones en lo que respecta a distintos factores relativos a sus relaciones en el canal de distribución.

Comprueban que la orientación al mercado de una organización favorece o estimula el grado de orientación al mismo de su distribuidor. Plantean, aunque no constatan empíricamente, que la orientación al mercado de una organización incrementa la confianza que se tiene en el distribuidor. Argumentan que ello es debido a que la mayor orientación al mercado de la organización debería suponer que: 1) se compartiría la información y las ventajas disponibles con los distribuidores, 2) se les motivará y estimulará y 3) se les proporcionaría responsabilidades respecto a la satisfacción de las necesidades del cliente, lo que redundará en incrementar la credibilidad y fiabilidad de la relación.

Si comprueban empíricamente que cuanto mayor sea la orientación al mercado de una organización mayor será el compromiso de su distribuidor con la relación. La organización orientada al mercado dedicará recursos a la satisfacción de las necesidades del distribuidor, como consecuencia de ello, éste percibirá los esfuerzos de su suministrador por orientarse al mercado y aumentará su compromiso con la relación.

### **2.2.11. Antecedentes y factores moderadores de la orientación al mercado**

Diferentes estudios han tratado de indagar en las causas por las que unas organizaciones presentan mayor grado de orientación al mercado que otras, así como en el hecho de que empresas con grado de orientación al mercado similar, obtengan diferentes resultados. Tales estudios, concretamente, valoran la existencia de un conjunto de variables internas de la organización que pueden afectar a su grado de orientación al mercado, y un conjunto de variables externas a la misma, que pueden moderar la relación existente entre orientación al mercado y resultados.

#### **a) Antecedentes de la orientación al mercado**

Kohli y Jaworski (1990, 1993)) propusieron un conjunto de factores, todos ellos de carácter organizativo, que favorecen o dificultan la implantación y el desarrollo de la orientación al mercado. Los factores son clasificados en tres bloques:

- Relativos a la alta dirección
- Dinámica interdepartamental
- Sistemas organizativos

En el primer grupo se integran, entre otros: la importancia que los directivos conceden a las necesidades de los consumidores; y la aversión de los mismos al riesgo, que opera como un inhibidor de la orientación al mercado ante una decisión que conlleva cambio o innovación. La dinámica interdepartamental incluye componentes relacionados con el grado de conflicto y de conexión entre los diferentes departamentos de la organización, cuya repercusión en la orientación al mercado, al menos en dos de sus dimensiones (diseminación de la información y diseño e

implantación de la respuesta) sería negativa y positiva, respectivamente. El tercer grupo de factores que proponen como antecedentes de la orientación al mercado hace referencia a las características del sistema organizativo, concretamente a la centralización, departamentalización y formalización. Estos parámetros no son independientes de ciertas características contextuales de las empresas, tales como su tamaño y su tecnología. En particular, el tamaño se ha mostrado en diferentes estudios (Neira, 1987) determinante de los tres componentes analizados de la estructura organizativa. En base a estos resultados, se puede relacionar la orientación al mercado con el tamaño de las empresas, variable de fácil acceso y cuantificación. Así Narver y Slater (1990) recomiendan el uso del tamaño de la organización por su estrecha vinculación con los factores mencionados.

#### **b) Antecedentes relativos a la alta dirección**

La alta dirección de una organización, como determinante de sus valores y orientación, es un factor sugerido por varios autores (Felton, 1959; Hambrick y Mason, 1984; Webster, 1988; Homburg y Becker, 1998). La idea es que a menos que la alta dirección de una organización conceda importancia a las necesidades de los consumidores, es improbable que dicha organización esté orientada al mercado (Levitt, 1969; Webster, 1988). De todos los aspectos señalados en la literatura destacamos: 1) el compromiso del equipo directivo con el concepto de orientación al mercado, 2) su grado de aversión al riesgo, 3) su formación y procedencia, 4) la actitud hacia el cambio que manifiestan, 5) su estilo de dirección y 6) la posición que el responsable de marketing ocupa en la jerarquía organizativa.

- Compromiso del equipo directivo con el concepto de orientación al mercado.

La implicación y el compromiso de la dirección de una organización es vital para el establecimiento de éste o de cualquier otro enfoque de gestión. Los resultados de las investigaciones de Jaworski y Kohli (1993) así lo sugieren y también podemos encontrar esta premisa en otros trabajos anteriores (Webster, 1988), aunque en el caso concreto de la orientación al mercado, su valoración sobre la importancia de las necesidades de los clientes y su consiguiente satisfacción, se antojan imprescindibles para promover e irradiar una cultura organizacional que se oriente a tales metas. Por ello, el papel que desempeñan los directivos en la predisposición de la empresa para recibir y aceptar los valores inherentes a la orientación al mercado resulta fundamental.

De esta forma, cuanto mayor sea el compromiso del equipo directivo de una organización con lo que representa el concepto de orientación al mercado, mayor será la adopción de ésta.

- Grado de aversión al riesgo del equipo directivo.

La importancia que se concede a la satisfacción de las necesidades de los consumidores va unida, con mucha frecuencia, al lanzamiento de nuevos productos que respondan a los cambios en estas necesidades. Para aquellos gerentes poco dados a la asunción de riesgos este hecho puede representar un serio inconveniente, pues el lanzamiento de nuevos productos suele suponer mayores riesgos que la venta de productos ya establecidos. Por tanto podemos decir que, entre el grado de aversión al riesgo del equipo directivo de una organización y su orientación al

mercado existe una relación inversa, puesto que cuanto mayor sea esa aversión, menos posibilidades habrá de que se desarrolle una oferta generadora de valor a una clientela cambiante en cuanto a necesidades y composición.

➤ Formación y procedencia del equipo directivo.

Hambrick y Mason (1984) sugieren que la organización encabezada por una alta dirección que sea joven y tenga una amplia formación, de un origen socioeconómico bajo, es decir que hayan experimentado un ascenso social, está probablemente más dispuesta para actuar con riesgo y estrategias innovadoras. En base a estas ideas Kohli y Jaworski (1990) establecen que la orientación al mercado de una empresa puede estar en función de la formación de sus directivos y el alcance de su ascenso social, de forma que “cuanto mayor sea la formación de los directivos y su ascenso social, mayor será la orientación al mercado de la organización”.

➤ Actitud hacia el cambio del equipo directivo.

Una actitud positiva hacia el cambio ha sido vinculada de forma consistente con el deseo individual de innovación (Rogers, 1983). La voluntad para adaptar y cambiar los programas de marketing es la base del análisis de las tendencias de los consumidores y el mercado. Por tanto, la apertura de la alta dirección a nuevas ideas, y el aceptar la perspectiva de que el cambio es un componente crítico para el éxito de la organización, facilitan probablemente la orientación al mercado (Kohli y Jaworski, 1990).

➤ Estilos de dirección.

Es un hecho contrastado que la existencia de un directivo que ejerza el liderazgo de la organización facilita tanto la tarea de establecer la misión de la misma, como la de

estimular a los restantes miembros de la empresa para que lleven a cabo las actuaciones necesarias para su consecución (Mintzberg, Quinn y Ghoshal, 1999). Si nos trasladamos al ámbito de la orientación al mercado, de forma similar, un directivo “líder” va a transmitir al resto de la organización más fácilmente los principios de este enfoque de gestión.

➤ Posición jerárquica del responsable de marketing.

Con este antecedente se plantea la necesidad de que el responsable de marketing esté jerárquicamente representado en los escalones superiores de la organización, como requisito para alcanzar un mayor grado de orientación al mercado. Esta relación positiva está contrastada empíricamente en un trabajo realizado por Fritz (1996), aunque hemos de añadir que la relación identificada es bastante débil e imprecisa, siendo necesarias nuevas validaciones.

### **c) Antecedentes Asociados a la dinámica interdepartamental**

La dinámica interdepartamental se refiere a las interacciones formales e informales, y a las relaciones entre los departamentos de una organización. Kohli y Jaworski (1990) subrayan que estas relaciones pueden favorecer el desarrollo de la orientación al mercado si posibilitan superar el aislamiento de la función de marketing en su propio departamento y la hacen presente en toda la organización. Vamos a referirnos concretamente a dos aspectos: 1) conflicto interdepartamental y 2) conectabilidad interdepartamental.

#### ➤ Conflicto interdepartamental.

Felton (1959), Levitt (1969), y Llush, Udel y Laczniak (1975), sugieren que los conflictos entre los departamentos pueden ir en detrimento de la implantación del concepto de marketing. Estos conflictos pueden provenir de los deseos de algunos individuos en los departamentos para alcanzar una mayor importancia, poder o notoriedad, pudiendo incluso ser inherentes a los cuadros de varios departamentos.

Los conflictos interdepartamentales aparecen entonces como inhibidores de la comunicación entre departamentos, lo que implica una menor diseminación de la información del mercado, componente integral de la orientación al mercado; además, las tensiones entre los departamentos inhiben la respuesta concertada de estos a las necesidades del mercado, otro de los componentes de la orientación al mercado. En cuanto a la generación de información, la existencia de conflictos interdepartamentales no tiene por qué tener efectos sobre los procesos de adquisición de información en un departamento dado.

➤ **Conectabilidad interdepartamental.**

Esta dinámica interdepartamental se refiere al grado en que los empleados de los distintos departamentos contactan directamente, ya sea formal o informalmente, facilitando así la interacción y el intercambio de información, así como la utilización de la misma.

La importancia de esta variable es que facilita la diseminación de la información y la capacidad de respuesta, dos de los tres componentes de la orientación al mercado según Kohli y Jaworski. Se cree, por tanto, que cuanto mejor sea la relación entre los departamentos de una organización más efectiva será la integración y coordinación de sus actuaciones, lo que redundará en una mayor diseminación de la información del mercado y en un mejor desarrollo y puesta en práctica de una acción de respuesta.

Jaworski y Kohli (1993) contrastan de forma empírica la relación positiva entre este antecedente y la orientación al mercado, aunque en lo que se refiere a los componentes de la misma, tan sólo se cumple esta relación positiva para el caso de la diseminación de la inteligencia de mercado.

**d) Antecedentes Asociados a los Sistemas Organizativos**

Este grupo de antecedentes es el relativo a las características de la organización, estructura o sistemas organizativos, un conjunto de barreras a la orientación al mercado sugeridas en la literatura de marketing y relacionada con la estructura formal de las organizaciones. Concretamente, siguiendo el trabajo de Kohli y Jawoski (1990) nos vamos a centrar en el grado de formalización, centralización y departamentalización existentes en la organización.

Levitt (1969) y Lundstrom (1976) tratan la departamentalización o especialización como barreras a la comunicación, y por lo tanto, a la diseminación de la información. Tradicionalmente formalización y centralización se han considerado inversamente relacionadas con la utilización de información sobre el mercado. En este sentido se han expresado autores como Hage y Aiken (1970) y Deshpandé y Zaltman (1982). Stamp (1978) añade que una mayor formalización y centralización hacen a las organizaciones menos adaptables a los cambios del mercado y del entorno.

En base a lo anterior se deduce que cuanto mayor sea la departamentalización, centralización y/o formalización de la organización, menor será la generación de información, su diseminación y el diseño y puesta en práctica de una respuesta.

**e) Antecedentes Asociados a los Procesos Organizativos**

Siguiendo los razonamientos de Ruekert (1992), desarrollar un mayor grado de orientación al mercado a largo plazo es difícil, puesto que la existencia de procesos organizativos a nivel de las unidades de negocio puede dificultar el mantenimiento de dicho enfoque. Estas barreras organizativas tendrían una influencia significativa en la habilidad de las unidades de negocio para llegar a estar más orientadas al mercado. De la misma forma, tales procesos, apropiadamente alineados con una orientación al mercado, pueden servir para fomentarla y mantenerla en el tiempo.

Vamos a referirnos concretamente a los procesos de 1) reclutamiento y selección del personal, 2) formación y 3) recompensa.

➤ Reclutamiento y selección del personal.

Los procesos de reclutamiento y selección proporcionan la materia prima para la consecución de las metas y objetivos de la organización. Ciertos tipos de individuos pueden estar más o menos preparados para llevar a cabo sus responsabilidades con un fuerte sentido de la orientación al mercado.

Tal como afirma Ruekert (1992) y comparte Schuler (1996), “el grado en que se reclute y seleccione al personal de acuerdo a su compromiso con el servicio al cliente... estará relacionado con el nivel de orientación al mercado que alcance el negocio”.

➤ Formación del personal.

De forma similar, los procesos de formación pueden servir para mantener una estrategia de orientación al mercado. El deseo de mejorar el servicio a los consumidores, a menudo requiere aumentar la sensibilidad de los empleados hacia las necesidades de los clientes, y esto puede conseguirse a través de programas formación. En este sentido, Mohr-Jackson (1991) afirma que “el entrenamiento o formación señala el escenario, la dirección y el fundamento de la orientación al mercado y facilita la claridad de su enfoque y visión”.

➤ Recompensa del personal.

Tradicionalmente se asume que los sistemas de remuneración y recompensa producen un fuerte impacto en las actitudes y conductas de los empleados. En el desarrollo de una orientación al mercado, este proceso puede servir para reforzar la importancia de la satisfacción de las necesidades de los consumidores y dirigir las conductas

individuales hacia esta meta. (Ruekert, 1992; Jaworski y Kohli, 1993; Harris, 1996; Bhuian, 1998).

Finalmente, hemos de mencionar un antecedente que de forma novedosa incorporan Varela y Calvo (1998), se trata de la consideración de la actividad exportadora como factor que mejorar el comportamiento orientado al mercado. Según estos autores, se presume un efecto positivo de la actuación en mercados exteriores, por cuanto la empresa tendrá que recoger más información, establecer procesos mejores y más rápidos para diseminarla y tenerla en cuenta para diseñar actuaciones de marketing dirigidas a segmentos de consumidores no directamente conocidos. Los autores proponen y contrastan de forma empírica que en el comportamiento global orientados al mercado, y en sus dimensiones influye de forma positiva el hecho de que la empresa se haya internacionalizado.

#### **2.2.12. Factores Moderadores de la Relación al mercado-resultados**

Kohli y Jaworski (1990, 1993) establecen que las condiciones del entorno pueden incidir sobre la relación orientación al mercado-resultados, de tal manera que ciertos rasgos de aquél pueden afectarla positiva o negativamente. De forma similar Narver y Slater (1990), a partir del estudio de Day y Wensley (1988), nos hablan de unas “variables situacionales que deberán ser tenidas en cuenta en el análisis del efecto de la orientación al mercado sobre los resultados empresariales”.

Resulta evidente pues, la importancia del estudio de todo un conjunto de variables que afectan a la relación mencionada, para explicar la realidad del entorno que nos envuelve con el fin de hacer propuestas que mejoren el resultado y la

competitividad de las empresas. Y es que, aunque generalmente se cree que la orientación al mercado conlleva para la organización que la adopta una mejora significativa en sus resultados, hay autores que opinan que bajo determinadas condiciones medioambientales, puede que la orientación al mercado no sea económicamente beneficiosa (Greenley, 1995).

Para proceder al estudio de los distintos factores medioambientales, hemos optado por seguir la clasificación propuesta por Álvarez (2000) que recoge de forma muy clara, a nuestro parecer, el amplio conjunto de variables moderadoras presentes en la literatura. Hemos de añadir que no todos los factores que vamos a analizar han recibido en mismo tratamiento. En algunos casos se ha destacado tanto el aspecto moderador como su relación con el grado de orientación al mercado de las empresas estudiadas. En otras ocasiones ha sido éste último el aspecto analizado, mientras que en algunos estudios las condiciones del entorno se han considerado como variables de control en la relación orientación al mercado-resultado. Consideraremos pues tres grupo de factores moderadores medioambientales: 1) factores relativos al mercado, 2) factores relativos a la competencia y 3) factores relativos al entorno genérico.

### **2.2.13. Factores Relativos al mercado**

#### ➤ Turbulencia del mercado.

Un mercado se denomina turbulento cuando, por una parte, se producen en él variaciones en su composición física, que no tienen que asociarse necesariamente con incrementos o disminuciones de su tamaño, en las preferencias de quienes lo integran, en las actuaciones de quienes lo intentan satisfacer o en las características de los restantes factores

que lo condicionan. Esta primera fuente de turbulencia se denomina dinamismo del mercado. Por otra parte, también denominamos mercado turbulento a aquél que se encuentra rodeado de incógnitas en lo que respecta a su futuro más o menos inmediato, estaríamos ante una segunda fuente de turbulencia denominada incertidumbre del mercado.

Dada la noción que hemos expuesto de dinamismo del mercado, creemos necesario que, ante una situación que lo refleje, la organización adopte un papel proactivo, con una orientación externa al mercado para poder enfrentar una situación cambiante que puede producir modificaciones en las preferencias del público objetivo.

Por lo que se refiere a la incertidumbre, un mercado caracterizado como tal debería hacer más valiosa la orientación al mercado como herramienta para anticipar una realidad futura marcada por las dudas actuales y orientar correctamente los esfuerzos de la organización en aras a cumplir con sus objetivos.

➤ Crecimiento del mercado.

Kohli y Jaworski (1990) se han referido al crecimiento del mercado como factor moderador de la relación que estamos analizando.

Bajo su punto de vista, a medida que la demanda global de un sector aumente considerablemente, las empresas tendrán más facilidad para nutrirse de dicho crecimiento – pues disminuirá la intensidad competitiva-, de modo que el nexo orientación al mercado-resultados quedará mitigado.

En el mismo sentido se expresan Slater y Narver (1994a) cuando dicen que un fuerte crecimiento de la demanda puede

llevar a que ésta exceda a la oferta, con lo que los consumidores se verán en la necesidad de aceptar lo que se les ofrece. Sin embargo, no parece probable, dada la realidad económica actual, que se manifiesten excesos de la demanda sobre la oferta.

Sin embargo, en mercados con bajos niveles de crecimiento la organización deberá tener perfectamente claro el camino para satisfacer las necesidades de los consumidores, generando mayor valor que los competidores. La orientación al mercado es más valiosa para alcanzar resultados positivos y la intensidad de la relación orientación al mercado-resultados es mucho más fuerte en este segundo caso (Slater y Narver, 1994a), proposición que es contrastada empíricamente por los autores utilizando como medida de los resultados el incremento de las ventas.

➤ Poder del comprador.

Entendemos por poder del comprador el grado en el cual un comprador puede negociar precios más bajos, o un valor recibido mayor, con el vendedor (Narver y Slater, 1990). Cuanto mayor es el poder de negociación de los compradores, mayor es su posibilidad de ejercer presión sobre los precios o de exigir mayores niveles de calidad o servicio. Ante esta situación, la empresa se ve obligada a generar una oferta que satisfaga plenamente las exigencias de valor de sus compradores, por tanto, se puede decir que, cuanto mayor sea el poder del comprador, más valiosa será la orientación al mercado de la empresa, aspecto que ha sido corroborado empíricamente por Gounaris y Avlonitis (1997) y Avlonitis y Gounaris (1999).

➤ Poder del proveedor.

Es el grado en el cual un proveedor puede negociar precios más altos, o un menor valor entregado (Narver y Slater, 1990). Evidentemente, la actitud de los proveedores va a condicionar de forma fundamental la oferta de la empresa, incluso pueden llegar a suponer una amenaza para la misma si se producen subidas de precios o disminuciones de calidad (Porter, 1980). Parece claro, entonces, que una organización orientada al mercado debe estarlo también a sus proveedores y, por lo tanto, entre el poder del proveedor y la orientación al mercado debería existir una relación positiva, con el fin de evitar un menoscabo en la posición competitiva de la empresa. Hemos de añadir, no obstante, que esta relación se encuentra aún pendiente de validación.

➤ Tipo de cliente: Sector de actividad.

Aunque existe un amplio consenso sobre la bonanza del enfoque de orientación al mercado y la posibilidad de su aplicación en todos los sectores de la actividad económica, tanto lucrativos como no lucrativos

### 2.3. Definición de términos

**Cultura Organizativa:** En la que los valores y actitudes compartidos por los individuos de la empresa tratan de incentivar la generación de un valor superior para los clientes.

**Enfoque de Gestión:** Responde a tres procesos básicos A9 captar información continua del as necesidades y deseos de los clientes, así como las capacidades de la competencia; b) difundir esta información por todos los niveles de la firma; c) coordinar armónicamente todos los recursos de la compañía con objeto de generar una oferta que representa mayor valor para el público objetivo.

**Aprendizaje Organizacional:** Alude al proceso de mejora de las acciones mediante un mejor conocimiento y comprensión de las mismas. Se trata pues, de un constructo integrado, que contiene los factores cognitivos y comportamentales de la dinámica del aprendizaje organizativo, y contemplado desde el enfoque de capacidades y la integración del resultado empresarial.

**Filosofía de marketing:** La filosofía de marketing trata de incrementar los resultados de la empresa y se fundamenta en cuatro componentes: orientación al consumidor y a los competidores, coordinación interfuncional y establecimiento de relaciones estrechas y a largo plazo con los clientes.

**Estrategia Competitiva:** consiste en desarrollar una amplia fórmula en como la empresa va a competir, cuáles son sus objetivos y que políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos, es una combinación de los fines (metas) por los cuales se está esforzando la empresa y los medios (políticas) con las cuales está buscando llegar a ellos.

**Cadena de Valor:** Permite realizar un análisis interno de una empresa, a través de su desagregación en sus principales actividades generadoras de valor. Estos eslabones de cadenas de actividades que van añadiendo valor al producto a medida que éste pasa por cada una de ellas.

**Ventaja Competitiva:** La lista de ventajas competitivas potenciales es muy extensa. Sin embargo, hay quien opina que en un -mercado tan cambiante- no existen realmente ventajas competitivas que se puedan mantener durante mucho tiempo. Se dice que la única ventaja competitiva de largo recorrido es que una empresa pueda estar alerta y sea tan ágil como para poder encontrar siempre una ventaja sin importar lo que pueda ocurrir. La ventaja competitiva es uno de los indicadores de gestión de negocios y se encuentra relacionada con el modelo de negocio, sus estrategias basadas en las herramientas o lienzos de

generación de estrategias y con la curva de valor correspondiente a temas de alcance y barreras a la competencia.

**Segmentación del Mercado:** Consiste en dividir el mercado total de un bien o servicio en varios grupos más pequeños e internamente homogéneos. Conocer realmente a los consumidores. Es el esfuerzo por mejorar la precisión de marketing de una empresa.

## 2.4. Sistema de hipótesis

### 2.4.1. Hipótesis general

La orientación al mercado tiene relación directa y significativa con el rendimiento de las empresas.

### 2.4.2. Hipótesis específicas

#### Primera Hipótesis

##### Hipótesis Nula

La generación de inteligencia no influye en la orientación al mercado de las empresas exportadoras.

##### Hipótesis Alterna

La generación de inteligencia influye significativamente en la orientación al mercado de las empresas exportadoras.

#### Segunda Hipótesis

##### Hipótesis Nula

La diseminación de la inteligencia de las empresas exportadoras no influye en la orientación al mercado.

### Hipótesis Alternativa

La diseminación de la inteligencia de las empresas exportadoras influye significativamente en la orientación al mercado.

### Tercera Hipótesis

#### Hipótesis Nula

La capacidad de respuesta de las empresas exportadoras no influye en la orientación al mercado.

#### Hipótesis Alternativa

La capacidad de respuesta de las empresas exportadoras influye significativamente en la orientación al mercado.

### Cuarta Hipótesis

#### Hipótesis Nula

La orientación al mercado no es igual entre la micro empresa y pequeña empresa.

#### Hipótesis Alternativa

La orientación al mercado es igual entre la micro empresa y pequeña empresa.

## 2.5. Sistema de variables

| <b>VARIABLES</b>   | <b>INDICADORES</b>   | <b>ESCALA</b> |
|--|--|---------------|
| <b>Variable independiente:</b><br>Orientación al Mercado | Generación de inteligencia<br>Diseminación de Inteligencia<br>Capacidad de respuesta | Intervalo     |
| <b>Variable dependiente:</b><br>Rendimiento              | Crecimiento promedio de la ventas de exportación<br>Utilidad promedio                | Ratio         |

Fuente: Elaboración propia

## **CAPITULO III METODOLOGÍA**

### **3.1. Tipo de investigación**

El presente estudio es de tipo no experimental, aplicada y causal, debido a que en ella se buscará la aplicación o utilización de los conocimientos a través de la relación de variables que afectan el rendimiento de las empresas exportadoras, mediante la orientación al mercado.

### **3.2. Nivel de investigación**

La presente estudio se enmarca dentro de un nivel de investigación descriptivo y correlacional por la naturaleza de los objetivos que se esperan alcanzar.

### **3.3. Diseño de investigación**

El estudio es de corte transversal ya que se desarrollará en un momento en el espacio y tiempo.

Así mismo, se utilizará información secundaria a fin de comprobar las hipótesis planteadas en la investigación.

### **3.4. Métodos de investigación**

El método que se utilizará para el desarrollo del proyecto de investigación es de tipo descriptivo y correlacional, el primero debido a que deseamos describir los fenómenos de la orientación al mercado que afectan el rendimiento de las empresas exportadoras y establecer la relación de dichas variables que deseamos analizar.

### **3.5. Población y muestra de estudio**

#### **3.5.1. Población**

La población de estudio está conformada por 97 empresas exportadoras de diferentes sectores industriales, las mismas que se encuentran ubicadas en el distrito de Tacna. Al respecto esta población, según los datos estadísticos proporcionados por la SUNAT, estas empresas son contribuyentes activos al año 2014.

En consecuencia dado el tamaño de la población se tomará el total de la misma para la presente investigación.

#### **3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

En el presente estudio se decidió aplicar un cuestionario a la población, el cual estará apoyado en la técnica de la encuesta a fin de recoger datos e información para nuestro estudio, el cual es de tipo corte transversal.

#### **3.7. Técnicas de Procesamiento de datos**

Para el análisis y procesamiento de datos se utilizarán cuadros estadísticos los cuales se presentarán a través de tablas y gráficos, cada uno con su análisis respectivo. Con la finalidad de comprobar las hipótesis se utilizarán métodos estadísticos en función de las escalas métricas utilizadas en el cuestionario, tales como: el coeficiente de correlación, regresión lineal, test de medias, entre otros.

De otro lado, se utilizará el software SPSS, versión 22, como soporte para el procesamiento de los datos.

### **3.8. Selección y validación de los instrumentos de investigación**

Para el análisis de fiabilidad o confiabilidad se utilizó el alfa de Cronbach con la finalidad de lograr la consistencia interna a través de un conjunto de ítems que se espera que midan el mismo constructo o dimensión teórica.

**Tabla N° 2**  
**Análisis de Fiabilidad**

| <b>Dimensión</b>             | <b>Alfa de Cronbach</b> | <b>Nº de Ítems</b> |
|------------------------------|-------------------------|--------------------|
| Generación de inteligencia   | 0.737                   | 12                 |
| Diseminación de inteligencia | 0.809                   | 8                  |
| Respuesta                    | 0.824                   | 7                  |

**Fuente: Elaboración propia – Encuesta**

Como se puede apreciar en la tabla N° 3, para las tres dimensiones de internacionalización de las empresas el alfa de cronbach es superior a 0.7, lo cual indica que el conjunto de ítems de cada constructo mide lo mismo.

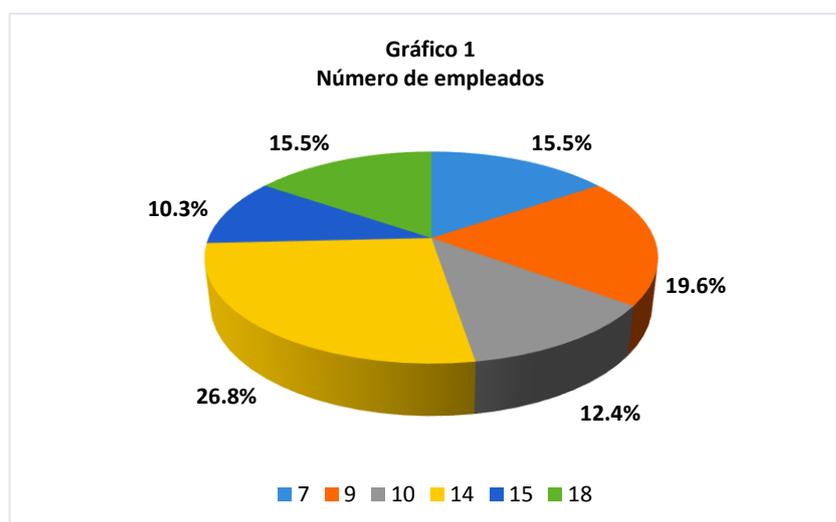
Con relación a la validez del instrumento, a fin de medir lo que se quiere medir, se ha utilizado un cuestionario probado en otras investigaciones a nivel internacional, tales como:

- a. Orientación al mercado y proceso de internacionalización de las empresas (2003). Martín Armario Julia. Universidad Complutense de Malaga.
- b. Orientación al mercado y competitividad de la empresa (2009). LLonch y Andreu, Joan. Universidad Complutense de Madrid.

## CAPITULO IV ANÁLISIS DE RESULTADOS

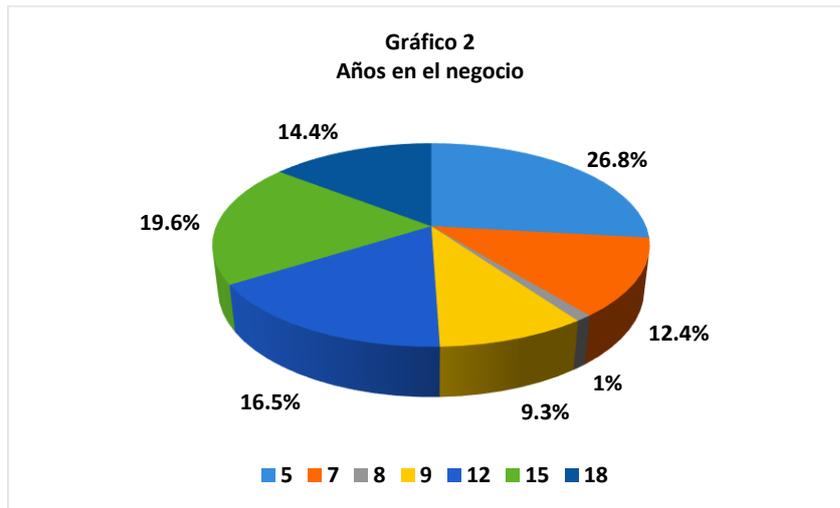
### 4.1. Características de la población

En la gráfico 1, podemos apreciar que la población de empresas exportadoras del distrito de Tacna, son micro empresas en un proporción de 47.4% (empresas que tienen hasta 11 trabajadores) y el 52.6%, lo constituyen pequeñas empresas (más de 11 trabajadores, hasta 50).



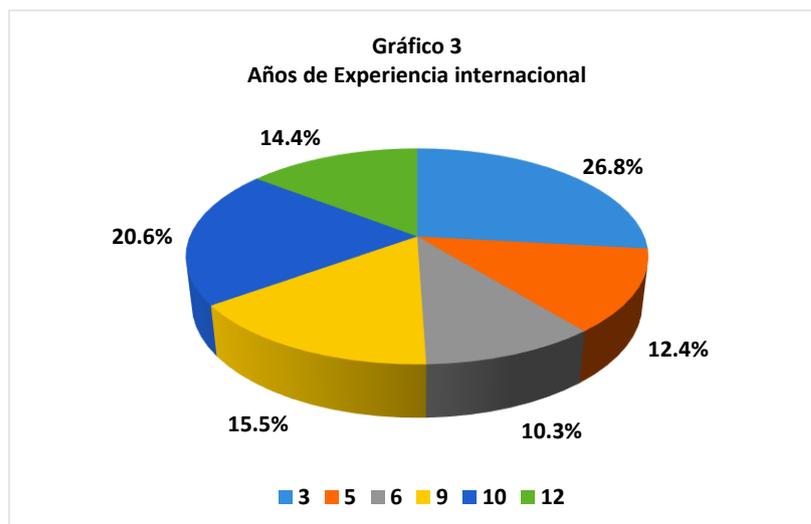
Fuente: Elaboración propia

En el gráfico 2, podemos observar que las empresas exportadoras del distrito de Tacna, tienen una actividad de 5 años el 26.8%, seguido de empresas que tienen 15 años, lo cual constituye el 19.6%, con 16.5% empresas que tiene en actividad 12 años, con 18 años el 14.4%, finalmente empresas que vienen trabajando 7, 8 y 9 años, que representan el 12.4%, 1.0% y 9.3% respectivamente.



Fuente: Elaboración propia

El gráfico 3, nos indica los años de experiencia en el mercado internacional que tienen las empresas exportadoras del distrito de Tacna, así podemos observar que el 26.8% tienen una experiencia de 3 años, el 20.6% 10 años, el 15.5% 9 años, el 14.4% 12 años, el 12.4% 5 años y finalmente el 10.3% seis años. Como se puede apreciar la experiencia máxima es de doce años compitiendo en el mercado global.



Fuente: Elaboración propia

De otro lado, en el gráfico 4, se puede apreciar el número de países a los cuales los exportadores destinan sus productos. En ese sentido,

tenemos que el 47.4%, exporta solamente a un país, mientras que el 38.1% a dos países y finalmente el 14.4% lo hace a 3 países. Esto demuestra que los empresarios no tienen una cartera de mercados muy grande donde puedan colocar sus productos, lo cual les permitiría minimizar sus riesgos.



Fuente: Elaboración propia

Con relación a la tabla 3, podemos indicar que las pequeñas empresas atienden a una mayor cantidad de mercados internacionales con sus productos a diferencia de las micro empresas. Es necesario precisar que estas últimas atienden como máximo dos mercados, mientras que las primeras lo hacen a tres.

En la tabla 3, se puede visualizar una tabla cruzada que nos reporta el tamaño de empresa y el número de mercados a los cuales atiende. Al respecto, se puede indicar que la microempresa atiende a un solo mercado con el 41.3% y a dos mercados internacionales con el 58.7%, sin embargo, la pequeña empresa lo hace en tres mercado, es decir,

con el 52.9% a un mercado, el 19.6% a dos mercados y finalmente el 27.5% a tres mercado.

**Tabla 3**  
**TAMAÑO\_EMPRESA \* Número de países a los que exporta**

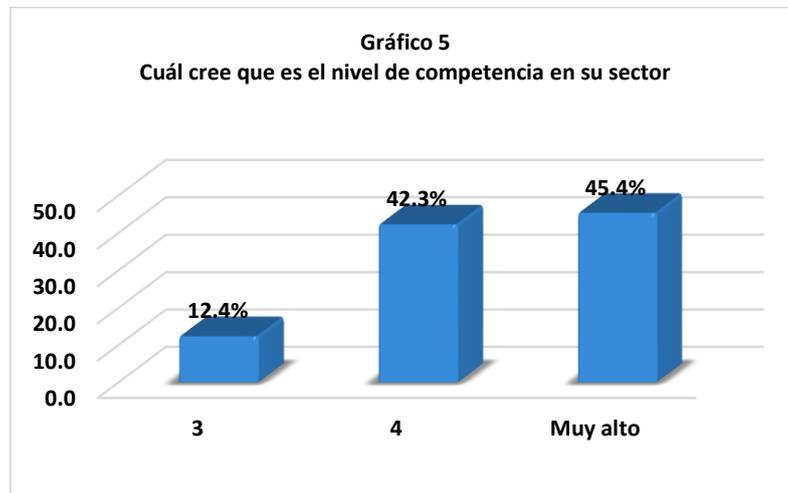
|                |  | Número de países a los que exporta             |        |        | Total  |        |
|----------------|--|--|--------|--------|--------|--------|
|                |  | 1,00   | 2,00   | 3,00   |        |        |
| TAMAÑO_EMPRESA | Micro empresa                                  | Recuento                                       | 19     | 27     | 0      | 46     |
|                |  | % dentro de TAMAÑO_EMPRESA                     | 41,3%  | 58,7%  | 0,0%   | 100,0% |
|                |  | % dentro de Número de países a los que exporta | 41,3%  | 73,0%  | 0,0%   | 47,4%  |
|                | Pequeña empresa                                | Recuento                                       | 27     | 10     | 14     | 51     |
|                |  | % dentro de TAMAÑO_EMPRESA                     | 52,9%  | 19,6%  | 27,5%  | 100,0% |
|                |  | % dentro de Número de países a los que exporta | 58,7%  | 27,0%  | 100,0% | 52,6%  |
| Total          | Recuento                                       | 46   | 37     | 14     | 97     |        |
|                | % dentro de TAMAÑO_EMPRESA                     | 47,4%  | 38,1%  | 14,4%  | 100,0% |        |
|                | % dentro de Número de países a los que exporta | 100,0%   | 100,0% | 100,0% | 100,0% |        |

Fuente: Elaboración propia

#### 4.2. Características del sector en su principal mercado

En el gráfico 5, se puede ver que 42,3% considera que el nivel de competencia es alto y el 45.4% refiere que es muy alto. Esto nos da a conocer el grado de complejidad que denota el mercado

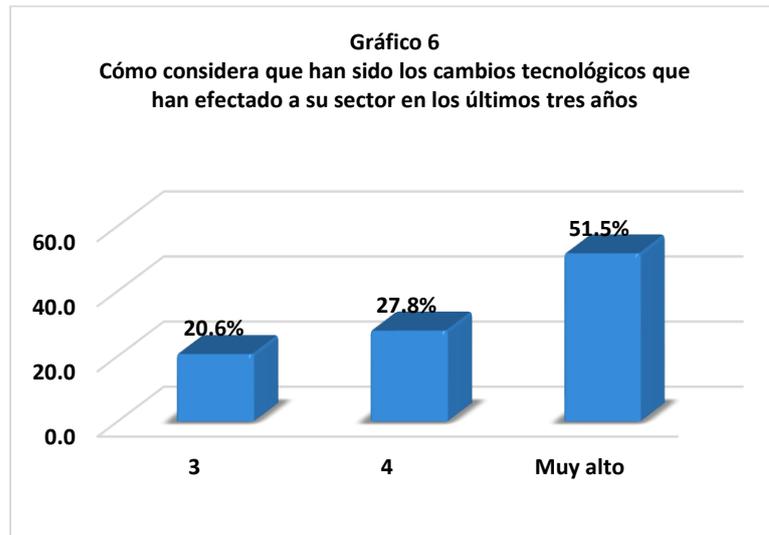
internacional, para lo cual la micro y pequeña empresa del distrito de Tacna, debe tomar a consideración en el diseño de sus estrategias de internacionalización.



Fuente: Elaboración propia

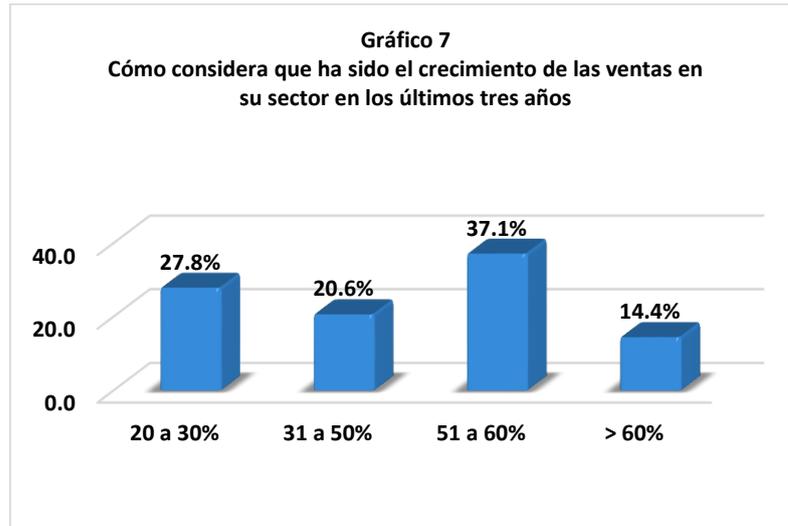
En el gráfico 6, se puede apreciar que los cambios tecnológicos han afectado de manera importante a la internacionalización de las empresas, estos cambios se han dado sobre todo en los procesos, canales de distribución, empaque, embalaje, modalidad de transporte: bimodal o multimodal, dado el sector industrial, entre otros aspectos.

Como se puede apreciar el 27,8% los percibe frecuentemente, mientras que el 51.4% siempre y un pequeño porcentaje de 20.6% los percibe con cierta regularidad, obviamente esto está en función del sector industrial.



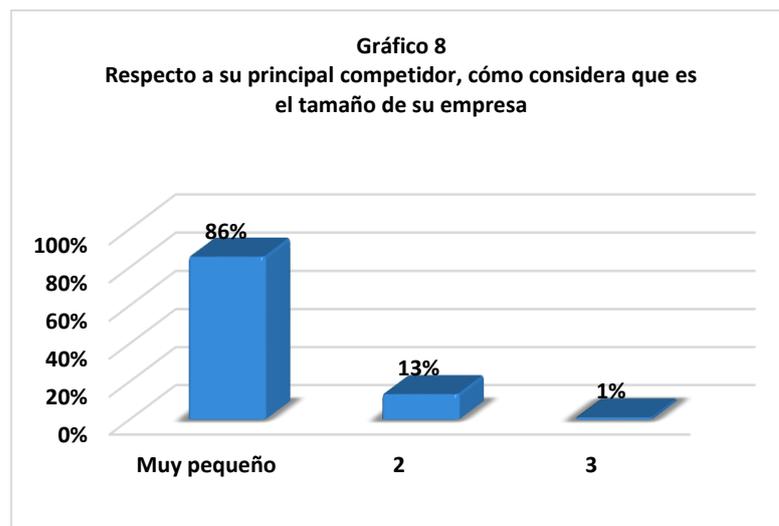
Fuente: Elaboración propia

Se puede apreciar en el gráfico 7, que el crecimiento de las ventas en los últimos tres años ha experimentado un crecimiento entre el 51 a 00% (37,1%) y entre 20 y 30% (27.8%), entre 35 a 50% (20.6%) y finalmente un crecimiento mayor del 60% representan el 14,4%. Esto evidencia que las empresas que han logrado internacionalizarse han logrado mayores márgenes de rentabilidad, derivada del crecimiento de las ventas de sus productos de exportación.



Fuente: Elaboración propia

El gráfico 8, relaciona la apreciación del exportador del distrito de Tacna, en relación al tamaño de su principal competidor. Como se puede apreciar son muy pequeños frente a la competencia internacional. Esto implica una mayor participación a través del gobierno a fin de incentivar aún más el desarrollo exportador de la región.

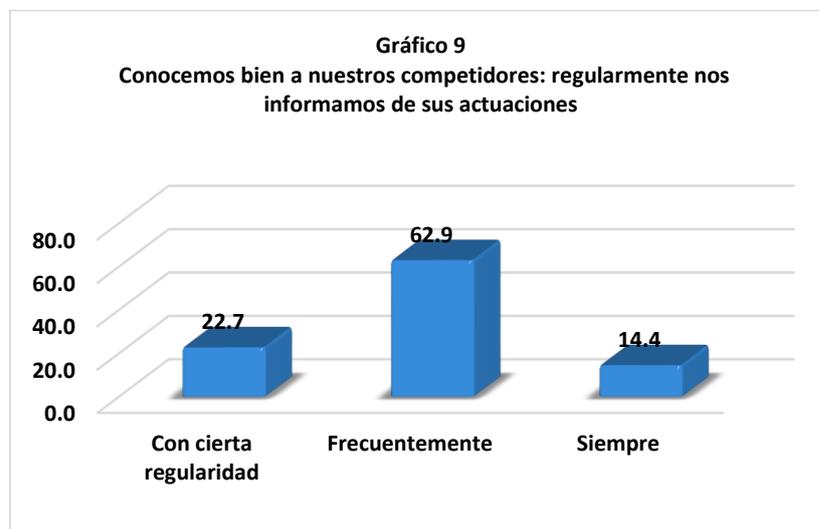


Fuente: Elaboración propia

### 4.3. Características de la orientación al mercado

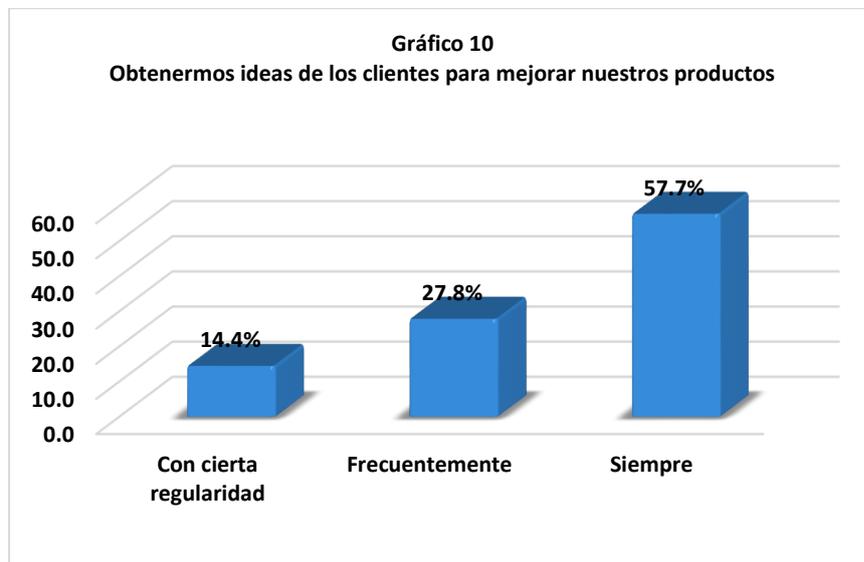
#### 4.3.1 Generación de inteligencia

Con respecto a la generación de inteligencia en el gráfico 9, podemos deducir que las empresas exportadoras micro y pequeñas empresas estudian a sus competidores informándose de las actividades o estrategias que ello aplican. Del total de la población el 62.9% lo hace frecuentemente, el 14.4% siempre y finalmente el 22.7% con cierta regularidad.



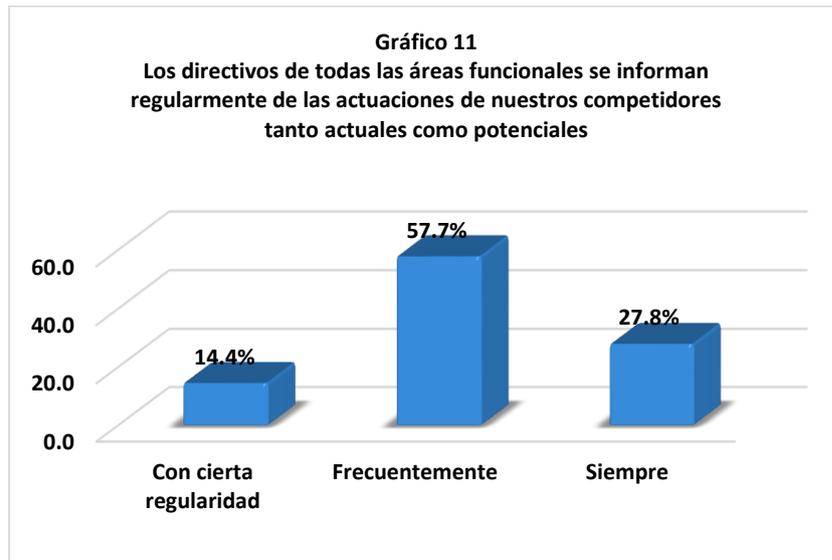
Fuente: Elaboración propia

El gráfico 10, nos da a conocer la estrategia que utilizan las pequeñas y micro empresas de la región con la finalidad de obtener información del mercado, una de ellas es obtener información a través de los clientes, mediante cuestionarios o entrevistas que les permita saber cómo mejorar sus productos actuales o desarrollar nuevos productos a fin de satisfacer al mercado al cual se dirigen. Es necesario precisar que el 57.7% de la población siempre desarrolla esta actividad, seguido de un 27.8% que lo hace frecuentemente y el 14.4%, que lo efectúa con regularidad.



Fuente: Elaboración propia

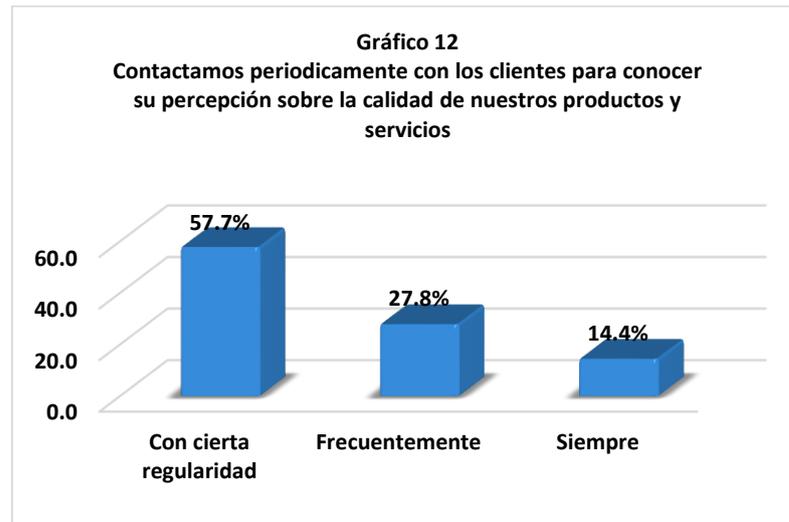
El gráfico 11, nos da a conocer como los directivos de la organización de cada una de las áreas funcionales, informa al equipo de gerencia sobre las estrategias de los competidores, tanto actuales como potenciales, a fin de poder tomar en forma conjunta decisiones que contribuyan a mantener o mejorar su cuota de mercado. En el gráfico, podemos ver que el 57.7% de empresas micro y pequeñas empresas lo efectúa frecuentemente, mientras que lo hace siempre el 27.8%, seguido del 14.4% que lo realiza con cierta regularidad.



Fuente: Elaboración propia

El gráfico 12, nos da a conocer como los micro y pequeños empresarios de la región consideran como una de sus estrategias contactar periódicamente con sus clientes a fin de conocer o evaluar la percepción que estos tienen sobre la calidad de los productos que se oferta. Esta información la obtiene a través de diversos mecanismos, tales como, entrevistas, cuestionarios, entre otros medios.

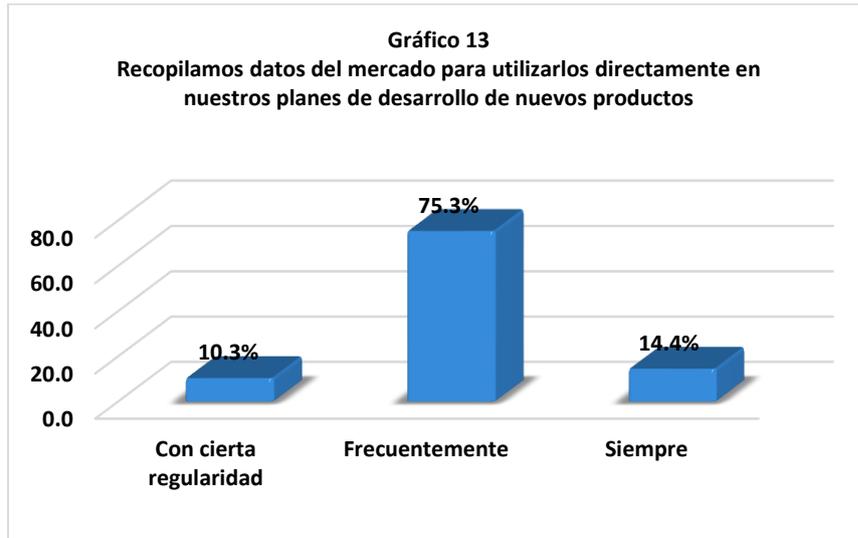
Del gráfico podemos apreciar que el 57.7% lo realiza con cierta regularidad, el 27.8% frecuentemente y finalmente el 14.4% lo realiza siempre. Es necesario recordar que son los clientes quienes demandan nuestros productos y son ellos los que están dispuestos a pagar un precio determinado por la calidad del producto o servicio a ofertar por parte de la empresa.



**Fuente: Elaboración propia**

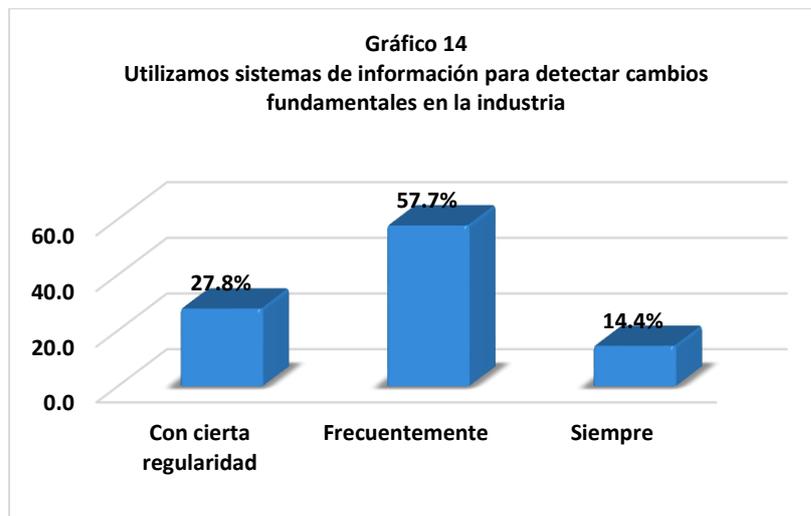
El gráfico 13, está referido a otra de las formas de poder obtener o recopilar información relevante en el mercado a fin de que sirva de base para el desarrollo de nuevos productos que estén orientados a satisfacer las necesidades insatisfechas de los consumidores. Como se puede apreciar el 75.3% lo realiza frecuentemente, el 14.4% lo efectúa siempre y finalmente el 10.3% lo hace con cierta regularidad.

Es importante destacar que las empresas que se han internacionalizado a través de la exportación de sus productos del distrito de Tacna, están obligadas a diseñar un conjunto de estrategias que les permitan obtener información del mercado internacional a fin de poder mantenerse en el mismo, mas considerando que este es altamente competitivo.



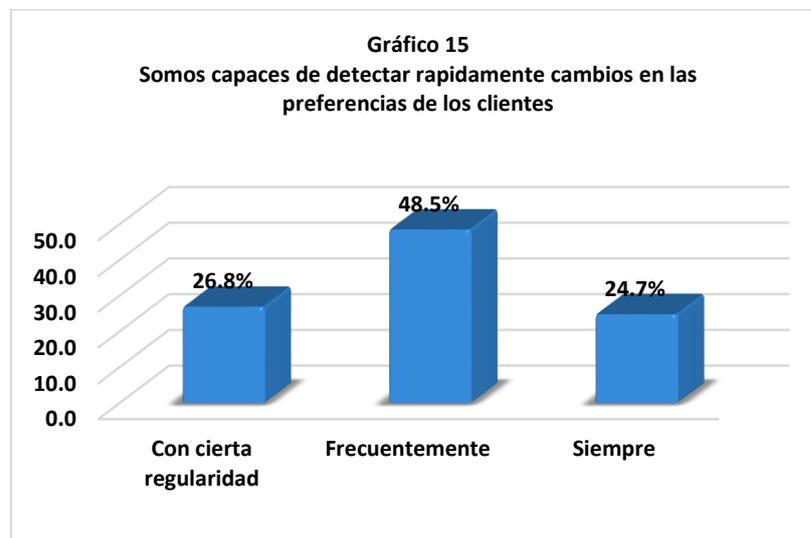
Fuente: Elaboración propia

El gráfico 14, nos muestra que las empresas exportadoras del distrito de Tacna, también utilizan sistemas de información con la finalidad de tomar conocimiento de los cambios que surgen en la industria, siendo esta alternativa una de las principales estrategias de capturar información por parte de los micro y pequeños empresarios del distrito de Tacana. Al respecto, el 57.7% lo realiza frecuentemente, mientras que el 27.7% lo realiza con cierta regularidad y el 14.4% lo efectúa siempre.



Fuente: Elaboración propia

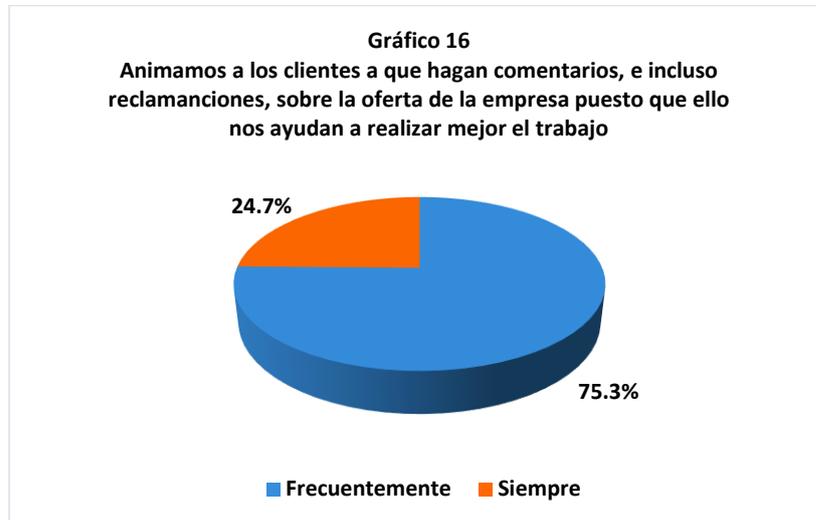
El gráfico 15, está referido a obtener información de cómo los micro y pequeños empresarios del distrito de Tacna son capaces de detectar rápidamente los cambios en las preferencias de los clientes internacionales. Como se puede apreciar el 48.5% lo hace frecuentemente, seguido del 26.8% que lo hace con cierta regularidad y finalmente el 24.7% siempre. Como se puede apreciar el hecho de evaluar constantemente el mercado es muy importante para poder mantenerse en él.



Fuente: Elaboración propia

El gráfico 16, se evalúa la estrategia de las micro y pequeñas empresas relacionada a la estrategia de motivar a los clientes a fin de que les hagan llegar sus comentarios y sugerencias e incluso reclamaciones, sobre la oferta de los productos de la empresa con la exclusiva finalidad de mejorar sus productos a través de la innovación de sus procesos, canales de distribución, empaques, entre otros.

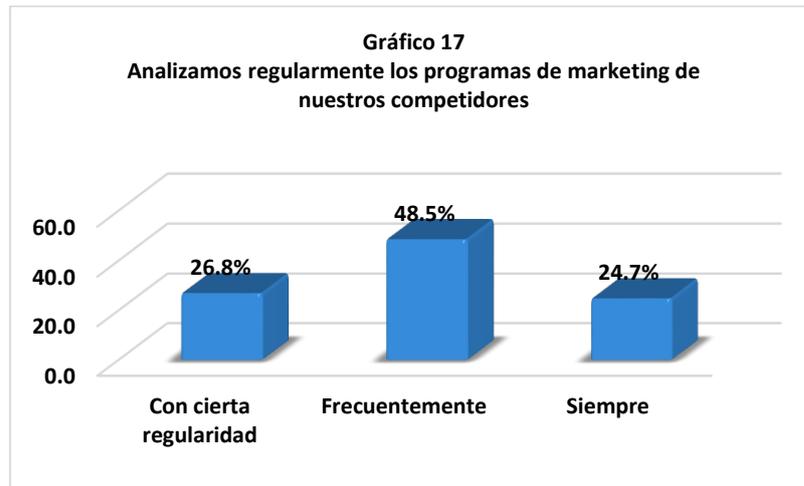
En el gráfico se aprecia que el 75.33% lo efectúa frecuentemente y el 24.7% lo realiza siempre.



Fuente: Elaboración propia

El gráfico 17, muestra como las empresas del distrito de Tacna que han logrado internacionalizarse, tiene como estrategia analizar regularmente los programas de marketing de la competencia, a fin de tener conocimiento de que harán sus competidores y de esta manera poder redefinir sus cursos de acción que les permita mantenerse o seguir creciendo en términos de cuota de mercado y de esta manera competir agresivamente.

Como se puede apreciar, el 48.5% lo realiza frecuentemente, seguido del 26.8% que lo efectúa con cierta regularidad y finalmente el 24.7% que lo realiza siempre.

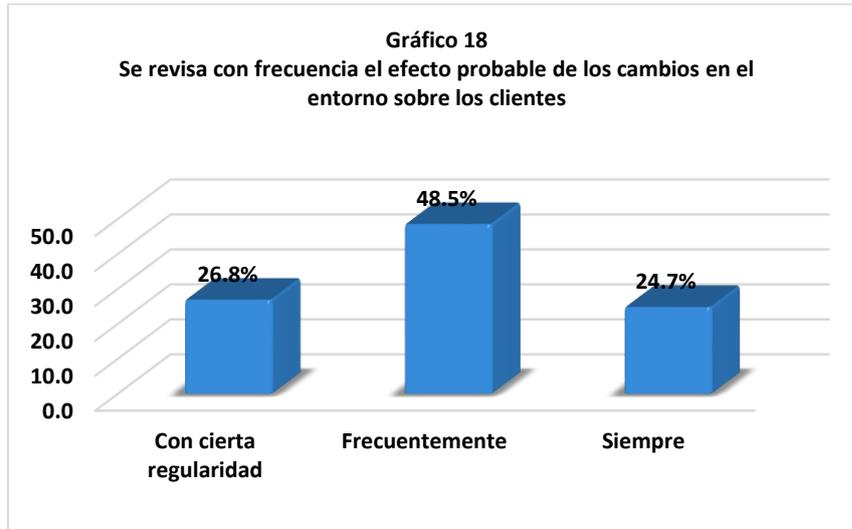


Fuente: Elaboración propia

El gráfico 18, nos da a conocer otra estrategia relevante en cuanto al curso de acción que deben tomar las micro y pequeñas empresas que está relacionada con la revisión permanente de efecto que puede generar en contexto o el entorno global sobre los consumidores o clientes de sus productos. Evaluar constantemente el entorno sobre todo en organizaciones que orientan sus productos al mercado internacional es muy relevantes a fin de poder seguir participando en el mercado.

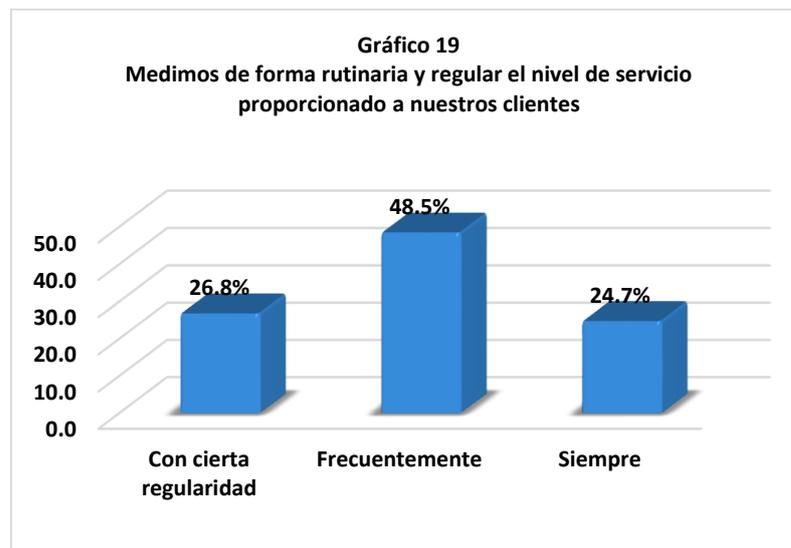
Al respecto, el 48.5% lo realiza frecuentemente, mientras que 26.8% lo efectúa con cierta regularidad y finalmente el 24.7% siempre.

Es necesario precisar que en las últimas décadas el entorno global viene cambiando permanentemente y tiene un efecto importante en el actuar de las empresas, motivo por el cual se debe monitoriar este permanentemente a fin de tener éxito.



Fuente: Elaboración propia

El gráfico 19, nos da a conocer la evaluación del servicio post venta que realizan la micro y pequeñas empresas que se han internacionalizada en el distrito de Tacna, como se puede apreciar el 48.5% lo realiza frecuentemente, el 26.8% con cierta regularidad y finalmente el 24.7% se efectúa siempre.



Fuente: Elaboración propia

El gráfico 20, está relacionado con el compromiso de la empresa con la atención de las necesidades de sus clientes, al respecto se puede apreciar que el 75.3% de las micro y pequeñas empresas que se han internacionalizado lo efectúan frecuentemente, mientras que el 24.7% lo hacen siempre. Esto de vital importancia para las empresas a fin de poder mantener la cartera de clientes que poseen en el mercado internacional.

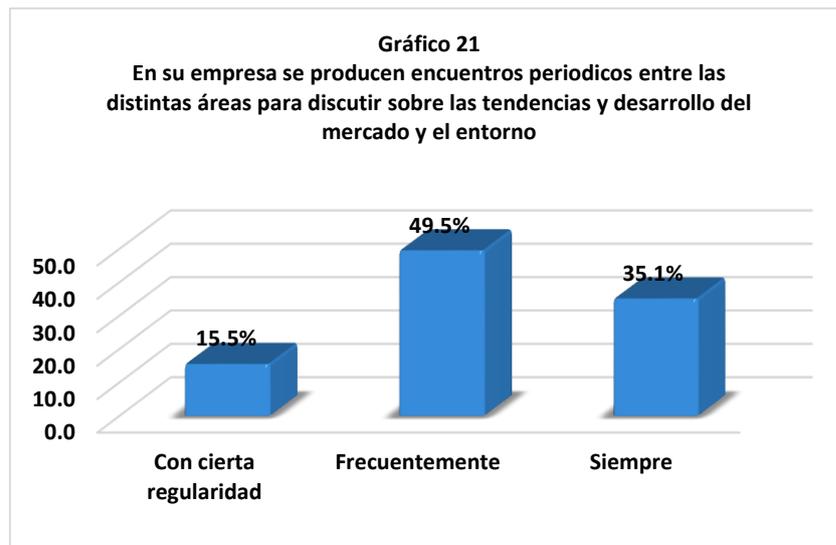


Fuente: Elaboración propia

#### 4.3.2 Diseminación de inteligencia

Con relación a la diseminación de inteligencia, se puede apreciar el gráfico 21, el cual nos da a conocer si las micro y pequeña empresas están orientadas a realizar o propiciar encuentros o reuniones entre las distintas áreas de la organización a fin de discutir o analizar las tendencias del mercado y el desarrollo del entorno. Al respecto, podemos afirmar que el 49.5% lo efectúa frecuentemente, siempre el 35.1% y finalmente el 15.5% con cierta regularidad.

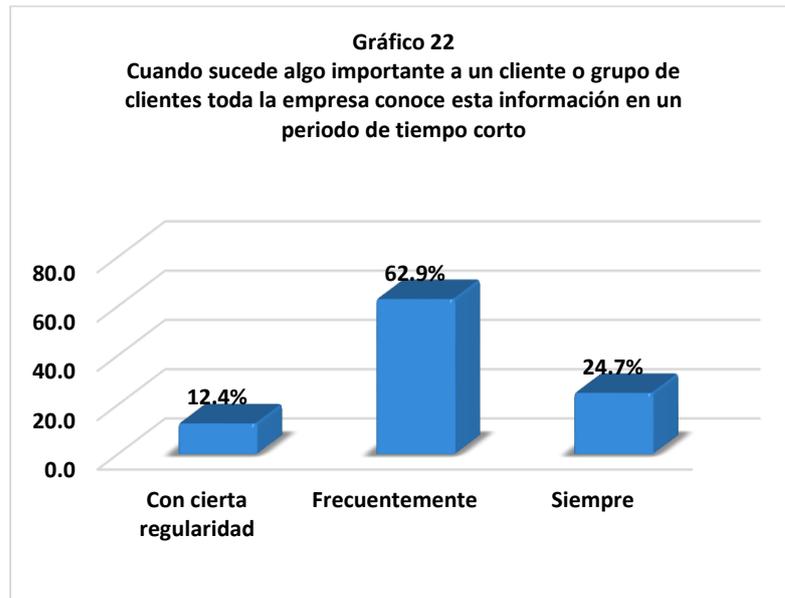
Esta estrategia permite a las organizaciones a desarrollar estrategias conjuntas que le permitirán enfrentar con éxito las nuevas tendencias del mercado y sobre todo el manejo adecuado del entorno.



Fuente: Elaboración propia

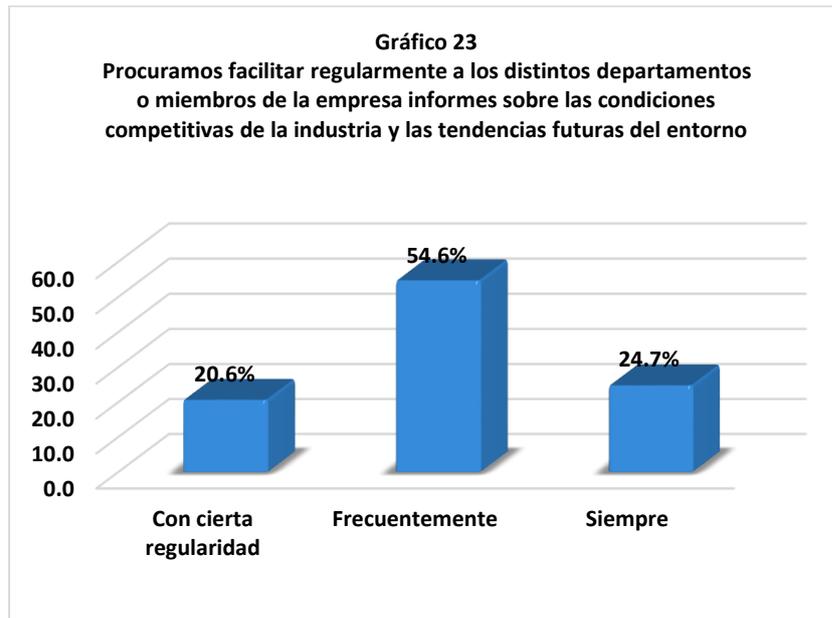
El gráfico 22, nos da a conocer a como la empresa disemina la información dentro de la organización cuando sucede algún acontecimiento importante con los clientes a cual dirige sus productos o servicio. Es necesario precisar que el grado de rapidez con que viaja la información dentro de la organización, le permitirá a la empresa poder tomar decisiones adecuadas y oportunas a fin de redefinir su curso de acción si es necesario.

Como se puede apreciar, el 62.9% lo efectúa rápidamente, mientras que el 24.7% lo hace siempre y finalmente el 12.4% lo realiza con cierta regularidad.



**Fuente: Elaboración propia**

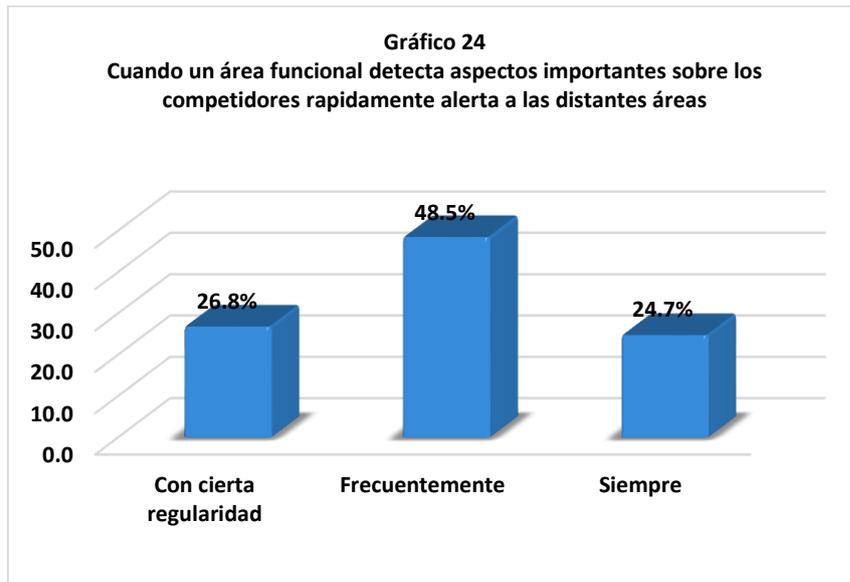
Con respecto al gráfico 23, el cual está relacionado a la administración de la información dentro de la empresa relacionada con las condiciones competitivas del sector industrial donde compite y las tendencias futuras del entorno, se puede apreciar que el 54.6% lo efectúa frecuentemente, mientras que el 24.7% siempre y finalmente el 20.6% con cierta regularidad.



Fuente: Elaboración propia

El gráfico 24, nos muestra el grado de rapidez con el cual la información que se conoce respecto a la competencia se transmite rápidamente a todas las áreas de la organización a fin de poder tomar los cursos de acción necesarios que permitan contrarrestar cualquier estrategia de los competidores que fuera afectar la participación de la empresa en el mercado.

Al respecto, podemos mencionar que el 48.5% de los micro y pequeños empresarios del distrito de Tacna, lo realizan frecuentemente, seguido del 26.8% que lo hacen con cierta regularidad y finalmente el 24.7% que lo efectúan siempre.



Fuente: Elaboración propia

El gráfico 25, nos da información si la alta dirección de las empresas considera como parte de su agenda de trabajo discutir y analizar las fortalezas, debilidades y estrategias de sus competidores del sector industrial donde participan. Al respecto, es necesario precisar, que hoy en día es de vital importancia analizar permanente a los competidores a fin de mantener una posición en el mercado, caso contrario se irá perdiendo participación en el mercado o lo que es peor desaparecer.

Como se puede apreciar en el gráfico, el 72.2% de las empresas analizadas lo hace siempre, mientras que el 27.8% lo realiza frecuentemente.



Fuente: Elaboración propia

El gráfico 26, nos muestra otro aspecto importante del manejo de la información relevante, lo cual está relacionado con la información sobre los clientes, específicamente sobre los éxitos y fracasos comerciales, lo cual debe ser comunicado a todas las áreas de la empresa a fin de poder aprender e ir mejorando en el futuro inmediato de los propios errores.

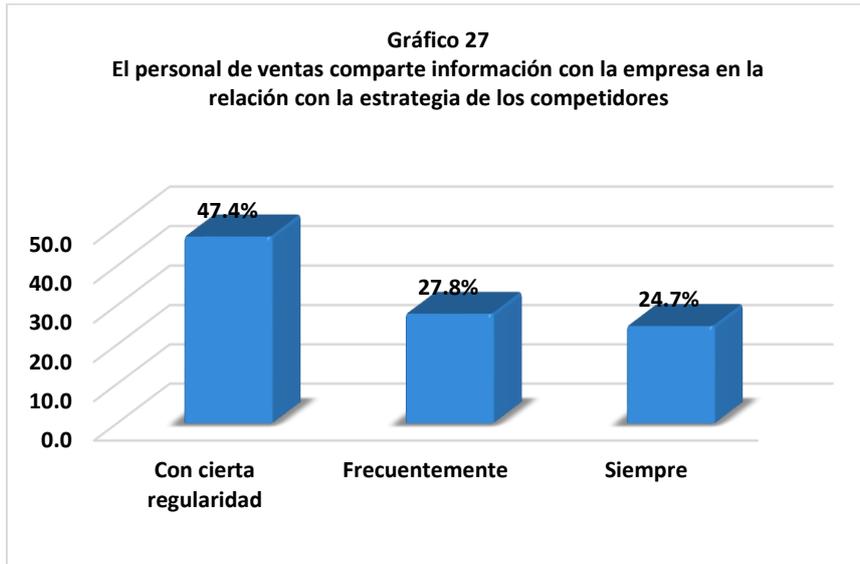
Como se puede apreciar, el 72.2% lo realiza siempre, mientras que el 27.8% lo hace frecuentemente.



**Fuente: Elaboración propia**

El gráfico 27, nos indica si el personal de ventas de la empresa da información a las otras áreas o miembros de la organización sobre las estrategias que vienen aplicando los competidores en el mercado. Esto es relevante, debido a que al estar en contacto permanente con el mercado, pueden obtener información que sirva para el desarrollo y crecimiento de la empresa, lo cual se traduce en estrategias y sobre todo asignación de recursos que lleven a la organización a un mejor posicionamiento en el mercado donde participan.

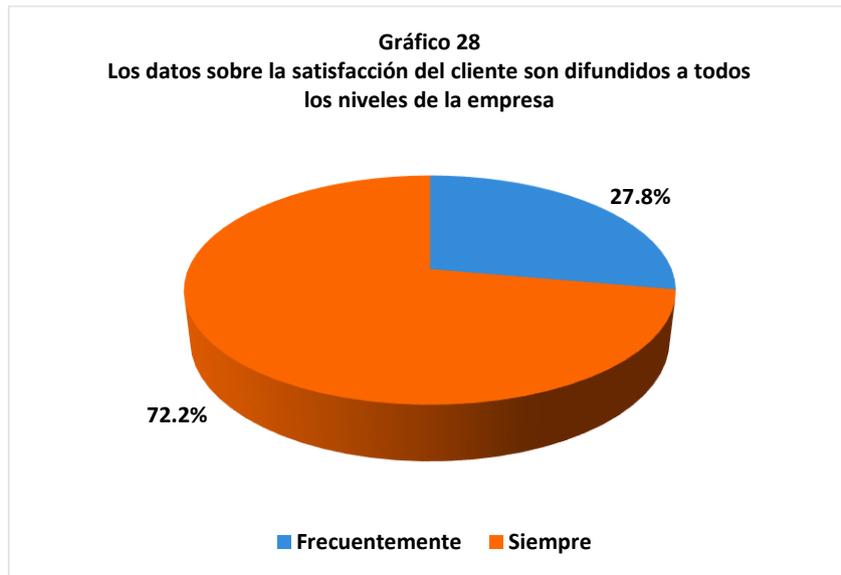
Como se aprecia en el gráfico, 47.7% lo realiza con cierta regularidad, mientras que el 24.7% lo efectúa siempre y finalmente el 27.8% la hace frecuentemente.



**Fuente: Elaboración propia**

El gráfico 28, está relacionado con la información sobre la satisfacción de los clientes, la misma que debe ser difundida a todos los niveles de la empresa. Este aspecto es relevante debido a que son los clientes los que van adquirir los productos de la empresa y si estos no se encuentran satisfechos la organización debe redefinir sus estrategias a fin de conseguir que estos perciban de buena calidad sus productos.

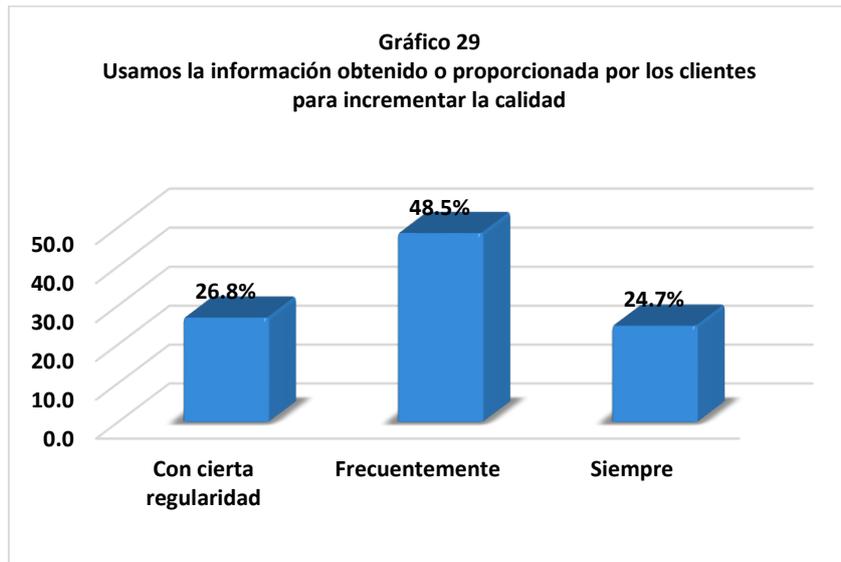
Como se puede apreciar en el gráfico, el 72.2% lo hace siempre, mientras que el 27.8% frecuentemente.



Fuente: Elaboración propia

#### 4.3.3 Respuesta

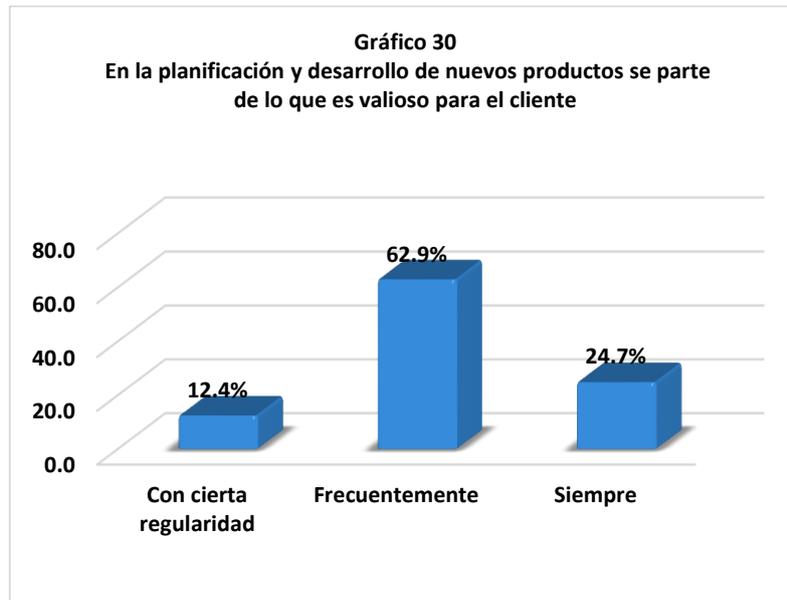
Con relación al grado de respuesta, se puede apreciar en el gráfico 29, que la información proporcionada por los clientes a fin de incrementar o mejorar la calidad de los productos es importante para los micro y pequeños empresarios que se han internacionalizado, así tenemos que el 48.5%, lo realiza frecuentemente para lograr este fin, mientras que el 26,8% lo hace con cierta regularidad y el 24.7 lo realiza siempre.



Fuente: Elaboración propia

El gráfico 30, nos muestra que el 62.9% planifica frecuentemente el desarrollo de nuevos productos ya que considera que es importante tener satisfecha al cliente. De otro lado, el 24.7% realiza esta estrategia siempre, y finalmente el 26.8% lo hace con cierta regularidad.

No esta demás mencionar que en el mundo global actual se tiene que innovar permanentemente los productos que se ofertan y estos deben obedecer a las exigencias de los clientes.



Fuente: Elaboración propia

El gráfico 31, está referido al cumplimiento de las promesas que ofrece la empresa a los clientes a fin de mantener una relativa fidelidad. Al respecto el 72.2% lo hace frecuentemente, mientras que el 27.8% frecuentemente.

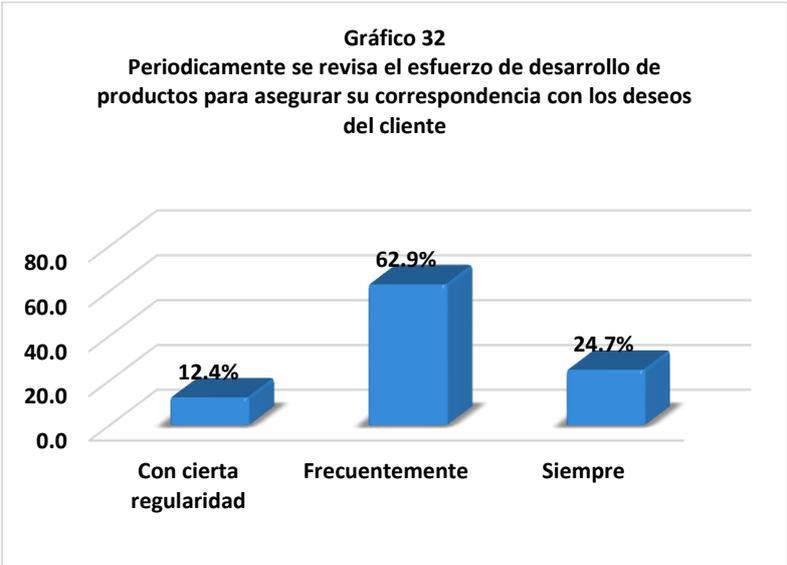
Es necesario precisar que los clientes siempre esperan más de las empresas, lo cual se puede mediar a través de las innovaciones y aceptación de los productos por parte de ellos.



**Fuente: Elaboración propia**

El gráfico 32, nos muestra la revisión y el esfuerzo que la empresa hace sobre los productos a fin de asegurar la satisfacción plena de los clientes, la misma que se traduce en satisfacer los deseos del cliente.

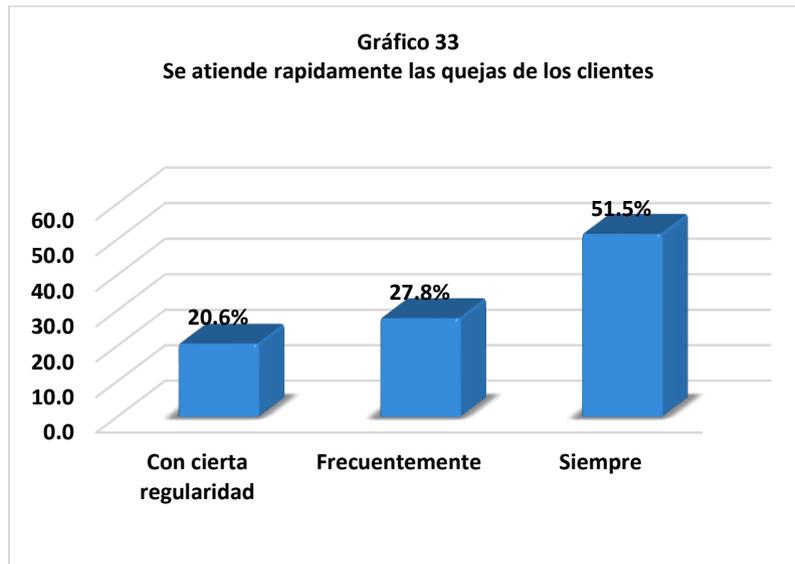
En el grafico se aprecia que el 62.9% lo hace frecuentemente, mientras que 24.7% siempre y finalmente el 12.4% con cierta regularidad.



**Fuente: Elaboración propia**

El gráfico 33, está referida al grado en que se atienden las quejas o inquietudes de los clientes. Al respecto se aprecia que el 51.5% lo hace siempre, el 27.8% frecuentemente y finalmente el 20.6% con cierta regularidad.

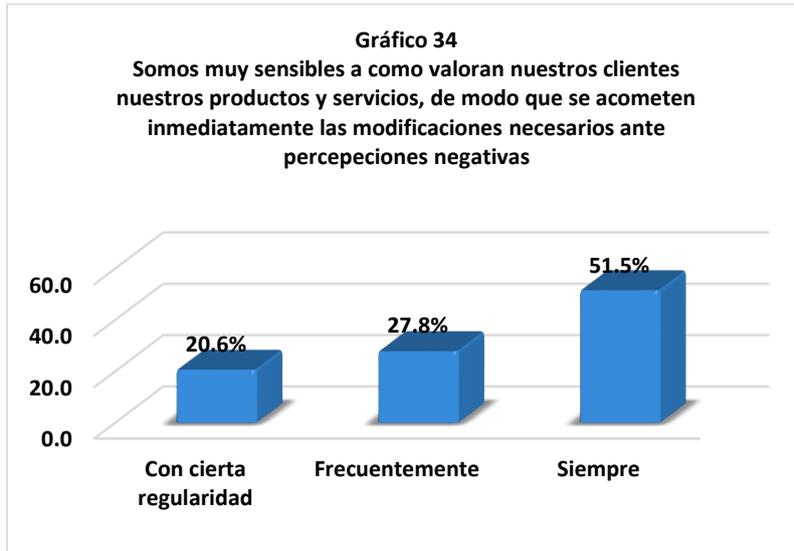
Esto es de vital importancia ya que un cliente insatisfecho se traduce en una mala imagen para la empresa. Además el escuchar quejas nos ayuda a mejorar los procesos internos de la empresa, de tal manera incrementar el valor de la empresa.



**Fuente: Elaboración propia**

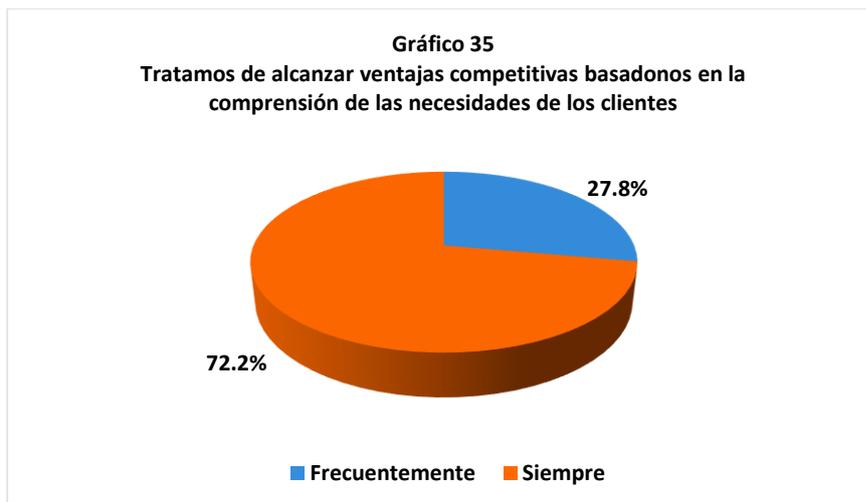
El gráfico 34, se aprecia la receptividad de la percepción que tienen nuestros clientes respecto a los productos que ofertamos, de tal modo, que esto constituye un mecanismo de retroalimentación importante a fin de efectuar los cambios o modificaciones en los productos, lo que mantendrá contento a los clientes.

En el gráfico se aprecia que el 51.5% lo hace siempre, mientras que el 27.8% frecuentemente y finalmente el 20.6% con cierta regularidad.



Fuente: Elaboración propia

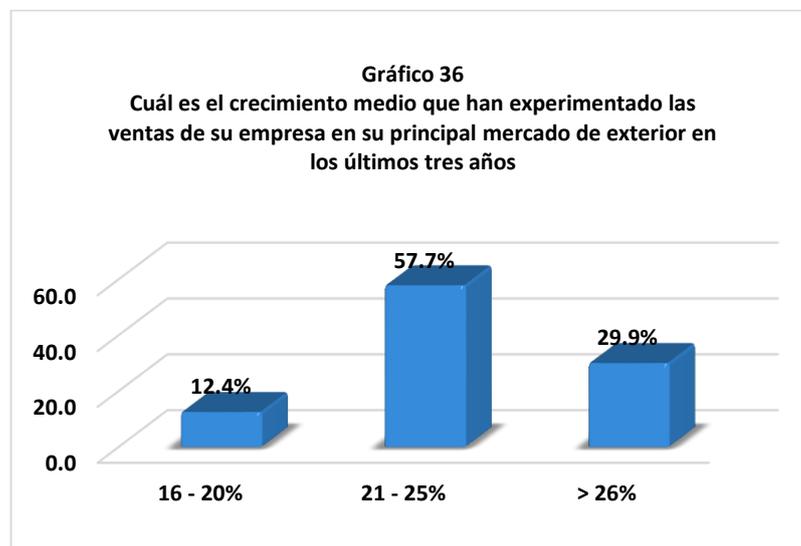
El gráfico 35, nos da a conocer la orientación al mercado de los micros y pequeñas empresas, es decir el grado en que las organizaciones basan sus estrategias y decisiones sobre la base de los clientes. Al respecto el 72.2% lo hace siempre, mientras que el 27.8% frecuentemente.



Fuente: Elaboración propia

#### 4.3.4 Rendimiento

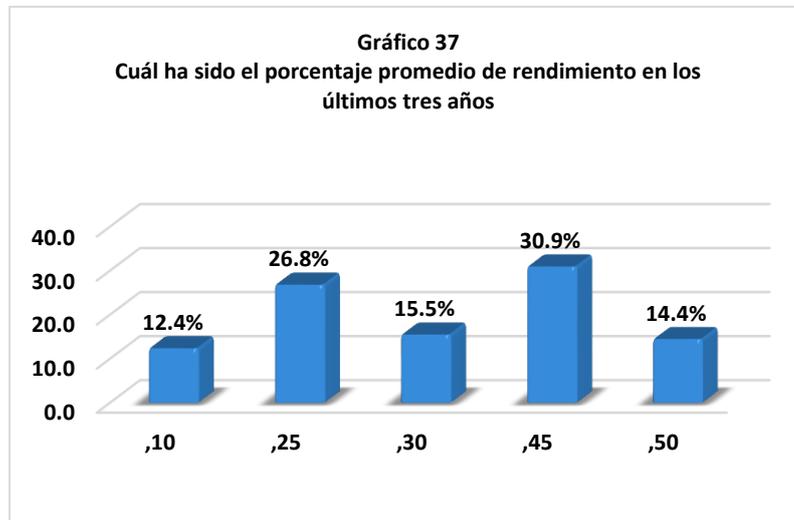
El gráfico 36, nos muestra el crecimiento de las ventas como medida de rentabilidad de la empresa. Al respecto se puede apreciar que el 57.7% ha percibido un crecimiento promedio en los últimos tres años del 21 al 25% y el 29.9% un crecimiento mayor al 26% y finalmente el 12.4% un crecimiento en ventas del 16% al 20%. Como se puede apreciar el crecimiento de las ventas por parte de los exportadores micro y pequeños empresarios es importante.



Fuente: Elaboración propia

El gráfico 37, muestra un segundo indicador de rentabilidad, el mismo que nos indica 30.9% ha obtenido un rendimiento promedio del 45%, el 26.8% un rendimiento del 25%, el 30% de rendimiento el 15.5%, el 50% de rendimiento el 14.4% y finalmente el 10% de rendimiento el 12.4%.

Como se puede apreciar los márgenes de rentabilidad promedio de los últimos tres años no dejan de ser atractivos para las empresas internacionalizadas.



Fuente: Elaboración propia

## CAPITULO V

### COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS

A fin de comprobar estadísticamente cada una de las hipótesis de la presente investigación, se procederá primeramente con la hipótesis general o principal, para después proceder a evaluar las hipótesis específicas.

Hipótesis general

Hipótesis nula:

La orientación al mercado no tiene relación con el rendimiento de las empresas.

Hipótesis alterna:

La orientación al mercado tiene relación directa y significativa con el rendimiento de las empresas.

Como se puede apreciar en la tabla 2, a través de la prueba estadística de correlación de Pearson, existe relación directa y significativa entre las variables orientación al mercado y rentabilidad de las empresas.

Por lo que se concluye que la estrategia de orientación al mercado de las empresas influye directamente en incrementar la rentabilidad.

Decisión: Se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

**Tabla 2**  
**Correlaciones**

|                |                        | ORIENT_MERCADO | RENDIMIENTO |
|----------------|------------------------|----------------|-------------|
| ORIENT_MERCADO | Correlación de Pearson | 1              | ,734**      |
|                | Sig. (bilateral)       |                | ,000        |
|                | N                      | 97             | 97          |
| RENDIMIENTO    | Correlación de Pearson | ,734**         | 1           |
|                | Sig. (bilateral)       | ,000           |             |
|                | N                      | 97             | 97          |

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

Respecto a la primera hipótesis específica planteada en la presente investigación:

Hipótesis Nula

La generación de inteligencia no influye en la orientación al mercado de las empresas exportadoras.

Hipótesis Alterna

La generación de inteligencia influye significativamente en la orientación al mercado de las empresas exportadoras.

De la realización de la prueba estadística “t” student, a través de un modelo de regresión lineal, se puede concluir que la variable generación de inteligencia influye directa y significativamente en la orientación al mercado de las empresas exportadoras.

Estadísticamente la prueba nos arroja un “t” student de 15.576 (mayor a 1.96 a un nivel de confianza del 95%), y un nivel de significancia de la variable independiente generación de inteligencia de 0.000 (menor 0.05), lo cual nos indica que la variable influye o contribuye en la orientación al mercado (ver tabla 3).

**Tabla 3**  
**Coeficientes<sup>a</sup>**

| Modelo      | Coeficientes no estandarizados |            | Coeficientes tipificados | t      | Sig. |
|-------------|--------------------------------|------------|--------------------------|--------|------|
|             | B                              | Error típ. | Beta                     |        |      |
| (Constante) | ,220                           | ,257       |                          | ,854   | ,395 |
| GENER_INTEL | ,990                           | ,064       | ,848                     | 15,576 | ,000 |

a. Variable dependiente: ORIEN\_MERC

Respecto a la segunda hipótesis específica planteada en la investigación:

Hipótesis Nula

La diseminación de la inteligencia de las empresas exportadoras no influye en la orientación al mercado.

## Hipótesis Alternativa

La diseminación de la inteligencia de las empresas exportadoras influye significativamente en la orientación al mercado.

Podemos concluir que la diseminación de la inteligencia de las empresas exportadoras contribuye directa y significativamente con la orientación al mercado. Esto se respalda a través de la prueba "t" student, cuyo valor asciende a 51.479 (mayor a 1.96 a un nivel de confianza del 95%) y un nivel de significancia de 0.000 (p-value menor de 0.05).

**Tabla 4**  
**Coefficientes<sup>a</sup>**

| Modelo      | Coefficients no estandarizados |            | Coefficients tipificados | t      | Sig. |
|-------------|--------------------------------|------------|--------------------------|--------|------|
|             | B                              | Error típ. | Beta                     |        |      |
| (Constante) | ,504                           | ,072       |                          | 6,963  | ,000 |
| DISEM_INTEL | ,866                           | ,017       | ,983                     | 51,479 | ,000 |

a. Variable dependiente: ORIEN\_MERC

Respecto a la tercera hipótesis específica planteada en el presente investigación:

### Hipótesis Nula

La capacidad de respuesta de las empresas exportadoras no influye en la orientación al mercado.

### Hipótesis Alternativa

La capacidad de respuesta de las empresas exportadoras influye significativamente en la orientación al mercado.

Se puede concluir que la capacidad de respuesta de las empresas exportadoras, influye directa y significativamente en la orientación al mercado. Se llega a esta conclusión a través de la prueba "t" student, cuyo nivel de significancia de 0.000 (p-value menor de 0.05).

**Tabla 5**  
**Coefficientes<sup>a</sup>**

| Modelo      | Coeficientes no estandarizados |            | Coeficientes tipificados | t      | Sig. |
|-------------|--------------------------------|------------|--------------------------|--------|------|
|             | B                              | Error típ. | Beta                     |        |      |
| (Constante) | 1,023                          | ,135       |                          | 7,568  | ,000 |
| RESP        | ,738                           | ,031       | ,925                     | 23,734 | ,000 |

a. Variable dependiente: ORIEN\_MERC

Finalmente, con relación a la cuarta hipótesis específica planteada en la presente investigación:

#### Hipótesis Nula

La orientación al mercado no es igual entre la micro empresa y pequeña empresa.

#### Hipótesis Alternativa

La orientación al mercado es igual entre la micro empresa y pequeña empresa.

Al respecto podemos mencionar, según la tabla 6, la cual nos muestra la prueba estadística ANOVA de diferencia de medias que existe una diferencia significativa en la orientación al mercado entre la micro empresa y la pequeña empresa.

Al respecto podemos concluir, que no se puede rechazar la hipótesis nula, concluyendo que entre la micro y pequeña empresa existe una diferencia significativa en cuanto a la orientación al mercado.

### Descriptivos

ORIEN\_MERC

|                 | N  | Media  | Desviación típica | Error típico | Intervalo de confianza para la media al 95% |                 | Mínimo | Máximo |
|-----------------|----|--------|-------------------|--------------|---|-----------------|--------|--------|
|                 |    |        |                   |              | Límite inferior                             | Límite superior |        |        |
| Micro empresa   | 46 | 3,9779 | ,10159            | ,01498       | 3,9477                                      | 4,0080          | 3,81   | 4,11   |
| Pequeña empresa | 51 | 4,4309 | ,37162            | ,05204       | 4,3264                                      | 4,5354          | 4,06   | 4,90   |
| <b>Total</b>    | 97 | 4,2161 | ,35844            | ,03639       | 4,1438                                      | 4,2883          | 3,81   | 4,90   |

### ANOVA de un factor

ORIEN\_MERC

|              | Suma de cuadrados | gl | Media cuadrática | F      | Sig. |
|--------------|-------------------|----|------------------|--------|------|
| Inter-grupos | 4,964             | 1  | 4,964            | 63,993 | ,000 |
| Intra-grupos | 7,370             | 95 | ,078             |        |      |
| <b>Total</b> | 12,334            | 96 |                  |        |      |

## CONCLUSIONES

PRIMERA: Se ha comprobado estadísticamente que existe una relación directamente proporcional y significativa entre la orientación al mercado de las micro y pequeñas empresas exportadoras del distrito de Tacna y la rentabilidad a través del coeficiente de correlación de Pearson.

SEGUNDA: Se ha comprobado que existe relación directa y significativa entre la generación de inteligencia y la orientación al mercado de las micro y pequeñas empresas exportadoras del distrito de Tacna, a través de la prueba “t” de student a un nivel de confianza del 95%.

TERCERA: Se ha comprobado que existe relación directa y significativa entre la diseminación de la inteligencia y la orientación al mercado de las micro y pequeñas empresas exportadoras del distrito de Tacna, a través de la prueba “t” de student a un nivel de confianza del 95%.

CUARTA: Se ha comprobado que existe relación directa y significativa entre la capacidad de respuesta y la orientación al mercado de las micro y pequeñas empresas exportadoras del distrito de Tacna, a través de la prueba “t” de student a un nivel de confianza del 95%.

QUINTA: Se ha comprobado que la orientación al mercado no es igual entre los micro y pequeños empresarios exportadores del distrito de Tacna, a través de la prueba ANOVA de diferencia de medias a un nivel de confianza del 95%.

- SEXTA:** Las empresas que utilizan la estrategia de orientación al mercado basan sus decisiones y estrategias tomando como referencia el comportamiento de sus clientes, con la finalidad de ir innovando los procesos internos y por ende el desarrollo de nuevos productos con la finalidad de satisfacer con calidad las necesidades de sus clientes.
- SEPTIMA:** El manejo de la información dentro de una empresa orientada al mercado es diseminada a todas las áreas de la organización con la finalidad de tomar decisiones y diseñar estrategias en forma conjunta que conlleven a elevar el valor del producto para sus clientes.
- OCTAVA:** Los mercados internacionales son cada vez más complejos por lo que las empresas orientadas al mercado requieren evaluar constantemente el entorno y la competencia con la finalidad de no perder cuota de mercado.
- NOVENA:** El rendimiento de las empresas micro y pequeñas empresas exportadoras del distrito de Tacna, ha sido atractivo llegando a tener márgenes promedio de rentabilidad en los últimos tres años entre el 45% a 50% principalmente.

## RECOMENDACIONES

PRIMERA: Las empresas exportadoras o internacionalizadas deben adoptar la estrategia de orientación al mercado con la finalidad de obtener mayores márgenes de rentabilidad, lo cual significa que sus esfuerzos deben estar en función a las necesidades y requerimientos de sus clientes en el mercado internacional.

SEGUNDA: Las empresas internacionalizadas no deben perder de vista las estrategias de la competencia, ni mucho menos dejar de lado la evaluación permanente del entorno, que les permita desarrollar estrategias de posicionamiento con miras a lograr un crecimiento en los mercados internacionales.

TERCERA: Bajo el enfoque de la orientación al mercado, se debe manejar toda la información por parte de toda la organización a fin de definir estrategias y mecanismos competitivos que mantengan satisfechos a los clientes, a través de cuestionarios, entrevistas, entre otros mecanismos que capturen información relevante.

CUARTA. Las empresas internacionalizadas deben contar con el mejor talento humano, equipamiento y sobre todo la información relevante que les permita competir en mejores condiciones en el mercado internacional a fin de crear valor para los clientes.

QUINTA: El actual desarrollo de la tecnología ha permitido que todas las empresas tengan en tiempo real la información del mercado, motivo por el cual, se debe adoptar estrategias de innovación de los productos, desarrollo de mercado y sobre todo la diferenciación de los productos, principalmente en la calidad de los mismos.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANDERSON, E. y GATIGNON, H. (1986): "Modes of foreign entry: A transaction cost analysis and propositions". *Journal of International Business Studies*.
- ANDERSON, E. y WEITZ, B. (1992): "The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels". *Journal of Marketing Research*.
- ANDERSON, J.C. y GERBING, D.W. (1988): "Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach". *Psychological Bulletin*.
- ANDERSEN, O. (1993): "On the Internationalization Process of Firms: A critical Analysis". *Journal of International Business Studies*.
- ANDERSSON, S. (2000): "The Internationalization of the Firm From an Entrepreneurial Perspective". *International Studies of Management & Organization*.
- ANDERSSON, U. y FORSGREN, M. (2001): "Subsidiary embeddedness and competence development in MNCs – a multi-level analysis". *Organization Studies*.
- AVLONITIS, G.J.; KOUREMENOS, A. y GOUNARIS, S.P. (1994): "Assessing Marketing Effectiveness: Some Preliminary Results" in *Marketing: its Dynamics and Challenges*, eds. Bloemer, Lemmick & Kasper, *Proceeding of 23 European Marketing Academy Conference*, Maastricht.
- BARROSO, C. y SÁNCHEZ DEL RÍO, E. (2003): "Influencia de la Orientación al Mercado sobre la Actitud y Comportamiento del Empleado en una Empresa de Servicios". *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*.
- BARTLETT, A. y GHOSHAL, S. (2000): "Going Global". *Harvard Business Review*.
- BENNET, R.C. y COOPER, R.G. (1981): "The Misuse of Marketing: An American Tragedy". *Business Horizons*.
- CHAN, H.; HUNG, H.; NGAI, J. y ELLIS, P. (1998): "Market Orientation and Business Performance: Some Evidence from Hong Kong". *International Marketing Review*, Vol. 15, nº 2.
- DAVIS, P.S. (2000): "Mode of International Entry: An Isomorphism Perspective". *Journal of International Business Studies*, Vol 31, nº 2, junio.

- ERIKSSON, K.; JOHANSON, J.; MAJKGARD, A. y SHARMA, D. (2000): "Effect of Variation on Knowledge Accumulation in the Internationalization Process". *International Studies of Management & Organization*, Vol 30, nº 1, spring.
- ESSER, S. (2001): "Globalizing the Board of Directors". *Corporate Board*, Vol 22, nº 126, enero-febrero.
- ESTEBAN, A.; MILLÁN, A.; MOLINA, A. y MARTÍN CONSUEGRA, D. (2000): "Orientación al Mercado: Análisis y Revisión de las Investigaciones Realizadas". XIV Congreso Nacional y X Congreso Hispano-Francés de AEDEM, Jaén, junio.
- JAWORSKI, B.J. y KOHLI, A.K. (1993): "Market Orientation: Review, Refinement and Roadmap" *Jornual of MArket Focused Managment*, Vol.1.
- JAWORSKI, B.J. y KOHLI, A.K. (2000): "Market-Driven versus Driving Markets". *Jornual of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28, No. 1.
- LADO, N. (1995): "La orientación al mercado en la estrategia empresarial: Las empresas aseguradoras en España". *Economía Industrial*, Vol. 307.
- LAMBIN, J.J. (1996) "Ideas erróneas acerca del Marketing", en *Factores de Competitividad en el Comercio Minorista*, Colección Estudis Comercials. Generalitat Valenciana.
- PELHAM, A (1993): "Mediating and Moderating Influences on the Relationship Between Market Orientation and Performance". Tesis Doctoral, The Pennsylvania State University, U.M.I.
- PELHAM, A. y WILSON, D.T. (1996): "A Longitudinal Study of the Impact of MARKET Structure, Firm Structure, Strategy, and Market Orientation Culture on Dimension of Small-Firm Performance". *Jorunal of the Academy of Marketing Science*. Vol.24, Winter, No. 1.
- SIGUAW, SIMPSON Y BAKER (1998) "Effects of Supplier Market Orientation on Distributor Market Orientation and the Chanel Relationship: The Distributor Perspective".
- VASQUEZ, R. (1986): "Desarrollos recientes en la estrategia de Marketing. Una Recopilación". *Revista Española de Economía*, Vol. 3. No. 1.

## **ANEXOS**

## Prueba de Confiabilidad – Alfa de Crombach

### Generación de inteligencia

#### Estadísticos de fiabilidad

| Alfa de Cronbach | N de elementos |
|------------------|----------------|
| ,737             | 12             |

### Diseminación de inteligencia

#### Estadísticos de fiabilidad

| Alfa de Cronbach | N de elementos |
|------------------|----------------|
| ,809             | 8              |

### Respuesta

#### Estadísticos de fiabilidad

| Alfa de Cronbach | N de elementos |
|------------------|----------------|
| ,824             | 7              |

## Modelos de Regresión

### Resumen del modelo

| Modelo | R                 | R cuadrado | R cuadrado corregida | Error típ. de la estimación |
|--------|-------------------|------------|----------------------|-----------------------------|
| 1      | ,848 <sup>a</sup> | ,719       | ,716                 | ,19113                      |

a. Variables predictoras: (Constante), GENER\_INTEL

### ANOVA<sup>a</sup>

| Modelo | Suma de cuadrados | gl     | Media cuadrática | F     | Sig.    |                   |
|--------|-------------------|--------|------------------|-------|---------|-------------------|
| 1      | Regresión         | 8,863  | 1                | 8,863 | 242,616 | ,000 <sup>b</sup> |
|        | Residual          | 3,471  | 95               | ,037  |         |                   |
|        | Total             | 12,334 | 96               |       |         |                   |

a. Variable dependiente: ORIEN\_MERC

b. Variables predictoras: (Constante), GENER\_INTEL

### Resumen del modelo

| Modelo | R                 | R cuadrado | R cuadrado corregida | Error típ. de la estimación |
|--------|-------------------|------------|----------------------|-----------------------------|
| 1      | ,983 <sup>a</sup> | ,965       | ,965                 | ,06703                      |

a. Variables predictoras: (Constante), DISEM\_INTEL

### ANOVA<sup>a</sup>

| Modelo | Suma de cuadrados | gl     | Media cuadrática | F      | Sig.     |                   |
|--------|-------------------|--------|------------------|--------|----------|-------------------|
| 1      | Regresión         | 11,907 | 1                | 11,907 | 2650,042 | ,000 <sup>b</sup> |
|        | Residual          | ,427   | 95               | ,004   |          |                   |
|        | Total             | 12,334 | 96               |        |          |                   |

a. Variable dependiente: ORIEN\_MERC

b. Variables predictoras: (Constante), DISEM\_INTEL

Resumen del modelo

| Modelo | R                 | R cuadrado | R cuadrado corregida | Error típ. de la estimación |
|--------|-------------------|------------|----------------------|-----------------------------|
| 1      | ,925 <sup>a</sup> | ,856       | ,854                 | ,13688                      |

a. Variables predictoras: (Constante), RESP

ANOVA<sup>a</sup>

| Modelo | Suma de cuadrados | gl     | Media cuadrática | F      | Sig.    |                   |
|--------|-------------------|--------|------------------|--------|---------|-------------------|
| 1      | Regresión         | 10,554 | 1                | 10,554 | 563,318 | ,000 <sup>b</sup> |
|        | Residual          | 1,780  | 95               | ,019   |         |                   |
|        | Total             | 12,334 | 96               |        |         |                   |

a. Variable dependiente: ORIEN\_MERC

b. Variables predictoras: (Constante), RESP

### MATRIZ DE CONSISTENCIA

Título de investigación: "La orientación al mercado y el rendimiento de las empresas exportadoras distrito de Tacna, año 2014"

| Problemas  | Objetivos   | Hipótesis  | Variables  | Indicadores   |
|--|---|--|--|---|
| <b>Problema general</b><br>¿Cómo influye la orientación al mercado en el rendimiento de las empresas exportadoras?   | <b>Objetivo general</b><br>Determinar cómo el grado de orientación al mercado influye en el rendimiento de las empresas exportadoras.   | <b>Hipótesis general</b><br>La orientación al mercado tiene relación directa y significativa con el rendimiento de las empresas.   | V.I. Orientación al Mercado  | Generación de inteligencia<br><br>Diseminación de inteligencia<br>Respuesta |
| <b>Problemas específicos</b><br>1. ¿Cómo afecta la generación de inteligencia de las empresas exportadoras a la orientación al mercado?<br>2. ¿Cómo influye la diseminación de la inteligencia de las empresas exportadoras a la orientación al mercado?<br>3. ¿Cómo influye la capacidad de respuesta de las empresas exportadoras a la orientación al mercado?<br>4. ¿Existe diferencia en la orientación al mercado entre la micro y pequeña empresa? | <b>Objetivos específicos</b><br>1. Determinar cómo afecta la generación de inteligencia de las empresas exportadoras a la orientación al mercado.<br>2. Determinar cómo influye la diseminación de la inteligencia de las empresas exportadoras a la orientación al mercado.<br>3. Determinar cómo influye la capacidad de respuesta de las empresas exportadoras a la orientación al mercado.<br>4. Determinar si existe diferencia en la orientación al mercado entre la micro y pequeña empresa. | <b>Hipótesis específicas</b><br>1. La generación de inteligencia influye significativamente en la orientación al mercado de las empresas exportadoras.<br>2. La diseminación de la inteligencia de las empresas exportadoras influye significativamente en la orientación al mercado.<br>3. La capacidad de respuesta de las empresas exportadoras influye significativamente en la orientación al mercado.<br>4. La orientación al mercado es igual entre la micro empresa y pequeña empresa. | V.D. Rendimiento   | Crecimiento de las ventas<br><br><br>Rentabilidad                           |
| Método y Diseño  |   | Población y Muestra  |  | Técnicas e Instrumentos   |
| <b>Tipo de Investigación:</b><br><br><b>Nivel de investigación:</b><br><br><b>Diseño de investigación:</b>   | Investigación aplicada<br><br>Descriptiva, correlacional<br><br>No experimental, de corte transversal   | <b>Población:</b><br>Está determinada por empresas del sector exportador del distrito de Tacna<br><br><b>Muestra:</b> se ha tomado toda la población debido a que existen según la SUNAT (2014) solamente 97 empresas.   | <b>Método:</b> Descriptivo y correlacional<br><br><b>Técnica:</b> Encuesta<br><b>Instrumentos:</b> Cuestionario<br><b>Tratamiento estadístico:</b><br>Análisis correlacional y regresión |   |

Fuente: Elaboración propia