



## La orientación al mercado como un factor de éxito en las MiPymes de Tamaulipas

Haces-Atondo, Gerardo<sup>1</sup>; Ortega-De Leon, Luis F<sup>2</sup>; Medina-Quintero, José Melchor<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Universidad Autónoma de Tamaulipas, Facultad de Comercio y Administración Victoria, Tamaulipas, México, ghaces@docentes.uat.edu.mx, Av. Del Estudiante SN, Centro Universitario Ciudad Victoria, (834) 318 1800.

<sup>2</sup>Universidad Autónoma de Tamaulipas, Facultad de Comercio y Administración Victoria, Tamaulipas, México, a2193048007@alumnos.uat.edu.mx, Av. Del Estudiante SN, Centro Universitario Ciudad Victoria, (834) 318 1800.

<sup>3</sup>Universidad Autónoma de Tamaulipas, Facultad de Comercio y Administración Victoria, Tamaulipas, México, jmedinaq@docentes.uat.edu.mx, Av. Del Estudiante SN, Centro Universitario Ciudad, (834) 318 1800.

---

*Artículo arbitrado e indexado en Latindex*

*Revisión por pares*

*Fecha de recepción: julio 2020*

*Fecha de publicación: diciembre 2020*

---

### Resumen

Las pequeñas y medianas empresas (pymes) cada vez ocupan un lugar más importante en la economía de diferentes sectores económicos, por tal motivo resulta muy importante identificación y atención de las necesidades que presentan. Una de las principales necesidades que enfrentan es el bajo nivel de desempeño, el cual se puede reflejar en bajas ventas, poca utilidad, entre otros. El objetivo principal de la investigación es el análisis de la relación entre la orientación al mercado y el desempeño en pymes del estado de Tamaulipas, mediante la aplicación de una encuesta para medir la situación actual. Los resultados señalan que en otras regiones la orientación al mercado sí tiene un efecto positivo en el desempeño de las pymes. Por tal motivo la importancia de conocer la situación actual en una zona geográfica diferente.

**Palabras clave:** Desempeño, Orientación al mercado, pymes.

### Abstract

Small and medium-sized enterprises (SMEs) increasingly occupy a more important place in the economy of different economic sectors, for this reason it is very important to identify and attend to the needs they present. One of the main needs they face is the low level of performance, which can be reflected in low sales, little profit, among others. The main objective of the research is to analyze the relationship between market orientation and performance in SMEs in the state of Tamaulipas, by applying a survey to measure the current situation.

The results indicate that market orientation does have a positive effect on the performance of SMEs in other regions. For this reason, the importance of knowing the current situation in a different geographical area.

**Key words:** Performance, Market orientation, SMEs.

## 1. INTRODUCCIÓN

La orientación de mercado (OM) es un tema importante en la literatura del marketing. La OM es parte de la cultura organizacional que hace énfasis en aspectos como orientación al mercado, orientación a la competencia y coordinación interfuncional (Raju, Lonial, y Crum, 2011). El propósito del presente documento es ampliar la información existente sobre el tema de interés.

En los últimos años se ha realizado diferentes investigaciones sobre la influencia de la OM en el desempeño de la organización y de la ventaja competitiva (Buli, 2017; Keskin, 2006). Ésta surge tras la constante actualización de los mercados, así como del incremento en los competidores de la misma industria, por lo tanto, era necesario crear un enfoque que permitiera estudiar los gustos y necesidades del mercado, para posteriormente utilizar esa información en la generación de nuevos productos y/o servicios que cumplan las expectativas de los consumidores (Campos, 2018).

Debido a la gran importancia que toman las empresas catalogadas como micro, pequeñas y medianas (MiPYMES), puesto que tan solo en México este tipo de empresas representa el 95% de la cifra total. Por otro lado, correspondiente al estado de Tamaulipas, el número de MiPYMES asciende a los 25 mil (INEGI, 2009).

La investigación de la relación OM y desempeño en el contexto de las MiPYMES es poca (Raju, Lonial, y Crum, 2011). También se ha investigado poco en Latinoamérica en este caso México salvo algunas excepciones como el país de Chile (Rojas-Méndez, Kara, y Spillan, 2006). Por tal motivo a continuación se presenta una investigación que tiene como objetivo principal identificar y analizar tan solo alguno de los factores que influye en la obtención de mejores resultados como lo es la orientación al mercado. Esto con la finalidad de comprobar la existencia de una relación positiva entre esta variable y el desempeño de las empresas.

## 2. MARCO TEÓRICO

Arca, De Elizagarate, y Castro (2017) proponen que la OM es una necesidad inherente desde el

momento que se concibe una filosofía de marketing. Gran parte de los trabajos de investigación acerca de esta teoría son basados en los antecedentes de Kohil y Jaworski (1993) quienes definen a la orientación al mercado como “adopción del modelo de marketing”.

La OM forma parte de los activos intangibles de la empresa que fundamenta la toma de decisiones para el desarrollo de estrategias, basado en los gustos y necesidades del público objetivo. Teniendo como fin la obtención de una ventaja competitiva ante los competidores existentes (Alvarez, 2001).

Por otro lado, Narver y Slater (1990) utilizan herramientas de la cultura organizacional para definir a la orientación al mercado. Así mismo, identifican diferentes componentes: orientación al cliente, a la competencia y la coordinación interfuncional.

Deshpande y Farley (1998) la definen en términos de comportamiento y cultura organizacional, esto se refiere a un grupo de funciones y procesos dependientes entre sí a un nivel departamental, realizando constantes estudios de mercado con el propósito de generar un valor agregado en los consumidores.

Con base en los diferentes conceptos de autores expertos en el área es posible generar una definición con el extracto de cada uno de ellos. La OM es un elemento fundamental en el proceso de marketing de un producto tanto físico como intangible. Es necesario definirlo desde el inicio de la planeación del mercado con el fin de centrar todos los esfuerzos requeridos a este sector, el cual a su vez contempla a consumidores, competidores y a la interacción entre estas dos variables.

En los últimos años han surgido diferentes estudios que tratan de demostrar algunas de las principales características de la OM, así como su relación con diferentes variables como innovación, rendimiento, entre otras. Por ejemplo, en el artículo "Impacto de la orientación proactiva y reactiva al mercado sobre el éxito de la innovación. El papel moderador de la OM se comprueba que una empresa que esté mayormente dispuesta a invertir a las actividades de mercadotecnia podrá ver reflejados en sus resultados un incremento en el desempeño y a su vez en una mayor rentabilidad (Osorio, Hernández, y

Rodríguez, 2014).

Las MiPYMES representan un papel fundamental en la economía de cualquier región que se esté analizando, es por eso, que resulta de mucha utilidad identificar los factores que de alguna manera intervienen en estas empresas, tanto de manera positiva, como con mayores retos para la organización. Dentro de los principales beneficios que las MiPYMES

ofrecen a la economía se encuentra la generación de empleos, la distribución de la riqueza (Saavedra, 2013).

Es por estos motivos que surge la necesidad de diseñar este estudio dirigido principalmente a las empresas de esta categoría para desempeñar el papel de punto de partida ante la toma de decisiones que pudieran determinar el rumbo de la empresa.

*Tabla 1. Definiciones de Orientación al mercado*

Definición	Autores
"Es un constructo de una sola dimensión consistente en tres componentes de comportamiento empresarial: orientación al cliente, orientación a la competencia y coordinación interfuncional"	Narver y Slater (1990)
"La orientación al mercado es la generación de una apropiada inteligencia de negocio que considera las necesidades presentes y futuras del cliente; la integración y la difusión de tal inteligencia a través de departamentos; el diseño y la ejecución coordinados como respuesta estratégica de la organización a las oportunidades del mercado"	Kohli, y Jaworski (1993)
"La orientación al mercado es un recurso intangible que proporciona el compromiso y la información necesarios para el desarrollo de una oferta de valor que satisfaga plenamente las necesidades y referencias del público objetivo, convirtiéndose, de este modo, en fuente de ventajas competitivas sostenibles que redunden en mejores y superiores resultados para la organización"	(Alvarez, 2001)
"Una organización orientada al mercado es aquella que desarrolla comportamientos coordinados de las diferentes funciones de la organización dirigidos a buscar y recoger información de los consumidores, de la competencia y del entorno"	Blesa y Ripollés, (2005)
"La cultura organizativa que de forma más eficaz y eficiente genera los comportamientos necesarios para la creación de un valor superior para los compradores, y por consiguiente unos mejores resultados para la empresa"	Gómez, Llonch y Rialp, (2010)
"La Orientación al Mercado asume que las empresas que siguen esta filosofía tienden a orientarse de manera proactiva al exterior de la empresa, prestando mayor atención, no a la utilización de actividades o técnicas de mercadotecnia sino a la generación constante de valor para el público meta, como vía para asegurarse su propia supervivencia a largo plazo"	Jiménez, (2010)

Fuente: Elaboración propia, basado en distintos autores

## 2.1. Enfoque al cliente

Retomando los trabajos de investigación de Narver y Slater (1990), es posible identificar ciertas características de la orientación, las cuales se mencionan a continuación.

En primer lugar, se encuentra la orientación al cliente en la que es esencial que el personal de la empresa, principalmente vendedores, conozcan y entiendan las necesidades de los clientes, tanto en el momento que se vende un producto o se presta un servicio como en operaciones futuras, para que con base en la experiencia puedan ofrecer mejores condiciones para sus clientes.

Peresson, (2007) asegura que el cliente es toda aquella persona que adquiere

productos y/o servicios de la empresa. Así mismo menciona que las organizaciones existen en un mercado con el objetivo de atraer clientes a quienes satisfacer y complacer.

Jay, (2001) establece que existen cuatro criterios importantes para conseguir la satisfacción de los clientes, los cuales se muestran a continuación.

- Tener al personal motivado y contento, esto mediante agradecimientos, estímulos y elogios, en lugar de juzgarlo y criticarlo.
- Invertir en la retención de los clientes actuales, debido a que, en términos financieros, reclutar a nuevos clientes requiere de una inversión aún mayor.

- Prestar toda la atención posible a la opinión de los clientes, ya que de esta manera se facilita el proceso de retroalimentación con otro tipo de técnicas.

- Buscar conseguir que los clientes realicen un marketing de boca a boca con otras personas conocidas.

En el enfoque al cliente, la empresa pone las necesidades de los consumidores en primer lugar, esto sin excluir a los otros grupos de interés de la empresa como los empleados, propietarios y administradores. La orientación al cliente forma parte de la cultura organizacional, pero mucho más fundamental (Coca y Jordán 2008).

Torres, (2015) propone que se trata de la primera fase de la orientación al mercado. Los pasos siguientes serían una orientación a la rentabilidad y competencia. La orientación al cliente influye en los resultados que obtiene la empresa, puesto que forma parte de la estrategia empresarial (Abella y Lozano, 2002).

Mosquera, Rojas y Robayo (2017) sostienen que la parte correspondiente a los clientes tiene sus inicios dentro de la organización, en los empleados para ser más precisos, ya que si ellos perciben un buen trato y una toma de decisiones que acepta sugerencias de todos, se verá reflejado en la manera de interactuar con los clientes y con el resto de los miembros de la empresa.

Jaworski, y Kohli, (1993) analizaron la relación existente entre la orientación al mercado y los resultados de las organizaciones, partiendo desde la percepción de los gerentes para posteriormente considerar aspectos del mercado, mismos que serán citados en el siguiente apartado. Correspondiente al enfoque al cliente, comprobaron que en aquellas empresas que están orientadas al mercado, el alto nivel de satisfacción de los empleados les permite tener una mayor solidez en sus actividades diarias, lo que se puede entender como un efecto positivo en el desempeño organizacional. (Dubihlela, 2013)

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

“H1: El enfoque al cliente influye de

manera positiva en el desempeño de las MiPYMES”

## 2.2. Enfoque a la competencia

El siguiente elemento corresponde a la orientación a la competencia. Es aquí en donde la empresa deberá prestar mayor atención a la situación actual en un tiempo de acción no mayor a un año, así como los planes y estrategias que se están trazando en el largo plazo.

Medina, Ramos y Jiménez (2011) definen a la competencia como aquella situación en la que las empresas se encuentran en constante lucha por lograr vender sus productos y/o servicios a su segmento de clientes. Dichos autores describen cómo las Tecnologías de la Información pueden convertirse en una ventaja competitiva y de esta manera obtener mejores resultados que los competidores.

Por otro lado, De la Dehesa (2009) define a la orientación a la competencia como la capacidad que las empresas tienen para destinar recursos con el propósito de aumentar sus cuotas de mercado, así como sus beneficios económicos.

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

Narver y Slater (1990) plantean que el enfoque a los competidores consiste en identificar al competidor actual e identificar fuerzas y debilidades a corto plazo, así como su capacidades y estrategias a largo plazo.

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

Los resultados de la investigación previamente mencionada verificaron en primera instancia, la correcta aplicación del modelo de Narver y Slater, es decir, con las

tres dimensiones propuestas; enfoque al cliente, a la competencia y una coordinación interfuncional.

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

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

Después de la Consulta de información, se puede formular la segunda hipótesis de esta investigación:

“H2: El enfoque a la competencia influye de manera positiva en el desempeño de las MiPYMES”

### **2.3. Coordinación interfuncional**

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

En la coordinación interfuncional se realiza la integración de las funciones de mercadotecnia entre las distintas funciones restantes de la organización, con la visión fijada en el cliente y la consecución de una rentabilidad que recompense el esfuerzo realizado (Kohli y Jaworski, 1993).

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

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

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

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

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

“H3: La coordinación interfuncional influye de manera positiva en el desempeño de las MiPYMES”

### **2.4. Desempeño**

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

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

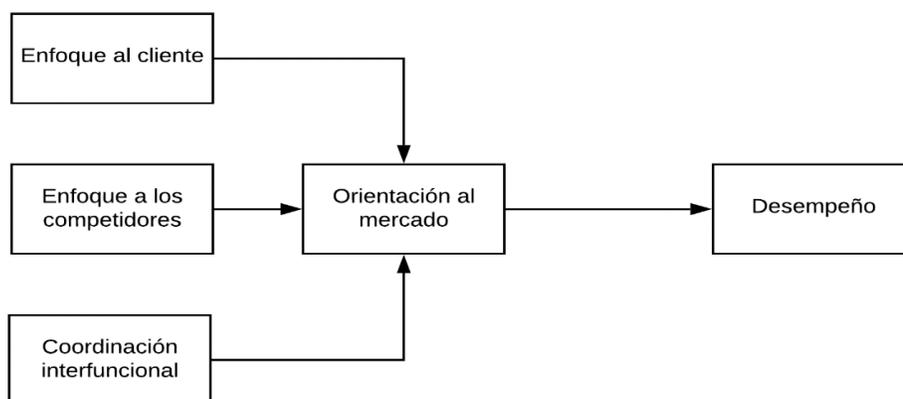
Cora y Zaldivar, (2010) afirman que para determinar el nivel de desempeño de una empresa es necesario realizar una evaluación, la cual debe incluir la situación actual en la que se encuentran y compararlo con el estado que desean alcanzar. De igual forma, estos autores

proponen tres conceptos esenciales para conseguir esta evaluación:

- Indicadores
- Medición
- Evaluación

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

Fuente: elaboración propia, basado en Narver y Slater (1990)



Fuente: elaboración propia.

### 3. MÉTODO

#### 3.1 Diseño de la investigación

Malhotra (2008) plantea que un diseño de investigación es una planeación que permite llevar a cabo el proyecto de investigación. Además, describe los procesos necesarios para obtener la información esperada, con el fin de estructurar y/o resolver los problemas que pudieran surgir durante la investigación. El diseño de la investigación menciona a detalle, los elementos prácticos de la aplicación del enfoque mencionado. Un diseño de la investigación define las bases para llevar a cabo el proyecto. Un diseño de la investigación adecuado asegurará la realización eficiente y eficaz del proyecto de investigación.

Para este caso en particular, la investigación desarrollada corresponde a una de tipo cuantitativa, debido a que uno de sus propósitos principales es la comprobación hipótesis mediante el análisis estadístico y escala numérica de la información obtenida.

De igual manera, el alcance de la presente investigación corresponde a la modalidad causal, esto con base en el nombre y objetivo de la misma, ya que se busca

conocer el efecto que tiene la orientación al mercado en el desempeño de las MiPYMES en el estado de Tamaulipas.

Por otro lado, correspondiente a la población de la investigación solo serán consideradas MiPYMES ubicadas en la capital del estado; ciudad Victoria. Esto por factores de complejidad de ser consideradas empresas de todo Tamaulipas.

Según datos del Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE), perteneciente al INEGI, existe un total de 7,998 empresas en ciudad victoria.

Una vez conocido lo anterior, es posible estimar la muestra para la aplicación del instrumento.

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

Donde:

$n$  = Muestra

$N$  = Población finita

$Z_a^2$

= Valor de distribución Nivel de confianza

$p$  = Variabilidad negativa

$q$  = Variabilidad positiva

$d$  = Margen de error

### 3.2. Procedimiento de recopilación e instrumentos a utilizar

El proceso para la obtención de la información primaria será posible gracias al diseño y aplicación de un instrumento de obtención de datos; encuesta para esta investigación. La cual será aplicada la muestra elegida entre el total de las MiPYMES del estado de Tamaulipas. Dicho instrumento es una adaptación de los propuestos por Narver y Slater (1990) y Kohli y Jaworski (1990).

Tal y como se mencionó anteriormente, con la finalidad evitar aplicar el instrumento de forma cara a cara, la encuesta fue adapta a la

plataforma de Google Forms para su difusión vía correo electrónico, el cual se puede consultar en la sección de anexos.

Correspondiente a la ubicación de las cuentas de correo electrónico empresariales o de los empresarios, fueron consultados diferentes portales públicos en los que se muestra información de contacto de gran parte de las organizaciones. Por ejemplo, el Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM) y el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE).

### 3.3. Variables del estudio

Tabla 2. Operacionalización de las variables

Variable	Dimensiones	Indicadores
Orientación al mercado	Enfoque al cliente	Compromiso con el cliente
		Creación de valor para el cliente
		Comprensión de las necesidades de los clientes
		Medida de la satisfacción del cliente
Orientación al mercado	Enfoque a la competencia	Respuesta a las acciones de la competencia
		Estrategias de la competencia
		Se determinan oportunidades en función de las ventajas competitivas
Orientación al mercado	Coordinación interfuncional	Se presta atención al cliente interfuncional
		Se comparte información entre las funciones
		Existe integración funcional de la estrategia
		Todas las funciones contribuyen a crear valor para el cliente
Desempeño	Desempeño no financiero	Se comparte recursos con otras unidades de negocio
		Desempeño de mercado
		Indicadores financieros

Fuente: Elaboración propia, basado en distintos autores

## 4. CONCLUSIONES

### 4.1. Resultados esperados

Al tratarse de una investigación en desarrollo, los resultados son parciales hasta el momento. Sin embargo, a continuación, se presentan algunos de los hallazgos encontrados. En los diferentes trabajos analizados para elaborar el modelo de investigación se encontró que la OM es considerada importante para mejorar el desempeño y la ventaja competitiva de las empresas, también que existen muchos

trabajos en grandes empresas y en países en desarrollo. Los investigadores consideran que la relación OM y desempeño debe investigarse mas y que hay poca investigación en el contexto de las PYMES

En Rodríguez, Fuentes, y Rodríguez Ariza (2014) manifiestan que "Los resultados muestran que gran parte de las hipótesis planteadas son positivas, como, por ejemplo, que la Orientación Empresarial está acompañada en gran medida de la Orientación

al Mercado y la Orientación al aprendizaje. Así mismo, que estas tres capacidades en conjunto, pueden llevar a las empresas a obtener una ventaja competitiva ante sus competidores.

Todo esto sin dejar de lado la importancia que tiene el otorgar un mayor grado de responsabilidad a las mujeres en las diferentes actividades de la empresa"

Mientras que para Gligor, Gligor, y Maloni (2019) "Los resultados indican que la Orientación al Mercado dentro de las relaciones con proveedores, influye de manera directa en el desempeño de las empresas, así mismo, que esta relación se incrementa en situaciones desconocidas para la empresa.

Además, se resalta el papel de la cadena de suministros para impulsar el desarrollo de la Orientación al Mercado, buscando en todo momento mejores resultados para la organización."

Los resultados obtenidos pueden ser de utilidad para la teoría sobre la OM específicamente lo que se ha investigado en las MiPYMEs. Se espera que las tres hipótesis salgan positivas. Sin embargo, por la situación de la pandemia del COVID-19, en la aplicación de los cuestionarios en la ciudad de Victoria, Tamaulipas el proceso no ha fluido como se esperaba por esta contingencia.

Dicho cuestionario fue el resultado de una adaptación de los propuestos por Kohli y Jaworski (1990) y Narver y Slater (1990). El cual se encuentra en aplicación a empresas que cumplan con los criterios de la muestra, esto mediante el uso de las herramientas tecnológicas que permiten enviar el instrumento vía correo electrónico. Para posteriormente aplicar las pruebas del análisis estadístico de los datos para buscar la comprobación de hipótesis.

## REFERENCIAS

- Álvarez, L., Santos, M. L., y Vázquez, R. (2001). *El concepto de orientación al mercado: perspectivas, modelos y dimensiones de análisis*. Departamento de Administración de Empresas y Contabilidad, Universidad de Oviedo, España.
- Arca, J. M., De Elizagarate, V., y Castro, D. G. (2017). Aproximación a las consecuencias de la orientación al mercado en el servicio público de fomento de la Economía Social vasca. CIRIEC - España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 0. 81–105. <https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.89.8166>
- Buli, B. M. (2017). Entrepreneurial orientation, market orientation and performance of SMEs in the manufacturing industry. *Management Research Review*.
- Chang, T.Z. y Chen, S.L. (1994): “The Impact of Marketorientation on totqal Offering Quality and Business Profitability” in *Marketing Theory and Applications* (5ed.).
- Coca, y Jordán, (2008). La Orientación al Mercado: Una revisión teórica. *Búsqueda*, 18. 9 - 44.
- Cora, H. C., y Zaldivar, E. S. (2010). Apuntes acerca el Desempeño Empresarial. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 141.
- De la Dehesa, G. (2009). Competitividad Empresarial versus Competencia. *Mundo Pyme*, 4-6.
- Deshpandé, R. y Farley, JU (1998). Medición de la orientación al mercado: generalización y síntesis. *Revista de gestión centrada en el mercado*, 2 (3). 213-232.
- Dubihlela, J. (2013). Determinantes de la adopción de orientación de mercado entre pequeñas y medianas empresas (PYME) en Sudáfrica. *Revista Mediterránea de Ciencias Sociales*, 4 (6). 55.
- Gutiérrez, R. L. T. (2015). La Orientación al Mercado y su medición.
- INEGI, (2009). *Clasificación de las Empresas. Micro pequeña y Mediana empresa*. [consultado el 20 de septiembre de 2019]
- Jaworski, B. J., y Kohli, A. K. (1993). Market orientation: antecedents and consequences. *Journal of marketing*, 57(3). 53-70.
- Jay, R. (2001). *Lo fundamental y lo más efectivo acerca de los clientes*. McGraw-Hill.
- Keskin, H. (2006). Market orientation, learning orientation, and innovation capabilities in SMEs. *European Journal of innovation management*.
- Kohli, A. K., y Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of marketing*, 54(2). 1-18.
- Martín, J. (2003). Orientación al mercado y proceso de internacionalización de empresas.
- Medina-Quintero, J. M., Ramos, G., & Jiménez Almaguer, K. P. (2011). Competencia empresarial con el uso de la información y la tecnología. *Investigación administrativa*, 40(108). 7-17.
- Montiel, H. (2018), Entrepreneurial orientation and market orientation, *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 20 (2). 292-322. <https://doi.org/10.1108/JRME-09-2017-0040>
- Morales A. (2006). *Contribución para un modelo cubano de gestión integrada de recursos humanos*. Universidad Tecnológica de La Habana José Antonio Echeverría.
- Mosquera, F. J., Rojas, S. P., y Robayo, O. J. (2017). Orientación al Mercado en las Pequeñas Empresas del Sector Calzado en Cuero de la Ciudad de Bogotá. *Investigación administrativa*, 46(120).
- Narver, J. C., y Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of marketing*, 54(4). 20-35.
- Narver, J. C., y Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of marketing*, 54(4). 20-35.
- Olavarieta S, Sergio y Friedmann, Roberto e Hidalgo C., Pedro (1999). La orientación al mercado en una nación en desarrollo: un estudio de validación con empresas chilenas. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, (22), 85-97.
- Osorio, F. F., Hernández, M., y Rodríguez, H. A. (2014). Impacto De La Orientación Proactiva Y

- Reactiva Al Mercado Sobre El Éxito De La Innovación. *Cuadernos de Administración*, 27(49). 109–133. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cao27-49.iopr>
- Peresson, L. (2007). *Sistemas de gestión de la calidad con enfoque al cliente*. España: Universidad de Valladolid.
- Raju, P. S., Lonial, S. C., y Crum, M. D. (2011). Market orientation in the context of SMEs: A conceptual framework. *Journal of Business Research*, 64(12). 1320-1326.
- Rojas-Méndez, J. I., Kara, A., y Spillan, J. E. (2006). Market orientation in the Chilean small business context: An empirical study. *Journal of Global Marketing*, 19(3-4). 93-132.
- Ruekert, R. W. (1992). Desarrollo de una orientación al mercado: una perspectiva de estrategia organizacional. *Revista internacional de investigación en marketing*, 9 (3). 225-245.
- Saavedra García, María L., y Tapia Sánchez, Blanca (2013). El uso de las tecnologías de información y comunicación TIC en las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPyME) industriales mexicanas. *Enl@ce: Revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento*. [https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=823/82326270007">](https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=823/82326270007)
- Shapiro, B. P. (1988). *What the hell is market oriented?* (pp. 1-3). HBR Reprints.
- Weiss, C. H. (1998). *Evaluación: Métodos para estudiar programas y políticas*. División del Colegio Pearson.