

XIV Congreso Internacional de Análisis Organizacional

Educación Superior y Desarrollo Sustentable

**Orientación al Mercado y Desempeño de Productores Agrícolas de
Subsistencia**

Mesa Temática: MiPyMes y Empresa Familiar

Modalidad: Protocolo de Investigación

Autora: L.C.G. Maribel Herrera Ruiz

Calle Las Peñas N° 108 Barrio La Cueva, San Juan

Chapultepec, Oaxaca de Juárez, Oaxaca, C.P. 68150.

Cel: 044 951 110 44 44

maribelherrera.m@gmail.com

Dra. Arcelia Toledo López

Cel: 044 951 128 48 79

arctoledo@hotmail.com

Centro Interdisciplinario de Investigación para el Desarrollo Integral Regional

Oaxaca – Instituto Politécnico Nacional

Guanajuato, Gto.

11 de noviembre de 2016

Orientación al Mercado y Desempeño de Productores Agrícolas de Subsistencia

Resumen

Anteriormente se han realizado investigaciones relacionadas a la orientación al mercado y a los resultados que ésta aporta a las empresas, sin embargo poco se ha estudiado esta relación en condiciones de subsistencia y cómo ésta influye en el desempeño de productores agrícolas. En Oaxaca el 55 por ciento de la población vive en comunidades rurales, la mayoría dedicada a la producción agrícola y al comercio generalmente en mercados locales y de subsistencia, se ganan la vida luchando diariamente, se mueven en una economía informal y generalmente carecen de recursos del sector público. No obstante, la solución a los problemas que enfrentan estos productores agrícolas se encuentra en la capacidad de organización y desarrollo de los grupos productivos basados en el conocimiento de sus clientes y competidores.

Palabras clave: organización, comercialización, producto, estrategias, Políticas Públicas.

1. Problemática de Investigación

1.1 Planteamiento del problema.

Diversas investigaciones se han realizado acerca del desempeño de las empresas y la forma en la que se desenvuelven en el mercado. Entre las teorías más recientes y estudiadas se encuentra la orientación al mercado en las empresas, entendido como el grado en que las empresas establecen la satisfacción de las necesidades del cliente y deseos como principio organizador de la empresa (Gruber y Hofer, 2015). Los primeros estudios acerca de orientación al mercado fueron en 1990 con Kohli y Jaworski (1990) que se sustenta en las actividades de procesamiento de la información del mercado o enfoque del comportamiento organizativo y en el mismo año, Narver y Slater (1990) adoptan un enfoque cultural, atendiendo principalmente a las normas y valores de la empresa. Diversas investigaciones, han arrojado que la implementación de estas acciones de orientación al cliente y al competidor y el procesamiento de la información permite conseguir mayores resultados empresariales (Márquez, 2014; Kohly y Jaworski, 1990).

Brickley et al. (2005, p. 162) señala la importancia de analizar las estrategias u orientación de la empresa en diferentes entornos y mercados, ante esto, la mayor parte de los estudios realizados sobre la orientación al mercado son aplicadas desde grandes empresas en países desarrollados y con resultados determinados por su contexto.

Ingenbleek (2012) señala que son pocas las investigaciones sobre orientaciones al mercado que se enfocan en contextos de subsistencia en la base

de la pirámide de ingresos (BoP), a pesar, de que este grupo esta conformado por cuatro mil millones de personas en el mundo y que representan más del 40% de la renta nacional bruta de los mercados emergentes y que viven con menos de 2 dólares al día (Prahalad, 2004; Webb, Pryorb, Kellermannsa, 2015). A pesar de los esfuerzos por mejorar las condiciones de estas regiones, en muchos de ellos siguen imperando los mismos problemas de marginación y pobreza. La mayoría de los negocios que operan en los mercados de subsistencia se desarrollan en el sector agrícola y artesanal. El aporte principal de estos negocios recae en la economía local, raras veces en el mercado nacional y casi nunca en el mercado internacional; lo cual se debe a la carencia de diferentes recursos, capacidades y competencias que impiden el crecimiento de estos negocios (Toledo et al., 2010).

En el sector agrícola, donde operan la mayoría de los productores de subsistencia en México, además de su problema de interacción con el mercado, enfrentan hoy en día un problema de migración y abandono del campo debido a la falta de alimentos para la sobrevivencia, pues la mayoría de estos productores obtienen sus ingresos diarios de la venta de productos derivados del aprovechamiento de sus recursos naturales.

Oaxaca no es la excepción, se ha colocado como uno de los estados con menor índice de desarrollo en las diferentes directrices, en cuanto a la cuestión agraria, se ha mantenido un sector rural importante (58% de su población) pero que también se encuentra en condiciones de olvido y rezago, que lo ubican en el tercer lugar en marginación y pobreza del país.

Por su parte, Karnani (2007) refiere que desde el origen del concepto de BoP propuesto por Prahalad, la gente de la BoP, han sido estudiados principalmente como consumidores y como un mercado atractivo para las compañías multinacionales y no se enfocan en estudiar cómo incrementar directamente la capacidad productiva de los pobres. Así, Karnani (2007) propone apoyar la organización y desarrollo de los grupos de productores, a través de la reducción de los costos de transacción, facilitar los flujos de información, fomentar su introducción en los sectores económicos formales, diseñar estrategias para agregar valor a los productos de estos productores de subsistencia, pues a menudo venden sus productos y servicios en mercados ineficientes en el que no reflejan el valor total de su producción, muchas veces por la falta de un valor agregado a sus productos.

Ante esto, se encuentra que en la relación entre orientación al mercado y desempeño, existen otros factores que intervienen como darle valor agregado al producto a través de la innovación y las estrategias ambientales, las cuales en sí también tienen una relación.

En la literatura se da cuenta de cómo la innovación interviene en esta relación, pues entre las estrategias que pueden derivarse de la orientación al mercado, se encuentran la innovación, ya que a partir del conocimiento del cliente y del competidor permite a una empresa explorar oportunidades de innovación y generar nuevas ideas para mejorar los productos existentes o para generar radicalmente nuevas innovaciones (Hurley, 2014; Erkan, 2015; Calantone, 1988; Li y Cavusgil, 1999; Stalker, 1961).

En cuanto a las estrategias ambientales como variable moderadora entre la OM y el desempeño Chen, (2014) argumenta que las empresas que adoptan estrategias ambientales adecuadas para sacar provecho de la orientación al mercado serán más propensas a crear ventajas competitivas, que a su vez debería resultar en un desempeño económico y ambiental superior.

A pesar de estas investigaciones, poco se sabe de la relación de la orientación al mercado, estrategias ambientales e innovación con el desempeño de los productores agrícolas de mercados de subsistencia, pues muchas veces estas estrategias no tienen el objetivo de generar riquezas, sino que son parte de la vida cotidiana de las personas que se mueven en este mercado y que se ganan la vida luchando diariamente (Viswanathan Y Rosa, 2007; Toledo et al, 2011), además estos productores normalmente se mueven en una economía informal (Webb et al., 2015) debido a que se encuentran imposibilitados a acceder los recursos necesarios del sector público (Toledo et al, 2010). Además de que la toma de decisiones de las unidades campesinas se efectúa en condiciones de incertidumbre en las que no es posible determinar la probabilidad de ocurrencia de determinados eventos. Por eso el apego a las técnicas tradicionales no son actitudes irracionales sino formas probadas de minimizar la incertidumbre para evitar la pérdida total y en consecuencia la desintegración como unidades productivas (Cáseres 1994:2-3)

Los productores agrícolas de subsistencia en México para este estudio son aquellos productores que como lo señala la literatura de los mercados de subsistencia la mayoría opera en un mercado local con consumidores también

locales, luchan todos los días en el mercado para obtener ingresos para alimentar a la familia, con extensiones de producción promedio de una hectárea de terreno, muchas veces combinados con otros cultivos para la subsistencia.

Por las condiciones en las que operan los productores agrícolas de subsistencia en México, puede variar el nivel de desempeño que obtengan de la producción y comercialización de sus productos, Por lo que su desempeño se puede explicar directamente a través de la orientación al mercado (Kohli y Jaworski, 1990; Narver y Slater, 1990), las estrategias ambientales (Chen, 2014) o a través de la innovación que realice para cambiar o mejorar su producción y comercialización (Hurley, 2014)

De aquí, surge la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo la orientación al mercado explica el desempeño de los productores agrícolas de subsistencia, considerando los efectos de mediación de la innovación y las estrategias ambientales?

2.Objetivos de Investigación

Objetivo general: Analizar el desempeño de los productores agrícolas de subsistencia a través de la relación directa con la orientación al mercado e indirecta con las estrategias ambientales y la innovación.

Objetivos específicos:

- Analizar la relación directa entre la Orientación al mercado y desempeño
- Analizar la mediación de las estrategias ambientales y la innovación en la relación entre Orientación al mercado y Desempeño

- Hacer implicaciones para la mejora de la producción y comercialización de productores agrícolas de subsistencia

3. Marco Teórico

3.1 Desempeño.

El desempeño en las empresas es un concepto que en las últimas décadas se ha analizado en varios estudios y relacionado con diferentes enfoques de Economía, Marketing y Administración de Empresas, algunos enfoques son la orientación emprendedora (Felgueira, T., 2012; Boso, N., 2013; Huang y Wang, 2011), estrategias de marketing (Dey, P., 2015; Bensemman, J., et al. 2015) y orientación al mercado (Kolhi y Jaworski, 1990; Narver y Slater, 1990; Chen, Y., et al, 2014; Zheng, J., 2007) entre otros.

Madureira (2002) menciona que uno de los principales problemas de la evaluación de desempeño reside en el hecho frecuente de medir y evaluar desempeños sin preocuparse por identificar qué los motiva y determina. Ante esto, Colli (2011) en su investigación acerca de el desempeño de las empresas familiares, refiere que éstas tienden a perseguir objetivos no financieros y, en consecuencia, a que se adhieran a los conceptos de rendimiento y medidas que son diferentes a los puramente financieros. Considera que el desempeño es mostrado a través de dimensiones u objetivos más importantes que lleven a fortalecer la cohesión interna, como la reputación y el arraigo.

También Kumar et al. (1998) abunda en que el desempeño se pueden medir indicadores financieros los cuales reflejan, por ejemplo, el resultado de las ventas

y rentabilidad (Venkatram, N. 2011), además identifica los indicadores no financieros como la participación en el mercado y el grado de satisfacción.

Esto indica que la medición del desempeño va a depender del contexto en el que se encuentren las empresas y la presente investigación pretende estudiar a productores agrícolas en condiciones de subsistencia que difícilmente puede compararse con el desempeño de empresas globales, ante esto, Toledo (2012) refiere que el éxito o desempeño no puede ser medido en términos financieros en empresas de subsistencia, si no a través de la definición de los propios empresarios.

El desempeño de los negocios se ha analizado desde diferentes enfoques teóricos de la gestión estratégica, donde se resalta la importancia que tienen los recursos que posee la organización para mejorar su desempeño. Aún más importantes son los enfoques bajo los que se ha estudiado el desempeño de las empresas en contextos de subsistencia, por ejemplo los estudiosos que adoptan la teoría de la agencia sostienen que las metas familiares difieren de los objetivos de negocio (De Massis et al, 2014), y que los propietarios de la familia son motivados a usar su poder y la información asimétrica en beneficio de la familia (Le Breton Miller et al. 2011). Por otro lado, desde la teoría del capital social Lassaad (2015) dice que el desempeño de los negocios familiares son afectados por las metas, relaciones y recursos familiares. Otro enfoque es la Teoría Basada en los Recursos que sugiere que las empresas con los recursos y capacidades que son valiosos, raros, inimitables, y no sustituibles pueden dar lugar a una ventaja competitiva sostenible (Barney, 1991). La teoría de recursos y proporciona una

base para la comprensión de cómo las empresas familiares difieren de las no familiares por los recursos y capacidades únicas que se desarrollan debido a la implicación de la familia en la empresa (Chrisman et al., 2010). Estos recursos repercuten en el desempeño de las empresas familiares Lassaad (2015).

De acuerdo al contexto de estudio de esta investigación y al estudio de empresas mayormente familiares se utilizó la Teoría Basada en los Recursos, misma que permitirá desarrollar un modelo de investigación que explique el desempeño de los productores agrícolas a través de sus recursos internos como la orientación al mercado, la innovación y las prácticas tradicionales.

Para fines de esta investigación, el desempeño se define como el resultado de las actividades de los productores agrícolas, tomando en cuenta dos dimensiones: financiera y no financiera.

3.2 La teoría basada en los recursos (RBV).

A lo largo de los años , el campo de conocimiento de la gestión y administración de las empresas se ha dedicado a cuestionar el porqué unas empresas triunfan y otras no, y de las estrategias usadas para cómo obtener mejores niveles de desempeño. A raíz de esto, se han generado conceptos y teorías para tratar de avanzar en ésta respuesta, la cual sigue en constante evolución, debido a la complejidad de los contextos y la acelerada turbulencia en la que se mueven los mercados (Grant, 2006).

El origen del planteamiento basado en los recursos puede situarse en 1984, cuando se publicaron dos trabajos, *Una visión basada en los recursos de la firma* de Birger Wernerfelt, y *Hacia una Teoría estratégica de las firmas* de Richard P.

Rumelt. Wernerfelt define el término "recurso" como todo lo que podría ser una fortaleza o debilidad de una empresa; y Rumelt postuló que la competitividad de una firma se definía por el conjunto de recursos únicos y relaciones que la dirección general tenía que ajustar y renovar al paso del tiempo (Foss, 1997)

Es hasta 1991 que Barney propone la Teoría Basada en los Recursos (RBV) en la cual establece que los recursos clasificados como tangibles e intangibles son los factores internos de la empresa, los cuales son empleados para generar estrategias que conduzcan al buen desempeño y a la ventaja competitiva de los negocios (Barney, 1991). Además, la Teoría Basada en los Recursos refiere que es importante integrar los factores internos o fortalezas de una empresa para tener una ventaja competitiva en el mercado; sin embargo estos atributos de las empresas deben reunir ciertas características para poder contribuir a la obtención de un desempeño superior en el mercado. Algunas de estas características son: ser valiosos, no sustituibles, raros e imperfectamente imitables.

Barney (2011) considera que la Teoría debe innovar y analizar los recursos y capacidades necesarias para ingresar y tener éxito en otros contextos, por ejemplo los mercados de base de la pirámide (BOP).

Este enfoque busca que las grandes empresas inviertan en la base de la pirámide, a través de estrategias y productos que se adecúen a las condiciones de las personas y esto contribuya al mejoramiento de la calidad de vida de las personas (Prahalad, 2002).

En mercados de subsistencia, contexto en el cual se desarrolla la presente investigación, muchas veces las estrategias ambientales no tienen el objetivo de

generar riquezas, sino que son parte de la vida cotidiana de las personas que se mueven en este mercado (Viswanathan Y Rosa, 2007; Toledo et al, 2011). De acuerdo a Wei et al., (2014) los recursos intangibles son todas las capacidades y procesos internos de la empresa vinculados a la cultura de sus integrantes, los cuales también se utilizan para crear estrategias que mejoren el desempeño del negocio, por tanto, las prácticas ambientales son resultado de las capacidades y procesos internos de las empresas.

Por lo que desde la teoría basada en recursos (RBV), la orientación al mercado, las estrategias ambientales y la innovación son factores internos de la empresa que pueden ayudar a los negocios de subsistencia para encontrar respuestas a las diversas problemáticas que enfrentan. Para enfrentar estos problemas y generar ventajas competitivas ante los competidores, estos negocios de subsistencia deben considerar estas variables como recursos valiosos, raros e inimitables. Así , en el presente estudio la orientación al mercado se analiza como una variable independiente, y las estrategias ambientales y la innovación como variables derivadas de la orientación al mercado, los cuales al ser implementados adecuadamente por los productores agrícolas de subsistencia pueden ayudar a obtener una mayor ventaja competitiva, y un mejor desempeño.

3.3. Orientación al Mercado.

McNamara (1972, p.51) concibió al marketing como una visión más amplia y la define como una filosofía de gestión empresarial basada en las acciones de toda la compañía orientándose al cliente, a las ganancias y reconociendo la importancia del rol de comunicar estas necesidades en cada uno de los departamentos de la

compañía. Posteriormente Kotler (1988) determina tres pilares de éste: enfoque al cliente, coordinación de marketing y rentabilidad. Sin embargo, Barksdale y Darden (1971, p.36) cuestionó que estos conceptos tenían un valor limitado en la práctica y por ello era necesario trasladar esta filosofía a la práctica.

Posteriormente, a través de los estudios realizado por Kohli y Jaworski (1990) quienes se basaron en las dimensiones del concepto de marketing para conceptualizar la orientación al mercado, por tanto, una organización orientada al mercado es aquella en la que sus acciones son consistentes con el concepto de Marketing.

En su primer estudio en 1990, Kohli y Jaworski detectan tres antecedentes de la orientación al mercado: Factores de alta dirección, dinámicas interdepartamentales y sistemas organizacionales

Por otro lado Narver y Slater (1990) desarrollaron una conceptualización a través de tres componentes: la orientación al cliente, la orientación al competidor y la coordinación interfuncional. Chen (2014) sugiere que hay dos perspectivas principales sobre la orientación de mercado entre la literatura de marketing: un comportamiento (Kohli y Jaworski 1990) y una perspectiva cultural (Narver y Slater, 1990). En cuanto a la perspectiva cultural refiere que ésta examina las normas de organización y valores que motivan y alientan conductas orientadas al mercado. En segundo lugar, el punto de vista cultural de la orientación al mercado refleja acertadamente la característica única de la orientación al mercado como un recurso de toda la organización (Narver y Slater, 1990; Zheng, 2007). Hult y Ketchen (2001) han argumentado que la característica distintiva de la orientación

al mercado es la atención de todo el sistema a entidades del mercado (clientes y competidores en los mercados) en toda empresa.

Desde su aparición hasta hoy, muchos estudios se han realizado acerca la orientación al mercado desde diferentes enfoques, aunque con las mismas dimensiones establecidas. Sin embargo, recientemente también se ha tomado en cuenta el contexto económico, social, cultural o político o el tipo de empresas al que se refieren, pequeñas, medianas o grandes (Ingenbleek et al., 2013; Toledo et. al., 2011; Kumar et al., 1998)

De los conceptos anteriores , se plantea la siguiente definición : La orientación al mercado es un recurso que poseen las empresas y que les permite a través de sus procesos competir de manera eficiente en el mercado, haciendo uso de la información obtenida sobre los clientes y competidores para tomar las decisiones y acciones adecuadas que respondan a las necesidades del cliente y las demandas del mercado.

3.4 Innovación.

En los últimos años el número de investigaciones académicas en las ciencias sociales que se enfocan al tema de la innovación en las empresas ha crecido de manera considerable y que agregan al tema una gran cantidad de aportaciones (Fagerber, 2005). Sin embargo los antecedentes del tema en las investigaciones es muy disperso, es por eso que en éste apartado sólo de abordará lo referente al proceso de innovación y cómo éstos se han desarrollado en los últimos 50 años.

En 1971 Utterback habla acerca de las tres etapas en el proceso de innovación, la primera que tiene que ver con la generación de ideas a través del

conocimiento y que se considera como la fase de iniciación, en segundo lugar la resolución de problemas que constituye la culminación de un invento. El tercer proceso que es la ejecución que conduce precisamente a la innovación.

En cuanto a la generación de ideas, Rogers (1983) señala que éstas provienen de la creatividad de los individuos, la cual se define como la habilidad personal de reconocer patrones y relaciones inusuales que dan lugar al desarrollo de nuevas ideas (Tang, 1983).

Debido a que la innovación es un elemento constante en ciertas empresas, diversas investigaciones se han dado a la tarea de explicar, cómo ésta se relaciona con los resultados o desempeño de las empresas.

A partir de la anterior consideración, la innovación se ha estudiado como una capacidad que tienen las empresas de generar ventajas competitivas y esto bajo la Teoría Basada en los Recursos debido a que las innovaciones requieren capital humano y organizacional para tener éxito, lo cual representa una tarea difícil de manejar y que crea configuraciones de recursos imperfectamente imitables (Barney 1986; Dierckx&Cool, 1989; Robins, 1994)

Por otro lado, Leao (2014) en su estudio pretende caracterizar el caso de los Labradores de Feitoria (LDF) - una red que involucra, entre otros actores, productores de vino - de acuerdo a su estructura, el contenido y la dinámica que recorren a un micro, meso y macro análisis . El estudio pretendía saber si las redes de innovación son una herramienta estratégica importante para el desarrollo rural sostenible. Finalmente, el resultado fue que las redes y las acciones colectivas, han demostrado ser una forma importante en la que se mejora la

capacidad de negociación de los pequeños productores, la producción agrícola se incrementa y el acceso a los mercados se ve facilitada (Hellín, 2012).

De acuerdo a lo anterior y para fines de esta investigación, se define a la innovación como una estrategia que adopta y pone en práctica una idea nueva sobre un producto o servicio, proceso u organización de una empresa con el objetivo darle respuesta a un problema. Las dimensiones que se utilizarán en esta investigación son: a) Innovación de producto, b)Innovación en el proceso, c)Innovación en la gestión y d)Innovación en la comercialización

3.5 Estrategias ambientales.

Debido a los problemas que presenta el medio ambiente actualmente, la urgencia de soluciones para estos problemas se ha ido acrecentando, en el gobierno, en la sociedad e incluso en las empresas. La preocupación con el modelo actual de desarrollo, que se considera insostenible, ha crecido notablemente en los últimos treinta años. Aún con los esfuerzos de las instituciones internacionales y los gobiernos, ha sido difícil para transformar los conceptos a la realidad (Veiga y Magrini, 2009).

Algunos intentos por resolver los problemas del medio ambiente surgen a nivel internacional, en Estocolmo, Suecia (1972) durante la conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Humano, en donde se reconoce el liderazgo global y fomento del medio ambiente a través del Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA).

Los siguientes años dieron lugar a diversas conferencias, convenciones y programas acerca del cuidado del medio ambiente. En 1991 se presenta una carta

de las empresas para el desarrollo sostenible en la 2ª Conferencia Mundial sobre la Industria Ambiental sentando las bases para la perdurable relación del PNUMA con el sector empresarial, que permite el asesoramiento a las empresas sobre políticas en la economía verde.

Por otro lado, esta preocupación ha provocado que los consumidores en el mercado últimamente tiendan a prestar mayor atención a los productos o servicios ambientales, por tanto Crittenden (2011) menciona que la función crítica de la orientación al mercado puede hacer que las empresas puedan desarrollar y promover los bienes y servicios respetuosos con el medio ambiente que son valorados por los clientes (Chan 2010;. Chan et al 2012).

Ante este panorama, un concepto que ha sido mencionado con mucha insistencia es la sostenibilidad, algunos autores señalan que una empresa se considera sostenible cuando simultáneamente genera beneficios económicos, sociales y ambientales, conocidos como los tres pilares de la sostenibilidad, contribuyendo para el desarrollo sostenible (Duarte,2014; Delai y Takahashi, 2013; Hart y Milstein, 2003; Moser, 2001; Rondinelli y Berry, 2000).

Para efectos de esta investigación se define a las prácticas ambientales como las acciones de las organizaciones que contribuyen a mejorar el medio ambiente, reduciendo, reciclando y reusando los recursos utilizados en cada proceso dentro de la organización. Y las dimensiones que se utilizarán serán: Reuso, reciclaje y reducción.

3.6 Relación entre variables y formulación de hipótesis.

3.6.1 *La orientación al mercado y el desempeño.*

La relación entre la orientación al mercado y el desempeño se comenzó a estudiar hace más de dos décadas, a partir de la intervención de Kohli y Jaworski (1990) y Naver y Slater (1990), quienes definieron la orientación al mercado a partir de dos perspectivas: Un comportamiento y una perspectiva cultural respectivamente (Chen, 2014).

Hart (1993) en su investigación sobre la relación entre los conceptos de marketing, orientación al mercado y el rendimiento de las empresas basado en el estudio de Kohli y Jaworski (1990) analizó el caso de 143 empresas del sector industrial para medir su rendimiento a través del aumento de sus ventas, el promedio de margen de ganancias y el crecimiento y beneficio de la empresa. La generación, diseminación y respuesta a la información son los componentes de la orientación al mercado usados los cuales fueron relacionados con conceptos de marketing como objetivos, enfoque de mercado, decisiones centrales de marketing y orientación al competidor. Finalmente Hart (1993) propone a su modelo, la influencia de factores contextuales como la turbulencia en el mercado, la competencia y las condiciones de demanda. Los resultados arrojaron que la orientación es un buen vehículo para identificar la implementación de los conceptos de mercado en la empresa y que el contexto influyen en la relación de ambas con el desempeño.

Por su parte Zheng (2007) realiza una investigación en un mercado global sobre la relación orientación al mercado-desempeño, pero solo usando dos

componentes propuestos por Narver y Slater (1990), la orientación al cliente y la orientación al competidor y cómo éstas son influenciadas por las condiciones ambientales en las que se encuentran las empresas. Dicho estudio fue aplicado a la industria hotelera mundial y se encontró que una orientación al cliente funciona mejor en los mercados desarrollados económicamente, así como en los mercados con buenas condiciones locales de negocio, una mayor disponibilidad de recursos y clientes exigentes, por el contrario, una orientación al competidor es más eficaz en los mercados que se están desarrollando económicamente, tienen malas condiciones de los negocios locales, y sufren de escasez de recursos.

En América Latina, Márquez (2014) estudió la orientación al mercado en relación con el desempeño de empresas de la industria farmacéutica de Venezuela. Se entrevistó a 60 empresas en el ramo para conocer la influencia del poder y conflicto de los agentes intermediarios de la demanda sobre el desempeño empresarial. Este estudio estuvo basado en los componentes propuestos por Kohli y Jaworski (1990) La investigación concluyó que una estrategia de orientación al mercado es sumamente útil y que las fuentes de poder y conflicto en el canal tiene considerable influencia a la hora de mejorar el desempeño de las empresas.

Ingenbleek et al. (2012) realizó una investigación sobre la orientación al mercado pero en un mercado de subsistencia en Etiopía, en un contexto en el que desafía las teorías de marketing y prácticas de investigación, la cual tenía como objetivo determinar la relación entre orientación al mercado y el desempeño de una población de pastores, además de generar un antecedente de los principales

problemas de investigación en un ambiente de subsistencia. En los resultados Ingenbleek (2012) señala que la orientación al cliente es la característica principal de un mercado dirigido a un rendimiento superior. Sin embargo, el efecto positivo de la coordinación interfuncional depende de la densidad de la red como una característica específica de los mercados de subsistencia y que la orientación al competidor no se da en este ámbito, ya que la mayoría dependen de favores a los demás.

Con base en los párrafos anteriores sobre la relación entre orientación al mercado y desempeño se plantea la siguiente hipótesis:

H1: La orientación al mercado afecta directa y positivamente el desempeño de los productores agrícolas de subsistencia.

3.6.2 Orientación al mercado - innovación – desempeño.

Diversos estudios muestran evidencias de que la orientación al mercado es un concepto central en los efectos sobre la innovación, que a la vez influye en la creación de ventajas competitivas y por ende en mejorar el desempeño de las empresas (Erkan et al.,2015; Hurley et al., 1998; Kumar et al., 2011;, Zhou, Yim, y Tse 2005)

Han, Kim, y Srivastava (1998) encontraron que en lugar de un enlace directo entre orientación al mercado y desempeño, ésta relación debiera estar mediada por la innovación de productos. Se basaron en el razonamiento de que si las empresas con fuertes orientaciones de mercado fueran significativamente más eficaz en la promoción, el precio y la distribución de las empresas con una

orientación al mercado débil, entonces la relación empírica entre la orientación al mercado y el rendimiento de la organización sería más frecuente en la literatura.

En el mismo sentido, Baker y Sinkula (1999) presentaron una investigación cuya principal contribución para el diálogo sobre la innovación y el rendimiento es el desarrollo de un modelo que pone a prueba al mismo tiempo la capacidad de la orientación y el aprendizaje de la orientación de mercado para afectar directamente el rendimiento de la organización, y para afectar indirectamente el desempeño organizacional a través de la innovación de productos.

En su investigación Lukas y Ferrel (2000) analizan los efectos de la orientación al mercado sobre la innovación en el producto en empresas manufactureras de Estados Unidos. Estudian la orientación al mercado desde los tres componentes de Narver y Slater y se enfocan en los efectos combinados de éstos sobre tres categorías de la innovación en el producto: extensiones de línea, en el mismo producto y en productos nuevos.

Hurley (2014) presenta un estudio en el que argumenta que las orientaciones de mercado (conocimiento generado de los clientes y la competencia) y de aprendizaje son dos variables que afectan a la innovación. Como parte de la investigación presenta un modelo que implica los estímulos que permite llegar a la innovación, entre ellos: la incertidumbre ambiental, el liderazgo y la estrategia de la organización.

A pesar de que la innovación también se ha estudiado mayormente en condiciones económicas desarrolladas, en los mercados de subsistencia en donde los recursos son escasos, el acceso limitado a los factores de producción clave,

como la infraestructura, la información, el capital y el conocimiento, la literatura señala que los negocios con recursos limitados pero que están orientados al cliente pueden ser capaces de crear más valor de los recursos disponibles que su competencia (Ingenbleek, 2012; Day & Nedungadi, 1994) o como lo señala Sheth (2011, p.173) "Si la necesidad es la madre de la invención, la escasez de recursos es el padre de la innovación." Por tanto la innovación puede resultar de la orientación al mercado en un ambiente de recursos escasos como los mercados de subsistencia de agricultores agrícolas.

Esto recalca lo que señala Rodríguez (1996), que la mayoría de las veces los productores rurales no tienen problemas con la calidad de sus productos, sin embargo pocos saben como moverse e inscribirse en un mercado para lograr el mejor intercambio de su producción, ante esta falta de conocimiento, muchos de ellos entregan su producto a intermediarios que en muchos casos, no pagan el valor real del producto.

Con base en la literatura revisada se plantea la siguiente hipótesis:

H2: La innovación media la relación entre orientación al mercado y el desempeño de productores agrícolas de subsistencia.

3.6.3 Orientación al mercado – Estrategias ambientales –desempeño.

Duarte et al. (2014) en un estudio realizado para caracterizar a grupos de empresas brasileñas en términos de gestión ambiental, muestra que las empresas con mejor desempeño ambiental pertenecen al grupo de las compañías más grandes y la mayoría en el sector industrial. También menciona que hay múltiples beneficios en las empresas que adoptan estrategias ambientales como la

reducción de costos, riesgos e impactos ambientales, así como eficientar los procesos, además a largo plazo aumenta su ventaja competitiva, la preservación de recursos naturales y materias primas, la construcción de imagen corporativa favorables y oportunidades para el desarrollo de nuevos productos (Cary y Roberts, 2011; Molina-Azorín et al, 2009;. Daily y Huang , 2001; Rondinelli y Berry, 2000).

En el mismo sentido, también Kuosmanen y Kuosmanen (2009) sugieren que la sustentabilidad es ampliamente aceptada como un factor y la llave para el éxito de organizaciones públicas y privadas.

Pocos son los estudios sobre estrategias ambientales que se han realizado en mercados de subsistencia como lo menciona Duarte et al. (2014) normalmente se han hecho en compañías más grandes debido a que éstas adoptan un sistema de gestión ambiental que permite que la recolección de datos sea más favorable para el investigador.

No obstante, la literatura señala que muchas veces las estrategias ambientales de productores agrícolas o empresas de subsistencia no tienen el objetivo de generar riquezas, sino que son parte de la vida cotidiana de las personas que se mueven en este mercado y que se ganan la vida luchando diariamente (Viswanathan Y Rosa, 2007; Toledo et al, 2011).

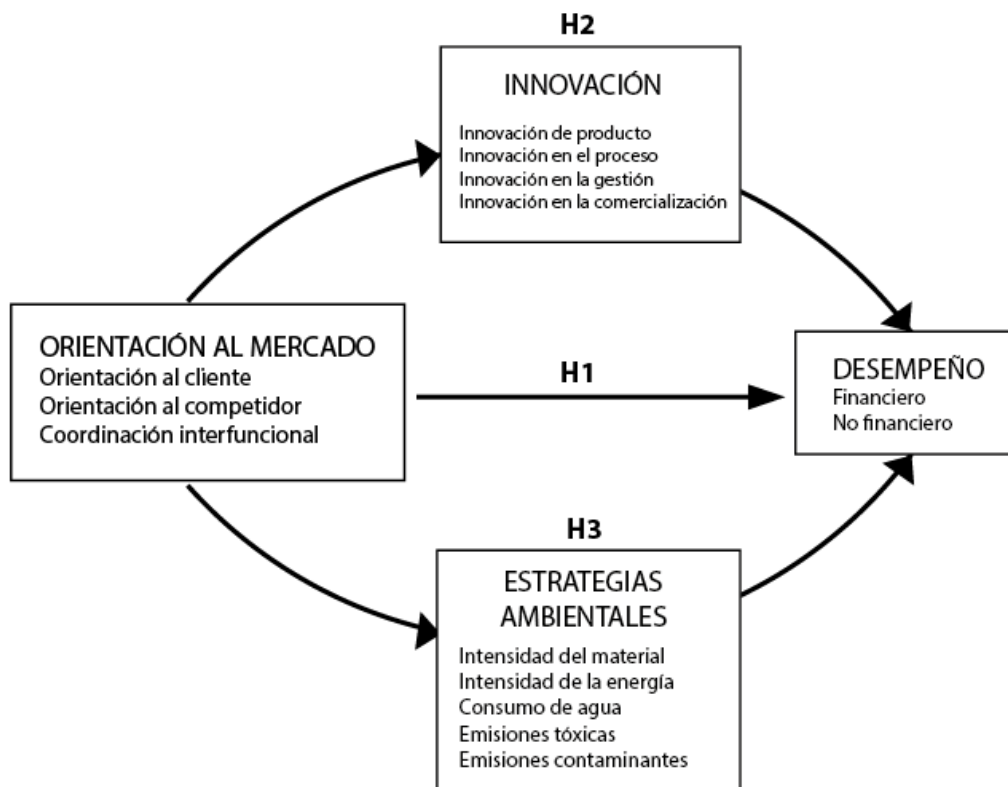
Con base en la literatura revisada anteriormente se plantea la siguiente hipótesis:

H3: Las estrategias ambientales median la relación entre orientación al mercado y el desempeño de productores agrícolas de subsistencia.

3.7 Modelo de Investigación.

La literatura revisada plantea que el desempeño de productores agrícolas de subsistencia se explica directamente a través de la orientación al mercado, a través de tres componentes: orientación al cliente, orientación al competidor y coordinación interfuncional, no obstante otros estudios refieren que la relación entre la orientación al mercado y el desempeño se explica mejor de manera indirecta a través de la innovación y las estrategias ambientales (ver Figura 1). A partir de los anteriores enunciados se plantea el siguiente modelo teórico de investigación:

Figura1. Modelo de Investigación



Fuente: Elaboración propia.

4. Metodología

Para probar el modelo de investigación propuesto en este estudio, se realizó una investigación cuantitativa, pues se busca explicar si existe una relación entre las variables y si una es resultado de la otra, además de aterrizar de qué manera se manifiestan las variables en la población, en este caso en un contexto de subsistencia.

Se realizó un estudio transversal pues la recolección de datos y análisis sólo se realizó en un determinado tiempo. Por otro lado, es de tipo exploratorio, pues es un modelo con variables que no se han estudiado de manera conjunta y en este contexto, de igual forma correlacional al medir la relación existente entre las variables y los efectos en el desempeño, finalmente también de tipo explicativo al buscar y explicar cómo la orientación al mercado, las estrategias ambientales y la innovación intervienen en el desempeño de los productores agrícolas.

La investigación cuantitativa se dividió en dos secciones, la primera en la revisión de la literatura base para explicar el desempeño a través de la orientación del mercado y la mediación de esta relación por la innovación y las estrategias ambientales y en segundo lugar, en el diseño de la investigación se estudió, analizó y determinó la población y el tamaño de la muestra y posteriormente se procedió a la aplicación de un cuestionario como instrumento de medición a los productores agrícolas de subsistencia

Las unidades de análisis fueron los productores agrícolas de subsistencia del estado de Oaxaca, específicamente productores de durazno. El método para definir la muestra fue no probabilístico debido a la falta de datos exactos de la

población y de acuerdo a los objetivos de la investigación se definió a conveniencia, en cuanto a la selección de los entrevistados se aplicó la técnica de bola de nieve en el que los mismos miembros de la muestra informaban de otros que poseían las mismas características, al mismo tiempo se encontraron informantes en cada población, autoridades municipales que podían hablar acerca de los productores agrícolas de su municipio.

Los productores agrícolas de subsistencia para este estudio son aquellos productores que como lo señala la literatura de los mercados de subsistencia la mayoría opera en un mercado local con consumidores también locales, luchan todos los días en el mercado para obtener ingresos para alimentar a la familia, con extensiones de producción en promedio a una hectárea de terreno, muchas veces combinados con otros cultivos para la subsistencia. En este contexto se pueden distinguir tres tipos de productores agrícolas de subsistencia: (1) Los productores que venden sus productos directamente al consumidor final que muchas veces es también parte de la Base de la Pirámide, (2) los productores que venden la mayor parte de su producción a intermediarios de la región para su comercialización a clientes de la BoP y/o del segundo nivel de la Pirámide de ingresos (mercados de abastos, centros comerciales, bodegas de frutas, etc.) y (3) productores que transforman su producción en productos diferenciados como los procesados, orgánicos, etiquetados y dirigidos a otros mercados de la pirámide de ingresos.

5. Conclusiones o Resultados Esperados

La relación Orientación al mercado – Desempeño ha sido probado en diferentes empresas, en diferentes ámbitos y economías y los resultados arrojan

que aquellas empresas que se orientan al cliente, a sus competidores y después llevan esa información al interior para generar estrategias, tienden a usar de manera más eficientes sus recursos para generar un mejor desempeño de sí mismos.

En productores agrícolas que pertenecen y comercializan sus productos en mercados de subsistencia se demostró que la orientación también influye en su desempeño, pero que este desempeño se enfoca en la subsistencia en el diario vivir y no en la generación de riquezas, esto se ve reflejado en que tengan que comer a diario ya sea por el ingreso monetario por las ventas o por el intercambio de productos. Que los sujetos de estudio realizan de manera espontánea actividades que los orientan al mercado y a los competidores y que la información recabada a través de éstas las usan para mejorar sus productos y ventas.

Por otro lado también se encontró que tanto la innovación como las prácticas ambientales son variables que median la relación orientación al mercado-desempeño, es decir, que estas variables forman parte de las estrategias que generan los productores a partir de la información recibida de sus clientes o competidores.

Bibliografía

Altieri, M., Koohafkan, P., (2008), *Enduring Farms: Climate Change, Smallholders and Traditional Farming Communities*, Third World Network

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17 (1), 99-120.

- Brickley, James A. Smith, Clifford W. y Zimmerman, Jerold L. (2005). *Economía Empresarial y Arquitectura de la Organización*, McGraw-Hill, Madrid
- Chen, Y., Tang, G., Jin, J., Li, J. & Paillé, P. (2014) Linking market orientation and environmental performance: The influence of environmental strategy, employee's environmental involvement, and environmental product quality. *Journal of Business Ethics*. DOI 10.1007/s10551-014-2059-1 (forthcoming).
- Crittenden, V. L., Crittenden, W. F., Ferrell, L. K., Ferrell, O. C., & Pinney, C. C. (2011). Market-oriented sustainability: A conceptual framework and propositions. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(1), 71–85.
- Colli, A. (2011). Contextualizing performances of family firms: The perspective of business history. *Family Business Review*, 0894486511426872.
- De Massis A., Chirico F., Kotlar J., Naldi L. (2014), "The Temporal Evolution of Proactiveness in Family Firms: The Horizontal S-Curve Hypothesis", *Family Business Review*, Vol. 27 No. 1, pp. 35-50.
- Duarte, C., Duarte, J., Cannarozzo, M., Schwengber C., (2014), Characterization of the adoption of environmental management practices in large Brazilian companies, *Journal of Cleaner Production*, 86 (2015) 256 -264
- Hurley, R., (2014) Market orientation, learning and innovation, *Developments in Marketing Science: Proceedings of the Academy of Marketing Science* pp 212-215
- Ingenbleek, P. T. M., WorknehKassa, W. & Hans C.M. van Trijp, H. C. M. (2013). Conducting field research in subsistence markets, with an application to

- market orientation in the context of Ethiopian pastoralists. *Intern. J. of Research in Marketing*, 1 (30), pp. 83-97.
- Justin W. Webb, Christopher G. Pryor & Franz W. Kellermanns (2015) Household Enterprise in Base-of-the-Pyramid Markets: the Influence of Institutions and Family Embeddedness, *Africa Journal of Management*, 1:2, 115-136
- Kaplan, R. y D. Norton (1996). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*: 75-85.
- Karnani, A. (2007). The mirage of marketing to the bottom of the pyramid. *California Management Review*, 49(4), 90–111.
- Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1-18.
- Kumar, K., R. Subramanian & C. Yauger. 1998. Examining the market orientation performance relationship: a context-specific study. *Journal of Management* 24(2), 201-231.
- Lukas B., Ferrell O. (2000), The effect of Market Orientation on Product Innovation, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Volume 28, N° 2, pp 239-247
- Madureira, C. (2002). La Evaluación de desempeño en el contexto de la administración pública. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, (23), 1-9.
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability, *Journal of Marketing*, (54), 20–35.
- McNamara, C. P. (1972). The present status of the marketing concept. *The Journal of Marketing*, 50-57.

- Ordóñez Díaz, María de Jesús y Rodríguez, Paloma. (2008). Oaxaca, el estado con mayor diversidad biológica y cultura de México, y sus productores rurales. *Ciencias 91*, julio-septiembre, 54-64.
- Prahalad, C., & Hart, S. (2002). The fortune at the bottom of the pyramid. *Strategy Business*, 26, 2–14.
- Toledo, Hernández, Griffin (2010), Incentives and the growth of Oaxacan subsistence businesses, *Journal of Business Research* 63, pp 630-638
- Toledo, A., Luis, C. y Sánchez, P. (2011). La Orientación al Mercado y Desempeño de las Empresas de Manufactura, Moderando los Efectos de la Orientación Emprendedora. *Naturaleza y Desarrollo*, 9 (1), pp. 5-20.
- Toledo, Díaz, Jiménez, Sánchez (2012), Defining success in subsistence businesses, *Journal of Business Research* 65, pp. 1658-1664
- Viswanathan, M., & Rosa, J. (2007). *Product and market development for subsistence marketplaces: Consumption and entrepreneurship beyond literacy and resource barriers.* : Emerald Group Publishing Limited.
- Zheng, K., Brown, J., Dev, C., Agarwal, S., (2007). The effects of customer and competitor orientations on performance in global markets: a contingency analysis, *Journal of International Business Studies* 38, 303–319.