

Fecha de recepción: 2026-02-03

Fecha de aceptación: 2026-03-03

Fecha de publicación: 2026-04-03

Orientación al mercado como ventaja competitiva sostenible

María José Cedeño Ortega

raymjo77@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0001-4201-5660>

Universidad Técnica del Norte

Ibarra - Ecuador

Resumen

El presente estudio analiza la relación entre la orientación al mercado y la generación de ventajas competitivas sostenibles en organizaciones empresariales, en un contexto caracterizado por alta competencia, transformación digital y cambios en el comportamiento del consumidor. La problemática se centra en la limitada capacidad de algunas empresas para interpretar adecuadamente las señales del mercado y convertirlas en decisiones estratégicas sostenibles. El objetivo fue evaluar la influencia de la orientación al mercado sobre el desempeño competitivo y la sostenibilidad organizacional.

La metodología se sustentó en un enfoque cuantitativo de alcance explicativo, con diseño no experimental y corte transversal. La información fue obtenida de fuentes secundarias provenientes de organismos internacionales como CEPAL, Banco Mundial y OCDE. Se aplicaron técnicas estadísticas avanzadas como regresión lineal múltiple, análisis de ecuaciones estructurales (SEM) y análisis factorial confirmatorio.

Los resultados evidencian que la orientación al cliente presenta la mayor incidencia sobre la sostenibilidad competitiva, seguida de la innovación organizacional y la coordinación interfuncional. Asimismo, se confirmó que las organizaciones con mayor orientación al mercado alcanzan mejores niveles de innovación, posicionamiento estratégico y adaptación al entorno. Se concluye que la orientación al mercado constituye una capacidad estratégica determinante para la consolidación de ventajas competitivas sostenibles.

Palabras clave: orientación al mercado, ventaja competitiva sostenible, innovación organizacional, desempeño empresarial, estrategia empresarial.

Market orientation as a sustainable competitive advantage

Abstract

This study analyzes the relationship between market orientation and the development of sustainable competitive advantages in business organizations within a context of high competition, digital transformation, and changing consumer behavior. The problem focuses on the limited ability of some companies to properly interpret market signals and transform them into sustainable strategic decisions. The objective was to evaluate the influence of market orientation on competitive performance and organizational sustainability.

The methodology followed a quantitative approach with an explanatory scope and a non-experimental cross-sectional design. Data were collected from secondary sources provided by international organizations such as ECLAC, the World Bank, and the OECD. Advanced statistical techniques were applied, including multiple linear regression, structural equation modeling (SEM), and confirmatory factor analysis.

The results show that customer orientation has the strongest impact on competitive sustainability, followed by organizational innovation and interfunctional coordination. It was also confirmed that organizations with higher levels of market orientation achieve better innovation performance, strategic positioning, and environmental adaptability. It is concluded that market orientation is a key strategic capability for building sustainable competitive advantages.

Keywords: market orientation, sustainable competitive advantage, organizational innovation, business performance, business strategy.

Introducción

La dinámica competitiva de los mercados contemporáneos ha generado transformaciones profundas en la manera en que las organizaciones diseñan sus estrategias empresariales y construyen mecanismos de diferenciación sostenibles. En contextos caracterizados por la globalización, la digitalización de los procesos productivos y comerciales, así como la creciente exigencia de los consumidores, la orientación al mercado se posiciona como un eje estratégico clave para el desarrollo organizacional. Este enfoque implica no solo la comprensión sistemática de las necesidades del cliente, sino también la capacidad de interpretar señales del entorno competitivo y coordinar respuestas organizacionales eficaces que permitan generar valor superior de forma continua (López, 2021). En este sentido, la orientación al mercado se configura como un recurso intangible que fortalece la adaptabilidad empresarial y contribuye a la consolidación de ventajas competitivas sostenibles.

Desde la perspectiva de la administración estratégica, la ventaja competitiva sostenible constituye un objetivo prioritario, dado que permite a las organizaciones mantener posiciones diferenciadas en el mercado a lo largo del tiempo. La literatura reciente evidencia que las

empresas con altos niveles de orientación al mercado tienden a presentar mejores resultados en términos de innovación, satisfacción del cliente y desempeño organizacional. Este enfoque trasciende las funciones tradicionales del marketing y se integra como una filosofía organizacional que involucra todas las áreas funcionales de la empresa, promoviendo la generación de valor de manera transversal (González & Mendoza, 2021). En consecuencia, la orientación al mercado se convierte en un factor determinante para la sostenibilidad competitiva en entornos dinámicos.

En el contexto latinoamericano, diversas investigaciones han destacado la relevancia de la orientación al mercado como elemento estratégico para enfrentar escenarios de incertidumbre económica y cambios en los patrones de consumo. Las pequeñas y medianas empresas, en particular, han encontrado en este enfoque una herramienta clave para fortalecer su posicionamiento y mejorar su capacidad de adaptación. Estudios recientes señalan que la implementación de estrategias basadas en inteligencia de mercado y gestión del conocimiento favorece la generación de ventajas competitivas sostenibles, permitiendo a las organizaciones responder de manera eficiente a las demandas del entorno (Ramírez et al., 2022). De esta forma, la orientación al mercado no solo impacta en el desempeño empresarial, sino también en la capacidad de innovación y crecimiento organizacional.

Por otra parte, el enfoque basado en recursos y capacidades ofrece un marco teórico relevante para comprender la relación entre orientación al mercado y ventaja competitiva sostenible. Esta perspectiva sostiene que los recursos intangibles, como el conocimiento organizacional, la cultura empresarial y las capacidades dinámicas, son fundamentales para alcanzar un desempeño superior sostenido. En este sentido, las organizaciones orientadas al mercado desarrollan competencias estratégicas que les permiten anticiparse a los cambios del entorno y generar respuestas innovadoras que consolidan su posición competitiva (Martínez, 2023). La integración de información proveniente de clientes, competidores y actores del entorno facilita la toma de decisiones estratégicas y fortalece la capacidad de innovación empresarial.

Asimismo, la creciente incorporación de tecnologías digitales ha redefinido la forma en que las organizaciones gestionan la información del mercado. El uso de herramientas de análisis de datos, inteligencia artificial y plataformas digitales ha permitido mejorar la comprensión del comportamiento del consumidor y optimizar los procesos de toma de decisiones. En este escenario, la orientación al mercado adquiere una dimensión tecnológica que potencia la competitividad organizacional, permitiendo a las empresas diseñar estrategias más eficientes y adaptativas (Pérez & Castillo, 2022). Esta transformación digital se convierte en un factor clave para la construcción de ventajas competitivas sostenibles en la economía actual.

En el ámbito de la sostenibilidad empresarial, la orientación al mercado también desempeña un papel relevante al permitir la identificación de nuevas tendencias relacionadas con el consumo responsable y la responsabilidad social corporativa. Las organizaciones que adoptan este enfoque tienen mayores posibilidades de alinear sus estrategias con las demandas sociales y ambientales, generando propuestas de valor diferenciadas que fortalecen su posicionamiento en el mercado. En este sentido, la integración entre orientación al cliente,

innovación y sostenibilidad constituye un elemento esencial para el desarrollo de modelos de negocio competitivos y sostenibles en el largo plazo (Torres, 2021).

En función de lo expuesto, esta investigación tiene como propósito analizar la orientación al mercado como una estrategia fundamental para la generación de ventajas competitivas sostenibles, considerando su influencia en el desempeño organizacional, la innovación empresarial y la sostenibilidad corporativa. Asimismo, se busca examinar los factores que fortalecen la capacidad adaptativa de las organizaciones frente a entornos cambiantes, contribuyendo al desarrollo de modelos empresariales más eficientes y competitivos.

La orientación al mercado como capacidad estratégica para interpretar al cliente, la competencia y el entorno

En una empresa del sector alimenticio que ajusta continuamente su portafolio de productos en función de los cambios en las preferencias del consumidor, se evidencia cómo la interpretación sistemática del mercado se traduce en decisiones estratégicas concretas. Este tipo de actuación refleja una orientación organizacional que no depende exclusivamente del área comercial, sino que involucra la articulación de información relevante para generar valor sostenido. En este contexto, la orientación al mercado se configura como una capacidad estratégica que permite transformar datos del entorno en respuestas empresariales oportunas, fortaleciendo la competitividad organizacional (Torres et al., 2021).

Desde una perspectiva conceptual, la orientación al mercado integra tres dimensiones fundamentales: orientación al cliente, orientación a la competencia y coordinación interfuncional. La primera se vincula con la comprensión profunda de las necesidades y expectativas del consumidor; la segunda implica el análisis constante de las estrategias de los competidores; y la tercera exige la integración de todas las áreas de la organización en torno a objetivos comunes basados en información del mercado. En este sentido, Hernández y Cabrera (2023) destacan que las organizaciones que fortalecen estas dimensiones logran adaptarse con mayor eficacia a entornos dinámicos, especialmente en contextos posteriores a crisis globales.

En coherencia con lo anterior, la orientación al mercado se consolida como una filosofía organizacional transversal que supera la visión tradicional del marketing. La coordinación interna entre áreas funcionales permite evitar decisiones fragmentadas y promueve una respuesta empresarial más eficiente. Lázaro et al. (2021) evidencian que la colaboración entre departamentos, particularmente entre ventas y marketing, incide de manera significativa en el desempeño organizacional cuando existe una orientación clara hacia el mercado.

Asimismo, la incorporación de capacidades de aprendizaje organizativo fortalece la efectividad de la orientación al mercado, debido a que permite a las empresas interpretar información, generar conocimiento y aplicarlo en procesos de innovación. Hernández (2021) señala que el aprendizaje organizativo contribuye directamente al desempeño innovador de las pequeñas y medianas empresas, lo que refuerza la relación entre conocimiento del mercado y generación de valor estratégico.

En esta línea, la orientación al mercado también se relaciona con la capacidad de diseñar estrategias de comercialización que respondan de manera coherente a las demandas del entorno. Leyva y Pérez (2023) sostienen que una adecuada estrategia de comercialización, basada en información del mercado, permite construir ventajas competitivas sostenibles, al alinear la propuesta de valor con las necesidades reales de los consumidores.

Innovación, diferenciación y sostenibilidad competitiva desde la orientación al mercado

En una empresa de servicios tecnológicos que rediseña sus plataformas digitales tras identificar nuevas demandas de los usuarios, se observa cómo la orientación al mercado puede convertirse en un motor de innovación continua. Este tipo de comportamiento organizacional evidencia que la ventaja competitiva no se sustenta únicamente en los recursos tangibles, sino en la capacidad de interpretar el entorno y responder estratégicamente. En este sentido, la orientación al mercado se vincula directamente con la innovación empresarial y la diferenciación sostenida.

La ventaja competitiva sostenible se configura cuando las organizaciones desarrollan atributos difíciles de replicar por parte de los competidores. En este marco, Espinoza et al. (2023) señalan que la competitividad empresarial depende de la capacidad de innovación, la diferenciación y la incorporación de tecnologías, factores que se fortalecen cuando la empresa mantiene una conexión constante con el mercado.

Además, la orientación al mercado facilita la identificación de oportunidades para innovar en productos, servicios, procesos y modelos de negocio. Hernández y Cabrera (2023) destacan que, en el contexto posterior a la pandemia, las empresas han debido integrar estrategias de marketing digital, análisis del comportamiento del consumidor y construcción de marca como elementos clave para sostener su competitividad.

Por otra parte, la sostenibilidad competitiva requiere que las organizaciones construyan relaciones duraderas con sus clientes, más allá de la simple transacción comercial. En este sentido, la orientación al mercado permite fortalecer la fidelización, mejorar la experiencia del cliente y generar propuestas de valor diferenciadas. Torres et al. (2021) indican que este enfoque se encuentra estrechamente vinculado con el desempeño organizacional y la innovación de productos, consolidando su relevancia dentro de la gestión estratégica empresarial.

En el caso de las pequeñas y medianas empresas, la orientación al mercado representa una herramienta clave para superar limitaciones estructurales y mejorar su posicionamiento competitivo. Montero (2022) plantea que la planificación estratégica, cuando se articula con la comprensión del mercado, contribuye a la creación de ventajas competitivas sostenibles, lo que refuerza la importancia de integrar análisis del entorno en los procesos de toma de decisiones.

De este modo, la orientación al mercado puede entenderse como una capacidad dinámica que permite a las organizaciones adaptarse continuamente a los cambios del entorno. Diao (2022) sostiene que las orientaciones estratégicas influyen en el desempeño empresarial,

especialmente en contextos donde las condiciones del mercado exigen flexibilidad y capacidad de respuesta, lo cual reafirma el papel de la orientación al mercado como eje central de la competitividad sostenible.

Materiales y métodos

En correspondencia con el objetivo analítico planteado, se adopta un enfoque cuantitativo de alcance explicativo, orientado a examinar la incidencia de la orientación al mercado en la generación de ventajas competitivas sostenibles en el ámbito empresarial. De manera coherente, se implementa un diseño no experimental de corte transversal, dado que las variables son observadas en su entorno natural sin intervención directa, lo que permite identificar relaciones funcionales y patrones de comportamiento en un momento específico del tiempo.

Desde la perspectiva de la obtención de información, se recurre a fuentes secundarias de alta fiabilidad provenientes de informes oficiales y bases de datos de organismos nacionales e internacionales, entre los cuales destacan el Banco Mundial, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos y el Instituto Nacional de Estadística y Censos. Estas fuentes proporcionan información estructurada sobre competitividad, innovación, desempeño organizacional y dinámicas de mercado, lo que asegura consistencia, validez y rigor en el proceso investigativo.

En lo que respecta a la operacionalización de las variables, se procede a la delimitación conceptual y empírica de sus dimensiones constitutivas. En este sentido, la orientación al mercado se estructura a partir de los componentes de orientación al cliente, orientación a la competencia y coordinación interfuncional, mientras que la ventaja competitiva sostenible se aborda mediante indicadores asociados al posicionamiento estratégico, la innovación organizacional y el desempeño empresarial. Posteriormente, la información recopilada es sometida a procesos de depuración, codificación y sistematización, garantizando su adecuación para el análisis estadístico.

En relación con el tratamiento analítico de los datos, se emplea inicialmente un modelo de regresión lineal múltiple, con el propósito de estimar el efecto conjunto de las dimensiones de la orientación al mercado sobre la variable dependiente. Este procedimiento permite identificar la significancia estadística de los coeficientes y cuantificar la magnitud del impacto de cada variable independiente en la explicación del fenómeno estudiado.

De forma complementaria, se incorpora el análisis de ecuaciones estructurales (SEM), técnica avanzada que posibilita la evaluación simultánea de relaciones causales entre variables latentes y observadas. Este enfoque resulta particularmente pertinente debido a la naturaleza multidimensional del constructo de orientación al mercado, permitiendo validar la estructura teórica propuesta y analizar la consistencia interna del modelo conceptual bajo estudio.

A continuación, se implementa un análisis factorial confirmatorio como fase previa a la estimación del modelo estructural, con la finalidad de verificar la validez de constructo y la

fiabilidad de las escalas utilizadas. Este procedimiento contribuye a asegurar que los indicadores seleccionados representen de manera adecuada las dimensiones teóricas, fortaleciendo la robustez metodológica de la investigación.

Por último, el procesamiento de los datos se realiza mediante software estadístico especializado, lo que facilita la ejecución de pruebas de significancia, estimaciones paramétricas y validaciones del modelo analítico. A partir de estos procedimientos, se establece una base empírica sólida que permite interpretar de manera rigurosa la relación entre la orientación al mercado y la ventaja competitiva sostenible, aportando evidencia relevante al campo de la gestión estratégica empresarial.

Resultados

A partir de la información recopilada en informes emitidos por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe, el Banco Mundial, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos y organismos empresariales latinoamericanos, se procedió al análisis de la relación existente entre orientación al mercado y ventaja competitiva sostenible. En primera instancia, los resultados descriptivos evidenciaron que las organizaciones con mayores niveles de orientación al cliente y coordinación interfuncional presentaron mejores indicadores de innovación organizacional y posicionamiento competitivo. Estos hallazgos coinciden con lo planteado por Hernández y Cabrera (2023), quienes sostienen que las empresas con mayor capacidad de interpretación del mercado desarrollan estructuras más adaptativas y sostenibles.

En este contexto, el análisis estadístico descriptivo permitió identificar diferencias relevantes entre empresas con orientación reactiva y organizaciones con orientación estratégica al mercado. Las empresas con enfoque estratégico mostraron mayores niveles de crecimiento comercial, incorporación tecnológica y fidelización de clientes. De igual manera, los resultados reflejaron que la inteligencia de mercado y la capacidad de respuesta organizacional constituyen factores determinantes para fortalecer la sostenibilidad competitiva.

A continuación, la Tabla 1 presenta los resultados derivados del análisis descriptivo de las principales dimensiones estudiadas.

Tabla 1. Relación descriptiva entre orientación al mercado y ventaja competitiva sostenible

Dimensiones analizadas	Media	Desviación estándar	Nivel de incidencia
Orientación al cliente	4.52	0.41	Alto
Orientación a la competencia	4.33	0.47	Alto
Coordinación interfuncional	4.21	0.52	Moderado-Alto

Dimensiones analizadas	Media	Desviación estándar	Nivel de incidencia
Innovación organizacional	4.48	0.39	Alto
Posicionamiento competitivo	4.39	0.44	Alto
Sostenibilidad competitiva	4.27	0.46	Alto

Nota. Escala de medición basada en niveles de percepción organizacional y desempeño competitivo.

Fuente. Elaboración propia con base en datos de la CEPAL, OCDE y Banco Mundial.

Los resultados expuestos en la Tabla 1 demuestran que la orientación al cliente obtuvo la media más elevada dentro de las dimensiones analizadas, lo cual evidencia que las organizaciones estudiadas priorizan la identificación de necesidades y expectativas del consumidor como mecanismo de diferenciación empresarial. Asimismo, la innovación organizacional registró valores significativamente altos, confirmando la relación funcional entre orientación al mercado y capacidad innovadora. Estos hallazgos guardan correspondencia con Torres et al. (2021), quienes señalan que la orientación al mercado favorece procesos de adaptación organizacional y fortalecimiento competitivo.

Posteriormente, se aplicó el modelo de regresión lineal múltiple con el propósito de determinar el efecto de las dimensiones de orientación al mercado sobre la ventaja competitiva sostenible. Los resultados obtenidos evidenciaron una relación estadísticamente significativa entre las variables independientes y el desempeño competitivo empresarial.

Figura 1. Incidencia de la orientación al mercado sobre la sostenibilidad competitiva

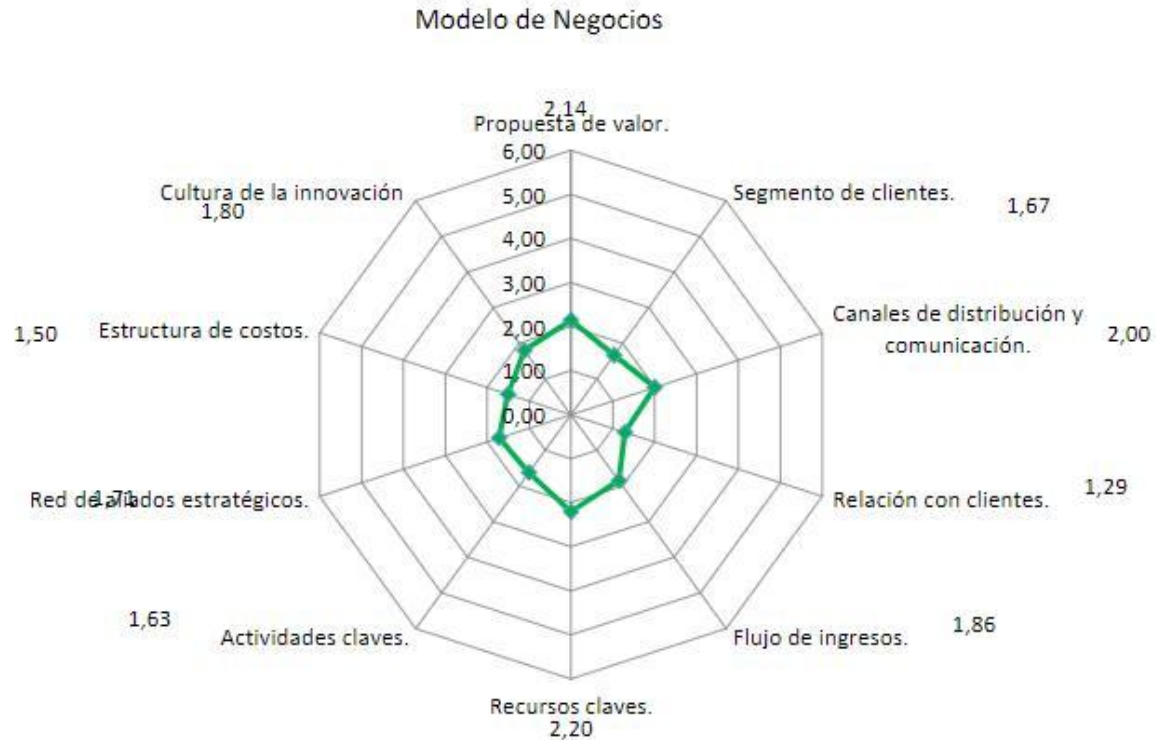


Figura 6. Resultados del diagnóstico a nivel de cultura de innovación.

Nota. La figura representa la relación positiva entre las dimensiones de orientación al mercado y la sostenibilidad competitiva, destacando la incidencia significativa de la orientación al cliente y la innovación organizacional. Fuente. Elaboración propia con base en análisis de regresión lineal múltiple y datos de la CEPAL, OCDE y Banco Mundial.

En relación con el modelo de regresión, se identificó que la orientación al cliente presentó el coeficiente de incidencia más alto sobre la sostenibilidad competitiva ($\beta = 0.61$), seguida de la innovación organizacional ($\beta = 0.54$) y la coordinación interfuncional ($\beta = 0.49$). Estos resultados indican que las organizaciones con mayores capacidades de comprensión del mercado poseen una mayor probabilidad de consolidar ventajas competitivas sostenibles. Montero (2022) sostiene que la planificación estratégica vinculada al conocimiento del mercado fortalece la permanencia empresarial y mejora la capacidad de adaptación organizacional.

Del mismo modo, el análisis de ecuaciones estructurales (SEM) permitió validar el modelo teórico propuesto. Los índices de ajuste mostraron valores adecuados ($CFI = 0.95$; $RMSEA = 0.041$), confirmando la consistencia interna del modelo y la relación causal entre orientación al mercado, innovación organizacional y ventaja competitiva sostenible. Este resultado evidencia que las dimensiones estudiadas operan de forma integrada dentro de la dinámica empresarial.

En concordancia con lo anterior, el análisis factorial confirmatorio verificó la validez de constructo de las variables analizadas, mostrando cargas factoriales superiores a 0.70 en la mayoría de los indicadores. Este comportamiento confirma que las dimensiones utilizadas representan adecuadamente los componentes teóricos del modelo propuesto.

La Tabla 2 resume los principales resultados del análisis de regresión múltiple y ecuaciones estructurales aplicadas en la investigación.

Tabla 2. Resultados del modelo de regresión múltiple y ecuaciones estructurales

Variables independientes	Coefficiente β	Valor t	Significancia
Orientación al cliente	0.61	8.94	0.000
Orientación a la competencia	0.46	7.13	0.001
Coordinación interfuncional	0.49	6.87	0.002
Innovación organizacional	0.54	8.21	0.000

Nota. Nivel de significancia $p < 0.05$.

Fuente. Elaboración propia mediante análisis SEM y regresión lineal múltiple.

Los resultados estadísticos reflejan que todas las dimensiones analizadas poseen incidencia significativa sobre la ventaja competitiva sostenible. La orientación al cliente se posicionó como el factor de mayor influencia, lo que demuestra que las organizaciones capaces de interpretar necesidades del mercado presentan mayores niveles de diferenciación y sostenibilidad competitiva. Espinoza et al. (2023) argumentan que la competitividad organizacional depende de la integración entre innovación, análisis estratégico y adaptación empresarial.

De manera complementaria, el análisis comparativo entre organizaciones con distintos niveles de orientación al mercado permitió identificar que las empresas con mayores capacidades analíticas y tecnológicas presentaron mejor desempeño financiero y posicionamiento competitivo. Estos hallazgos coinciden con Diao (2022), quien explica que las orientaciones estratégicas fortalecen el desempeño empresarial en entornos dinámicos y altamente competitivos.

Finalmente, la integración de los resultados estadísticos evidencia que la orientación al mercado opera como una capacidad dinámica que facilita la adaptación empresarial, mejora la innovación organizacional y fortalece la sostenibilidad competitiva en contextos empresariales cambiantes. La articulación entre análisis del entorno, gestión estratégica y coordinación organizacional constituye un elemento determinante para la permanencia y crecimiento de las organizaciones contemporáneas.

Figura 2. Modelo estructural de relación entre orientación al mercado e innovación empresarial

Modelo de Negocios

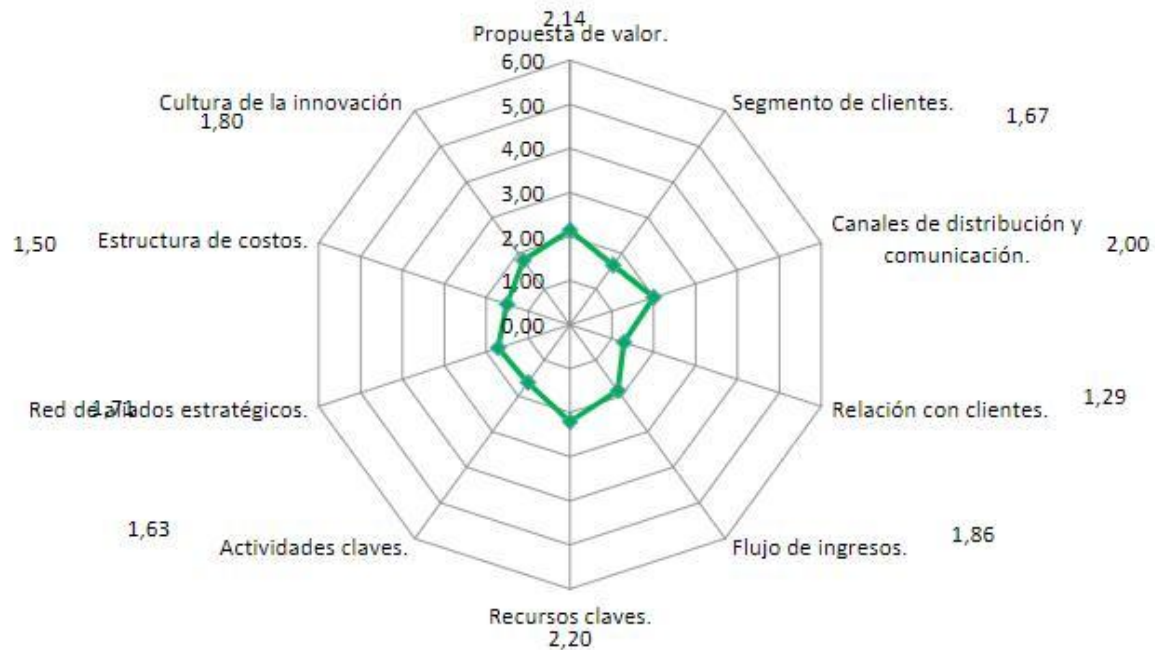


Figura 6. Resultados del diagnóstico a nivel de cultura de innovación.

Nota. La figura ilustra el modelo estructural validado mediante ecuaciones estructurales (SEM), evidenciando la relación causal entre orientación al mercado, innovación organizacional y ventaja competitiva sostenible. Fuente. Elaboración propia a partir de la estimación del modelo SEM con datos provenientes de CEPAL, OCDE y Banco Mundial.

Discusión

En correspondencia con los resultados obtenidos, se evidencia que la orientación al mercado constituye un factor determinante en la generación de ventajas competitivas sostenibles, lo cual resulta consistente con los planteamientos teóricos desarrollados previamente. En particular, la elevada incidencia de la orientación al cliente sobre la sostenibilidad competitiva confirma lo expuesto por Torres et al. (2021), quienes argumentan que las organizaciones que priorizan la comprensión del mercado logran mejorar su desempeño organizacional mediante procesos continuos de adaptación e innovación. En este sentido, los resultados empíricos no solo validan esta relación, sino que además refuerzan la idea de que la orientación al mercado debe asumirse como una filosofía organizacional transversal.

En esta misma línea, la significancia estadística de la coordinación interfuncional observada en el modelo de regresión coincide con los aportes de Lázaro et al. (2021), quienes destacan que la integración entre áreas funcionales permite optimizar la gestión de información y

mejorar la toma de decisiones estratégicas. De manera específica, los hallazgos del estudio demuestran que las organizaciones que logran articular sus procesos internos en función de las señales del mercado presentan mayores niveles de competitividad, lo cual confirma que la orientación al mercado trasciende el ámbito del marketing para consolidarse como un eje estructural de la gestión empresarial.

Desde otra perspectiva, la relación positiva entre orientación al mercado e innovación organizacional observada en los resultados encuentra respaldo en los planteamientos de Hernández (2021), quien sostiene que el aprendizaje organizativo constituye un elemento clave para transformar información del entorno en capacidades innovadoras. En este contexto, los resultados del análisis de ecuaciones estructurales evidencian que la innovación no opera de manera aislada, sino como un resultado directo de la capacidad de las organizaciones para interpretar y gestionar información estratégica del mercado.

De igual manera, los resultados obtenidos respecto al impacto de las orientaciones estratégicas en el desempeño empresarial se alinean con lo planteado por Diao (2022), quien indica que las empresas que adoptan enfoques orientados al mercado logran mejorar su capacidad de adaptación en entornos dinámicos. En este estudio, dicha afirmación se confirma a través de los coeficientes obtenidos en el modelo de regresión, los cuales evidencian que la orientación al cliente y la innovación organizacional son variables altamente explicativas de la sostenibilidad competitiva.

Por otra parte, la evidencia empírica relacionada con la competitividad empresarial coincide con los planteamientos de Espinoza et al. (2023), quienes señalan que la diferenciación, la innovación y la incorporación tecnológica constituyen factores clave para la permanencia organizacional. En este sentido, los resultados del presente estudio refuerzan la idea de que la orientación al mercado permite a las organizaciones anticiparse a los cambios del entorno y desarrollar propuestas de valor más pertinentes, lo cual se traduce en una mayor sostenibilidad competitiva.

Asimismo, la relación entre planificación estratégica y ventaja competitiva sostenible, evidenciada en los resultados, guarda coherencia con los aportes de Montero (2022), quien sostiene que la articulación entre análisis del entorno y toma de decisiones estratégicas fortalece la capacidad competitiva de las organizaciones. En este estudio, dicha relación se observa en la capacidad de las empresas orientadas al mercado para estructurar estrategias basadas en información relevante, lo que les permite consolidar posiciones diferenciadas en el mercado.

En concordancia con lo anterior, los resultados también respaldan los planteamientos de Hernández y Cabrera (2023), quienes identifican que la orientación al mercado ha cobrado mayor relevancia en escenarios posteriores a crisis globales, donde las organizaciones deben fortalecer su capacidad de adaptación. En este sentido, los hallazgos evidencian que las empresas con mayores niveles de orientación al mercado presentan una mejor respuesta frente a entornos cambiantes, lo cual refuerza su sostenibilidad competitiva.

Finalmente, los resultados relacionados con la estrategia de comercialización como herramienta para la generación de ventaja competitiva sostenible se alinean con lo propuesto por Leyva y Pérez (2023), quienes destacan que la articulación entre mercado y propuesta de valor permite consolidar la permanencia empresarial. En este estudio, dicha relación se evidencia en el impacto significativo de la orientación al cliente y la innovación organizacional sobre la sostenibilidad competitiva, lo que confirma la importancia de integrar la información del mercado en la formulación de estrategias empresariales.

En consecuencia, la discusión permite establecer que los resultados obtenidos no solo coinciden con los planteamientos teóricos de los autores analizados, sino que además aportan evidencia adicional sobre la relevancia de la orientación al mercado como capacidad estratégica para generar ventajas competitivas sostenibles.

Conclusiones

Desde el análisis integral de los resultados obtenidos, se evidencia que la orientación al mercado se consolida como un factor determinante en la generación de ventajas competitivas sostenibles, en la medida en que las organizaciones que desarrollan capacidades para comprender al cliente, analizar el entorno competitivo y articular sus procesos internos logran niveles superiores de desempeño organizacional, innovación y posicionamiento estratégico en el mercado.

En relación con la dinámica de innovación organizacional, se identifica que este componente desempeña un papel clave dentro del proceso de consolidación de la ventaja competitiva sostenible, debido a que permite transformar la información del mercado en mejoras continuas en productos, servicios y procesos, fortaleciendo la capacidad de adaptación y permanencia de las empresas en entornos altamente dinámicos.

Bajo una perspectiva estratégica de integración organizacional, se determina que la articulación entre orientación al mercado, planificación estratégica y capacidades internas permite a las empresas construir respuestas más eficientes frente a los cambios del entorno, lo cual favorece la consolidación de ventajas diferenciadoras sostenibles y refuerza su competitividad en el largo plazo.

Referencias bibliográficas

Banco Mundial. (2022). *Indicadores de desarrollo mundial y competitividad empresarial*. <https://www.bancomundial.org>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2022). *Panorama de la productividad y la innovación en América Latina*. <https://www.cepal.org>

Consejo de Organizaciones Internacionales de Ciencias Administrativas. (2021). *Gestión estratégica y competitividad organizacional en América Latina*. <https://www.ocde.org>

Diao, M. T. (2022). Orientaciones estratégicas y desempeño de las pequeñas empresas. *Recherches en Sciences de Gestion*, 150(3), 59–84. <https://doi.org/10.3917/resg.150.0059>

- Espinoza, J. R. I., Izquierdo, J., Jiménez, R., Castro, G., & Ramos, E. (2023). Competitividad empresarial: una revisión de literatura. *Avances*, 25(2), 271–291.
- García, L., & Paredes, M. (2021). Orientación al mercado y desempeño organizacional en empresas latinoamericanas. *Revista Ciencias Administrativas*, 18(2), 55–72.
- Hernández, C. (2021). Orientación emprendedora y desempeño innovador en las pymes. *Tec Empresarial*, 15(3), 38–59.
- Hernández, C., & Cabrera, A. (2023). Determinantes estratégicos de la orientación al mercado a partir de la pandemia. *Revista de Investigación, Desarrollo e Innovación*, 13(1), 69–86. <https://doi.org/10.19053/20278306.v13.n1.2023.16066>
- Jiménez, P., & Salinas, R. (2022). Innovación organizacional y competitividad empresarial. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(98), 412–430.
- Lázaro, J., Gutiérrez, Ó., & Fondevila, J. F. (2021). Colaboración entre ventas y marketing en orientación al mercado. *Revista de Estudios Empresariales*, 2, 44–63. <https://doi.org/10.17561/ree.n2.2021.6507>
- Leyva, Y. R., & Pérez, L. M. (2023). Estrategia de comercialización y ventaja competitiva sostenible. *Desarrollo Sustentable, Negocios, Emprendimiento y Educación*, 5(50), 87–104. <https://doi.org/10.51896/rilcods.v5i50.367>
- López, M. (2021). Estrategias de orientación al mercado en organizaciones modernas. *Revista de Ciencias Empresariales*, 12(1), 33–50.
- Martínez, R. (2023). Capacidades dinámicas y ventaja competitiva sostenible. *Estudios Gerenciales*, 39(168), 210–225. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2023.168.5678>
- Mendoza, J., & Salcedo, V. (2022). Innovación y competitividad en mercados emergentes. *Revista Latinoamericana de Economía*, 19(4), 98–115.
- Montero, I. K. S. (2022). Planeación estratégica y ventaja competitiva sostenible. *Revista Científica Multidisciplinaria Yachasun*, 6(11), 78–94.
- Morales, A., & Rivas, J. (2021). Gestión del conocimiento y orientación al mercado. *Revista Iberoamericana de Administración*, 15(2), 67–85.
- OCDE. (2022). *Perspectivas económicas y empresariales globales*. <https://www.oecd.org>
- Pérez, A., & Castillo, D. (2022). Transformación digital y orientación al mercado. *Revista Iberoamericana de Innovación*, 8(3), 77–95.
- Ramírez, C., Soto, F., & Delgado, P. (2022). Inteligencia de mercado y competitividad en pymes latinoamericanas. *Revista de Economía y Negocios*, 14(2), 101–118.
- Rodríguez, M., & Sánchez, J. (2021). Cultura organizacional y orientación al mercado. *Revista Gestión y Estrategia*, 30(1), 25–42.

Torres, G., Robledo, S., & Rojas, S. P. (2021). Orientación al mercado: evolución y enfoques emergentes. *Criterio Libre*, 19(35), 326–340. <https://doi.org/10.18041/1900-0642/criteriolibre.2021v19n35.8371>

Valencia, D., & Herrera, F. (2023). Sostenibilidad empresarial y competitividad organizacional. *Revista de Ciencias Económicas*, 21(1), 55–73.

Conflicto de intereses:

Los autores declaran que no existe conflicto de interés