

# La influencia de la orientación al mercado en el desempeño de los negocios de artesanía Wixárica en el Estado de Nayarit

## *Influence of the market orientation on Wixárica handicrafts business performance in the state of Nayarit*

Arcelia Toledo-López \*, Miguel Ángel Jacobo Pérez \*\*

### Resumen

El objetivo de este estudio es analizar la influencia de la Orientación al Mercado en el desempeño de los pequeños negocios artesanales de la etnia Wixárica. Desde el enfoque cultural de la Orientación al Mercado, propuesto por Narver y Slater (1990), se identificó la relación entre la orientación al cliente, la orientación al competidor y la coordinación interfuncional, con el desempeño financiero y no financiero de los negocios; por lo que se planteó la siguiente hipótesis: la orientación al mercado afecta directa y positivamente en el desempeño de los negocios de subsistencia artesanal de la cultura Wixárica. Para probar las hipótesis, se realizó una investigación cuantitativa y tipo transversal. Para la obtención de datos se encuestaron 36 pequeños negocios de artesanía Wixárica de 8 comunidades del municipio del Nayar, en Nayarit, México, utilizando como instrumento de medición un cuestionario estructurado.

Mediante análisis de correlación bivariada de Pearson y regresiones jerárquicas, se encontró que existe una única relación positiva y significativa entre la orientación al competidor y el desempeño financiero de los negocios artesanales, lo cual se debe a que las comunidades encuestadas se ubican en un entorno rural, alejado de los principales centros de venta; por lo que su principal prioridad

es generar las acciones adecuadas para enfrentar a los competidores de su comunidad y mantenerse en el mercado local.

**Palabras clave:** *Desempeño, Orientación al Mercado, negocios de subsistencia, artesanía Wixárica*

### Abstract

*The research objective is to analyze the influence of the market orientation on handicraft small businesses performance of the ethnicity Wixárica. From cultural market orientation approach, proposed by Narver and Slater (1990), we identified the relationship between customer orientation, competitor orientation, and interfunctional coordination, with financial and non-financial business performance. The research hypothesis was that market orientation affects direct and positively on business performance of handicrafts subsistence in Wixárica culture. To test the hypothesis, we conducted a quantitative research and transversal study. Using a structured questionnaire as the measurement instrument, we survey 36 Wixárica small handicrafts in 8 communities of Nayar, Nayarit, Mexico.*

*Analysis of bivariate Pearson correlation and hierarchical regression report that found a positive and significant lineal relationship between competitor orientation and financial handicraft businesses performance, which is due to businesses of the sample located in a*

\* Arcelia Toledo-López

Doctora en Filosofía en Administración. Profesor Investigador del Instituto Politécnico Nacional, Centro Interdisciplinario de Investigación para el Desarrollo Integral Regional Unidad Oaxaca. Email: artoledol@ipn.mx

\*\* Miguel Ángel Jacobo Pérez

Maestro en Ciencias en Conservación y Aprovechamiento de Recursos Naturales. Email. miguelangel-dkng@hotmail.com

Artículo recibido: 23 de febrero de 2015.

Artículo aceptado: 21 de abril de 2015.

*rural communities, away from the main sale places; so that their priority were doing actions to confront the local competitors in order to win or maintain their local market.*

**Keywords:** *Performance, Market orientation, Subsistence business, Wixárica handicrafts.*

## 1. Introducción

Desde la década pasada existe un incremento de investigación enfocada en los negocios que operan en mercados de subsistencia, donde se sitúan cuatro billones de personas en el mundo que viven en condiciones de pobreza y marginación, los cuales representan el 40% de los ingresos de una nación (Ingenbleek, Kassa & van Trijp, 2013; Toledo, Díaz, Jiménez & Sánchez, 2012). En México, la mayor parte de esta población se desenvuelve en el sector de los pequeños productores, como el sector agrícola y artesanal, los cuales se desenvuelven en mercados de subsistencia, y a través de sencillas estrategias luchan día a día para tener los ingresos necesarios que les permitan mantener a su familia (Mendoza & Toledo, 2014). Estos negocios contribuyen principalmente en la economía local, muy poco en el mercado nacional, y rara vez en el mercado internacional; ya que pesar del gran aporte económico y cultural que tienen en la economía local, enfrentan limitaciones económicas, institucionales y tecnológicas que dificultan su crecimiento (Toledo, et al., 2012; Toledo, 2012).

Una de las limitantes que enfrentan los pequeños negocios de subsistencia, es el nulo conocimiento para manejar aspectos financieros; lo que les impide considerar alternativas para tener una orientación adecuada que permita tener un desempeño exitoso en sus negocios (Viswanathan, et al., 2010; Toledo, Hernández, & Griffin, 2010). Ante la fuerte competencia que se vive en el mercado actual, es importante que los negocios se adapten a los cambios que plantea el mercado, ya que solo aquellos que respondan a las necesidades del cliente, y atiendan a las necesidades del mercado, tendrán una mayor ventaja competitiva y

éxito en sus negocios (Wei, Samiee, & Lee, 2014). Lo cual incluye no solo a empresas con gran capital económico, sino también a las pequeñas y medianas empresas, y a los pequeños de negocios de subsistencia (Toledo, et al., 2012). Similar a lo que sucede en el contexto de la cultura Wixárica, donde los aspectos relativos a las toma de decisiones en los conceptos de compra y comercialización, son temas que no han sido estudiados de manera extensa en un contexto de negocio y mercado.

Datos proporcionados por la Delegación de la CDI en Nayarit (entrevista realizada en marzo de 2013), refieren que en el 2012 existían en el Estado un total de 52,833 habitantes de diversas etnias, del cual la mayoría pertenece a la etnia Wixárica con un total de 25,201 habitantes, que representa el 47.70%. Se estima que un 80 % de la población adulta se dedica a la elaboración y venta de artesanías. Aunque es difícil conocer la cantidad real de artesanos en el Estado, ya que no existe un censo que permita conocer una población exacta de ellos. Además la gran mayoría son migrantes que en las temporadas de lluvia viven en sus comunidades, el resto del año se trasladan a la ciudad de Tepic y diversos centros urbanos y turísticos para vender sus artesanías.

Los artesanos Wixáritari elaboran diversos tipos de artesanía: bisutería, textiles, cuadros de estambre o chaquira, artículos decorados de forma tradicional, etc. Para ello utilizan: tela de manta, cera, estambre, madera, chaquira, y otros materiales que ya no son propios de su cultura. La artesanía es un medio que les permite obtener los ingresos necesarios para subsistir, y a su vez les permite plasmar manifestaciones de su cultura en cada artículo que elaboran (Hernández et al., 2011; CDI Nayarit, entrevista realizada en marzo de 2013). El propósito de estos negocios no es tener grandes utilidades o poder económico, sino la posibilidad de tener diferentes alternativas de supervivencia y empleo en la vida; aprovechando las oportunidades que ofrezca el entorno para tener una orientación

apropiada que se convierta en un factor que ayude a disminuir la pobreza que prevalece en diversas comunidades (Hernández et al., 2011, Toledo, et al., (2012).

Narver & Slater (1990) proponen un modelo de negocios que se puede adaptar cualquier tipo de empresa. Además, les puede ayudar a superar los problemas que enfrentan en el mercado y mejorar su desempeño a través de tres orientaciones: orientación al cliente, orientación al competidor y coordinación interfuncional. Aunque la mayoría de los estudios que han investigado el vínculo entre la orientación al mercado y el desempeño se han realizado en los entornos desarrollados de Europa y los Estados Unidos de Norteamérica, también se ha encontrado evidencias de una relación positiva en negocios de subsistencia en América Latina, India y África (Tregear, 2003; Chikweche, & Fletcher, 2010; Ingenbleek, et al., 2013). Una orientación que sea capaz de enseñar la dinámica que existe en estos mercados de consumo, puede motivar de forma correcta a quienes viven inmersos en mercados ubicados en contextos de subsistencia (Sridharan & Viswanathan, 2008). De aquí surge la pregunta de investigación: ¿Cómo influyen las dimensiones de la orientación al mercado en el desempeño de los pequeños negocios de artesanía *Wixárica*?

De esta forma, el objetivo del estudio es analizar la influencia de la Orientación al Mercado en el desempeño de los pequeños negocios artesanales de la etnia *Wixárica*. Por ello se presenta un estudio cuantitativo, de corte transversal, exploratorio, descriptivo, y explicativo; diferente a los enfoques que han estudiado esta relación, pero desde una perspectiva cualitativa y descriptiva. Este documento inicia con una breve introducción del tema. En seguida se describe la construcción teórica de la investigación para formular la relación entre variables, plantear la hipótesis, y construir el modelo de investigación. Después se describe el diseño de la investigación para determinar las unidades de análisis, el tamaño de la muestra,

la técnica de recolección de información, se definen operacionalmente las variables, se analizan y validan estadísticamente. Luego se describen y discuten los resultados obtenidos en esta investigación; y finalmente se plantean las conclusiones e implicaciones del estudio.

## **2. Construcción teórica**

La relación que existe entre la orientación al mercado y el desempeño de los negocios es un tema de constante investigación en la disciplina del marketing. Diversos estudios han analizado la influencia que tienen los diferentes parámetros establecidos por los negocios en relación a la orientación al mercado y su efecto sobre el desempeño; otros han explorado el uso de nuevas dimensiones para evaluar y validar la relación existente entre la orientación al mercado y el desempeño de la empresa (Greenley, 1995; Dawes, 1999; Sandvik, & Sandvik, 2003; Kirka, Jayachandran & Bearden, 2005; Cano, Carillat & Jaramillo, 2004; DeBerry-Spence, 2010; Toledo, et al., 2010; Toledo, Luis, y Sánchez, 2011; Toledo, et al., 2012; Sheppard, 2011; Ingenbleek, et al., 2013). Los resultados de las investigaciones muestran que la orientación al mercado tiene una influencia positiva y significativa en el desempeño de las empresas, y además otorga el compromiso para mejorar de vida de las personas, sobre todo a las que enfrentan condiciones de pobreza, desigualdad social y marginación.

### **El desempeño**

El desempeño es un concepto que se ha estudiado desde distintos enfoques, los cuales refieren que su importancia se sitúa en el centro de la administración estratégica (Venkatraman & Ramanujam, 1986; Hult, Ketchen, & Slater, 2005; Toledo, et al., 2011, Cambra, Hart, Fuster & Polo, 2011). Se compone de dimensiones internas y externas que se pueden medir y cuantificar (Hernández, Domínguez, & Espinosa, 2007). El modelo más citado es el enfoque cuantitativo, el cual analiza los objetivos de las empresas a través de indicadores financieros como: el crecimiento en

ventas, crecimiento en producción, y el control de ingresos y egresos.

Sin embargo, el desempeño también evalúa aspectos que no son tangibles a través de indicadores no financieros como: la satisfacción por el crecimiento del negocio, la creación de nuevos productos, la creatividad e innovación, y la conservación de las tradiciones, donde (Venkatraman y Ramanujam, 1986; Deshpandé & Farley, 1999; Brouthers, 2002; Sandvik, & Sandvik, 2003; Hult, et al., 2005; Hernández, Domínguez y Mendoza, 2010; Asree, et al., 2010; Abu-jarad, et al., 2010; Toledo, et al., 2011). Las investigaciones recientes enfocan su interés en el desempeño financiero y no financiero de los negocios, los cuales se encuentran estructurados por cuatro características importantes: la innovación, el grado de apertura y confiabilidad del ambiente, una cultura organizacional orientada hacia el exterior, y un alto grado de orientación al mercado.

### **La orientación al mercado**

La orientación al mercado, es un sistema de medición emergente con influencia del marketing, considerado actualmente como la base principal de las estrategias de marketing (Chen, et al., 2014; Ingenbleek, et al., 2013; Cross, 2012; Sheppard, 2011; Naidoo, 2011; Toledo, et al., 2011; McClure, 2010; Sridharan & Viswanathan, 2008; Valenzuela, et al., 2006; Cano, et al., 2004; Sandvik, & Sandvik, 2003; Deshpandé & Farley, 1999; Kumar, Subramanian, & Yauger 1998; Narver & Slater, 1990; Kohli & Jaworski, 1990). Son además, un conjunto de estrategias que permiten a las empresas competir de manera adecuada en el mercado, aprovechando la información de los clientes y competidores, y coordinando adecuadamente los recursos de la empresa para utilizarlos a su favor.

Los diferentes enfoques que estudian la orientación al mercado, utilizan las escalas de medición que fueron desarrolladas por Kohli y Jaworski (1990), y Narver y Slater (1990), las cuales han sido validadas en diferentes

contextos. Aunque han surgido diferentes enfoques y modelos de medición, la aportación de estos autores sigue vigente, y es objeto de continua investigación; ya que modificaron la orientación tradicional basada en la oferta y la demanda, hacia una orientación donde las diferentes estrategias que implementa una empresa son integradas en todos los niveles de la organización (McClure, 2010; Cross, 2012).

Cambra-Fierro, et al., (2011) refiere que la orientación al mercado guía las actividades de la empresa, identificando los deseos del cliente, y vigilando las acciones de los competidores, de tal manera que se pueda diseñar un modelo que permita responder de manera adecuada a los cambios del entorno. Para Kumar, Jones, Venkatesan & Leone (2011) la orientación al mercado permite utilizar la información sobre el cliente y los competidores para distribuirla en todos los niveles de la organización, utilizando las diferentes capacidades que la empresa ha obtenido a través del tiempo.

Según Naidoo (2010), la orientación al mercado se enfoca en las capacidades de la organización para generar respuestas hacia los clientes, los socios y los empleados, con el fin de hacer rentable a la empresa. Para fines de la investigación se utiliza el enfoque de Narver & Slater (1990), quienes refieren que la orientación al mercado es el conjunto de estrategias a través de las cuales una organización de manera efectiva y eficiente crea las conductas necesarias para generar un continuo valor superior hacia los clientes.

### **Relación entre variables y formulación de hipótesis**

#### **La orientación al mercado y el desempeño**

Sheppard (2011), analiza el origen y la evolución de la orientación al mercado; destacando que dos de los beneficios que se obtienen al desarrollar una orientación al mercado son: la mejora en el desempeño de los negocios, y la capacidad de desarrollar una ventaja competitiva en el mercado.

Kumar, et al., (2011) realizaron un estudio en un contexto de economías desarrolladas inmersas en un ambiente de turbulencia y competitividad intensa de mercado. Realizaron encuestas en empresas dentro de la Clasificación de Industrialización Estandar (SIC) de los Estados Unidos de Norteamérica. Los resultados de 830 encuestas, refieren que la orientación al mercado tiene una influencia positiva sobre las ventas y la rentabilidad de la empresa en el corto y largo plazo, sobre todo si las empresas adoptan la orientación al mercado de forma temprana.

Cambra-Fierro, et al., (2011) enfocaron sus estudios en el sector inmobiliario de España para analizar la influencia de la orientación al mercado en el desempeño, sobre todo, ante los cambios de la demanda e intensa competitividad. Realizaron un análisis exploratorio aplicando 200 entrevistas en empresas españolas del sector de bienes raíces. Los análisis de los datos confirman que la orientación al mercado tiene un impacto positivo en el desempeño del negocio.

En un contexto de economías emergentes, Chen, et al., (2014) realizaron estudios en, en el sector de manufactura del Noreste de China, donde buscaron comprobar la influencia de la orientación al mercado en el desempeño ambiental de las empresas. Aplicaron 134 cuestionarios en el periodo 2011-2012, los

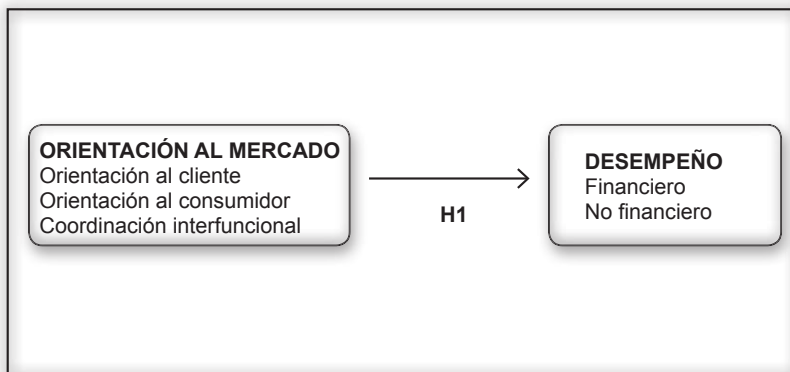
cuales revelaron que existe una a relación positiva y significativa entre la orientación al mercado y las estrategias aplicadas para lograr un desempeño ambiental en las empresas.

Toledo, et al., (2011) realizaron sus estudios en PyME's del sector de manufactura de alimentos y bebidas del Estado de Oaxaca. La finalidad de la investigación fue determinar propuestas adecuadas que les permitan adaptarse a los cambios del mercado. Para ello, realizaron entrevistas a 75 dueños/directivos. Los resultados muestran que la orientación al mercado y el desempeño se correlacionan de manera positiva; lo que se refleja en el nivel de satisfacción de la empresa por los ingresos percibidos y la cantidad de clientes que poseen.

Los resultados de los diferentes estudios muestran que el cliente es el elemento central de la orientación al mercado, siendo esta la prioridad principal en desempeño de los negocios. Con base a la literatura revisada sobre la relación entre la orientación al mercado y el desempeño se plantea la siguiente hipótesis; la cual se representa en el modelo teórico de investigación (figura1).

*H1: la orientación al mercado, a través de sus tres orientaciones: orientación al cliente, orientación al competidor y coordinación interfuncional, determina significativamente el desempeño de los pequeños negocios de artesanía de la cultura Wixárica.*

**Figura 1. Modelo teórico de la investigación**





### 3. Método

La presente investigación es cuantitativa, de corte transversal, explorativa, descriptiva y explicativa. La unidad de análisis son los pequeños negocios de artesanía de la etnia Wixárica; la unidad de respuesta son los dueños o encargados de estos negocios. El muestreo fue no probabilístico, la selección de la muestra se determinó a conveniencia, y la selección de entrevistados se llevó a cabo mediante la aplicación de la técnica de “bola nieve”. Información oficial proporcionada por la Delegación Estatal de la CDI de Nayarit, revela que hasta el 2012 se contabilizaba un total de 25,201 habitantes. Del total de habitantes, de manera extraoficial se estima que un 80% de la población adulta se dedica a la elaboración de artesanías, ya que no existe un registro que muestre la cantidad exacta de artesanos Wixaritari en el Estado de Nayarit.

La técnica de recolección de datos es la entrevista, y el instrumento de medición es un cuestionario estructurado. Siguiendo la técnica de muestreo establecida, se aplicaron 36 cuestionarios, a través de entrevistas cara a cara, a los dueños de los pequeños negocios de la etnia Wixárica en 8 comunidades, dedicados a la elaboración y venta de artesanía de diferentes tipos: Santa Bárbara, San Isidro, Picachos, El Saucito; Cañaveral, Manguitos, Jesús María y El Purgatorio, del municipio del Nayar, en el Estado de Nayarit; México. Los datos se codificaron y analizaron a través del Paquete Estadístico para Ciencias Sociales (SPSS versión 20) mediante una reducción de factores, y la determinación del alfa de Cronbach para validar y determinar la consistencia interna de los ítems de cada una de las variables. El análisis estadístico de los resultados se hizo mediante análisis de correlaciones bivariada de Pearson y regresiones jerárquicas.

#### Descripción de la muestra

De los 36 pequeños negocios de subsistencia encuestados, el 31% se localiza en la comunidad de Santa Bárbara, el 19% a San Isidro, el 17% pertenecen a el Saucito, el 17% a Jesús María, el 6% pertenecen a Picachos,

el 6% a Manguitos, el 3% a Cañaveral, y el 3% restante a la comunidad del Purgatorio. Del total de los negocios encuestados, el 100% elabora bisutería: collares, aretes, pulseras, etc., sin embargo, un 37% elabora también artesanías textiles, como son: bolsos y vestidos; y un 33% elabora cuadros de estambre y chaquiras. La antigüedad que tienen los negocios en la elaboración y venta de artesanías va de los 6 a los 40 años, con una media de 19.17 años. En estos negocios, el 78% es dirigido por mujeres, y el 22% es dirigido por hombres.

Del total de los 36 entrevistados, el 92% son dueños y el 8% son encargados. El 33% de los entrevistados tiene una edad entre 15 a 20 años, 11% entre 21 a 25 años, 14% entre 26 a 30 años, 11% entre 31 a 35 años, 17% entre 36 a 40 años, 8% entre 41 a 45 años, y 6% entre 46 a 50 años. En cuanto a su nivel de estudios, el 28% cuenta con estudios de nivel de bachillerato, el 25% tiene estudios de nivel secundaria, 36% sabe leer pero no terminó su educación primaria, 8% cuenta con primaria terminada, y el 3% son analfabetas (no saben leer y escribir). La experiencia que tienen los entrevistados en la elaboración y venta de artesanías es similar a la antigüedad que tienen en el sector artesanal, el cual va de los 6 a los 40 años, con una media de 19.17 años.

#### 4. Definición operacional y validez de las variables

Para probar las dimensiones de las escalas utilizadas, se utilizó la reducción de factores mediante la técnica de los componentes principales con rotación Varimax, normalización

de Kaiser con cargas  $\geq 0.5$ , ya que a partir de este valor se considera que las cargas tienen un alto nivel de significancia. El nivel de confiabilidad se determinó mediante el Alfa de Cronbach.

#### Desempeño

El desempeño se define operacionalmente como la percepción del dueño sobre el crecimiento sobre el crecimiento económico del negocio, y los resultados no monetarios del negocio, reflejados en el grado de satisfacción

personal del dueño por las labores realizadas en el negocio. Las dimensiones de esta variable son: el desempeño financiero, el cual maneja dos escalas, el desempeño financiero interno, y el desempeño financiero externo; y el desempeño no financiero.

### ***Desempeño financiero***

- ***El desempeño financiero interno***, se definió operacionalmente como: el crecimiento del negocio en ventas, producción y empleados en el último año de su operación en relación con el anterior.
- ***El desempeño financiero externo***, se definió como el grado de percepción que tiene el dueño sobre el crecimiento en ventas, crecimiento en producción y crecimiento en utilidades en relación al precio de sus artesanías.

***Desempeño no financiero***, Se definió operacionalmente como el grado de satisfacción personal por solventar las necesidades de la familia, el nivel de satisfacción del artesano por las actividades que realiza, y la satisfacción con el cumplimiento de los objetivos que ha tenido el negocio a través del tiempo.

De la variable dependiente Desempeño cargaron 28 ítems distribuidos en 7 factores pertenecientes a 2 dimensiones: Desempeño Financiero (2 factores: interno y externo), y Desempeño no financiero (5 factores). Los cuáles se muestran en la matriz de componentes rotados. La varianza total explicada fue de 86.44%, y el alfa de Cronbach fue de 0.866 (Tabla 1).

**Tabla 1. Matriz de componentes rotados de desempeño**

Desempeño	Componente						
					Externo		Interno
	1	2	3	4	5	6	7
<b>Desempeño financiero</b>							
Crecimiento en producción	-.045	-.136	-.471	.089	.317	.106	<b>.548</b>
Crecimiento en ventas	-.037	-.066	-.426	.047	.036	.026	<b>.709</b>
¿Cómo considera que se ha comportado la demanda de los productos en los últimos 2 años?	.124	.156	-.328	-.039	.427	-.216	<b>.586</b>
Incrementa sus ventas cuando reduce sus precios	-.321	-.077	.317	.373	-.400	-.116	<b>.584</b>
Sus clientes se quejan sobre sus precios	.081	.073	.272	-.270	-.002	.229	<b>.698</b>
El precio de sus productos le permite obtener utilidades	-.087	.192	-.114	.144	.858	-.037	-.145
El precio de sus productos le permite satisfacer sus necesidades	-.034	.174	-.033	.056	.870	-.193	.173
El precio de sus productos le permite vender más	.301	.069	.038	-.096	<b>.713</b>	-.347	.214
<b>Desempeño no financiero</b>							
Su reputación por ser artesano	-.014	-.153	.192	.429	-.270	<b>.648</b>	.134
Por mejorar su nivel de vida como artesano	-.075	.191	.034	<b>.913</b>	-.010	.028	.047
El logro de sus metas personales o familiares como artesano	.256	.092	.031	<b>.803</b>	.170	.346	-.010
Su reconocimiento como artesano	.176	-.236	.098	<b>.065</b>	-.165	<b>.859</b>	-.003
Por tener el mejor estilo de vida como artesano	.108	.119	-.143	<b>.924</b>	.039	.114	-.119
Su trabajo como artesano	-.015	-.089	.316	.203	-.178	<b>.762</b>	.075
La educación que le da a los hijos con los ingresos de su negocio	.154	<b>.929</b>	.018	.143	.050	.007	-.065
La cobertura de sus necesidades básicas	.310	<b>.904</b>	-.040	-.011	.170	-.038	.019
Las mejoras que ha hecho en su vivienda	.265	<b>.888</b>	-.122	.183	.129	-.189	.097
Los bienes que ha adquirido	.368	<b>.855</b>	-.192	.062	.135	-.150	-.052
Tener su futuro asegurado	.372	<b>.842</b>	-.196	.077	.135	-.172	-.009
El logro de sus metas económicas como artesano	<b>.842</b>	.365	.006	.189	.037	-.206	.006
El dinero que gana por sus artesanías	<b>.820</b>	.422	.179	.038	.006	.016	.049
Las ventas del negocio	<b>.855</b>	.252	.261	-.160	.040	.225	-.034
La cantidad de clientes que tiene	<b>.761</b>	.129	.384	-.124	.031	.397	-.064
El desempeño económico del negocio	<b>.830</b>	.201	.383	.159	.008	.183	-.013
Las mejoras a su local o taller	<b>.818</b>	.415	.020	.182	.026	-.180	.019
Lograr la satisfacción de los deseos del cliente	.209	-.158	<b>.887</b>	.016	-.116	.176	-.128
Promover la preferencia de los clientes	.232	-.181	<b>.889</b>	-.041	-.028	.166	-.047
El reconocimiento por elaborar las mejores artesanías	.287	-.111	<b>.909</b>	-.007	-.012	.203	-.005
<b>Varianza total explicada</b>							<b>86.441</b>
<b>Alfa de Cronbach</b>							<b>.866</b>

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

a. La rotación ha convergido en 15 iteraciones.



### **Orientación al mercado**

La orientación al mercado se define operacionalmente como el conjunto de estrategias que conducen las acciones del negocio para orientarse al cliente, enfrentar la competencia, y coordinar adecuadamente los recursos del negocio para generar un continuo valor competitivo hacia el cliente. Se compone de tres dimensiones: la orientación al cliente, la orientación al competidor, y la coordinación interfuncional.

**La orientación al cliente,** Se define operacionalmente como la frecuencia en que el negocio realiza acciones para comprender, evaluar y satisfacer los deseos de los clientes.

**La orientación al competidor,** Se define operacionalmente como, la frecuencia en que el negocio realiza acciones para enfrentar a la competencia y los cambios en el mercado.

**La coordinación interfuncional,** Se define operacionalmente como la frecuencia en que se realizan acciones para coordinar las diferentes actividades de producción, venta y organización en el negocio, para generar un continuo valor competitivo y satisfacer los deseos del cliente.

De la variable independiente Orientación al Mercado cargaron 22 preguntas distribuidas en 5 factores pertenecientes a 3 dimensiones: Orientación al Cliente (3 factores), Orientación al Competidor (1 factor, y comparte otro factor con la Orientación al Cliente), y Coordinación Interfuncional (1 factor y comparte otro factor con la Orientación al Cliente). De los cuáles se muestra la matriz de componentes rotados. Los cuáles se muestran en la matriz de componentes rotados. La varianza total explicada fue de 80.01%, y el alfa de Cronbach fue de 0.901 (Tabla 2).

**Tabla 2. Matriz de componentes rotados de orientación al mercado**

Orientación al Mercado	Componente				
	1	2	3	4	5
<b>Orientación al Cliente</b>					
Se dirigen a satisfacer los deseos del cliente	<b>.885</b>	.008	.153	.107	-.016
Dependen de los deseos del cliente	<b>.888</b>	-.104	.087	-.011	-.050
Se dirigen a crear artesanías que superen los deseos del cliente	<b>.940</b>	.024	.024	.003	-.053
Se comprometen con la atención de los deseos del cliente	<b>.938</b>	.233	.041	-.008	.047
Se consulta a los clientes para detectar sus deseos	<b>.788</b>	.266	.167	.075	.076
Identifican mejor los deseos del cliente que otros negocios	<b>.659</b>	.187	.015	-.297	.093
Se consulta al cliente para realizar cambios en las artesanías	<b>.749</b>	.348	.227	-.012	.314
Se verifica que las artesanías se ajusten a los deseos del cliente	.465	.432	<b>.630</b>	-.037	.207
Realizan estudios de para detectar los deseos del cliente	.081	<b>.691</b>	.211	-.130	.164
Se verifica que la artesanía cumpla con los deseos del cliente	.437	.335	<b>.639</b>	.131	.012
Si no satisface los deseos del cliente se busca compensarlo	-.316	<b>.730</b>	.132	.115	.146
<b>Orientación al Competidor</b>					
Vender artesanías parecidas a las que venden otros artesanos	.014	.120	<b>.923</b>	.000	-.012
Imitar las actividades que hacen otros artesanos	.095	.145	<b>.944</b>	.014	-.100
Elaborar las mejores artesanías con materiales de calidad	.141	-.108	.192	.221	<b>.844</b>
Hacer alianzas con otros artesanos para vender	-.005	.127	-.239	.022	<b>.871</b>
<b>Coordinación Interfuncional</b>					
Se enseña la manera adecuada de promocionar las artesanías	.266	<b>.771</b>	.194	.156	-.007
Capacitación sobre aspectos contables y administrativos	.252	<b>.822</b>	.204	.339	-.081
Realizar planes para realizar artesanía para atender los deseos del cliente	.319	<b>.787</b>	.011	.166	-.099
Los integrantes rechazan establecer alianzas con otros	.075	.025	.060	<b>.942</b>	.109
Poco interés para vender artesanía en otra ciudad o Estado	-.116	.068	-.009	<b>.918</b>	.112
Aplican estrategias adecuadas de promoción y venta	.146	<b>.920</b>	.073	-.075	-.056
Negocian descuentos con los proveedores para no aumentar el precio de las artesanías	.041	<b>.736</b>	.062	-.361	.025
<b>Varianza total explicada</b>					<b>80.013</b>
<b>Alfa de Cronbach</b>					<b>.901</b>

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

## 5. Resultados y discusiones

Se realizó una correlación bivariada de Pearson, donde se encontró que existe una

relación positiva pero no significativa entre la orientación al mercado y el desempeño de los negocios de artesanía Wixárica (tabla 3).

**Tabla 3. Correlaciones bivariadas de Pearson entre variables**

	Media	Desviación típica	1	2
1 Orientación al Mercado	3.5814	.50860		
2 Desempeño	3.0441	.32502	.171	

Posteriormente, para verificar la existencia de vínculos entre las variables, se realizó una correlación bivariada de Pearson entre las dimensiones de cada una de las variables, lo cual mostró solamente una relación positiva y significativa entre la Orientación al Competidor

y el Desempeño Financiero ( $r = .541$ ,  $p \geq 0.01$ ). También existe una relación positiva de  $r = .264$  entre la Orientación al Cliente y el Desempeño no Financiero, sin embargo no es significativo (tabla 4).

**Tabla 4. Correlaciones bivariadas de Pearson entre las dimensiones de las variables**

	Media	Desviación típica	1	2	3	4	5
1 Orientación al Cliente	3.6768	.67523			*		
2 Orientación al competidor	4.2222	.47350	<b>.347*</b>			*	
3 Coordinación Interfuncional	2.8452	.79530	<b>.572**</b>	.238			
4 Desempeño financiero	2.9063	.33458	.006	<b>.541**</b>	-.010		
5 desempeño no financiero	3.1819	.53601	.264	.170	-.125	.065	

\*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

\*\*.. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Se hizo un análisis de regresión para probar la relación entre la Orientación al Mercado y su influencia en el Desempeño. El modelo es explicado en un 17% por el valor absoluto del Coeficiente de correlación  $R .171$ . La fuerza de asociación entre las variables que se explica por el coeficiente de determinación  $R$  cuadrado en un  $.029$ , indica que el modelo se ajusta en un 2.9% a los datos. La prueba  $F$  con un  $1.023$  muestra que el Desempeño no es influenciado

significativamente por la Orientación al Mercado, lo cual es confirmado por el nivel de significancia de  $.319$ . ( $\beta = .109$ ,  $F = 1.023$ ,  $p = .319$ ,  $R^2 = .029$ ). El estadístico Durbin-Watson =  $1.956$ , muestra que los residuos de las variables explicadas en el modelo carecen de relación entre ellos (tabla 5). Por lo que de manera global la Orientación al Mercado no influye en el desempeño de los negocios de artesanía de la cultura Wixárica.

**Tabla 5. Regresión lineal simple del modelo**

Modelo	Variables	$\beta$	Constante	R	R <sup>2</sup>	EE	Cambio en R <sup>2</sup>	F	P	Durbin-Watson
1	Orientación al Mercado	.109	2.653	.171	.029	.325	.029	1.023	.319	1.628
Variable dependiente: Desempeño										

No obstante, para analizar el efecto de determinación de cada una de las dimensiones de la orientación al mercado, se hizo un análisis de regresión jerárquica entre las dimensiones de la Orientación al Mercado y el Desempeño. En el modelo 1 se puede observar que la orientación al cliente por sí sola no influye en el desempeño de los negocios de artesanía Wixárica ( $\beta = .106$ ,  $F=1.735$ ,  $p=.197$ ,  $R^2=.049$ ).

En el modelo 2 sin embargo se observa que cuando se combina la orientación al cliente y la orientación al competidor, el desempeño de los negocios se explica de manera significativa en un 18% a un nivel de confianza del 95%, y con una correlación del 43%. La prueba F con un 3.658 muestra que el Desempeño es influenciado significativamente por la orientación al competidor y por la orientación al cliente, lo cual se confirma por el nivel de significancia de .027. ( $R^2=.181$ ,  $F=3.658$   $p=.027$ ,  $R=.426$ ). La interacción entre la orientación al cliente ( $\beta=.041$ ,  $p=0.61$ ) y la orientación al competidor ( $\beta=0.267$ ,  $p=0.027$ ) muestra un incremento en el cambio en  $R^2=.133$ , lo que indica que aunque la orientación al cliente no fue significativa en un 95% de confianza, al agregar la orientación al competidor el modelo se vuelve significativo. Los resultados muestran que los negocios dedicados a la elaboración y comercialización de artesanía, en comunidades Wixaritari ubicadas en la sierra del municipio del Nayar,

realizan acciones de mercado enfocados a los artículos que venden, y como enfrentar la competencia de los artesanos del lugar. No se enfocan tanto a satisfacer los deseos del cliente, lo cual se debe a lo alejado que se encuentran de las zonas urbanas y turísticas, que es donde se da la interacción con los clientes potenciales que pueden comprar sus artículos.

En el modelo 3, se observa que cuando interactúan la orientación al cliente, la orientación al competidor y la coordinación interfuncional, el desempeño de negocios de artesanía de subsistencia se explica en un 27% ( $R^2=.274$ ,  $p=0.50$ ,  $F=4.032$ ,  $R=.524$ ). Al agregar la coordinación interfuncional al modelo de regresión ocurre un cambio significativo en  $R^2$  de .093. Lo que muestra que la interacción entre las tres dimensiones, orientación al cliente, orientación al competidor y la coordinación interfuncional si determinan el desempeño de los negocios de artesanía Wixárica; aunque la orientación al competidor es la que más aporta a la varianza explicada en el modelo. Por lo que se prueba la H1, ya que la orientación al mercado a través de sus tres dimensiones determina significativamente el desempeño de los negocios de artesanía de la cultura Wixárica El estadístico Durbin-Watson=1.787, muestra que los residuos de las variables explicadas en el modelo carecen de relación entre ellos (tabla 6).

**Tabla 6. Regresión Jerárquica del modelo**

Modelo	Variable	$\beta$	Constante	R	R <sup>2</sup>	EE	Cambio en R <sup>2</sup>	F	P de la F	Durbin-Watson
1	Orientación al Cliente	.106	2.654	.220	.049	.322	.049	1.735	.197	1.787
2	Orientación al Cliente	.041	1.766	.426	<b>.181</b>	.303	.133	3.658	<b>.027</b>	
	Orientación al Compet.	.267								
3	Orientación al Cliente	.141	1.784	.524	<b>.274</b>	.290	.093	4.032	<b>.050</b>	
	Orientación al Compet.	.278								
	Coordinac. Interfun.	<b>-.152</b>								
Variable dependiente: Desempeño										

## 6. Conclusiones

Los resultados obtenidos en este estudio permiten concluir que el desempeño de los pequeños negocios de artesanía Wixárica de las comunidades ubicadas en la zona serrana: Santa Bárbara, San Isidro, Picachos, El Saucito; Cañaveral, Manguitos, Jesús María y El Purgatorio, del Municipio del Nayar, en el Estado de Nayarit, no se ven influenciado significativamente por la orientación al mercado como una estrategia global de negocio. Sin embargo, al crear estrategias para enfrentar la competencia de otros artesanos, así como al coordinar adecuadamente sus acciones y recursos para ganar clientes y lograr sus metas, de manera indirecta todos los días se orientan a satisfacer los deseos del cliente. Porque con solo el hecho de estar al pendiente de lo que elaboran y venden los otros negocios de artesanía, al tratar de evitar que otros artesanos imiten sus trabajos, o al vender sus artesanías de forma directa evitando el uso de intermediarios, etc., no solo buscan obtener los ingresos suficientes para la subsistencia diaria del artesano y demás colaboradores que le ayuden, sino también de manera indirecta se orientan al cliente, tal como lo muestran los resultados de este estudio.

La falta de orientación directa al cliente se puede entender como un fenómeno de mercado cerrado, pues solo se enfocan en lo que sucede en el contexto de su mercado local. La mayoría vende sus productos cuando acuden a centros urbanos y turísticos donde puede vender sus artesanías de manera más fácil sus artesanías, y esperan que los clientes lleguen directamente a comprarles. La lejanía de estas comunidades del mercado turístico no facilita a los dueños de estos pequeños negocios sacar de manera fácil sus productos del mercado local, su preocupación no es crear diseños y artículos artesanales pensados para satisfacer los deseos del cliente; sino en crear productos diferentes a los de que los demás artesanos elaboran, de manera que su venta les generen los ingresos suficientes para satisfacer las necesidades básicas de su vida diaria.

Los artesanos algunas veces forman alianzas con otros artesanos como una forma de protección hacia los intermediarios, y para apoyarse en algunas actividades comerciales. Esto sucede cuando se trata de vender artesanías en lugares muy distantes de su lugar de origen, o para comprar materia prima a buen precio; pero evitan hacer alianzas con intermediarios y negocios comerciales

(hoteles, agencias de viajes, etc.) para vender sus artesanías por temor hacia los comportamientos oportunistas de los mismos. Asimismo, el desconocimiento sobre el manejo de aspectos financieros y contables les impide coordinar adecuadamente sus funciones internas y externas, de manera que no pueden generar las estrategias adecuadas para promocionar y vender sus productos, y con ello tener un crecimiento exitoso en sus negocios.

En este estudio se concluye que es importante que los negocios ubicados en contextos de subsistencia, como son los pequeños negocios de artesanía Wixárica que se localizan en zonas rurales y alejadas de los principales centros de venta, tengan estrategias adecuadas que les permitan tener un buen desempeño de sus negocios, de manera que se conviertan en alternativas reales de supervivencia y autoempleo; además de que la actividad artesanal es la base de su economía de subsistencia, por lo que se tiene buscar nuevas formas de venta para obtener ingresos diarios. Estas formas para vender mejor se encuentran en la orientación al cliente, la orientación al competidor y en la coordinación interfuncional de las actividades y recursos de su negocio para satisfacer al cliente, tal como lo indica la literatura de la orientación al mercado. De igual forma, deben aprovechar las ventajas y oportunidades que ofrezca su entorno para tener una orientación adecuada que se convierta en un factor importante que ayude a disminuir la pobreza que impera en sus comunidades.

## Referencias

- Abu-Jarad, I. Y., Yusof, N. A. & Nikbin, D. (2010). A review paper on organizational culture and organizational performance. *International Journal of Business and Social Science*, 1(3), 26-46.
- Asree, S., Zain, M. & Razalli, M. R. (2010). Influence of leadership competency and organizational culture on responsiveness and performance of firms. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(4), 500-516.
- Brouthers, K. D. (2002). Institutional, cultural and transaction cost influences entry mode choice and performance. *Journal of International Business Studies*, 33(2), 203-221.
- Cambra-Fierro, J. J., Hart, S., Fuster, A. & Polo, Y. (2011). Looking for performance: How innovation and strategy may affect market orientation models. *Management, Policy & Practice*, 13, 154-172.
- Cano, C. R., Carrillat, F. A., & Jaramillo, F. (2004). A meta-analysis of the relationship between market orientation and business performance: Evidence from five continents. *International Journal of Research in Marketing*, 21(2), 179-200.
- 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).
- Chikweche, T., & Fletcher, R. (2010). Understanding factors that influence purchases in subsistence markets. *Journal of Business Research*, (63), 643-650.
- Cross, J. L. (2012). *How the model of antecedents and consequences of market orientation is impacted by business and cultural contexts in the case of South African non-profit organizations* . (Doctoral dissertation, University of Southern Queensland).
- Dawes, J. (1999). The relationship between subjective and objective company performance measures in marketing orientation research: Further empirical evidence. *Marketing Bulletin*, 10, 67-75.
- DeBerry-Spence, B. (2010). Making theory and practice in subsistence markets: an analytic autoethnography of MASAZI in Accra, Ghana. *Journal of Business Research*, 63, 608-616.



- Deshpandé, R., & Farley, J. U. (1999). Corporate culture and market orientation: Comparing Indian and Japanese firms. *Journal of International Marketing*, 7(4), 111-127.
- Domínguez, M. L., Hernández, J. & Toledo, A. (2004). Competitividad y ambiente en sectores fragmentados. El caso de la artesanía en México. *Cuadernos de Administración*, 17(27), 127-158.
- Greenley, G. E. (1995). Market orientation and company performance: Empirical evidence from UK companies. *British Journal of Management*, 6, 1-13.
- Hernández, J. Domínguez, M.L., & Espinosa, R. (2007). Orientación al mercado y desempeño en artesanías. *Naturaleza y Desarrollo*, 5(1), 27-42.
- Hernández, J. Domínguez, M.L., & Mendoza, L. (2010). Desempeño de negocios de artesanías después del movimiento social de 2006 en Oaxaca, México. *Espiral, Estudios sobre Estado y Sociedad*, 25(48), 205-240.
- Hernández, V., Pineda, D., & Andrade, M. (2011). Las mipymes artesanales como un medio de desarrollo para los grupos rurales en México. *Universidad & Empresa*, (21), 65-92.
- Hult, G. T. M., Ketchen, D. J. & Slater, S. F. (2005). Market orientation and performance: an integration of disparate approaches. *Strategic Management Journal*, 26, 1173-1181.
- Ingenbleek, P. T. M., Workneh Kassa, W. & Hans C.M. van Trijip, 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.
- Kirca, A., Jayachandran, S. & Bearden, W. (2005). Market orientation: A meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance. *Journal of Marketing*, 69(2), 24-41.
- Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 11-18.
- Kumar, V., Jones, E., Venkatesan, R. & Leone, R. P. (2011). Is market orientation a source of sustainable competitive advantage or simply the cost of competing? *Journal of Marketing*, 75, 16-30.
- Kumar, K., Subramanian, R., & Yauger, C. (1998). Examining the market orientation performance relationship: A context-specific study. *Journal of Management*, 24(2), 201-231.
- McClure, R. E. (2010). The influence of the organizational culture and conflict on market orientation. *Journal of Bussiness & Industrial Marketing*, 25 (7), 514-524.
- Mendoza, L. & Toledo, A. (2014). Strategic orientation in handicraft subsistence businesses in Oaxaca, México. *Journal of Marketing Management*, 30(5-6), 476-500.
- Naidoo, V. (2010). Firm survival through a crisis: The influence of market orientation, marketing innovation and business strategy. *Industrial Marketing Management*, 39(8), 1311-1320.
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability, *Journal of Marketing*, (54), 20-35.
- Sandvik, I. L. & Sandvik, K. (2003). The impact of market orientation on product innovativeness and business performance. *Intern. J. of Research in Marketing*, (20), 355-376.
- Secretaría de Economía. (2013). PyMES, Eslabón fundamental para el crecimiento en México. Recuperado de <http://www.promexico.gob.mx/negocios-internacionales/pymes-eslabon-fundamental-para-el-crecimiento-en-mexico.html>

- Sheppard, R. (2011). The Evolution and Conceptualization of Market Orientation: What Managers Ought to Know. *Journal of Management Policy and Practice*, 12(6), 30-45.
- Sridharan & Viswanathan. (2008). Marketing in subsistence marketplaces: consumption and entrepreneurship in a South Indian context. *Journal of consumer marketing*, 25(7), 455-462.
- Toledo, A. (2012). La producción y comercialización de los textiles artesanales de Mitla, Oaxaca. *Aquí estamos*, 9(16), 20-28.
- Toledo, A., Diaz, R., Jiménez, J.C. & Sánchez, P. S. (2012). Defining success in subsistence business. *Journal of Business Research*, 65(12), 1658-1664.
- Toledo, A., Hernández, J. & Griffin, D. (2010). Incentives and the growth of Oaxacan subsistence businesses. *Journal of Business Research*, 63(6), 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.
- Tregear, A. (2003). Market orientation and the craftsman. *European Journal of Marketing*, 37(11/12), 1621-1635.
- Valenzuela, F., García de Madariaga, J., y Blasco, M. F. (2006). Evolución del marketing hacia la gestión orientada al valor del cliente. *Theoria*, 15 (2), pp. 99-105
- Venkatraman, N. y Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: a comparison of approaches. *Academy of Management Review* 11(4), 801-814.
- Viswanathan, M., Sridharan, S. & Ritchie, R. (2010). Understanding consumption and entrepreneurship in subsistence marketplaces. *Journal of Business Research*, (63), 570-581.
- Wei, Y., Samiee, S. & Lee, R. B. (2014). The influence of organic organizational cultures, market responsiveness, and product strategy on firm performance in an emerging market. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 42, 49-70.