

El Cambio como Moderador en el Impacto de la Orientación a Mercado

EN EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL ¹

Dra. María del Carmen Martínez Serna ²

INTRODUCCIÓN

En el estudio de la mercadotecnia existen dos vertientes principales. Una de ellas es considerada como una filosofía u orientación de la administración que pone énfasis en aspectos culturales o de comportamiento organizacional; la segunda, comúnmente conocida por los practicantes de esta disciplina en las empresas, en el que se le considera como una serie de actividades destinadas a implementar esta filosofía.

La propia definición establecida por la Asociación Americana de Marketing contiene las dos vertientes referidas en el párrafo anterior al señalar que es "El proceso de planear y ejecutar la concepción, precios, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan las metas individuales y las de la empresa" (Lamb; 2002).

El estudio presentado en este artículo aborda la mercadotecnia como orientación de la administración de la firma. Los expertos en el área han enfatizado que la organización con una filosofía orientada al mercado beneficiará a la organización en la obtención de mejores resultados en desempeño (Stanton, *et al.* 1998;

Narver & Slater, 1990; Jaworski & Kholi, 1993).

Entre los antecedentes se encuentran estudios que la ubican como una cultura organizacional (Narver & Slater; 1990), una filosofía (Lichtenthal & Wilson, 1992 citado por Pulendran Sue *et al.*, 2000), o un conjunto de comportamientos (Jaworski & Kholi; 1993), los cuales crean un valor superior al cliente y al desempeño organizacional.

La relación entre la orientación a mercado y el Desempeño organizacional ha sido objeto de numerosos análisis. Los resultados de estudios previos dan señal de que es un factor clave para el éxito de las empresas, debido a ello han surgido cuestionamientos para averiguar ¿Qué factores internos causan que algunas firmas tengan bajos niveles de orientación a mercado mientras otras no? Los resultados a estos cuestionamientos logran la identificación de los factores necesarios en los que deberán tener atención las organizaciones para conseguir orientarse a mercado; sin embargo, uno de los debates que han surgido es conocer si el impacto que provoca el que una organización se oriente al mercado en sus niveles de desempeño, cambia ante diferentes situaciones específicas, existen ya algunos estudios al respecto, sin embargo es necesario profundizar aún más en el tema (Jaworski & Kholi, 1993; Slater & Narver, 1995; Pulendran Sue, *et al.* 2000).

Por otro lado, en las organizaciones, el proceso de cambio tiene que ver con la forma en que la dirección decide cómo se hará la transformación de aspectos significativos para la organización, la estrategia con la que una empresa decide cómo implementar nuevas culturas o comportamientos

¹ Ponencia arbitrada y presentada en el Congreso Internacional de la Academia de Ciencias Administrativas en la Universidad Autónoma de Guerrero "Impacto de los cambios estratégicos en el entorno y en las organizaciones", Acapulco, Gro. Mayo, 2004.

² Profesor-investigador de tiempo completo en el Depto. de Mercadotecnia del CCEA Universidad Autónoma de Aguascalientes, Av. Universidad No. 940 e-mail: mcmartin@correo.uaa.mx, Tel. 01-4499-10-8471.

es crucial para que funcionen sus prácticas. Para la elaboración de este estudio, se consideran dos tipos de estrategias a fin de realizar el cambio en la organización, el primero de ellos es racional, el cual es formal y proactivo³ (estrategia de cambio planeada) y el otro es informal y adaptativo⁴ (estrategia de cambio emergente).

De acuerdo a los antecedentes señalados, con el fin de verificar si el tipo de estrategia de cambio utilizada por los empresarios modifica el nivel en el que la Orientación a Mercado impacta al desempeño, se realizó un trabajo de campo en empresas del Estado de Aguascalientes, el presente artículo tiene como objetivo dar a conocer resultados parciales en la evaluación empírica de estas prácticas en la administración de las organizaciones. En otras palabras ¿la relación de la orientación a mercado y desempeño organizacional es moderada por las estrategias de cambio?

El artículo estará organizado de la siguiente manera: En la siguiente sección se examina la literatura que muestra evidencia con el fin de soportar el efecto moderador de las estrategias de cambio en la relación de orientación a mercado y desempeño organizacional, después de ello se desarrolla la hipótesis, siguiendo con el método de investigación, se presentan resultados así como su interpretación, para que al final de ello el lector encuentre las conclusiones.

Anteriores investigaciones han hecho intentos con el fin de conocer si la relación entre Orientación a Mercado y el Desempeño es contingente con diferentes situaciones industriales (mercado de consumo⁵ o no consumo⁶), (Narver & Slater; 1990); la influencia potencial de las características industriales —diferentes bienes industriales—, (Deshpandé & Webster; 1989); en

los cuales los hallazgos señalan poco o ningún efecto moderador.

También existen estudios que indican que el ambiente geográfico no juega un papel significativo entre la relación (Deshpandé & Webster; 1989); de igual forma se ha investigado si el grado de Orientación a Mercado es modificado por el ambiente de mercado, la intensidad competitiva, la turbulencia tecnológica, los factores de suministro y los factores de demanda en su relación con Desempeño. Los hallazgos señalan que ninguna de las características juega un papel que modifique sus niveles de relación (Jaworski & Kohli; 1993).

En un estudio empírico realizado por Matsuno & Mentzer (2000) se puede observar cómo se soportan los efectos moderadores del tipo de estrategia de negocios sobre la fuerza de relación entre la Orientación a Mercado y el Desempeño de negocios. Otros estudios señalan que el ambiente es determinante en la respuesta de la firma representada por la estrategia de negocios que incorpora, articula y refleja sobre la firma, misma que después comunica e implementa la dirección (Farell; 2000).

De acuerdo a la revisión literaria, se entiende que la estrategia de negocios es una dirección general de la respuesta de la firma, misma que se basa en información del ambiente (Jennings & Zandbergen; 1995; citados por Matsuno & Mentzer, 2000) esto explica la variedad de magnitud de relaciones entre medidas de desempeño y respuesta de mercado específica (o conducta), tal como una Orientación a Mercado.

El grado por el cual la Orientación a Mercado impacta al Desempeño de Negocios puede variar más a través de diferentes estrategias de negocios; tanto como el ambiente de mercado influya en las estrategias de negocios. La cultura de la organización y el involucramiento de los empleados (Hambrick, 1982; Jemison, 1984 citado por Matsuno & Mentzer, 2000), porque implementar una estrategia requiere control y monitoreo de su eficacia en el mercado.

Miles & Snows (1978, citado por Matsuno & Metzer; 2000) comenta que la orientación estratégica es una forma planeada de adaptación de la organización al ambiente percibido (mercado); esto es particularmente relevante

³ Tipo de estrategia que surge de la iniciativa de la alta dirección, las instrucciones para los cambios provienen de los altos niveles en la estructura y se imponen a los niveles jerárquicos hacia abajo.

⁴ En éste los procesos de cambio se realizan conforme se modifican los ambientes y surge a través de la pertenencia y compromiso hacia la organización de los niveles jerárquicos inferiores.

⁵ Grupo de clientes actuales o potenciales cuyo objetivo al adquirir el producto es utilizar el mismo para satisfacer necesidades personales o familiares.

⁶ Grupo de clientes actuales o potenciales cuyo objetivo al adquirir el producto es procesarlo, revenderlo, etc.

para las firmas externamente orientadas a la inteligencia de mercado, que establecen que, a mayor la racionalidad del estilo de decisión del gerente, hay un mayor uso de la información de mercadotecnia; a mayor el grado de involucramiento del grupo en la evaluación de la productividad en mercadotecnia se da un mayor uso de información de mercadotecnia; lo que permite tener evidencia en cuanto a que el tipo de estrategia de cambio influye en el desempeño, sobre el cual existe un impacto por parte de la Orientación a Mercado.

Kelmans (1958, citado por Farrell; 2000) desarrolla una teoría llamada "de proceso de influencia", en la que establece que las influencias tácitas son más probables de causar que las actitudes favorables; éstas últimas tienen que ver con la "solicitud" o petición, y deberán ser más exitosas que aquellas que causan sumisión o condescendencia, pero que no son congruentes con el sistema de valor objetivo. Se ha discutido que un cambio de arriba hacia abajo o estrategias de cambio planeado, con su énfasis en los programas de cambio a lo largo de la compañía, y el comportamiento de modificaciones individuales para adecuarlo con la cultura, tienen menos probabilidad de guiar a la internalización de actitudes favorables.

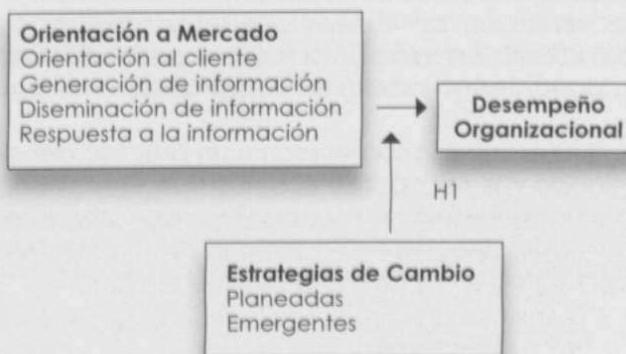
Dada esta teoría con este tipo de estrategia de cambio, se presentaría una resistencia por parte de los empleados, quienes tendrían mayor dificultad de apropiarse de la cultura que se desea implantar. Contrariamente, un enfoque de estrategia de cambio emergente, o de abajo hacia arriba con un énfasis sobre empowerment, participación y aprendizaje en todos los niveles organizacionales (Farrell; 2000) es más probable que produzca pertenencia psicológica o internalización, por lo que entonces es conveniente reconocer que para que una cultura de Orientación a Mercado se implemente adecuadamente; es decir, que tenga un impacto en el Desempeño Organizacional, requiera el tiempo necesario, pero que también dependerá la fuerza de esta relación del tipo de estrategia de cambio bajo la cual se haga progresiva la adopción de esta Orientación.

Por su parte, Farrell (2000) encontró que la estrategia de cambio planeada tiene un impacto sobre la orientación al aprendizaje y soporta la proposición de algunos autores, quienes encuentran que un enfoque en el logro programado puede

guiar a un efecto positivo sobre la Orientación a Mercado. Ellos se basan en la idea de que una estrategia de cambio planeada puede ser exitosa sólo si es estrictamente enfocada en preparar una efectiva experiencia de aprendizaje para crear un superior valor al cliente, señala a su vez que si la compañía quiere estar orientada a mercado, debería adoptar una estrategia emergente de cambio organizacional consistente con Kelmans, y los encuentros tentativos de Narver & Slater (1990). Ésto sugiere que los gerentes deben cambiar sus modelos mentales para promover el cambio desde abajo antes que desde arriba solamente.

En función a lo anterior, la literatura de cambio organizacional está repleta de modelos de cambio que requieren dimensiones desde abajo, si quieren mejorar su desempeño. En este modelo se sugiere que las estrategias de cambio actúan como mediadoras entre la Orientación a Mercado y el Desempeño; es decir, se puede probar si el cambio ocurre a través de ambientes de aprendizaje y adaptación, que por sí mismos deben estar en función de la habilidad de la organización para conseguir información Orientación a Mercado; a su vez, este cambio genera un mayor desempeño, porque crear un compromiso de mercadotecnia involucra cambios en la manera fundamental en la que la compañía y sus empleados se ven a sí mismos, su ambiente de negocios y el futuro.

Conforme a la evidencia presentada, la hipótesis a probar en el estudio verificará si la relación de Orientación a Mercado y Desempeño Organizacional es moderada por las estrategias de cambio.



Fuente: Elaborada por la autora.

Figura 1. Función moderadora de las Estrategias de Cambio.

MATERIALES Y MÉTODOS

Recolección de Datos

El estudio involucra como unidad de análisis a las empresas sector industrial, comercial y de servicios que operen en el Estado de Aguascalientes, catalogadas según el número de empleados en pequeñas, medianas y grandes.

Un cuestionario de 93 ítems, valorando los constructos base del modelo, más demográficos del ejecutivo y de la firma, fue enviado a los ejecutivos de alta dirección de las organizaciones, obteniendo la participación en el estudio de 96 firmas del sector industrial, 94 firmas del sector comercial y 90 del sector servicio.

Medición

El MO (Orientación a Mercado) constructo fue medido usando la escala MARKOR de cinco puntos (de "Totalmente de acuerdo" a "Totalmente en desacuerdo") de Jaworski & Kohli (1993), añadiéndose la dimensión cultural señalada por Narver & Slater (1990) de Orientación al cliente. La escala de Estrategias de cambio fue bipolar de cinco puntos, desarrollada por Farrell (2000).

El Desempeño Organizacional es una medición subjetiva compuesta por ítems en escala likert con información acerca de la rentabilidad promedio (Matsuno & Mentzer; 2000), el desempeño total de la empresa y el desempeño total de la empresa comparado con los competidores mayores (Jaworski & Kohli; 1993) y el desempeño de la empresa en dar valor al cliente, retención de nuevos clientes y satisfacción del cliente en relación a sus competidores más importantes. (Homburg & Pflesser; 2000)

Las escalas se sometieron a un proceso denominado validez aparente, por lo que se enviaron a un panel de expertos académicos. Los resultados obtenidos mostraron una buena consistencia teórica entre los constructos a evaluar.

⁷ Análisis de Ecuaciones estructurales de multi-muestras, es una técnica multivariada que permite contrastar los coeficientes en grupos distintos. Software AMOS 4.0

Validación de Medidas

La validación de las construcciones teóricas fue a través del análisis factorial confirmatorio, logrando tener un conjunto de variables que poseen la estructura teórica de acuerdo a los constructos que se analizaran en el modelo, los cuales explicaron, cada uno de ellos, varianzas por encima del 60%.

A fin de garantizar la consistencia interna de las escalas se llevó a cabo la prueba Alfa Cronbach. La totalidad de las mismas obtuvo índices por arriba de 0.70, excepto la escala de estrategias de cambio; sin embargo, algunos autores señalan que son aceptables índices arriba de 0.60 (Maholtra; 1997).

Después de verificar la estructura teórica necesaria al modelo, y se verificó tanto su validez como confiabilidad, se procedió a realizar el tratamiento estadístico de los datos, mismo que se desarrolló con análisis estructural.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Con el fin de probar el efecto moderador de las estrategias de cambio, en primer lugar se ordenaron los datos con respecto a la variable moderadora, identificándose la mediana para formar dos grupos, uno con índices en el rango correspondiente a la estrategia de cambio planeada, y otro con índices correspondientes al rango de estrategia de cambio emergente, obteniendo un grupo de 150 y 130 organizaciones respectivamente.

Para el análisis de cada subgrupo se aplicó la técnica de análisis Multi-group Structural Equation⁷ (MSEM) (Bollen 1989; Joreskog & Sorbom; 1993, citados por Matsuno & Mentzer; 2000) para examinar si el parámetro estimado (β) entre cada medida de Desempeño Organizacional-Orientación a Mercado difiere a través de las dos estrategias de cambio (Planeadas y Emergentes).

A través de "cross-group constraints", la significancia de las diferencias de grupo para el conjunto de parámetros del modelo pudo ser probada. Se estimó los coeficientes para cada trayectoria de las relaciones establecidas en el modelo, simultáneamente para los dos gru-

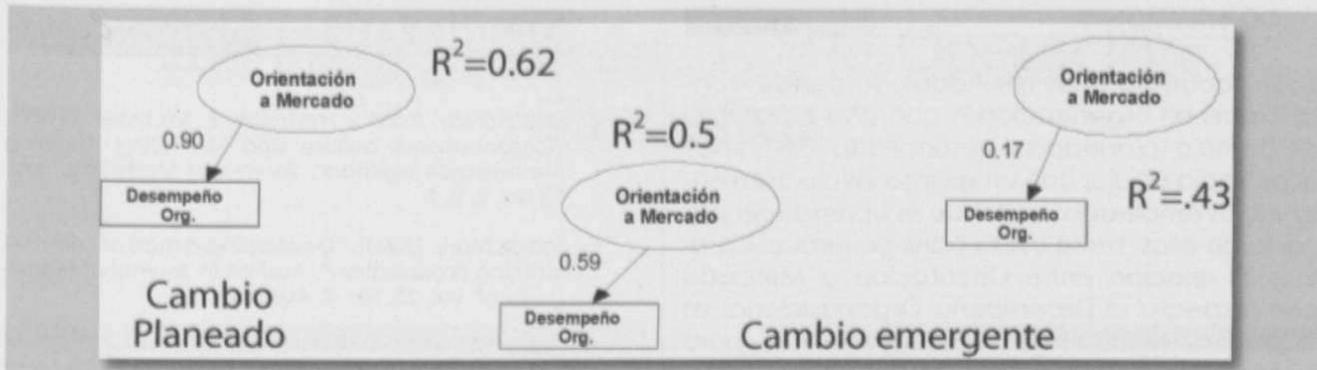


Figura 2. Trayectorias efecto moderador de los Tipos de Estrategias de Cambio en la relación Orientación a Mercado — Desempeño Organizacional.

pos previamente etiquetados, e incluyendo en el mismo análisis de las dos bases de datos de acuerdo a cada grupo, con los dos grupos de muestras identificándose los efectos directos y varianzas. Posterior a ello, se realizó la imposición entre grupos de iguales parámetros. El arreglar la igualdad de parámetros entre grupos obliga a la computadora a derivar iguales estimados en ese parámetro para todas las muestras. La táctica común en un análisis de grupo múltiple es imponer la igualdad en los coeficientes de trayectoria. La chi cuadrada del modelo, con los coeficientes de trayectoria arreglados a la igualdad, es después contrastada contra el modelo que no fue arreglado a la igualdad o el modelo libre.

Se evaluaron los dos grupos simultáneamente, igualando los parámetros de los dos grupos en la relación de OM-DO (desempeño organizacional). Los resultados se reportan en la Tabla 1.

Los resultados señalan que en la relación de Orientación a Mercado-Desempeño Organizacional, el ajuste del modelo de igualdad es diferente al modelo libre, donde la diferencia es de chi-cuadrada $(155.4-150.1) = 5.3$ (gl = 1). El valor crítico de la diferencia de chi-cuadrada, con un

grado de libertad a un nivel de significancia de 0.05, es de 3.84, lo que significa que se acepta la hipótesis respecto a que el tipo de estrategia de cambio, planeada y emergente modera la relación de Orientación a Mercado y Desempeño Organizacional, en otras palabras esta relación se modifica ante distintos tipos de estrategia de cambio, esto presenta evidencia para probar la hipótesis base de este estudio.

Aunque el impacto de la orientación al mercado hacia desempeño es positiva, significativa y similar a los estudios de Jaworski & Kohli (1993) y Pulendran (2000), el efecto moderador de la estrategia con la que se dará el cambio en la implementación del concepto de marketing no había aún sido evaluado, por lo que los resultados de este estudio hacen aportaciones nuevas a esta disciplina. Asimismo, los resultados permiten entender que el nivel en el impacto positivo que una empresa tiene, al estar orientada al mercado en su desempeño, no es igual en todos los casos, ya que para que una empresa obtenga los beneficios de esta cultura organizacional deberá tener especial cuidado en la forma en que se realiza el cambio en la organización.

| Trayectorias | Modelo "Equality Constraint" | Modelo Libre | Chi-Cuadrada Diferencia | Estimados β Modelo libre |
|--|------------------------------------|------------------------------------|---------------------------------|------------------------------------|
| Orientación a Mercado-Desempeño Organizacional | Chi ² = 155.4 gl= 77 | Chi ² = 150.1 gl= 76 | Chi ² = 5.3 gl= 1 | Planeada = 0.17 Emergente= 0.91 |

Fuente: Elaborada por la autora.

Tabla 1. Resultados Comparación de Modelos de acuerdo al tipo de Estrategia de Cambio.

CONCLUSIONES

De acuerdo a los resultados, se puede concluir que en organizaciones con una estrategia de cambio planeada y desarrollada de niveles altos hacia abajo, con un escaso involucramiento de los empleados, y donde el aprendizaje por parte de ellos no se utiliza para generar el cambio, la relación entre Orientación a Mercado con respecto al Desempeño Organizacional es pequeña, llegando a ser no significativa, pero cuando no es identificado un grupo preciso en los datos (modelo libre) la fuerza de la relación entre estos constructos sí es significativa.

Por el contrario, cuando existe un involucramiento por parte de los empleados en el proceso de cambio, generándose a partir de la experiencia y compromiso de los empleados, proviniendo este proceso de abajo hacia arriba en los niveles jerárquicos, todo ello influenciado por la visualización de cambio también en el medio ambiente, la fuerza de relación entre Orientación a Mercado y el Desempeño Organizacional tiende a hacerse grande y ser significativa, incluso a un nivel mayor al del modelo libre.

La hipótesis del estudio en cuanto a que el tipo de Estrategias de Cambio modera la relación entre la orientación a Mercado y el Desempeño Organizacional es probada.

El valor de la mercadotecnia interna (cliente interno), como un significado de cambio cultural, ha sido subestimado en la teoría de mercadotecnia (Harris; 1999, Low; 2001), por lo que es necesario indagar más al respecto para mejorar los beneficios que esta cultura aporta en las organizaciones.

Los resultados deben aportar, a los empresarios de los distintos sectores, conocimientos que le permitan incorporar de la mejor manera nuevas prácticas en sus negocios, ya que si una organización decide manejar una cultura orientada a mercado, será necesario que involucre al empleado en el cambio para mejorar los efectos en su Desempeño Organizacional.

BIBLIOGRAFÍA

- Deshpande, Rohit y Frederich, E. Webster (1989). "Organizational culture and Marketing: Defining the research agenda". *Journal of Marketing*, vol. 53 No. 2. U. S.
- Farrell, Mark. (2000). "Developing a market oriented learning organization". *Australian Journal of Management*, vol. 25, No. 2, Australia.
- Harris, Lloyd C. (1999). "Barriers to developing market orientation". *Journal of Applied Management Studies*, volume 8, issue, 1, U. S.
- Homburg, Christian y Christian, Pflesser (2000). "A multiple-Layer Model of Market - Oriented Organizational Culture: Measurement Issues and Performance Outcomes". *Journal of Marketing Research*, vol. 37, U. S.
- Jaworski, Bernard y Ajay, K., Kohli (1993). "Market orientation: Antecedents and Consequences". *Journal of Marketing*, volume 57. U. S.
- Kohli, Ajay y Bernard J., Jaworski (1990). "Market orientation: the construct, research propositions and managerial implications". *Journal of Marketing*, vol. 54. U. S.
- Lamb Charles, Joseph, Hair, Carl, Daniel Mc (2002). *Marketing*. Editorial Thomson, 6o. edición, México.
- Low, George S., Jakki J., Mohr (2001). "Factors affecting the use or information in the evaluation of marketing communications productivity". *Academy of marketing Science*, volume 29, issue 1, U. S.
- Malhotra (1997). *Investigación de Mercados, un enfoque práctico*, editorial Prentice Hall, segunda edición, México.
- Matsuno, Ken y Jhon, Mentzer (2000). "The effects of strategy type on the market orientation-Performance relationship". *Journal of marketing*, vol. 64, U. S.
- Matsuno, Ken y Joseph, Mentzer Rentz (2000). "A refinement and validation of the Markor scale". *Journal of the Academy of marketing science*, volume 28, No. 4. págs 527, 539. U. S.
- Narver, John C., y Stanley, F., Slater (1990). "The effect of a Market orientation on business profitability". *Journal of Marketing*. U. S.
- Pulendran, Sue, Richard, Speed, Robert, Widing (2000). "The antecedents and consequences of market orientation in Australia". *Australian Journal of Management*, volume 25, issue 2, Australia.
- Slater, Stanley y John, Narver (1995). "Market orientation and learning organization". *Journal of Marketing*, volume 59, U. S.
- Stanton, Williams, Michael, Etzel, Bruce, Walker, *Fundamentos de marketing*, 11a. edición, Mc. Graw Hill, 1999, México.