

Orientación al mercado, innovación y capacidades competitivas, determinantes del Desempeño de las PYMEs del estado de Aguascalientes

Market orientation, innovation and competitive capabilities, determinants of the performance of SMEs in the state of Aguascalientes

Orientação para o mercado, as capacidades de inovação e competitivas, determinantes do desempenho das PME no Estado de Aguascalientes

DOI: <http://dx.doi.org/10.23913/ricea.v6i11.93>

Elena Patricia Mojica Carrillo

Universidad Autónoma de Aguascalientes, México

epmojica@correo.uaa.mx

María del Carmen Martínez Serna

Universidad Autónoma de Aguascalientes, México

mcmartin@correo.uaa.mx

Resumen

Las empresas pequeñas y medianas (Pymes) requieren mejorar sus niveles de desempeño y sus expectativas de supervivencia, sin embargo, por lo general carecen de estrategias y mecanismos pertinentes para ello en el contexto mexicano. La teoría de recursos y capacidades enfatiza la necesidad de que las empresas desarrollen fortalezas para tener mayores posibilidades de éxito competitivo, entre las que destacan por su importancia las capacidades humanas, comerciales, directivas, asociativas, de innovación y financieras, que además de ser cruciales para competir, son transferibles a diversos mercados. Con este trabajo se pretende profundizar en el conocimiento de estrategias y orientaciones empresariales que permitan a las Pymes fortalecerse. Al respecto, se han definido factores como la orientación al mercado y la innovación, detonantes de los buenos resultados empresariales y a la vez factores clave para el aprendizaje y la generación de conocimiento

al interior de las organizaciones. Las empresas más orientadas al mercado desarrollan maneras para captar información de sus consumidores, la comparten con eficiencia entre sus colaboradores y la emplean para responder más acertadamente a las necesidades de sus mercados; asimismo, las empresas más innovadoras implementan constantemente cambios en sus productos, en sus procesos operativos, en su mercadotecnia y en sus sistemas de gestión, lo cual les permite aventajar a sus competidores. Con base en estas reflexiones se fijó como objetivo de la investigación analizar la influencia de la orientación al mercado y la innovación en las capacidades competitivas y en el desempeño de las Pymes, para lo cual se formularon seis hipótesis integradas en un modelo teórico que orientó la investigación. La información empírica se recopiló a través de la aplicación de un cuestionario a una muestra de 200 propietarios y/o directivos de Pymes ubicadas en el Estado de Aguascalientes. El análisis de los datos se realizó mediante los software SPSS 19.0 y EQS 6.1., empleando para ello la técnica de modelaje de ecuaciones estructurales. Como resultado se aporta evidencia de una influencia directa y positiva de la orientación al mercado y de la innovación en las capacidades competitivas, y de las capacidades competitivas en el desempeño, mientras que, tanto la orientación al mercado como la innovación presentan una influencia indirecta en el desempeño que puede explicarse a partir de su contribución a la formación de mayores capacidades al interior de las empresas. Lo anterior implica la conveniencia de que las Pymes implementen estrategias específicas para desarrollar habilidades comerciales, directivas, asociativas, humanas, financieras y de innovación, estimulando prácticas para recopilar información relevante de sus mercados, distribuirla en todos los niveles organizacionales y para responder con mayor eficiencia a sus consumidores ofertando productos/servicios y sistemas de atención innovadores. Para el futuro se propone la medición del modelo en otros contextos a fin de realizar estudios comparativos.

Palabras clave: orientación al mercado, innovación, capacidades competitivas, desempeño, Pymes.

Abstract

Small and medium-sized enterprises (SMEs) need to improve their performance levels and expectations of survival; however, in the Mexican context, they generally lack relevant strategies and mechanisms in order to achieve such goals. The theory of resources and capabilities emphasizes the need for companies to develop strengths in order to have greater possibilities for competitive success, among them, the importance of human, commercial, managerial, associative, innovation and financial capacities that, in addition to being crucial to compete, are transferable to various markets. This work intends to deepen the knowledge of strategies and business orientations that allow SMEs to strengthen. In this regard, factors such as market orientation and innovation have been defined, triggering good business results and at the same time key factors for learning and knowledge generation within organizations. More market-oriented companies develop ways to capture information from their consumers, share it efficiently among their employees, and use it to respond more accurately to the needs of their markets; In addition, the most innovative companies constantly implement changes in their products, in their operating processes, in their marketing and in their management systems, which allows them to outperform their competitors. Based on these reflections, the objective of the research was to analyze the influence of market orientation and innovation on the competitive capacities and performance of SMEs, for which six hypotheses were formulated and integrated into a theoretical model that guided the investigation. The empirical information was compiled through the application of a questionnaire to a sample of 200 owners and / or managers of SMEs located in the State of Aguascalientes. Data analysis was performed using the software SPSS 19.0 and EQS 6.1., using the modeling technique of structural equations. As a result, there is evidence of a direct and positive influence of market orientation and innovation on competitive capacities and competitive performance capacities. On the other hand, both market orientation and innovation have an indirect influence on performance, which can be explained due to the contribution to the formation of greater capacities within companies. This implies the desirability of SMEs to implement specific strategies to develop commercial, managerial, associative, human, financial and innovation skills, stimulating practices to gather relevant information from their markets, distribute it at all

organizational levels and to respond more efficiently to their consumers by offering innovative products / services and care systems. For the future, it is proposed to measure the model in other contexts in order to carry out comparative studies.

Key words: market orientation, innovation, competitive capabilities, performance, SMEs.

Resumo

As pequenas e médias empresas (PME) precisam melhorar seus níveis de desempenho e expectativas de sobrevivência, no entanto, geralmente não possuem estratégias e mecanismos relevantes no contexto mexicano. A teoria dos recursos e capacidades enfatiza a necessidade de as empresas desenvolverem forças para ter maiores possibilidades de sucesso competitivo, entre elas a importância das capacidades humanas, comerciais, gerenciais, associativas, inovadoras e financeiras que, além de serem cruciais Para competir, são transferíveis para vários mercados. Este trabalho pretende aprofundar o conhecimento de estratégias e orientações empresariais que permitem que as PME se fortaleçam. Nesse sentido, fatores como a orientação e a inovação do mercado foram definidos, desencadeando bons resultados comerciais e, ao mesmo tempo, fatores-chave para a aprendizagem e a geração de conhecimento nas organizações. Mais empresas orientadas para o mercado desenvolvem maneiras de capturar informações de seus consumidores, compartilhá-lo eficientemente entre seus funcionários e usá-lo para responder com mais precisão às necessidades de seus mercados; Além disso, as empresas mais inovadoras implementam constantemente mudanças em seus produtos, nos seus processos operacionais, na sua comercialização e em seus sistemas de gerenciamento, o que lhes permite superar seus concorrentes. Com base nessas reflexões, o objetivo da pesquisa foi analisar a influência da orientação do mercado e da inovação nas capacidades competitivas e desempenho das PME, para as quais foram formuladas seis hipóteses, integradas em um modelo teórico que orientou a Pesquisa. A informação empírica foi compilada através da aplicação de um questionário a uma amostra de 200 proprietários e / ou gerentes de PME localizadas no estado de Aguascalientes. A análise de dados foi realizada utilizando o software SPSS 19.0 e EQS 6.1, utilizando a técnica de modelagem de equações estruturais. Como resultado, há evidências de uma influência direta e positiva da

orientação do mercado e da inovação em capacidades competitivas e capacidades de desempenho competitivo, enquanto tanto a orientação do mercado quanto a inovação têm uma influência indireta sobre O desempenho que pode ser explicado a partir da contribuição para a formação de maiores capacidades dentro das empresas. Isso implica a necessidade de as PME implementarem estratégias específicas para desenvolver habilidades comerciais, gerenciais, associativas, humanas, financeiras e inovadoras, estimulando práticas para coletar informações relevantes de seus mercados, distribuí-las em todos os níveis organizacionais e responder de forma mais eficiente A seus consumidores, oferecendo produtos / serviços inovadores e sistemas de atendimento. Para o futuro, propõe-se medir o modelo em outros contextos para realizar estudos comparativos.

Palavras-chave: orientação ao mercado, inovação, capacidades competitivas, desempenho, PMEs.

Fecha recepción: Agosto 2016

Fecha aceptación: Diciembre 2016

Introducción

El Estado de Aguascalientes experimenta un nuevo auge industrial con la instalación de empresas multinacionales principalmente del giro automotriz, sin embargo, gran parte de las Pymes locales enfrentan retos importantes para sostenerse y lograr buenos niveles de desempeño. Esta investigación parte del interés de definir mecanismos a través de los cuales estas empresas pudieran mejorar sus condiciones competitivas y sus expectativas de vida, superando problemáticas que son persistentes en este tipo de empresas como la baja eficiencia operativa, la carencia de estrategias administrativas, el uso limitado de las TIC, la falta de innovación, las deficiencias en la atención a los consumidores, los altos costos financieros y fiscales, la falta de vinculación, entre otras (Fong, Robles et al., 2007).

Desde la perspectiva de la teoría de Recursos y Capacidades, las diferencias en el desempeño de las empresas que operan en un mismo entorno ambiental puede explicarse a partir de la forma en que éstas alimentan y utilizan sus fortalezas para operar, construir ventajas y lograr sus objetivos (Wernerfelt, 1984; Huerta, Navas y Almodóvar, 2004).

Dentro de esta lógica, para que las empresas puedan mejorar su desempeño deben incrementar constantemente tanto su acervo de recursos materiales y financieros (terrenos, instalaciones, maquinaria, materia prima, efectivo) como sus fortalezas intangibles, por ejemplo, conocimientos, habilidades, motivación, experiencia, valor de marca e imagen corporativa, entre otras (Grant, 1996; Huerta, Navas y Almodóvar, 2004), por lo que es relevante definir e implementar mecanismos eficientes para ello (Borch, Huse y Senneseth, 1999; Amit y Schoemaker 1993, Barney 1986,1991; Rumelt, 1984; Wernerfelt 1984, Barney 1991; Ray, Barney y Muhanna, 2004).

La orientación al mercado es una filosofía empresarial que favorece un mayor interés por el cliente y fomenta comportamientos para su mejor atención (Slater y Narver,1994). Desde una perspectiva comportamental, se ha estudiado a partir de sus tres dimensiones: la generación de inteligencia, la diseminación de la inteligencia adquirida y la respuesta que se da al mercado (Kohli y Jaworski, 1990), actividades que además favorecen el aprendizaje organizacional, incrementando el acervo de recursos y capacidades necesarios para enfrentar los retos competitivos y que son de gran utilidad para estimular la actividad innovadora (Narver y Slater, 1990). En este sentido, se considera que las empresas más orientadas al mercado son más hábiles para realizar funciones como la exploración del consumidor, la innovación en productos y procesos, la toma de decisiones oportunas, el aprendizaje y la adaptación, propiciando un mejor desempeño organizacional (Stanton, Etzel y Walker, 2004; Kotler y Armstrong, 2008; Lamb y Hair y McDaniel, 2011; Kotler y Armstrong, 2008; Jaworski y Kohli, 1993; Kirca et al., 2005; Jia-Jeng, 2008).

La innovación, entendida como todo cambio significativo en productos, procesos y en sistemas de gestión (OCDE, 2006), es una práctica necesaria. Cuando las empresas innovan, generalmente logran diferenciarse de sus competidores y pueden ofrecer mejores alternativas de satisfacción, incrementando sus ventas y posicionamiento. La innovación es fundamental para atender mercados diversos, exigentes y fragmentados (Porter, 1996; Fong, Robles et al., 2007), permite la adquisición de mayores recursos económicos derivados tanto del éxito comercial de los productos/servicios como de ahorros logrados por eficiencia operativa, y fortalece las capacidades organizacionales relacionadas con los

procesos de búsqueda, investigación y desarrollo (Camisón y Villar-López, 2010). Sin embargo, es importante considerar que innovar puede resultar muy costoso para las empresas, principalmente en el corto plazo, en función de la necesidad de inversión de mayores recursos (Schnarch, 2009).

Las capacidades competitivas son diversas habilidades que poseen las empresas y que les permiten crear ventajas útiles para diferenciarse de sus competidores, entre las que destacan algunas especialmente valiosas en la búsqueda de mejores niveles de desempeño. Camisón y Villar López (2010) señalan la importancia de las capacidades humanas (habilitación y motivación del personal para el trabajo), de innovación (destrezas necesarias para ejecutar los procesos innovadores), comerciales (capacidades para la eficiente distribución y venta de los productos/ servicios) y financieras (habilidades para administrar de manera conveniente los recursos financieros). Adicionalmente, Blesa y Ripollés (2008) destacan como capacidades estratégicas las directivas (habilidades que poseen lo propietarios y/o funcionarios de la empresa para conducirla adecuadamente) y las asociativas (capacidades para establecer alianzas favorables y trabajar conjuntamente con otras personas y organizaciones para el cumplimiento de objetivos compartidos). El desarrollo de mayores capacidades se ha destacado como un importante factor para estimular el desempeño empresarial.

El desempeño se ha conceptualizado como el resultado que logra la empresa en función de las metas planteadas. Esta variable se ha medido a partir de indicadores objetivos y subjetivos como la cantidad de las ventas logradas, la rentabilidad generada, la participación de mercado de la empresa, el posicionamiento obtenido, la satisfacción de los clientes, la eficiencia en los procesos, la calidad del producto, la imagen de la empresa, la adecuada organización de tareas, la rapidez de respuesta, la motivación de los trabajadores y el incremento de productividad, entre otros (García et al., 2009).

El desempeño se ha relacionado también con los niveles de eficiencia y productividad, con la capacidad de crecimiento, con el uso de la información y de la comunicación para lograr un adecuado control en la organización, así como con la efectividad del trabajo humano (Quinn y Cameron, 1983; Quinn y Rohrbaugh, 1981). En un contexto financiero, el buen desempeño implica la obtención de un atractivo rendimiento económico, además de una buena participación en ventas (Houthoofd, 2009; Slater y Olson, 2000), producto de una adecuada administración de las relaciones provechosas con los clientes (Hsiung-Lee, Yan-Huang, Barnes y Kao, 2010). El logro de un desempeño superior se ha considerado como la principal finalidad de las organizaciones lucrativas (Quinn y Rohrbaugh, 1983).

Objetivo de la investigación

Con base en lo anterior se definió el siguiente objetivo general:

“Analizar la influencia de la orientación al mercado, la innovación y las capacidades competitivas en el desempeño de las Pymes en el Estado de Aguascalientes”.

A continuación, se fundamentan seis hipótesis que integran el modelo teórico que orientó este trabajo:

a) La orientación al mercado y el desempeño

Las empresas “orientadas al mercado” se conducen con una filosofía de mayor atención al consumidor, desarrollan formas para detectar sus necesidades y deseos, sistemáticamente socializan la información y la usan para adaptar de una manera más pertinente los productos y servicios que ofrecen (Kohli y Jaworski, 1990). Estas empresas generalmente logran captar de mejor manera la preferencia de sus clientes y en consecuencia incrementan sus ventas y participación de mercado, cumplen sus objetivos y alcanzan mejores niveles de desempeño (Stanton, Etzel y Walker, 2004; Kotler y Armstrong, 2008; Lamb y Hair, 2011; Slater y Narver, 1994; Cadogan y Diamantopoulos, 1995; Jaworski y Kohli, 1993; Evanschitsky, 2007).

La existencia de una influencia directa y positiva de la orientación al mercado en el desempeño empresarial ha sido ampliamente analizada en el plano teórico y empírico (Shapiro, 1988; Desphandé, Farley y Webster, 1993; Kohli y Jawoski, 1990; Narver y Slater, 1990; Jaworski y Kohli, 1993), sin embargo, su estudio ha evolucionado profundizando en el conocimiento de variables moderadoras que en algunos casos potencializan, mientras que en otros atenúan el efecto de esta relación (Blesa y Ripollés, 2005; Frishammar y Ake-Hörte, 2007; González-Benito, González-Benito y Muñoz-Gallego, 2008; Li, Zhao, Tan y Liu, 2008; Verhoef y Leeflang, 2009); asimismo se ha avanzado hacia el estudio de la relación en el contexto de las organizaciones no lucrativas (Flavian y Lozano, 2007). En términos generales, la literatura plantea la existencia de una relación positiva entre la orientación al mercado y el desempeño empresarial, lo cual da origen a la siguiente hipótesis:

H1: La orientación al mercado influye positivamente en el desempeño.

b) La orientación al mercado y las capacidades competitivas

Recientemente se ha enfatizado que las empresas más orientadas al mercado no solo tienen un mejor desempeño, sino que además a través de sus prácticas de escucha del consumidor, de sus sistemas de análisis de información y de sus formas de responder, incrementan constantemente sus capacidades competitivas en función de los diversos procesos de aprendizaje que experimentan (Liyun, Keyi, Xiaoshu y Farfang, 2008; Chatzipanagiotou, Vassilikopoylou y Simokos, 2008). En este sentido, la orientación al mercado contribuye a la constante formación de habilidades indispensables para realizar las adaptaciones necesarias y para competir en mejores condiciones, especialmente cuando se atienden mercados complejos y diversificados (Kholi y Jaworski, 1990; Narver y Slater, 1990; Blesa, Ripollés y Monferrer, 2008; Armario, Ruiz y Armario, 2008).

Armario, Ruiz y Armario (2008) consideran que la orientación al mercado es en sí misma un recurso intangible que permite a la empresa gestionar la información para el logro de sus objetivos, activando procesos de aprendizaje a partir de realizar actividades de

investigación de mercados, integración y análisis de datos y desarrollo de productos/servicios, todo lo cual conduce al fortalecimiento de habilidades únicas y diferenciales que le permiten generar ventajas frente a sus competidores. Con base en lo anterior se propone la siguiente hipótesis:

H2: La orientación al mercado influye positivamente en las capacidades competitivas.

c) La orientación al mercado y la innovación

La innovación es una actividad esencial para incrementar la competitividad de las empresas y para mantener la preferencia de los consumidores (Oldenboom y Abratt, 2000) (Narver, Slater y MacLachlan, 2004). Las empresas orientadas al mercado son además esencialmente innovadoras, ya que sistemáticamente utilizan la información que captan para desarrollar nuevos productos y servicios o nuevas formas de operar en sus mercados. La orientación al mercado puede entenderse entonces como un insumo necesario y como una variable que potencializa la acción innovadora para una mejor atención al consumidor.

Esta relación es particularmente importante en empresas que están fuertemente basadas en la gestión del conocimiento (Jiménez-Zarco, Martínez-Ruiz y González-Benito, 2008) y menos relevante en empresas donde la innovación se basa más en la propuesta de avances tecnológicos que en las que atienden a las preferencias del consumidor (Renko, Carsrud y Brännback, 2009). Grinstein (2008) destaca que la relación entre la orientación al mercado y la innovación es más fuerte en mercados de alta turbulencia competitiva, pero de bajo contenido tecnológico, asimismo es más fuerte en las empresas de gran tamaño, en las que pertenecen al sector servicios y en los mercados con consumidores más exigentes.

La orientación al mercado facilita la captación, análisis y uso de información sobre el consumidor y sobre el entorno competitivo, que es la base para la creación y modificación de productos y servicios, de los procesos operativos y en los sistemas de gestión que las empresas implementan (Akman y Yilmaz, 2008; Frishammar y Ake-Hörte, 2007; Desphandé, Farley y Webster, 1993; Atuahene-Gima, 1996; Gatingnon y Xuereb, 1997; Hurley y Hult, 1998; Appiah-Adu y Singh, 1998; Baker y Sinkula, 1999; Lado y Mydeu-

Olivares 2001; Atuahenne-Gima y Ko, 2001; Noble, Sinha y Kumar, 2002; Verhees y Meulenbergh, 2004; Aldas-Manzano, Kûster y Vila, 2005). Con base en lo anterior se formula la siguiente hipótesis:

H3: La orientación al mercado influye positivamente en la innovación.

d) La innovación y el desempeño

La innovación permite que las organizaciones capten la preferencia de consumidores que deciden comprar productos/servicios motivados por la expectativa de obtener un mayor valor (Klomp y van Lewuwen, 2001; Van-Auken, Madrid-Guijarro y García-Pérez-deLema, 2008). Los nuevos productos generan ingresos por ventas, las mejoras en los procesos productivos permiten optimizar costos y mantener precios atractivos, y las formas de gestión cada vez más eficientes favorecen una mejor adaptación a las condiciones de mercado, todo lo cual contribuye al desempeño superior de las empresas (Heunks, 1998).

De acuerdo con Laursen y Salter (2006), es esencial que las empresas utilicen fuentes externas de información para orientar los procesos innovadores y generar mejores resultados, mientras que Bhaskaran (2006) explica que, sobre todo, la innovación incremental permite a las empresas consolidar ventajas que pueden ser asimiladas rápidamente por los mercados generando una buena respuesta en ventas y en rentabilidad. Al respecto, Li-min y Ying-yi (2004) señalan que la acción innovadora influye positivamente en las ventas, y tanto la atmósfera innovadora como las capacidades para innovar impactan directamente en la rentabilidad de las empresas. La influencia positiva de la innovación en el desempeño se ha observado también a través de su acción indirecta, potencializando otras variables como el aprendizaje organizacional (Aragón, García y Córdón, 2005). De conformidad con todo lo anterior, se propone la siguiente hipótesis:

H4: La innovación influye positivamente en el desempeño.

e) La innovación y las capacidades competitivas

La globalización ha ocasionado que las empresas ahora enfrenten escenarios competitivos más complejos, lo que hace necesario ofrecer constantemente nuevos y mejores productos y servicios, producirlos con eficiencia e implementar cada vez mejores sistemas de gestión, todo ello para entregar un valor superior al consumidor y captar su preferencia (Bocigas y Fernández del Hoyo, 2009; Blesa, Ripollés y Monferrer, 2008; Armario, Ruiz y Armario, 2008; Cadogan y Diamantopoulos, 1995).

El proceso innovador por naturaleza desencadena al interior de las empresas un efecto de cambio y mejora (OCDE, 2006), pero además estimula los mecanismos de investigación interna y externa, de aprendizaje, de uso eficiente de la información y de los demás recursos organizacionales para emprender la acción innovadora. Estos mecanismos permiten incrementar las habilidades organizacionales, algunas de ellas son únicas e irrepetibles y pueden ser utilizadas para construir ventajas competitivas.

La innovación es considerada por sí misma una explicación del éxito de las empresas, sin embargo, la forma en que la innovación contribuye al fortalecimiento de la empresa, a su buen desempeño y supervivencia ha sido explicada en diferentes formas. Fonfría (2010) señala que la innovación contribuye directamente a fortalecer la capacidad de aprender, de planear, de adaptar, de colaborar y de proteger el conocimiento, mientras que Camisón y Villar López (2010) explican que el aprendizaje organizacional que se genera al innovar permite mejorar las habilidades necesarias para atender mercados diversos y complejos. Con base en lo anterior se propone la siguiente hipótesis:

H5: La innovación influye positivamente en las capacidades competitivas.

f) Las capacidades competitivas y el desempeño

Toda empresa desarrolla habilidades propias que al consolidarse pueden ser utilizadas como fuente de sus ventajas diferenciales (Camisón y Villar López, 2010; Brouthers, Nakos, Hadjimarcou y Brouthers, 2009). Algunas de las capacidades competitivas más valiosas se derivan inicialmente del tamaño de la empresa, en función de que en las empresas más grandes existe una estructura más organizada y mayores recursos, pero también existen otras capacidades que indistintamente se desarrollan en empresas grandes o pequeñas como el liderazgo, el compromiso o la motivación, entre otras esenciales para el lograr un buen desempeño (Dhanaraj y Beamish, 2003).

Una habilidad de gran valor para el fortalecimiento de las empresas es la que permite usar el conocimiento adquirido para atender diversos mercados, activando estrategias empresariales de diferenciación (Martín, Rastrollo y González, 2008). Otras habilidades como las de innovación, la suma de las destrezas del personal, las habilidades para desarrollar y operar sistemas de distribución y venta, la capacidad de los directivos para guiar la empresa, la capacidad de establecer redes de colaboración y las habilidades para gestionar con eficiencia los recursos financieros son esenciales para lograr un buen desempeño (Camisón y Villar López, 2010; Blesa y Ripollés, 2008). Con base en las reflexiones anteriores se delimita la siguiente hipótesis:

H6: Las capacidades competitivas influyen positivamente en el desempeño.

Método

El estudio se realizó en el ámbito de la Pyme industrial del Estado de Aguascalientes y mediante la implementación de una encuesta se captaron 200 cuestionarios válidos. La información se analizó a través de la técnica de modelaje de ecuaciones estructurales a fin de contrastar las hipótesis propuestas. En la siguiente tabla se muestra la ficha técnica de la investigación.

Tabla 1. Ficha técnica de la investigación.

Población	208 empresas.
Unidad de estudio	Pymes industriales en el Estado de Aguascalientes
Número de empresas encuestadas	200 cuestionarios válidos.
Investigación cuantitativa	Aplicación de instrumento compuesto por escalas de medición tipo Likert de 5 puntos y una sección de información general.
Recolección de datos	A través de encuesta auto-aplicada
Sujeto de estudio	Propietarios o directivos de primer nivel de Pymes industriales ubicadas en el Estado de Aguascalientes.

Fuente: elaboración propia.

En una primera etapa de trabajo se evaluó la fiabilidad y validez del cuestionario integrado para la investigación, efectuando un análisis factorial confirmatorio (AFC) a través del cual se comprobó que el instrumento reunía las condiciones de ajuste necesarias de acuerdo con los valores de referencia que se muestran a continuación (Tabla 2):

Tabla 2. Índices de bondad de ajuste

INDICE/INDICADOR	Criterio	Fuente
Normed fit index (NFI)	Mayor a 0.80 en escalas nuevas.	EQS 6.1 (Bentler, 2005)
Non normed fit index (NNFI)	Mayor a .80 en escalas nuevas.	EQS 6.1 (Bentler, 2005)
Comparative fit index (CFI)	Mayor a .80 en escalas nuevas.	EQS 6.1 (Bentler, 2005)
Cargas factoriales estandarizadas de cada factor	Mayores a .60	Bagozzi y Yi (1988)
Promedio de las cargas factoriales estandarizadas	Mayores a .70	Hair <i>et al.</i> , (1995)
Alfa de Cronbach	Mayor a .70 y cercano a la unidad.	Nunnally y Beristein, 1994
Índice de fiabilidad compuesta (IFC)	Mayor a .70	Bagozzi y Yi (1988)
Índice de varianza extraída (IVE)	Mayor a .50	Fornell y Larcker (1981)

Fuente: elaboración propia con base en Aldas-Manzano y Maldonado (2008).

En la siguiente tabla (número 3) se muestran los resultados del análisis factorial confirmatorio, donde puede apreciarse que en todos los casos los datos cumplen con los criterios de referencia señalados en la tabla anterior.

Tabla 3. Resultados AFC

Variable	Clave	Carga Factorial	Valor t *** = p < 0.001	Promedio de la Carga Factorial	Alfa de Cronbach	IFC	IVE	ÍNDICES DE BONDAD DE AJUSTE
Generación de Inteligencia	GI5	0.743	1.000 ^a	0.722	0.846	0.884	0.523	IFI=.909, NNFI=.903, CFI=.935
	GI6	0.678	7.853***					
	GI7	0.689	7.952***					
	GI8	0.735	7.454***					
	GI9	0.702	8.062***					
	GI10	0.777	7.843***					
Diseminación de Inteligencia	DI3	0.69	1.000 ^a	0.724	0.844	0.847	0.525	IFI=.967, NNFI=.959, CFI=.979
	DI4	0.722	7.049***					
	DI5	0.666	6.798***					
	DI7	0.771	7.099***					
	DI8	0.769	7.111***					
Respuesta	R4	0.656	8.373***	0.75	0.833	0.838	0.565	NFI=.971, NNFI=.931, CFI=.977
	R5	0.758	8.294***					
	R6	0.808	8.495***					
	R7	0.776	8.718***					
Innovación en productos	IP1	0.749	1.000 ^a	0.783	0.862	0.864	0.614	IFI=.998, NNFI=.999,
	IP2	0.785	15.785***					
	IP3	0.77	15.461***					
	IP4	0.827	16.322***					
Innovación en procesos	IPR1	0.746	1.000 ^a	0.820	0.891	0.892	0.675	IFI=.978, NNFI=.946, CFI=.982
	IPR2	0.871	12.159***					
	IPR3	0.807	11.292***					
	IPR4	0.856	11.978***					
Innovación en sistemas de gestión	IGE1	0.817	1.000 ^a	0.852	0.913	0.914	0.727	IFI=.972, NNFI=.927, CFI=.976
	IGE2	0.838	13.764***					
	IGE3	0.908	15.309***					
	IGE4	0.846	13.950***					
Capacidades Humanas	CH1	0.647	1.000 ^a	0.734	0.852	0.855	0.543	IFI=.945 NNFI=.914, CFI=.957
	CH2	0.768	8.827***					
	CH3	0.822	9.229***					
	CH4	0.773	8.868***					
	CH6	0.658	7.838***					
Capacidades Directivas	CD2	0.699	1.000 ^a	0.767	0.866	0.871	0.576	IFI=.923 NNFI=.870, CFI=.935
	CD3	0.789	9.984***					
	CD4	0.805	10.151***					
	CD5	0.826	10.368***					
	CD6	0.664	8.654***					
Capacidades Comerciales	CC2	0.636	1.000 ^a	0.716	0.862	0.864	0.518	IFI=.928 NNFI=.906 CFI=.944
	CC4	0.698	8.143***					
	CC7	0.621	7.419***					
	CC8	0.809	9.064***					
	CC9	0.811	9.083***					
	CC10	0.719	8.330***					
Capacidades Financieras	CF3	0.612	1.000 ^a	0.748	0.834	0.839	0.572	IFI=.978 NNFI=.956, CFI=.983
	CF5	0.834	8.862***					
	CF6	0.887	9.004***					
	CF7	0.657	7.561***					
Capacidades Asociativas	CA1	0.766	1.000 ^a	0.793	0.909	0.911	0.632	IFI=.909 NNFI=.875, CFI=.925
	CA2	0.849	12.714***					
	CA3	0.88	13.261***					
	CA4	0.701	10.167***					
	CA5	0.808	11.996***					
	CA6	0.753	11.038***					
Capacidades de Innovación	CI2	0.741	1.000 ^a	0.777	0.859	0.860	0.670	IFI=.951 NNFI=.871, CFI=.957
	CI3	0.689	9.198***					
	CI4	0.848	11.135***					
	CI5	0.828	10.959***					
Desempeño	DE1	0.781	1.000 ^a	0.813	0.939	0.940	0.663	IFI=.916 NNFI=.902, CFI=.930
	DE2	0.869	13.830***					
	DE3	0.866	13.775***					
	DE4	0.805	12.511***					
	DE5	0.807	12.551***					
	DE6	0.868	13.820***					
	DE7	0.752	11.495***					
	DE8	0.758	11.600***					

Fuente: elaboración propia.

Se midió asimismo la validez discriminante de las escalas, en la tabla número 4 (matriz de correlaciones) se muestran los valores obtenidos y se hace notar que por debajo de la diagonal, ninguno de los valores contiene el valor 1, lo cual indica que en el modelo no existen elementos que estén midiendo lo mismo (Anderson y Gerbing, 1987). En la diagonal de la misma tabla se muestra el valor de la varianza extraída (IVE) y por encima de la diagonal la varianza al cuadrado de cada uno de los factores, cumpliéndose la condición de que la IVE es superior en todos los casos al cuadrado de la varianza de los factores (Fornell y Larcker, 1981). Con base en el cumplimiento de estas condiciones se puede determinar que existe suficiente validez discriminante en los instrumentos utilizados.

Tabla 4. Matriz de correlaciones

VARIABLES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1 Generación de Inteligencia	0.524	0.107	0.033	0.080	0.064	0.038	0.021	0.038	0.045	0.025	0.029	0.036	0.044
2 Diseminación de Inteligencia	0.203-0.451	0.512	0.033	0.087	0.086	0.170	0.056	0.124	0.057	0.022	0.038	0.099	0.043
3 Respuesta	0.099-0.263	0.080-0.268	0.510	0.044	0.028	0.025	0.021	0.025	0.030	0.003	0.045	0.033	0.004
4 Innovación Productos	0.179-0.387	0.175-0.415	0.122-0.298	0.588	0.164	0.116	0.046	0.088	0.075	0.018	0.095	0.099	0.032
5 Innovación Procesos	0.160-0.344	0.184-0.404	0.090-0.242	0.287-0.523	0.675	0.120	0.045	0.078	0.048	0.027	0.083	0.077	0.036
6 Innovación Sistemas	0.100-0.288	0.276-0.548	0.074-0.242	0.266-0.454	0.240-0.452	0.737	0.067	0.147	0.045	0.031	0.092	0.104	0.033
7 Capacidades Humanas	0.068-0.220	0.136-0.336	0.074-0.214	0.128-0.300	0.133-0.289	0.167-0.351	0.614	0.054	0.026	0.010	0.046	0.062	0.019
8 Capacidades Humanas	0.096-0.292	0.214-0.490	0.073-0.241	0.180-0.412	0.173-0.385	0.251-0.515	0.139-0.327	0.585	0.055	0.024	0.106	0.094	0.038
9 Capacidades Comerciales	0.131-0.295	0.143-0.335	0.101-0.245	0.180-0.368	0.142-0.298	0.127-0.295	0.094-0.226	0.142-0.326	0.541	0.013	0.068	0.032	0.022
10 Capacidades Financieras	0.081-0.237	0.059-0.239	0.004-0.116	0.057-0.209	0.089-0.237	0.091-0.259	0.036-0.160	0.071-0.239	0.054-0.178	0.620	0.047	0.006	0.035
11 Capacidades Asociativas	0.077-0.265	0.080-0.308	0.121-0.305	0.197-0.421	0.188-0.388	0.191-0.415	0.125-0.305	0.201-0.449	0.169-0.353	0.124-0.308	0.738	0.047	0.046
12 Capacidades de Innovación	0.101-0.277	0.196-0.432	0.102-0.262	0.210-0.418	0.186-0.370	0.216-0.428	0.162-0.334	0.194-0.418	0.106-0.254	0.008-0.148	0.119-0.315	0.590	0.023
13 Desempeño	0.124-0.296	0.107-0.307	0.003-0.131	0.096-0.264	0.111-0.267	0.093-0.269	0.069-0.209	0.103-0.287	0.800-0.216	0.108-0.264	0.123-0.307	0.071-0.231	0.693

Fuente: elaboración propia.

Resultados

Toda vez que se comprobó la fiabilidad y validez del instrumento, se procedió a contrastar el modelo mediante análisis de ecuaciones estructurales. A través del cálculo del coeficiente de determinación “r²” (cuadrado del coeficiente de correlación de Pearson) que predice la calidad y ajuste del modelo teórico en relación a los datos empíricos de la investigación, así como el nivel explicativo de las variables, se observa que el desempeño económico de las Pymes en estudio es explicado en 39.3 % por la acción conjunta de la orientación al mercado, la innovación y las capacidades competitivas; en este mismo sentido, las capacidades competitivas se explican en 78.4 % a partir de la orientación al mercado y la innovación y finalmente la orientación al mercado explica la innovación en 57.7 %. Estas cifras dan evidencia de un buen ajuste y consistencia del modelo teórico de la investigación (tabla 5).

Tabla 5. Resultados r² obtenidos a partir del análisis estructural del modelo.

Variable(s) Explicativas	Variable Explicada	r ²
Orientación al mercado Innovación Capacidades competitivas	Desempeño Económico	39.3 %
Orientación al mercado Innovación	Capacidades competitivas	78.4 %
Innovación	Orientación al mercado	57.7 %

Fuente: elaboración propia.

En relación a los resultados obtenidos en la contrastación de las hipótesis, en la tabla 6 se puede observar que se da suficiente soporte para la aceptación de las hipótesis 2, 3, 5 y 6, mientras que no se aceptan las hipótesis 1 y 4. Dichos resultados se comentan más adelante.

Tabla 6. Contrastación de las hipótesis

HIPÓTESIS:	Efecto Directo (β)	Efecto indirecto	Efecto total	Valor de t	Conclusión
H1: La orientación al mercado influye positivamente en el desempeño.	0.025	0.536	0.561	0.156	No se soporta la hipótesis 1
H2: La orientación al mercado influye positivamente en las capacidades competitivas.	0.243	0.334	0.577	3.244***	Sí se soporta la hipótesis 2
H3: La orientación al mercado influye positivamente en la innovación.	0.884	-----	0.884	9.197***	Sí se soporta la hipótesis 2
H4: La innovación influye positivamente en el desempeño.	-0.14	0.359	0.345	0.086	No se soporta la hipótesis 3
H5: La innovación influye positivamente en las capacidades competitivas.	0.378	-----	0.378	5.493***	Sí se soporta la hipótesis 2
H6: Las capacidades competitivas influyen positivamente en el desempeño.	0.951	-----	0.951	3.093***	Sí se soporta la hipótesis 2
*** $p < 0.001$, ** $p < 0.01$, * $p < 0.05$					

Fuente: elaboración propia.

Contrastación de la Hipótesis 1

La hipótesis número 1 propone que la orientación al mercado influye positivamente en el desempeño. En este sentido, se obtuvieron valores de $\beta = 0.561$ y de $t = 0.156$, lo cual implica que no existe soporte para la comprobación de esta hipótesis, sin embargo, es importante informar que de acuerdo con los resultados del análisis estructural se observó que la orientación al mercado está ejerciendo una influencia indirecta en el desempeño, potencializando el efecto de la innovación y de las capacidades competitivas en esta variable. Esta relación se ha detectado anteriormente en estudios como el de Pelham (1993), quien describe que el efecto de la orientación al mercado sobre el desempeño no es directo sino de naturaleza indirecta a partir de su impacto en la eficiencia de las estrategias de mercadotecnia, y como el de Jia-Jeng (2008), quien destaca una trayectoria indirecta a través de la acción de la orientación al mercado como variable que contribuye a la conformación de mayores capacidades para la atención de los mercados y éstas a su vez influyen en un mejor desempeño.

En el mismo sentido, Maydeu-Olivares y Lado (2003) concluyen que la relación entre la orientación al mercado y el desempeño, que se ha asumido tradicionalmente como una relación directa y positiva, tiene más bien una función indirecta sobre otras variables como la innovación, el éxito de la adopción de la innovación o la lealtad del cliente, las cuales impactan directamente en el desempeño. Es importante también considerar que la técnica de ecuaciones estructurales utilizada en este estudio ofrece la posibilidad de detectar la diversidad de efectos que simultáneamente ejercen las variables e ítems de un modelo, por lo que los resultados de esta investigación pueden diferir de los de otros estudios donde las variables fueron analizadas de forma aislada y no de manera conjunta e integral (Manzano y Zamora, 2009; Bollen, 1989).

Contrastación de la Hipótesis 2

Esta hipótesis plantea que la orientación al mercado influye positivamente en las capacidades competitivas de las Pymes. Con base en los resultados obtenidos ($\beta = 0.577$, $t = 3.244$, $p < .001$) se soporta la hipótesis concluyendo que la orientación al mercado explica 57.7 % de las capacidades competitivas. En congruencia con este resultado, Varela y Del Río (2009) destacan que las empresas orientadas al mercado logran desarrollar importantes habilidades para la detección de oportunidades de negocio, el establecimiento de procesos de comunicación eficiente con los consumidores y la coordinación de acciones necesarias para dar respuestas más pertinentes; asimismo, Camisón y Villar López (2010) señalan la importancia de la orientación al mercado para desencadenar procesos de aprendizaje, y desarrollar habilidades diferenciales que les permiten destacar en mercados diversos y lograr mejores niveles de desempeño.

Además, Armario, Ruiz y Armario (2008), Varela, Gutiérrez y Antón (1998) y Slater y Narver (1996) sostienen que las empresas más orientadas al mercado adquieren mayores habilidades para la obtención y análisis de la información acerca de los consumidores, los competidores y las fuerzas ambientales, lo cual también estimula el aprendizaje individual y colectivo, fortaleciendo las capacidades organizacionales necesarias para entregar un valor superior para el cliente.

Contrastación de la Hipótesis 3

Esta hipótesis propone que la orientación al mercado influye positivamente en la innovación. Con base en los resultados ($\beta = 0.884, t = 9.197, p < 0.001$) se da soporte a la hipótesis destacando que la orientación al mercado explica la innovación en 88.4 %. Los resultados obtenidos son congruentes con estudios como los de Narver, Slater y MacLachlan (2004), Jiménez-Zarco, Martínez-Ruiz y González-Benito (2008), Frishammar y Ake-Hörte (2007) y Grinstein (2008), al explicar esta influencia principalmente a partir del uso de las capacidades superiores que desarrollan las empresas orientadas al mercado para recopilar, distribuir y emplear la información en la detección de necesidades latentes o no resueltas del consumidor, así como para monitorear los cambios que se presentan en el escenario competitivo y en el ambiente en general.

Los resultados son también consistentes con el trabajo de Renko, Carsrud y Brännback (2009), quienes explican que las empresas más orientadas al mercado desarrollan nexos con los clientes, con los socios comerciales e incluso con los competidores. La red de conexiones hace fluir mejor la información que es un insumo esencial para la innovación, asimismo, el trabajo conjunto en redes y cadenas de distribución estimula la eficiencia incrementando el flujo de recursos económicos que soportan las actividades de innovación. Jiménez-Zarco, Martínez-Ruiz y González-Benito (2008) explican la relación entre la orientación al mercado y la innovación a partir del uso de la inteligencia de mercado que permite alinear los esfuerzos innovadores para la creación de mejores formas de satisfacer a los clientes.

Contrastación de la Hipótesis 4

En la hipótesis número cuatro se planteó que la innovación influye positivamente en el desempeño de las Pymes, sin embargo, los resultados empíricos no dan soporte a la hipótesis ($\beta = 0.345$ y de $t = 0.086$). Al respecto, es importante comentar que de manera general se ha entendido que la innovación permite a las empresas proponer cosas nuevas para responder mejor a las necesidades de los consumidores y a las condiciones dinámicas

del entorno (Van Auken et al., 2008), sin embargo, la relación entre la innovación y el desempeño puede ser moderada por diversos factores como el tamaño de la empresa, generando incluso un efecto negativo en las de menor tamaño, las cuales generalmente no cuentan con una estructura y recursos suficientes para innovar (Feeny y Rogers, 2003), o factores como el dinamismo del ambiente tecnológico y la capacidad de asimilar la información ambiental, lo cual facilita o dificulta la detección de las nuevas oportunidades que desencadenan los procesos innovadores (Klomp y Lewuwen, 2001).

Es importante también considerar la etapa en que se encuentra el proceso de innovación ya que las empresas enfrentan mayores costos en las etapas iniciales, lo cual puede disminuir e incluso invertir el efecto de la innovación en el desempeño en el corto plazo (Hughes, 2001), así como el tipo de innovación, que en procesos incrementales pudiera favorecer un efecto positivo y en procesos radicales un efecto negativo (Bhaskaran, 2006), a excepción de las empresas de alto contenido tecnológico, donde la innovación radical es la que favorece un mejor desempeño (Cozzarin, 2004). Fosfuri y Tribó (2008) señalan también que en las empresas con mayor capacidad de aprendizaje, la innovación influye de manera positiva en el desempeño, mientras que Droge, Calantone y Harmancioglu (2008) explican que el nivel de turbulencia competitiva es uno de los factores que más pueden modificar la intensidad y sentido de la relación entre la innovación y el desempeño. Es importante hacer notar que en este estudio, con base en las trayectorias definidas en el análisis estructural, se observa que la innovación está influyendo de manera indirecta en el desempeño, potencializando la influencia de las capacidades competitivas.

Contrastación de la Hipótesis 5

La hipótesis número cinco propone que la innovación influye positivamente en las capacidades competitivas, y de acuerdo con los resultados obtenidos ($\beta = 0.378$, $t = 5.493$, $p < .001$) se da soporte empírico para su aceptación. La literatura ha señalado la importancia de la actividad innovadora como detonante de procesos de aprendizaje y de mayor habilitación de las empresas para enfrentar los retos competitivos (Yoguel y López, 2000; Akman y Yilmaz, 2008). Las empresas que innovan, sobre todo las que lo hacen de forma

sistemática y organizada, fortalecen habilidades tecnológicas, creativas, adaptativas, para la captación de información, para la investigación y desarrollo, mejoran sus sistemas de producción y de distribución, implementan mejores formas promocionales y manejan los precios empleando estrategias diferenciadas (Yoguel y López, 2000; Ramírez, 2004).

De acuerdo con Akman y Yilmaz (2008), al innovar las empresas acumulan conocimiento que es esencial para poder incrementar sus habilidades, principalmente la habilidad para reaccionar rápidamente a condiciones inesperadas y a requerimientos de mercados diversos. Al respecto, Camisón y Villar-López (2010) explican que las empresas que son innovadoras utilizan el aprendizaje organizacional generado a partir de la experiencia para mejorar y fortalecerse de una forma constante.

Contrastación de la Hipótesis 6

Finalmente, se planteó que las capacidades competitivas influyen positivamente en el desempeño de las Pymes, en este caso el análisis estructural arrojó resultados que permiten sostener la hipótesis ($\beta = 0.951$ y $de t = 0.3.093$, $p < .001$). En diversos estudios se ha destacado la importancia de que las empresas desarrollen sus capacidades competitivas para mejorar sus resultados. Camisón y Villar López (2010) reportaron una influencia directa, positiva y significativa de un conjunto de capacidades que fueron consideradas esenciales para competir en entornos globales en el desempeño. Estas habilidades permiten la construcción de ventajas competitivas a partir de ellas y además pueden ser transferidas y explotadas en diferentes mercados, en este grupo se señalan las capacidades humanas, las capacidades financieras, las capacidades comerciales y las capacidades de innovación.

Por su parte, Blesa y Ripollés (2008) destacan la contribución de dos tipos de capacidades competitivas esenciales al desempeño de las empresas, principalmente cuando atienden mercados diversos: las capacidades directivas y las capacidades asociativas. Las empresas que desarrollan mayor habilidad directiva generalmente seleccionan mejor sus mercados y definen estrategias pertinentes, mientras que las empresas que desarrollan habilidades asociativas son propensas a establecer alianzas y colaborar con diversos socios, aprovechando la sinergia de las cadenas de valor a la vez que estimulan sus procesos de

aprendizaje al interactuar cotidianamente con proveedores, clientes, distribuidores y competidores. A partir de esta información se pueden delinear estrategias más claras para estimular el buen desempeño al fortalecer específicamente estas capacidades.

Conclusiones

La teoría de recursos y capacidades ha resultado en últimas fechas de gran utilidad para explicar el desempeño empresarial en función del desarrollo y uso estratégico de habilidades competitivas al interior de las organizaciones. La orientación al mercado en las empresas representa su nivel de asimilación del concepto y valores de la mercadotecnia como guía de las decisiones directivas y de su actuación. La orientación al mercado está presente en las organizaciones en cierta medida y se manifiesta a través de actividades o comportamientos relacionados con la recopilación de información, su diseminación o socialización y por las respuestas que las empresas dan a su mercado como consecuencia de una eficiente conexión con sus consumidores.

En términos generales se entiende que las empresas más orientadas al mercado tienen un mayor éxito comercial derivado de la preferencia de los consumidores y, por ende, logran obtener mejores niveles de desempeño. Por otro lado, las empresas con mayor orientación al mercado, al ejecutar las actividades de captación y uso de información para adaptar su oferta a las necesidades del consumidor, desarrollan habilidades a partir del aprendizaje individual y colectivo acrecentando su acervo particular y distintivo (Jia-Jeng, 2008).

La innovación se considera hoy en día un elemento indispensable para la supervivencia de las empresas, sobre todo en contextos competitivos dinámicos donde es necesario proponer constantemente novedades para conquistar la preferencia de los consumidores. De acuerdo con la OCDE (2006), las organizaciones requieren introducir de manera constante nuevos o significativamente mejorados productos, procesos cada vez más eficientes y mejores sistemas de gestión y mercadotecnia para ser competitivas y lograr sus objetivos.

Ambas variables, la orientación al mercado y la innovación se han estudiado anteriormente en cuanto a su contribución al buen desempeño de las empresas y de manera más reciente en relación a su función como insumo para la formación y potencialización de las capacidades competitivas de las empresas. De entre las diversas capacidades que las empresas pueden desarrollar, diferentes estudios han permitido encontrar algunas consideradas esenciales para competir en mercados diversos y muy valiosas en el logro de un mejor desempeño: las capacidades humanas, financieras, de innovación, comerciales, directivas y asociativas (Camisón y Villar López; 2010; Blesa y Ripollés, 2008).

Con base en la literatura, para esta investigación se diseñó un modelo teórico que propone que la orientación al mercado, la innovación y las capacidades competitivas influyen en el desempeño de las Pymes, y que además la orientación al mercado influye en la innovación, sometiendo el modelo a una comprobación empírica en el contexto empresarial del Estado de Aguascalientes para lo cual se tomó la información recabada a 200 propietarios y/o directivos de Pymes industriales, procesada mediante la técnica de modelaje de ecuaciones estructurales.

Derivado de lo anterior se reportan hallazgos relevantes, en primer lugar, la orientación al mercado, que se asume tradicionalmente con una influencia directa y positiva en el desempeño empresarial, muestra en este modelo una influencia indirecta a través de tres diferentes trayectorias que en conjunto explican 39.3 % (r^2) del desempeño (acción conjunta de la orientación al mercado, la innovación y las capacidades competitivas), lo cual fortalece la idea de que la orientación al mercado pudiera estar actuando de una manera indirecta en el desempeño al potencializar otras variables.

En este mismo sentido, se encontró que la orientación al mercado explica 57.7 % de las capacidades competitivas, lo cual representa un hallazgo relevante en función de que en literatura no se encontraron antecedentes del estudio de la relación entre estas dos variables en el contexto de las Pymes en México y en función de las posibles implicaciones de este resultado, el cual sugiere que a partir de la estimulación de acciones específicas como el monitoreo de las necesidades actuales y futuras de los consumidores, de la socialización y

uso de la información de mercado y de la adecuación de la oferta para satisfacer mejor a los consumidores, las Pymes pueden tener mayor éxito comercial en el corto plazo y además fortalecer capacidades competitivas útiles para mejorar su desempeño.

De acuerdo con los resultados empíricos obtenidos, la orientación al mercado explica también la innovación en 88.4 %, lo cual es consistente con la teoría previa en relación a que las empresas que tienen una mejor conexión con sus consumidores, logran detectar con mayor oportunidad y precisión sus necesidades actuales y futuras, en consecuencia, pueden desarrollar nuevos productos, mejores formas de operar y mejores formas de gestionar. Asimismo, las empresas más orientadas al mercado desarrollan habilidades para asociarse con distribuidores y con otros competidores aprovechando las redes para obtener información clave para la innovación (Renko, Carsrud y Brännback, 2009).

Un hallazgo importante es también la influencia de la innovación en el desempeño empresarial, en este sentido en el modelo teórico original se propone que la innovación influye positivamente en el desempeño, sin embargo, los resultados empíricos no dan soporte para la aceptación de esta hipótesis, lo cual es congruente con estudios similares que explican que la inversión en los procesos de innovación afecta negativamente la economía de la empresa (Hughes, 2001). Sin embargo, es importante señalar que el análisis estructural muestra que entre la innovación y el desempeño existe una influencia indirecta a partir de la trayectoria de las capacidades competitivas (efecto indirecto de la innovación en el desempeño a través de las capacidades competitivas = $(0.378) (0.951) = 0.345 = 34.5 \%$).

La innovación explica las capacidades competitivas en 37.8 %, lo que implica que las empresas innovadoras que proponen constantemente cambios o mejoras en sus productos y los adaptan a las necesidades de sus consumidores, desarrollan mejores formas de producir, de vender y de dirigir sus acciones, con lo cual alimentan constantemente sus capacidades, principalmente las creativas y adaptativas. Estos resultados son consistentes con los de otros estudios en los que se explica que la innovación es un factor de éxito porque favorece tanto la adaptación como la diferenciación de los productos, la mejora constante de los

sistemas de trabajo y la actualización de los sistemas de dirección (Yoguel y López, 2000; Akman y Yilmaz, 2008).

Camisón y Villar-López (2010) explican que a través de la experiencia y el aprendizaje, las empresas incrementan sus capacidades creativas y adaptativas para responder pertinentemente a las condiciones cambiantes de los mercados, mientras que Yoguel y López (2000) señalan que la actividad innovadora estimula principalmente las capacidades para investigar, desarrollar productos apropiados para diferentes mercados, implementar formas de comercialización novedosas, mejorar los sistemas de producción, desarrollar propuestas de promoción y manejar creativamente sistemas de precios.

Finalmente, de acuerdo con los resultados obtenidos a partir del análisis estructural del modelo teórico, se aporta evidencia de que el desempeño empresarial de las Pymes es explicado en 95.1 % por las capacidades competitivas, lo cual es un hallazgo importante. En este sentido, las Pymes pueden enfocar sus recursos en el desarrollo de capacidades competitivas específicas para mejorar su desempeño, principalmente las capacidades financieras, que les permiten acceder a mejores créditos y administrar el costo del capital, las capacidades humanas, estimulando el aprendizaje individual y colectivo, la motivación y sentido de pertenencia de su personal, las capacidades comerciales, participando en redes de comercialización más adecuadas y de menor costo, la capacidad de innovación a través de favorecer la generación de nuevos y mejores productos, las mejoras en los procesos productivos y los sistemas de gestión (Camisón y Villar López, 2010), así como en las capacidades directivas que favorecen una visión estratégica indispensable para una mejor conducción de los negocios y las habilidades asociativas que facilitan la integración de las empresas a redes de colaboración (Blesa y Ripollés, 2008).

Implicaciones

Los resultados de este trabajo pueden ser de utilidad para orientar decisiones empresariales que permitan mejorar el desempeño de las Pymes, así como para guiar políticas y programas de apoyo para estas empresas. En primer término, las Pymes deben enfocar sus esfuerzos al fortalecimiento de sus capacidades competitivas, particularmente las capacidades asociativas, de innovación y directivas, por ser las que mayor impactan en el desempeño. En este sentido, es recomendable fomentar la colaboración con otras empresas y organizaciones e implementar constantemente cambios y mejoras en especial en los procesos productivos. En relación a las habilidades directivas, es importante que los propietarios y funcionarios mejoren sus capacidades personales para establecer y coordinar sistemas eficientes de gestión, para comprender a los diferentes grupos de consumidores y para diseñar acciones de atención específicas para dar respuesta a cada uno de ellos en función de sus necesidades.

Para fortalecer las capacidades humanas de las Pymes es necesario fomentar una buena comunicación interna y mantener en alto la motivación del personal. Estos dos factores contribuyen tanto al éxito en la implementación de las estrategias empresariales como a la socialización del conocimiento acumulado individualmente. En relación al fortalecimiento de las capacidades comerciales, se requiere establecer sistemas efectivos de comunicación externa que permitan monitorear los cambios ambientales para conocer las acciones de los competidores, mantener la conexión con los clientes, los proveedores y los distribuidores. Existen serias carencias de las Pymes en cuanto a su gestión financiera, por lo que se requiere que los responsables de tomar decisiones financieras se habiliten cada vez más en la búsqueda y evaluación de fuentes de financiamiento apropiadas a menor costo.

La innovación en productos, procesos y sistemas de gestión se destacó en la investigación como una variable que contribuye a la conformación de capacidades competitivas, por lo que es recomendable incentivarla a través de actividades de generación de inteligencia, en particular es recomendable establecer mecanismos para recabar los comentarios, quejas y sugerencias de los clientes y utilizar esta información para mejorar constantemente los productos y servicios que la empresa ofrece. En este sentido es también recomendable que

periódicamente las Pymes evalúen sus resultados en cuanto a la calidad de servicio que se entrega a los clientes y se fijen metas para superar sus áreas de oportunidad. Para mejorar la actividad innovadora es también necesario tomar acciones para difundir con rapidez y eficiencia la información valiosa que se recaba y tomarla como insumo para emprender cambios que permitan adaptar la oferta de productos y servicios a las necesidades de los consumidores, de esta manera las Pymes pueden generar ventajas competitivas y fortalecer su posicionamiento. En relación a los sistemas de gestión, es importante implementar sistemas administrativos más modernos y flexibles que den soporte suficiente para la operación de la empresa.

La orientación al mercado también contribuye a la conformación de capacidades competitivas e influye en el desempeño, por lo que es necesario promover al interior de las empresas una cultura centrada en el consumidor, sistematizar las actividades de conexión con los clientes, de diseminación de información y de respuesta a las necesidades detectadas.

Limitaciones de la investigación

Se considera que la principal limitación fue la negativa de algunos empresarios a aportar información, lo cual se atribuye a la inseguridad que se vive en el país. Otra limitación fue que se encuestó a propietarios o directivos considerando que ellos poseen una visión más amplia y profunda de la realidad que viven las organizaciones, sin embargo, puede haber algún sesgo derivado de que los sujetos, siendo dueños o directivos, quieren proyectar una mejor imagen de la empresa. Este riesgo, sin embargo, está presente en todas las investigaciones basadas en datos aportados por personas.

Futuras líneas de investigación

Líneas futuras de investigación pueden ser la comparación entre empresas del sector servicios en otras ciudades de México y otros países, así como la implementación de proyectos longitudinales que permitan observar la evolución de las variables a lo largo del tiempo.

Bibliografía

- Akman, G. & Yilmaz, C. (2008). Innovative Capability, Innovation Strategy and Market Orientation. *International Journal of Innovation Management*, 12(1), 69-111.
- Amit, R., y Schoemaker, P. J. (1993). Strategic Assets and Organizational Rent. *Strategic Management Journal*, 33-46.
- Anderson, J. y Gerbing, D. (1987). An Approach for Confirmatory Measurement and Structural Equation Modeling of Organizational Properties. *Management Science*, 33(April), 525-41.
- Appiah-Adu, K. y Singh, S. (1998). Customer Orientation and Performance: A Study of S.M.E.s. *Management Decision*, 36 (6), 385-394.
- Aragón, A., García, V. y Cordón, E. (2005). Leadership and Organizational Learning's Role on Innovation and Performance: Lessons From Spain. *Industrial Marketing Management*, 36, 349-359.
- Armario, J., Ruiz, D. y Armario, E. (2008). Market Orientation and Internationalization in Small and Medium Sized Enterprises. *Journal of Small Business Management*, 46(4), 485-511.
- Atuahene-Gima, K. (1996). Market Orientation and Innovation. *Journal of Business Research*, 35, 93-103.
- Atuahene-Gima, K., y Ko, A. (2001). An Empirical Investigation of the Effect of Market Orientation and Entrepreneurship Orientation Alignment on Product Innovation, *Organization Science*, 12(1), 54-74.

- Bagozzi, R. P. y Yi, Y. (1988). On the Evaluation of Structural Equation Models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94.
- Baker, W., y Sinkula, J. (1999). Learning Orientation, Market Orientation and Innovation: Integrating and Extending Models of Organizational Performance. *Journal of Market Focused Management*, 4, 295-308.
- Barney, J. B. (1986). Strategic Factor Markets: Expectation, Luck, and Business Strategy. *Management Science*, 32(10), 1231-1241.
- Barney, J. (1991). The Resource-Based Model of the Firm: Origins, Implications and Prospects. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Bentler, P. (02 de enero de 2016). EQS 6 structural equations program manual. Recuperado de <http://84.89.132.1/~satorra/CourseSEMVienna2010/EQSMannual.pdf>
- Bhaskaran, S., (2006). Incremental Innovation and Business Performance: Small and Medium Size Food Enterprises in a Concentrated Industry Environment. *Journal of Small Business Management*, 44(1), 64-80.
- Blesa, A. y Ripollés, M. (2005). Relación entre la Orientación al Mercado y la Orientación Emprendedora, su influencia en el Rendimiento de la Empresa. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 14(3), 165-180.
- Blesa, A., y Ripollés, M. (2008). The influence of marketing capabilities on economic international performance. *International Marketing Review*, 25(6), 651-673.
- Blesa, A., Ripollés, M. y Monferrer, D. (2008). La Orientación al Mercado como Determinante en la Internacionalización de las Nuevas Empresas. *Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas*, 2-39.

- Bocigas, O. y Fernández del Hoyo, A. (2009). Relación entre el Grado de Orientación al Mercado y el Ámbito Geográfico Empresarial: El Caso de la Empresa Española del Siglo XX. *Universidad Pontificia de Madrid*, 1-22.
- Bollen, K. (1989). *Structural Equations with Latent Variables* (1a. edición) New York: John Wiley & Sons.
- Borch, O., Huse, M. y Senneseth, K. (1999). Resource Configuration, Competitive Strategies, and Corporate Entrepreneurship, an empirical examination of small firms. *Entrepreneurship, Theory and Practice*. Fall, 49-70.
- Brouthers, L., Nakos, G., Hadjimarcou, J. y Brouthers, K. (2009). Key Factors for Successful Export Performance for Small Firms. *Journal of International Marketing*, 17(3), 21-38.
- Cadogan, J. y Diamantopoulos, A. (1995). Narver and Slater, Kohli and Jaworsky and the Market Orientation Construct: Integration and Internationalization. *Journal of Strategic Marketing*, 3, 41-60.
- Camisón, C. y Villar López, A. (2010). Effect of SMEs' International Experience on Foreign Intensity and Economic Performance: The Mediating Role of Internationally Exploitable Assets and Competitive Strategy. *Journal of Small Business Management*, 48(2), 116-151.
- Chatzipanagiotou, K., Vassilikopoulou, A. y Simokos, G. (2008). An Empirical Investigation of the Relationship between Market Orientation and Market Effectiveness in Upscale Hotels in Greece. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 16(4), 285-297.
- Cozzarin, B. (2004). Innovation Quality and Manufacturing Firms' Performance in Canada. *Economics of Innovation and New Technology*, 13, 199-216.

Desphandé, R., Farley, J. y Webster, F. (1993). Corporate Culture, Customer Orientation and Innovativeness in Japanese Firms. *Journal of Marketing*, 57, 23-27.

Dhanaraj, Ch. y Beamish, P. (2003). A Resource-Based Approach to the Study of Export Performance. *Journal of Small Business Management*, 41(3), 242-261.

Droge, C., Calantone, R. y Harmancioglu, N. (2008). New Product Success: Is It Really Controllable by Managers in Highly Turbulent Environments? *The Journal of Product Innovation Management*, 25, 272-286.

Evanschitzky, H. (2007). Market Orientation of Service Networks: Direct and Indirect Effects on Sustained Competitive Advantage. *Journal of Strategic Marketing*, 15, 349-368.

Feeny, S. y Rogers, M. (2003). Innovation and Performance: Benchmarking Australian Firms. *The Australian Economic Review*, 36(3), 253-264.

Flavian, C. y Lozano, F. (2007). Influencias Ambientales en la Relación Orientación al Mercado-Resultados del Profesorado de Marketing en la Universidad Española. *Cuadernos de Economía y Dirección de Empresa*, 32, 49-80.

Fonfría, A. (2010). Innovación Tecnológica e Internacionalización: Un Análisis Causal, Universidad Complutense de Madrid, 4, 30-50.

Fong, Robles, De la O., Ramírez y cols., (2007). *La PYME en México, Situación Actual y Retos Estratégicos* (1ª edición). Guadalajara: Universidad de Guadalajara, Centro Universitario de Ciencias Económicas y Administrativas.

- Fornell, C. y Larcker, D. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error: algebra and statistics. *Journal of Marketing Research*, 18 (3), 382-398.
- Fosfuri, A. y Tribó, J. (2008). Exploring the Antecedents of Potential Absorptive Capacity and its Impact on Innovation Performance. *The International Journal of Management Science*, 36,173-187.
- Frishammar, J. y Ake-Hörte, S. (2007). The Role of Market Orientation and Entrepreneurial Orientation for New Product Development Performance in Manufacturing Firms. *Technology Analysis and Strategic Management*, 19(6), 765-788.
- García, D., Martínez, M. y Maldonado, G., et. al. (2009). *Innovación y Cultura Empresarial de las MIPYME* (1ª edición). Aguascalientes: Universidad Autónoma de Aguascalientes y Universidad Politécnica de Cartagena.
- Gatingnon, H. y Xuereb, J. (1997). Strategic Orientation of the Firm and New Product Performance. *Journal of Marketing Research*, 34 (1), 77-90.
- González-Benito, O., González-Benito, J. y Muñoz-Gallego, P. (2008). Papel de la Orientación Emprendedora y la Orientación al Mercado en el Éxito de las Empresas. *Documentos de Trabajo de la Fundación de las Cajas de Ahorros*, 406, 1-27.
- Grant, R. (1996). Prospecting in Dynamically-Competitive Enviroments: Organizational Capability as Knowledge Integration. *Organization Science*, 7(4), 375-387.
- Grinstein, A. (2008). The Effect of Market Orientation and its Components on Innovation Consequences: a Meta Analysis. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36, 166-173.

- Hair, J., Anderson, R., Tatham, R. y Black, W. (1995). *Multivariate Data Analysis* (4a edición). Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall
- Heunks, F. (1998). Innovation, creativity and success. *Small Business Economics*, 10, 263–272.
- Houthoofd, N. (2009). Business Definition and Performance Implications: The Case of The Belgian Construction Sector. *Construction Management and Economics*, 27, 639-652.
- Hsiung Lee, Ch., Yan Huang, S., Barnes, B. y Kao, L. (2010). Business Performance and Customer Relationship Management: The Effect of IT, Organizational Contingency and Business Process of Taiwanese Manufacturers. *Total Quality Management*, 21(1), 43-65.
- Huerta, P. Navas, J. y Almodóvar, P. (2004). La Diversificación desde la Teoría de Recursos y Capacidades. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, 14, 87-104.
- Hughes, A. (2001). Innovation and Business Performance, Small Entrepreneurial Firms in the U.K. and the E.U. *New Economy*, 157-163.
- Hurley, R., y Hult, G. (1998). *Innovation, Market Orientation and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination*. *Journal of Marketing*, 62(3), 42-54.
- Jaworski B.J., y Kohli, A.K. (1993). Market Orientation: Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing*, 57, 53-70.
- Jia-Jeng, Hou. (2008). Toward a Research Model of Market Orientation and Dynamic Capabilities. *Social Behavior and Personality*, 36(9), 1251-1258.

- Jiménez-Zarco, A., Martínez-Ruiz y M., González-Benito, O. (2008). Implicaciones de la Orientación Proactiva hacia el Mercado, la Cooperación y el Uso de las TIC en los Procesos de Innovación de Productos y Servicios. *Universia Business Review*, cuarto trimestre, 54- 67.
- Klomp, L. y Van Lewuwen, G. (2001). Linking Innovation and Firm Performance: A New Approach. *International Journal of the Economics of Business*, 8(3), 343-364.
- Kohli, A, y Jaworski B. (1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, 54, 1-18.
- Kotler, P. y Amstrong, G. (2008). *Fundamentos de Marketing* (8a edición). México: Pearson Education.
- Lado, N. y Mydeu-Olivares, A. (2001). Exploring Between Market Orientation and Innovation in the European and US Insurance Markets. *International Marketing Review*, 18(2), 130- 144.
- Lamb, Ch., Hair, C. y Mc. Daniel, C. (2011). *Marketing* (11a edición). México:Thompson Editores, CENGAGE Learning.
- Laursen, K., y Salter, A. (2006). Open for Innovation: The Role of Openness in Explaining Innovation Performance among U.K. Manufacturing Firms. *Strategic Management Journal*, 27,131-150.
- Liyun, Q., Keyi, W., Xiaoshu, W. y Fangfang, Z. (2008). Research on the Relationship among Market orientation, Customer Relationship Management, Customer Knowledge Management and Business Performance. *Management Science and Engineering*, 2(1), 31-37.

- Manzano, A. y Zamora, S. (2009). *Sistema de Ecuaciones Estructurales, Una Herramienta de Investigación*. Cuadernos Técnicos, CENEVAL. México: Centro Nacional de Evaluación para la Educación Superior, A.C.
- Maydeu-Olivares y Lado, A. (2003). Market Orientation and Business Economic Performance: A Mediated Model. *International Journal of Service Industry Management*, 14 (3), 284-309.
- Narver, J., Slater, S. y Mac Lachlan, D. (2004). Responsive and Proactive Market Orientation and New-Product Success. *Journal of Product Innovation Management*, 21(5), 334-347.
- Narver, J., y Slater, S. (1990). The Effect of Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 54, 20-35.
- Noble, C., Sinha, R. y Kumar, A. (2002). Market Orientation and Alternative Strategic Orientations: A Longitudinal Assessment of Performance Implications. *Journal for Marketing*, 66(4), 25-39.
- Nunnally, J.C. y Bernstein, I.H. (1994). *Psychometric Theory* (3a edición). New York: McGraw-Hill.
- OCDE. (20 de enero de 2016). Manual de Oslo sobre Innovación. Recuperado de http://portal.uned.es/portal/page?_pageid=93,23280929&_dad=portal
- Oldenboom, N. y Abratt, R. (2000). Success and Failure Factors in Developing New Banking and Insurance Services in South Africa. *International Journal of Bank Marketing*, 18 (5), 233-245.
- Pelham, A. (1993). Mediating Influences on the Relationship Between Market Orientation on Business Profitability (tesis doctoral, The Pennsylvania State University).

Porter, M. (29 de Agosto de 2008). The Five Forces that Shape Industry Competition. Recuperado de www.harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu

Quinn, R. y Cameron, K. (1983). Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence. *Management Science*, 29 (1), 33-51.

Quinn, R., Rohrbaugh, J., (1981). Competing values approach to organizational effectiveness. *Public Productivity Review*, 5, 122-140.

Quinn, R., y Rohrbaugh, J. (1983). A Spatial model of Efectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizatinal Analysis. *Management Science*, 29(3), 363-377.

Ramírez, M. (2004). La Importancia de los Recursos Intangibles en la Internacionalización de la Empresa. *Universia Business Review- Actualidad Económica*, tercer trimestre, 62-69.

Ray, G., Barney, J. y Muhanna, W. (2004). Capabilities, business processes and competitive advantage: choosing the dependent variable in empirical test of resource-based view. *Strategic Management Journal*, 25, 23-37.

Renko, M., Carsrud, A. y Brannback, M. (2009). The Effect of a Market Orientation, Entrepreneurial Orientation and Tecnological Capability on Innovativeness. *Journal of Small Business Management*, 47(3), 331-369.

Rumelt, R. P. (1984). *Towards a Strategic Theory of the Firm in Competitive Strategic Management*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.

Schnarch, A. (2009). *Desarrollo de Nuevos Productos y Empresas* (5ª edición). Bogotá: Mc. Graw Hill.

Shapiro, Benson P. (1988). What the Hell is 'Market Oriented? *Harvard Business Review*, 66, 119-125.

Slater, S. y Narver, J. (1994). Market Orientation, Customer Value and Superior Performance. http://findarticles.com/p/articles/es/mi_ml038/is_n2_v37/ai_15419777
Fecha de consulta: 05/03/2009.

Slater, S., y Olson, E., (2000). Strategy Type and Performance: The Influence of Sales Force Management. *Strategic Management Journal*, 21, 813-829.

Stanton, W., Etzel, M. y Walker, B. (2004). *Fundamentos de Marketing* (14a edición). México: Mc. Graw-Hill.

Van Auken, H., Madrid-Guijarro, A., García-Pérez-de-Lema, D. (2008). Innovation and Performance in Spanish Manufacturing SMEs. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 8(1), 36-56.

Varela, J. y Del Río, M. (2009). Orientación al Mercado, Rendimiento Empresarial y Resultado Exportador. *Mediterráneo Económico*, 11, 79-112.

Verhees, F. y Meulenbergh, M. (2004). Market Orientation, Innovativeness, Product Innovation and Performance in Small Firms. *Journal of Small Business Management*, 42(2), 134-154.

Verhoef, P. y Leeflang, P. (2009). Understanding the Marketing Department's Influence Within the Firm. *Journal of Marketing*, 14-37.

Wernerfelt, B. (1984). A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 2(5), 171-180.

Yoguel, G., y López, M. (2000). Sistemas de Innovación y Desarrollo de la Capacidad Innovativa de las Firmas: Las Evidencias del Cuasi Distrito Industrial de Rafaela. *Redes*, 7(15), 45-94.