

ORIENTACIÓN A MERCADO Y APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL: EVIDENCIA EMPÍRICA EN EL SECTOR EMPRESARIAL DE AGUASCALIENTES

M. en A. Marfa del Carmen Martínez Serna¹

INTRODUCCIÓN

La Orientación a Mercado es el término utilizado para medir el nivel de implementación de la filosofía de mercadotecnia en la organización; es el conjunto de procesos de inteligencia de mercado que involucra la generación de información de mercado con respecto a las necesidades continuas y futuras de los clientes, la disseminación de esa información a través de los departamentos de la organización y la respuesta de la organización a esa información de mercado.

Investigadores y Académicos a nivel mundial realizan esfuerzos para identificar qué culturas o comportamientos organizacionales inciden en el mejor Desempeño Organizacional. La Orientación a Mercado ha mostrado ser un factor asociado con el incremento de los niveles de Desempeño Organizacional en los negocios en ámbitos como el de Estados Unidos (Jaworski & Kohli, 1993); Australia (Pulendran, Sue, Speed Richard, Widing Robert, 2000); y México (Domenge & Martínez 2001); sin embargo la Orientación a Mercado como un antecedente al Aprendizaje Organizacional necesario para la adaptación de las organizaciones a los cambios que el nuevo contexto de los negocios le marca, aún no ha sido abordado en el ámbito Mexicano.

Si la Orientación a Mercado y el Aprendizaje Organizacional juegan un papel crítico en el Desempeño superior de los negocios, ¿qué factores dirigen estas actividades? Sin un conocimiento específico de ello, los gerentes no pueden elegir los mejores métodos con los cuales incrementen su posición en el mercado. Es por ello que el presente artículo tiene el objetivo de mostrar resultados parciales sobre las causas y consecuencias de la Orientación a Mercado y el Aprendizaje Organizacional en el sector empresarial de Aguascalientes.



Dichos resultados se generan a partir del desarrollo del proyecto: "Un modelo de Orientación a Mercado desde la perspectiva de Aprendizaje Organizacional: Evidencia Empírica en el Contexto Mexicano", inscrito en el departamento de Mercadotecnia de la Universidad Autónoma de Aguascalientes en el que participaron 280 organizaciones, el cual fue realizado en el período del 2001-2002, siendo sus objetivos los siguientes: 1) Proponer un modelo de Orientación a Mercado desde la perspectiva de Aprendizaje Organizacional, el cual sintetice el estado del arte de ambas líneas de conocimiento y 2) Con base en el modelo propuesto, evaluar empíricamente si las relaciones establecidas entre las variables existen en

¹ Profesor - Investigador Departamento de Mercadotecnia del Centro de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad Autónoma de Aguascalientes. E-mail: mcmartin@correo.uaa.mx

las Organizaciones del Estado de Aguascalientes. Dos de las hipótesis fundamentales es que tanto el Aprendizaje Organizacional como la Orientación a Mercado son prácticas organizacionales que influyen positivamente al Desempeño de los negocios.

MARCO TEÓRICO

Para muchos la palabra mercadotecnia ha sido sinónimo de publicidad, para otros de promoción y aún para otros de venta, en la dirección de mercado. Las organizaciones tienen una tácita adopción a que el éxito

es inevitable si se encuentran las necesidades de los clientes y se sirven bien. Un plan de negocios en mercadotecnia empieza con el cliente y el trabajo del negocio gira alrededor de él, mientras que en otros planes de negocios con otros enfoques, el centro de las acciones que se desarrollan no es el cliente sino el producto, esto en realidad es el viejo argumento entre la orientación a producción y a mercado donde se cuestiona, ¿qué viene primero el producto o el cliente?, y donde se argumenta, ¿qué es más fácil vender: lo que el cliente quiere o lo que el empresario quiere que compre el cliente? (Bull, 2000)

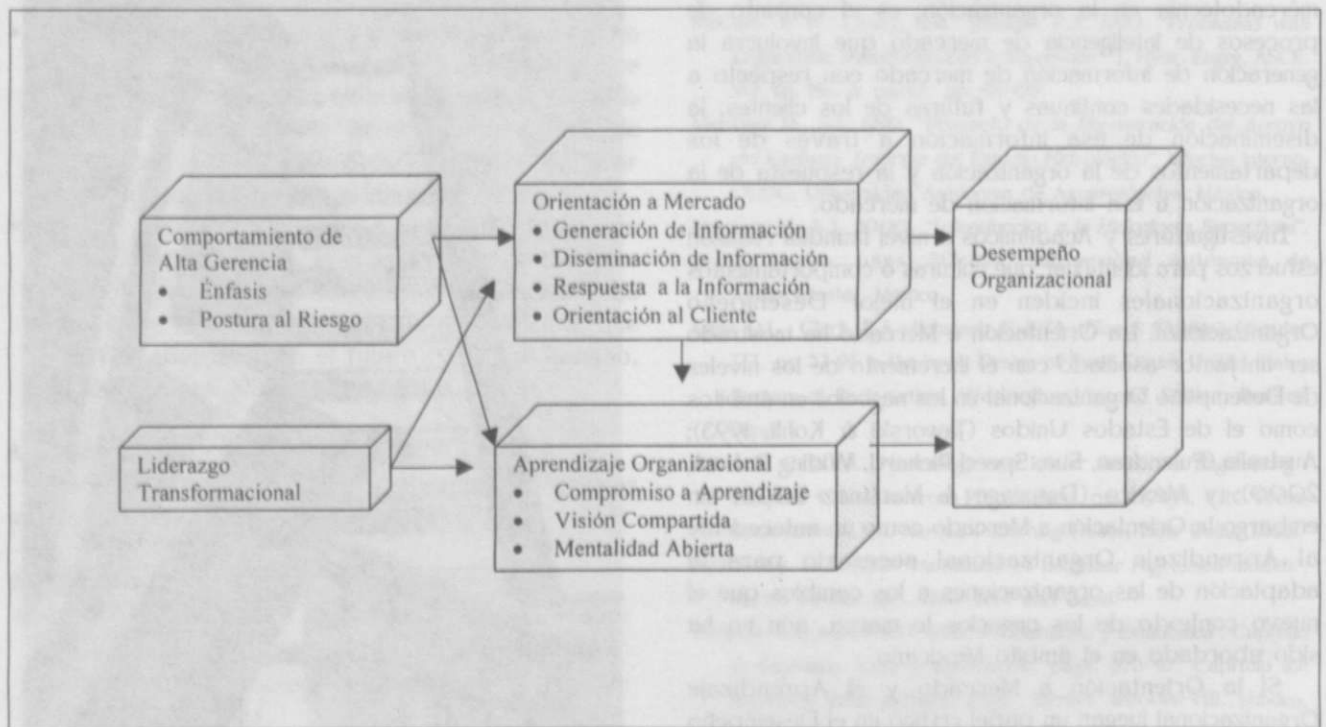


Figura 1. Modelo Parcial de Orientación a Mercado desde la Perspectiva de Aprendizaje Organizacional
Fuente: Elaborado por la autora

Lo que ignoran muchos empresarios es el peligro que representa para una empresa estar orientados al producto en lugar de estar orientados a mercado; en el contexto actual de los negocios no es suficiente hacer un buen producto, éste debe responder a las demandas de clientes cada vez más exigentes, si se quiere obtener ventajas competitivas.

Por otro lado, el Aprendizaje continuo en las organizaciones es esencial para sobrevivir en ambientes competitivos; es el corazón para la adaptación rápida a los ambientes, muestra también ser la llave para identificar oportunidades y explorarlas rápidamente,

una firma que aprende aplica su conocimiento más rápido. El Aprendizaje Organizacional es definido como la habilidad que tienen las organizaciones para incrementar sus capacidades y abordar sus desafíos, a partir de compromisos, visiones compartidas y una mentalidad abierta (Popper & Lipshitz 2000).

Tomando en cuenta lo anterior y a fin de obtener evidencia en México sobre la existencia de las influencias de la Orientación a Mercado y Aprendizaje Organizacional en el desempeño, así como de los factores que incrementen sus niveles se diseñó un modelo el cual se muestra en la figura No. 1.

En el modelo se representa una serie de relaciones causales, explícitamente estas relaciones consideran lo siguiente: *La Orientación a Mercado* es necesaria para que una organización desaprenda sus rutinas generalmente establecidas y las formas habituales de servir al mercado, es decir, tendrá una mentalidad abierta al nuevo conocimiento que provenga de su propia experiencia y la de otros, en otras palabras se manifestará un mayor *Aprendizaje Organizacional*, esencial para sobrevivir en ambientes competitivos.

La literatura señala que la orientación de las organizaciones es enormemente dependiente del *Compromiso de la Alta Gerencia*; su comportamiento juega un papel crítico en moldear valores organizacionales, además de ello una actitud positiva al riesgo es necesaria a fin de conseguir mejores niveles de *Aprendizaje Organizacional* y *Orientación a Mercado*. *Los líderes* a su vez envían señales a lo largo de la organización en cuanto a la manera en la cual se estará operando en un mercado dado.

El modelo también señala que ambas, la *Orientación a Mercado* y el *Aprendizaje Organizacional*, impactan positivamente al *Desempeño* de los negocios; dicha asociación es soportada por estudios previos. (Pulendran *et. al.* 2000; Jaworski & Kohli 1993; Slater & Narver 1995; Baker & Sinkula 1999).

METODOLOGÍA

El Tipo de Estudio es transeccional causal, ya que se describen las relaciones entre dos o más variables en un momento determinado.

Se desarrolla un Instrumento a fin de medir cada una de las construcciones teóricas del modelo. Para efectos del diseño del mismo se tomaron escalas en

forma de Likert de 5 puntos validadas en estudios previos, en Estados Unidos (Jaworski & Kohli 1993), en Australia (Pulendran *et. al.* 2000) y en México (Domenge & Martínez 2001). El enfoque utilizado en la medición del constructo de *Orientación a Mercado* fue el de *Procesos de Información*, desarrollada por Jaworski & Kohli (1993), aunque se incorpora la dimensión cultural de *Orientación al cliente* de Slater & Narver (1995). Las escalas siguieron un proceso de traducción del idioma original al español, diseñando una versión final única; después de ello se siguió el proceso *face validity* para verificar la validez de contenido de las construcciones teóricas.

Las variables (constructos) consideradas en el modelo parcial presentado son: *Liderazgo Transformacional*, *Comportamiento de Alta Gerencia*, *Orientación a Mercado*, *Aprendizaje Organizacional*, *Desempeño Organizacional*.

Los datos recolectados fueron sometidos a un análisis factorial confirmatorio para verificar la validez de los constructos, además de ello se realizó la prueba de alfa Cronbach para garantizar la consistencia interna de los factores obteniendo índices de confiabilidad aceptables.

La unidad de análisis del estudio es la organización; en cuanto a la muestra, se seleccionaron 280 organizaciones pequeñas, medianas y grandes del Estado de Aguascalientes, con más de 30 empleados en el sector industrial y arriba de 15 empleados en el sector comercial y de servicios. La estrategia metodológica consistió en aplicar un cuestionario a los informantes clave, quienes fueron ejecutivos de Alta Gerencia, pertenecientes principalmente a la Gerencia General o, en su caso, pertenecientes a un puesto similar señalado por el empresario, correspondiendo 96 de ellas al sector industrial, 94 al sector comercial y 90 al sector servicio.

Tabla I
Trayectorias del modelo de *Orientación a Mercado* desde la *Perspectiva de aprendizaje Organizacional*

CAUSAS	ORIENTACIÓN A MERCADO (R ² = 0.60)	APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL (R ² =0.81)
Comportamiento de Alta Gerencia	0.75***	0.38*
Liderazgo Transformacional	0.05	0.04
Orientación a Mercado		0.55***
CONSECUENCIAS		
Desempeño Organizacional (R ² =0.50)	0.59***	0.13*

***P<.001, **P<.01, *P<.05
Fuente : Elaborado por la Autora

En cuanto al procesamiento estadístico, para la prueba del modelo conceptual diseñado se utilizó el análisis de Ecuaciones Estructurales, el cual es una extensión de varias técnicas multivariadas que examina simultáneamente una serie de relaciones de dependencia. Se utilizaron los software SPSS y AMOS en la primera y segunda etapa del análisis. El modelo cumplió con las normas de identificación, como lo son las condiciones de rango y orden, consiguiendo a la vez adecuados niveles de ajuste absoluto (GFI:3;RMSEA:0.080; RMR:0.025), de ajuste incremental (AGF:0.878;TLI: 0.916;NFI: 0.918;IFI:0.943;CFI:942) y de parsimonia (PNFI:0.634).

Una vez verificado el ajuste del modelo, se analizó cada uno de los coeficientes estandarizados y no estandarizados de las Trayectorias del modelo, mismos que guían a la interpretación precisa acerca de si las relaciones planteadas son estadísticamente significativas en el modelo.

RESULTADOS

Es necesario señalar que al trabajar con ecuaciones estructurales se obtienen efectos directos, indirectos y totales hacia una variable dependiente; sin embargo en este artículo sólo se presentan resultados de los efectos directos de una variable exógena (independiente) hacia una variable endógena (dependiente), ya que son los directamente relacionados con el planteamiento de hipótesis expuestas en el modelo, aunque en el análisis general de la investigación, son presentados todos los efectos. En la Tabla No. 1 se muestran los coeficientes estandarizados de las trayectorias señaladas en el modelo, las cuales se interpretan como sigue en términos estadísticos.

La varianza del Constructo de Desempeño Organizacional fue explicada con las relaciones propuestas en el modelo en un 50%; las variables no observadas exógenas que explican el Desempeño Organizacional directamente son la Orientación a Mercado con un coeficiente estandarizado de ($\beta=0.59$; $p<.001$), siendo considerado un efecto grande, y el Aprendizaje Organizacional con un coeficiente Estandarizado de ($\beta=0.13$) con un efecto pequeño.

La varianza de la Orientación a Mercado fue explicada en un 60% por el Comportamiento de Alta Gerencia ($\beta=0.75$; $p<.001$), y el Liderazgo Transformacional con un ($\beta=0.05$) en cambio, sin conseguir significancia.

La varianza del Aprendizaje Organizacional fue explicada en un 81% por el Comportamiento de Alta Gerencia ($\beta=0.38$; $p<.05$), la Orientación a Mercado

($\beta=0.55$; $p<.001$), no resultando significativa la relación con Liderazgo Transformacional.

Los resultados estadísticos señalados en los dos últimos párrafos indican, en términos significativos para las organizaciones, lo siguiente: Existirán mejores resultados en la rentabilidad promedio de la empresa, logrando a su vez un mayor valor y satisfacción en sus clientes, y mejor desempeño total con relación a sus competidores en cuanto la organización manifieste Procesos de Inteligencia de Mercado (clientes, competencia y factores externos) tales como generar información, darla a conocer a toda la organización y responder a las oportunidades detectadas.

Además será necesario que configure una visión clara que le permita modificar su funcionamiento de acuerdo a ella, para lograrlo la organización debe poseer una mentalidad abierta que le permita cuestionar las prácticas habitualmente establecidas, sus adopciones y creencias, consiguiendo con ello el desaprendizaje y el cambio. Al verificar la asociación de la Orientación a Mercado y el Aprendizaje Organizacional los resultados señalan que la Orientación a Mercado es el conjunto de procesos de inteligencia que capacitan a la firma a "aprender" cotidianamente del cliente y de la competencia; esto le permite entender la causa y efectos de sus acciones, lo que es necesario para que detecten y corrijan los errores en las prácticas utilizadas en el momento.

Se pueden interpretar los resultados señalando que ambas, la Orientación a Mercado con un énfasis en información del exterior y el Aprendizaje Organizacional con énfasis en procesos internos, contribuyen positivamente al nivel de desempeño en los negocios.

Los factores que resultaron ser propicios a fin de incrementar los niveles de estas culturas son el énfasis de la Alta Gerencia en sensibilizar a los empleados en la organización, a ajustarse cotidianamente para lograr el objetivo de cumplir las necesidades de los clientes, y ser sensibles a la competencia. El Alta Gerencia debe ser congruente con lo que dice y con lo que hace, a fin de reflejar hacia sus empleados la idea general acerca de que servir a los clientes y el aprender de ellos es lo más importante que realiza la organización.

Los resultados también reflejan que los miembros de la Alta Gerencia que deseen actuar conforme a mercado deben estar dispuestos a tener una postura positiva al riesgo; debe existir un rompimiento entre la invariante oferta al cliente, a una búsqueda continua de nuevas necesidades a satisfacer, ya que la fórmula actual del éxito con el cliente no significa que en un futuro próximo sea la misma. Para que una organización esté dispuesta a desarrollar este proceso requiere una alta tolerancia a las decisiones de riesgo. El proceso de generación de

productos y servicios respaldados por un conocimiento profundo de las necesidades del cliente implica costos de tiempo y de recursos.

La interpretación de los resultados indica, a su vez, que una postura positiva a la toma de riesgos en el comportamiento del Alta Gerencia incide también en los niveles de Aprendizaje Organizacional, ya que la misma requiere para aprender constantemente y romper las rutinas establecidas, estar dispuesta a enfrentar los cambios y actuar en relación a ellos, lo que implicará que motive a los empleados a la toma de riesgos.

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En el Estado del arte actual acerca de la Mercadotecnia se señalan tres categorías jerárquicamente ordenadas en cuanto a los antecedentes a fin de desarrollar una orientación a Mercado en la Organización: Factores de Dirección, Dinámica interdepartamental y sistemas organizacionales, en la presente investigación se evaluó el primer factor dándole énfasis al papel de la Alta Gerencia, señalado como crítico en la literatura en pasadas investigaciones (Webster, 1988; Jaworski & Kholi, 1990; Felton, 1958; Levitt 1969 citados por Day, 2000), los hallazgos obtenidos en México con la presente investigación soportan la teoría existente respecto a la asociación de estas dos variables, así como la asociación entre el comportamiento de Alta Gerencia y Aprendizaje Organizacional probado anteriormente por Farell (2000).

La investigación tiene serias implicaciones teóricas y prácticas. En México aún no existen investigaciones en donde se aborde la asociación entre las culturas organizacionales de Orientación a Mercado y Aprendizaje Organizacional y su contribución al desempeño superior en los negocios; se considera el primero en su tipo, y al hacerlo abre posibilidades a fin de indagar más profundamente sobre estas áreas de conocimiento en el contexto mexicano.

Una de las contribuciones importantes y que diferencia este estudio a otros estudios internacionales similares es la incorporación de la dimensión cultural de orientación al cliente al constructo de Orientación a Mercado medido desde la perspectiva de comportamiento, por lo que se pueden tener resultados más completos en el nivel de esta Orientación en la Organización.

El estudio remite interés en nuestro contexto, ya que cotidianamente en aulas universitarias en México, se toma la teoría prescriptiva —generalmente proveniente del extranjero— para encausar a los futuros ejecutivos de las empresas en el área de mercadotecnia en la administración de negocios; en la misma se señala que una orientación a mercado (mercadotecnia) redundará en las organizaciones un mejor Desempeño Organizacional como algo que se cumple en otros contextos y que



debiera cumplirse de igual manera en organizaciones mexicanas, dándose por hecho, sin responder a la cuestión, de si efectivamente esa teoría y probablemente evidencia empírica de otros países aplica a organizaciones en México. El presente estudio hace aportaciones en este sentido, ya que al contrastar la teoría y estudios anteriores (Jaworski & Kholi, 1993; Narver & Slater, 1990; Diamantopolus y Hart 1993; Greenley 1995; Ruekert; Caruana y Pitt 1999; Han & Kim 1998, citados por Pulendran *et. al* 2000) con la realidad en México, se obtiene evidencia significativa en relación a que la Orientación a Mercado es un antecedente del Aprendizaje Organizacional y que ambas afectan positivamente al desempeño de Negocios. De acuerdo a los argumentos anteriores podemos señalar que las hipótesis de trabajo de la investigación fueron probadas.

En cuanto a las implicaciones prácticas del estudio se considera relevante para las organizaciones mexicanas tener conocimiento cierto respecto a qué prácticas de administración tienen un efecto positivo en sus organizaciones en el ambiente de negocios en el que están involucradas, pero no sólo ello, sino además cuáles son los antecedentes o comportamientos previos para desarrollar prácticas

como la Orientación a Mercado y el Aprendizaje Organizacional que les permitan tener precisamente esos efectos positivos. El modelo que se prueba en este estudio muestra hallazgos en ambos sentidos, causas y consecuencias de estas prácticas organizacionales.

CONCLUSIONES

El contexto de negocios actual ha desarrollado en las organizaciones de México una división cada vez más creciente. Por un lado, un segmento exportador, competitivo, tecnológicamente avanzado y globalizado; y por el otro, un segmento de capital local orientado al mercado interno, tecnológicamente heterogéneo y dependiente del consumo interno. Es necesario cumplir no sólo con normas nacionales sino también internacionales si se quiere llegar a nuevos mercados, lo cual implica para las empresas mexicanas el mejoramiento de sus procesos y productos para responder a nuevos estándares, en ocasiones más exigentes.

En esta época de competencia, la Orientación a Mercado como antecedente a un mayor Aprendizaje Organizacional así como una dirección de negocios más comprometida con el énfasis en cuanto a aprender continuamente del cliente y consciente de que la toma de riesgos es necesaria para incursionar en oportunidades de éxito para su empresa, se vuelven condiciones indispensables, requisitos de supervivencia de cualquier negocio.

Las empresas que no piensen en el mercado, creando procesos de inteligencia hacia el mismo, corren el riesgo de pronto dejar de ser parte del mismo ya que no tendrán la oportunidad de obtener la información suficiente para desaprender las prácticas y formas obsoletas de servir al mercado.

En cuanto a los resultados esperados de acuerdo a las hipótesis establecidas se concluye que sí existe evidencia significativa que señala la asociación positiva de la Orientación a Mercado y Aprendizaje Organizacional como antecedentes al Desempeño Organizacional por lo que se comprobaron dos de las hipótesis sustanciales planteadas en el modelo desarrollado.

Es importante señalar que la visión abordada en cuanto a la medición de constructos fue la organizacional, sin embargo sería conveniente evaluar los niveles de la orientación a Mercado en el contexto individual, recurriendo a la visión del cliente para confrontar ambas perspectivas y presentar resultados a mayor profundidad.

Existen grandes ventajas al realizar investigaciones de esta naturaleza para potenciar el nivel de eficiencia en las empresas, ya que la divulgación de los resultados permite tener a ejecutivos más conocedores de la realidad

del contexto de negocios de México, con lo que pueden tomar mejores decisiones.

Bibliografía

- Argyris C. & Schön (1978) *Double loop learning in organizations*, Harvard Business review, Vol 55 pages 115-25
- Ashkenas, Row (2000), *How to loosen organizational boundaries*, Journal of Business strategy, volume 21, issue 2, U.S, p1-4.
- Arbuckle James & Othke Werner (1999), *Amos 4.0 Users Guide*, U.S.A.
- Baker William E. & Sinkula James M. (1999), *The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance*, Journal of the Academy of Marketing Science, volume 27, No. 4 U. S. Págs. 411-427
- Bull, George (2000), *What does the term marketing really stand for?* Marketing, Publishing, London.
- Day George S. (1999-2000), *Creating a market-driven organization*, Sloan Management review, volume 41, issue 1, Inglaterra.
- Domenge Rogerio, Martínez Luz Aleida (2001) *La orientación al mercado de las empresas en México: causas y consecuencias*, Escuela de Negocios ITAM, Año 3 vol. 5, México.
- Gomes Roger, Knowles Patricia A. (1999 December) *Marketing Department Leadership: An analysis of a team transformation*, Journal of Marketing Education vol. 21 No. 3 U.S.A., pages 164-174
- Green, S.B., T.M. Akey, K.K. Fleming, S. C. Hershberger, and J. G. Marquis (1997), *Effect of the Number of Scale Points on Chi-Square Fit Indices in Confirmatory Factor Analysis*, Structural Equation Modeling.
- Farrell Mark (2000), *Developing a market oriented learning organization*, Australian Journal of management, vol 25 No. 2, Australia.
- Jaworski Bernard & Kohli Ajay K (1993), *Market orientation: Antecedents and Consequences* Journal of marketing, volume 57, U.S
- Jaworski Bernard, Kohli Ajay K, Sahay Arvid (2000), *Market-driven versus driving markets*, Academy of marketing Science, volume 28, issue 1, U.S
- Kohli Ajay & Jaworski Bernard J. (1990) *Market orientation: the construct, research propositions and managerial implications*, Journal of Marketing vol. 54
- Popper Micha & Lipshitz Raanan (2000), *Organizational learning: Mechanisms, culture, and feasibility*, Management Learning, volume 31, issue 2, Israel.
- Pulendran, Sue, Speed Richard, Widing Robert (2000), *the antecedents and consequences of market orientation in Australia*, volume 25, issue 2, Australian Journal of Management, Australia.
- Slater Stanley & Narver John (1995), *Market orientation and the learning organization* Journal of Marketing, Volume 59, U.S