

MODELO DE UN ECOSISTEMA DE CREACIÓN DE VALOR: ENFOQUE DE ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA DE MERCADO

Área de investigación: Mercadotecnia

María Isabel Huerta Carvajal

Departamento de Mercadotecnia
Escuela de Negocios y Economía
Universidad de las Américas Puebla
México
isabel.huerta@udlap.mx

Héctor Montiel Campos

Departamento de Mercadotecnia
Escuela de Negocios y Economía
Universidad de las Américas Puebla
México
hector.montiel@udlap.mx

XXI
CONGRESO
INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA
ADMINISTRACIÓN
E
INFORMÁTICA



MODELO DE UN ECOSISTEMA DE CREACIÓN DE VALOR: ENFOQUE DE ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA DE MERCADO

Resumen



En este artículo se elabora una teoría basada en la literatura existente acerca de orientación de mercado, innovación y estrategia. El enfoque de la metodología de Dubin es usada para el desarrollo de una teoría que ayude al mejor entendimiento de la orientación estratégica de mercado de la empresa ante niveles de incertidumbre en ambientes dinámicos. La teoría propone a la alta dirección y su equipo directivo como antecedente de la orientación de mercado, lo cual incide en el nivel de desempeño de la empresa y el alcance de una posición competitiva. La capacidad de innovación como una consecuencia de la orientación de mercado, la cual influye en los resultados del desempeño. Las capacidades dinámicas directivas y de la empresa como fuente potencial de ventaja competitiva en la orientación de mercado e innovación de la empresa. El rol de la cultura organizacional en el uso de las capacidades dinámicas directivas y de la empresa. El presente trabajo contempla la fase de desarrollo de la estructura teórica del modelo, y el inicio de la fase de operación de la investigación con las proposiciones teóricas. Así como algunas sugerencias para el diseño de un programa de investigación.

Palabras clave: Construcción de la teoría, orientación de mercado, innovación, condiciones del contexto, capacidades dinámicas.



Introducción

El estudio de la mercadotecnia presenta diferentes paradigmas de investigación, entre los cuales se encuentra la orientación de mercado. Los avances en el estudio de la orientación de mercado hacen dos importantes contribuciones. La primera de ellas confirma la relación positiva entre orientación de mercado y desempeño de la empresa (Kirca, Jayachandran, & Bearden, 2005; Kohli & Jaworski, 1990; Kumar, Jones, Venkatesan, & Leone, 2011; Narver & Slater, 1990). La segunda, consecuencia de la primera, la necesidad de incorporar nuevas variables en el estudio de la relación orientación de mercado - desempeño (Grewal, Chandrashekar, Johnson, & Mallapragada, 2013; Kirca, Jayachandran, & Bearden, 2005).

La empresa ante diversos niveles de incertidumbre se enfrenta a la necesidad de un trabajo directivo de alto nivel con miras al logro y sostenimiento de una posición competitiva, lo cual compromete diversos recursos y capacidades en la formulación de la estrategia (Dess & Origer, 1987), y conlleva su evaluación y adecuada administración estratégica (Teece, Pisano, & Shuen, 1997). El vertiginoso ritmo del cambio y evolución del mercado ante la magnitud de soluciones inteligentes a los problemas en la vida cotidiana del consumidor personal u organizacional, implica la creación y diseño estratégico de una propuesta de valor, que se convierta en el andamiaje principal para dar respuesta a los requerimientos deseados por el cliente. En este contexto, las empresas se enfrentan al imperativo de contar con capacidades distintivas que les permitan construir una ventaja competitiva sostenible, para la creación de valor entre los miembros de la red de valor, y la captación del valor reflejado en el nivel de desempeño logrado.

El objetivo de este trabajo es proponer una teoría utilizando el método de Dubin (1978), considerando las variables más importantes que intervienen en la formulación de una estrategia con orientación estratégica de mercado para el logro y sostenimiento de la posición competitiva de una empresa. La teoría es construida mediante la revisión de literatura a través de la integración de diferentes investigaciones teóricas y empíricas, principalmente sobre marketing, innovación y estrategia. En contraste, métodos de grounded theory o teoría fundamentada (traducción al español) construyen la teoría iniciando su proceso metodológico a partir de los hallazgos de la recolección y análisis de datos con un enfoque cualitativo (Glaser & Strauss, 1967; Strauss & Corbin, 1990; Charmaz, 2000).





En el alcance de este objetivo, la investigación fue estructurada en cuatro secciones. En la primera sección se describe la metodología de Dubin (1978), la cual es utilizada para la elaboración de la teoría. En la segunda sección se presenta la fase del desarrollo de la teoría de los diferentes elementos, tales como unidades, leyes de interacción, límites de la teoría, estatus de la teoría; y se integra el inicio de la fase de operación de la investigación con las proposiciones teóricas. Cabe señalar que el presente trabajo no llega a la validación empírica de la teoría propuesta. En la tercera sección se discuten los proyectos de investigación futuros, los cuales pueden ser desarrollados considerando la teoría propuesta. Finalmente, en la cuarta sección se presentan las conclusiones de esta investigación.

Metodología de Dubin para la teoría

El método de Dubin (1978) es ampliamente utilizado en áreas de aplicación de negocios, así como de áreas de las ciencias y ciencias sociales. Dicha metodología es adecuada en el desarrollo de teoría para disciplinas aplicadas, así como la consideración de iniciar el proceso metodológico en la construcción de la teoría a partir de la revisión de literatura.

Dubin (1978) proporciona una metodología que ayuda a elaborar una propuesta teórica a partir de la revisión de la literatura. Esta metodología consta de ocho etapas, que son las siguientes: (1) unidades (conceptos) de la teoría, (2) leyes de interacción (relación entre conceptos), (3) límites de la teoría (ámbito en el cual se espera que la teoría sea aplicable), (4) estatus de la teoría (condiciones bajo las cuales la teoría es operativa), (5) proposiciones teóricas (deducciones lógicas acerca de la teoría operante), (6) indicadores empíricos (mediciones empíricas utilizadas para probar las proposiciones), (7) hipótesis (declaraciones acerca de valores pronosticados y vínculos entre las variables), y (8) investigación (la prueba empírica de los valores pronosticados y los vínculos entre las variables).

Las primeras cinco etapas de la metodología representan los componentes estructurales de la metodología y las tres etapas restantes representan el proceso de validación empírica. Aunque los teóricos deben considerar las ocho etapas de la metodología de Dubin como una apuesta efectiva para construir teoría, es importante mencionar que la construcción de la teoría y la validación empírica de la misma son consideradas como etapas o procesos diferentes dentro de un programa de investigación, por lo que cada una de ellas requiere diferentes esfuerzos para llevarse a cabo. Son varios los trabajos que han

destacado la utilidad del método de Dubin (1978), a través de la exposición de diferentes propuestas teóricas (Vergara, Fontalvo, & Maza, 2010; Alvarado, Varas, & Sánchez, 2012; Montiel, Haces, & Ruiseñor, 2014).

Unidades de la teoría



Las unidades de la teoría son los conceptos o parcelas de conocimiento a partir de las cuales se construye la teoría (Dubin, 1978). Para identificar estas unidades fue necesario realizar una revisión de la literatura sobre orientación de mercado en las revistas científicas más sobresalientes y afines a este tema. La revisión de literatura dio como resultado la identificación de diferentes conceptos que están relacionados con la orientación de mercado, los cuales se identificaron como relevantes y de interés para esta investigación. El enfoque que se presenta en este trabajo, refleja un panorama estratégico de la orientación de mercado con una clara definición de las posibles variables involucradas, como lo son la innovación, la alta dirección, el equipo de alta dirección, las capacidades dinámicas, las condiciones del contexto, y la cultura organizacional. A continuación, se desarrollan por separado las unidades de la teoría incluidas en la teoría propuesta.

Orientación de mercado

La orientación de mercado se entiende como la implementación del concepto de mercadotecnia, el cual ha sido el eje rector en la filosofía de esta disciplina (Kohli & Jaworski, 1990; Agarwal, Erramilli, & Dev, 2003). La orientación de mercado enfatiza que las empresas deben identificar y satisfacer las necesidades del cliente de forma más efectiva que su competencia para lograr el éxito (Day, 1994). El nuevo paradigma del marketing se vislumbra sobre la base del conocimiento y experiencia que existe en la organización (McKenna, 1991). La orientación de mercado implica una filosofía y una cultura que permea en forma profunda en la organización a través de la comunicación, la coordinación y el compromiso (Shapiro, 1988). Así mismo dicha orientación es una forma de cultura organizacional, la cual ayuda a crear valor de manera más efectiva y eficiente a los clientes (Narver & Slater, 1990).

Goldman y Grinstein (2010) mencionan que la conceptualización inicial de la orientación de mercado se ha dado desde dos perspectivas. La primera de ellas es la conductual y sus precursores son Kohli y Jaworski (1990). Desde esta perspectiva, Kohli y Jaworski (1990) establecen que la orientación de mercado se conforma de tres elementos, los cuales son la generación de inteligencia de

mercado (evaluación de necesidades y preferencias del cliente, factores exógenos de influencia), la diseminación de la inteligencia de mercado (participación activa de departamentos relevantes e individuos en la organización), y la capacidad de respuesta a la inteligencia de mercado (acciones en respuesta por parte de toda la organización).



La segunda perspectiva, cuyos promotores son Narver y Slater (1990), es la que se conoce como cultural. Narver y Slater (1990) plantean que la orientación de mercado consiste en tres componentes conductuales, los cuales son la orientación al cliente (creación de valor superior en forma continua), la orientación al competidor (fortalezas de corto plazo y debilidades, capacidades de largo plazo y estrategias; de competidores actuales y potenciales) y la coordinación interfuncional (utilización coordinada de recursos en la creación de valor superior). La empresa en la arena donde compete en su decisión estratégica para orientarse a mercado puede enfocar sus esfuerzos bajo dos enfoques complementarios, impulsado por el mercado y como conductor del mercado (Jaworski, Kohli & Sahay, 2000). No obstante, en los últimos años, el paradigma de la orientación de mercado ha evolucionado para llegar a considerarse como reactiva y proactiva (Narver, Slater & MacLachlan, 2004).

Innovación

La innovación, según Hurley y Hult (1998) es la apertura e inclinación que tiene la empresa hacia la adopción de nuevas ideas que llevan a la creación, desarrollo y lanzamiento de productos nuevos. Trabajos previos han demostrado el papel importante que juega la innovación en el desempeño de la empresa (Grewal, Chandrashekar, Johnson & Mallapragada, 2013; Grinstein, 2008; Kirca, Jayachandran & Bearden, 2005; Zhou, Yim & Tse, 2005). Además, cuando se consideran recursos y otras características organizacionales como es el caso de la cultura, se posee una mayor capacidad de innovación (Hurley & Hult, 1998).

En el campo de la innovación, un factor importante para la empresa es la identificación y definición precisa del problema que busca resolver el cliente o consumidor. Es decir, la creación y diseño de soluciones que permiten a las personas resolver sus problemas o necesidades, las cuales posean un potencial de adopción y comercialización por parte del mercado (Ulwick, 2005; Christensen, Anthony, Berstell, & Nitterhouse, 2007). La innovación en el mercado es conducida por una combinación que evoluciona a través de

propuestas de valor y el surgimiento e institucionalización de nuevas soluciones (Vargo, Wieland, & Akaka, 2015).

Frente al dinamismo del mercado, la empresa necesita estar en constante innovación o mejora de la propuesta de valor. Lo cual conlleva una evaluación de los recursos y capacidades para la creación de valor en el cumplimiento de los requisitos del mercado, en forma eficiente y efectiva (Teece, Pisano, & Shuen, 1997; Eisenhardt & Martin, 2000; Teece, 2014). Aunado a una constante innovación, también es necesaria una administración pro-activa, un horizonte temporal de la planeación, administración y valoración de las relaciones en el largo plazo, y decisiones estratégicas ante el comportamiento y dinamismo de la demanda (Lindgreen, Hingley, Grant, & Morgan, 2012).

Alta dirección

La alta dirección ha sido considerada como un factor estratégico en la toma de decisiones de la empresa (Narver & Slater, 1990; Kohli & Jaworski, 1990). En la toma de decisiones son varios aspectos los que intervienen, entre los más representativos se pueden mencionar el dinamismo del mercado, las condiciones del contexto y el propio entorno competitivo. Dichos aspectos influyen en la alta dirección, en términos de su nivel de involucramiento en la toma de decisiones en la empresa. Es por ello que, el compromiso que tiene la alta dirección se considera clave y un fuerte predictor para delinear la formación de la orientación de mercado de la empresa (Kirca, Jayachandran, & Bearden, 2005).

Las características de quien ostenta la alta dirección, se refleja en los resultados estratégicos (Hambrick & Mason, 1984). El estilo único de gestión de la alta dirección y sus percepciones acerca del ambiente competitivo, influyen en la formulación, evaluación y juicio de la estrategia, así como el diseño organizacional, los sistemas de administración y la inmersión e implementación de la cultura organizacional en la empresa (Wu, Chiang, & Jiang, 2002).

Equipo de alta dirección

Un aspecto importante de la alta dirección es el apoyo que tiene de su equipo, el cual contribuye en una mejor toma de decisiones. Ante este escenario, es labor fundamental del director formar un equipo que reúna las características necesarias para una toma de decisiones más eficiente y más efectiva. Priem





(1990) señala que el dinamismo del medioambiente que impere en la industria, modera el nivel de consenso y el desempeño de la empresa. El consenso, según Dess y Origer (1987) es un acuerdo entre todas las partes para tomar una decisión. Por lo anterior, una configuración apropiada del equipo de alta dirección debe considerar una adecuada composición, estructura y proceso de toma de decisiones, tanto en ambientes dinámicos como en más estables. Dess (1987) menciona que un alto nivel de consenso en la toma de decisiones es importante para promover una dirección unificada en la empresa y asegurar una buena implementación de la misma.

Capacidades dinámicas

Adner y Helfat (2003) mencionan que las capacidades dinámicas son aquellas con las que los directivos construyen, integran y reconfiguran los recursos y competencias organizacionales. Estas capacidades son apuntaladas por activos o recursos a nivel individual a disposición de los directivos y de las empresas, los cuales se conforman en tres categorías de recursos como lo son el capital humano directivo, el capital social directivo y la cognición directiva (Helfat & Martin, 2015). Las capacidades dinámicas directivas se ejecutan a nivel individual por lo que los resultados alcanzados difieren en cada empresa, lo cual las convierte en una fuente potencial de ventaja competitiva (Helfat & Martin, 2015).

El alcance y sostenimiento de una posición competitiva conlleva una evaluación y adecuada administración estratégica de recursos y capacidades (Eisenhardt & Martin, 2000; Teece, 2014). Por lo anterior, el desarrollo de capacidades dinámicas juega un papel estratégico en el logro de la congruencia organizacional y éstas son difíciles de imitar pues se encuentran enclavadas en el conocimiento y aprendizaje organizacional desarrolladas en forma colectiva a lo largo de los procesos, actividades y rutinas de la empresa (Teece, 2014). De tal forma que, las capacidades directivas inciden en la orientación de mercado, los valores y creencias, y comportamientos del colectivo organizacional (Jaworski & Kohli, 1993; Day, 1994). Ante niveles de incertidumbre y un medio ambiente competitivo, las capacidades dinámicas se convierten en un atributo que fortalece y puede ser utilizado para agilizar la adaptación de la empresa a los cambios (Prahalad & Hamel, 1990).

Condiciones del contexto

Algunos trabajos previos en el campo de la mercadotecnia han demostrado que las condiciones del contexto ejercen un efecto considerable sobre el comportamiento de las empresas (Rubera & Kirca 2012; Tsai & Yang, 2013). Según Kowalkowski (2011), diferentes factores del ambiente tienen un efecto directo o indirecto (o ambos) sobre el tipo de propuesta de valor que la empresa puede ofrecer, motivo por el cual es importante incluirla dentro de los análisis.

Los niveles de incertidumbre que experimentan las empresas dependen de la industria y del sector de negocios en donde compiten, es por ello que el dinamismo y la complejidad son dimensiones del ambiente que se han considerado importantes por su influencia a nivel estratégico. Ante diversos niveles de incertidumbre, se comprometen diversos recursos y capacidades en la formulación de la estrategia (Dess & Origer, 1987; Dess & Beard, 1984).

Por otra parte, también se encuentra la propuesta de Kohli y Jaworski (1990), quienes plantean tres factores del contexto que también influyen en el comportamiento de las empresas: turbulencia del mercado (cambios en composición, necesidades y preferencias), intensidad competitiva (grado de competencia en la industria) y turbulencia tecnológica (velocidad del cambio en la tecnología dentro de la industria y mercado). Siendo consistente la aparición de dichas variables en recientes trabajos (Kumar, Jones, Venkatesan, & Leone, 2011).

Cultura organizacional

Deshpandé y Webster (1989) definen a la cultura organizacional como el patrón de valores compartidos y creencias que ayudan a los individuos a entender el funcionamiento organizacional, y así proveerlos de normas de comportamiento en la organización. Homburg y Pflesser (2000) conceptualizan a la cultura organizacional orientada a mercado como un constructo que incluye cuatro componentes, como lo son valores básicos compartidos, normas, y comportamientos, orientados a mercado.

La cultura corporativa orientada a la innovación provee de una ventaja competitiva a través del incremento del énfasis en la innovación y promover la apertura hacia nuevas ideas (Stock, Six, & Zacharias, 2013), por lo cual para las empresas es relevante lograr que su implementación sea efectiva. El tipo de cultura organizacional (sea de clan, jerarquía, adhocracia, o de mercado) que



impera en la empresa influye en la medida en que la cultura corporativa, la orientación a cliente y la innovación influyen en el nivel de desempeño alcanzado (Deshpandé, Farley, & Webster, Jr., 1993).

Leyes de interacción



Las leyes de interacción son aquellas que describen la relación existente entre los conceptos de la teoría (unidades) y muestran las relaciones causa-efecto entre los conceptos, es decir, éstas muestran el efecto generado por el cambio de una o más conceptos en los restantes (Dubin, 1978). Estas relaciones son aquellas que pueden ser observadas en la Figura 1.

La teoría comienza con el papel de la orientación de mercado en la formulación de la estrategia de negocios, la cual se convierte en el eje rector de las decisiones estratégicas de la empresa para cubrir las necesidades y crear valor para sus clientes. Bajo estos términos esta orientación estratégica conlleva una dinámica organizacional tanto activa como colaborativa para el logro del desempeño esperado.

La alta dirección y su equipo directivo se consideran un antecedente de la orientación de mercado, lo cual incide en el nivel de desempeño de la empresa y el alcance de una posición competitiva. En la formulación estratégica de la orientación de mercado, el rol de la alta dirección ha sido considerado como fuerte predictor de este trabajo directivo, el cual le da inicio y continuidad a la orientación estratégica de la empresa, en la alineación de los recursos y capacidades del negocio para la congruencia organizacional. La implementación de la orientación de mercado está relacionada con las capacidades distintivas de la empresa que le permitan construir una ventaja competitiva sostenible, como lo puede ser la innovación. Dicha capacidad se ha considerado como una consecuencia de orientación de mercado, así como de gran impacto en los resultados del desempeño organizacional.

Aunado a la consideración de las capacidades dinámicas directivas y de la empresa como fuente potencial de ventaja competitiva en la orientación de mercado e innovación de la empresa. Además del rol de la cultura organizacional en el uso de las capacidades dinámicas directivas y de la empresa. Las capacidades dinámicas directivas fortalecen la construcción y sostenimiento de una posición competitiva, en la formulación estratégica y operación del nivel de orientación de mercado y capacidad de innovación de la empresa. Las capacidades dinámicas directivas y del colectivo

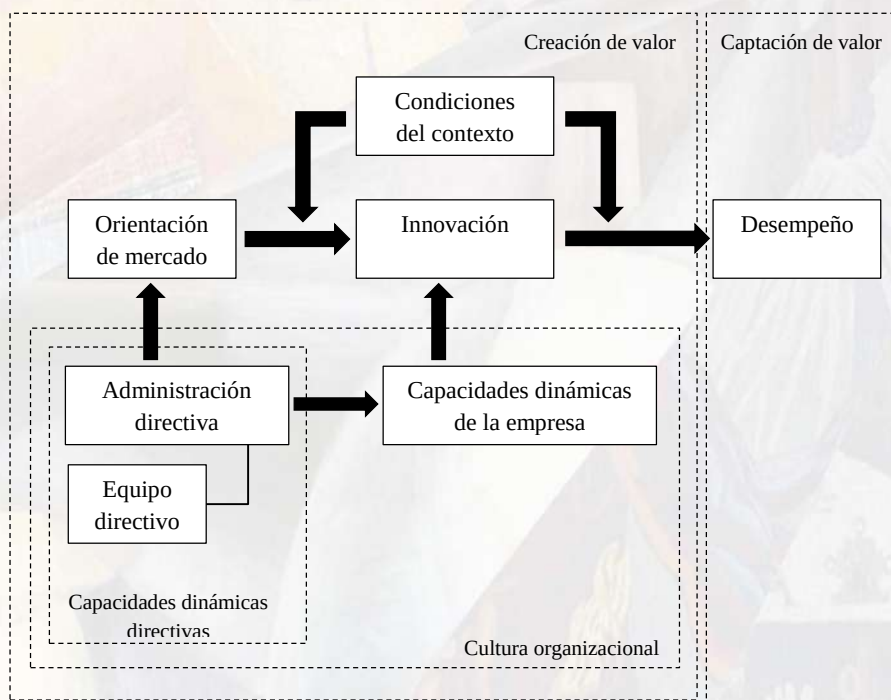
organizacional robustecen los resultados del desempeño, y pueden ser utilizadas en diferentes formas para acelerar la adaptación de la empresa a los cambios medioambientales. En este contexto, la cultura organizacional se convierte en un recurso valioso para la implementación de la estrategia en forma activa y colaborativa. A través del sistema de creencias o cultura compartida por todos los actores estratégicos del sistema de negocios, que les provee de valores, creencias y comportamientos, orientados a mercado y a la innovación.



El contexto medioambiental modera las relaciones entre la orientación de mercado, la innovación y el desempeño respectivamente. El nivel de incertidumbre en el que se desempeñan las empresas depende de la industria y sector de negocios en el que compite. A nivel estratégico inciden las dimensiones medioambientales de dinamismo y complejidad, donde se espera un trabajo directivo eficaz y de alto nivel para el sostenimiento de la posición competitiva de la empresa. En el entorno medioambiental externo inciden en distintas proporciones sobre estas relaciones, los factores medioambientales tales como la turbulencia del mercado y tecnológica, así como la intensidad competitiva. Dichos factores inciden en las decisiones estratégicas resultantes de la administración directiva y su equipo directivo. Ante un medio ambiente cambiante y dinámico, la empresa necesita estar en constante innovación o mejora de la propuesta de valor para la creación de valor y la captación de valor reflejado en el desempeño resultante de la implementación de la orientación de mercado en su formulación estratégica.



Figura 1
Una teoría de orientación de mercado e
innovación en la empresa para
la creación de valor



Límites de la teoría

Dubin (1978) menciona que los límites de la teoría establecen el ámbito en el cual se espera que ésta pueda ser aplicada. Cabe señalar que es de interés de este trabajo para la futura validación empírica considerar como unidad de análisis a empresas que se encuentren en la etapa de crecimiento del ciclo de vida organizacional y dentro de la industria de la manufactura.

Un tema clave en la literatura acerca del ciclo de vida organizacional es que los problemas frecuentes dentro de la empresa cambian a lo largo de las diferentes etapas, así como los retos enfrentados por la alta dirección (Bonn & Pettigrew, 2009). La empresa en la etapa de crecimiento está propensa a buscar activamente nuevas oportunidades de inversión y al aumento del número de empleados y clientes (Jawahar & McLaughlin, 2001). El crecimiento de la empresa hace la administración más compleja, difícil y más crucial. Los gerentes necesitan enfocarse más en efecto de largo plazo que sus decisiones tienen en el proceso organizacional, estructura y sistemas (Smith, Mitchel, & Summer, 1985).



La empresa en la industria de la manufactura que se encuentra en etapa de crecimiento, siendo pymes por su tamaño en número de empleados y cartera de clientes, frente al dinamismo del mercado, las condiciones del contexto y el propio entorno competitivo, todo esto conlleva una formulación estratégica con una orientación a mercado y a la innovación por parte de la alta dirección y su equipo directivo. Siendo imperante la necesidad de entrar en un proceso de inmersión e implementación de una cultura organizacional, que les provea de valores, normas y comportamientos orientados a mercado e innovación. Dicha cultura se ve reflejada en cada uno de los sistemas y procesos llevados a cabo en todos los niveles de la organización.

La implementación de la innovación en la empresa dentro de la industria de la manufactura, por su naturaleza permite identificar su proceso en forma tangible para su clara identificación. La traducción de los requerimientos deseados por el cliente para la obtención de un valor superior en la solución, permite una aplicación puntual y perceptible durante el proceso de la ingeniería del producto. En comparación con la industria del servicio, que, al ser entregada una solución a sus clientes, tiende a ser más compleja la implementación de la innovación por su naturaleza intangible en el consumo de la solución por parte del cliente. Cabe resaltar que esto no significa que, en la industria de la manufactura, el desarrollo de las innovaciones sea simple.

En la revisión de literatura de este trabajo se consideraron trabajos empíricos, los cuales fueron realizados en diferentes países, contextos empresariales y tamaños de empresa. Por lo cual es de interés verificar si las relaciones planteadas en el modelo propuesto, operan en empresas en etapa de crecimiento y dentro de la industria de la manufactura.

Estatus de la teoría

Dubin (1978) define el estatus de la teoría como la condición en la cual todas las unidades de la teoría toman valores característicos que permanecen a través del tiempo, a pesar del intervalo de tiempo que se considere. En la propuesta de Dubin (1978), para que una teoría o modelo represente la realidad lo más adecuadamente posible, éste debe ser incluyente (todas las unidades de la teoría deben ser consideradas), persistente (la relación entre las unidades debe mantenerse para que pueda ser validada) e identificable (todas las unidades toman valores característicos bajo determinadas circunstancias). La teoría que aquí se presenta cumple con las tres condiciones que establece Dubin (1978), ya que ésta incluye las unidades del sistema más importantes (al menos las

unidades identificadas en la literatura relevante acerca de los temas que intervienen), las relaciones entre las unidades descritas en la Figura 1 se mantienen en el tiempo y cada una de ellas puede tener asignado un valor, el cual no se puede confundir con la asignación que se haga a otra variable.



Proposiciones

Las proposiciones son declaraciones que se derivan en forma lógica de la teoría y pueden ser sujeto de más pruebas empíricas (Dubin, 1978). Las proposiciones derivadas de la teoría son aquellas que se desarrollan a continuación.

Proposición 1: La innovación es una variable intermedia en la relación que existe entre la orientación de mercado de la empresa y su desempeño.

Proposición 2: La orientación de mercado de la empresa influye en su capacidad de innovación.

Proposición 3: La capacidad de innovación de la empresa influye en su desempeño.

Proposición 4: El trabajo directivo de la alta dirección incide en la formulación estratégica de la orientación de mercado de la empresa.

Proposición 5: Las capacidades dinámicas de la alta dirección y su equipo influyen en la implementación de la orientación de mercado de la empresa.

Proposición 6: Las capacidades dinámicas de la empresa (construir, integrar y reconfigurar) influyen en la capacidad de innovación de la empresa.

Proposición 7: Las condiciones del contexto (turbulencia del mercado y tecnológica e intensidad competitiva), moderan la relación entre la orientación de mercado de la empresa y su capacidad de innovación.

Proposición 8: Las condiciones del contexto (turbulencia del mercado y tecnológica e intensidad competitiva) moderan la relación entre la capacidad de innovación de la empresa y su desempeño.

Proposición 9: La alta dirección tiene un rol estratégico en la inmersión e implementación de una cultura organizacional que es conducente en la orientación de mercado de la empresa.

Proposición 10: La alta dirección tiene un rol estratégico en la inmersión e implementación de una cultura organizacional que es conducente en la capacidad de innovación de la empresa.

Futura investigación



Las últimas tres fases de la metodología de Dubin (1978) son usadas para llevar a cabo una investigación empírica. De tal manera que el nuevo modelo de investigación debe proponerse el planteamiento de proposiciones verificables, definir hipótesis acerca de posibles valores y vínculos a lo largo de las unidades de la teoría, y finalmente, llevar a cabo una prueba empírica de los valores asignados y sus relaciones.

Algunas de las variables mencionadas en las proposiciones ya han desarrollado y validado sus escalas de evaluación, lo cual es confirmado a través de la investigación. En el caso de la orientación de mercado, Goldman y Grinstein (2010) mencionan que la escala MKTOR de (Narver & Slater, 1990) con una perspectiva cultural y la escala MARKOR de (Kohli, Jaworski, & Kumar, 1993) con una perspectiva conductual, ambas se han convertido en un estándar para su medición. Trabajos previos han considerado la validación empírica de sus modelos a través del uso de las escalas, así como modificaciones o adaptaciones de estas. El uso de la escala MKTOR en medición de: percepción de la orientación de mercado (Roersen, Kraaijenbrink, & Groen, 2013), impacto de la orientación de mercado en diferentes medidas del desempeño (Campo, Díaz, & Yaguee, 2014), orientación de mercado y política de empresa (O'Sullivan & Butler, 2009). Así como el uso de la escala MARKOR en medición de: orientación de mercado y antecedentes organizacionales (Zhou, Chao, & Huang, 2009), meta análisis y comparaciones transnacionales de la medición (Ellis, 2006), medición en empresas pequeñas (Kara, Spillan, & DeShields, 2005). Con base en los hallazgos encontrados en los diferentes trabajos en los cuales se utilizaron dichas escalas, lleva a destacar la pertinencia en el diseño estructural de las escalas, su aplicación en diferentes contextos empresariales y culturales, y su uso para explicar las relaciones propuestas en sus modelos.

En relación a los resultados del desempeño se han considerado en su medición tanto medidas financieras, como no financieras (Teeratansirikool, Siengthai, Badir, & Charoenngam, 2013), medidas del desempeño del negocio comparado con los principales competidores (Tsai & Yang, 2013), medidas del desempeño financieras, dinámicas y del cliente (Paladino, 2008), o medidas de desempeño



financiero y de mercado (Homburg & Pflesser, 2000); dichas mediciones han sido una constante a lo largo de varios estudios, aun cuando en su medición ésta provenga de percepciones individuales. En el caso de la innovación existen diversos enfoques para su medición, en relación a su capacidad de innovación (Tsai & Yang, 2013), o se ha conceptualizado en tipos de innovación (Rubera & Kirca, 2012). Las diferentes etapas en el desarrollo de las variables involucradas en la teoría llevan a sugerir que los trabajos de futura investigación deben adoptar una metodología apropiada para su estudio y medición respectivos.

La teoría presentada en este trabajo propone el diseño de un programa de investigación conformado por trabajos de investigación individuales, tomando como punto de inicio las proposiciones establecidas. Cada proposición, o un conjunto de ellas, podría ser un futuro trabajo de investigación. Bajo estos términos, el uso de diferentes enfoques sea en forma integral o mixta para el desarrollo de dicha investigación podría ser relevante para enriquecer los hallazgos de dichos trabajos (Harrison & Reilly, 2011; Molina-Azorín, 2011). Por ejemplo, la proposición 5 podría tener un planteamiento de enfoque mixto para el desarrollo del trabajo de investigación. Para lo cual, la exploración de las capacidades dinámicas de la alta dirección y equipo directivo sería una investigación cualitativa, y la medición de la relación entre las capacidades dinámicas directivas y la orientación de mercado con investigación cuantitativa. De manera semejante, en la proposición 6 se podría explorar la influencia de las capacidades dinámicas de la empresa en la capacidad de innovación a través de una investigación cualitativa, y la medición de la relación entre la capacidad de innovación y las capacidades dinámicas de la empresa con el uso de una investigación cuantitativa.

De igual manera, por ejemplo, en el caso de la proposición 1, en la medición de las relaciones orientación de mercado-innovación-desempeño se podría contemplar el uso del método de caso aplicado a empresas de diferentes sectores de negocios dentro de la industria de la manufactura. Para lo cual, se contemplaría una fase cualitativa para la exploración del contexto empresarial particular y los posibles aspectos o factores con los que miden su capacidad de innovación. Así como una fase cuantitativa, en la cual se midan las relaciones planteadas en dicha proposición.

Finalmente es importante mencionar que, en la teoría, su limitación en términos del contexto de la empresa se enfoca en aquellas que por su tamaño se encuentren según su ciclo de vida organizacional en la etapa de crecimiento, y particularmente dentro de la industria de la manufactura. Dicha

consideración podría ser tomada en cuenta para explorar diferentes sectores de negocios dentro de esta industria, así como quizá explorar en el futuro lo propuesto en la teoría para sectores de negocios dentro de la industria de servicios.

Conclusiones

El resultado de este trabajo fue una teoría utilizando el método de Dubin (1978), lo cual permitió proponer un modelo de investigación que permitiera la presentación de las relaciones entre algunas variables vinculadas a la orientación estratégica de mercado. Cabe señalar que el resultado presentado podría considerarse como una teoría de rango medio (Eisenhardt K. M., 1989), lo cual no la hace comparable con teorías que poseen madurez y fortaleza adquiridas a través de los años. Por ejemplo, la teoría propuesta por Porter (1985), referente a la estrategia competitiva (estrategias de liderazgo en costo y de diferenciación), dicho modelo está bien definido en su estructura, claridad, simplicidad y generalidad. Aunado a la gran aceptación y popularidad en el campo de la estrategia.

La teoría expuesta en este documento es equivalente a una teoría de medio rango en el sentido atribuido por Eisenhardt K. M., (1989), o un modelo explicativo bajo el enfoque de Yin (2002). Dichos modelos son una simplificación de una experiencia real. El modelo presentado como resultante de la revisión de literatura para la construcción de una teoría, en su proceso llevó al análisis de una diversidad de elementos que determinaron una serie de relaciones como explicación o un entendimiento teórico de diferentes variables relacionadas con la orientación estratégica de la empresa.

La teoría presentada en este artículo puede ser una explicación de una realidad compleja, que experimentan las empresas en su trabajo directivo para la formulación de su estrategia ante un medioambiente dinámico, dentro de la industria y sector de negocios en el que compiten. La teoría propuesta presenta una serie de proposiciones que pueden ayudar al mejor entendimiento de la realidad de las empresas dentro de un ciclo de vida organizacional en etapa de crecimiento. Dichas proposiciones presentan posturas y vínculos entre las variables contempladas en el modelo propuesto. Las empresas en esta etapa de crecimiento, dentro de su formulación estratégica contemplan su capacidad de innovación como fuente de oportunidad para el logro de un desempeño relevante. Aunado a las capacidades dinámicas directivas y de la empresa, las cuales pueden ser fuente de ventaja para el logro y sostenimiento de la posición



competitiva. Bajo estos términos, el nivel de desempeño de la empresa depende de más de una variable que influye en el nivel alcanzado. Teniendo la alta dirección un rol estratégico en la inmersión e implementación de una cultura organizacional orientada a mercado y a la innovación, con miras a una alineación estratégica y eficaz de sus recursos y capacidades para la formulación de su estrategia.



Bibliografía

Adner, R., & Helfat, C. E. (2003). Corporate effects and dynamic managerial capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 1011-1025.

Agarwal, S., Erramilli, M. K., & Dev, C. S. (2003). Market orientation and performance in service firms: role of innovation. *Journal of Services Marketing*, 17(1), 68-82.

Alvarado, L. A., Varas, M. P., & Sánchez, L. T. (2012). Diseño de modelo de gestión estratégica aplicado al sector de la construcción: impacto de las agrupaciones empresariales. *Revista de la Construcción*, 11(2), 4-15.

Bonn, I., & Pettigrew, A. (2009). Towards a dynamic theory of boards: an organizational life cycle approach. *Journal of Management and Organization*, 15(1), 2-16.

Campo, S., Díaz, A. M., & Yaguee, M. J. (2014). Market orientation in mid-range service, urban hotels: How to apply the MKTOR instrument. *International Journal of Hospitality Management*, 43, 76-86.

Charmaz, K. (2000). Grounded theory: objectivist and constructivist methods. En N. K. Denzin, & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (págs. 509-535). Thousand Oaks: Sage Publications.

Christensen, C. M., Anthony, S. D., Berstell, G., & Nitterhouse, D. (2007). Finding the right job for your product. *MIT Sloan Management Review*, 48(3), 2-11.

Day, G. S. (October de 1994). "The capabilities of market-driven organizations". *Journal of Marketing*, 58, 37-52.





Deshpandé, R., & Webster, F. E. (1989). Organizational cultura and marketing: defining research agenda. *Journal of Marketing*, 53, 3-15.

Deshpandé, R., Farley, J. U., & Webster, Jr., F. E. (1993). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in japanese firms: a quadrad analysis. *Journal of Marketing*, 57, 23-27.

Dess, G. G. (1987). Consensus on strategy formulation and organizational performance: competitors in a fragmented industry. *Strategic Management Journal*, 8, 259-277.

Dess, G. G., & Beard, D. W. (1984). Dimensions of organizational task environments. *Administrative Science Quarterly*, 29, 52-73.

Dess, G. G., & Origer, N. K. (1987). Environment, structure, and concensus in strategy formulation: A conceptual integration. *Academy of Management Review*, 12(2), 313-330.

Dubin, R. (1978). *Theory building* (2nd Ed. ed.). New York: Free Press.

Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.

Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, 21, 1105-1121.

Ellis, P. (2006). Market orientation and performance: a meta-analysis and cross-national comparisons. *Journal of Management Studies*, 43(5), 1089-1107.

Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*. Chicago: Aldine.

Goldman, A., & Grinstein, A. (2010). "Stages in the development of market orientation publication activity: a longitudinal assessment". *European Journal of Marketing*, 44(9/10), 1384-1409.

Grewal, R., Chandrashekar, M., Johnson, J. L., & Mallapragada, G. (2013). Environments, unobserved heterogeneity, and the effect of market orientation on outcomes for high-tech firms. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(2), 206-233.



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(2), 166-173.

Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: the organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9(2), 193-206.

Harrison, R. L., & Reilly, T. M. (2011). Mixed methods designs in marketing research. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 14(1), 7-26.

Helfat, C. E., & Martin, J. A. (2015). Dynamic managerial capabilities: a perspective on the relationship between managers, creativity, and innovation in organizations. En C. E. Shalley, M. A. Hitt, & J. Zhou, *The Oxford handbook of creativity, innovation, and entrepreneurship* (págs. 421-429). New York: Oxford University Press.

Homburg, C., & Pflesser, C. (2000). A multiple-layer model of market oriented organizational culture: measurement issues and performance outcomes. *Journal of Marketing Research*, 37, 449-462.

Hunt, S. D., & Lambe, C. J. (2000). Marketing's contribution to business strategy: market orientation, relationship marketing and resource-advantage theory. *International Journal of Management Reviews*, 2(1), 17-43.

Hurley, R. F., & Hult, T. M. (1998). Innovation, market orientation and organizational learning: an integration and empirical examination. *Journal of Marketing*, 62(3), 42-54.

Jawahar, I. M., & McLaughlin, G. L. (2001). Toward a descriptive stakeholder theory: an organizational life cycle approach. *Academy of Management Review*, 26(3), 397-414.

Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Market orientation: antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57, 53-70.

Jaworski, B., Kohli, A. K., & Sahay, A. (2000). Market-driven versus driving markets. *Journal of the Academy of Marketing Sciences*, 28(1), 45-54.



Kara, A., Spillan, J., & DeShields, O. (2005). The effect of a market orientation on business performance: a study of small-sized service retailers using MARKOR scale. *Journal of Small Business Management*, 43(2), 105-118.

Kirca, A. H., Jayachandran, S., & Bearden, W. O. (2005). "Market orientation: a meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance". *Journal of Marketing*, 69, 24-41.

Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1-18.

Kohli, A., Jaworski, B., & Kumar, A. (1993). MARKOR: a measure of market orientation. *Journal of Marketing Research*, 30, 467-477.

Kowalkowski, C. (2011). Dynamics of value propositions: insights from service-dominant logic. *European Journal of Marketing*, 45(1/2), 277-294.

Kumar, V., Jones, E., Venkatesan, R., & Leone, R. P. (2011). Is market orientation a source of sustainable competitive advantage or simply the cost of competing? *Journal of Marketing*, 75(1), 16-30.

Lindgreen, A., Hingley, M. K., Grant, D. B., & Morgan, R. E. (2012). Value in business and industrial marketing: past, present, and future. *Industrial Marketing Management*, 41, 207-214.

McKenna, R. (1991). Marketing is everything. *Harvard Business Review*, 65-79.

Molina-Azorín, J. F. (2011). The use and added value of mixed methods in management research. *Journal of Mixed Methods Research*, 5(1), 7-24.

Montiel, H. C., Haces, G. A., & Ruiseñor, M. Q. (2014). Towards a theory for strategic posture in new technology based firms. *Journal of Technology Management and Innovation*, 9(2), 77-85.

Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20-35.



Narver, J., Slater, S., & MacLachlan, D. (2004). Responsive and proactive market orientation and new product success. *Journal of Product Innovation Management*, 21(5), 334-344.

O'Sullivan, D., & Butler, P. (2009). Market orientation and enterprise policy. *European Journal of Marketing*, 43(11-12), 1349-1364.

Paladino, A. (2008). Analyzing the effects of market and resource orientations on innovative outcomes in times of turbulence. *Journal of Product Innovation Management*, 25, 577-592.

Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York, NY: Free Press.

Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 79-91.

Priem, R. L. (1990). Top management team group factors, consensus, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 11, 469-478.

Roersen, M. J., Kraaijenbrink, J., & Groen, A. J. (2013). Marketing ignorance and validity of Narver and Slater's MKTOR scale in high-tech russian firms. *Journal of Product Innovation Management*, 30(3), 545-559.

Rubera, G., & Kirca, A. H. (2012). Firm innovativeness and its performance outcomes: a meta-analytic review and theoretical integration. *Journal of Marketing*, 76(3), 130-147.

Shapiro, B. P. (1988). What the hell is 'market oriented'? *Harvard Business Review*, 119-125.

Slater, S. F., & Narver, J. C. (1994). Does competitive environment moderate the market orientation - performance relationship? *Journal of Marketing*, 58, 46-55.

Smith, K. G., Mitchel, T. R., & Summer, C. E. (1985). Top level management priorities in different stages of the organizational life cycle. *Academy of Management Journal*, 28(4), 799-820.



Stock, R., Six, B., & Zacharias, N. A. (2013). Linking multiple layers of innovation-oriented corporate culture, product program innovativeness, and business performance: a contingency approach. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(3), 283-299.

Strauss, A., & Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research: grounded theory procedures and techniques*. Newbury Park, CA: Sage.

Teece, D. J. (2014). The foundations of enterprise performance: dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms. *The Academy of Management Perspectives*, 28(4), 328-352.

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.

Teeratansirikool, L., Siengthai, S., Badir, Y., & Charoenngam, C. (2013). Competitive strategies and firm performance: the mediating role of performance measurement. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(2), 168-184.

Tsai, K.-H., & Yang, S.-Y. (2013). Firm innovativeness and business performance: the joint moderating effects of market turbulence and competition. *Industrial Marketing Management*, 42, 1279-1294.

Ulwick, A. W. (2005). *What customers want: using outcome-driven innovation to create breakthrough products and services*. New York, NY: McGraw-Hill.

Vargo, S. L., Wieland, H., & Akaka, M. A. (2015). Innovation through institutionalization: a service ecosystems perspective. *Industrial Marketing Management*, 44(1), 63-72.

Vergara, J. S., Fontalvo, T. H., & Maza, F. Á. (2010). La planeación por escenarios: revisión de conceptos y propuestas metodológicas. *Prospect*, 8(2), 21-29.

Wu, W.-Y., Chiang, C.-Y., & Jiang, J.-S. (2002). Interrelationships between TMT styles and organizational innovation. *Industrial Management & Data Systems*, 102(3), 171-183.

Yin, R. K. (2002). Case study research: design and methods. California: Sage.

Zhou, K. Z., Yim, C. B., & Tse, D. K. (2005). The effects of strategic orientations on technology and market-based breakthrough innovations. *Journal of Marketing*, 69(2), 42-60.



Zhou, Y., Chao, P., & Huang, G. (2009). Modeling market orientation and organizational antecedents in a social marketing context: evidence from China. *International Marketing Review*, 26(3), 256-274.

