

## **Estrategia competitiva, orientación a mercado, tecnologías de la información y desempeño**

Carmen Ynzunza & Juan Izar

C. Ynzunza & J. Izar.

Universidad Tecnológica de Querétaro, Avenida Pie de la Cuesta 2501, Unidad Nacional, 76148 Santiago de Querétaro, Querétaro de Arteaga  
bynzunza@uteq.edu.mx.

M. Ramos., V. Aguilera., (eds.). Ciencias Administrativas y Sociales, Handbook -©ECORFAN- Valle de Santiago, Guanajuato, 2013.

## Abstract

This research seeks to test the relationship between competitive strategy, resources and capabilities of market orientation and information technologies (ICT's) and organizational performance. The study was aimed at SMEs in the industrial sector, and the data were collected from 116 organizations in the State of Queretaro. The typology to address competitive strategy was that of Miles and Snow (1978) which refers to four strategic archetypes: prospectors, analyzers, defenders and reactors. The sampling method was a convenient not probabilistic one and data collection was done through personal interview with the directors of organizations. The analysis technique was a structural analysis for which the structural and measuring models were designed and tested with Amos software.

The research results show that prospectors and analyzers competitive strategies have a significant impact on the development of resources and capabilities of market orientation and information technology. It was also found a positive but a non significant association of these archetypes with organizational performance. Likewise, this relationship is not significant with market orientation. However, it was tested the link between market orientation and organizational performance measured by profitability, adaptability, customer satisfaction, growth and operational efficiency. Just as the link between information technology with organizational performance, although it was not significant.

There is a also a strong association between information technology with market orientation resources and capabilities. We conclude that the companies establishing prospectors and analyzers strategies and developing information technology resources and capabilities, will generate higher levels of market orientation, capacity directly related to superior performance. Similar results were found by other researchers in studies carried out in other countries.

## 22 Introducción

La internacionalización de la economía, la incertidumbre de los mercados, el incremento de la competencia, la demanda de innovaciones continuas y el crecimiento en el uso de la tecnología de la información han forzado a las empresas a mejorar su competitividad (Aragón y Sánchez, 2005), al igual que han generado nuevas áreas de oportunidad, flexibilidad y especialización de la demanda que permiten aún a las empresas pequeñas ser más competitivas. La micro, pequeña y mediana empresa en México constituye la base de la economía y es potencial desarrolladora de empleo y reactivadora de la misma. Representa más del 99.8% de las empresas establecidas, emplea una fuerza laboral del 72% y aporta el 52% del producto interno bruto nacional (INEGI, 2009). Sin embargo, a pesar de estar inmersa en un proceso de transformación producto de un entorno global más competitivo y de haber establecido nuevos método de trabajo para incrementar su competitividad, muchas firmas permanecen aún rezagadas; no han podido integrarse a cadenas productivas o conglomerados que les permitan insertarse rápidamente a los procesos productivos; acceder a la transferencia de tecnología, información o estrategias de gestión.

Aunado a una falta de visión empresarial de largo plazo, una pobre capacidad de innovación, el estancamiento del desarrollo del capital humano, a la par de un cuestionable programa de desarrollo gubernamental de apoyo a las mismas. Ante este escenario, algunos empresarios han desarrollado estrategias que les permitan adaptarse y responder rápidamente a estos cambios para lograr así un mejor desempeño para sus organizaciones. Otros, sin embargo, han optado por seguir manteniendo una posición defensiva; firmas de reducida internacionalización, con poca capacidad para generar procesos de aprendizaje y mecanismos de integración.

Querétaro, al igual que muchos otros estados del país, desde los años 80's ha tenido un proceso de crecimiento económico, producto principalmente de la inversión de empresas del exterior en el Estado. La industrialización ha traído, además de una mayor inversión y creación de empleos, un incremento en el número de competidores provenientes de otros países, con procesos innovadores de manufactura, tecnología, mercadotecnia y dirección que garantizan mayores posibilidades de éxito, situación que ha repercutido fuertemente en el progreso de las PyMES locales, propiciando el rezago paulatino de las mismas. La ubicación geográfica y las condiciones del Estado han atraído a numerosas transnacionales y grandes empresas mexicanas de manufactura industrial que encuentran en Querétaro productos de calidad y precios bajos. Empresas que requieren servicios de proveeduría de pequeñas y medianas empresas y representan la mayor contribución al producto interno bruto (57%), por lo que el gobierno ha canalizado recursos significativos y programas de apoyo para el mejoramiento de las mismas. Sin embargo, estos esfuerzos no han dado resultado. El 99.43% de las empresas instaladas, después de varios años de exposición a los mercados internacionales y a las prácticas de empresas transnacionales, siguen siendo micro, pequeñas y medianas, predominando por supuesto las primeras; y presentando el mayor desarrollo en el sector servicios. El sector industrial ha crecido en promedio a una tasa del 1% anual en los últimos cinco años. La pequeña y mediana empresa no ha podido beneficiarse más ampliamente del conocimiento generado por las grandes. Si bien, el contexto local es un factor determinante para el desarrollo y fortalecimiento de las capacidades tecnológicas y organizacionales, y a pesar de que hay una gran riqueza de agentes presentes en la localidad, no se han generado los flujos de conocimientos necesarios que permitan potencializar a este sector. Pocas de las empresas locales poseen tecnología avanzada; otras realizan labores de maquila y enfrentan condiciones económicas, tecnológicas y de mercado adversas, debido a los constantes requerimientos de sus clientes, el incremento de los costos de fabricación y el acceso al financiamiento (Sverket et al, 2001). A la par de los factores endógenos y exógenos que son característicos de las mismas, que inciden en su desempeño y son similares a los del resto de la industria del país.

Algunas empresas conscientes de la necesidad de cambio, han canalizado recursos y esfuerzos para el mejoramiento de sus prácticas de gestión, comercialización, administración de los recursos humanos, tecnología e innovación, relaciones de colaboración, sistemas de información, etc., obteniendo resultados financieros y de crecimiento superiores al promedio de su industria.

Otras han aprendido de las relaciones y experiencias obtenidas a través de sus proveedores o clientes, y algunas más han conformado sus propios esquemas de actuación.

Diversas investigaciones han demostrado que las firmas que establecen una clara estrategia alcanzan un mejor desempeño, sin embargo, pocas de las empresas mexicanas están conscientes del impacto de la estrategia seleccionada en el desempeño de sus organizaciones, y no visualizan la importancia de los recursos y capacidades internos como elementos críticos para generar ventaja competitiva (Barney, 1991). Así, la supervivencia y crecimiento de las organizaciones del Estado dependerán en gran medida de la selección e implementación de estrategias competitivas que les permitan adaptarse a las condiciones cambiantes del mercado y de la creación de aquellos recursos y capacidades organizacionales que agreguen valor, contribuyan a mejorar su posición competitiva y a alcanzar un desempeño organizacional superior. Por lo que, considerando ésta un área de interés que puede proveer información importante para el desempeño de las organizaciones y ser un aporte al desarrollo del conocimiento de la misma, este estudio busca explorar el vínculo existente entre la estrategia competitiva (prospectoras y analizadoras), los recursos y capacidades organizacionales distintivos (tecnologías de información y orientación al mercado) y el desempeño organizacional; y las relaciones existentes entre ellos. El conocimiento y divulgación de las estrategias y procesos de otras organizaciones, deben ser una fuente de aprendizaje y contribuir a acelerar el crecimiento de otras unidades productivas que convergen en un ambiente competitivo en clara desventaja respecto a las grandes transnacionales y competidores.

**Estrategia Competitiva y Recursos y Capacidades Organizacionales:** La estrategia y su formulación juegan un papel importante en el proceso de administración y el desempeño. Diversas tipologías han abordado el estudio de la estrategia en las organizaciones. La tipología de Miles y Snow (1978), una de las más utilizadas, describe sobre la base de un ciclo adaptativo cuatro diferentes tipos de organizaciones, prospector, analizador, defensor y reactor. Los prospectores son líderes en la industria, generan nuevos productos e introducen las nuevas tecnologías. Los analizadores utilizan la imitación para desarrollar ideas de negocios, y localizar y explotar nuevos productos y oportunidades. Los defensores son eficientes en costos y cuestiones operativas; y finalmente, los reactores son organizaciones sin una estrategia clara, con un desempeño pobre.

La teoría basada en los recursos y capacidades es también una estructura útil e importante para el análisis de muchos temas estratégicos; sugiere la generación de diferentes recursos y capacidades para competir de manera exitosa en el mercado (Wernerfelt, 1984); Barney, 1986); también que organizaciones con una estrategia clara y consistente tendrán un mejor desempeño que aquellas sin estrategia; y que estas diferencias son producto de los recursos y de cómo se aplican y convierten en capacidades (Miles y Snow, 1978; y Porter, (1991). Así, los recursos y capacidades han sido asociados con los arquetipos estratégicos, sugiriendo que los efectos de las estrategias estarán determinados por las características de los recursos y la combinación de estos; y su uso y desarrollo varía en función de los objetivos y la estrategia seleccionada (Borch, Morten y Senneeth (1999).

También, se señala la importancia de los recursos y capacidades en el contexto competitivo y el desarrollo de recursos y capacidades organizacionales para la formulación de la estrategia y el desempeño organizacional, considerando por supuesto, que no todos los recursos son de igual importancia o poseen el potencial para ser una fuente de ventaja competitiva, por lo que cada organización deberá generar su propio conjunto de recursos y capacidades con base en su mercado competitivo, su experiencia pasada y sus necesidades futuras (Grant, 1991; Barney, 1991). De igual manera, se menciona que los recursos y capacidades son fuente de ventaja competitiva; son producto de la combinación de activos y capacidades que se han creado a través del tiempo; son difíciles de duplicar (Day, (1994); y están vinculados con todos aquellos procesos que permiten crear valor económico, relacionándolos con el desempeño y la habilidad de sostener ventajas competitivas, siempre y cuando estén alineados a las condiciones del mercado o el ambiente competitivo (Conan, Mokwa y Varadarajan, 1990; Aragón y Sharma 2003).

Recursos y capacidades de Orientación a Mercado y Tecnologías de la Información: En la literatura reciente, varios recursos y capacidades han sido identificados como particularmente críticos para un desempeño mejorado. Para Slater y Narver (1994) la orientación a mercado es una base sólida para la creación de capacidades que permitan a los negocios entregar un valor superior a sus clientes y es un factor determinante en la rentabilidad y el desempeño. Es una dimensión estratégica fundamental para aproximarse al entendimiento de los mercados (Kohli y Jaworski, 1990). Las organizaciones orientadas al mercado se distinguen por su habilidad para sentir los eventos y tendencias en sus mercados antes que sus competidores y anticipar más precisamente las respuestas a acciones diseñadas para retener o atraer clientes, mejorar relaciones con los canales y amenazas de competidores (Day, 1994). Por lo que las firmas con una fuerte orientación a mercado persiguen la ventaja competitiva al priorizar la creación y mantenimiento del valor al cliente y desarrollar una sensibilidad a la información acerca de las necesidades actuales y futuras de éstos (Kohli and Jaworski, 1990; Narver y Slater, 1990). Matsuno y Mentzer (2000) plantean que las organizaciones pueden incrementar sus niveles de orientación a mercado al establecer una clara conexión entre la estrategia de negocios y la efectividad de las prácticas de mercadotecnia.

Mc Daniel y Kolari (1987) señalan que las organizaciones exitosas pueden ser vistas como aquellas que más eficientemente interactúan con su medio ambiente, encontrando relaciones positivas entre algunos tipos estratégicos, las prácticas de mercadotecnia y el desempeño. Al igual que Matsuno et al (2000) encuentran que el ambiente es un factor determinante en la respuesta de la firma y que ésta es producto de la estrategia implementada en función de los objetivos de desempeño deseados. Aragón y Sharma (2003) sugieren la existencia de niveles de variación de orientación a mercado y la implementación de diversas estrategias competitivas para lograr ajustar los recursos y capacidades organizacionales a las oportunidades y amenazas que se generen en el entorno.

Así, Jaworski y Kohli, (1993) refieren que las firmas orientadas a mercado tienen un desempeño significativamente mayor que las firmas con menor orientación. Especialmente en las variables relacionadas con la rentabilidad, adaptabilidad y satisfacción del cliente.

Respecto de las tecnologías de la información, algunos estudios han encontrado una relación positiva entre el uso de determinados sistemas (Shaberwal y Chan, 2001) o perfiles de despliegue tecnológico en función de la estrategia adoptada (Croteau y Bergeron, (2001). Otros más han explorado como los recursos y capacidades de tecnología de la información afectan el desempeño, considerando que los recursos inimitables y valuales, es la combinación de activos de software y hardware que permite crear una infraestructura de tecnología de información flexible y sofisticada que se ajuste a las necesidades y prioridades de la firma (Ravinchadran y Lertwongsatien, 2005). De igual manera se ha estudiado el papel de las capacidades de tecnología de la información para crear ventaja competitiva, identificando tres tipos de capacidades: de valor, competitivas y dinámicas como: la calidad de la infraestructura de la tecnología de información, la experiencia del negocio en tecnología de la información, la relación de la infraestructura, la intensidad del aprendizaje organizacional (Bhatt y Grover, 2005). También se ha explorado como las tecnologías de la información, en combinación con otros recursos y capacidades permiten movilizar y desplegar recursos, crear conocimiento técnico y de mercado (Bharadwaj, 2000; De Sarbo et al, 2003). De igual manera, se han identificado perfiles de despliegue tecnológico para los diferentes tipos de estrategia de negocio, evidenciando un vínculo positivo entre algunos de ellos y el desempeño (Croteau y Bergeron, 2001); y la importancia de la alineación de las tecnologías de la información con la estrategia para el desempeño organizacional (Sabherwal y Chan, 2001). Además de que se ha señalado la relevancia de las tecnologías de la información para la integración del negocio, la vinculación externa y la gestión, sugiriéndose que firmas con capacidades de tecnologías de la información superiores alcanzarán un desempeño superior al de sus competidores en la industria (Wade y Hulland, 2004, Santhanam y Hartoro, 2003).

### **22.1 Desempeño organizacional**

Finalmente, para medir la relación de los recursos y capacidades con el desempeño organizacional, se han utilizado varios indicadores.

Venkatraman y Ramaujan (1986) emplean el financiero, el de negocio y el de la calidad y responsabilidad social. Mientras que Venkatraman (1989) propone el crecimiento determinado por el volumen de ventas, el grado de satisfacción y las ganancias de participación de mercado en relación a la competencia; y la rentabilidad. Narver y Slater (1990) incluyen la lealtad al cliente, el éxito de nuevos productos y la participación de mercado. Vorhies y Harker (2000) contemplan la adaptabilidad y satisfacción del cliente. Mientras que Vorhies y Morgan (2005) consideran el nivel de satisfacción del cliente al igual que la entrega de valor al cliente. Esta fundamentación teórica sustenta las preguntas e hipótesis de investigación planteada.

### **22.2 Metodología**

El estudio es considerado como del tipo transversal causal y fue dirigido a las pequeñas y medianas empresas del sector de manufactura industrial del Estado de Querétaro, ubicadas en la ciudad capital y los municipios de Corregidora, Pedro Escobedo, El Marqués y San Juan del Río, por encontrarse en éstos concentradas la mayor parte de las industrias de los sectores más representativos del Estado (77.4%).

El criterio de selección fue el número de empleados, utilizando como referente los criterios de clasificación del Directorio DIME de la Secretaría de Desarrollo Sustentable del Estado, delimitando el tamaño de la población a 646 empresas. Los rangos de clasificación son de 14 a 50 empleados para pequeñas y de 51 a 500 para medianas. El muestreo fue de conveniencia no probabilístico. La recolección de información se llevó a cabo a través de entrevistas aplicadas a directivos de las PyMES que desearon participar y cumplían con los criterios de selección. Los detalles del diseño metodológico se presentan en la Tabla 22.

**Tabla 22** Diseño metodológico

Características	Investigación
Unidad de análisis	646 Pymes del sector de manufactura industrial
Área Geográfica	Estado de Querétaro
Criterio de selección	Pymes de 14 a 500 empleados
Tipo de muestreo	De conveniencia no probabilístico
Tamaño de la muestra	116 Pymes
Técnica de recolección de datos	Entrevistas personalizadas a directivos
Método de medición	Análisis estructural
Escala de medición	Escala Likert de 5 puntos

Fuente: Elaboración propia.

La estrategia competitiva fue explorada con la escala desarrollada por Miles y Snow (1978) para empresas prospectoras y analizadoras. En cuanto a la orientación al mercado se utilizó el instrumento desarrollado por Narver y Slater (1990) en sus tres dimensiones, orientación al cliente, al consumidor y coordinación interfuncional. Las tecnologías de la información con ítems tomados de Ravinchandran y Lertwongsatien, (2005) y Croteau y Bergeron, (2001) que consideran el escaneo y arquitectura tecnológica; el soporte, la operación de los sistemas y la infraestructura de relación. El desempeño organizacional fue evaluado con ítems de Venkatraman (1989) y Vorhies y Morgan (2005) que miden el crecimiento, rentabilidad, operación, crecimiento y satisfacción al cliente.

Los supuestos de investigación planteados fueron: H1: Existe una relación positiva y significativa entre estrategias competitivas prospectoras y analizadoras y el desempeño organizacional. H2: Existe una asociación positiva y significativa entre los recursos y capacidades de orientación al mercado y de tecnología de la información con el desempeño organizacional. H3: Existe un vínculo positivo y significativo entre los recursos y capacidades de tecnología de la información y orientación a mercado con las estrategias competitivas prospectoras y analizadoras. H5: Existe una asociación positiva y significativa entre los recursos y capacidades de tecnología de la información y los de orientación al mercado. La Tabla 22.1 resume las características de la unidad y los elementos muestrales de las organizaciones participantes.

**Tabla 22.1** Características de la unidad y elementos muestrales

Población		116 empresas pequeñas y medianas							
Municipios		Querétaro, Corregidora, Pedro Escobedo, El Marques y San Juan del Río							
Sector	%	Tamaño	%	Capital	%	Mercado	%	Tipo de empresa %	
Química, caucho y plástico	23.3	Peq.	23.3	Nacional	41.4	Nacional	32.8	Familiar	19.8
Metal mecánica	40.5			Extranjero	53.4	Extranjero	12.9	Sociedad	26.7
Alimentos, bebidas y tabaco	10.3								
Textil	6.9	Med.	76.7	Mixto	5.2	Mixto	54.3	Subsidiaria	53.4
Servicios industriales	8.6								
Otros	10.3								

Elementos muestrales

Escolaridad	%	Experiencia	%	Antigüedad	%	Área	%
Preparatoria	11.2	1 a 5 años	27.6	1 a 5 años	38.8	Dirección General	19.0
Licenciatura	69.8	6 a 10 años	23.3	6 a 10 años	37.1	Producción	49.1
Especialidad	9.5			11 a 20 años	19	Administración	11.2
Maestría	4.3	Más de 10 años	49.1	Más de 20 años	5.2	Otras	20.7
Otros	5.2						

### 22.3 Resultados

El modelo se evaluó mediante análisis estructural (SEM) donde los pesos y cargas de los ítems muestran la robustez de las medidas y el signo el sentido de las relaciones teóricas (Hair et al, 1999). La consistencia interna de la escala de medición se validó a través del Alfa de Cronbach (Tabla 22.2). El valor mínimo alcanzado por constructo fue de .776 y el mayor de .943.

**Tabla 22.2** Análisis de confiabilidad de los constructos

Constructo	Dimensiones	Confiabilidad	No. de ítems
Estrategia competitiva	Prosectoras		5
	Analizadoras		2
Tecnologías de la información	Escaneo tecnológico	.942	4
	Arquitectura tecnológica	.909	3
	Soporte de sistemas	.911	3
	Operación de los sistemas	.901	3
	Infraestructura de relación	.943	3
Orientación al mercado	Orientación al cliente	.716	3
	Orientación al consumidor	.855	3
	Coordinación interfuncional	.819	3

Desempeño organizacional	Financiero	.833	3
	Crecimiento	.866	3
	Adaptabilidad	.876	3
	Operatividad	.653	3
	Satisfacción del cliente	.776	3

La validez discriminante se llevó a cabo a través del análisis factorial confirmatorio mediante componentes principales con rotación varimax. El determinante obtenido fue de .001; la medida de adecuación de la muestra de Kaiser Meyer Olkin fue de .863. La prueba de esfericidad de Bartlett fue de 1293.167 con 105 grados de libertad. La varianza total explicada por el modelo fue de 76.344 con cuatro factores. La Tabla 22.3 presenta la estructura factorial del modelo desarrollado y la varianza por cada uno de los constructos. La varianza total explicada por el modelo fue de 76.344. Los valores de las comunalidades estuvieron en un rango de .678 a .901. Valores mayores a .400 son aceptables para las ciencias sociales. El modelo es de tipo recursivo y para su evaluación se empleó el software AMOS 21. Los resultados del modelo indican que el ajuste mínimo fue alcanzado sin errores o advertencias. La prueba de Chi cuadrada del modelo fue de 197.428 con 84 grados de libertad con un resultado de bondad de ajuste de 2.350. El GFI de .889, RMSEA de .108 y un RMR de .058. Las medidas de ajuste del modelo reflejan que los resultados del modelo son válidos. Valores de aceptación de 1 a 5 indican un buen ajuste.

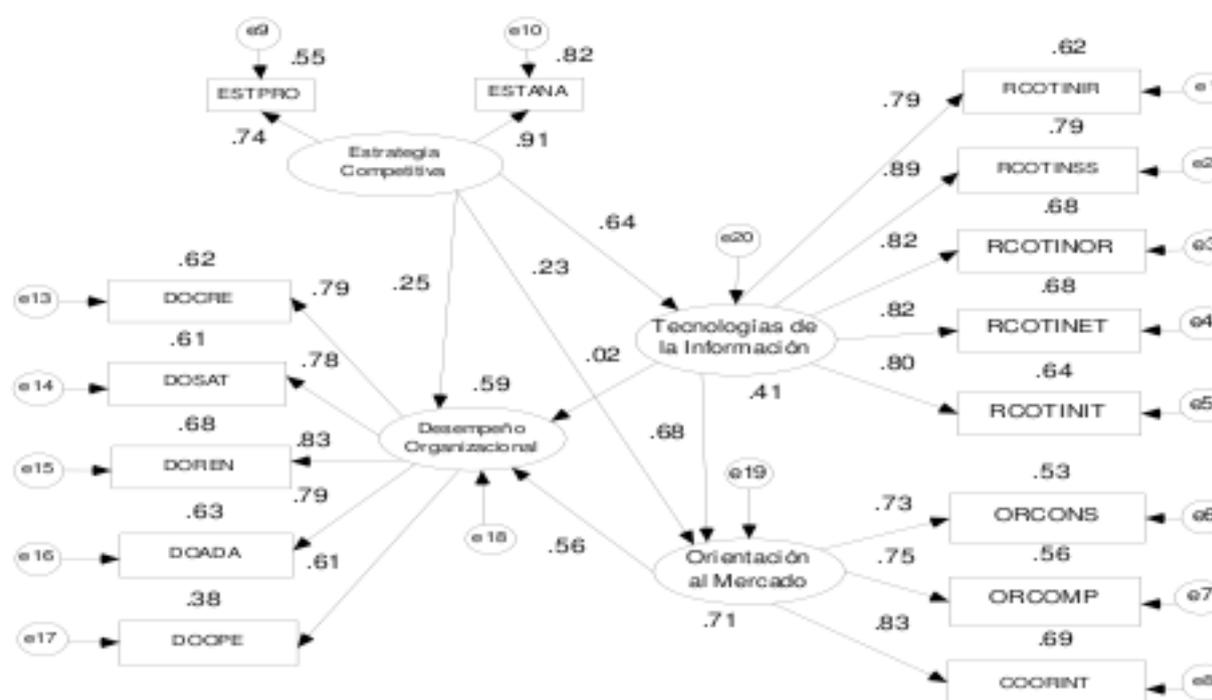
**Tabla 22.3** Análisis Factorial Confirmatorio

Constructo	Variables	Etiqueta	Estrategia competitiva	Tecnologías de la información	Orientación al mercado	Desempeño organizacional
Estrategia competitiva	Prosectoras	ESTPRO	.876			
	Analizadoras	ESTANA	.771			
Tecnología de la información	Escaneo tecnológico	RCOTINET		.749		
	Arquitectura tecnológica	RCOTINIT		.648		
	Soprote de sistemas	RCOTINSS		.835		
Orientación al mercado	Orientación al cliente	ORCONS			.696	
	Orientación al competidor	ORCOMP			.764	
	Coordinación interfuncional	COORINT			.776	
Desempeño	Crecimiento	DOCRE				.679
	Financiero	DOREN				.817
	Adaptabilidad	DOADA				.619
	Operatividad	DOOPE				.811
	Satisfacción del cliente	DOSAT				.676
Varianza			13.033	24.339	18.043	20.929
Varianza total explicada			13.033	37.372	55.415	76.344

Método de extracción: Análisis de componentes principales. Método de rotación. Normalización Varimax con Kaiser. La rotación ha convergido en 6 interacciones.

La Figura 22 presenta los resultados obtenidos del modelo estructural, las relaciones encontradas y el nivel de significación de las mismas. Los hallazgos prueban la relación existente entre las tecnologías de la información y el desempeño organizacional (.023;  $p < .05$ ). La asociación es no significativa con un efecto considerado como bajo. Los valores de las dimensiones estudiadas escaneo tecnológico (.821,  $p < .001$ ), arquitectura tecnológica (.797,  $p < .001$ ), soporte de sistemas (.894,  $p < .001$ ), operación de los sistemas (.819,  $p < .001$ ), e infraestructura de relación (.789,  $p < .001$ ), fueron también positivas y significativas. Estudios similares han encontrado relaciones positivas entre estos constructos (Bhat y Grover, 2005, Bharadwaj, 2000). En cuanto al vínculo entre la orientación al mercado y el desempeño organizacional, los estadísticos alcanzados confirman también esta asociación, es significativa y positiva, con un efecto considerado como grande (.557,  $p < .001$ ). La orientación al consumidor (.732,  $p < .001$ ), al competidor (.756,  $p < .001$ ), y la coordinación interfuncional (.837,  $p < .001$ ), resultaron igualmente positivas y significativas con valores altos. Otros trabajos tuvieron resultados coincidentes (Slater y Narver, 1994; Kohli y Jaworski, 1990). Igualmente se valida la fuerte relación entre los recursos y capacidades de tecnología de la información y la orientación al mercado (.680,  $p < .001$ ). Investigaciones anteriores también evidenciaron una relación de las Tic's con la vinculación externa, el conocimiento del mercado y la comunicación entre áreas funcionales (Bharadwaj et al, 1998; De Sarbo et al (2003). La relación entre la estrategia competitiva con las tecnologías de la información fue también positiva (.640,  $p < .001$ ). Asimismo los estimados de las estrategias prospectoras (.748,  $p < .001$ ), y analizadoras (.915,  $p < .001$ ) con valores altos ambas. Croteau y Bergeron, (2001) y (Sabherwal y Chan, (2001) tuvieron hallazgos similares. Respecto de la asociación de la estrategia competitiva con la orientación al mercado (.228,  $p < .05$ ) aunque es positiva es no significativa, al igual que su vínculo con el desempeño organizacional (.254,  $p < .05$ ). Las dimensiones de crecimiento (.793,  $p < .001$ ), satisfacción del cliente (.782,  $p < .001$ ), rentabilidad (.834,  $p < .001$ ), adaptabilidad (.789,  $p < .001$ ), y operación (.613,  $p < .001$ ), son positivos con efectos grandes. Mc Daniel y Kolari (1987) y Matsuno et al (2000), igualmente encuentran relaciones positivas entre algunos tipos estratégicos, las prácticas de mercadotecnia y el desempeño.

**Figura 22**



## 22.4 Discusión

Estrategias competitivas prospectoras y analizadoras inciden en el desarrollo de recursos y capacidades de tecnología de la información. Sin embargo, por sí mismas no contribuyen al éxito organizacional. Es a través del soporte de las tecnologías de la información como se desarrollan otras capacidades nucleares importantes como las de orientación a mercado, las cuales permiten alcanzar un desempeño superior. Aún cuando las estrategias competitivas prospectoras y analizadoras, han sido asociadas a empresas con una alta orientación a mercado e innovación tecnológica, el desarrollo de éstas depende de en gran medida del soporte que las TIC puedan proporcionar, en este caso a los recursos y capacidades de orientación al mercado para monitorear clientes, competidores y las fuerzas del mercado. De igual manera, proveen información vital para la gestión organizacional y la toma de decisiones con resultados importantes en la productividad y competitividad de las organizaciones. Dada la capacidad de las TIC para obtener, almacenar y gestionar la información se convierten en piezas clave de la realidad empresarial. La ampliación de su uso ha transformado la forma de hacer negocios, llegando a modificar las actividades de la cadena de valor, las estructura organizativas y los sistemas de gestión. Por lo que es manifiesta su importancia. La orientación al mercado es un elemento estratégico para aproximarse a los mercados y responder a los cambios tecnológicos y competitivos.

Así, el nivel de orientación al mercado, determinará, en gran medida, la probabilidad de alcanzar un desempeño superior, medido éste por aspectos de rentabilidad, crecimiento, adaptabilidad, operación y satisfacción al cliente.

## 22.5 Conclusiones

El estudio valida los supuestos planteados. Existe un vínculo entre la estrategia competitiva, la orientación al mercado, las tecnologías de la información y el desempeño organizacional. Probando así que estos recursos organizacionales son un elemento clave para garantizar la rentabilidad y el crecimiento de las organizaciones. Estrategias prospectoras y analizadoras favorecen el desarrollo de recursos y capacidades de valor, como los de orientación a mercado y de tecnologías de la información, lo que permite alcanzar una ventaja competitiva.

Los recursos y capacidades de tecnologías de la información permiten desarrollar y mejorar los sistemas e implementar nuevas tecnologías y aplicaciones que respondan a la estrategia de negocio. Son un factor clave para la generación de otros recursos y capacidades nucleares, como en este caso las de orientación a mercado que están vinculadas directamente con el desempeño organizacional.

Igualmente, los recursos y capacidades varían con el dinamismo del mercado. De ahí la importancia de establecer mecanismos que permitan monitorear constantemente el entorno tecnológico y competitivo para establecer estrategias que permitan a las organizaciones adaptarse y responder rápidamente a las amenazas competitivas.

Finalmente, es claro que para alcanzar una ventaja competitiva las organizaciones deberán desarrollar recursos y capacidades como los de orientación a mercado y tecnologías de la información, que permitan crear un valor superior al cliente y anticiparse a los movimientos competitivos con productos que satisfagan las necesidades presentes y futuras de sus clientes.

Propuesta para futuros estudios: En virtud de las limitaciones de este estudio. Otros recursos y capacidades más allá de los presentados podrían ser explorados como la gestión del conocimiento, el aprendizaje organizacional, liderazgo, etc. Asimismo podría hacerse uso de otros arquetipos estratégicos como los propuestos por Porter (1980) para analizar a las industrias y los competidores. También podrán desarrollarse otras escalas de medición que permitan hacer análisis estadísticos más robustos por constructo como las de intervalo o razón. El estudio se realizó únicamente en el sector industrial, también podría replicarse en el sector servicios.

## 22.6 Referencias

Aragón, A., y Sánchez, G. , (2005). "Strategic Orientation, Management Characteristics, and Performance: A study of Spanish SMEs", *Journal of Small Business Management*, 43, 3, 287-308.

Aragón, J., y Sharma, S., (2003). "A Contingent Resource Based View of Proactive Corporate Environmental Strategy", *Academy of Management Review*, 28, 1, 71-88.

Barney, J., (1991). "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, 17, 1, 99-120.

Bharadwaj, A., (2000). "A Resource-Based Perspective on Information Technology Capability and Firm Performance: An Empirical Investigation", *MIS Quarterly*, 24, 1, 169-196.

Borch O., Morten, H., y Senneseth, K., (1999). "Resource Configuration, Competitive Strategies, and Corporate Entrepreneurship: An Empirical Examination of Small Firms", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24, 1, 49-70.

Conan, J., Mokwa, M., y Varadarajan, P., (1990). "Strategic types, distinctive marketing competencies and organizational performance: A multiple-measures-based study", *Strategic Management Journal*, 11, 5, 365-383.

Croteau, A., y Bergeron, F., (2001). "An information technology trilogy: business strategy, technological deployment and organizational performance", *Journal of Strategic Information Systems*, 10, 2, 77-99.

Day, G., (1994). "The Capabilities of Market Driven Organizations", *Journal of Marketing*, 58, 4, 3-52.

De Sarbo, W., Di Benedetto, A., Jedidi, K., y Song, M., (2003). "A Constrained Finite Mixture Structural Equation Methodology for Empirically Deriving Strategic Types", Institute for the Study of Business Markets, Pennsylvania State University, 1-40.

Grant, R., (1991). "The resource based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation" *California Management Review*, 1991, 33, 3, 114-135.

Hair, J., Anderson, R., Tatham, R., y Black, W., (1999). "Análisis Multivariante", Quinta Edición, Pearson Prentice Hall, Madrid.

Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, (2009). "Micro, Pequeña, Mediana y Gran empresa. Estratificación de los establecimientos". Censos Económicos.

Instituto Nacional de Estadística, Geográfica e Informática, (2009). Censos Económicos.  
Jaworski, B., y Kohli, A., (1993). "Market Orientation: Antecedents and Consequences", *Journal of Marketing*, 57, 3, 53-70.

Kohli, A., y Jaworski, B., (1990). "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications", *Journal of Marketing*, 54, 1-18.

Matsuno, K., Mentzer, J., y Rentz, J., (2000). "A refinement and validation of the Markor Scale", *Journal of Academy of Marketing Science*, 28, 4, 527-539.

McDaniel, S., y Kolari, J., (1987). "Marketing Strategy Implications of the Miles y Snow Strategic Typology", *Journal of Marketing*, 51, 4, 19-30.

Miles, R., y Snow, C., (1984). "Designing strategic human resource systems", *Organizational Dynamics*, 13, 36-52.

Narver, J., y Slater, F., (1990). "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability", *Journal of Marketing*, 54, 4, 20-35.

Porter, M. (1985). "Competitive Advantage": Creating a sustaining superior performance", New York Press.

Ravichandran, T., y Lertwongsatien, Ch., (2005). "Effect of Information Systems Resources and Capabilities on Firm Performance: A Resourced Based Perspective", *Journal of Management Information Systems*, 21, 4, 237-276.

Sabherwal, R., y Chan, Y., (2001). "Alignment between Business and IS Strategies: A Study of Prospectors, Analyzers, and Defenders", *Information Systems Research*, 12, 1, 11-33.

Santhanam, R., y Hartono, E., (2003). "Issues in Linking Information Technology Capability to Firm Performance", *MIS Quarterly*, 27, 1, 125-153.

- Shaberwal, R., y Chan, Y., (2001). "Alignment between Business and IS Strategies: A Study of Prospectors, Analyzers, and Defenders", *Information Systems Research*, 12, 1, 11-33.
- Slater, S., y Narver, J., (1994). "Market Orientation, Customer Value and Superior Performance", *Business Horizons*, 37, 2, 22-28.
- Sverker, A., Ardila, A., Bernal, M., (2001). "El Sistema de Innovación de Querétaro", *Cooperación Regional Gotemburgo (Suecia)-Querétaro (México)*, Concyteq, 1-20.
- Venkatraman, N., (1989). "Strategic orientation of business enterprises: the construct, dimensionality and measurement", *Management Science*, 35, 8, 942-962.
- Vorhies, D., y Harker, M., (2000). "The Capabilities and Performance Advantages of Market Driven Firms: An Empirical Investigation", *Australian Journal of Management*, 25, 2, 145-171.
- Vorhies, D., y Morgan, N., (2005). "Benchmarking Marketing Capabilities for Sustainable Competitive Advantage", *Journal of Marketing*, 69, 1, 80-94.
- Wade, M., y Hulland, J., (2004). "Review: The Resource-Based View and Information Systems Research: Review, Extension, and Suggestions for Future Research", *MIS Quarterly*, 28, 1, 107-142.
- Wernerfelt, B., (1984). "A resource based view of the firm", *Strategic Management Journal*, 5, 171-180.