



**Universidad Nacional Autónoma de México**  
**Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración**

**Impacto de la orientación al mercado: pequeñas y medianas  
empresas en la zona metropolitana de Guadalajara**

**T e s i s**

Que para optar por el grado de:

**Doctor en Ciencias de la Administración**

Presenta:

**Theodore Schultz Hoeflich**

Comité Tutor

Tutor principal:

**Dra. Maria Cristina Alba Aldave**  
Facultad de Contaduría y Administración. UNAM

**Dr. Fernando Javier Cervantes Aldana**  
Facultad de Contaduría y Administración. UNAM

**Dr. Luis Alfredo Valdés Hernández**  
Facultad de Contaduría y Administración. UNAM

Ciudad de México, octubre de 2016



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## RESUMEN

Se investigó en una muestra de pequeñas y medianas empresas (pyme) de la zona metropolitana de Guadalajara, la forma en la que llevan a cabo la mercadotecnia y la orientación al mercado (OM), utilizando un método mixto de diseño explicativo secuencial. En un inicio, se realizó un estudio cuantitativo mediante encuestas y después dos sesiones de grupos de enfoque. El propósito de este trabajo de investigación fue llevar a cabo un diagnóstico a partir del cual se elaboró una propuesta para incorporar la mercadotecnia en las pyme y con ello enfrentar mejor a la competencia.

Después de la revisión de los conceptos planteados por diversos autores, se definió a la mercadotecnia como la disciplina que identifica necesidades y deseos de su mercado meta para satisfacerlas más eficientemente que sus competidores; mientras que la orientación al mercado es la implementación del concepto de mercadotecnia.

Tradicionalmente, la teoría de mercadotecnia ha sido desarrollada con base en estudios de grandes corporaciones, por lo que no puede aplicarse directamente a las pyme, en las que las prácticas de mercadotecnia son considerablemente diferentes.

Los resultados encontrados en las pyme revelan que hay relación entre la orientación al mercado y el sector en el que se desempeña la empresa, así como con su tamaño. También existe relación entre la antigüedad del negocio y la orientación estratégica. Las empresas de mayor antigüedad que siguen una orientación estratégica son proclives a permanecer activas a lo largo del tiempo. No se descubrió asociación alguna entre estudios profesionales en negocios de dueños/gerentes de las pyme y la orientación al mercado.

La percepción de dueños/gerentes de las unidades de análisis es la misma que en otros países: “mercadotecnia no es más que publicidad y ésta no es esencial”. La

actitud hacia la mercadotecnia llega a ser negativa en estos segmentos de la economía.

De acuerdo con los resultados de la investigación, se concluyó que es necesario cambiar la percepción incompleta y negativa que tienen las pyme respecto de la mercadotecnia, por lo que en este trabajo se propone diseñar programas de capacitación en mercadotecnia, especialmente en lo relativo a la orientación al mercado, y recomendar a organismos públicos y privados, como la Secretaria de Economía y el Instituto Nacional del Emprendedor, así como cámaras de comercio e industriales y agrupaciones de empresarios que encabecen esta orientación al mercado a partir de sus propias acciones.

**Palabras clave: pyme, concepto de mercadotecnia, orientación al mercado**

## **ABSTRACT**

The research explores in the context of small and medium size enterprises of the metropolitan zone of Guadalajara a diagnostic of marketing and market orientation (MO). A mixed method design was applied with a sequential explanatory approach. First, a survey was applied and afterwards two focus group sessions. The reason for undertaking this topic was the need to search a form of helping the SMEs to face competition.

The marketing concept is defined as an organization's purpose to identify the needs and wants of its target markets and satisfies those needs more effectively and efficiently than its competitors. Market orientation is the implementation of the marketing concept. Which implies that the activities of the market oriented business should be consistent with the marketing concept.

Traditionally marketing theory has been developed based on studies on large corporations; consequently it can not be applied directly to SMEs, where marketing practices may differ considerably from those of their larger counterparts.

The findings of the study reveals that there is a relationship between market orientation and the type of business and the size of the enterprise, and also there is a positive association between the age of the company and market orientation, oldest companies that have a clear orientation strategy are more prone to remain active through time. No relationship was found between business education studies of owners/managers and market orientation.

The perception of owners/managers of the unit of analysis is the same as the ones of other countries, “marketing is only advertising” they also feel that marketing is not essential. The attitude towards marketing tends to be negative in these segments of the economy. Through the analysis of the results of the research the conclusion is that, there is a need to design a program to train SMEs owners/managers in marketing, and particularly in market orientation. The public and private organisms as the ministry of economy and the Entrepreneurs National Institute, trade and industrial chambers and businessmen associations could be the institutions to head the training.

**Keywords: Small medium enterprise (SME), marketing concept, market orientation**

## INDICE

INTRODUCCIÓN	8
1. MARCO DE REFERENCIA: CARACTERÍSTICAS E IMPORTANCIA DE LAS PYME	11
2. MARCO TEÓRICO: MERCADOTECNIA Y ORIENTACIÓN AL MERCADO	24
2.1 ¿Qué es mercadotecnia y orientación al mercado?	27
2.2 Mercadotecnia tradicional	33
2.3 Orientación al mercado	35
2.4 Mercadotecnia de pequeñas y medianas empresas	49
2.5 Orientación al mercado de pyme	55
3. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	66
3.1 Diseño de la investigación	66
3.2 Investigación mixta aplicada en mercadotecnia	71
3.3 Metodologías de medición de orientación al mercado	76
3.4 Metodología aplicada en el trabajo de investigación	78
3.5 Etapa cuantitativa	79
3.5.1 Unidad de análisis	80
3.5.2 Diseño y validación del cuestionario	81
3.5.3 Levantamiento de la información de campo	82
3.5.4 Metodología de análisis estadístico de datos cuantitativos	83
3.6 Etapa cualitativa	84
3.6.1 Temática de los grupos de enfoque	85
3.6.2 Metodología de análisis de datos cualitativos	86
3.6.3 Metodología de análisis de los datos conjuntos	87
3.7 Alcances y limitaciones del estudio	87
4. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	89
4.1 Perfil de la muestra	90
4.2 Análisis de las hipótesis	95
4.2.1 Asociación entre tipo de sector y la orientación al mercado	96
4.2.2 Asociación del tamaño de la empresa y la implementación de la orientación estratégica	99
4.2.3. Asociación entre el nivel de preparación del dueño/gerente y su orientación al mercado	102

4.2.4 Asociación entre la permanencia de las pyme y la orientación al mercado	105
CONCLUSIONES	112
Anexo 1. Estudios empíricos sobre la relación entre orientación al mercado y desempeño en grandes empresas	123
Anexo 2. Cuestionario utilizado en la investigación cuantitativa	144
Anexo 3. Participantes y guía de tópicos en las sesiones de grupo.	146
Anexo 4. Matriz comparativa de las conclusiones en las investigaciones cuantitativa y cualitativa	149
BIBLIOGRAFIA	154
Índice de Tablas	
Tabla 1. Clasificación nacional de empresas por sector y tamaño por unidades económicas y personal ocupado	12
Tabla 2. Perspectivas de orientación al mercado	40
Tabla 3. Estudios empíricos sobre la relación entre orientación al mercado y desempeño en grandes empresas	46
Tabla 4. Comparativo de características de mercadotecnia de grandes empresas y de pyme	52
Tabla 5. Proceso de mercadotecnia tradicional y de pyme	53
Tabla 6. Diferencias en el marco conceptual de OM entre pyme y grandes empresas	58
Tabla 7. Estudios empíricos sobre la relación entre OM y desempeño en pyme	60
Tabla 8. Diseños de investigación de métodos mixtos	73
Tabla 9. Principales tipos de diseños de método mixto	73
Tabla 10. Estudios y mediciones de orientación al mercado	77
Tabla 11. Clasificación de empresas por número de empleos	80
Tabla 12. Clasificación de empresas de Jalisco por sector, establecimientos y personal ocupado	80
Tabla 13. Empresas pequeñas y medianas en Jalisco	81
Tabla 14. Alcances y limitaciones de la investigación	88
Tabla 15. Giros entrevistados	91
Tabla 16. Nivel de escolaridad	91
Tabla 17. Tipo de estudios del encuestado	91
Tabla 18. Posición laboral de los respondientes por áreas	92
Tabla 19. Posición del encuestado en la organización	92
Tabla 20. Tipo de razón social de la empresa	93

Tabla 21. Tipo de propiedad de la empresa	93
Tabla 22. Significado de mercadotecnia para los respondientes	93
Tabla 23. Conocimiento del término mercadotecnia	94
Tabla 24. Proporción de encuestas por zona	94
Tabla 25. Zona de muestra por sector económico en la ZMG	94
Tabla 26. Orientación estratégica por sector económico	98
Tabla 27. Orientación estratégica frente a nivel de estudios de la muestra	103
Tabla 28. Concentración de conclusiones	112

#### Índice de gráficos

Gráfica 1. Sector al que pertenecen los miembros de la muestra	90
Gráfica 2. Tamaño de la empresa	90
Gráfica 3. Género entrevistado	93
Gráfica 4. Orientación considerada la más importante	95
Gráfica 5. Interacción entre tipo de sector y orientación	97
Gráfica 6. Orientación estratégica seleccionada por sector económico	98
Gráfica 7. Interacción Orientación-Tamaño de empresa	100
Gráfica 8. Interacción entre nivel de estudios de los encuestados y orientación estratégica	104
Gráfica 9. Interacción Antigüedad – Orientación – Sector Muestra global	107
Gráfica 10. Interacción Antigüedad – Orientación – Tamaño Muestra global	109
Gráfica 11. Interacción Antigüedad – sector – tamaño “diferencias sectoriales”	111

#### Índice de figuras

Figura 1. Síntesis de perspectivas de orientación al mercado	43
Figura 2. Diseño explicativo secuencial	78
Figura 3. Modelo de proceso de inserción en la OM de pyme	122



## INTRODUCCIÓN

Esta investigación tiene su origen en el interés por la aplicación de la mercadotecnia en las pequeñas y medianas empresas (pyme), entidades de gran importancia en la economía de cualquier país. La finalidad es que logren su orientación al mercado (OM).

Producto de la experiencia como consultor y académico en diversos ámbitos empresariales, he visto el desempeño de las pyme tradicionales y el surgimiento de empresas innovadoras (*startup*). Particularmente, he observado que en la mayoría de los casos se enfocan en el producto o servicio, dejando de lado el aspecto del mercado. Se concentran en esos dos elementos y descuidan las posibilidades de venta del producto o servicio en el mercado. Lo mismo se observa en la investigación, en la que los estudiosos no ponen atención en el comportamiento del mercado.

El objetivo de este trabajo es mostrar que la mercadotecnia convencional, es decir, la que utilizan las grandes empresas y se difunde en los libros de texto, no es la más adecuada para las pequeñas y medianas empresas. La diferencia estriba en que las grandes organizaciones cuentan con directores o gerentes profesionales de mercadotecnia, lo cual hace que ésta sea radicalmente distinta a la de las pyme, en la que el dueño/gerente es quien de una forma omnipresente, decide el rumbo y estrategia de su unidad económica.

La unidad de análisis en esta investigación es la pyme de la zona metropolitana de Guadalajara (ZMG), en el estado de Jalisco. En este estudio, se evalúa empíricamente la situación de las pyme respecto de la aplicación de la mercadotecnia y la orientación al mercado en los municipios de Guadalajara y sus colindantes (Zapopan, Tlaquepaque y Tlajomulco).

La aportación metodológica al presente trabajo, consistió en la utilización del proceso de investigación mixta. Se trata de un tipo de investigación poco frecuente hasta ahora en estudios empíricos en los que se utilizan tanto los estudios cualitativos como los cuantitativos.

La investigación se integra de cuatro capítulos. En el primero se aborda la problemática, demostrando la importancia y relevancia de la unidad de análisis de la investigación: los pequeños y medianos negocios (pyme). Para ese efecto, se incluyen algunos aspectos sobre el conjunto de problemas y características de las pyme, el proceso de modernización de la economía mexicana que ha cambiado la forma de operación habitual de estos negocios y la importancia de la mercadotecnia<sup>1</sup> en el mundo económico actual, particularmente, en lo referente a la orientación al mercado (OM).

El segundo capítulo revisa la literatura al respecto, inicialmente, con aspectos históricos sobre el desarrollo de la mercadotecnia y la orientación al mercado, así como las diversas orientaciones o filosofías estratégicas. Inmediatamente después, se tratan las distintas dimensiones de la mercadotecnia, como cultura, filosofía, estrategia, táctica y función gerencial, posteriormente se presentan las definiciones de mercadotecnia tradicional y la orientación al mercado y aspectos relativos a este concepto. Asimismo, se revisa la literatura de mercadotecnia en el contexto de las empresas pequeñas y medianas. Adicionalmente, se incluye un apartado sobre la orientación al mercado y la creación de valor en pequeñas y medianas empresas.

En el tercer capítulo se presenta la metodología de la investigación, inicialmente la cuantitativa, en la que se incluyen algunas cuestiones relativas a la muestra, diseño y validación del cuestionario, así como el levantamiento de la información, adicionalmente, contiene algunos aspectos sobre las metodologías de medición de

---

<sup>1</sup> A lo largo de la investigación se utilizará el término “mercadotecnia”, empleado por Eulalio Ferrer, publicista español radicado en México, expresión incluida en el Diccionario de la Real Academia Española a partir de 1984.

la OM. Posteriormente, se trata la justificación de la investigación realizada mediante grupos focales, lo que lleva a argumentar la conveniencia de la investigación mixta.

El cuarto capítulo presenta el análisis y los resultados de la investigación. Inicia con un análisis detallado de la información obtenida en el estudio cuantitativo y la información relevante emanada de la investigación cualitativa.

Por último, se tienen las conclusiones y los estudios que podrían realizarse en esta línea de investigación. Asimismo, se incluye la propuesta de un plan para la inserción del concepto de mercadotecnia en las pyme.

## **1. MARCO DE REFERENCIA: CARACTERÍSTICAS E IMPORTANCIA DE LAS PYME**

Los gobiernos, quienes formulan las políticas públicas, y los profesionales del desarrollo dedican buena parte de sus esfuerzos a las grandes corporaciones de más de 500 trabajadores y a los negocios muy pequeños, micros –con menos de diez empleados–. A ambos, las grandes organizaciones internacionales como el Banco Mundial y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNEUD) consagran una cantidad significativa de atención y apoyos para su promoción.

Entre estos dos extremos se encuentran las pequeñas y medianas empresas (pyme), las cuales constituyen el sustento de una gran parte de la población nacional; de allí su importancia estratégica, no sólo como base estructural de la economía de nuestro país, sino por su importancia social. Es importante advertir que, en muchos casos, tanto en el Gobierno como en la academia se incluye a las microempresas dentro del concepto de pyme, cuando en realidad pertenecen a categorías distintas. Incluso, algunas estadísticas oficiales, unen frecuentemente los resultados de las empresas micro con los de las pequeñas empresas.

El tema de las pyme es ampliamente estudiado en países desarrollados, como Estados Unidos de América (EUA) y los integrantes de la Unión Europea (UE), puesto que los Gobiernos son conscientes de la importancia que estas organizaciones tienen en su economía. En México, el Gobierno federal, mediante la Secretaría de Economía –específicamente, por medio del Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM)– y los Gobiernos de los estados, mediante las Secretarías estatales de Desarrollo Económico, han creado programas de apoyo para empresas tanto pequeñas como micro.

La atención que proporcionan las administraciones gubernamentales a estos segmentos se debe, entre otras razones, a su importancia social. Rionda (2005, p. 50) lo expresa en la siguiente forma: “En México, micro, pequeñas y medianas empresas son el sustento de más de 60% de la población. Por lo mismo, no puede

dejarse de lado la importancia que este tipo de negocios tiene para el desarrollo y estabilidad económica del país. Asimismo, las pyme son estratégicas por su peso social en la estructura industrial, además de que fortalecen mercados nacionales y regionales y, necesariamente, el espectro industrial por la población que albergan las empresas [debido a] su tamaño. Son la razón de la actual distribución social del ingreso del país”.

En México, la participación de las empresas pequeñas y medianas en la economía es la siguiente: en el Censo Económico de 2014, el universo de los negocios pequeños y medianos fue de 4.4% de un gran total de un poco más 4,850,000 establecimientos, crean 31.4% de los empleos. Ahí radica la importancia de este segmento de unidades económicas, adicionalmente, generan más de la tercera parte del PIB nacional. En la Tabla 1 aparece la distribución por sectores y segmentos.

**TABLA 1. CLASIFICACIÓN NACIONAL DE EMPRESAS POR SECTOR Y TAMAÑO, POR UNIDADES ECONÓMICAS Y PERSONAL OCUPADO**

Nacional	Participación		Nacional	Participación		
	Unidades económicas	Personal ocupado		Unidades económicas	Personal ocupado	Producción bruta total
Manufactura	10%	18%	Micro	95.4%	39.8%	9.8%
Comercio	45%	24%	Pequeñas	3.6%	15.1%	9.5%
Servicios	36%	29%	Medianas	0.8%	16.3%	16.6%
Otros	8%	29%	Grandes	0.2%	28.8%	64.1%

Fuente: INEGI; resultados oportunos, Censos Económicos 2014

Fuente: INEGI. Censos Económicos 2014

Dos de las manifestaciones de la vulnerabilidad de las pyme, es el tiempo que sobreviven y la alta tasa de mortandad, situación que expone la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) en un estudio sobre pequeñas y medianas empresas en México. En dicho estudio se afirma que, a partir de su creación, el promedio de vida de las pyme es de dos años en 50% de los casos (OCDE, 2007, p. 50). Esto podría explicarse, en parte, por la ausencia de acciones de mercadotecnia y por la escasa orientación al mercado.

Al respecto, Rostro (2005, p. 1336), académico de San Luis Potosí, afirma que, en México, antes de la severa recesión del 2009, 50% de las firmas quebraban en el primer año de operación y 75% de las nuevas empresas fracasaban en los dos primeros años de vida. Rostro cita a Barragán para señalar que los procesos comerciales de las pyme se caracterizan por la ausencia de investigación formal en estudios de mercados, así como por el diseño de productos y servicios. Casi siempre, la estrategia principal consiste en la imitación de la competencia, y a que no ofrecen bienes o beneficios de acuerdo a las necesidades de los clientes.

Agrega que las pequeñas y medianas empresas mexicanas no están suficientemente preparadas para enfrentar competidores extranjeros porque cuentan con una pobre estructura de negocios y una evolución lenta de la administración general. Rostro (2005, p. 1336) también cita a Anzola, para señalar que: “la pyme es un negocio que merece soporte total, pero no encuentra los apoyos en instituciones privadas o agencias oficiales debido a su pequeño tamaño”.

Dada la importancia de las pyme en la economía mexicana, es vital darles el soporte para crecer y garantizar su permanencia en la industria debido a su contribución al empleo y a la producción, así como a los segmentos del mercado que sirven. Las firmas sin un enfoque en el mercado son, en términos generales, incapaces de trasladar las tendencias y necesidades del mercado a estrategias específicas para tomar ventaja de las oportunidades del entorno. Como consecuencia, los atributos de una ventaja competitiva no se lograrán. Rostro (2005, p. 1341) cita a García de la Torre para afirmar que las pyme confrontan limitaciones diversas que no tienen las grandes empresas; una de las que están más claramente identificadas es la confusión del concepto de mercadotecnia.

Nuestro país ha vivido en un mercado ajeno a las profundas transformaciones que presentaron los países de la esfera socialista; sin embargo, en México los sectores económicos sufrieron un fuerte cambio en los modelos de negocios cuando fueron eliminadas las barreras a las importaciones. Esto provocó que los negocios

enfrentaran la competencia de productos y servicios extranjeros, y, en consecuencia, tuvieron que hacer uso de esquemas diferentes para sobrevivir. El cambio que vivieron los países ex comunistas al entrar a una nueva economía de libre mercado los obligó a adaptarse a una situación ajena a la que habían vivido durante muchos años con una economía central. Fue complicado para ellos, pues no habían enfrentado la competencia en el comercio, la industria y los servicios en las siete décadas anteriores.

En 1986, México ingresa a la modernización económica a partir de la apertura de sus fronteras al Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT, por sus siglas en inglés). Posteriormente, en 1995, se adhiere a la Organización Mundial del Comercio y firma de acuerdos comerciales de libre comercio, inicialmente con EUA y Canadá (TLC) y más adelante con la UE, países de América Latina y Japón. Se inicia también un proceso de liberación de importaciones de diversos productos, la eliminación de controles de precios y una incipiente desregulación del transporte y comunicaciones, así como la eliminación de algunas reglamentaciones bancarias y financieras.

Antes de la entrada de México al GATT, los propietarios de los negocios industriales gozaban de un proteccionismo que no permitía la libre competencia, si acaso ésta tenía lugar, se daba entre los distribuidores de un mismo producto, pero la competencia era baja entre las distintas marcas de una misma categoría de productos debido a que las empresas no tenían la necesidad de recurrir a la mercadotecnia y, menos aún, preocuparse por la orientación al mercado. Con este cambio y otros, desapareció, para las empresas mexicanas, la cómoda etapa de proteccionismo posterior a la Segunda Guerra Mundial. En esta etapa era relativamente fácil cerrar las fronteras a las importaciones, presentando programas de integración de componentes nacionales como primera etapa de un eventual programa de fabricación.

Hoy, los negocios se encuentran con un entorno mucho más complejo, que los obliga a competir en una forma diferente para poder sobrevivir. La globalización, la creciente y desigual competencia, la desregulación, la falta de financiamiento bancario, el reducido poder adquisitivo del consumidor, el mayor número de empresas con volúmenes relativamente menores de ventas y el advenimiento de consumidores cada vez más sofisticados, exigentes y selectivos, han colocado a las pyme mexicanas en una posición difícil y delicada ya que las obliga a buscar ventajas competitivas que les permitan permanecer en operación.

Ahora bien, ¿por qué han cambiado los hábitos y costumbres de los consumidores mexicanos? Una explicación a este cambio se debe, precisamente, a la globalización de la economía, la apertura de fronteras, la creciente competencia, la necesidad de una constante innovación y el progresivo uso de tecnologías de información, y al advenimiento de las franquicias extranjeras a México con sistemas de calidad y con tiempos muy precisos para cumplir con estándares propios. Esto ha provocado que los consumidores se acostumbren a un servicio eficiente, con estándares de calidad y aspectos físicos idénticos en todos los establecimientos de una misma cadena de franquicias. Los negocios tradicionales se han quedado atrás, lo cual ha derivado en el surgimiento de una fuerte competencia en todos los sectores. Tienen el reto de contar con estrategias competitivas que les permitan hacer frente a esta situación.

La piedra angular de la estrategia competitiva es la entrega de valor al cliente. Para definirla, planearla o establecerla es necesario tener claridad en los conceptos de mercadotecnia y orientación al mercado, mismos que, generalmente, no aplican los dueños/gerentes de las pequeñas y medianas empresas en los sectores manufacturero, comercial y de servicios.

Independientemente de la clasificación de empresas, en función del número de empleados o trabajadores que laboran en ellas, las pyme tienen características muy específicas en su administración y operación. Esta investigación no busca



profundizar en el estudio sobre las particularidades de las pyme, sino abordar el tema de mercadotecnia y orientación al mercado en estos segmentos de negocios, por lo tanto, es conveniente presentar los aspectos básicos que caracterizan a las pequeñas y medianas empresas.

En una pyme, la firma es dirigida y controlada bajo la supervisión directa del dueño/gerente. Comparadas con las grandes empresas, las pyme son menos burocráticas y más flexibles; el dueño es quien toma las decisiones. Los sistemas de información, en el mejor de los casos, son sencillos; la información se basa en datos secundarios o en información obtenida formal o informalmente por el dueño, quien muchas veces es un experto con capacidades o conocimientos generales de su línea de productos. Por ello, gran parte de las actividades del negocio se ven limitadas al no contar con expertos en líneas particulares de productos o procesos; por ejemplo, las pequeñas empresas no cuentan con la experiencia o conocimientos para proteger sus productos o procesos mediante patentes ni para obtener el registro de sus marcas.

Berryman (1983, p. 47) define las pyme de la siguiente forma: “Es un negocio en el que uno o dos personas toman todas las decisiones críticas del negocio, tales como financieras, contables, recursos humanos, procesos o servicios, mercadotecnia, ventas, sin apoyo de especialistas internos y únicamente con conocimientos específicos de una o dos áreas funcionales”. Y continúa: “el fracaso de pequeños negocios tiene serias implicaciones para el empleo en un gran número de países y mucho se ha dicho y escrito sobre el fracaso y la quiebra de esos negocios. Estudiosos y académicos se interesan por lo tanto en sugerir medios para evitar esos desastres. Por ello, el fracaso es malo para la economía porque significa pérdida de empleos y una baja en el Producto Interno Bruto, así como promotor de falta de confianza en el segmento de pequeños negocios”.

Carson (2003) trata a profundidad las características de las pyme con relación a las grandes corporaciones, particularmente, en el tema de mercadotecnia. Carson

(2003, pp. 758-759) lo precisa de la siguiente forma: “una diferencia significativa entre pyme y grandes corporaciones son los recursos. Todas las empresas tienen limitaciones respecto a lo que pueden o desean hacer. Toda actividad directiva se inhibe por falta de financiamiento, personal y experiencia. Sin embargo, mientras más grande es la organización, tendrá mayor posibilidad de contar con recursos para sus proyectos, mover al personal de acuerdo con sus necesidades y, si es necesario, obtener a los expertos cuando sea y donde sea necesario. En el caso de las pyme, pocas o ninguna de estas opciones están disponibles. La limitación financiera y la falta de especialistas o expertos son severas restricciones en habilidad y actividad de mercadotecnia. Con frecuencia, las pequeñas firmas tienen pocos recursos financieros disponibles para utilizarlos en actividades de mercadotecnia, asimismo tiene una reducida experiencia para llevar a cabo acciones y toma de decisiones de mercadotecnia. Por lo tanto, la mercadotecnia que se lleva a cabo no es la adecuada porque simplemente no se cuenta con los fondos suficientes para gastar con el riesgo adicional [de] que aun estos egresos limitados pueden ser incorrecta o ineficientemente usados. Aun cuando los gastos se hagan inteligentemente, la mercadotecnia de las pyme, que son pequeñas con relación a su mercado y posición en el mismo, tendrá un impacto invariablemente limitado en el mercado”.

En *The Practice of Management*, una de sus primeras obras, Drucker (1954, p. 39) afirma que la mercadotecnia no es una actividad funcional especializada, sino más bien que: “engloba el negocio completo. Es todo el negocio visto desde el punto de vista del resultado final, esto es desde la óptica del cliente”. Esta declaración constituye un ejemplo temprano del pensamiento necesario para impulsar el concepto de mercadotecnia por medio de la planeación en las organizaciones.

La mercadotecnia es una disciplina relevante para cualquier organización, sin importar su tamaño, ya que todas aquellas con objetivo de lucro y no lucrativas, tienen clientes o usuarios e, invariablemente, ofrecen productos o servicios. La mercadotecnia concierne a negocios, organizaciones no gubernamentales,

empresas culturales, filantrópicas, organismos públicos, gobiernos federales, municipales y estatales, etcétera.

El concepto de mercadotecnia ha estado presente en generaciones de directores y gerentes de grandes empresas y ha sido una de las ideas más influyentes en la administración de los negocios. McNamara (1972, p. 51) definió el concepto de mercadotecnia como una filosofía de administración de negocios que se basa en el hecho de que toda la empresa acepta la orientación al cliente, orientación a utilidades y reconocimiento del importante rol de la mercadotecnia al comunicar las necesidades del mercado a todas las áreas o departamentos.

El tema es tan importante que uno de los indicadores de competitividad del reporte 2015-2016 del Foro Económico Mundial (WEF, 2015, p. 259) es precisamente el alcance de la mercadotecnia (*extent of marketing*). En el índice del periodo referido, México se ubicó en la posición 57 de 144 países.

Los investigadores destacados por su aportación al estudio del concepto de mercadotecnia son Levitt, Kotler y Webster, mientras que entre los practicantes se encuentra McKitterick. Todos señalan el papel tan relevante que posee la mercadotecnia en las grandes corporaciones.

Con relación a la mercadotecnia en las pyme, sobresale un grupo de estudiosos británicos e irlandeses, entre ellos: Carson, Gilmore, Stokes y Hill. Ellos resaltan, entre otras cuestiones, la diferencia en la forma de dirigir las pequeñas y medianas empresas con relación a la mercadotecnia.

Carson (2003, p. 757) ofrece dos razones para visualizar la mercadotecnia de las pyme de una forma diferente a la de las grandes empresas: 1) el reconocimiento de que las pyme no son simplemente negocios con características especialmente diferentes a las grandes empresas, y 2) el número relativamente mayor de pyme. Se afirma que, en cualquier mercado o región, la vasta mayoría de los negocios son

pequeños y medianos y, por lo tanto, hay una muy pequeña cantidad de grandes empresas. En consecuencia, la gran mayoría de quienes realizan actividades relacionadas con la mercadotecnia se encuentran en los segmentos mediano y pequeño.

La orientación al mercado es la implementación de la mercadotecnia; por ello, ambos son términos no dissociables, es decir, siempre estarán relacionados entre sí.

Entre los investigadores que argumentan sobre la importancia y trascendencia de la mercadotecnia en las pequeñas y medianas empresas, se encuentran Blankson y Ming-Sung (2005, p. 318), ambos afirman que, a partir del final de la década de 1970, algunas de las economías más avanzadas del mundo, como EUA, adoptaron y apoyaron políticas públicas en las que se destacaba el papel central de los pequeños negocios para fomentar el desarrollo económico. Aseveraban que por la importancia atribuida a estos segmentos como aspecto clave para el crecimiento económico, es fundamental evaluar la adopción de la mercadotecnia y la orientación al mercado y revelar cuestiones pertinentes sobre prácticas de mercadotecnia que deben ser de interés para quienes elaboran políticas públicas, emprendedores e investigadores interesados en el sector de pequeños negocios.

Para el equipo de investigadores británicos formado por McCartan-Quinn y Carson (2003, p. 201), las pequeñas firmas se perciben vulnerables, no obstante, se consideran entidades valiosas e importantes tanto económica como socialmente. Estos investigadores al referirse a pequeños negocios en el Reino Unido, señalan algunas características de dichas firmas y aseveran que éstas muestran una intrínseca debilidad con respecto a capitalización, reconocimiento y práctica de la mercadotecnia. Atribuyen el alto índice de fracaso de los pequeños negocios a debilidades en la administración financiera y a los nulos o pobres procesos de mercadotecnia, lo cual convierte a esto en una regla más que en la excepción. Gray (2009 p. 1) señala la posibilidad de que la orientación al mercado pueda ser necesaria para la sobrevivencia, más que para el éxito, y sugiere que otros factores

organizacionales y del entorno son los responsables de la diferencia en el desempeño de los negocios.

Scott Clark, columnista norteamericano, colabora en *buzjournals.com* con el seudónimo de *Company Doctor*; en una publicación de junio de 1997 se refirió al fracaso de los pequeños negocios debido a las tres M: *marketing, money* y *management*, por sus iniciales en inglés (mercadotecnia, dinero y administración).

En una conferencia dictada en 1990 en el Marketing Science Institute (MSI),<sup>2</sup> Savitt identificó la mercadotecnia como uno de los cinco factores clave que afectan la supervivencia de los pequeños negocios, asimismo, como el más difícil de manejar para los administradores o gerentes de este segmento de negocios en EUA. Mencionó que dueños y gerentes no tienen claridad sobre qué es mercadotecnia porque normalmente la definen como ventas o distribución.

En una investigación sobre pequeñas y medianas empresas, Bradley (1998, p. 207) confirma que la falta de conocimientos de mercadotecnia contribuye al fracaso de los pequeños negocios. Bradley realizó un trabajo de investigación durante los años de 1995 y 1996 en el que identificó otros factores que causan el fracaso de las pyme, entre ellos: 1) los dueños de los negocios no desarrollan productos que se diferencien de los competidores; 2) carecen de entendimiento del mercado; 3) tienen nulas prácticas de selección del mercado meta; 4) frecuentemente pasan por alto el hecho de que es necesario estar constantemente reinventando el negocio, comercializando nuevos productos o servicios para que sus negocios sobrevivan y no se estanquen, y 5) carecen de planes de mercadotecnia, lo cual es otro de los grandes problemas de los pequeños negocios.

---

<sup>2</sup> El Marketing Science Institute es una organización fundada en 1961, en Estados Unidos de América, integrada por académicos y hombres de negocios en el campo de la mercadotecnia. Es patrocinado por alrededor de 70 empresas y cuenta con la participación de investigadores de más de 100 universidades de distintas partes del mundo. Su objetivo es desarrollar, acumular y compartir conocimientos avanzados de mercadotecnia que tengan impacto en la estrategia y práctica de la mercadotecnia.

Los académicos dedicados a la administración y a la mercadotecnia han resaltado la importancia del desarrollo de la orientación al mercado en las organizaciones. Particularmente el tema de OM ha sido estudiado por los académicos, sin embargo, generalmente lo han hecho en las grandes empresas. Y a pesar de que los elaboradores de políticas públicas, profesionales y académicos en México le brinda mucha atención al micro-negocio, hay poca investigación sobre el campo de mercadotecnia y OM en el segmento de las pyme.

El aspecto de orientación al mercado se tratará con mayor profundidad en el siguiente capítulo. De hecho, para hacer referencia al término, se utilizarán las siglas OM. Sin embargo, es preciso señalar que los investigadores más conocidos sobre OM son principalmente los equipos compuestos por Slater y Narver, y Kohli y Jaworski. En sus primeros trabajos sobre orientación al mercado (1990) ambos equipos definen las dimensiones del concepto: 1) orientación al cliente; 2) orientación a la competencia; 3) coordinación interfuncional, y 4) generación, diseminación y respuesta a la inteligencia. Entre los investigadores que han realizado estudios empíricos sobre la OM en las pyme se encuentran Pelham y Wilson. Los términos expuestos en las cuatro dimensiones son claros, con excepción de coordinación interfuncional, que es la utilización coordinada de recursos a lo ancho y largo de la empresa para crear valor superior para los clientes.

Lo anterior lleva a afirmar que la mercadotecnia es una de las ventajas competitivas que permite enfrentar a negocios de la competencia, y es de vital importancia para las empresas de cualquier tamaño (grandes, medianas, pequeñas o micros). La mercadotecnia y la orientación al mercado o, mejor dicho, la falta de conocimientos de mercadotecnia y la escasa orientación al mercado son, en gran parte, el origen del fracaso de pequeñas y medianas empresas.

Donato, Haedo y Novaro (2003, p. 1) señalan que: “paradójicamente, pese a la gran importancia de las pequeñas y medianas empresas, es poco lo que conocemos en detalle sobre ellas. Con definiciones que varían entre países e incluso entre sectores

económicos, es difícil hacer el seguimiento al desarrollo de estos grupos de empresas al interior de cada país y, peor aún, realizar análisis comparativos de corte transversal. Además, la información no se actualiza con frecuencia, lo cual es aún más grave cuando se trata de un sector tan dinámico dentro del cual continuamente muchas empresas nacen y mueren”.

El conocimiento de la OM en las pyme mexicanas no es un tema al que se le ha dedicado atención; el número de trabajos e investigaciones localizados es bajo para la importancia de la materia; en muchos casos se circunscribe a ensayos cortos y son escasas las tesis de licenciatura, maestría y doctorado acerca del tema de mercadotecnia en las pyme, especialmente en lo que respecta a la implementación del concepto de mercadotecnia y la OM. Esta investigación permitirá conocer mejor la situación real de las pequeñas y medianas empresas, y hasta dónde la OM es relevante para la operación, el desempeño, los resultados y la subsistencia de los negocios.

Un mejor conocimiento sobre la OM permitirá impulsar el desarrollo e implementación de programas de capacitación para los segmentos de pyme. Un aspecto que es conveniente mencionar es que las pequeñas empresas tienen mayores posibilidades de desarrollo que las microempresas, debido a que cuentan con cierta estructura que eventualmente les permitirá crecer y desarrollarse para llegar a ser negocios medianos. Cuestiones estratégicas de mercado son indispensables para ese efecto, entre ellas las alianzas y la cooperación.

Esta investigación es relevante para tres diferentes actores relacionados con la dirección de empresas:

1. Los académicos y teóricos de la mercadotecnia, esperando que su interés estribe en una respuesta al problema teórico sobre la situación de las pyme respecto a conocimientos de mercadotecnia y orientación al mercado, y cómo se ven afectados.

2. Los profesores de materias de mercadotecnia de pyme, quienes contarán con elementos para orientar los cursos de la materia, utilizando casos de pequeñas y medianas empresas.
3. Dueños/gerentes de pyme y profesionales a quienes los estudiosos de lengua inglesa llaman *practicantes de la mercadotecnia*. Su interés primario serían los resultados prácticos del estudio que permitirían considerar las conclusiones de la investigación, reorientando sus negocios al mercado.



## **2. MARCO TEÓRICO: MERCADOTECNIA Y ORIENTACIÓN AL MERCADO**

Este capítulo tiene por objeto la revisión de la literatura relativa a la mercadotecnia ortodoxa o tradicional, que utilizan las grandes empresas y la más conocida y estudiada en la mayoría de las universidades. Comprende lo relativo a orientación al mercado y diversas filosofías estratégicas de negocios. Posteriormente se analizan las dimensiones cultural, filosófica, estratégica, táctica y la función gerencial de la mercadotecnia; inmediatamente después, lo referente a la OM.

De acuerdo con Serwer (2004), en un artículo en *Fortune*, expone que los negocios enfrentan la necesidad de orientarse al mercado si desean ser exitosos, y se refiere al caso de cadenas como Starbucks. En el caso de México se tiene que señalar a la empresa Bimbo (la más globalizada de México), cuya filosofía de administración establece una orientación hacia el mercado en todas sus áreas, en las que son conscientes que su razón de existir y su activo más importante no es la planta de producción ni los activos financieros ni sus vehículos de reparto, sino la cartera de clientes leales, lo que les permite enfrentar con mayor solidez a la competencia y sobrevivir.

Kotler (2000, p. 3) coloca el problema en perspectiva al afirmar que la mercadotecnia es una de las funciones más incomprendidas en las corporaciones modernas.

La primera definición de mercadotecnia que propuso la Asociación Nacional de Profesores de Mercadotecnia en 1935 establecía que: “Es el desempeño de las actividades de negocios que dirigen el flujo de bienes y servicios de los productores a los consumidores”, mientras que la más reciente (2007) de la AMA señala que: “Mercadotecnia es la actividad, conjunto de instituciones y procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas de valor para clientes, compradores, socios y la sociedad en general”.

El concepto de mercadotecnia ha sido discutido para dirimir si se trata de una ciencia o un arte; identificar sus alcances, los espacios en que participa, así como otra serie de cuestiones que no se tratan en esta investigación.

La aparición del concepto de OM en Estados Unidos ocurrió a mediados del siglo pasado, uno de los primeros practicantes que se refiere a la OM como la implementación del concepto de mercadotecnia es McKitterick (1957, p. 71), quien describió el concepto de mercadotecnia como una filosofía administrativa, basada en la aceptación, a todo lo ancho y largo de la empresa, de la necesidad de orientarse al cliente, a las utilidades y al reconocimiento del importante rol de la mercadotecnia que consiste en comunicar las necesidades del mercado a los principales departamentos de la corporación. Lo interesante es que McKitterick era ejecutivo de servicios de investigación de mercadotecnia en General Electric, una de las primeras firmas que adoptó la orientación al cliente como enfoque fundamental de negocios. Su posición como ejecutivo de un gran corporativo fue muy importante en el desarrollo del concepto.

Keith (1960, pp. 35-38), con su ensayo "The Marketing Revolution", ha tenido una fuerte influencia en académicos de la disciplina, pues propuso etapas que dieron lugar a la teoría de las filosofías estratégicas. Keith, ejecutivo de alto nivel en el área de productos de consumo en la empresa norteamericana Pillsbury, afirmó que los negocios evolucionan necesariamente en una forma secuencial, siguiendo un proceso de cuatro etapas: 1) orientación a la producción; 2) al producto; 3) a ventas, y 4) a mercadotecnia.

Esta teoría dio lugar a discusiones y posiciones encontradas. Algunos de los más reconocidos historiadores de mercadotecnia, están en desacuerdo con dicha secuencia en la orientación estratégica de los negocios. Fullerton, Jones y Hollander, entre otros, rechazan dicha teoría secuencial.

Para Fullerton (1988, p. 109), la secuencia de las filosofías estratégicas de los negocios es un mito, tal como lo expresa en el documento titulado “¿Qué tan moderna es la mercadotecnia moderna? Evolución y el mito de la era de producción”, en el que afirma que el concepto de la era de la producción es insostenible porque tal era no existió. Después de esta aseveración, se pregunta si hubo era de ventas y de mercadotecnia, y concluye que la abrumadora evidencia muestra que lo que se considera la mercadotecnia real y moderna, fue ideada o concebida antes de 1950. Por lo tanto, la noción de que la era de la mercadotecnia empieza a mediados de esa década está lejos de la realidad.

Jones (2007, p. 15) critica la teoría de Keith y asevera que éste se basó exclusivamente en el conocimiento de la historia de la empresa Pillsbury para argumentar con base en ella que la evolución era típica de los negocios en general de Estados Unidos de América (EUA). Keith alegaba que es el “patrón básico de desarrollo en la revolución de la mercadotecnia”, respecto a lo cual Jones afirma que Keith no ofrece evidencia alguna al generalizar en esta forma, ni demuestra fundamento de su tesis.

El tercer historiador de la mercadotecnia, Hollander (1986, p. 36), pionero e impulsor de investigaciones sobre la historia de la mercadotecnia, afirma que hay una creciente literatura que coincide en la crónica de la mercadotecnia de finales del siglo XIX y del siglo XX; esto es, que las empresas no evolucionaron siguiendo la secuencia de producción-ventas-mercadotecnia, secuencia que ha sido popularizada en libros de texto –principalmente norteamericanos– desde la década de 1960, como se ha expuesto, con base en la teoría de Keith.

Por lo señalado no es posible coincidir con la teoría de la evolución por etapas de la mercadotecnia de Keith, sin embargo, es importante reconocer su contribución al concepto de las orientaciones estratégicas a las que denomina *eras*, las cuales tienen aplicación en el mundo de los negocios. En forma resumida, a continuación,

se presentan dichas orientaciones, utilizando la descripción que Morgan (1996, p. 20) hace de cada una de ellas en las empresas.

- Orientación a la producción. Morgan la describe con la siguiente afirmación: “Mientras más fabricamos, se hace más redituable. Así que salimos y hacemos que el cliente compre”.
- Orientación al producto. Refiere la visión de los administradores que siguen esta filosofía con la siguiente frase: “La calidad de nuestro producto [logra que] se venda solo y los clientes siempre lo necesitarán”.
- Orientación a las ventas. Describe: “Hacemos un mayor énfasis en los esfuerzos de ventas y promoción para asegurar ventas”.
- Orientación al mercado. La define de la siguiente manera: “Ponemos un mayor énfasis en el análisis de las necesidades y deseos del mercado meta y entregamos la satisfacción deseada más eficiente y eficazmente que la competencia”.

Ha habido indistintamente casos de negocios que siguen la evolución secuencial de Keith, y otros que surgen con cierta concepción estratégica y se permanece en ella sin cambios; esto depende de situaciones de mercado que obligan a las organizaciones a enfocarse a una u otra concepción.

## **2.1 ¿Qué es mercadotecnia y orientación al mercado?**

En la literatura, aparece una persistente discusión sobre las dimensiones de la mercadotecnia. Webster (1997, pp. 44-46) aborda la cuestión con las preguntas: ¿qué es la mercadotecnia? ¿Es cultura, estrategia o táctica? Años después Webster (2005) añade que “la mercadotecnia tiene dimensiones tácticas, estratégicas y culturales. En los últimos 65 años, el énfasis en la investigación, enseñanza y práctica gerencial ha variado alrededor de estas dimensiones. En cualquier lugar en el tiempo, una ha sido enfatizada en detrimento de otras”.

Tomando como base lo anterior, se abordará el tema de las dimensiones de la mercadotecnia. Inicialmente, se presentará el concepto de cultura de las organizaciones y después lo relativo a cultura de mercadotecnia y orientación al mercado, dado que, como se ha dicho anteriormente, la OM es la implementación del concepto; ergo, si se consideran secuencialmente, primero se debe contemplar la cultura organizacional con respecto al concepto de mercadotecnia y, posteriormente, con relación a la orientación al mercado.

Para efectos prácticos se señala que los términos *cultura organizacional* y *cultura corporativa* se utilizan indistintamente. La cultura es un elemento importante de empresas exitosas. Ésta, si es apropiada, puede reforzar sólidamente la estrategia que busca lograr la ventaja competitiva. El estudio de la cultura es el medio para lograr ventajas competitivas, no un fin en sí mismo.

Deshpandé y Webster (1989, p. 4) definen cultura organizacional como “el patrón de valores y creencias compartidas que ayudan a los individuos a entender el funcionamiento organizacional y así proveen las normas para el comportamiento dentro de la organización”. Integrando las definiciones citadas con anterioridad, se puede concluir que la cultura organizacional consiste en el conjunto de supuestos básicos desarrollados como consecuencia de las acciones, rutinas y costumbres establecidas por la administración para enfrentar problemas internos y externos.

Narver y Slater (1990, p. 20) consideran el concepto de mercadotecnia como una cultura organizacional distintiva, un conjunto fundamental compartido de creencias y valores que ponen al cliente en el centro del pensamiento de la empresa. Esto supone la recolección y coordinación de información sobre clientes, competidores y otros grupos influyentes del mercado (regulaciones gubernamentales y proveedores) para construir ese valor.

En un ensayo titulado “El nuevo concepto de mercadotecnia”, Webster (1993, p. 5) se refiere a la cultura orientada al cliente como aquella en que los intereses de éste

se satisfacen primero. La empresa se mantiene enfocada al cliente en todo lo que hace y la gerencia constantemente se pregunta cómo puede hacer mejor las cosas en beneficio del consumidor. La firma orientada al cliente pone los intereses del cliente antes que los de accionistas, la administración y el personal. Las funciones de todos los empleados se definen en términos de cómo crear y entregar valor para el cliente, y los procesos internos son diseñados y administrados para asegurar respuesta a las necesidades del cliente y la máxima eficiencia en la entrega de valor. La firma orientada al cliente está comprometida con la mercadotecnia y el personal trabaja como equipo para solucionar los problemas de sus clientes.

La orientación al mercado debe ser entendida como cultura de la organización y no sólo como conjunto de procesos y actividades apartadas de la cultura organizacional.

La filosofía –que es un aspecto de singular importancia, pues constituye la parte medular de este trabajo de investigación– está íntimamente relacionada con la orientación estratégica, la cual es la ideología empresarial adoptada por la organización, es decir, el conjunto de valores y creencias relacionados con el modo de administrar el negocio focalizado en lograr un buen desempeño. En relación con la mercadotecnia, la filosofía se refiere a la OM como orientación estratégica de la administración que dirige las actividades y acciones de las empresas hacia el mercado, ligada a la adopción del concepto de mercadotecnia como filosofía de negocio. Es el conjunto de valores y creencias que dan prioridad a los intereses de los clientes y consumidores con el fin de desarrollar una empresa rentable en el largo plazo.

Webster (2009, p. 20) cita a Drucker, quien define el concepto de mercadotecnia como una filosofía guía de la disciplina de administración; es la filosofía de conjuntar todos los departamentos de la empresa con objeto de satisfacer por completo las necesidades de los compradores.

Baker y Saren (2010), académicos británicos en el capítulo titulado “Mercadotecnia, filosofía o función”, describen lo que debe considerarse la esencia de la mercadotecnia, es decir, el establecimiento mutuamente satisfactorio de una relación de intercambio. Baker y Saren (2010, p. 18) ofrecen una definición que incorpora las dos dimensiones: “El concepto o filosofía de mercadotecnia es la implementación de la función a través de la práctica de mercadotecnia que continúa evolucionando para lograr la intención y los objetivos de la filosofía”. Hasta este punto, se ha visto que la mercadotecnia es, en efecto, una filosofía estratégica y a su vez una función de la empresa.

Porter (1996, p. 4) describe estrategia como el “desempeño de actividades diferentes a los rivales o el desempeño de actividades similares en forma diferente [...] estrategia competitiva se refiere a ser diferente. Implica seleccionar deliberadamente un conjunto de actividades para entregar una mezcla única de valor”. A mediados de la década de 1980, Porter (2002, p. 14) abordó el tema de estrategia de la diferenciación, en el sentido que la esencia de la estrategia es desarrollar las actividades del negocio en forma diferente, o desplegar actividades distintas de las de los competidores; de lo contrario, la estrategia no es más que un eslogan o aviso comercial que no permite enfrentar a la competencia. La estrategia descansa en actividades únicas y la estrategia competitiva es la selección deliberada de un conjunto de actividades diferentes que proporcionan una mezcla única de valor. La estrategia competitiva implica posicionar a una empresa para maximizar el valor de las capacidades que la distinguen de sus competidores; es la forma en que la firma puede competir con más eficacia para fortalecer su posición en el mercado.

En términos de mercadotecnia estratégica, se refiere al proceso compuesto por segmentación, definición de mercado meta y posicionamiento del negocio. Se ha demostrado que el uso de la mercadotecnia como estrategia tiene implicaciones positivas en el desempeño y se ha señalado que se ve afectada por la cultura de la firma.

Como se puede observar, todo lo referente a estrategia competitiva oscila alrededor de la competencia: contar con algo que se hace mejor y diferente que la competencia.

Siguiendo la visión de Porter, realizar una estrategia competitiva implica posicionar a una empresa para maximizar el valor de las capacidades que la distinguen de sus competidores, forma en la cual la organización puede competir con más eficacia para fortalecer su posición en el mercado; de ahí que la ventaja competitiva consiste en la habilidad de la firma para superar a sus rivales en el objetivo primordial de desempeño: la rentabilidad.

Slater (2001, p. 230) relaciona la cultura de negocios con la ventaja competitiva al afirmar que la cultura organizacional es fuente de la ventaja competitiva cuando es valiosa, rara y difícil de imitar. Los negocios orientados al mercado tienen ventajas competitivas como la velocidad y la efectividad de su respuesta a oportunidades y amenazas.

Webster (1997, p. 39) alude a la mercadotecnia que como táctica se inserta en el desarrollo del plan de mercadotecnia en las actividades diarias de la administración del producto, definición de precios, distribución y comunicación de mercadotecnia – que abarca publicidad, ventas personales y promoción de ventas– en los canales de distribución que llevarán a cabo la implementación de la estrategia de negocios para lograr los niveles deseados de ventas, participación de mercado y utilidades. Las tácticas de mercadotecnia es lo que se conoce como las cuatro *P*: producto, precio, plaza y promoción. De manera equivocada, la suma de las cuatro *P* en el pasado se definía como estrategia de mercadotecnia, a pesar de que las más importantes variables de mercadotecnia –segmentación, mercado meta y posicionamiento–, que aparecen como estrategias de mercadotecnia, no forman parte de la formulación táctica. La estrategia debe guiar a la táctica. La suma de



tácticas sin análisis y formulación estratégica específica no se equiparán con una estrategia coherente.

Deshpandé y Webster (1989, p. 4) señalan, con relación a OM, que táctica es el conjunto de procesos y actividades transversales y lineales (*cross functional*) en la empresa dirigidas a crear y satisfacer a los clientes.

La visión de la mercadotecnia como función tiene su origen en su relación con las ventas, ya que comúnmente aparece para dar apoyo al departamento de ventas en áreas como publicidad, promoción de ventas e investigación de mercados, entre otras responsabilidades. Esta circunstancia provocó la confusión que todavía hoy se da en nuestro medio al involucrar el término de mercadotecnia con publicidad y ventas, así como con otras funciones.

Morgan (1996, p. 21) declara que la mercadotecnia además de ser un concepto y filosofía es una función de la organización. La define como la forma de implementación realista en que el concepto de mercadotecnia destaca en el comportamiento organizacional.

Concluyendo sobre el tema de las dimensiones de mercadotecnia, Webster (1993, p. 5) señala que “hay todavía una desesperante necesidad de integrar táctica, estratégica y culturalmente la conceptualización del campo de la mercadotecnia como práctica de negocios y disciplina académica. Nuestro conocimiento de mercadotecnia debe estar inmerso en el conocimiento de las organizaciones, no nada más en los mercados, y debe enfocarse en la implementación de la OM, y no exclusivamente en la formulación de estrategias”. En contraste, McKenna (1991, p. 3) publicó en 1999 “Mercadotecnia es todo”, donde alude a la universalidad de la mercadotecnia en la empresa, argumentando que no es una función, “sino una forma de hacer negocio”.

Los investigadores citados se inclinan por una u otra dimensión de mercadotecnia; algunos argumentan consistentemente en la necesidad de considerar a la mercadotecnia como filosofía estratégica, así como función de la empresa. Sin embargo, la realidad es que todas las dimensiones deben incluirse para describir lo que es mercadotecnia. Por lo anterior, ésta también debe considerarse como cultura, filosofía, estrategia, función y táctica, es decir, que las cinco dimensiones son válidas en el concepto de mercadotecnia.

## **2.2 Mercadotecnia tradicional**

La expresión *mercadotecnia tradicional* también se utiliza indistintamente con los términos *convencional*, *ortodoxa* o *clásica* para referirse a aquella que aparece en la mayoría de los libros de texto, referida a la de grandes empresas.

En “El rol de la mercadotecnia y la firma”, Webster (2002, p. 66) se refiere al tema exponiendo que ha habido muchos conceptos de la mercadotecnia; diversos puntos de vista útiles para entender la evolución de la mercadotecnia como actividad gerencial y actividad del negocio dentro de la firma. Afirma que hay una especie de disputa entre los intereses y competencia de académicos y el mundo de negocios sobre la frontera adecuada para cada uno de los dos campos. En el ámbito académico, la mercadotecnia se aborda como disciplina, y en el de negocios como una función gerencial. La terminología se presta a confusión, ya que frecuentemente se mezclan orientación a la mercadotecnia, al consumidor, al cliente, al mercado, etc.; por ello, a continuación, se presentan por separado la definición del concepto de mercadotecnia y orientación a la mercadotecnia.

Hay investigadores que argumentan que filosofía de mercadotecnia y concepto de mercadotecnia tienen el mismo significado. Por ejemplo, Morgan (1996, p. 19) se refiere al concepto de mercadotecnia como “el medio de operación dentro de una filosofía organizacional”, y al describir filosofía de mercadotecnia (p. 20), la plantea como filosofía gerencial en la que “se enfatiza el análisis de las necesidades y

deseos del mercado meta y se entrega la satisfacción deseada más efectiva y eficientemente que la competencia”.

Como se puede observar, los enfoques de los dos conceptos difieren entre sí. La filosofía de negocio sostiene que la rentabilidad de largo plazo se logra enfocándose a las actividades coordinadas hacia la satisfacción de las necesidades de segmentos específicos del mercado. Si bien la mercadotecnia concierne a la relación entre productores y consumidores, en términos simples, el concepto de mercadotecnia implica una cultura organizacional que sitúa al cliente en el centro del pensamiento de la estrategia y operación de la firma.

La American Marketing Association (AMA)<sup>3</sup> define la mercadotecnia como la actividad llevada a cabo por las organizaciones y los individuos que opera por medio de un conjunto de instituciones y procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas de mercado con valor para los clientes, usuarios, socios y la sociedad en su conjunto.

Kotler y Keller (2006, p. 20) ofrecen otra definición: “la ciencia y arte de explorar, crear y entregar valor para satisfacer las necesidades del mercado meta con utilidades. La mercadotecnia identifica necesidades y deseos insatisfechos. Define mediciones y cuantifica el tamaño del mercado identificado y el potencial de utilidades. Señala [los] segmentos [en los cuales] la empresa es capaz de servir mejor, y diseña y promueve los productos y servicios adecuados”.

Una posición distinta sobre la definición de mercadotecnia la asume Grönroos (1999, p. 52), investigador de la escuela Nórdica de mercadotecnia. Él argumenta que “la mercadotecnia tradicional, como es percibida en el mundo occidental, está basada en las definiciones americanas de la AMA y presentada en los libros norteamericanos de texto. Esta definición, sin embargo, tiene su base en las

---

<sup>3</sup> Esta definición fue aprobada por la American Marketing Association en julio de 2013.

condiciones de EUA, y más allá, dirigida principalmente a las relaciones de productores con consumidores de bienes duraderos y de consumo. Investigaciones recientes en Europa en la mercadotecnia de servicios y mercadotecnia industrial sugieren un enfoque diferente para definir mercadotecnia. La relación de largo plazo es considerada la piedra angular de mercadotecnia, y una definición atada a este concepto es recomendable”. Por estas razones se sugiere agregar a las definiciones el aspecto del largo plazo y analizar si el entorno económico de nuestro país demanda una definición diferente de mercadotecnia.

En los siguientes apartados se discuten cuestiones de orientación estratégica, primero al mercado y después a la mercadotecnia.

### **2.3 Orientación al mercado**

A finales de la década de 1980 aparecen dos publicaciones; en el ensayo “El redescubrimiento del concepto de mercadotecnia” de Webster (1988) y el artículo titulado “¿Qué diablos es orientación a mercado?” de Shapiro (1988) se afirma que es necesario que las empresas vuelvan a orientar sus esfuerzos hacia el cliente. Pero el verdadero detonador del tema de OM en la década de 1980 es el Marketing Science Institute, como se señala en los siguientes tres eventos: en abril de 1987, el instituto organizó un foro en Massachusetts sobre el tema “Desarrollando la orientación a mercadotecnia”, el propósito fue mostrar aprendizajes tempranos sobre la implementación de la OM con el fin de articular la necesidad de investigación académica para definir, medir y moldear el constructo.

El segundo suceso que aceleró la investigación de la OM fue una conferencia del mismo Instituto que tuvo lugar en septiembre de 1990. En ese evento se celebró una sesión en la que tres equipos de investigadores hablaron sobre los antecedentes y consecuencias de la OM. Dichos grupos estaban formados por Jaworski y Kohli, Narver y Slater, y Deshpandé, Farley y Webster. Finalmente, en 1994, el Marketing Science Institute lanza una convocatoria para impulsar en los

trabajos académicos sobre mercadotecnia, un enfoque estratégico que dio por resultado un cuerpo teórico sobre OM, al que posteriormente se agregó un gran número de investigaciones empíricas que intentaron contrastar con las consideraciones teóricas.

En relación con la orientación a mercadotecnia, si bien los términos orientación a mercadotecnia y OM están relacionados, es importante precisar que son diferentes. En general, existe consenso en que la OM implica una estrategia comprometida de manera sistemática para crear valor para los clientes, que además se orienta permanentemente a la competencia, proveedores, distribuidores, entorno y en general a todos los agentes de la cadena de valor.

El término orientación al mercado es preferible con respecto al de orientación a mercadotecnia, dado que el primero resalta la aplicación a lo ancho y largo de la organización, mientras que el segundo se limita a las actividades del departamento de mercadotecnia. Esa es la diferencia entre OM y orientación a mercadotecnia.

Además, otros términos que se prestan a confusión con OM son orientación al cliente y orientación al consumidor. La OM incluye orientación al cliente, y el término implica sólo una parte de la OM y, por otro lado, el concepto es mucho más amplio, pues puede ser cliente final o intermediario, así como canales de distribución, mayoristas, detallistas, distribuidores, etc., y no necesariamente orientación al consumidor, que involucra exclusivamente al usuario final o consumidor. La OM se refiere a la aplicación del concepto de mercadotecnia, de allí la razón de incluir ambos temas en este trabajo; mercadotecnia y orientación al mercado, como estrategia competitiva.

McKenna (1991, p. 4) plantea que la OM es considerada una filosofía empresarial en la que la mercadotecnia deja de ser una función para convertirse en una forma de hacer negocios. Desde esa óptica, se intuye que la OM surge como la confluencia de dos corrientes de pensamiento: una proveniente del ámbito de

mercadotecnia, que trata de centrar a la empresa en la satisfacción de los clientes, y otra con raíces en la dirección estratégica, cuyo punto clave es la competencia.

A partir de 1990 se ha desarrollado una corriente continua de investigaciones concernientes al constructo de la orientación al mercado. Jaworski, Kohli y Sahay (2000, p. 45) lo plantean con claridad al afirmar que “aun cuando hay diferencias en la definición precisa del concepto de OM, su filosofía significa conocer el desarrollo del mercado, compartiendo la información con el personal apropiado y adaptando la oferta de productos o servicios al cambiante mercado”. En el párrafo siguiente se presenta la visión de los académicos que inicialmente trataron el tema en trabajos de investigación empírica sobre OM, Kohli y Jaworski en 1990, Narver y Slater también en 1990; y Deshpandé, Farley y Webster en 1993.

Kohli y Jaworski (1990, p. 6) definen la orientación al mercado como “la generación a lo largo y ancho de la organización de inteligencia de mercado, diseminación de esta a todos los departamentos de la empresa y respuesta a dicha inteligencia, es decir, aprovechamiento de la información generada”. A diferencia Narver y Slater (1990, pp. 47-49) definen la orientación al mercado como “cultura organizacional que más efectiva y eficientemente establece el comportamiento necesario para la creación de alto valor para compradores y, por lo tanto, un constante desempeño superior del negocio”. Deshpandé, Farley y Webster (1993, p. 87) proponen una visión similar de OM, la cual sugieren es sinónimo de orientación al cliente, por lo que la cultura corporativa se enfoca a él. Esta orientación es el conjunto de creencias que sitúan primero los intereses del cliente, sin excluir otros actores (*stakeholders*), como dueños, gerentes y personal, para desarrollar una empresa redituable a largo plazo. Visualizan la OM como parte de una cultura corporativa.

Aceptando las definiciones de los tres grupos de estudiosos, es posible concluir que la OM es el conjunto de acciones continuas, las cuales son consistentes con el concepto de mercadotecnia dentro de la organización y que implican la implementación de la mercadotecnia en los negocios. Otros investigadores han

aportado su definición, la gran mayoría de ellas son variaciones o derivaciones de las definiciones presentadas anteriormente, por lo que no se enunciarán.

El centro focal de todas las definiciones es el énfasis en los clientes. Dado que la OM es la implementación del concepto de mercadotecnia, la satisfacción de las necesidades y deseos de los consumidores o usuarios es básica en cualquier definición de OM. Un segundo aspecto común es la importancia de la información, cuestión relacionada con la orientación a la competencia; y un tercero es la coordinación interfuncional (la utilización coordinada de recursos a lo ancho y largo de la empresa para crear valor superior para los clientes). El dominio de inteligencia de mercado adquiere sentido, pues esta actividad es necesaria para estar en condiciones de identificar y valorar la satisfacción de los clientes, conocer sus necesidades y estar al tanto de la competencia. Una propuesta simple que engloba las definiciones de OM se encuentra en el siguiente planteamiento del investigador español Fernández del Hoyo (2006, p. 32):

$$\begin{array}{c} \text{Filosofía de mercadotecnia} \\ + \\ \text{Implantación (puesta en práctica)} \\ = \\ \text{Orientación al mercado} \end{array}$$

Como se ha expresado anteriormente, en múltiples investigaciones realizadas en diversos países, principalmente en EUA, en los últimos 25 años se han estudiado los efectos de la orientación al mercado en las empresas con relación a su desempeño, sin haber coincidencia en la totalidad de los resultados. Aun cuando en gran parte de esos estudios se argumenta y constata una relación positiva entre la orientación al mercado y desempeño de las empresas, tanto la existencia de la relación como las circunstancias en las que se produce, son todavía cuestiones en discusión sin conclusiones definitivas.

Narver y Slater (1990, p. 73) señalaron la importancia de replicar estudios con distintas metodologías para generalizar los resultados. Sin embargo, esta variedad

de métodos aporta un desafío adicional en el intento de aportar respuestas concluyentes. La multiplicidad de enfoques en la definición y medición de orientación al mercado, la medición del desempeño de las organizaciones, y la naturaleza y formalización empírica de la relación entre ambos, constituyen posibles causas de la diversidad e incluso resultados contradictorios en las conclusiones alcanzadas.

Hay investigaciones sobre orientación al mercado con perspectivas sobre desempeño, pero a la vez, participación de mercado, tamaño de negocios, crecimiento en ventas, lealtad de clientes, innovación de productos, retorno sobre inversión, aprendizaje, etcétera. Lo mismo sucede en distintos sectores, como: industria, turismo, bienes raíces, banca, electrónica, comunicaciones, biotecnología, instituciones no lucrativas, seguros, textiles, organizaciones de beneficencia, salud, productos forestales, mercados, gobiernos, etcétera. Es conveniente señalar que la gran mayoría de los estudios se han llevado a cabo en grandes empresas o en unidades estratégicas de negocio (SBU por sus siglas en inglés) de grandes corporativos, dejando de lado a las pequeñas empresas.

Se han localizado estudios en los siguientes países y continentes: principalmente en Estados Unidos de América, en Gran Bretaña, Europa continental, Oceanía, Asia y América. En la última década, en España se ha trabajado en el tema de orientación al mercado tanto en investigaciones académicas como en disertaciones doctorales.

En México la literatura es escasa respecto a orientación al mercado y, aún menos, respecto a pyme. Se tiene conocimiento de algunos trabajos, entre ellos una disertación doctoral de Fernández sobre la orientación al mercado en grandes empresas de Monterrey. En el ensayo titulado "Market Orientation of Mexican Companies" de Félix y Hinck (2005, p. 111) de la Universidad de Monterrey y Louisiana State University, respectivamente, se afirma: "Los investigadores han hecho pocos esfuerzos para investigar rigurosamente la orientación al mercado de las firmas mexicanas, a pesar [de] que el constructor de la orientación al mercado



ha tenido una fuerte orientación en la literatura de la mercadotecnia más allá de la última década. Países emergentes o en desarrollo, como México, no han sido el enfoque de dichos estudios, y por lo tanto poco se conoce sobre la orientación a la mercadotecnia en negocios de tales países”.

Otras investigaciones en México sobre OM incluyen las de Martínez (2004), entre ellas su tesis doctoral denominada “Un modelo de orientación al mercado desde la perspectiva de aprendizaje organizacional: evidencia empírica en el contexto mexicano” y un ensayo titulado “Orientación al mercado, aprendizaje organizacional y desempeño de la empresa: evidencia empírica en el sector empresarial de Aguascalientes”. Sin embargo, como sostienen Félix y Hinck (2005, p. 112), en México no ha habido mucho interés en la OM y, aún menos, en pequeñas y medianas empresas.

En la Tabla 2 se presentan las perspectivas de orientación al mercado en una forma concentrada y un análisis al respecto.

**TABLA 2. PERSPECTIVAS DE ORIENTACIÓN AL MERCADO**

<b>Perspectiva</b>	<b>Investigadores</b>	<b>Año</b>	<b>Conceptos</b>
Toma de decisiones	Benson P. Shapiro	1988	La información permea a lo largo y ancho de la organización. Se toman decisiones estratégicas y tácticas. Se ejecutan las decisiones.
Inteligencia de mercado	Kohli y Jaworski	1990	Generación de inteligencia. Diseminación de la información. Se responde a la información de inteligencia.
Comportamiento cultural	Slater y Narver	1990	Orientación al cliente. Orientación a la competencia. Coordinación interfuncional.
Orientación estratégica	Rueckert	1992	Generación de información sobre el cliente. Desarrollo de estrategias para el cliente. Implementación de estrategias.
Orientación al cliente	Deshpandé, Farley y Webster	1993	Conjunto de convicciones que sitúan los intereses del cliente para desarrollar una relación de largo plazo. La orientación al cliente es vista como cultura corporativa (como parte de un todo).

La perspectiva del proceso de toma de decisiones se deriva de los trabajos que conciben a la OM como un proceso de toma de decisiones en los negocios.

La inteligencia de mercado está formada por los documentos que consideran que la orientación al mercado comienza con la información del mercado y se desarrolla con la recolección y diseminación de tal información, así como con la capacidad de generar respuesta a dicha información.

La perspectiva del comportamiento basado en la cultura la adoptan los trabajos que afirman que la OM es la cultura organizacional que permite el comportamiento necesario para la creación de valor superior para los clientes o consumidores de tal forma que se obtengan los mejores resultados para la empresa. Mientras que la perspectiva estratégica se refiere al nivel de OM en el que la empresa obtiene y utiliza información sobre los clientes y desarrolla estrategias con las que satisface necesidades.

La perspectiva del cliente sitúa en primer lugar sus intereses para desarrollar una empresa en el largo plazo, sin excluir otros grupos de interés, como los dueños, directivos, empleados (*stakeholders*), etcétera.

Resumiendo, las corrientes de pensamiento sobre orientación al mercado, a partir de 1988, se detectan cinco perspectivas principales: la de Shapiro (1988), con un enfoque en la toma de decisiones; la perspectiva de inteligencia de mercado, de Kohli y Jaworski (1990); la de Narver y Slater (1990), con base en el comportamiento cultural; la de Ruekert (1992), con un enfoque estratégico, y Deshpandé, Farley y Webster (1993) con orientación al cliente.

Lafferty y Hult (2001, pp. 95-102) amplían la explicación de las cinco perspectivas contenidas en la literatura de OM señalan que:

- 1) la perspectiva de toma de decisiones, en la que la OM es conceptualizada como un proceso organizacional de toma de decisiones;

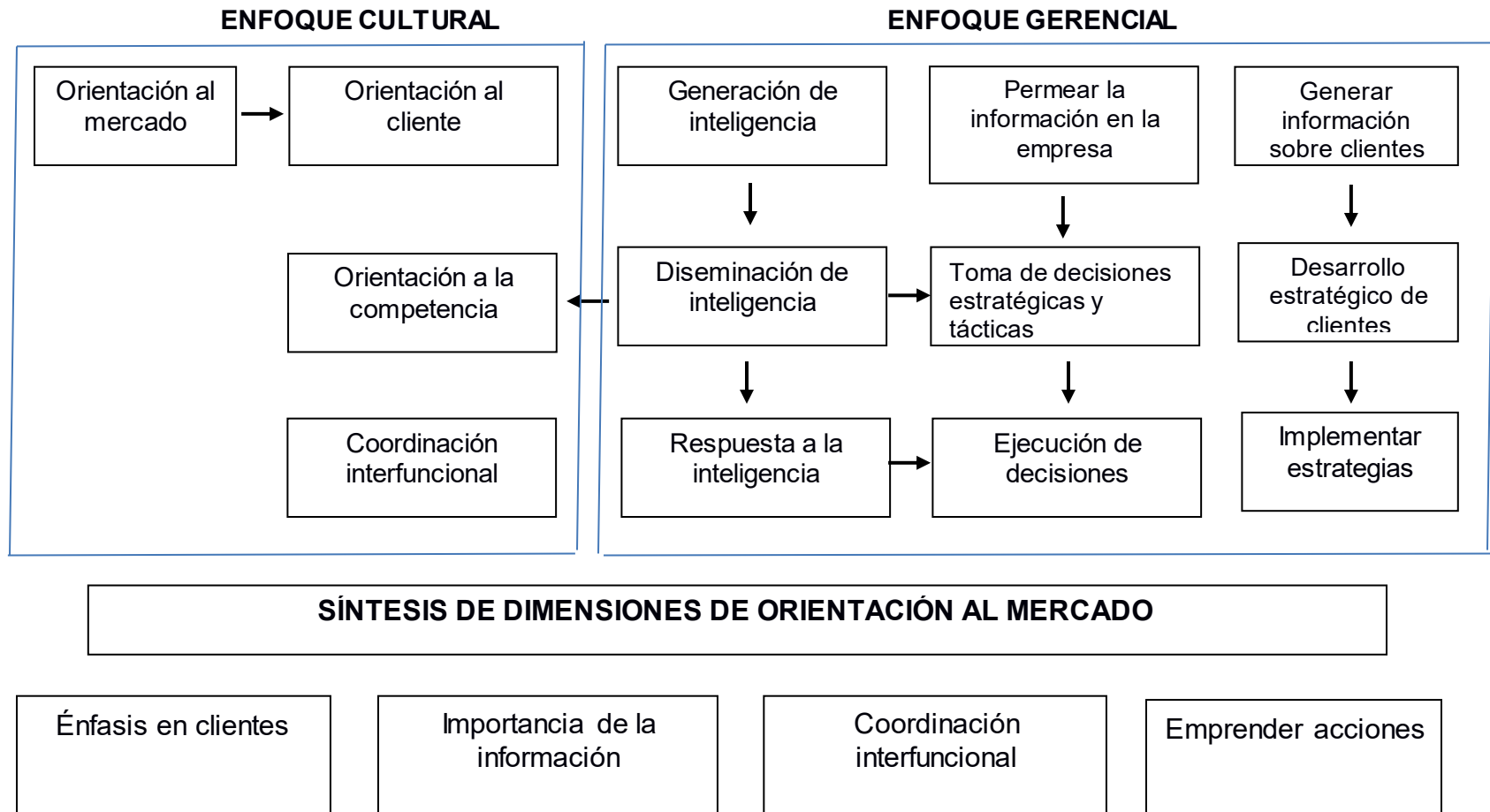
- 2) la perspectiva de inteligencia de mercado, que enfatiza las tareas de generar, diseminar y responder a la inteligencia de mercado;
- 3) la perspectiva del comportamiento cultural, en la que se observa la orientación al consumidor, la orientación a la competencia y a la coordinación interfuncional;
- 4) la perspectiva estratégica, que se enfoca en la elaboración e implementación de estrategias basadas en la recolección de inteligencia de mercado, y
- 5) la perspectiva de orientación al cliente, similar a la tercera, a excepción de la exclusión de la orientación a la competencia.

La propuesta de Lafferty y Hult (2001) sobre las dimensiones de orientación al mercado, se puede observar en la Figura 1, en la que además de las cinco perspectivas, se encuentra en primer término el proceso de orientación al mercado y, en la parte inferior, la síntesis de las dimensiones de la OM, es decir, cuatro ideas generales coincidentes:

- a) Énfasis en el cliente
- b) Importancia de la información compartida
- c) Coordinación interfuncional de las actividades y relaciones de la mercadotecnia
- d) Las acciones y uso apropiado de la información.

De la misma manera queda esquematizada la relación entre las distintas perspectivas. Tanto la perspectiva de Shapiro (1988) es compatible con la de Slater y Narver (1990), Ruekert (1992), Deshpandé, Farley y Webster (1993), como con la de Jaworski y Kohli (1990).

FIGURA 1. SÍNTESIS DE PERSPECTIVAS DE ORIENTACIÓN AL MERCADO



Fuente: Lafferty y Hult (2001, p. 100).

Como se ha señalado, la relación entre OM y desempeño de la organización ha sido objeto de múltiples estudios en los últimos años como se puede observar en la Tabla 3. La diversidad de conclusiones alcanzadas se basa en una gran heterogeneidad metodológica en la definición y medición de la orientación al mercado y el desempeño organizativo, así como la formalización empírica de la relación entre ambos conceptos. La muestra de estudios publicados comprende 83 investigaciones, el detalle de las medidas utilizadas, sus planteamientos metodológicos y los resultados alcanzados se pueden consultar en el Anexo uno.

En los estudios se consideran tres aspectos clave: la perspectiva cultural y operativa en la medición de la OM, la medida objetiva y subjetiva del desempeño empresarial y la fuente de información dentro de la organización, es decir, la perspectiva de operación. Los resultados confirman una relación positiva especialmente patente para la OM operativa y el desempeño subjetivo (rentabilidad, desempeño comercial y desempeño operativo). Todo indica que la adopción de guías operativas de orientación al mercado puede contribuir a un mejor desempeño sin que exista el soporte de una cultura organizacional.

Es importante precisar a qué se refieren las mediciones: la medición objetiva hace referencia a indicadores de desempeño cuantitativos imparciales, generalmente, indicadores financieros obtenidos directamente de las organizaciones o por medio de fuentes secundarias, como podrían ser reportes de casas de bolsa o de asociaciones de productores de cierto tipo de industria, mientras que las mediciones subjetivas incorporan la evaluación de informantes internos o externos a las organizaciones. Se trata de información primaria que aborda tanto indicadores financieros, como medidas de desempeño operativo y comercial, por ejemplo, estudios de mercado cuantitativos o cualitativos como grupo focales.

En cuanto a los planteamientos metodológicos, predomina la escala MKTOR de Narver y Slater, seguida por MARKOR de Kohli y Jaworski, combinaciones de las dos anteriores y, después, la escala DFW de Deshpandé, Farley y Webster. El

objetivo de presentar estos trabajos es mostrar que la gran mayoría de los estudios sobre orientación al mercado están enfocados a grandes corporaciones y pequeñas unidades de negocios de éstas y, que no se incluyen pequeñas y medianas empresas, sin embargo, esto no significa que se trate de los únicos estudios realizados.

Se observan diferencias en las conclusiones alcanzadas: algunas muestran ausencia de relación; mientras que la mayoría de los estudios justifican y encuentran algún tipo de relación positiva, aunque está sujeta, en ocasiones, a determinadas circunstancias en el entorno competitivo. No obstante, tanto la existencia de la relación como las circunstancias en las que ésta se produce son cuestiones que todavía no se responden de manera inequívoca, lo cual apunta a la importancia de replicar estudios con distintas metodologías para generalizar los resultados. Si bien, el análisis de la cuestión se enriquece con la diversidad de planteamientos conceptuales y metodológicos en la definición y medición de la orientación al mercado, el desempeño de la organización y la naturaleza de la relación entre ambos, también muestra la complejidad que representa la comparación entre estos estudios.

La Tabla 3, incluye la recopilación llevada a cabo acerca de los estudios que se realizaron entre 1987 y 2003 en los que se investiga la relación entre orientación al mercado y el desempeño. En ella se puede ver que desde 1990, la OM ha recibido considerable atención en la literatura de mercadotecnia, el número de ensayos se incrementa a partir de 2001 y se mantiene estable en años recientes.

Los estudios que se presentan en la Tabla 3 son, exclusivamente, ensayos de investigación publicados en revistas especializadas. No incluyen conferencias, disertaciones doctorales, ni tesis de maestría. El número de publicaciones de esta naturaleza rebasa sensiblemente los que se incluyen en esta investigación, ya que, de acuerdo con algunos estudiosos del tema, entre 1995 y 2008 hay más de 800 artículos publicados referentes a OM. Por este motivo, el análisis de la Tabla 3 es

acotado, ya que no fue posible consultar un número mayor. Sin embargo, hay una conclusión que emana de este listado de trabajos: La mayoría de los estudios publicados sobre OM se refieren a la interacción entre OM y desempeño de las empresas; en la mayoría de ellos existe una relación positiva.

Por último, es claro el predominio de los estudios realizados en Estados Unidos de América, seguidos por los hechos en el Reino Unido y los desarrollados en Australia.

**TABLA 3. ESTUDIOS EMPÍRICOS SOBRE LA RELACIÓN ENTRE ORIENTACIÓN AL MERCADO Y DESEMPEÑO EN GRANDES EMPRESAS**

<b>Estudio</b>	<b>Población analizada</b>
Lusch y Laczniak (1987)	Grandes empresas de EUA.
Hooley, Lynch y Sheperd (1990)	Empresas del Reino Unido.
Narver y Slater (1990) Slater y Narver (1993)	Unidades estratégicas de negocios (UEN) de la división de productos forestales de una gran corporación de EUA.
Esslemont y Lewis (1991)	Empresas de Nueva Zelanda. Minoristas de Palmerston North, Nueva Zelanda
Naidu y Narayana (1991)	Hospitales del medio oeste de EUA.
McDermott, Franzac y Little (1993)	Grandes hospitales de EUA.
Deng y Dart (1994)	Compañías canadienses.
Slater y Narver (1994)	UEN de una compañía de productos forestales y una compañía manufacturera diversificada.
Atuahene-Gima (1995,1996)	Empresas australianas no diversificadas y UEN de empresas diversificadas.
Au y Tse (1995)	Hoteles y alquileres de automóviles de Hong Kong y de Nueva Zelanda.
Greenley (1995 a, b)	Compañías del Reino Unido con más de 500 empleados.
Golden et al. (1995)	Empresas rusas.
Raju et al. (1995, 2000), Raju y Lonial (2001), Lonial y Raju (2001)	Hospitales del medio oeste de EUA.
Balakrishnan (1996)	Fabricantes de maquinaria de EUA
Fritz (1996)	Empresas industriales en Alemania occidental.
Llonch y Waliño (1996)	Empresas industriales con base en Cataluña (España).
Pitt, Caruana y Berthon. (1996)	Mayores empresas de servicios del Reino Unido.
	Empresas de Malta.
Selnes, Jaworski y Kohli. (1996)	UEN de las mayores compañías de EUA (en ventas) y compañías afiliadas al Marketing Science Institute. Mayores empresas (en ventas) de Noruega, Dinamarca y Suecia.
Slater y Narver (1996)	Fabricantes del medio oeste de EUA.
Avlonitis y Gounaris (1997)	Empresas griegas.
Balabanis, Stables y Phillips (1997)	Principales organizaciones benéficas británicas.
Bhuiyan (1997)	Directivos en sucursales bancarias de Arabia Saudita.
Gatignon y Xuareb (1997)	Ejecutivos de mercadotecnia de empresas de EUA.

Continúa Tabla 3

Greenley y Foxall (1997,1998)	Empresas del Reino Unido con más de quinientos empleados.
Kumar, Submaranian y Yauger (1997,1998,2002); Kumar y Subramanian (2000)	Hospitales de EUA.
Appiah-Adu y Ranchhod (1998)	Empresas en el sector de la biotecnología del Reino Unido.
Bhuan (1998)	Compañías manufacture-ras en Arabia Saudita.
Caruana, Ramaseshuan y Ewing (a, 1998; b,1999)	Organizaciones del sector público en Australia. Departamentos universitarios de Australia y Nueva Zelanda.
Chang y Chen (1998)	Empresas distribuidoras en Taiwán.
Deshpandé y Farley (1998 a)	Ejecutivos de mercadotecnia en las mayores empresas europeas y de EUA, miembros del Marketing Science Institute.
Doyle y Wong (1998)	UEN de grandes empresas del Reino Unido.
Gray, Greenley, Matear y Matheson (1998,1999)	Ejecutivos <i>senior</i> en empresas de Nueva Zelanda.
Han, Kim y Srivastava (1998)	Bancos del medio oeste de EUA.
Lado, Maydeu-Olivares y Rivera (1998)	Grandes compañías aseguradoras privadas en Bélgica.
Ngai y Ellis (1998)	Compañías textiles de Hong Kong.
Oczkowski y Farrell (1998)	Grandes compañías públicas y privadas australianas.
Siguaw, Simpson y Baker (1998)	Distribuidores de EUA y sus proveedores principales.
Yau et al. (2000) ; Tse, Tsin, Yau, Lee y Chow (2003)	Empresas medianas y grandes localizadas en Hong Kong y con operaciones en Hong Kong y China.
Atuahene-Gima y Ko (2001)	Empresas australianas.
Beam (2001)	Diarios de EUA.
Harris (2001)	Medianas y grandes empresas del Reino Unido.
Harris y Ogbonna (2001) Ogbonna y Harris (2002)	Medianas y grandes empresas del Reino Unido.
Harrison-Walker (2001)	UEN de organizaciones de los sectores hotelero y de embotelladores de bebidas de EUA.
Hult y Ketchen (2001)	UEN de grandes corporaciones multinacionales.
Kahn (2001)	Compañías textiles en EUA.
Langerak (2001 a, b)	Empresas industriales holandesas.
Prasad, Ranamurthy y Naidu (2001)	Empresas industriales exportadoras del medio oeste de EUA.
Santos, Sanzo, Alvarez,y Vázquez (2001)	Medianas y grandes empresas industriales españolas.
Shoham y Rose (2001)	Empresas israelitas de cuatro sectores.
Soehadi, Hart y Tagg (2001)	Empresas minoristas en Indonesia.
Subramanian y Gopalakrishna (2001)	Empresas indias ubicadas en Chennai.
Cadogan, Damianpoulos y Siguwaw (2002a)	Exportadores de EUA.



Continúa Tabla 3.

Cadogan, Sundqvist, Salminen y Puumalainen et al. (2002b)	Empresas exportadoras finlandesas.
Deshpandé y Farley (2002)	Directivo sénior de empresas Chinas ubicadas en seis ciudades.
Matear, Osborne, Garrett y Gray (2002)	Empresas de servicios de Nueva Zelanda.
Noble, Sinha y Kumar (2002)	Grandes superficies y sector descuento en la industria minorista.
Perry y Shao (2002)	Filiales extranjeras de agencias de publicidad basadas en EUA
Ramese-shan, Caruana y Pang (2002)	Empresas de Singapur.
Rose y Shoham (2002)	Exportadores israelitas.
Tay y Morgan (2002)	Empresas de investigación de mercados y opinión en el Reino Unido.
Vázquez, Álvarez y Santos (2002)	Organizaciones privadas no lucrativas en España.
Agarwal, Erramilli y Dev (2003)	Hoteles internacionales.
Calantone, García y Dröge (2003)	Medianas y grandes empresas EUA
Chang, Jackson y Grover (2003)	Empresas dedicadas al comercio electrónico.
Farrelly y Quester (2003)	Liga de fútbol australiana y patrocinado-res.
Hult, Snow y Kandemir (2003)	Unidad estratégica de negocios
Jones, Busch y Dacin (2003)	Fuerza de ventas y clientes distribuidores en empresas fabricantes de productos finales en EUA
Krepapa, Bherthon, Webb y Pitt (2003)	Directores de cuentas en UEN de grandes bancos internacionales y sus respectivos clientes industriales.
Lai (2003)	Empresas orientadas a la calidad en Hong Kong.
Langerak (2003 b)	Empresas fabricantes en Holanda.
Liu, Luo y Shi (2003).	Empresas de propiedad estatal en China
Lüneborg y Nielsen (2003)	Bancos escandinavos.
Martin y Grbac (2003)	Fabricantes, mayoristas y empresas de servicios industriales en Ohio, EUA.
Maydeu-Olivares y Lado (2003)	Compañías de seguros que operan en la Unión Europea.
Morgan y Turnell (2003)	Empresas de servicios financieros en el Reino Unido.
Qu y Ennew (2003)	Hoteles chinos.
Salomo, Steinhoff y Trommsdorff (2003)	Proyectos de innovación en cinco sectores de actividad alemanes.
Singh (2003)	Empresas de India.

La mercadotecnia tradicional difiere de las pequeñas y medianas empresas, por tal razón, en el siguiente apartado se aborda lo correspondiente a la mercadotecnia y OM de pyme. La mercadotecnia de las pyme es sensiblemente diferente a la de las grandes empresas, es por ello que se trata por separado la revisión de la literatura de mercadotecnia de pequeñas y medianas empresas. Siguiendo el mismo orden que en la primera parte de este capítulo, se incluyen aspectos sobre la definición,

así como argumentación sobre las diferencias entre mercadotecnia clásica y de pyme, incluyendo perspectivas sobre las características y la práctica de la mercadotecnia de pyme, así como la exposición de los estudios localizados sobre OM en las pyme.

## **2.4 Mercadotecnia de pequeñas y medianas empresas**

Como se ha comentado al principio del capítulo anterior, la visión de la mercadotecnia es perceptiblemente diferente entre el enfoque de las grandes empresas, de la mercadotecnia llamada tradicional y de la mercadotecnia de pyme. Antes de seguir adelante, es necesario insistir que un pequeño o mediano negocio no es una gran empresa pequeña o mediana, sino que sus condiciones, recursos, limitaciones y mercados son totalmente distintos. Por ello, es necesario tratar el tema de las definiciones de mercadotecnia y OM de pyme por separado de la definición tradicional. Como se ha referido anteriormente, los libros de texto sobre mercadotecnia representan la visión de grandes corporativos y no contemplan las diferencias con las pyme. De allí la necesidad de clarificar algunos conceptos.

La influencia de EUA en cuestiones académicas es una realidad; por la cercanía, por ser el país del mundo occidental más importante en términos económicos, por las relaciones comerciales, por imitación y el intercambio migratorio, entre otras. Esta situación se da en los libros de texto, en intercambios académicos, publicaciones y ensayos, etcétera. Por ello, es pertinente dar una mirada a lo que se hace en otros continentes y recurrir a la literatura académica, libros de texto, así como ensayos de otros países sobre mercadotecnia de pyme, que cuentan con una situación más afín a la nuestra en cuestiones comerciales y de negocios, sin desconocer que en EUA también se presta atención a los pequeños negocios por medio de la Small Business Administration, y se investiga sobre estos segmentos de negocios particularmente en lo relativo a OM. Como ejemplo se tienen los ensayos de Pelham y Wilson (1993, 1995, 1996, 1997, 1999, 2000, 2008, 2009,

2010), Spillan y Parnell (2006), Blankson y Ming-Sung Chen (2005), Hills, Hultman y Miles (2008), entre otros.

En un buen número de ensayos europeos, norteamericanos y australianos se insiste reiteradamente en la controversia sobre mercadotecnia de grandes empresas y pyme, señalando que la teoría de mercadotecnia es limitada y frecuentemente descansa en la aplicación de los modelos de mercadotecnia clásicos utilizados por las grandes empresas, los cuales no son adecuados para los pequeños y medianos negocios.

Por otro lado, hay opiniones contrarias que consideran que la mercadotecnia es igual en grandes empresas como en pyme, arguyendo que la diferencia estriba en la forma de aplicar parcial o totalmente las estrategias y herramientas, pues de ello depende la capacidad financiera, el tamaño y el sector al que pertenece el negocio.

Hills, Hultman y Miles (2008, p. 100) se refieren a la reducida importancia que se presta a las pyme en los libros de texto de mercadotecnia, ellos ponen como ejemplo a Kotler y Keller (2006, p. 210), quienes con escasas referencias en este segmento, dedican apenas una breve alusión a la mercadotecnia de las pyme, bajo el supuesto implícito que estas empresas son clientes, no usuarios de mercadotecnia, e ignoran las oportunidades, estrategias, procesos y prácticas que estas firmas pueden desarrollar al utilizar la mercadotecnia para competir con grandes corporativos.

Reiteradamente, los académicos que trabajan el campo de la mercadotecnia de pyme aluden a la ausencia de conocimientos de mercadotecnia de los dueños/gerentes de pyme, Hogarth-Scott, Watson y Wilson (1996, pp. 6-18) afirman que “la mercadotecnia es frecuentemente vista por los pequeños negocios como periférica y, cuando las cosas no resultan, se convierte en preocupación central”. Simpson, Padmore y Taylor (2005, p. 6) sugieren que “muchos dueños/gerentes simplemente confunden mercadotecnia con las cuatro *P* o interpretan mercadotecnia como publicidad, pero conceden que en tanto el contexto de

pequeños negocios requiere de teoría de mercadotecnia, aun cuando algunos elementos pueden no ser aptos para ellos”. Simpson, Padmore, Taylor y Frecknall-Hughes (2006, p. 366) sostienen que el enfoque de la función gerencial reconoce que la mercadotecnia es a la vez una función importante del negocio y un concepto esencial para las pequeñas empresas en cuanto a sobrevivencia y crecimiento. Morgan (1996, p. 19), se refiere a esa visión errónea: “Uno de los mitos clásicos de la administración reciente es que mercadotecnia no es más que publicidad”.

El enfoque de mercadotecnia en cuanto a principios básicos es el mismo en la mercadotecnia de las grandes, medianas y pequeñas empresas. Sin embargo, su aplicación difiere y se limita debido a la carencia de recursos humanos y financieros y, además, en muchas ocasiones, a la preparación académica de dueños/gerentes de ellas.

Es conveniente hacerse la siguiente pregunta: ¿cómo puede una pyme aplicar los principios y herramientas en su entorno y conforme a sus capacidades? Hay métodos de investigación de mercado, de definición de mercado meta, de planeación estratégica acordes a dichas capacidades, pero el desconocimiento de estas últimas impide que los métodos sean utilizados.

Gilmore, Carson y Grant (2001, p. 6) consideran que las pyme no pueden seguir las formas convencionales de mercadotecnia debido a los recursos limitados, y por las distintas formas de pensar de los directores de pequeñas y medianas empresas. El proceso es fortuito (causal), caótico y no lineal. En otra fase del estudio, los investigadores afirman que está bien documentado que las pyme tienen características únicas de mercadotecnia que las diferencian de la mercadotecnia convencional de las grandes corporaciones.

Dichas limitaciones pueden resumirse como recursos limitados (tales como financieros, de tiempo, conocimientos de mercadotecnia), falta de experiencia especializada (donde los dueños/gerentes tienden a ser generalistas más que

especialistas), e impacto limitado en el mercado. Adicionalmente, la mercadotecnia en las pyme es causal e informal por la forma en que el dueño/gerente hace negocios: toma decisiones por sí mismo, responde a oportunidades y circunstancias corrientes o al día. De esta manera, la toma de decisiones ocurre en formas casuales y caóticas, conforme a prioridades personales y de los negocios en cualquier momento en el tiempo. Claramente, tales limitaciones influirán en las características de mercadotecnia de las pyme, de hecho, las determinarán.

Estos negocios no se someten a características convencionales de teorías de libros de texto; en lugar de ello, su mercadotecnia se caracteriza por las limitaciones descritas. Así, la mercadotecnia de las pyme es fortuita o casual, informal, suelta, desestructurada, espontánea y reactiva.

Respecto a trabajos de investigación realizados en Gran Bretaña e Irlanda, Simpson, Padmore, Taylor y Frecknall-Hughes (2006, p. 368) abordan los aspectos de mercadotecnia y OM en la pyme; y se refieren a Denison y McDonald (1995), quienes señalan que firmas orientadas al mercado o practicantes competentes de mercadotecnia rinden mejores resultados en términos de retorno de inversión y participación de mercado; estos investigadores también concluyen que el mayor inhibidor de efectividad de mercadotecnia en el Reino Unido es la pobre implementación de la mercadotecnia básica.

En la Tabla 4 se muestran las diferencias en las características de la mercadotecnia en grandes empresas respecto de la pyme.

**TABLA 4. COMPARATIVO DE CARACTERÍSTICAS DE MERCADOTECNIA DE GRANDES EMPRESAS Y DE PYME**

<b>Grandes (Tradicional)</b>	<b>Pyme</b>
Economías de escala	Bajos volúmenes de operación
Poder de negociación con proveedores y distribuidores	Débil poder de negociación debido a bajos volúmenes
Marcas reconocidas	Marcas poco conocidas
Efecto de curva de aprendizaje	Falta de tiempo para aprender
Fortaleza (volumen) monopólica para fijar precios	Sujetas a precios de la competencia
Acceso a recursos clave (activos, información, capacidad, etc.)	Falta de recursos humanos, financieros y mercadotécnicos

En la Tabla 5 se presentan las diferencias fundamentales en el proceso de toma de decisiones en mercadotecnia entre grandes empresas y las pyme.

**TABLA 5. PROCESO DE MERCADOTECNIA TRADICIONAL Y DE PYME**

<b>Grandes (Tradicional)</b>	<b>Pyme</b>
Planeado	Fortuito
Ordenado	Caótico
Lineal	No lineal
Sólido	Suelto
Estructurado	Desestructurado
Reflexionado	Espontáneo
Proactivo	Reactivo
Sistemático	Poco sistemático
Previsto	Improvisado

Si se acepta que hay diferencia entre la práctica de mercadotecnia tradicional y la de pyme, es necesario tratar el tema de la diferente naturaleza de una y otra. De hecho, no existe una definición clara o unificada de mercadotecnia de pyme; por ello, los académicos que tratan el tema describen las actividades y características de dichos segmentos de empresas, en lugar de ofrecer una definición.

Simpson, Padmore, Taylor y Frecknall-Hughes (2006, p. 362) se refieren a las definiciones de mercadotecnia de pyme, sosteniendo que no es difícil, sino imposible localizar definiciones de mercadotecnia de pyme en la literatura, por lo tanto, aquellos intentos de definirla o discutirla frecuentemente vinculan mercadotecnia con el comportamiento de emprendedores.

Para Carson y Gilmore (2000, p. 1), los principios básicos y conceptos de mercadotecnia son tan adecuados para las pyme como para cualquier otro segmento de empresas. Sin embargo, algunas teorías, herramientas y técnicas no son tan relevantes ni útiles en su aplicación. La naturaleza de la mercadotecnia de las pyme es dominada por las características inherentes del emprendedor, dueño/gerente y la pyme misma. El efecto de las limitaciones intrínsecas de las pyme junto con la forma en que los dueños/gerentes toman decisiones determinará y frecuentemente dictaminará la naturaleza de la mercadotecnia de las pyme.

El tipo de mercadotecnia exhibida por la pequeña firma depende de la etapa en su ciclo de vida. En la parte de surgimiento o inicio de actividades (*start-up*), el enfoque será hacia la producción y ganar la aceptación del cliente; así, la mercadotecnia de la pyme se caracteriza por prácticas de mercadotecnia reactivas, en términos de reacción a las preguntas de los clientes y a los cambios del mercado. A medida que el negocio se desarrolla, mucha de la mercadotecnia se caracterizará por experimentación o se llevará a cabo en una forma desarticulada, improvisada, sin un plan, con una variedad de técnicas de mercadotecnia, por ejemplo, la creación de un folleto o participación en una exposición.

Una vez que el negocio está establecido y crece a lo largo de los años, el emprendedor desarrollará su propio estilo y práctica de mercadotecnia. La pyme progresará y pasará de una circunstancia sin controles a una situación distinta, en la que los aspectos de mercadotecnia estarán bajo control. En esta etapa del ciclo de vida de la empresa, el emprendedor sabrá qué le sirve y qué no le sirve al negocio. Sin embargo, sería conveniente que el dueño/gerente tenga conciencia de aspectos de mercado, lo que le facilitaría la operación y le permitiría tener éxito en una etapa temprana.

Los pequeños negocios, normalmente bajo la dirección del dueño/gerente, pueden sufrir de falta de conocimientos y entendimiento de las prácticas de planeación de mercadotecnia. Frecuentemente dichas prácticas, si es que existen, están fundamentadas en las prácticas y experiencias tradicionales que pueden no ser adecuadas cuando son trasladadas a la pequeña empresa. A menudo el resultado es una mercadotecnia inadecuada y el fracaso del negocio. Existe la necesidad de que la pequeña empresa reconozca la importancia de un enfoque de planeación de mercadotecnia y cómo éste puede mejorarse.

De alguna forma, inherente e intuitivamente, la mercadotecnia se lleva a cabo en la pyme. Dado que la mayoría de las pyme tienen un producto o un servicio que ofrecen a cierto precio y lo promueven por medio de algún canal que llega a su

plaza, se puede determinar fácilmente que la mercadotecnia de las pyme puede describirse en el marco de las cuatro *P*, en el mejor de los casos, y la actividad de mercadotecnia seguramente estará estructurada alrededor de estos conceptos.

Simpson, Padmore, Taylor y Frecknall-Hughes (2006, p. 378) se refieren a otro aspecto que ilustra la posición de los dueños/gerentes de la pyme respecto a los consultores en mercadotecnia. Acusan una genuina hostilidad hacia la mercadotecnia relatando caras e ineficientes experiencias con dichos asesores. Posiblemente, ello deriva de la falta de conocimientos en la materia y la expectativa de resultados mágicos e inmediatos a las propuestas de tales consejeros.

## **2.5 Orientación al mercado de pyme**

Webster (1993, p. 23) plantea que: “Para sobrevivir en el futuro, todo negocio tendrá que ser orientado al cliente, impulsado por el mercado, global en amplitud y flexible en su habilidad para entregar valores superiores a sus clientes cuyas preferencias y expectativas cambian constantemente a medida que están expuestas a nuevas ofertas de productos y comunicación sobre los mismos. Esta declaración es válida para grandes empresas, así como para las pyme. La competencia global es hoy un hecho en la vida económica en las naciones avanzadas, así como en la mayoría de las economías en desarrollo. El mercado global es muy real tanto para el pequeño fabricante y el detallista local o el banco, como para la corporación multinacional. Todos los compradores cuentan con opciones diferentes para adquirir productos disponibles en todo el globo terráqueo, no únicamente su comunidad, región o país.

Pelham (2000, p. 48) manifiesta que los académicos de mercadotecnia han mantenido desde hace tiempo la creencia de que las empresas deben adoptar la filosofía del concepto de mercadotecnia, que sostiene que las necesidades de los clientes deben impulsar las decisiones de los negocios. La aceptación o rechazo de esta filosofía por la alta gerencia de pequeñas y medianas firmas no es un ejercicio



académico, en el que se prioriza el deber ser, sino un acto cotidiano en el que los valores personales de dueños/gerentes definen las estrategias que adoptan y, finalmente, el desempeño de los negocios.

Pelham y Wilson (1996, p. 28) afirman que la orientación al mercado es menos importante para este tipo de negocios debido a que tienen una mayor cultura uniforme, una organización menos compleja y menor cantidad de clientes. Al mismo tiempo, la OM puede ser, de hecho, un factor más importante de éxito para pequeños negocios porque puede proveer de un marco conceptual a lo largo de toda la empresa de objetivos, decisiones y acciones.

Este marco puede ser crucial para el desempeño, debido a que las pequeñas firmas carecen frecuentemente de un sistema de toma de decisiones y un sistemático pensamiento estratégico. La lógica para esperar un sólido eslabón entre OM y desempeño está basada en el concepto de una ventaja competitiva sustentable. Pelham y Wilson (1996, p. 29) argumentan que una cultura orientada al mercado en la empresa es una poderosa fuente de ventaja competitiva con base en lo siguiente: 1) lo poco común de negocios con cultura de OM; 2) la fuerte habilidad de estas firmas para entender la naturaleza del valor del cliente; 3) la dificultad de inculcar normas de OM, y 4) la dificultad de entender las implicaciones causales de normas y comportamientos. Sin embargo, los investigadores también enfatizan la importancia de entender una amplia gama de determinantes del desempeño de la pequeña empresa, incluyendo estrategias, estructura del negocio y el entorno del sector.

En la literatura se encuentran más referencias respecto a la orientación al mercado en la pequeña empresa. Blankson y Ming-Sung (2005, p. 327) aluden a la administración de pequeños negocios. Se preguntan si la falta de claridad referente a la OM es apreciada por las pequeñas firmas y contestan que estas empresas tienen problemas con la mercadotecnia y aparentemente le dan una baja prioridad en comparación con otras funciones de la firma; a menudo expresan que la

mercadotecnia es “algo que nada más hacen las grandes empresas”. Blankson y Ming-Sung (2005, p. 330) explican que en los negocios pequeños las actividades no son planeadas, sino informales y dependen de la intuición y energía del dueño/gerente para hacer que las cosas sucedan.

Zatezalo y Gray (2000, p. 1487) confirman lo citado anteriormente. En una ponencia presentada en ANZMAC 2000, afirmaron haber identificado que la mercadotecnia es una de las razones del éxito o fracaso de los pequeños negocios. Exponen, al igual que otros investigadores citados anteriormente, que los gerentes de las pyme carecen frecuentemente de experiencia y conocimientos de mercadotecnia, y, por lo tanto, es poco probable que lleven a cabo investigaciones de mercado, lo clasifiquen por segmentos y realicen campañas promocionales formales.

Sin embargo, las pequeñas empresas tienen algunas ventajas en comparación con los grandes negocios, por ejemplo, son más rápidas, flexibles y mejores para responder a la dinámica del entorno en el que operan. No obstante, para desarrollar ventajas competitivas sustentables se requiere de habilidades apropiadas de mercadotecnia y planeación estratégica. En el trabajo de campo realizado por estos investigadores, los entrevistados mostraron bajos conocimientos en las preguntas sobre mercadotecnia. Se les solicitó dar una definición espontánea de orientación al mercado y hubo algunos gerentes que no pudieron dar respuesta alguna, mientras que otros tenían una vaga idea de lo que significa. Las respuestas incluyeron las siguientes frases: “haciéndolo bien”, “estar en el lugar correcto en el mercado”, “entre el cliente y la competencia” y “tener planes y metas sobre cómo aumentar la base de clientes”.

Raju, Lonial y Crum (2011, p. 1320) exponen que “a pesar que la relación de la OM/desempeño ha sido foco de muchos estudios, esfuerzos para sintetizar los hallazgos existentes para entender la relación de dicho desempeño en el contexto de las pequeñas organizaciones, este ha sido virtualmente inexistente. Investigaciones anteriores muestran algunas diferencias clave entre pequeñas y

grandes organizaciones y, por lo tanto, se puede esperar que el rol de la OM en pyme sea totalmente distinto que en las grandes organizaciones”.

El tamaño de la empresa es una consideración importante respecto a la ventaja competitiva de otras. Es conocido que las grandes empresas tienen ventajas como economías de escala, poder de negociación con proveedores y distribuidores, posicionamiento de marca, efectos de curva de aprendizaje y fuerza monopólica para manipular precios sobre la competencia, además que las grandes firmas tienen otras ventajas respecto a recursos.

Aldrich y Auster, citados por Raju, Lonial y Crum (2011, p. 1320) observan que, en contraste, las pequeñas firmas a menudo enfrentan muchos obstáculos que denominan propensión a la pequeñez. Adicionalmente, los pequeños nuevos emprendedores pueden tener la carga adicional de la predisposición a la novedad, lo cual les lleva a una alta tasa de mortandad. A pesar de estos riesgos, con frecuencia las pyme están altamente orientadas al mercado y se sabe que compiten con organizaciones mayores. Sería valioso, con base en las ventajas mencionadas, estudiarlas para tener un mayor entendimiento de OM en el entorno de las pyme.

En el mismo ensayo, Raju, Lonial y Crum (2011, p. 1324), presentan las diferencias conceptuales de OM en pyme con relación a grandes empresas, las cuales se presentan en la Tabla 6.

**TABLA 6. DIFERENCIAS EN EL MARCO CONCEPTUAL DE OM ENTRE PYME Y GRANDES EMPRESAS**

<b>Tipo de constructo</b>	<b>Conclusiones con respecto a pyme</b>	<b>Soporte conclusiones: referencia</b>
Antecedentes de estructura organizacional	Las pyme tienden a tener estructuras más sencillas	Razonamiento intuitivo
	Las pyme tienden a no usar procedimientos formales de planeación	Coviello et al. (2000)
	Las pyme tenderán a tener más contacto con sus clientes y es más probable que enfatizan en la medición del comportamiento de los clientes	Coviello et al. (2000)
	La habilidad para enfocarse al mercado es un factor de éxito de las pyme	Ghosh et al. (2001)

Continúa Tabla 6

<b>Tipo de constructo</b>	<b>Conclusiones con respecto a pyme</b>	<b>Soporte conclusiones: referencia</b>
Antecedentes de estructura organizacional	Tienden a competir en nichos de mercado estrechos, lo cual puede facilitar la generación de inteligencia	Carroll (1984)
	La pequeñez de las pyme debe facilitar la diseminación de la inteligencia	Razonamiento intuitivo
	Los sistemas de información incompatibles en las pyme pueden impedir la diseminación de la información	Levy and Powell (1998)
	Las pyme tienden a ser más innovadoras y a ser más propensas a la acción que las grandes empresas	Chen y Hambrick (1995)
	La orientación emprendedora de las pyme tiene una relación sinérgica con la OM	Liu et al. (2008)
	La innovatividad del dueño/gerente es un elemento clave de la orientación emprendedora para las pequeñas firmas y afecta positivamente la OM	Verhees y Meulenberg (2004)
Orientación al mercado	Las pyme parecen tener la misma o menor OM que las grandes organizaciones	Liu (1995), Becherer et al. (2003), Pelham (2000), Raju et al. (2000)
	La flexibilidad, adaptabilidad y cercanía a los clientes son atributos que pueden facilitar un más alto grado de OM en las pyme	Pelham (1999)
Mediadores	La habilidad de introducción de nuevos productos es factor clave para el éxito de pyme	Avionitis y Salavou (2007)
	La conjunción entre la OM y la innovación de productos mejora el desempeño de las pyme	Salavou (2002)
	La OM impacta en la capacidad innovadora de las pyme	Akman y Yilmaz (2008)
	La innovación actúa como mediadora entre el desempeño de las pyme y la OM	Low et al. (2007), Verhees y Meulenberg (2004)
	El tamaño, orientación estratégica y OM, en términos generales, se asocian con la innovación en las pyme, aunque hay diferencia entre pyme y grandes empresas	Laforet (2008, 2009)
	La implementación de la calidad total (relacionada con prácticas de calidad) interviene en la relación del desempeño de las pyme	Demirbag et al. (2006)
Moderadores del entorno	Las pyme tienen mayor flexibilidad de producción que debe ayudar en épocas de turbulencia de mercado	Fiegenbaum y Karnani (1991)

Continúa Tabla 6

<b>Tipo de constructo</b>	<b>Conclusiones con respecto a pyme</b>	<b>Soporte conclusiones: referencia</b>
Moderadores del entorno	Los resultados con respecto a los efectos moderadores de variables del entorno no han sido concluyentes aunque aparentemente impactan en la relación del desempeño de OM	Appiah Adu (1997), Becherer y Maurer (1997), Low et al. (2007)
	La respuesta rápida de las pyme o la actitud complaciente de las grandes empresas pueden ser los factores determinantes de los efectos moderadores de las variables del entorno	Chen y Hambrick (1995) Hannan y Freeman (1984)
Relación entre OM y desempeño	Muchos estudios han examinado la relación de desempeño y OM en pyme. Muchos de los ellos han encontrado una directa y positiva relación entre OM y desempeño.	Ver la Tabla 7
	La correlación entre OM y desempeño de estos estudios se encuentra entre 0.20 y 0.44	Pelham y Wilson (1996) Pelham (1999)
	La flexibilidad, adaptabilidad y cercanía al cliente podrían proveer de una base para una mayor orientación al mercado.	Pelham (1999)

En la Tabla 7 se observa la diferencia en el volumen de estudios empíricos sobre OM realizados en pyme comparativamente con el alto volumen de estudios de grandes corporativos que aparece en la Tabla 3.

La Tabla 7 contiene una relación limitada a 15 estudios de OM en pyme, con lo que se demuestra la reducida atención que los académicos han prestado a estos segmentos, al menos en temas de orientación al mercado.

**TABLA 7. ESTUDIOS EMPÍRICOS SOBRE LA RELACIÓN ENTRE OM Y DESEMPEÑO EN PYME**

<b>Investigadores</b>	<b>Población y cantidad de empleados</b>	<b>Escalas de OM</b>	<b>Medidas de Desempeño</b>	<b>Resultados relevantes sobre OM y desempeño</b>
Appiah-Adu (1997)	110 industrias en Reino Unido (10-50)	Narver y Slater (1990)	Crecimiento en ventas, éxito de nuevos productos y retorno inversión	Positivo
Appiah-Adu y - Singh (1998)	101 industrias y empresas de servicios en Reino Unido (50-200)	Kohli, Jaworski y Kumar (1993)	Crecimiento en ventas, éxito de nuevos productos y retorno inversión	Positivo

Continúa Tabla 7

<b>Investigadores</b>	<b>Población y cantidad de empleados</b>	<b>Escalas de OM</b>	<b>Medidas de Desempeño</b>	<b>Resultados relevantes sobre OM y desempeño</b>
Becherer y Maurer (1997)	147 dirigidas por emprendedores	Morris y Paul (1987)	Variación en utilidades en los últimos tres años	No significativo
Becherer y Maurer (2003)	251 negocios con promedio de ventas de 3.5 millones de dólares (20)	Morris y Paul (1987)	Variación en utilidades en los últimos tres años	Positivo
Demirbag et al. (2006)	141 firmas textiles turcas (10-100)	Kohli, Jaworski y Kumar (1993)	Financiero, no financiero y eficiencia	Negativo, relación indirecta positiva
Hornig y Chen (1998)	76 firmas socios de la asociación de pyme de Taiwán	Kohli, Jaworski y Kumar (1993)	Desempeño de negocios	Positivo
Kara et al. (2005)	153 pyme de Nueva York y Maryland	J Kohli, Jaworski y Kumar (1993)	Ventas, crecimiento de utilidades, participación de mercado, retorno inversión	Negativo, relación indirecta positiva
Keskin (2006)	157 Firmas turcas (menos de 250)	Ruekert (1992)	Éxito, participación de mercado y rentabilidad	Positivo
Ngai et al. (1998)	73 negocios textiles y de confección (menos de 500)	Narver y Slater (1990)	Crecimiento/participación, rentabilidad, calidad relativa del producto	Positivo, excepto rentabilidad del último año
Pelham y Wilson (1996)	68 empresas de Michigan	Narver y Slater (1990) Kohli, Jaworski y Kumar (1993)	Éxito de nuevos productos, crecimiento/participación, rentabilidad, calidad relativa del producto	Positivo, excepto en crecimiento/participación
Pelham (1997)	160 firmas industriales, ventas entre 20 y 100 millones de dls.	Narver y Slater (1990) Kohli, Jaworski y Kumar (1993)	Efectividad de la firma, posición de mercado/participación, rentabilidad/ flujo de efectivo	Positivo
Salavou (2002)	61 negocios alimentos y bebidas griegos (menos de 250)	Ruekert (1992)	Promedio de retorno sobre activos de 1995 a 1997	Positivo

Continúa Tabla 7

<b>Investigadores</b>	<b>Población y cantidad de empleados</b>	<b>Escalas de OM</b>	<b>Medidas de Desempeño</b>	<b>Resultados relevantes sobre OM y desempeño</b>
Pelham (1999)	229 firmas industriales, ventas entre 20 y 100 millones de dls.	Narver y Slater (1990) Kohli, Jaworski y Kumar (1993)	Eficiencia en mercadotecnia y ventas, crecimiento y participación, rentabilidad, crecimiento o participación de mercado	Positivo
Pelham (2000)	235 firmas industriales, ventas entre 20 y 100 millones de dls.	Narver y Slater (1990) Kohli, Jaworski y Kumar (1993)	Eficiencia mercadotecnia y ventas, crecimiento/participación, rentabilidad, crecimiento o participación ventas	Positivo
Armario et al. (2008)	112 compañías agrícolas, de consumo e industriales (más de 20 empleados) y ventas anuales de 1.5 millones de euros	Kohli, Jaworski y Kumar (1993)	Utilidades, crecimiento de ventas, crecimientos de utilidades, éxito de nuevos productos	Positivo

Gilmore, Carson, O'Donnell y Cummins (1999, p. 27) expresan que, desde la década de 1980, el concepto de valor agregado ha tomado prominencia en diversos contextos de mercadotecnia para las pequeñas y medianas empresas. Es obvio que las empresas grandes constituyen una amenaza al ser más efectivas para llegar y satisfacer al consumidor, y al hacerlo crean fuertes barreras para las pyme, que batallan para penetrar al mercado. Las empresas han tenido que responder a circunstancias cambiantes dando una atención más cercana a las necesidades de los clientes y ofreciendo opciones superiores. La mayor parte de las actividades de mercadotecnia incorporan estrategias de valor agregado o están enfocadas primariamente en ellas. Dado que las pyme tienden a conocer mejor a los clientes, intrínsecamente proporcionan un servicio personalizado, el que a su vez incorpora aspectos de valor agregado.

El concepto de valor es tratado por Porter (2002, pp. 44-45), desde la perspectiva de la cadena de valor, que es la metodología para evaluar fortalezas y debilidades, las cuales dividen el negocio en una variedad de actividades relacionadas en las que cada una de ellas produce valor.

Una de las cinco actividades primarias que cualquier organización debe llevar a cabo es la mercadotecnia; la cadena de valor consiste en las funciones asociadas que proveen a los compradores de los medios para que puedan comprar el producto, mientras se les convence de hacerlo. La importancia de la noción de cadena de valor es fundamental en tanto que resalta la importancia del valor del cliente y a su vez hace notar que virtualmente todo lo que se hace en la organización puede administrarse para mejorar la habilidad en el negocio para crear y agregar valor.

El valor agregado puede lograrse con una mercadotecnia adecuada, que va más allá de la administración de marcas y que incluye todos los aspectos de la mezcla de mercadotecnia. Es en estos aspectos en los que se puede crear una considerable ventaja competitiva. El estilo de mercadotecnia distintivo de las pyme es creado y dictado por sus características intrínsecas, medio mediante el cual incorporan el valor agregado a sus actividades de mercadotecnia.

Las pyme no pueden esperar tener ventajas de economías de escala ni presupuestos sustanciales para promoción, de los que dependen las grandes empresas. Las ventajas competitivas tienen que buscarse en otras fuentes o en otra forma de hacer las cosas. Exactamente donde el valor puede y debe agregarse a las ofertas del negocio dependerá de la naturaleza del tipo de negocio y de las ofertas que hagan los competidores. La investigación de Gilmore, Carson, O'Donnell y Cummins (1999, p. 381) sobre las pyme llega a las siguientes conclusiones: que estando cerca del cliente, los pequeños y medianos negocios entenderán bien sus necesidades. Mediante la combinación de flexibilidad y servicio superior se



agregará valor para los consumidores, y si esta combinación es apropiada, se excederán las expectativas mejor que la competencia.

El término *valor agregado* no es utilizado formal o explícitamente por las pyme. A pesar de ello, muchas de las actividades que desarrollan los dueños/gerentes y su equipo, en la búsqueda de satisfacción del cliente y ventajas competitivas, pueden describirse como mercadotecnia de valor agregado. Normalmente, los dueños/gerentes no ven esto como una actividad para crear valor, sino como una de sus actividades rutinarias normales.

Fong (2002, p. 18) en su tesis doctoral sobre la construcción de ventajas competitivas, define las condiciones para que una pyme sea exitosa y establece que la primera condición que debe cumplir una empresa es que sobreviva. A la inversa, las empresas que se disuelven, quebradas o que se dirigen a esa situación no pueden ser consideradas exitosas. Continúa con la siguiente pregunta de todas las empresas que sobreviven: ¿cuáles pueden ser consideradas exitosas? Entre las posibilidades están: las que crecen, las que crean empleo, las que permiten el enriquecimiento de propietarios, las que realizan inversiones en investigación y desarrollo o las que disfrutan del reconocimiento social.

Partiendo del hecho que las empresas están en competencia, y que tanto el concepto del éxito, como de beneficios extraordinarios son términos relativos, se puede concluir que la empresa exitosa es aquella que compite desde una posición ventajosa sobre sus rivales. En otras palabras, una empresa es exitosa cuando obtiene beneficios extraordinarios y puede obtenerlos gracias a que cuenta con una ventaja competitiva. En resumen, a partir de la necesidad de encontrar las causas del éxito o fracaso de la pyme se establece la relación:

$$\begin{array}{c} \text{Ventajas competitivas} \\ + \\ \text{Desempeño (utilidades)} \\ = \\ \text{Éxito de las pyme} \end{array}$$

Los conocimientos y aplicación de la mercadotecnia permiten generar un modelo que facilite la mejora de la posición competitiva de estos segmentos de negocios con respecto a su competencia más feroz, las franquicias, puntos de venta de empresas nacionales y sucursales de firmas trasnacionales.

En su tesis doctoral, la investigadora finlandesa Reijonenn (2009, p. 21), afirma que hay consenso en el significado de éxito en las pyme, usualmente definido en términos personales del dueño/gerente y por lo tanto es necesario someterse a la percepción de él. La medición de éxito puede basarse en aspectos tanto financieros como no financieros. En consecuencia, el éxito es afectado por factores del dueño/gerente, como eficacia personal, reconocimiento de oportunidades, perseverancia y trato social. Reijonenn (2009, p. 21) afirma que el éxito es lograr las metas personales, y así es esencial que el dueño/gerente fije sus propias metas para ser exitoso.

### **3. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN**

Este trabajo se plantea como objetivo aportar, por medio de la utilización de la mercadotecnia y la orientación al mercado de las pyme, una forma de competir en mejores condiciones. En virtud de lo anterior, se pretende detectar la orientación estratégica por la que optan los dueños o gerentes de las pyme de la ZMG y descubrir qué variables determinan el uso de la mercadotecnia y su implementación, es decir la OM. A su vez, en esta tesis se utiliza una metodología mixta para la investigación de mercadotecnia en las pyme, aplicada en el contexto de las unidades encuestadas.

#### **3.1 Diseño de la investigación**

En función de lo expuesto, a continuación, se presenta el diseño de la investigación que incluye objetivos, preguntas e hipótesis de la investigación.

##### Objetivo general

Explorar la situación actual de la mercadotecnia en las pyme, realizando un diagnóstico desde la visión de la mercadotecnia y OM.

##### Objetivos secundarios

1. Detectar el nivel de conocimientos de dueños/gerentes y diseñar la forma de lograr la aplicación de la orientación al mercado en las pyme de la ZMG.
2. Verificar si las empresas en las que los dueños/gerentes o responsables tienen conocimientos de mercadotecnia, son empresas que la aplican y por lo tanto son OM.
3. Conocer cuál es la aplicación del concepto de mercadotecnia de los dueños o gerentes de las pyme y qué proporción de los dueños o gerentes consideran útil la mercadotecnia.

4. Analizar el comportamiento respecto a mercadotecnia y OM de las pyme para verificar si son diferentes dependiendo del sector al que pertenecen: industria, comercio o servicios.
5. Trazar una ruta para mejorar la competitividad de las pyme en lo referente al concepto de mercadotecnia y su implementación.

#### Preguntas de investigación

Al asumir que la falta de aplicación de la mercadotecnia por dueños/gerentes es uno de los principales problemas para que permanezcan operando las pyme, genera una situación vulnerable en los negocios de estos segmentos ante la competencia de grandes empresas.

Se presentan las siguientes preguntas de investigación:

**1. ¿Cuál es la orientación estratégica predominante en las pyme de la zona metropolitana de Guadalajara?**

Con esta pregunta se indaga cuál es la filosofía estratégica de las empresas, pues se refiere a la orientación estratégica que los dueños/gerentes precisan para la administración de su negocio. Esta puede ser al producto, a la producción, a las ventas o a la orientación al mercado, conceptos que se tratan en el capítulo dos.

Con la información derivada del trabajo de campo se estará en condiciones de contar con un diagnóstico que proporcione los elementos para argumentar la necesidad de preparar a dueños/gerentes de las pyme en la disciplina de mercadotecnia y su implementación.

**2. ¿Cómo percibe la mercadotecnia el dueño/ gerente de pyme de la zona metropolitana de Guadalajara, y qué impacto puede tener dependiendo del nivel profesional del dueño/ gerente en el contexto de las pyme?**

La aplicación de la mercadotecnia en las pequeñas y medianas empresas es una de las interrogantes del trabajo de investigación. Se investiga el concepto que tienen las pyme sobre la mercadotecnia, así como el efecto que pueda tener en ellas el hecho de contar con un dueño/gerente capacitado en este campo.

**3. ¿Cuál es el nivel de conocimientos y, en consecuencia, la aplicación e implementación de la mercadotecnia en las pyme de la zona metropolitana de Guadalajara?**

Con esta pregunta se pretende detectar el nivel de conocimiento de mercadotecnia y su aplicación, así como la implementación de la OM. También persigue contar con la convicción de dueños/gerentes de las pyme para que con suficientes conocimientos de mercadotecnia, estén en condiciones de diseñar las estrategias que les permitan afrontar los retos que enfrentan estos segmentos de negocios en el campo de batalla del mercado.

**4. ¿Cuál es la definición de mercado meta para el dueño/gerente de pyme de la zona metropolitana de Guadalajara?**

El conocimiento del significado del término mercado meta, como un componente importante de la estrategia de mercadotecnia, es una de las formas de detectar los conocimientos de mercadotecnia con que cuentan los dueños/gerentes de las pyme.

**5. ¿Cuál es la forma de implementar la OM en las pyme para que sean más competitivas?**

Con esta pregunta se pretende verificar la posibilidad de implementar la OM en las pyme para que éstas dispongan de mejores condiciones para competir en el mercado.

## **6. ¿Cuentan las pyme con un departamento de mercadotecnia en su estructura organizacional?**

Se presume que la mayoría de las pyme no cuentan con un departamento de mercadotecnia y que en el mejor de los casos, las funciones –si es que se llevan a cabo– son realizadas por el gerente de ventas o por el dueño/gerente y, por lo tanto, carecen de profesionales en mercadotecnia.

Hipótesis de investigación

En función de las consideraciones anteriores, se presentan las premisas que se pretenden validar:

### **H<sub>1</sub> Hay asociación entre el tipo de sector y la orientación al mercado**

Las pyme del sector industrial tienden a preocuparse por la producción y las especificaciones del producto. Intentan tener el mejor producto posible y fabricar la mayor cantidad del mismo (producción), sin tener por lo general una visión de lo que el mercado demanda. Por otro lado, Perrinjaquet (2007, p. 68), académica suiza, cita a Furrer y Sollberger, quienes sostienen que, en las firmas industriales, los empleados que trabajan en las fábricas y no tienen contacto alguno con los clientes, no son orientadas al mercado. A propósito de esta situación, se puede citar la célebre frase de Henry Ford: “pueden tener un automóvil de cualquier color, siempre y cuando sea negro”. En este caso, implica que lo importante era la economía de escala, producir a como diera lugar, haciendo notar que no se trata de una pequeña o mediana empresa.

Generalmente, los negocios del sector comercio están preocupados por vender la mayor cantidad de productos; más que por escuchar la voz del mercado, prestan su atención al volumen de ventas, sin tener generalmente una visión de lo que pide al mercado; observan en el mejor de los casos lo que tiene un mayor desplazamiento, sin considerar que probablemente los clientes desean un producto del que no se dispone y que permitiría mejorar su desempeño.

En el caso de las pyme de servicios, hay una mayor proximidad al cliente, pues el trato es cercano, más personal y ese contacto permite estar mejor enterado de los deseos del consumidor o usuario de los servicios; en consecuencia se puede afirmar que hay una cierta orientación al mercado, aun cuando ésta pueda ser intuitiva o por imitación. Perrinjaquet (2007, p. 68) vuelve a citar a Furrer y Sollberger, quienes afirman que los negocios de servicios sí tienen un contacto constante con los clientes y por lo tanto son orientados al mercado.

## **H<sub>2</sub> El tamaño de la empresa está asociada con la implementación de la orientación estratégica**

En lo relativo al tamaño de las pequeñas y medianas empresas con relación a su orientación estratégica, se presume que a mayor tamaño de los negocios, mayor institucionalidad; por lo tanto, en algunas de ellas se cuenta con especialistas y demás personal capacitado en todas las áreas, lo que permite suponer que la mercadotecnia debe ser una de las áreas o de los departamentos dentro de los negocios. Sin embargo, en las pequeñas empresas, debido al poco personal con que se cuenta, el dueño/gerente y los empleados tienen mayor cercanía con los clientes por lo cual conocen mejor las necesidades y problemas que les aquejan.

## **H<sub>3</sub> Hay una asociación entre el nivel de preparación del dueño/gerente para que la empresa esté orientada al mercado**

En los negocios pequeños y medianos en los que el dueño/gerente ha hecho estudios de negocios –principalmente de mercadotecnia– las pyme son orientadas al mercado y habitualmente aplican prácticas de mercadotecnia. El dueño/gerente tiene claridad en cuanto el significado de los conceptos de mercadotecnia (su definición), mercado meta y crear valor para el cliente.

#### **H4 Hay una asociación entre la permanencia activa de las pyme y la orientación al mercado**

Las pyme de mayor antigüedad deben su trayectoria a una filosofía estratégica con orientación al mercado, pues les ha permitido permanecer en operación durante más tiempo, a diferencia de las pyme que se orientan al producto y a la producción, éstas están sobre un terreno más difícil puesto que deben competir con las grandes empresas que constantemente están sacando al mercado nuevos productos o mejorando sus procesos de producción.

El método de investigación utilizado fue el mixto –también llamado híbrido–, consistente en la combinación de investigaciones cuantitativa y cualitativa. En un comienzo, se trata sobre generalidades de la investigación mixta. A continuación, se describen las dos partes: la cuantitativa, en primer término, y después la cualitativa. En el capítulo se incluye un apartado sobre la medición de la orientación al mercado. En la parte cuantitativa se incluye la muestra, el diseño del cuestionario y el proceso de levantamiento de la información, así como la metodología de análisis estadístico. En la cualitativa, lo relativo a los grupos de enfoque (*focus group*). Para terminar, se realiza la integración de ambas formas de investigación resultante en el método mixto.

### **3.2 Investigación mixta aplicada en mercadotecnia**

El método mixto se inicia como movimiento metodológico en forma identificable desde los primeros años de la década de los ochenta. Este método ha sido descrito como una revolución tersa debido a las tensiones entre los favorecedores de los movimientos cualitativos o cuantitativos.

Al principio, los métodos o modelos mixtos fueron utilizados en las ciencias sociales, principalmente en diferentes áreas (educación, enfermería, antropología, etcétera),



y desde hace algunos años han sido utilizados también en trabajos de administración en general (emprendimiento, recursos humanos, mercadotecnia, etcétera).

Hernández, Fernández-Collado y Baptista (2010, pp. 546-601), en las primeras tres ediciones de su texto sobre metodología de la investigación, no mencionan los modelos mixtos; en la cuarta aparecen algunas referencias breves y en la quinta edición (publicada en 2010) dedican un capítulo al tema de métodos mixtos. Esto denota que, paulatinamente, el método mixto está siendo más utilizado.

Cameron y Molina-Azorín (2010, p. 2) manifiestan que el uso de los métodos mixtos de investigación se ha establecido como una opción metodológica legítima, y es utilizada por muchos académicos e investigadores de diversas disciplinas. Sin embargo, no hay una definición única de métodos mixtos; estos pueden combinar métodos de diversos paradigmas o bien usar métodos múltiples dentro de un mismo paradigma o múltiples estrategias dentro de un mismo método. Mastenbroek y Doorenspleet (2007, p. 3) aseveran que llevar a cabo ambos estudios complementa y fortalece a cada uno de ellos, más que contradecirse y debilitarse entre sí. El diseño del método mixto tiene por objetivo enriquecer el análisis al combinar las ventajas de ambos métodos en un solo estudio.

Cameron (2009, p. 141), académica australiana, cita a Brady y Collier, para señalar que: “una discusión trascendente de metodología debe estar soportada en la premisa de que las fuerzas y debilidades se encontrarán en ambos enfoques, cualitativo y cuantitativo”. Respecto a las debilidades, “los investigadores cualitativos están quizá en desventaja por la ausencia de cuantificación y a que realizan pocas observaciones, mientras que los cuantitativos pueden algunas veces sufrir de una cuantificación *procrustean*<sup>4</sup> y una cantidad de casos distintos (Cameron, 2009, p. 141)”.

---

<sup>4</sup> En la que se tratan de deformar los datos de la realidad para que se adapten a la hipótesis previa.

**TABLA 8. DISEÑOS DE INVESTIGACIÓN DE MÉTODOS MIXTOS**

<i>Componentes de los diseños</i>	<i>Diseños integrados</i>
<b>Triangulado</b> Se utilizan métodos diferentes para evaluar el mismo fenómeno hacia una convergencia y validez incrementada.	<b>Iterativo</b> Interacción dinámica y en desarrollo en el tiempo entre las diferentes metodologías asociadas con diversos paradigmas. Diseño tipo espiral.
<b>Complementario</b> Un tipo de método dominante es mejorado por los resultados del otro tipo de método.	<b>Integrado/anidado</b> Una metodología localizada dentro de otra, características entrelazadas en un marco de tensión creativa.
<b>Expansivo</b> Estructura de paradigmas de investigación que son utilizados para diversos componentes de la investigación. Los resultados se presentan lado a lado (en conjunto).	<b>Holístico</b> Resalta la interdependencia necesaria de diferentes metodologías para entender plenamente la complejidad del fenómeno.
	<b>Transformativo</b> Se da primacía a las acciones de las dimensiones orientadas a investigaciones tradicionales (cuantitativas y cualitativas). Se mezclan los componentes de valor o las diferentes investigaciones para una mejor representación de múltiples intereses.

Cameron ofrece dos tablas para presentar los diseños de investigación mixtos y su tipología, las cuales se presentan en las tablas 8 y 9.

**TABLA 9. PRINCIPALES TIPOS DE DISEÑOS DE MÉTODO MIXTO**

<b>Tipo de diseño</b>	<b>Momento (tiempo)</b>	<b>Mezcla</b>	<b>Proceso</b>
Triangulado	Concurrente: cuantitativo y cualitativo simultáneamente	Mezclar los datos durante la interpretación o análisis.	Cuantitativo + Cualitativo
Integrado	Concurrente y secuencial	Integrar un tipo de datos dentro de un diseño mayor utilizando el otro tipo de datos.	Cuantitativo o cualitativo
Explicativo	Secuencial: Cuantitativo seguido de cualitativo	Conectar los datos entre las dos fases.	Cuantitativo Cualitativo
Exploratorio	Secuencial: Cualitativo seguido de cuantitativo	Conectar los datos entre las dos fases.	Cualitativo Cuantitativo

De acuerdo con Hernández, Fernández-Collado y Baptista (2010, p. 561), el proceso de diseño mixto es aceptable en dos o más etapas de una investigación, pues permite vincular los resultados de ambos trabajos y llegar a conclusiones conjuntas.

Deshpandé (1983, p. 107), en su ensayo titulado “Paradigmas perdidos: sobre teoría y método de investigación en mercadotecnia”, argumenta que la investigación en mercadotecnia se enfoca en métodos cuantitativos –en lugar de cualitativos– con los cuales se prueban hipótesis que permiten desarrollar nuevas y ricas teorías. Sugiere que para contar con un equilibrio en la construcción y pruebas de teorías (hipótesis), además de reducir sesgos metodológicos, se requiere utilizar un proceso de triangulación de metodologías.

Deshpandé no utiliza el término *método* o *modelo mixto*; sin embargo, es evidente que se refiere a ello. Deshpandé (1983, p. 108) concluye de la siguiente manera: “la premisa básica de este ensayo es que los académicos de mercadotecnia han ignorado desde tiempo atrás las implicaciones *meta teóricas* de dependencia de un solo paradigma”. Argumenta que con la exclusión de un paradigma más cualitativo se han desarrollado ciertos sesgos inherentes a la teoría de mercadotecnia.

Estos sesgos vienen del desarrollo de nuevas contribuciones teóricas al utilizar metodologías más apropiadas para probar teorías más que para generarlas. El dominio de filosofías teóricas en mercadotecnia es desafortunado, en el sentido de que la ciencia de mercadotecnia ha crecido mucho más rápido en el área de pruebas de hipótesis que en el desarrollo de nuevas y ricas teorías explicativas. Para remediar esta situación, se sugieren dos direcciones mayores. La primera consiste en utilizar métodos cualitativos cuando se pretenda generar nuevas teorías, y la segunda consiste en usar métodos cuantitativos cuando se intente probar las teorías. Adicionalmente, la prueba de teorías puede llevarse a cabo de mejor manera con la triangulación de ambas metodologías. La contribución del conjunto de metodologías puede hacer que una y otra cubran todos los aspectos de confirmación de teoría, diseño de investigación, recolección de información y análisis de datos.

Harrison y Reilly (2011, p. 7), en un ensayo cuyo propósito fue investigar el diseño de método mixto, publicado en las nueve revistas más importantes y especializadas

en negocios, detectaron 34 estudios realizados con el método mixto en diversos campos de la administración, principalmente mercadotecnia y desarrollo organizacional, en los cuales 79% utilizan un diseño secuencial y el resto concurrente.

A continuación, se ofrecen algunos casos de investigaciones mediante el método mixto aplicado a la mercadotecnia de pyme.

Simpson, Padmore y Taylor (2005, p. 7), realizaron una investigación sobre pyme, cuyo propósito fue reportar a escala completa el papel de la mercadotecnia y su relevancia en las pequeñas y medianas empresas con el objetivo de presentar los resultados de la evaluación de un nuevo modelo de mercadotecnia para esos segmentos de empresas. Investigaron el modelo teórico y aplicaron ambos métodos: cuantitativo y cualitativo. En este trabajo se utilizó un cuestionario aplicado a gran escala, seguido de entrevistas de profundidad a dueños/gerentes de pyme. Reynolds y Lancaster (2003, p. 2), en un trabajo sobre mercadotecnia de pequeños negocios, describen el proceso utilizado de la siguiente forma: “La metodología del trabajo está basado en una forma de triangulación. Esto es, en la investigación se emplean varios enfoques, cualitativo y cuantitativo, arribando a un conjunto de resultados que cuando son tomados independientemente llegan algunas veces a conclusiones similares y diferentes otras veces. Sin embargo, cuando se toman colectivamente sostienen que los resultados presentan casos sólidos para la aplicación generalizada de principios de mercadotecnia para pequeñas firmas”.

Bradshaw, Maycock y Öztel (2008, p. 767) presentan el resultado de una investigación sobre la OM en pyme, utilizando métodos mixtos –similar a la investigación que nos ocupa–. Inicialmente, se llevaron a cabo encuestas para medir la OM, y después con los resultados de entrevistas de profundidad se contrastó la información recabada sobre la comprensión del término *orientación al mercado*. Con esa información fue posible obtener un mayor entendimiento de la composición de la OM dentro de las firmas, identificando diferencias del concepto

en los diferentes departamentos, así como en los diversos niveles jerárquicos de las empresas.

A continuación, se presentan algunos aspectos sobre la medición de la orientación a mercado.

### **3.3 Metodologías de medición de orientación al mercado**

En este apartado se presentan comentarios sobre la metodología de medición de la OM, incluyendo diversas escalas. Se advierte que los modelos más utilizados fueron construidos en el contexto de grandes empresas.

Deshpandé y Farley (1996, p. 214), en el ensayo "Midiendo la OM: Generalización y síntesis" exponen que "a final de los ochenta, sin estar enterados de los trabajos de cada uno de ellos, tres grupos de investigadores desarrollaron diferentes tipos de medición de OM".

Un resumen de sus propuestas es el siguiente:

- Narver y Slater (1990) desarrollaron una escala de 15 ítems con peso de factores, la cual utilizaron en nueve diferentes medidas para explicar el retorno sobre la inversión. Otras medidas incluían concentración y facilidad de entrada, la fuerza de compradores y vendedores, crecimiento del mercado, cambios tecnológicos, tamaño y crecimiento de las empresas (aspectos estratégicos de Michael Porter). La escala fue probada, junto con otras medidas, con una muestra de 371 cuestionarios auto-administrados a gerentes de alto nivel de 140 unidades estratégicas de negocio (SBU) de distintas corporaciones. Narver y Slater, al presentar los resultados en el *Journal of Marketing*, identificaron diferentes efectos positivos de la OM para empresas de productos y servicios.
- Kohli y Jaworski (1990) diseñaron un modelo de 20 factores que afectaban la orientación al mercado. El cuestionario se construyó usando análisis de muestras de factores no-lineales en parejas de ejecutivos *senior* dentro y fuera

de mercadotecnia en 222 unidades de negocios (SBU) de empresas afiliadas al MSI. Kohli, Jaworski y Kumar (1993, pp. 467-477) publicaron MARKOR, un cuestionario de 20 preguntas en el *Journal of Marketing Research*. Este estudio empírico no intentó explicar las variables dependientes o utilizar factores explicativos, sino medir el desempeño con relación a la orientación al mercado.

- Deshpandé, Farley y Webster (1993) desarrollaron una escala de orientación al cliente como parte de un estudio mayor acerca del impacto de la cultura corporativa, innovación y OM en el desempeño de las empresas. Su escala de 9 ítems se derivó de una lista de 30 conceptos con medidas sobresalientes, utilizando los resultados de un estudio entre 138 ejecutivos japoneses. A través de entrevistas personales, con doble grupo de informantes, clientes y proveedores, evaluaron la veracidad de la información dentro de la empresa.

Para facilitar el análisis de los estudios más utilizados sobre el tema, en la Tabla 10 se presentan las cuatro metodologías de medición, con la siguiente advertencia: las herramientas de levantamiento de información utilizadas por los distintos grupos de investigadores son independientes unas de otras, y aun cuando hay cierta similitud en algunas de ellas, también hay variaciones sustanciales. Estas metodologías son las más replicadas a nivel mundial en la medición de la OM.

**TABLA 10 ESTUDIOS Y MEDICIONES DE ORIENTACIÓN AL MERCADO**

<b>Investigadores</b>	<b>Título del estudio</b>	<b>Tipo de estudio</b>	<b>Tamaño de la muestra</b>	<b>Número de reactivos</b>	<b>Año de estudio</b>
Narver y Slater	The effect of Market Orientation on Business Profitability	Encuestas	371	15	1990
Kohli y Jaworski	Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications	Entrevistas de profundidad	62	4	1990
Deshpandé, Farley y Webster	Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis	Encuestas	138	30	1992
Jaworski Kohli y Kumar	Market Orientation: Antecedents and Consequences	Encuestas	222	20	1993

### 3.4 Metodología aplicada en el trabajo de investigación

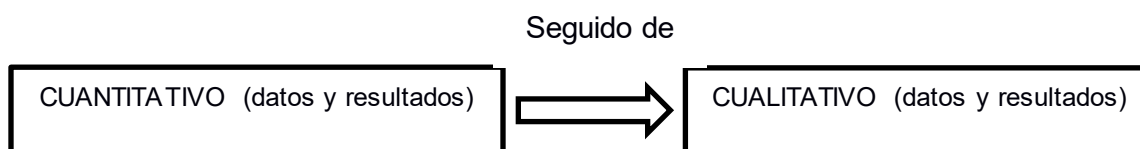
En las investigaciones mixtas se admite que una predomine sobre la otra. En este trabajo, el enfoque dominante es el cuantitativo. Lo tradicional en estudios cuantitativos es realizar un estudio cualitativo inicial, normalmente por cuestiones exploratorias, es decir, para conocer aspectos inherentes al tema –por ejemplo, conocer el vocabulario utilizado por la unidad de análisis o contar con elementos para el diseño del cuestionario–. En el caso que nos ocupa, la investigación cualitativa tiene por objeto confirmar los resultados de la investigación cuantitativa. Los estudios son independientes entre sí y en ambos casos se obtienen datos y resultados, lo que permite que los cualitativos ayuden a explicar los resultados significativos o sorprendentes de la etapa cuantitativa, o que permitan la interpretación de dichos resultados.

El propósito del proceso mixto es explicativo, pues complementa lo obtenido en la investigación dominante. Al confrontar los resultados de ambos estudios, es posible verificar las conclusiones a las que se llega, en este caso en el levantamiento de información cuantitativa.

El método mixto de investigación aplicado es el tipo que Hernández, Fernández-Collado y Baptista (2010, p. 566) denominan por el acrónimo DEXPLIS, es decir, diseño explicativo secuencial, este esquema se presenta en la Figura 2.

A continuación, aparecen por separado las dos fases de la investigación, inicia con la investigación cuantitativa como método dominante y sigue con la investigación cualitativa, de lo que resulta un método mixto.

FIGURA 2. DISEÑO EXPLICATIVO SECUENCIAL



### **3.5 Etapa cuantitativa**

La metodología cuantitativa permite examinar los datos de hecho u opinión, pero con valores que pueden medirse en una escala determinada (nominal, ordinal, de intervalo o de razón o proporción) para posteriormente analizarlos con ayuda de herramientas estadísticas.

Su aplicación en muestras estadísticamente significativas y a través de muestreos aleatorios, permite generalizar los resultados de la muestra en la población. Permite al investigador describir, establecer relaciones de causalidad y pronosticar el comportamiento de la unidad de análisis. En el método cuantitativo se utilizan, entre otras técnicas, la encuesta.

La definición que ofrecen Hernández, Fernández-Collado y Baptista (2010, p. 4) del enfoque cuantitativo es que “este usa recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento”.

Como es ampliamente conocido, la investigación cuantitativa tiene por objeto levantar información que permita comprobar diversas hipótesis. En este trabajo, la investigación cuantitativa es no experimental, ya que no se manipularon deliberadamente las variables y sólo se observó el fenómeno en su ambiente natural para su posterior análisis; y es descriptiva, ya que se busca identificar el conocimiento que tienen los dueños/gerentes de las pyme (unidad de análisis) acerca de la mercadotecnia y la orientación al mercado.

La investigación es transaccional o transversal, ya que el propósito es describir las relaciones entre las variables en un momento determinado en el tiempo al no ser un estudio que se realiza repetidamente a lo largo de varios períodos. Asimismo, es correlacional porque se detecta la relación entre dos o más variables, específicamente, relacionando la mercadotecnia y la orientación al mercado con el comportamiento de la pequeña y mediana empresa.



En seguida están los aspectos relativos a la unidad de análisis de la investigación.

### 3.5.1 Unidad de análisis

Como se ha expuesto con anterioridad, la unidad de análisis de la presente investigación está constituida por las pequeñas y medianas empresas de la ZMG, por medio de los dueños/gerentes o responsables (encargados) de negocios que cumplen con las características que aparecen en la siguiente tabla, que muestra la clasificación de empresas con base en el número de empleados. Dicha clasificación de empresas corresponde a lo determinado por la Secretaría de Economía en 2002 y aparece en la Tabla 11.

**TABLA 11. CLASIFICACIÓN DE EMPRESAS POR NÚMERO DE EMPLEOS**

<b>Tamaño</b>	<b>N° de empleados</b>
Micro	0 a 10
Pequeña	11 a 50
Mediana	51 a 250
Grande	251 >

Fuente: Diario Oficial de la Federación del 13 de diciembre de 2002

La localización geográfica de la unidad de análisis está circunscrita a los municipios de Guadalajara, Zapopan, Tlaquepaque y Tlajomulco en el estado de Jalisco.

En el estado de Jalisco el universo de la población de pequeñas y medianas empresas es reducido, pues asciende a un poco más de 9,000 unidades. Se calcula que la ZMG cuenta con 50% de las pyme, esto es, aproximadamente, 4,500 establecimientos. La mayor parte de las unidades económicas pertenece al sector comercial (46%) y a los servicios (38%). Ver Tabla 12.

**TABLA 12. CLASIFICACIÓN DE EMPRESAS DE JALISCO POR SECTOR, ESTABLECIMIENTOS Y PERSONAL OCUPADO**

<b>Jalisco</b>	<b>Establecimientos</b>	<b>Personal</b>
Industria	10%	19%
Comercio	46%	28%
Servicios no financieros	38%	47%
Otros	6%	6%

Fuente: INEGI Censos económicos 2014. Micro, pequeña, mediana y gran empresa México, 2015

La distribución porcentual por sector y tamaño de las empresas en el estado de Jalisco se puede ver en la Tabla 13.

**TABLA 13 EMPRESAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EN JALISCO**

Sector	Micro	Pequeña	Mediana	Grande
Industria	88%	9%	2%	1%
Comercio	97%	3%	1%	0.2%
Servicios	94%	5%	0.5%	0.4%

Fuente: INEGI Censos económicos 2014. Micro, pequeña mediana y gran empresa en México, 2015.

### **3.5.2 Diseño y validación del cuestionario**

La herramienta de investigación seleccionada fue un cuestionario que se aplicó por medio de entrevistas cara a cara. Se eligió la encuesta personal debido a que es la forma más confiable de recabar información válida en el medio. La utilización de entrevistas personales cara a cara tiene varias ventajas: permite tener contacto visual con el sujeto de muestra, facilita la posibilidad de explicar mejor al encuestado el objeto de estudio, permite la clarificación de preguntas y se obtiene información adicional al recibir comentarios no solicitados a las preguntas que pueden ser de gran utilidad para la investigación.

El diseño del cuestionario se basó en una combinación de los instrumentos utilizados por Narver y Slater (1990), Kohli y Jaworski (1990) y los equipos de Pelham y Wilson (1996) y Deng y Dart (1994).

Se utilizó la escala de Likert de cinco categorías debido a que reduce la dispersión y por lo tanto la desviación estándar; además, da menos opciones, lo que disminuye la dificultad de contestar para el encuestado, problemática usual en el levantamiento de información por medio de encuestas en nuestro país.

Las preguntas son, en su gran mayoría, cerradas, de opción múltiple, lo cual facilita el tratamiento cuantitativo de las respuestas, evitando sesgo y subjetividad. Se utiliza un reducido número de preguntas abiertas, que intentan detectar el conocimiento del término mercadotecnia, y un reducido número de dicotómicas.

Al principio del cuestionario se aborda directamente la filosofía estratégica de administración, al preguntar con qué aspectos se identifica el negocio: producción, producto, ventas o mercado. Acto seguido se inquiriere sobre la definición de mercadotecnia y, posteriormente, las preguntas se enfocan en detectar la actitud sobre conceptos de mercadotecnia y orientación al mercado. En la segunda parte, se recaba información sobre cuestiones demográficas para correlacionar las variables con las características de los negocios.

El cuestionario se probó con diez pyme que cumplieran con las características requeridas. El cuestionario aplicado se encuentra en el anexo dos de este documento.

### **3.5.3 Levantamiento de la información de campo**

Los cuestionarios fueron aplicados por estudiantes de licenciatura de carreras de negocios y por encuestadores profesionales. A ambos grupos se les impartió capacitación previa al trabajo de campo. Los encuestadores contaron con una credencial que los acreditaba como tales, extendida por una institución universitaria reconocida.

El sujeto de muestra para la obtención de información estuvo constituido por los dueños/gerentes de pyme o el encargado del negocio.

Originalmente, se asignaron cuotas en secciones de la ZMG para aplicar las encuestas, pero conforme pasó el proceso de levantamiento de la información –por el reducido número de entrevistas válidas realizadas–, fue necesario descartar el salto sistemático que se había establecido y se optó por aplicar las entrevistas a quien estuviese dispuesto a cooperar; es decir, pasó a ser una muestra de conveniencia en la que los propios encuestadores seleccionaron la unidad de análisis. De esta forma, lo que originalmente intentaba ser una muestra

probabilística se transformó en una no probabilística. Por ello es que la información solo representa a la muestra y no al universo de pyme.

Entre las dificultades que se presentaron en el proceso de aplicación de las entrevistas se encuentra la ausencia del responsable del establecimiento, la excusa de disponibilidad de tiempo o simplemente el rechazo a contestar la encuesta, suponiendo fines fiscales o que tras de ella se encontraban autoridades del Gobierno.

### **3.5.4 Metodología de análisis estadístico de datos cuantitativos**

Para el análisis de los resultados del levantamiento de información cuantitativa se utilizaron diversas técnicas estadísticas, univariadas, bivariadas y multivariadas.

El método univariado se empleó en la distribución de frecuencias para describir la muestra. La tabulación simple ofrece información interesante y útil para el estudio a pesar de lo elemental que pudiera parecer por tratarse de un análisis de frecuencias y porcentajes. A diferencia de los análisis que se presentarán a continuación, en los que es necesario delimitar las variables que se vayan a analizar de acuerdo a criterios de pertinencia en cada caso, este análisis es aplicable a todas las variables objeto de estudio. Los resultados se analizan variable por variable, tal y como se incluyeron en el cuestionario.

La técnica bivariada utilizada fue Chi cuadrada, “prueba estadística para evaluar hipótesis acerca de la relación entre dos variables categóricas” de acuerdo con Hernández, Fernández-Collado y Baptista (2010, p. 327).

Finalmente, el modelo multivariado para el análisis se realizó utilizando el lenguaje estadístico R, el cual es un sistema de análisis de grandes cantidades de datos y, a la vez, es un *software* libre muy utilizado por universidades y empresas del mundo,

resultado de la implementación del lenguaje S.<sup>5</sup> Se trata de los dos lenguajes más utilizados en investigación.

El análisis realizado incluyó lo siguiente:

- Análisis de la correlación entre variables con la finalidad de encontrar relaciones entre las diversas variables de la encuesta.
- Un análisis de regresión logística para verificar la significancia estadística de los predictores analizados con respecto a la variable de respuesta.
- Se realizaron algunos análisis mediante regresión múltiple. Esto incluyó la generación de gráficas de interacción en las variables analizadas.
- Análisis ANOVA.

### **3.6 Etapa cualitativa**

En el caso que nos ocupa, la investigación cualitativa tiene un carácter explicativo, pues produce resultados que permiten entender por qué los dueños/gerentes tienen actitudes particulares respecto a la mercadotecnia, y obtener opiniones que coinciden con algunas de las conclusiones de la investigación cuantitativa.

Se estudió la posibilidad de realizar el estudio cualitativo mediante entrevistas de profundidad o grupos focales, y se optó por el último debido a las siguientes razones:

1. Mayor rapidez.
2. Posibilidad de contar simultáneamente con varias personas en el grupo de participantes.

---

<sup>5</sup> R es un conjunto de programas integrados para manejo de datos, simulaciones, cálculos y elaboración de gráficos. R es una implementación libre, independiente, *open-source* del lenguaje de programación S, que actualmente es un producto comercial llamado S-PLUS, y distribuido por Insightful Corporation.

3. Este tipo de procedimiento de obtención de datos es más cordial y menos amenazante para los participantes, lo que permite estimular una discusión espontánea y tratar cuestiones que no se tocarían en entrevistas individuales.

Se organizaron dos grupos focales: uno para pequeñas empresas y otro para empresas medianas. Cada grupo estuvo compuesto por participantes de distintas actividades de negocios. Se evitó reunir a competidores de un mismo giro para evitar situaciones que provocaran falta de cooperación y recelo dentro de una misma sesión de grupo focal.

Los participantes fueron reclutados mediante invitación directa por un profesional dedicado a reclutamiento de participantes en grupos focales.

Se contó con la colaboración de una moderadora con experiencia y habilidad en la conducción de ambas sesiones grupales. Esta misma persona se responsabilizó de transcribir lo expuesto en los dos eventos.

Las sesiones se llevaron a cabo en una cámara Gesell, y fueron grabadas en audio y video.

En el caso de grupos de enfoque, no se puede hablar de una muestra representativa, pues los participantes son invitados a acudir a una sesión en la que normalmente se les retribuye con algún presente. La información de los participantes en los grupos de enfoque se encuentra en el anexo tres.

### **3.6.1 Temática de los grupos de enfoque**

Los temas desarrollados en los grupos focales se dividieron en cuatro partes: la primera comprende el concepto de mercadotecnia; la segunda se refiere a la filosofía estratégica; la tercera, a generalidades de aspectos estratégicos, y la cuarta

parte, al concepto de mercado meta, competencia y la existencia de un departamento de mercadotecnia en el negocio. No se trataron temas financieros para evitar que los participantes se desviaran del tema central o abordaran aspectos de economía informal y competencia desleal. En el anexo tres se encuentra la guía de tópicos que se utilizó.

Los participantes en las sesiones de grupo fueron dueños/gerentes, directores y responsables de los negocios. Todos los asistentes cuentan con carreras profesionales, con excepción de uno de ellos, que tiene carrera trunca.

Los requisitos para conformar el grupo de participantes, tanto en la investigación cuantitativa como en la cualitativa, fueron los siguientes: ser una empresa local (no filiales), de giros formales diversos, no repetidos, además no se admitieron franquicias y se excluyeron servicios financieros y de consultoría.

### **3.6.2 Metodología de análisis de datos cualitativos**

El análisis de los datos cualitativos utilizado se basa en la definición de temas y subtemas, siguiendo la guía de tópicos anexa al final de este trabajo. Como se sabe, la investigación cualitativa es el procedimiento metodológico que utiliza palabras y otros medios para comprender por qué y cómo; en el caso de esta investigación, se intenta profundizar sobre las actitudes de los dueños/gerentes participantes respecto a mercadotecnia y la OM.

Se relacionaron especialmente resultados obtenidos en la investigación cuantitativa, que fue la base para la elaboración de la guía de tópicos, ya que se pretendió, por medio de esta fase, detectar el porqué de las actitudes de dueños/gerentes. Se advierte, en la parte correspondiente a las muestras, que la información sólo es representativa de la muestra misma, tanto en la investigación cuantitativa, como en la cualitativa. Se trata de tener un conocimiento profundo del fenómeno, más que de exactitud, se buscó un mayor entendimiento.

Se analizó detalladamente la información recabada de los grupos de enfoque trabajando con una matriz en la que se compararon los resultados de la investigación cuantitativa con los de los grupos focales, y se infiere el resultado concluyente.

### **3.6.3 Metodología de análisis de los datos conjuntos**

El análisis de los datos se llevó a cabo mediante el cruce de la información surgida de la etapa cuantitativa con los comentarios vertidos en la fase cualitativa. Se confrontan los resultados obtenidos de la primera fase, especialmente con las citas y comentarios de los participantes de la segunda fase; el método es desarrollado por Creswell (2002, p. 256), quien plantea la forma de integrar ambos estudios: “La integración de los resultados cuantitativos y los hallazgos cualitativos ocurren en la parte final, en la que se distinguen los resultados cuantitativos y las complejidades que surgieron de los resultados cualitativos”.

### **3.7 Alcances y limitaciones del estudio**

En nuestro país hay una escasa cultura de contestación a encuestas de opinión y estudios de mercado, por lo que es difícil tener confianza en la información obtenida, pues las personas que contestan las encuestas, particularmente en el caso de negocios, temen que la información pueda llegar a las autoridades hacendarias, el SAT o al IMSS, etcétera.

Las complicaciones para que los individuos aceptaran ser entrevistados son, entre otras, el temor a proporcionar datos, la falta de honestidad en los datos proporcionados, la dificultad para que el dueño/gerente, los responsables, o encargados de las pyme dedicaran tiempo al encuestador, etcétera.



Los dueños/gerentes tienen la tendencia a ser muy imprecisos o poco determinantes en sus juicios y conceptos. Incluso, aun cuando no existe evidencia empírica en el trabajo de campo, así como en otras investigaciones, fue posible constatar que es frecuente que el informante, ante preguntas de escala, suavice la respuesta no contestando negativamente. Cuando contesta “bueno”, muy probablemente está pensando en “regular”; cuando contesta “regular”, quiere decir “medio malo”. Por el extremo positivo, cuando el encuestado responde “excelente” o “total acuerdo”, es la respuesta rotunda y es válida. Con estas consideraciones, para efectos de análisis, las respuestas a las preguntas de escala se agruparon de la siguiente forma: 1- total desacuerdo y medio desacuerdo (1, 2); 2- regular y casi total acuerdo (3, 4), y 3- total acuerdo (5).

Como se expresó en el apartado relativo al tipo de muestra, el tamaño de la población de pequeñas y medianas empresas es reducido, pues asciende aproximadamente a 4,500 unidades en la ZMG. Adicionalmente, al delimitar el tipo de unidad de muestra, el universo se reduce aún más, lo que dificultó obtener un listado de empresas y localizar a las que cumplieran con las características objeto de estudio. Por lo que se decidió utilizar el esquema de muestra dirigida, no probabilística.

La Tabla 14 presenta los alcances de la investigación de campo.

**TABLA 14 ALCANCES Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN**

<b>Concepto de la investigación</b>	<b>Incluye</b>	<b>Excluye</b>
Marco muestral	Zona metropolitana de Guadalajara	Otras zonas metropolitanas del país y del estado de Jalisco
Tipos de empresa	Sector manufactura, servicio y comercio (locales o estatales)	Sucursales, franquicias y empresas nacionales y extranjeras
Tamaño de empresa	Pequeñas y medianas	Micros y grandes empresas
Elementos fundamentales de la investigación de campo	Orientación al mercado y concepto de mercadotecnia	Aspectos macroeconómicos
Ámbito académico	Mercadotecnia Estrategia competitiva	Otras áreas de la administración

#### **4. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

En este capítulo se presenta el análisis de los datos obtenidos en la investigación de campo. La información es tratada estadísticamente y los resultados interpretados a la vista de la revisión de la literatura abordada en el capítulo 2. Se presenta un resumen de los resultados obtenidos derivados de la investigación, los cuales se obtuvieron mediante diversas técnicas estadísticas. Inicialmente, se describe el perfil demográfico de la muestra, con las características de las pyme y los respondientes de la encuesta.

Para el estudio se llevaron a cabo 248 entrevistas a pequeñas y medianas empresas, las cuales cumplían con los requisitos establecidos, pertenecientes a diversos giros de actividad, procedentes de los sectores industrial, comercial y de servicios, con las limitaciones expresadas a continuación. En aras de la objetividad del estudio y para evitar información sesgada, se establecieron limitaciones en la selección de la unidad muestral: se excluyeron establecimientos que son sucursales, filiales de empresas extranjeras o nacionales, y el tipo de negocios que, por sus características, no son útiles para la investigación, como consultores o asesores e instituciones financieras y franquicias. Se excluyeron de la muestra las firmas con menos de 10 empleados o con más de 250 trabajadores.

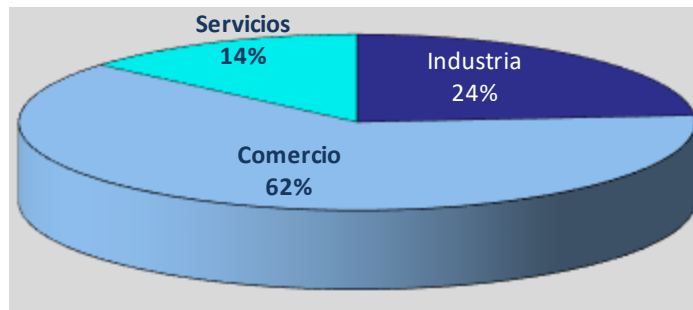
La muestra, como se ha expresado, fue no probabilística. Dicho tipo de muestra es de gran valor, pues mediante ella se logran obtener los casos (personas, contextos o situaciones) que interesan al estudio, sin embargo, tiene una gran desventaja puesto que los resultados no se pueden generalizar a la población.

El perfil de la muestra entrevistada en el ejercicio de investigación se presenta a continuación:

#### 4.1 Perfil de la muestra

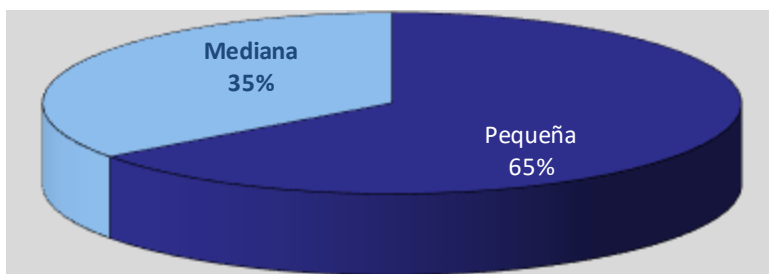
La distribución de los sectores encuestados se muestra en la Gráfica 1. Derivándose una mayoría en el sector comercio (62%).

**Gráfica 1. Sector al que pertenecen los miembros de la muestra**



En la Gráfica 2 se puede observar la distribución de la muestra por tamaño. La mayoría fueron pequeñas empresas (65%).

**Gráfica 2. Tamaño de la empresa**



En la Tabla 15 se presentan los giros de los negocios de la muestra entrevistados que se agrupan en la siguiente tabla, entre los que predominan vestido y calzado, construcción, alimentos y bebidas. En total corresponden a 32 giros.

**TABLA 15. GIROS ENTREVISTADOS**

<b>Giro</b>	<b>Participación</b>
Vestido y calzado	13%
Construcción	12%
Alimentos y bebidas	11%
Metalmecánico	8%
Automotriz	7%
Mobiliario y aparatos electrónicos	7%
Químicos	4%
Imprentas	3%
Plásticos	3%
Diversión y entretenimiento	3%
Textil	3%
Tecnología	2%
Seguridad	2%
Decoración	2%
Transporte	2%
Salud	2%
Papelerías	2%
Plásticos	2%
Otros	12%

La escolaridad de los encuestados aparece en la Tabla 16. Predomina el nivel profesional con 71% y nivel de educación media superior con 15 por ciento.

**TABLA 16. NIVEL DE ESCOLARIDAD**

<b>Nivel de escolaridad</b>	<b>Frecuencia</b>
Primaria	2%
Secundaria	5%
Preparatoria	15%
Profesional	71%
Postgrado	7%

La mayoría de los encuestados cuentan con estudios profesionales, de los cuales 48% cursó estudios de administración, seguido de ingenierías con 23%, tal como aparece en la Tabla 17.

**TABLA 17. TIPO DE ESTUDIOS DEL ENCUESTADO**

<b>Ramo profesional</b>	<b>Participación</b>
Administración	48%
Ingeniería	23%
Derecho	11%
Contador	9%
Otros	9%

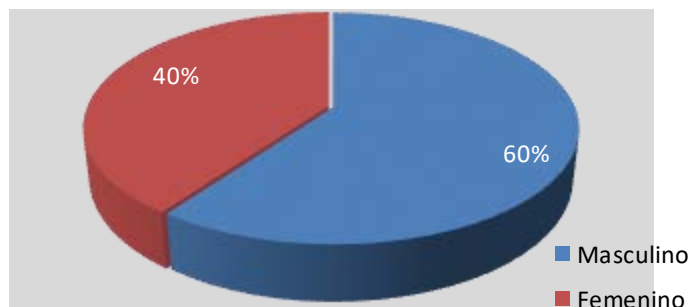
En la Tabla 18 se presenta la posición laboral de los respondientes de la encuesta. Cabe hacer mención que, debido al tamaño de las empresas, se encontraron actividades combinadas en las que un ejecutivo es responsable de más de un área operativa dentro del negocio. La gran mayoría de los encuestados labora en áreas comerciales; lo más frecuente es que cubran diversas funciones, la mayoría de ellos en ventas.

**TABLA 18. POSICIÓN LABORAL DE LOS RESPONDIENTES POR ÁREAS**

<b>Posición</b>	<b>Participación</b>
Combinación de puestos	44%
Comercial	31%
Ventas	20%
Mercadotecnia	5%

La distribución de los entrevistados por género aparece en la Gráfica 3.

**GRAFICA 3. GÉNERO ENTREVISTADO**



La posición de los respondientes de las pyme aparece en la Tabla 19.

**TABLA 19. POSICIÓN DEL ENCUESTADO EN LA ORGANIZACIÓN**

<b>Puesto</b>	<b>Frecuencia</b>
Gerente general	27%
Responsable del negocio	23%
Administrador general	21%
Dueño	12%
Gerente de mercadotecnia	9%
Director	8%

En la Tabla 20 se puede ver que el 79% de las empresas eran personas morales.

**TABLA 20. TIPO DE RAZÓN SOCIAL DE LA EMPRESA**

<b>Tipo de sociedad</b>	
Persona física con actividad empresarial	21%
Persona moral	79%

Mientras que en la Tabla 21 se observa que en la mayoría (54%) de las empresas se trata de un negocio familiar.

**TABLA 21. TIPO DE PROPIEDAD DE LA EMPRESA**

<b>Negocio familiar</b>	
Sí	54%
No	46%

Sólo un poco más de 35% de los respondientes entiende con claridad el significado del término mercadotecnia, ya que estos contestaron en la entrevista que mercadotecnia abarca todos los conceptos que aparecen en la Tabla 22; 23% piensa que es ventas, comercialización y promoción; 13% lo confunde con publicidad, y 12% lo define como investigación de mercados. Esto significa que casi las dos terceras partes (65%), no tiene claro el concepto. En la Tabla 22 aparecen los significados con los que se asocia la mercadotecnia.

**TABLA 22. SIGNIFICADO DE MERCADOTECNIA PARA LOS RESPONDIENTES**

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>
Ventas y comercialización	21%
Publicidad	13%
Investigación de mercados	12%
Satisfacción del cliente	12%
Técnica	2%
Promoción	2%
Herramienta	2%
Ciencia	1%
Todas las anteriores	35%

En la Tabla 23 se observa el conocimiento del término mercadotecnia. En un poco más de las dos terceras partes de la muestra no es conocido conceptualmente. Hay

que advertir que los dueños/gerentes que están enterados del significado del término son los que cuentan con estudios profesionales.

**TABLA 23. CONOCIMIENTO DEL TÉRMINO MERCADOTECNIA**

<b>Nivel de estudios</b>	<b>Conoce el término</b>	<b>No conoce el término</b>
Posgrado	2%	5%
Profesional	26%	44%
Preparatoria	5%	10%
Secundaria	1%	4%
Primaria	0%	1%
No contestó	1%	1%

La zona de aplicación del cuestionario aparece en la Tabla 24.

**TABLA 24. PROPORCIÓN DE ENCUESTAS POR ZONA**

<b>Zona</b>	<b>Porcentaje</b>
Abastos	6%
Centro	16%
Guadalajara	46%
Tlajomulco	1%
Tlaquepaque	8%
Zapopan	22%
Zona Industrial	1%

La distribución por sector económico de las encuestas llevadas a cabo se presenta en la Tabla 25.

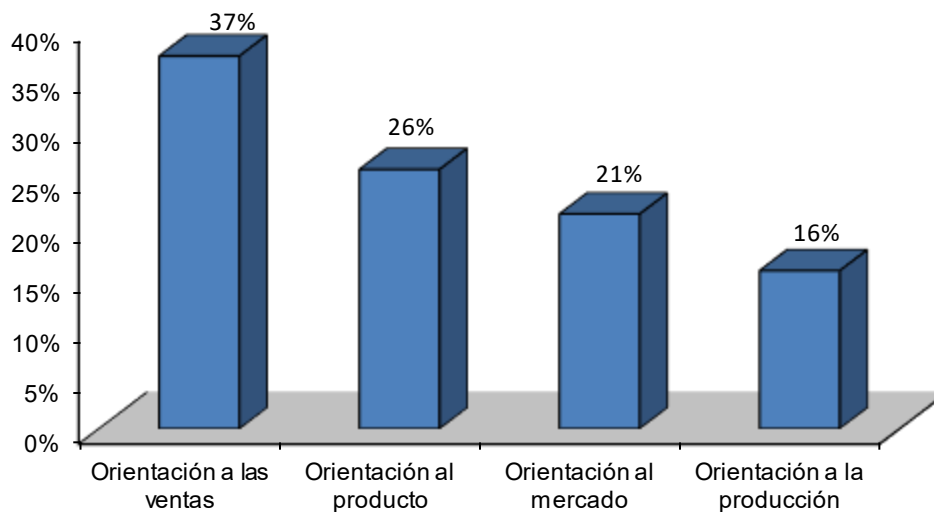
**TABLA 25. ZONA DE MUESTRA POR SECTOR ECONÓMICO EN LA ZMG**

<b>Zona</b>	<b>Sector</b>		
	<b>Comercio</b>	<b>Industria</b>	<b>Servicios</b>
Guadalajara	30%	10%	6%
Zapopan	11%	7%	4%
Centro	12%	2%	2%
Tlaquepaque	3%	3%	2%
Abastos	6%	0%	0%
Zona Industrial	1%	0%	0%
Tlajomulco	0%	1%	0%

Antes de iniciar el análisis de las hipótesis, en la Gráfica 4 se presenta la preferencia en el conjunto de las pyme de las orientaciones estratégicas, e inmediatamente después, el análisis de las hipótesis.

Se puede apreciar que la preferencia de orientación estratégica de la muestra se orienta a ventas, seguida de la orientación al producto; en tercer lugar, al mercado y finalmente a la producción, información procedente de las frecuencias.

**Gráfica 4. Orientación considerada la más importante**



A continuación, se presenta el análisis de las premisas de investigación planteadas en el capítulo 3 de este trabajo de investigación.

## **4.2 Análisis de las hipótesis**

Después de aplicar diversas técnicas estadísticas para el análisis de las hipótesis, se presenta a continuación el análisis estadístico de las hipótesis de investigación.



## 4.2.1 Asociación entre tipo de sector y la orientación al mercado

El análisis realizado de la información en esta sección se hizo por medio del análisis de regresión logística para validar la hipótesis correspondiente a la relación entre la OM y el sector económico, es decir, ante una variable dependiente y dicotómica.

La regresión logística es un tipo de regresión que se utiliza para explicar y predecir una variable categórica binaria (dos grupos), en función de diversas variables independientes.

### ANÁLISIS DE ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA RESPECTO AL SECTOR

Analysis of Deviance Table

Model: poisson, link: log

Response: Vector.Cantidad

Terms added sequentially (first to last)

	Df	Deviance Resid.	Df Resid.	Dev	Pr(>Chi)	
## NULL			11	151.556	2.626e-05	***
## Vector.orientacion	3	23.896	8	127.660	< 2.2e-16	***
## Vector.Sector	2	94.655	6	33.005	1.046e-05	***
## Vector.orientacion:Vector.Sector	6	33.005	0	0.000		

## Signif. codes: 0 '\*\*\*' 0.001 '\*\*' 0.01 '\*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

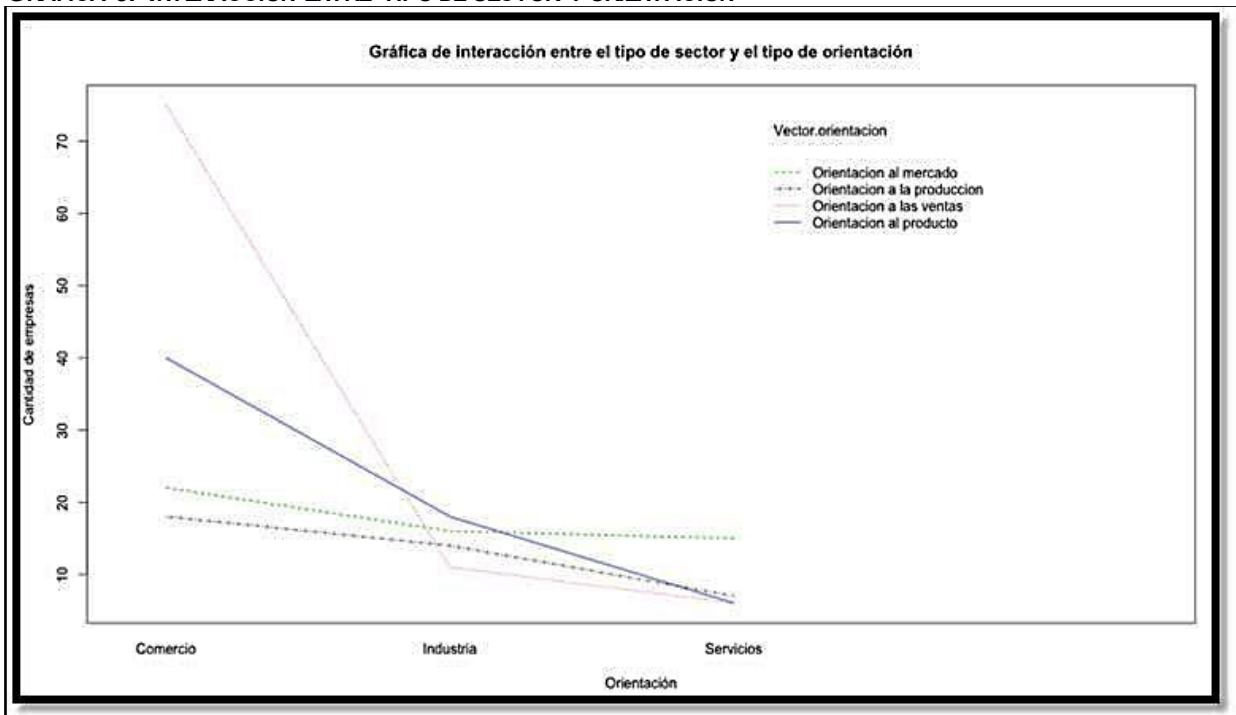
La evidencia estadística muestra que existe interacción de la orientación con el sector económico, ya que el valor del coeficiente  $p$  es menor, lo que demuestra ser significativo en 99% o con un grado de error menor a 0.01%. El sector de la economía es una variable determinante para la orientación estratégica; esto es, dependiendo del sector –industrial, comercio o servicios–, hay inclinación por uno u otro tipo de orientación estratégica. Se acepta la hipótesis alternativa.

La Gráfica 5 señala claramente el comportamiento de las variables tipo de orientación y sector económico. De la gráfica se desprende que el sector comercio se encuentra principalmente orientado a las ventas y en segundo lugar al producto.

El sector industrial se encuentra principalmente orientado al producto, sin embargo, la diferencia con los otros tres tipos de orientaciones es mínima.

El sector de servicios se encuentra principalmente orientado al mercado y la diferencia entre los otros tres tipos es mínima, por lo que en los servicios el mercado es la orientación principal.

**GRÁFICA 5. INTERACCIÓN ENTRE TIPO DE SECTOR Y ORIENTACIÓN**



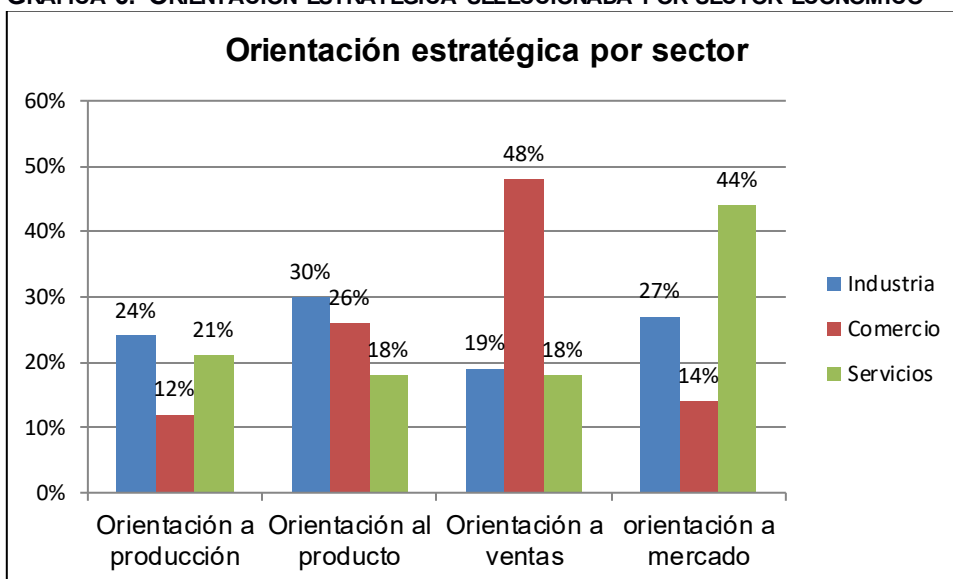
En la Tabla 26 se observa con mayor claridad, mediante frecuencias, los datos contenidos en la gráfica de interacción: la orientación a ventas en 48% de los casos en el sector comercio; en la industria, al producto con 30%, y al mercado, en 44% en el sector servicios, aun cuando en este sector se visualiza poca diferencia en las orientaciones estratégicas a excepción de la OM.

**TABLA 26 ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA POR SECTOR ECONÓMICO**

Orientación...	Comercio	Industria	Servicios
a producción	12%	24%	21%
al producto	26%	30%	18%
a ventas	48%	19%	18%
a mercado	14%	27%	44%

En la Gráfica 6 –que aparece a continuación– se muestra la preferencia por sector económico hacia las diversas orientaciones estratégicas, y se observa que la OM se da principalmente en el sector servicios; la orientación a las ventas se da primordialmente en el sector comercio, mientras que la orientación a la producción y al producto predomina en el sector industrial.

**GRÁFICA 6. ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA SELECCIONADA POR SECTOR ECONÓMICO**



A continuación, se presenta la prueba de Chi cuadrada; esta es una prueba estadística no paramétrica para evaluar hipótesis acerca de la relación entre dos variables categóricas.

#### PRUEBA CHI CUADRADA

Sector	Industria	Comercio	Servicios	Total
Orientación a producción	14	18	7	39
Orientación al producto	18	40	6	64
Orientación a las ventas	11	75	6	92
Orientación al mercado	16	22	15	53
Total	59	155	34	248

Valor de Chi cuadrada = 33.05

Valor de probabilidad al 0.05 es = 12.59

La hipótesis alternativa es significativa al nivel de 0.05%.

Una vez que se presentaron las preferencias respecto a la filosofía estratégica de cada sector, cabe preguntarse si sencillamente el resultado de la operación conforme a cada orientación ha sido lo más conveniente para cada sector de la muestra, o preguntarse con qué orientación los resultados serían mejores. Este cuestionamiento podría dar lugar a futuras investigaciones.

Para concluir, se determina que el sector económico tiene un grado de asociación con la preferencia de la orientación estratégica.

#### **4.2.2 Asociación del tamaño de la empresa y la implementación de la orientación estratégica**

El método utilizado para el análisis de la hipótesis de investigación 2 es regresión logística. El propósito de dicho análisis es: 1) Predecir la probabilidad de que ocurra cierto evento, y 2) Determinar qué variables pesan más para aumentar o disminuir la probabilidad de que a alguien le suceda el evento en cuestión.

Se observa que hay evidencia estadística de la diferencia en el tipo de orientación, y existe una interacción de la orientación con respecto al tamaño de la pyme. Se acepta la hipótesis alternativa.

## ANÁLISIS DE ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA RESPECTO AL TAMAÑO DE LAS PYME

Analysis of Deviance Table

Model: poisson, link: log

Response: Vector.Cantidad

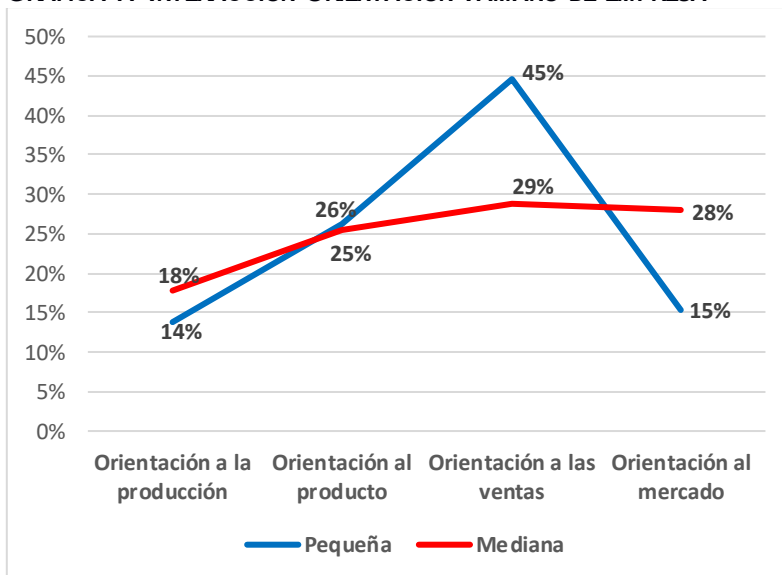
Terms added sequentially (first to last)

	Df	Deviance Resid.	Df Resid.	Dev	Pr(>Chi)	
## NULL			7	34.958	1.961e-05	***
## Vector.orientacion	3	24.5034	4	10.454	0.89685	
## Vector.Tamaño	1	0.0168	3	10.438	1.01519	*
## Vector.orientacion:Vector.Tamaño	3	10.4376	0	0.000		

## Signif. codes: 0 '\*\*\*' 0.001 '\*\*' 0.01 '\*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

En la gráfica de interacción número 7 se muestra que la pequeña empresa tiende a ser orientada a ventas. En el caso de los pequeños negocios, se presenta una diferencia contrastante, pues la orientación a ventas se encuentra muy por arriba de las otras orientaciones estratégicas, con 45% de preferencias, frente a la orientación al producto, que cuenta con una preferencia de 26% y la orientación al producto y al mercado con 14 y 15% respectivamente.

GRÁFICA 7. INTERACCIÓN ORIENTACIÓN-TAMAÑO DE EMPRESA



En la mediana, la curva es muy estable, pues las diferencias son mínimas, ya que la orientación a ventas es de 29%, un punto porcentual por arriba de la OM, y en la orientación al producto la diferencia es de escasos 3 puntos, por lo que se puede inferir que, a excepción de la orientación a producción, no hay una preferencia marcada entre las otras tres orientaciones.

Respecto a la prueba de Chi cuadrada se puede observar que la relación entre la orientación estratégica y el tamaño no es significativa.

#### PRUEBA CHI CUADRADA

Orientación...	Pequeña	Mediana	Total
a producción	18	21	39
al producto	34	30	64
a ventas	58	34	92
a mercado	20	33	53
Total	130	118	248

Valor de Chi cuadrada = 9.3716

Valor de probabilidad al 0.05 es = 7.85

Se acepta la hipótesis alternativa. Según el análisis de Chi cuadrada, la hipótesis nula se rechaza. El tamaño de la empresa es una variable determinante para la orientación estratégica.

En el análisis de esta hipótesis se ha encontrado que hay evidencia estadística en la diferencia de la orientación estratégica con el tamaño del negocio, aun cuando hay diferencias mínimas.

Los resultados antes expuestos se pueden comprender mejor si se incluyen algunos comentarios de los dueños/gerentes. La opinión del propietario de una pequeña empresa es muy ilustrativa respecto a la importancia que da a las funciones que desarrolla en su negocio:

“Mi opinión es muy limitada; solo llevo dos años como empresario. No puedes dedicarte a todo, si no ¿a qué hora vendes?”.

Con ello se infiere que su atención está centrada en ventas: en cómo vender más, no en cómo lograrlo por medio de la práctica de la mercadotecnia, con lo que se demuestra que la inclinación personal y la función a la que da mayor importancia el dueño/gerente es a las ventas.

Quizá la explicación del porqué una empresa mediana tiene mayor nivel de orientación al mercado se puede explicar en la disponibilidad de mayores recursos humanos y financieros, en consecuencia, la posibilidad, a la vez, de una mayor institucionalidad para implementar la filosofía estratégica de OM; además, también es probable que la empresa cuente con un departamento de mercadotecnia.

Para ambos tipos de empresas, el éxito de su negocio es el crecimiento en ventas y la permanencia en el mercado. El dueño/gerente de una empresa mediana afirmó que:

“Una empresa que ha tenido crecimiento en ventas es una empresa con éxito, aunque no sea conocida por el mercado, y viceversa, una empresa que es conocida como la número uno en el mercado pero no ha tenido crecimiento en ventas no es exitosa”.

Otro opinó que:

“Al fin todo es ventas, dinero, ir creciendo, por eso te tienes que fijar en los números”. Para ellos, esto es sinónimo de éxito.

#### **4.2.3. Asociación entre el nivel de preparación del dueño/gerente y su orientación al mercado**

En este análisis se utiliza el modelo de regresión múltiple debido a que el método permite establecer la relación que se produce entre una variable independiente y un conjunto de variables dependientes. La variable dependiente es la preparación o estudios del dueño/gerente.

## ANÁLISIS DE ORIENTACIÓN AL MERCADO RESPECTO A LA PREPARACIÓN DEL DUEÑO/GERENTE

```

Creación modelo
Modelo <- lm(estudios_Orientación$Cantidad~(Estudios_Orientación$Estudios
+Estudios_Orientación$Orientación))
ANOVA <- aov (Modelo)
summary (ANOVA)

```

	Df	Sum Sq	Mean Sq	F Value	Pr(>F)	
Estudios_Orientacion\$Estudios	5	5144	1028.8	16.542	3.11E-05	***
Estudios_Orientacion\$Orientacion	3	258	85.9	1.381	0.292	
Residuals	13	809	62.2			

```

Signif. codes:  0 '***'  0.001 '**'  0.01 '*'  0.05 '.'  0.1 ' ' 1

```

La interacción no es significativa, se acepta la hipótesis nula. Hay diferencia significativa en todas las variables de los niveles de estudios en forma aislada, pero no la hay en el tipo de orientación estratégica.

En términos generales, los estudios no son una variable que influye en la orientación estratégica. A pesar de que, en los datos, producto de la muestra, 57% de los profesionales cuentan con estudios de negocios, administración o contabilidad, los resultados no muestran interacción con esta hipótesis.

En la Tabla 27 se observa que la orientación a ventas es la predominante en el nivel de estudios profesionales; en posgrado se observa la orientación al mercado, la cual es predominante. Habría que advertir que la mayoría de las evaluaciones se encuentran en el nivel profesional.

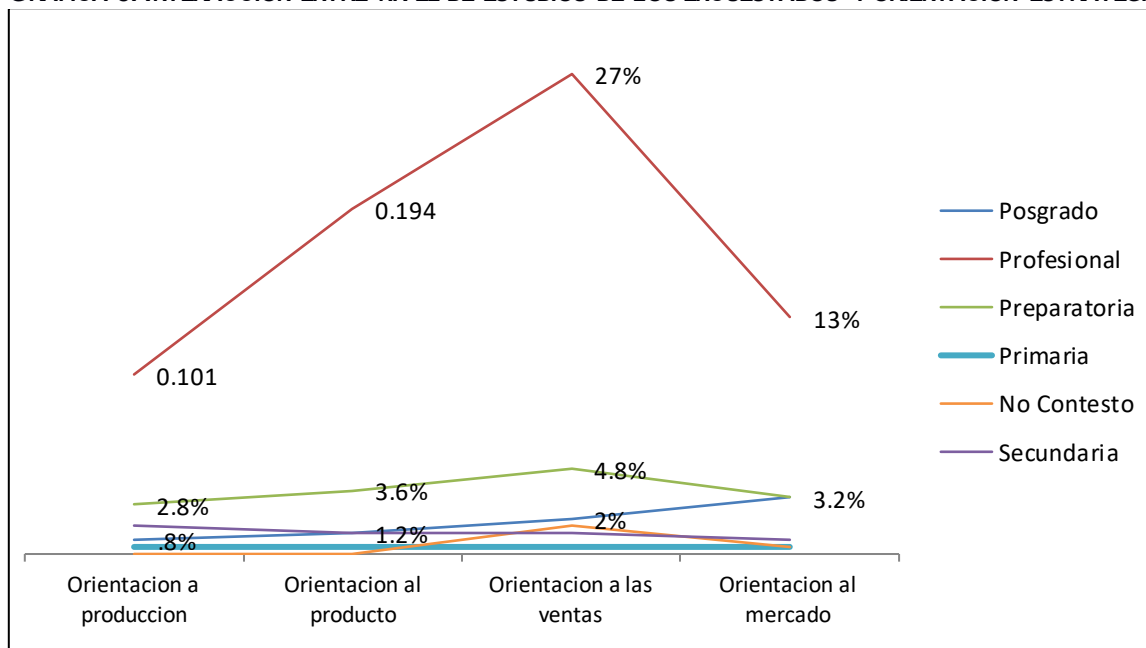
**TABLA 27. ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA FRENTE AL NIVEL DE ESTUDIOS DE LA MUESTRA**

Orientación...	Posgrado	Profesional	Preparatoria	Secundaria	Primaria	No
a producción	0.80%	10.10%	2.80%	1.60%	0.40%	0.00%
al producto	1.20%	19.40%	3.60%	1.20%	0.40%	0.00%
a ventas	2.00%	27.00%	4.80%	1.20%	0.40%	1.60%
a mercado	3.20%	13.20%	3.20%	0.80%	0.40%	0.40%

En la Gráfica 8 se puede ver el comportamiento de los datos de la tabla 27, respecto a la interacción del nivel de estudios de la muestra y la orientación estratégica.



**GRÁFICA 8. INTERACCIÓN ENTRE NIVEL DE ESTUDIOS DE LOS ENCUESTADOS Y ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA**



El nivel de estudios de los dueños/gerentes es esencial, ya que a mayor nivel de estudios, la aplicación de la OM en las pyme es mayor.

**PRUEBA CHI CUADRADA SOBRE ESTUDIOS FRENTE A ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA**

Ultimo grado de estudios	Preparatoria secundaria, primaria	Profesional y posgrado	Total
Orientación a la producción	12	27	39
Orientación al producto	13	51	64
Orientación a las ventas	16	72	88
Orientación al mercado	11	41	52
Total	52	191	243

Valor de Chi cuadrada = 2.624

Valor de probabilidad al 0.05 es = 6.251

La prueba Chi cuadrada indica que los niveles de estudio no son significativos. Por lo tanto, el grado de estudios no es una variable determinante para la orientación estratégica, por lo cual se acepta la hipótesis nula, ya que no hay relación entre nivel de estudios y la orientación al mercado.

#### 4.2.4 Asociación entre la permanencia de las pyme y la orientación al mercado

Para el análisis de esta hipótesis se utilizó la técnica de ANOVA factorial. El objeto del análisis es relacionar la antigüedad de la empresa con la orientación al mercado, tamaño y el sector económico.

##### ANÁLISIS DE ORIENTACIÓN AL MERCADO RESPECTO A LA ANTIGÜEDAD DE LAS PYME

```
ANOVA                                247 objetos de 5
                                      variables

Diseño factorial completo
Modelo <- lm (E antigüedad (Sector+tamaño+Orientación2) 4)
ANOVA <- aov (modelo)
summary (ANOVA)
```

	Df	Sum Sq	Mean Sq	F Value	Pr (>F)	
Sector	2	789	394.5	1.548	0.21505	
Tamaño	1	2041	2041.4	8.009	0.00508	**
Orientación	3	1532	510.8	2.004	0.11427	
Sector: Tamaño	2	1680	839.8	3.295	0.03889	*
Sector: Orientación	6	678	112.9	0.443	0.84942	
Tamaño: Orientación	3	468	156.1	0.612	0.60758	
Sector: Tamaño: Orientación	6	1805	300.9	1.180	0.31771	
Residuals	223	56840	254.9			

Signif. codes: 0 '\*\*\*' 0.001 '\*\*' 0.01 '\*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1 '.'

Del análisis del modelo se puede apreciar que el tamaño de la empresa y la interacción sector-tamaño son significativas frente a la antigüedad de la empresa; por lo anterior, el tamaño de la organización es una variable que influye en su tiempo de vida, al igual que la relación entre sector y tamaño del negocio. Asimismo, se da correlación entre el sector y el tamaño. Sin embargo, el sector individualmente no aparece correlacionado, a menos que sea en conjunto con el tamaño. Por lo tanto, se acepta la hipótesis alternativa.

En las gráficas de interacción se detecta correlación entre la antigüedad y la OM, como aparece en las siguientes páginas. Al analizar las gráficas de interacción de esta hipótesis se han encontrado hallazgos que es importante discutir debido a la alta correlación entre la antigüedad y la OM.

Al observar la Gráfica 9 de interacción antigüedad-orientación-sector económico, que se presenta a continuación, se detecta que el comportamiento predominante en la muestra completa en los sectores económicos es la orientación al mercado, con las siguientes tendencias por sector.

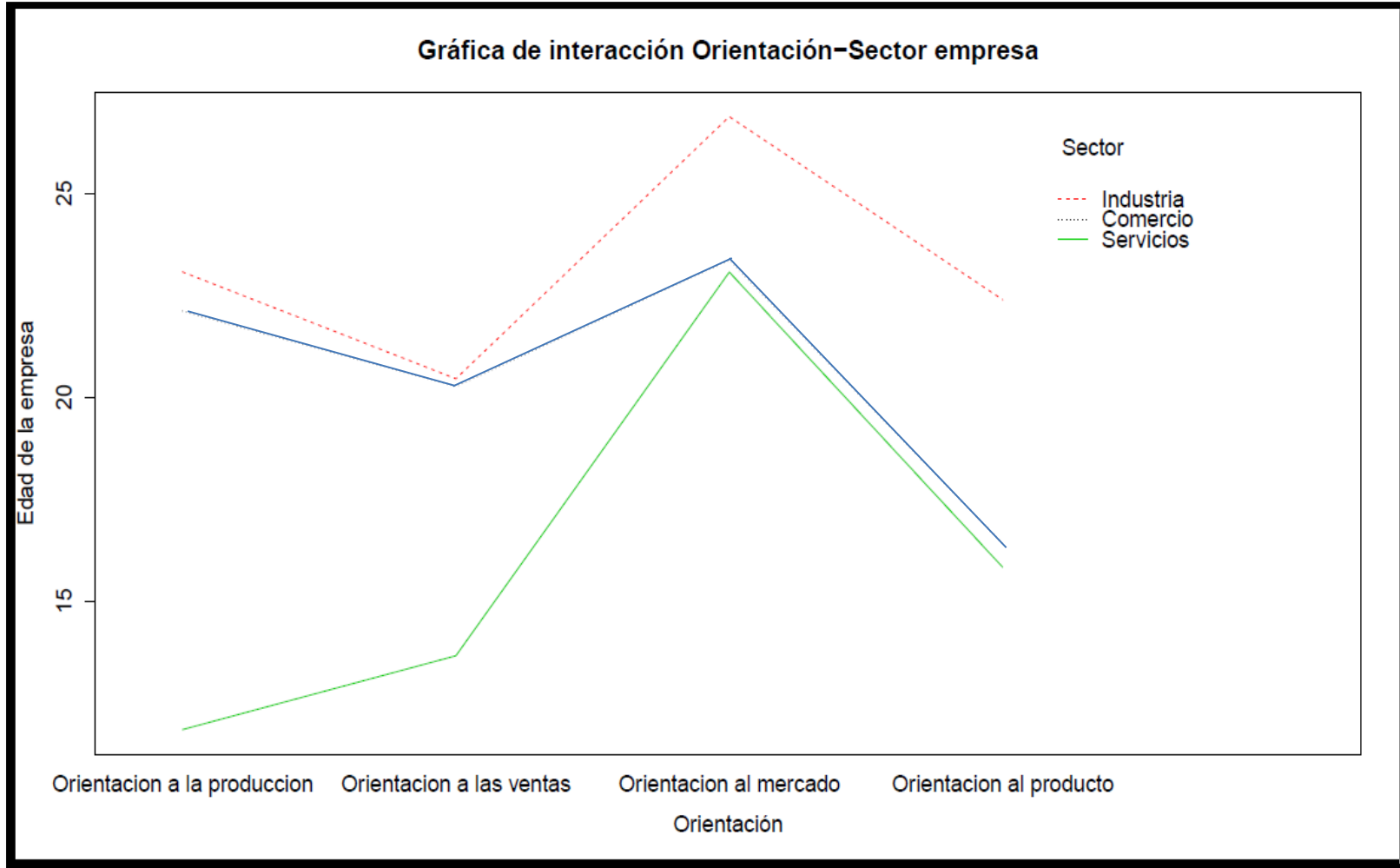
En la industria prevalece la OM, seguida por la orientación a la producción, después la orientación al producto y finalmente la orientación a ventas. En el sector comercio, encabeza como orientación estratégica la OM, en segundo lugar, la orientación a la producción, en tercero la orientación a ventas y al final la orientación al producto. En el sector servicios, el orden de preferencias es la OM primero, después la orientación a ventas, inmediatamente después la orientación al producto y finalmente la orientación a la producción.

En el sector comercio, las preferencias señaladas corresponden a las empresas de mayor antigüedad. Son las empresas con más años en operación las que señalaron preferencia a la orientación al mercado; la misma situación se percibe en industria y servicios.

Como se puede observar en los resultados, las tendencias siguen un patrón similar, por lo que se infiere que el comportamiento que aparece en la misma gráfica es concluyente. A mayor orientación al mercado, mayor antigüedad; lo cual indica que, para permanecer activas, las empresas requieren ser orientadas al mercado, pues les permite permanecer en operación. Por lo anterior, se infiere que el comportamiento es concluyente.

En la Gráfica 10 de interacción, que aparece en la siguiente página, se muestra la antigüedad de la empresa y tamaño y orientación estratégica de las empresas de la muestra. En forma global, se puede observar que en la pequeña destaca la OM en negocios con más antigüedad y en la mediana la orientación a ventas aparece muy cercana de la OM en las empresas de mayor antigüedad.

GRÁFICA 9. INTERACCIÓN ANTIGÜEDAD – ORIENTACIÓN – SECTOR. MUESTRA GLOBAL



La conclusión es la siguiente: las medianas tienden a una mayor OM a mayor antigüedad. Son los negocios que tienen mayor permanencia, es decir, sobrevivencia, como es comprobable al observar la gráfica de interacción orientación-sector económico; el patrón se repite, por ello no es significativo.

Con la confirmación que se obtiene del análisis de la antigüedad, se puede afirmar que las empresas que desean durar deben orientarse al mercado. Se interpreta que las empresas que tienen una mayor antigüedad lo han logrado, en el caso de las pequeñas, orientándose al mercado y en el caso de las medianas, con una filosofía estratégica orientada a ventas, e inmediatamente después, con una pequeña diferencia de edad de un año, con orientación al mercado.

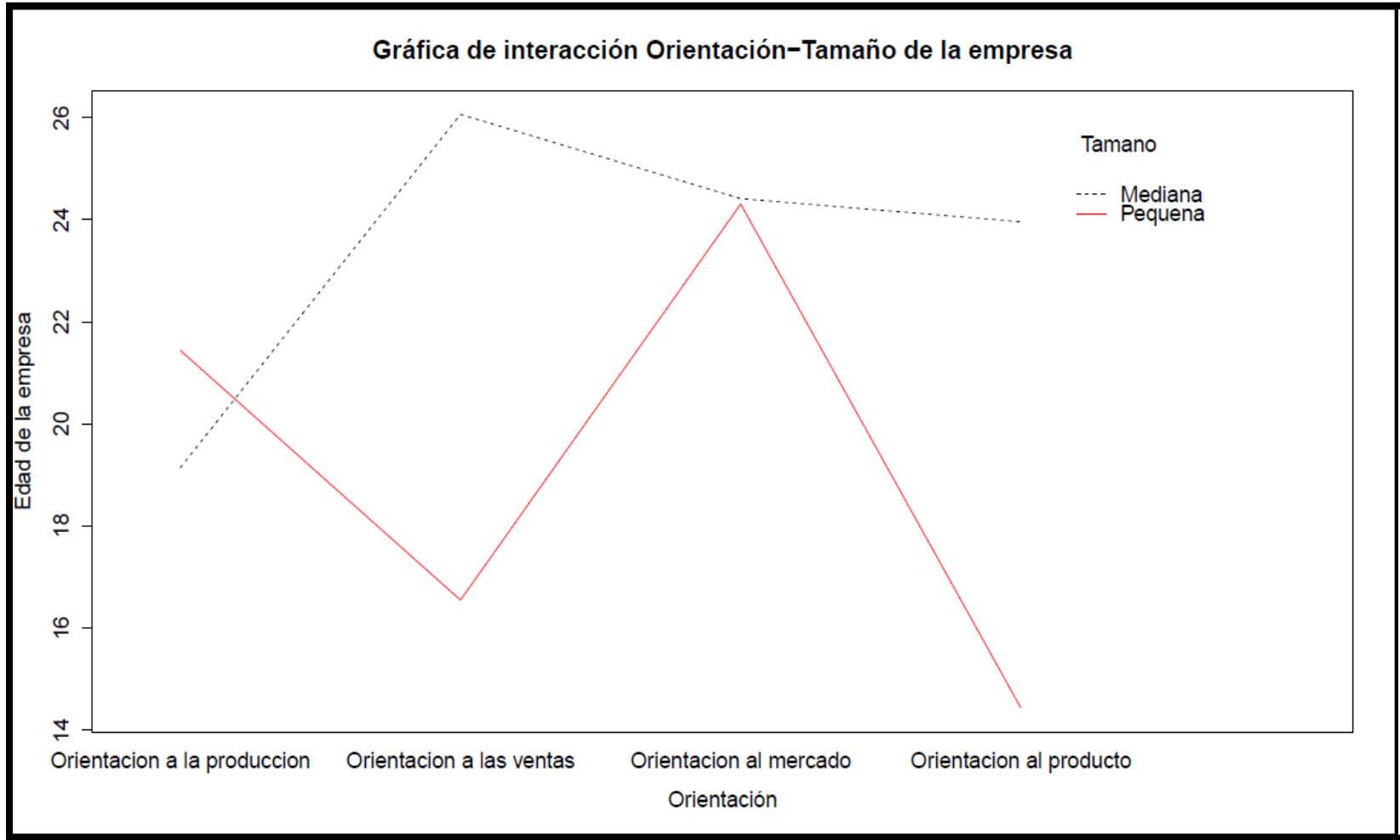
Con esta visión se puede inferir que la orientación al mercado es la filosofía estratégica que más ofrece la posibilidad de que la empresa permanezca en operación y, en consecuencia, significa el éxito para una buena parte de las pyme, pues para dueños/gerentes:

“La permanencia es una señal de éxito a la par con crecimiento en ventas.”

Tiene sentido que las empresas empiecen como micros o pequeñas y eventualmente crezcan, convirtiéndose en medianas y en el mejor de los casos lleguen a ser grandes; sin embargo, no se cuenta con elementos que permitan el análisis del ciclo de las empresas, aspecto que sería motivo de futuras investigaciones, correlacionándolo con la orientación estratégica de éstas.

En la Gráfica 11 se puede apreciar el comportamiento de cada sector en lo individual con relación a la antigüedad (longevidad), orientación y tamaño de la pyme de la muestra.

GRÁFICA 10. INTERACCIÓN ANTIGÜEDAD – ORIENTACIÓN – TAMAÑO. MUESTRA GLOBAL



Se observa el predominio de la OM en los tres sectores económicos de la muestra en los pequeños negocios con relación a la edad de las empresas de la muestra, esto es, la mayor edad de las pequeñas empresas se encuentra en las orientadas al mercado; es decir, la permanencia la logran los negocios orientados al mercado. Sin embargo, en el sector de servicios, la curva es muy estable y no se puede señalar como una tendencia definida.

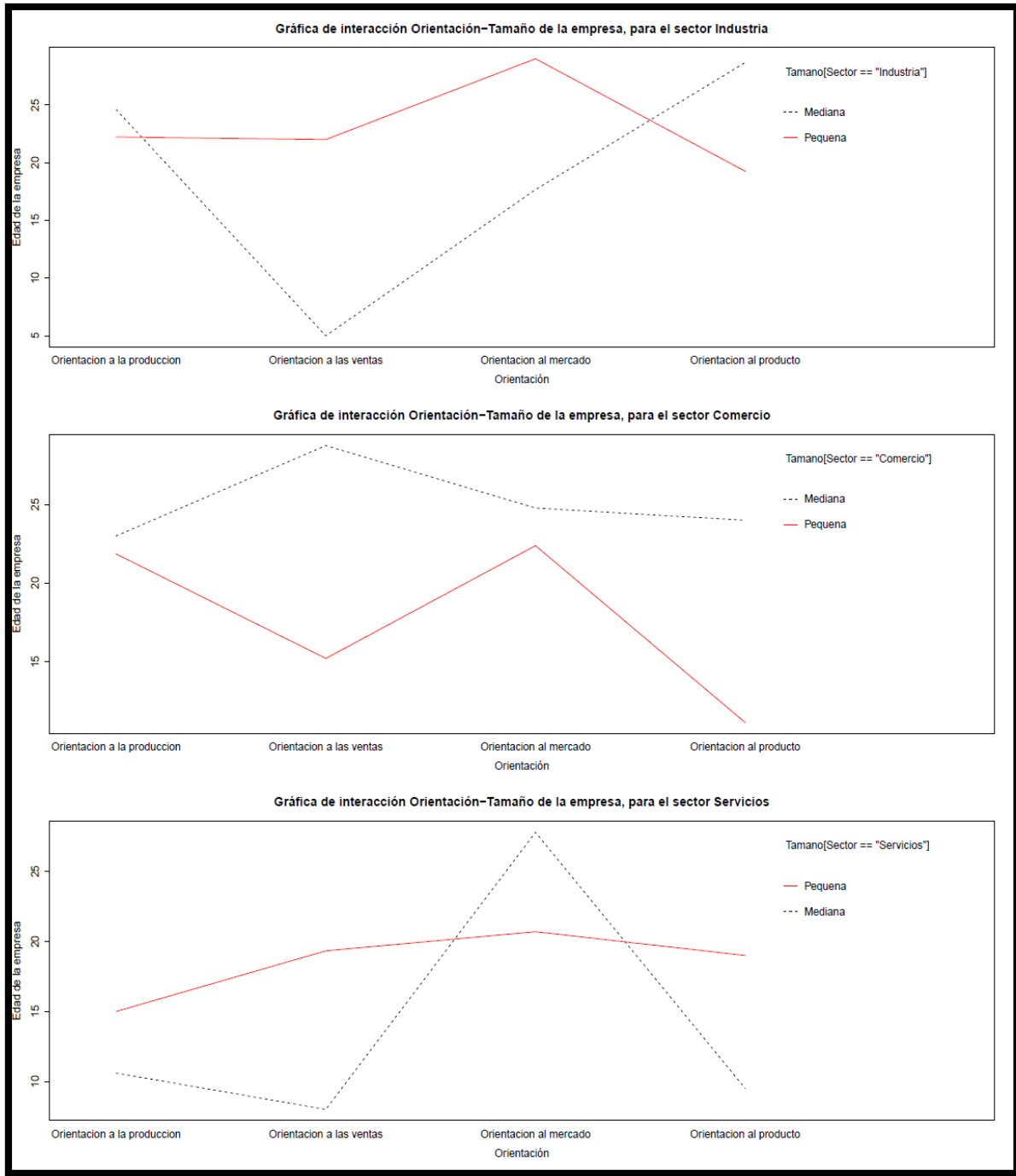
En los negocios medianos no se presenta una orientación predominante en la antigüedad y la orientación estratégica, sino que varía dependiendo del sector. En la industria prevalece la orientación al producto y a la producción; en el comercio, la orientación a ventas, y las otras dos variables se encuentran en situación muy parecida; en el sector servicios destaca sensiblemente la orientación al mercado y las otras variables aparecen en posiciones muy similares.

Al analizar la posición por sectores económicos, se observó que las pequeñas empresas del sector industrial, las más antiguas se orientan al mercado. En cambio, en la mediana empresa prevalece la orientación al producto y las de menor antigüedad se orientan a la producción. Esto significa que las empresas medianas del sector industrial están orientadas a su filosofía original: producto y producción.

En el sector comercio, en la pequeña predomina la OM, seguida cercanamente en edad por la orientación a la producción y en la mediana, la orientación a ventas es predominante, seguida de la OM.

En el sector servicios, la OM destaca sensiblemente en la empresa mediana, y en las otras tres orientaciones se observa una estabilidad uniforme. En los pequeños negocios la curva es muy estable: llega a ser casi una recta, en la que predomina ligeramente la OM.

**GRÁFICA 11. INTERACCIÓN ANTIGÜEDAD – SECTOR – TAMAÑO “DIFERENCIAS SECTORIALES”**





## CONCLUSIONES

En este capítulo se presentan las conclusiones derivadas del análisis de la investigación documental y de campo. En primer término, se muestra en la Tabla 28, con base en los resultados, si las hipótesis fueron aceptadas o no.

**TABLA 28. CONCENTRACIÓN DE CONCLUSIONES**

<b>Hipótesis de investigación</b>	<b>Conclusiones</b>
H <sub>1</sub> Hay asociación entre el tipo de sector y la orientación al mercado.	Se acepta la hipótesis alternativa que indica la existencia de una relación entre el sector económico y la orientación al mercado.
H <sub>2</sub> El tamaño de la empresa está asociado con la implementación de la orientación estratégica.	Se acepta la hipótesis alternativa. Luego hay asociación entre tamaño de la empresa y la orientación estratégica.
H <sub>3</sub> Hay asociación entre el nivel de preparación del dueño/gerente para que la empresa esté orientada al mercado.	Se acepta la hipótesis nula; por lo tanto, la interacción no es significativa. No hay asociación entre grado de estudios y orientación al mercado.
H <sub>4</sub> Hay una asociación entre la permanencia activa de las pyme y la orientación al mercado.	Se acepta la hipótesis alternativa. Hay evidencia de la correlación de la orientación a mercado con la antigüedad de las pyme. La interacción es significativa; las empresas de mayor antigüedad son las orientadas a mercado.

El sector económico incide en la orientación estratégica debido a su propia naturaleza, pues el sector comercio se orienta a ventas; la industria, al producto y producción, y el sector servicios, al mercado, en razón de su proximidad con los clientes.

El tamaño de las pyme de la muestra influye en la orientación estratégica, aun cuando sea en un nivel bajo; lo anterior puede deberse a la estructura de recursos humanos con que cuenta cada uno de los dos segmentos de negocios, menor en la pequeña y mayor en la mediana, lo que les permite eventualmente disponer de elementos para la toma de decisiones, con posibilidad de contar con personal preparado y de diversas áreas, como mercadólogos, ingenieros, etcétera.

La preparación profesional de los dueños/gerentes no muestra ser una variable determinante en la orientación estratégica, a pesar de que un alto porcentaje de los

entrevistados cuenta con estudios de carreras de negocios (57%). El nivel de conocimientos de los dueños/gerentes sobre el significado de mercadotecnia es limitado. La percepción de la mercadotecnia en las pyme de la ZMG es negativa y para muchos dueños/gerentes es un mal necesario; algunos opinan que “la mercadotecnia no es esencial”.

Un aspecto que se debe resaltar es la coincidencia que se da en los comentarios literales de dueños/gerentes de pyme de la ZMG y los dueños/gerentes de otros países; de acuerdo con la revisión de la literatura y lo expuesto por académicos, es muy similar. Un número importante de los gerentes/dueños que saben algo de mercadotecnia simplifican y confunden mercadotecnia con las cuatro *P*, como se señaló en la revisión de la literatura, entre ellos Morgan (1996, p. 19), quien ratifica esa visión errónea cuando afirma: “Uno de los mitos clásicos de la administración reciente es que mercadotecnia no es más que publicidad”.

Respecto a la antigüedad de la muestra de las pyme de la ZMG, se concluye que los negocios que tienen una mayor antigüedad lo han logrado, en el caso de los pequeños orientándose al mercado y en los medianos con una filosofía estratégica orientada a las ventas, e inmediatamente después, con diferencia de edad de un año, a la orientación al mercado. Con esta óptica se puede inferir que la orientación al mercado es la filosofía estratégica que ofrece la posibilidad de que la empresa permanezca en operación y eventualmente con el tiempo logre resultados crecientes.

Con relación a la visión de éxito o fracaso de las pyme, ésta tiene distintos significados para los dueños/gerentes de pequeñas y medianas empresas; para algunos, éxito es sobrevivencia, es decir, que el negocio permanezca; para otros, es crecimiento en ventas y permanencia en el mercado o número de empleos que generan. Para ilustrarlo se cita un comentario obtenido en la investigación cualitativa: “El éxito es permanencia. Si no tuviéramos éxito, ya no estaríamos aquí”.

Ellos consideran que han tenido éxito en los negocios porque “ahí siguen”, que continúen en operación o que subsistan es éxito.

En conclusión, los resultados muestran una relación fuerte entre OM y sector económico; una relación menor entre la variable OM y tamaño de las pyme, una nula relación entre la OM y preparación de los dueños/gerentes; y en lo relativo a la correlación entre tamaño, antigüedad de las empresas y orientación estratégica, se concluye que a mayor antigüedad de las pyme mayor orientación estratégica.

En el anexo cuatro se puede observar una comparación en los resultados obtenidos en las investigaciones cuantitativa y cualitativa acerca del concepto de mercadotecnia, orientación estratégica, generalidades, aspectos estratégicos y herramientas, mercado meta, competencia, departamento de mercadotecnia y definición de éxito.

Los hallazgos detectados en los últimos capítulos de esta investigación permiten sugerir una serie de investigaciones para ampliar el conocimiento de la orientación al mercado en las pequeñas y medianas empresas.

Se debe replicar los trabajos de los académicos más renombrados en el campo de la orientación al mercado, particularmente en las pequeñas y medianas empresas. Adicionalmente, se deben llevar a cabo trabajos empíricos en otras ciudades mexicanas, con el objeto de observar si el comportamiento de las pyme es paralelo a las de la ZMG.

Se tienen que llevar a cabo investigaciones longitudinales para probar y descubrir el desempeño de las pyme que aplican la mercadotecnia y están o no orientadas al mercado a lo largo del tiempo. Esto sería benéfico para definir políticas públicas que permitan a las pyme enfrentar la competencia.

Medir la orientación al mercado y el concepto de mercadotecnia desde el punto de vista del cliente, siempre y cuando se evalúe también a las empresas en los mismos conceptos. Lo anterior permitiría cruzar la información de la voz del mercado, es decir, de clientes y consumidores con la percepción de dueños/gerentes de pyme.

Otra línea de investigación derivada de este estudio es la relación entre orientación al mercado y los resultados de la empresa. Esta línea sería muy interesante, particularmente si se extiende el concepto de rentabilidad empresarial a otros campos menos tradicionales, como satisfacción del cliente.

Conocer a profundidad la actitud de los dueños/gerentes de pyme hacia la mercadotecnia, implicaría llegar a la causa raíz de por qué, en términos generales, rechazan la mercadotecnia, más allá de que pudieran tener una percepción equivocada o ignoren sus beneficios.

Con los resultados de la investigación fue posible inferir que la definición de mercadotecnia no es conocida correctamente por las dos terceras partes de los dueños/gerentes de pyme de la muestra, como se constata en la Tabla 22, esto significa que los conocimientos generales del concepto y su aplicación no son del uso de los dueños/gerentes. Los hechos llevan a la necesidad de considerar alguna forma de remediar esta ausencia de conocimientos de mercadotecnia y, consecuentemente, mejorar la posición competitiva de las pequeñas y medianas empresas.

Es recomendable que responsables, dueños/gerentes de las pequeñas y medianas empresas de la ZMG reciban capacitación y obtengan los conocimientos necesarios sobre mercadotecnia. Los organismos interesados y responsables, como gobiernos federales, por medio del Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM) y la Secretaría de Economía; los estatales y municipales; las cámaras, así como las universidades, deben establecer programas de capacitación en el concepto de mercadotecnia y su implementación (esto es la OM) con objetivos muy concretos;

mejorar el desempeño de las pyme y permitirles enfrentar la cada vez más feroz competencia doméstica y extranjera, en la que participan franquicias y puntos de venta de empresas nacionales y sucursales de firmas trasnacionales. La realidad es que las pyme no están preparadas para enfrentarse con la competencia y el alto índice de su mortandad se debe en buena parte a ello.

En función de la situación de las pyme respecto a la aplicación del concepto de mercadotecnia, se propone una ruta para transformar o convertir a la empresa en orientada al mercado, con el fin de proporcionarle un medio que le permita contar con conocimientos de mercadotecnia y en consecuencia de la OM, dicha acción ayudará a subsistir en un contexto hostil en que la competencia es fuerte, particularmente para pequeñas y medianas empresas. El descubrimiento de la mercadotecnia y la orientación al mercado para las pequeñas y medianas empresas puede proporcionar un fuerte impulso para su competitividad, además de ser factor detonante de la subsistencia y crecimiento, particularmente de los pequeños negocios. Acciones de esta naturaleza permitirán una mayor profesionalización de los negocios y en consecuencia estar en condiciones de permanecer en operación, es decir, subsistir.

La estructura en la organización de las pyme habitualmente cuenta con un reducido número de empleados, que no le permite tener especialistas en las diversas áreas de la operación; todos en el negocio hacen de todo: son multipuestos (*multitask*), y esta situación se presenta de forma más frecuente en las pequeñas empresas. Como lo expresa el dueño/gerente de una pequeña empresa, en “la mayoría de las empresas empezamos haciendo todos un poquito de todo, no hay departamentos, ni personas que se dediquen a una u otra cosa”, por lo que la mercadotecnia no es un tema al que se presta atención internamente. Las razones son de diversa índole. La principal barrera es el pobre conocimiento del concepto, lo que dificulta su implementación.

Algo adicional al proyecto en mención sería la búsqueda de la institucionalización de las pyme, pero esto se deja al margen para futuros trabajos, considerando que la adopción del concepto de mercadotecnia y la consecuente implementación de la OM llevan a la necesidad de capacitar a los principales funcionarios de la pyme, pues estas acciones necesariamente implican un cambio en la cultura de la empresa y para ello es conveniente que todo el personal se inserte en esta nueva cultura.

La relación entre mercadotecnia/OM y cultura es directa. Una OM induce a mercadotecnia superior y la mercadotecnia incorpora habilidades y conocimientos en todas las áreas funcionales en la organización. En suma, cada individuo (el personal) y función deben mantenerse comprometidos a la creación de valor superior y participar en dicha creación.

Pelham y Wilson (1996, p. 168) sugieren que la OM tiene más importancia en las pyme debido a que estos negocios normalmente tienen limitaciones de carácter financiero para seguir otras estrategias de rentabilidad que requieren recursos financieros, tales como investigación y desarrollo (R&D), lo que los obliga a buscar otro tipo de ventajas competitivas. Además, afirman que la importancia que tiene la estrategia de OM en la rentabilidad de las pequeñas y medianas empresas industriales es mayor en comparación con las que proporcionan otras variables del negocio, como calidad del producto, éxito de nuevos productos, participación de mercado o crecimiento de ventas. Un mayor conocimiento sobre el tema permitirá impulsar el desarrollo e implementación de programas de mercadotecnia en las pyme. Despertar el interés en la mercadotecnia en dueños/gerentes de pyme es fundamental para que el programa pueda llevarse a cabo. Para ello hay que ofrecer ejemplos-casos de pyme exitosas que utilizan en alguna forma la mercadotecnia y que se orientan al mercado.

Por lo anterior se presenta la siguiente propuesta que implica un cambio importante: la disposición del dueño/gerente para modificar la forma en que se dirige el negocio, instituyendo una transformación estratégica referente a la adopción de la

mercadotecnia para llegar eventualmente a que su organización se oriente al mercado. El cambio implica aprendizaje, por lo tanto, las estrategias para crear la OM necesariamente deben enfocarse en adquirir conocimientos.

El proceso consta de dos objetivos de aprendizaje: el conocimiento *a priori* de la naturaleza, propósito e importancia de la mercadotecnia y la OM, y el aprendizaje empírico para crear continuamente valor superior para su mercado meta.

La primera etapa que se plantea en el modelo estratégico es la obtención de conocimientos elementales de mercadotecnia, considerando la realidad de las pyme, tanto de los negocios en operación como los emprendimientos (*start-ups*). Hay que despertar la inquietud en los dueños/gerentes para que conozcan principios de mercadotecnia y estén dispuestos a considerar la conveniencia de insertarse en la OM y difundirlo entre los ejecutivos de la pyme.

Los argumentos se pueden basar en los resultados de esta investigación relativos a la longevidad de las pyme y utilizar además casos de éxito, para después iniciar un proceso de planeación y más adelante implementación del concepto de mercadotecnia con la consecuente inclusión de la OM. Quizá la parte más difícil de este proceso es demostrar y convencer a los dueños/gerentes de ingresar en el proyecto de OM. De no empezar desde el principio con dicho procedimiento, será muy poco probable que las pyme se integren a una posición competitiva que les permita crecer y competir.

La implementación de la OM no es tarea fácil, pues se requiere la adopción de la filosofía de mercadotecnia, así como una capacidad organizacional adecuada. Por lo tanto, hay necesidad de proporcionar soporte, guía y ayuda, ya sea con trabajos de asesoría por especialistas en mercadotecnia (quizá, una forma de hacerlo sería con el servicio social de estudiantes de licenciatura y maestría en mercadotecnia).

Es necesario que los dueños/gerentes busquen una visión holística del proceso gerencial, de la parte estratégica, de planes de negocios encabezados por el estudio de la mercadotecnia. A las empresas pequeñas les es difícil llevar a cabo estas tareas debido a la escasez de recursos económicos y humanos, por lo que es necesario contar con apoyos de organismos públicos y privados, gubernamentales e intermedios para llevar a cabo un plan de capacitación y orientación que permita a los dueños/gerentes ingresar al conocimiento y adopción de la mercadotecnia.

Insertarse en la mercadotecnia y la OM implica un cambio en la cultura de la pyme. Para ello se utiliza el modelo de Kotter (1995, p. 4), quien propone un proceso de ocho etapas para que la empresa se transforme; estas etapas las adecuan Narver, Slater y Tijte (1998, p. 5,) enfocándolas a la creación de la OM en la empresa, advirtiendo que se refieren a grandes empresas y pequeñas unidades de negocios –SBU por sus siglas en inglés–). Kotter (1995) indica que cada etapa es fundamental para la siguiente, es decir, son pasos obligatoriamente secuenciales. Las etapas adaptadas son las siguientes:

1. Establecer sensación de urgencia en la organización para la creación de la OM.
2. Formar una sólida guía de creación de la OM.
3. Crear de una visión y plan de OM para su implementación.
4. Comunicar la visión de OM.
5. Empoderar al personal para actuar sobre la visión de OM.
6. Buscar y planear una mayor participación de mercado en el corto plazo.
7. Consolidar mejoras basadas en el desempeño en el mercado y producir más cambios.
8. Institucionalizar aprendizaje continuo y mejoras para atraer, retener y crecer en el mercado meta.

Como se puede apreciar en la Figura 3, el modelo de inserción en la OM en el contexto de pyme en la ZMG se conforma de varias etapas, las cuales se enlistan a continuación:



- i. Demostrar cómo las pyme de mayor antigüedad son las orientadas al mercado.
- ii. Despertar el interés de los dueños/gerentes en el concepto de mercadotecnia y la OM mediante la presentación de casos de éxito.
- iii. Proporcionar a los dueños/gerentes capacitación en mercadotecnia y convencerlos de insertar su negocio en la OM.
- iv. Proporcionar conocimientos (entendimiento *a priori*) de la naturaleza, propósito e importancia de la OM.
- v. Ofrecer aprendizaje empírico del proceso para crear valor superior para los clientes del mercado meta.
- vi. Apoyarlos en el diseño del plan estratégico de mercadotecnia.

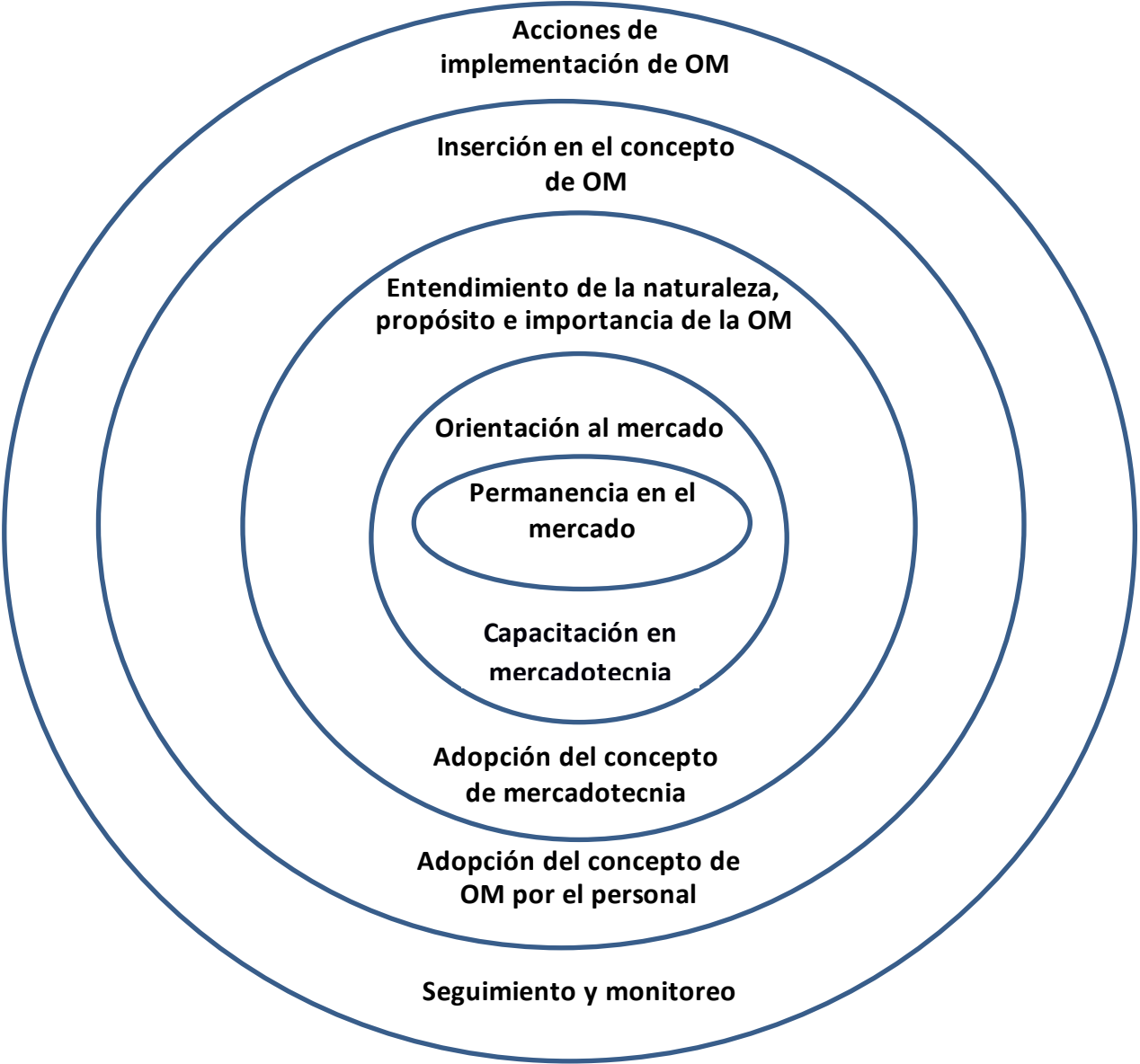
Orientarlos en el desarrollo de un pequeño trabajo de inteligencia de mercado mediante un estudio de mercado para seleccionar el mercado meta más conveniente; conocer necesidades y deseos de los componentes del mercado meta; llevar a cabo los otros aspectos del proceso de mercadotecnia, como segmentación y posicionamiento deseado; además de conocer la posición de los competidores y de sus productos:

- Planear la implementación del plan de mercadotecnia.
- Apoyarlos en la ejecución del plan de mercadotecnia.
- Dar seguimiento y monitorear acciones y efectos.

Mediante un proyecto de esta naturaleza se pretende que los organismos gubernamentales e intermedios, así como los educativos, presten atención a la necesidad de dar mayor importancia a la mercadotecnia para pyme (sería conveniente incluir a microempresas) que estén en vías de crecimiento, como una filosofía estratégica que les permitirá progresar y permanecer en un mercado altamente competitivo, como uno de los medios de fortalecer el mercado doméstico en bien del crecimiento económico de México.

Con este modelo se puede esperar que la pyme mejore, debido a las diferencias sustanciales en la forma de hacer mercadotecnia. Para ello se requiere, primero, diseñar programas para capacitar a dueños/gerentes en mercadotecnia apropiada para pyme, y segundo, insertarlos en la OM, proporcionándoles herramientas que les permitan competir con éxito en el mercado para estar en condiciones de que sus pyme permanezcan activas a lo largo del tiempo.

**Figura 3 Modelo del proceso de inserción en la orientación al mercado de pyme**



### Anexo 1. Estudios empíricos sobre la relación entre orientación al mercado y desempeño en grandes empresas

Estudio	Población analizada	Medida de orientación al mercado	Medida de desempeño	Resultados relevantes en materia de orientación al mercado y desempeño
Lusch y Laczniak (1987)	Grandes empresas de EUA.	Escalas culturales referidas como 'concepto de mercadotecnia' y 'concepto de mercadotecnia extendido'. Respuesta del vicepresidente de mercadotecnia y planificación.	Medida compuesta subjetiva basada en desempeño financiero global, proximidad al punto de equilibrio, ROA, liquidez y ROE, según expectativas futuras.	Relación positiva.
Hooley, Lynch y Sheperd (1990)	Empresas del Reino Unido.	Escala cultural para clasificar orientaciones de mercadotecnia. Respuesta del ejecutivo jefe de mercadotecnia.	(1) Medida primaria objetiva de ROI. (2) Medida simple subjetiva de desempeño relativo a principales competidores.	Relación positiva.
Narver y Slater (1990) Slater y Narver (1993)	Unidades estratégicas de negocios (UEN) de la división de productos forestales de una gran corporación de EUA.	Escala operativa MKTOR. Tres componentes (comportamiento, orientación al consumidor y a la competencia, y coordinación interfuncional) y dos criterios de decisión (visión a largo plazo y rentabilidad). Respuesta media de miembros del equipo directivo.	Medida simple subjetiva de ROA en el principal mercado servido en el último año y con relación a los competidores.	Relación positiva. Efectos moderadores de tipo de producto y de tipos de estrategia según Miles y Show (1978): "prospectadores, analizadores y defensores".
Esslemont y Lewis (1991)	Empresas de Nueva Zelanda. Minoristas de Palmerston North, Nueva Zelanda	Escala operativa basada en Kotler (1977). Cinco componentes (filosofía de mercadotecnia, organización integrada de mercadotecnia, información adecuada de mercadotecnia, orientación estratégica y eficiencia operativa). Respuesta simple.	Medidas objetivas de situación y crecimiento de ROI y margen de beneficio.	Relación dudosa.

Continúa Anexo 1.

Estudio	Población analizada	Medida de orientación al mercado	Medida de desempeño	Resultados relevantes en materia de orientación al mercado y desempeño
Naidu y Narayana (1991)	Hospitales del medio oeste de EUA.	Escala operativa basada en Kotler (1977). Respuesta del gerente del hospital.	Medida objetiva de tasa de ocupación	Relación positiva.
McDermott, Franzac y Little (1993)	Grandes hospitales de EUA.	Escala operativa basada en MKTOR, MARKOR e investigaciones previas en el ámbito sanitario. Cuatro componentes (inteligencia de mercado, coordinación interfuncional y respuesta estratégica y táctica). Respuesta del directivo jefe de mercadotecnia.	Medida primaria objetiva de margen operativo.	Relación positiva. Más intenso para inteligencia de mercadotecnia y coordinación interfuncional que para respuesta estratégica y táctica.
Deng y Dart (1994)	Compañías canadienses.	Escala operativa. Cuatro componentes (orientación al consumidor, competidor, coordinación interfuncional y beneficio). Respuesta de director general o director de mercadotecnia.	Medida compuesta subjetiva basada en desempeño global, liquidez, ventas, participación de mercado, penetración, exportación, desarrollo de nuevos productos y mercados, calidad, productividad y expectativas en los últimos tres años.	Relación positiva.
Slater y Narver (1994)	UEN de una compañía de productos forestales y una compañía manufacturera diversificada.	Escala operativa MKTOR. Respuesta media de miembros del equipo directivo.	Medida simple subjetiva de ROA, crecimiento de ventas y éxito de nuevos productos con relación a competidores en el principal mercado servido en el último año.	Relación positiva. Sin efectos moderadores de turbulencia de mercado, turbulencia tecnológica, hostilidad competitiva y crecimiento de mercado.

Continúa Anexo 1.

Estudio	Población analizada	Medida de orientación al mercado	Medida de desempeño	Resultados relevantes en materia de orientación al mercado y desempeño
Atuahene-Gima (1995,1996)	Empresas australianas no diversificadas y UEN de empresas diversificadas.	Escala operativa basada en Ruekert (1992). Respuesta del director general	Medida compuesta subjetiva de desempeño de mercado de nuevos productos (basada en participación de mercado, ventas, crecimiento y beneficio) y desempeño de proyecto de nuevos productos (basada en eficiencias en costos, ventajas de propiedad, ventas y rentabilidad de productos complementarios y nuevas oportunidades de mercado) con relación a un nuevo producto introducido en los últimos cinco años	Relación positiva. Efecto moderador de hostilidad del entorno, etapa en el ciclo de vida del producto e innovaciones de productos frente a servicios. Sin efecto moderador del grado de novedad
Au y Tse (1995)	Hoteles y alquileres de automóviles de Hong Kong. Hoteles y alquileres de automóviles de Nueva Zelanda.	Escala operativa basada en Kotler (1977). Respuesta del director general. Complementada con indicadores objetivos de número de empleados y presupuesto en relaciones públicas.	Medida objetiva primaria (Nueva Zelanda) y secundaria (Hong Kong) de tasa de ocupación.	Sin relación. Sin efecto moderador de país (relacionado con tamaño y complejidad).
Greenley (1995 a, b)	Compañías del Reino Unido con más de 500 empleados.	Escala operativa basada en MKTOR. Respuesta de director general/CEO.	Medidas subjetivas de ROI, éxito de nuevos productos, y crecimiento de ventas relativo a competidores, en los últimos tres años.	Sin relación global. Efectos moderadores de turbulencia de mercado y cambio tecnológico. Sin efecto moderador de crecimiento de mercado.

Continúa Anexo 1.

Estudio	Población analizada	Medida de orientación al mercado	Medida de desempeño	Resultados relevantes en materia de orientación al mercado y desempeño
Golden et al. (1995)	Empresas rusas.	Escala operativa. Respuesta de directivo principal o propietario.	Medida compuesta subjetiva basada en ventas, participación de mercado y rentabilidad con relación a competidores.	Relación positiva a través de atributos de producto. Sin relación a través de actividades de promoción y precio.
Raju et al. (1995, 2000) Raju y Lonial (2001) Lonial y Raju (2001)	Hospitales del medio oeste de EUA.	Escala operativa basada en MARKOR. Cuatro componentes resultantes (generación de inteligencia, satisfacción del consumidor, y respuesta a consumidores y competidores). Respuesta media de ejecutivos de alto nivel.	Medidas compuestas subjetivas de desempeño financiero (basadas en beneficio, margen, ROI y flujo de efectivo), desarrollo mercado/producto (basada en desarrollo de nuevos mercados/productos e I+D) y calidad interna (basadas en calidad de servicio, rotación de empleados, mortalidad y coste por alta médica).	Escala operativa referida como orientación al consumidor y competidor. Tres componentes resultantes (orientación al mercado, a competidores y satisfacción del consumidor). Efecto moderador del tamaño e incertidumbre del entorno.
Balakrishnan (1996)	Fabricantes de maquinaria de EUA	Escala operativa referida como orientación al consumidor y competidor. Cuatro componentes resultantes (orientación al mercado básica, <i>benchmarking</i> competitivo, clientelización y orientación internacional). Respuesta de ejecutivo jefe.	Medida compuesta subjetiva de satisfacción con rentabilidad y rentabilidad respecto competidores (basadas ambas en beneficio y ROA) y medida simple subjetiva de retención de clientes y compra repetitiva.	Relación positiva para orientación al mercado básica. <i>Benchmarking</i> competitivo relacionado con rentabilidad y competidores. Clientelización relacionada con compra repetitiva. Orientación internacional relacionada con medidas de rentabilidad.

Continúa Anexo 1.

Estudio	Población analizada	Medida de orientación al mercado	Medida de desempeño	Resultados relevantes en materia de orientación al mercado y desempeño
Fritz (1996)	Empresas industriales en Alemania occidental.	Escala cultura. Respuesta de ejecutivo corporativo.	Medida compuesta subjetiva basada en competitividad, satisfacción del consumidor, continuidad de la empresa y rentabilidad a largo plazo con relación a objetivos en los últimos tres años.	Relación positiva. Efectos moderadores del nivel jerárquico de los ejecutivos de mercadotecnia, la influencia del área de mercadotecnia y la cooperación entre mercadotecnia, producción e I+D.
Llonch y Waliño (1996)	Empresas industriales con base en Cataluña (España).	Escala operativa basada en MKTOR. Respuesta del ejecutivo jefe.	Medida simple subjetiva de ROI, ROS, crecimiento de ventas y desempeño global con relación a competidores en los últimos tres años.	Relación positiva basada en la orientación al competidor. Efectos moderadores de tamaño, sector y propiedad extranjera.
Pitt, Caruana y Berthon. (1996)	Mayores empresas de servicios del Reino Unido. Empresas de Malta.	Escala operativa MARKOR. Respuesta del director de mercadotecnia.	Medida compuesta subjetiva basada en ROCE, crecimiento de ventas y desempeño global relativo a competidores en los últimos cinco años.	Relación positiva. Sin efectos moderadores de país (relacionado con el contexto cultural y la situación económica).
Slater y Narver (1996)	Fabricantes del medio oeste de EUA.	Escala operativa MKTOR. Respuesta del presidente o director general.	Medidas simples subjetivas de ROA y crecimiento de ventas relativo a competidores en el principal mercado servido en el último año.	Relación positiva para crecimiento de ventas. Sin relación para ROA.



Continúa Anexo 1.

Estudio	Población analizada	Medida de orientación al mercado	Medida de desempeño	Resultados relevantes en materia de orientación al mercado y desempeño
Selnes, Jaworski y Kohli. (1996)	UEN de las mayores compañías de EUA (en ventas) y compañías afiliadas al Marketing Science Institute. Mayores empresas (en ventas) de Noruega, Dinamarca y Suecia.	Escala operativa MARKOR. Respuesta media de dos ejecutivos <i>senior</i> (uno de mercadotecnia y otro no).	(1) Medida objetiva de participación de mercado. (2) Medida compuesta subjetiva basada en desempeño global y desempeño global relativo a principales competidores en el último año.	Relación positiva para desempeño subjetivo. Sin relación para desempeño objetivo. Sin efecto moderador del país (relacionado con entorno cultural y política económica).
Avlonitis y Gounaris (1997)	Empresas griegas.	(1) Escala cultural para clasificar orientaciones a mercadotecnia. (2) Escala operativa MARKOR. Respuesta del director de mercadotecnia.	Medidas compuestas subjetivas basadas en beneficio, facturación, ROI y participación de mercado relativa a objetivos y competidores en los últimos cuatro años.	Relación positiva. Efecto moderador del tipo de mercado (industrial frente a de consumo).
Balabanis, Stables y Phillips (1997)	Principales organizaciones benéficas británicas.	Escala operativa basada en MARKOR. Respuesta simple.	(1) Medidas objetivas de situación y tendencias en donaciones y voluntariado. (2) Medidas simples subjetivas sobre consecución de objetivos a corto y largo plazo.	Relación positiva para desempeño subjetivo. Sin relación para desempeño objetivo.
Gatignon y Xuareb (1997)	Ejecutivos de mercadotecnia de empresas de EUA.	Escala operativa de orientación estratégica. Tres componentes (orientación al consumidor y competidor, basada en MKTOR, y orientación tecnológica). Escala operativa de coordinación interfuncional basada en MKTOR.	Medida compuesta subjetiva de desempeño en la innovación basada en ROI del último producto lanzado al mercado con relación a otros productos de la empresa, a competidores y a objetivos	Relación positiva para coordinación interfuncional. Sin relación para orientación al consumidor y competidor. Efecto moderador de la incertidumbre de la demanda. Sin efecto moderador del crecimiento de mercado e intensidad competitiva.

Continúa Anexo 1.

Estudio	Población analizada	Medida de orientación al mercado	Medida de desempeño	Resultados relevantes en materia de orientación al mercado y desempeño
Bhuiyan (1997)	Directivos en sucursales bancarias de Arabia Saudita.	Escala operativa basada en MARKOR.	Medidas objetivas de ROA, ROE y ventas por empleado.	Sin relación.
Greenley y Foxall (1997,1998)	Empresas del Reino Unido con más de quinientos empleados.	Escala operativa de orientación al <i>stakeholder</i> . Tres dimensiones (investigación, criterio de gestores, cultura y misión corporativa y de planificación) con relación a cinco <i>stakeholders</i> (competidores, consumidores, empleados, accionistas y sindicatos). Respuesta de director general/CEO.	Medidas simples subjetivas de ROI, crecimiento de ventas, participación de mercado y éxito de nuevos productos relativo a competidores en el principal mercado servido.	Relación positiva entre diferentes tipos de orientación al <i>stakeholder</i> y diferentes medidas de desempeño. Efectos moderadores de hostilidad competitiva, crecimiento de mercado y turbulencia de mercado.
Appiah-Adu (1998)	Grandes empresas con operaciones en Ghana.	Escala operativa. Respuesta del director general. Medidas simples subjetivas de crecimiento de ventas y ROI, con relación a expectativas en los últimos tres años.	Sin relación global. Efectos moderadores de intensidad competitiva y dinamismo de mercado.	Sin efecto moderador de crecimiento del mercado.
Kumar, Subramanian y Yauger (1997,1998,2002) Kumar y Subramanian (2000)	Hospitales de EUA.	Escala operativa basada en MKTOR. Respuesta del administrador jefe.	Medidas simples subjetivas de satisfacción con crecimiento de ingresos, ROC, éxito de nuevos servicios, éxito en retención de pacientes y éxito en control de gastos.	Relación positiva. Distintas asociaciones entre perfiles de orientación al mercado y medidas de desempeño. Efectos moderadores de hostilidad competitiva, turbulencia de mercado, poder del proveedor y énfasis en estrategia de diferenciación.

Continúa Anexo 1.

Estudio	Población analizada	Medida de orientación al mercado	Medida de desempeño	Resultados relevantes en materia de orientación al mercado y desempeño
Appiah-Adu y Ranchhod (1998)	Empresas en el sector de la biotecnología del Reino Unido.	Escala operativa basada en MKTOR. Respuesta del director general.	Medidas simples subjetivas de éxito de nuevos productos/servicios, crecimiento participación de mercado, margen de beneficio y desempeño global relativa a principales competidores en los últimos tres años.	Relación positiva excepto para éxito de nuevos productos/servicios.
Bhuiyan (1998)	Compañías manufacture-ras en Arabia Saudita.	Escala operativa basada en MARKOR. Respuesta del CEO.	Medida compuesta subjetiva basada en calidad de productos, ingresos, posición financiera, satisfacción del consumidor y desempeño global en los últimos tres años.	Relación positiva. Efectos moderadores de intensidad competitiva y turbulencia tecnológica.
Chang y Chen (1998)	Empresas distribuidoras en Taiwán.	Escala operativa extendiendo MKTOR con anticipación al desempeño. Respuesta del director de operaciones.	Medida simple subjetiva de ROA relativa a principal competidor en el último año, y medida compuesta subjetiva de calidad de servicio basada en SERVQUAL.	Relación positiva. Calidad de servicio como variable intermedia en la relación orientación al mercado (desempeño).
Deshpandé y Farley (1998a)	Ejecutivos de mercadotecnia en las mayores empresas europeas y de EUA, miembros del Marketing Science Institute	Escalas operativas MARKOR, MKTOR, DFW y la escala sumada.	Medidas compuestas subjetivas de desempeño, una basada en retención de clientes, crecimiento de ventas, ROI y ROS; otra basada en rentabilidad, tamaño, participación de mercado y crecimiento.	Relación positiva. Sin efecto moderador de país (EUA frente a países europeos occidentales).

Continúa Anexo 1.

Estudio	Población analizada	Medida de orientación al mercado	Medida de desempeño	Resultados relevantes en materia de orientación al mercado y desempeño
Caruana, Ramaseshuan y Ewing (a, 1998; b,1999)	Organizaciones del sector público en Australia. Departamentos universitarios de Australia y Nueva Zelanda.	Escala operativa basada en MARKOR. Respuesta del responsable de la organización pública o departamento universitario	Medidas simples subjetivas de desempeño global y habilidad para atraer financiación privada en los últimos cinco años.	Relación positiva basada en capacidad de respuesta.
			Medida compuesta subjetiva basada en mejoras alcanzadas, servicio a clientes, efectividad en costos y desempeño global en los últimos tres años.	
Doyle y Wong (1998)	UEN de grandes empresas del Reino Unido.	Escala operativa basada en la estructura MARKOR. Respuesta media de directivos de mercadotecnia/ventas, contabilidad/ Finanzas, y producción/operaciones.	Medida compuesta subjetiva basada en ROC, participación de mercado, crecimiento de ventas y desempeño global relativo a principales competidores.	Relación positiva.
Gray, Greenley, Matear y Matheson (1998,1999).	Ejecutivos <i>senior</i> en empresas de Nueva Zelanda.	(1) Escala cultural de filosofía de negocio. (2) Escala operativa basada en MARKOR, MKTOR y Deng y Dart (1994). Cinco componentes resultantes (orientación al consumidor y competencia, coordinación interfuncional, respuesta y énfasis en beneficio).	(1) Medidas objetivas de ROI, ROI relativo y beneficios antes de impuestos. (2) Medidas simples subjetivas de notoriedad de la marca, satisfacción y lealtad del consumidor, participación de mercado, crecimiento de ventas y rentabilidad, relativo al competidor más próximo.	Relación positiva excepto para ROI relativa. Relación más intensa para desempeño subjetivo frente a objetivo. Efectos moderadores de intensidad competitiva, crecimiento de mercado, barreras de entrada y poder del proveedor. Sin efectos moderadores de turbulencia tecnológica y de mercado.

Continúa Anexo 1.

Estudio	Población analizada	Medida de orientación al mercado	Medida de desempeño	Resultados relevantes en materia de orientación al mercado y desempeño
Han, Kim y Srivastava (1998)	Bancos del medio oeste de EUA.	Escala operativa MKTOR. Respuesta de director de mercadotecnia. (1) Medidas objetivas de crecimiento de ingresos netos y ROA. (2)	Medidas simples subjetivas de crecimiento y rentabilidad.	Sin relación directa. Relación positiva cuando se considera la innovación (papel mediador), basada en la orientación al consumidor.
Lado, Maydeu-Olivares y Rivera (1998)	Grandes compañías aseguradoras privadas en Bélgica.	Escala operativa. Nueve componentes (análisis del cliente final, distribuidor, competidores y entorno, coordinación interfuncional, y acciones estratégicas en consumidores, distribuidores, competidores y macroentorno). Respuesta media de directivos de mercadotecnia y otras áreas.	Medida secundaria objetiva de participación de mercado.	Relación positiva.
Ngai y Ellis (1998)	Compañías textiles de Hong Kong.	Escala operativa basada en MKTOR. Respuesta del director general.	Medidas compuestas subjetivas de posición de negocio (basadas en participación de mercado, crecimiento de ventas y participación de mercado) y rentabilidad (beneficio de explotación, beneficio/ventas, <i>cash flow</i> , ROI / ROA), relativo a competidores en los últimos cinco años, y relativo a expectativas en el último año.	Relación positiva.
Oczkowski y Farrell (1998)	Grandes compañías públicas y privadas australianas.	Escalas operativas MKTOR y MARKOR. Respuesta de director general/CEO.	Medida compuesta subjetiva basada en retención de clientes, éxito de nuevos productos, crecimiento de ventas, ROI y desempeño global relativo a competidores en el principal mercado servido en el último año.	Relación positiva. Efecto moderador de la estructura de propiedad (públicas frente a privadas).

Continúa Anexo 1.

Estudio	Población analizada	Medida de orientación al mercado	Medida de desempeño	Resultados relevantes en materia de orientación al mercado y desempeño
Siguaw, Simpson y Baker (1998)	Distribuidores de EUA y sus proveedores principales.	Escala operativa MARKOR. Respuesta de empleado de distribuidor a cargo de la relación con el proveedor principal (orientación al mercado del distribuidor), y respuesta de empleado del proveedor a cargo de la relación (orientación al mercado del proveedor).	Medidas compuestas subjetivas de confianza, normas cooperativas, compromiso y satisfacción con el desempeño financiero. Respuesta del empleado de distribuidor a cargo de la relación con el principal proveedor.	Orientación al mercado del proveedor relacionada positivamente con compromiso. Orientación al mercado del distribuidor relacionada positivamente con confianza y normas cooperativas.
Yau et al. (2000) Tse, Tsin, Yau, Lee y Chow (2003)	Empresas medianas y grandes localizadas en Hong Kong y con operaciones en Hong Kong y China.	Escala operativa MKTOR. Respuesta del director de mercadotecnia.	Medidas compuestas subjetivas de desempeño actual y futuro basadas en crecimiento de ventas, retención de clientes, ROI, participación de mercado, habilidad para obtener información de valor, créditos términos ventajosos en créditos y aprobaciones del gobierno, contactos y motivación de empleados con relación a competidores.	Relación positiva. Sin efecto moderador del sector (industrial, mayorista y minorista) y otros.
Atuahene-Gima y Ko (2001)	Empresas australianas.	Escala operativa MARKOR. Respuesta de directivo <i>senior</i> familiarizado con el último proyecto de lanzamiento de nuevo producto.	(1) Medida objetiva de porcentaje de beneficios y ventas, y beneficio medio en los últimos tres años derivado de nuevos productos. (2) Medida compuesta subjetiva basada en participación de mercado, ventas y beneficio derivado del nuevo producto con relación a objetivos.	Relación positiva, mayor para desempeño objetivo. Efecto moderador del espíritu emprendedor.
Beam (2001)	Diarios de EUA.	Escala operativa basada en MARKOR. Respuesta media de editores <i>senior</i> .	Medidas secundarias objetivas de difusión total y local, tasa actual y tendencia de la penetración en hogares locales.	Relación positiva entre diseminación de inteligencia y cambio en la penetración de hogares.

Continúa Anexo 1.

Estudio	Población analizada	Medida de orientación al mercado	Medida de desempeño	Resultados relevantes en materia de orientación al mercado y desempeño
Hult y Ketchen (2001)	UEN de grandes corporaciones multinacionales.	Escala operativa MKTOR. Respuesta del ejecutivo <i>senior</i> .	Medidas objetivas de cambio en ROI, ingresos y precio de acciones en los últimos cinco años.	Relación positiva a través de la ventaja posicional.
Harris (2001)	Medianas y grandes empresas del Reino Unido.	Escala operativa MKTOR. Respuesta del director general/ejecutivo jefe.	(1) Medidas secundarias objetivas de crecimiento de ventas y ROI. (2) Medidas simples subjetivas de crecimiento de ventas y ROI con relación a competidores.	Sin relación efecto moderador de turbulencia de mercado y hostilidad competitiva. Sin efecto moderador de turbulencia tecnológica.
Harris y Ogonna (2001) Ogonna y Harris (2002)	Medianas y grandes empresas del Reino Unido.	Escala operativa MKOTR. Respuesta del director de mercadotecnia.	Medida compuesta subjetiva basada en satisfacción del consumidor, crecimiento de ventas, participación de mercado, ventaja competitiva y volumen de ventas en el largo y corto plazo.	Relación positiva.
Harrison-Walker (2001)	UEN de organizaciones de los sectores hotelero y de embotelladores de bebidas de EUA.	Escala operativa. Dos componentes (consumidores y competidores) y cuatro etapas (adquisición y compartición de información, interpretación compartida, y desarrollo e implantación de estrategias). Respuesta media de ejecutivos <i>senior</i> de mercadotecnia.	Medidas compuestas subjetivas de desempeño financiero (basadas en ventas, crecimiento de ventas, beneficio, ROI y participación de mercado), desempeño en respuesta al consumidor (basadas en propensión, deseo y percepción de superioridad) y desempeño en innovación (basadas en éxito de nuevos productos y rapidez de lanzamiento).	Relación positiva para orientación al consumidor.
Santos, Sanzo, Alvarez, y Vázquez (2001)	Medianas y grandes empresas industriales españolas.	Escala operativa basada en la estructura MARKOR. Respuesta del director general o director de mercadotecnia.	Medida compuesta subjetiva basada en ROI, ventas, éxito de nuevos productos y beneficio.	Relación positiva.

Continúa Anexo 1.

Estudio	Población analizada	Medida de orientación al mercado	Medida de desempeño	Resultados relevantes en materia de orientación al mercado y desempeño
Kahn (2001)	Compañías textiles en EUA.	Escala operativa basada en MKTOR, en la que se distingue interacción y colaboración en la coordinación interfuncional. Respuesta de directores de mercadotecnia, I+D y producción.	Medidas simples subjetivas de desempeño en desarrollo de productos (prelanzamiento) y gestión de producto (lanzamiento y poslanzamiento).	Relación positiva para desempeño en el desarrollo de producto basada en percepciones de mercadotecnia, y para desempeño en gestión de productos basada en percepciones de mercadotecnia y operaciones.
Langerak (2001 a, b)	Empresas industriales holandesas.	Escalas operativas de orientación al mercado hacia abajo y hacia arriba. Respuesta del director general. Escalas de orientación al consumidor de la fuerza de ventas y de orientación al proveedor de compradores. Respuesta de contacto a cargo de la relación en empresas cliente y proveedoras, respectivamente.	Medida compuesta subjetiva de desempeño financiero (basada en crecimiento de ventas, beneficio, éxito de nuevos productos y ROI). Respuesta de director general. Medidas compuestas subjetivas de confianza, normas cooperativas y satisfacción. Respuesta de contacto a cargo de la relación en empresa cliente y proveedora.	Relación positiva entre orientación al mercado hacia abajo y desempeño financiero a través de orientación al cliente y confianza, normas cooperativas y satisfacción. Relación positiva entre orientación al mercado hacia arriba y desempeño financiero a través de orientación al proveedor y confianza y normas cooperativas.
Prasad, Ranamurthy y Naidu (2001)	Empresas industriales exportadoras del medio oeste de EUA	Escala operativa MKTOR. Respuesta del ejecutivo jefe.	Medida compuesta subjetiva basada en resultados de exportación económico/financieros y estratégica, y la satisfacción con ellos.	Relación positiva a través de las competencias de mercadotecnia. Efecto moderador de intensidad competitiva, integración en internet, tamaño y grado de dependencia de la exportación.



Continúa Anexo 1.

Estudio	Población analizada	Medida de orientación al mercado	Medida de desempeño	Resultados relevantes en materia de orientación al mercado y desempeño
Shoham y Rose (2001)	Empresas israelitas de cuatro sectores.	Escala operativa MARKOR. Respuesta de directivo.	Medidas compuestas de ventas, crecimiento en ventas, rentabilidad y crecimiento en rentabilidad con base en ítems objetivos y subjetivos.	Relación positiva excepto para ventas.
Soehadi, Hart y Tagg (2001)	Empresas minoristas en Indonesia.	Escala operativa. Cuatro componentes (orientación al consumidor, competidor y beneficio y coordinación interfuncional). Respuesta de la persona con más conocimiento sobre la estrategia de negocio.	Medida compuesta subjetiva de desempeño.	Relación positiva.
Subramanian y Gopalakrishna (2001)	Empresas indias ubicadas en Chennai.	Escala operativa basada en MKTOR. Respuesta de ejecutivos <i>senior</i> de mercadotecnia.	Medidas compuestas subjetivas de crecimiento en ingresos globales, ROC, éxito de nuevos productos, retención de clientes y control de gastos, basadas en su importancia y satisfacción con ellos.	Relación positiva. Sin efecto moderador de hostilidad competitiva, turbulencia de mercado y poder del proveedor.
Cadogan, Damianpoulos y Siguaw (2002a)	Exportadores de EUA.	Escala operativa de orientación al mercado de exportación basada en MARKOR. Respuesta de ejecutivo de alto nivel.	Medida compuesta subjetiva de alcance de los objetivos de exportación (base en ventas, beneficio, participación de mercado y nuevos mercados) y medida simple de éxito global de exportación. Medida compuesta de crecimiento en exportación basada en ítems objetivos y subjetivos.	Relación positiva excepto para crecimiento de ventas de exportación. Sin efecto moderador de turbulencia de mercado.
Deshpandé y Farley (2002)	Directivos <i>senior</i> de empresas Chinas ubicadas en seis ciudades.	Escala operativa DFW.	Medida compuesta subjetiva basada en rentabilidad, tamaño, participación de mercado y tasa de crecimiento con relación al principal competidor.	Relación positiva. Sin efecto moderador de la ciudad.

Continúa Anexo 1.

Estudio	Población analizada	Medida de orientación al mercado	Medida de desempeño	Resultados relevantes en materia de orientación al mercado y desempeño
Cadogan, Sundqvist, Salminen y Puumalainen et al. (2002b)	Empresas exportadoras finlandesas.	Escala operativa de orientación al mercado de exportación basada en MARKOR. Respuesta del director de exportaciones.	(1) Medida compuesta objetiva de eficiencia base en ventas de exportación. (2) Medida compuesta de ventas basada en venta objetiva y subjetiva. (3) Medida compuesta subjetiva de beneficio basada en satisfacción con beneficios de exportación.	Relación positiva. Efecto moderador de la complejidad del entorno de exportación y exportación de productos frente a servicios.
Matear, Osborne, Garrett y Gray (2002)	Empresas de servicios de Nueva Zelanda.	Escala operativa desarrollada por Gray et al. (1998). Respuesta del director de mercadotecnia o del CEO.	Medidas compuestas subjetivas de desempeño financiero (con base en rentabilidad, cambio en rentabilidad e ingresos) y desempeño de mercado (con base en satisfacción y lealtad del consumidor, notoriedad, valor de marca, reputación y éxito de nuevos productos).	Relación positiva directamente y a través de la innovación. Sin efecto moderador de la innovación.
Perry y Shao (2002)	Filiales extranjeras de agencias de publicidad basadas en EUA.	Escala operativa basada en MARKOR. Respuesta del director general.	Medidas compuestas subjetivas de desempeño cualitativo y cuantitativo fundamentadas en que los servicios basados en internet incrementan ingresos, rentabilidad, imagen, capacidad de respuesta y atracción.	Sin relación. Efecto moderador de la competencia tradicional. Sin efecto moderador de intensidad competitiva y competencia especial.
Rose y Shoham (2002)	Exportadores israelitas.	Escala operativa MARKOR. Respuesta simple.	Medida compuesta de situación y cambio en ventas y rentabilidad de exportación basada en ítems objetivos y subjetivos.	Relación positiva para rentabilidad y cambio en ventas y rentabilidad basada en generación de inteligencia y respuesta. Sin efectos moderadores de turbulencia de mercado y tecnológica e intensidad competitiva.

Continúa Anexo 1.

Estudio	Población analizada	Medida de orientación al mercado	Medida de desempeño	Resultados relevantes en materia de orientación al mercado y desempeño
Noble, Sinha y Kumar (2002)	Grandes superficies y sector descuento en la industria minorista.	Medida basada en mapas cognitivos de la carta a los accionistas en el informe corporativo anual. Siete componentes (orientación al consumidor y competencia, coordinación interfuncional y énfasis en beneficio, largo plazo, marcas privadas y marcas nacionales).	Medidas objetivas de ROA y ROS.	Relación positiva para orientación al consumidor y énfasis en marcas nacionales. Relación negativa para énfasis en marcas privadas. Efecto moderador de aprendizaje e innovación
Ramesh-shan, Caruana y Pang (2002)	Empresas de Singapur.	Escala operativa de Ruekert (1992). Respuesta del director de desarrollo de productos.	Medidas compuestas subjetivas de desempeño de mercado de nuevos productos (base en participación de mercado, ventas, crecimiento y beneficio) y desempeño de proyecto de nuevos productos (basadas en eficiencia en costos, ventaja de propiedad, ventas y rentabilidad de productos complementarios y nuevas oportunidades de mercado) con relación al nuevo producto introducido en los últimos 5 años. Medida de desempeño global que combina ambas.	Relación positiva basada en recogida de información de mercadotecnia para desempeño de mercado, desarrollo de la estrategia para desempeño de proyecto, y ambas para desempeño global.
Vázquez, Álvarez y Santos (2002)	Organizaciones privadas no lucrativas en España.	Escala operativa basada en la estructura MARKOR. Respuesta del empleado con conocimientos de las operaciones internas de la organización y de la actividad del sector.	Medidas simples subjetivas de número de actividades para beneficiarios, volumen de ingresos de donaciones y relación entre donaciones y gasto con relación a otras organizaciones similares, y grado de cumplimiento de la misión.	Relación positiva.

Continúa Anexo 1.

Estudio	Población analizada	Medida de orientación al mercado	Medida de desempeño	Resultados relevantes en materia de orientación al mercado y desempeño
Tay y Morgan (2002)	Empresas de investigación de mercados y opinión en el Reino Unido.	Escala operativa MARKOR. Respuesta del director de mercadotecnia.	Medidas compuestas subjetivas de desempeño empresarial (basadas en participación de mercado, ROI, nuevos servicios, etc. con relación a competidores) y desempeño de mercado (base en satisfacción del consumidor, notoriedad, etc., con relación a competidores).	Relación positiva. Sin efectos moderadores del dinamismo de mercado, complejidad en el entorno y hostilidad competitiva.
Agarwal, Erramilli y Dev (2003)	Hoteles internacionales.	Escala operativa basada en MKTOR. Respuesta del director general.	(1) Medida compuesta objetiva basada en tasa de ocupación, beneficio de explotación y participación de mercado. (2) Medida compuesta subjetiva basada en calidad de servicio y satisfacción de clientes y empleados con relación a competidores	Relación positiva, directamente y a través de la innovación.
Chang, Jackson y Grover (2003)	Empresas dedicadas al comercio electrónico.	Medida base en análisis de contenidos de carta a accionistas en informe anual. Dos componentes (orientación al consumidor y competidor) con relación al comercio electrónico.	Medidas objetivas de margen de beneficio bruto y crecimiento de beneficio.	Relación positiva.
Calantone, García y Dröge (2003)	Medianas y grandes empresas EUA.	Escala operativa basada en MARKOR. Respuesta de directivo de mercadotecnia, ingeniería o nuevos productos.	Medida subjetiva de desempeño en el desarrollo de nuevos productos basada en beneficio, ventas y participación de mercado con relación a objetivos en el último año.	Relación positiva a través de la rapidez de desarrollo de nuevos productos y planificación estratégica corporativa.

Continúa Anexo 1.

Estudio	Población analizada	Medida de orientación al mercado	Medida de desempeño	Resultados relevantes en materia de orientación al mercado y desempeño
Farrelly y Quester (2003)	Liga de fútbol australiana y patrocinado-res.	Escala operativa basada en la estructura MARKOR. Respuesta de directivo responsable de la relación en el club (orientación al mercado del club) y en el <i>sponsor</i> (orientación al mercado del <i>sponsor</i> y orientación al mercado del club según <i>sponsor</i> ).	Medida compuesta subjetiva de confianza y compromiso. Respuesta del directivo responsable de la relación en el patrocinador.	Relación positiva para la orientación al mercado del club según <i>sponsor</i> y orientación al mercado del <i>sponsor</i> . Sin relación para la orientación al mercado del club.
Hult, Snow y Kandemir (2003)	UEN.	Escala operativa basada en MKTOR. Respuesta de ejecutivo de gestión o mercadotecnia.	Medidas subjetivas compuestas de desempeño (basadas en participación de mercado, crecimiento, beneficio y tamaño con relación a competidores en el último año), y desempeño global (basadas en desempeño y desempeño con relación a competidores).	Relación positiva. Efecto moderador de tamaño y antigüedad.
Jones, Busch y Dacin (2003)	Fuerza de ven-tas y clientes distribuidores en empresas fabricantes de productos finales en EUA	Escala operativa basada en MKTOR. Respuesta del director de ventas y personal de ventas.	Medidas simples subjetivas de calidad de servicio y propensión al cambio. Respuesta de contacto en el distribuidor cliente.	Sin relación.
Krepapa, Bherthon, Webb y Pitt (2003)	Directores de cuentas en UEN de grandes bancos internacionales y sus respectivos clientes industriales.	Escala operativa basada en MKTOR. Respuesta del director de cuentas y de sus clientes.	Medida simple subjetiva de satisfacción global con la relación. Respuesta del cliente.	Relación positiva para orientación al mercado según clientes. Relación negativa para la diferencia entre orientación al mercado según clientes y percibida internamente.

Continúa Anexo 1.

Estudio	Población analizada	Medida de orientación al mercado	Medida de desempeño	Resultados relevantes en materia de orientación al mercado y desempeño
Lai (2003)	Empresas orientadas a la calidad en Hong Kong.	Escala operativa MARKOR. Respuesta del director de calidad o personal responsable de la gestión de calidad.	Medidas subjetivas compuestas de desempeño motivacional (basadas en formación, satisfacción y seguridad de empleados), desempeño de mercado (basadas en éxito de nuevos productos, precios competitivos y satisfacción de clientes), desempeño productivo (basadas en utilización de materiales, mano de obra y capital) y desempeño social (base en derechos de los consumidores, protección medio-ambiental y oportunidades de promoción para empleados).	Relación positiva.
Langerak (2003 b)	Empresas fabricantes en Holanda.	Escala operativa basada en MKTOR. Respuesta del director general o miembro del equipo de dirección.	Medida compuesta subjetiva basada en crecimiento de ventas, rentabilidad, éxito de nuevos productos, ventas de nuevos productos, participación de mercado y ROI con relación a competidores en el último año	Relación positiva a través de la ventaja de diferenciación y basada en orientación al consumidor y a competencia. Efectos moderadores del tipo de estrategia. Sin efectos moderadores de turbulencia tecnológica y de mercado e intensidad competitiva.
Liu, Luo y Shi (2003).	Empresas de propiedad estatal en China	Escala operativa desarrollada por Deshpandé y Farley (1998). Respuesta simple.	Medida compuesta subjetiva de dinamismo del programa de mercadotecnia.	Relación positiva.

Continúa Anexo 1.

Estudio	Población analizada	Medida de orientación al mercado	Medida de desempeño	Resultados relevantes en materia de orientación al mercado y desempeño
Lüneborg y Nielsen (2003)	Bancos escandinavos.	Escala operativa MARKOR. Respuesta de director de mercadotecnia y tecnologías de información.	Medidas compuestas subjetivas de atracción de banca electrónica, desempeño en relaciones de mercadotecnia, desempeño en ventas, y financiero con relación a competidores. Respuesta de directores de mercadotecnia y tecnologías de información.	Relación positiva para atracción y desempeño en relaciones de mercadotecnia. Efecto moderador del tamaño.
Martin y Grbac (2003)	Fabricantes, mayoristas y empresas de servicios industriales en Ohio (EUA).	Escala operativa. Seis componentes (información orientada al consumidor y competidor, información interfuncional, respuesta al consumidor y respuesta a precios y campañas de competidores). Respuesta del CEO/presidente.	(1) Medida primaria objetiva de crecimiento de ventas. (2) Medida simple subjetiva de crecimiento relativo de ventas y medidas compuestas de rentabilidad (base en comparación con objetivos y competidores) y lealtad del consumidor (basada en satisfacción y retención de clientes).	Relación positiva para información orientada al consumidor y compartición interfuncional de información. Relación positiva entre información orientada al competidor y rentabilidad y crecimiento relativo de ventas
Maydeu-Olivares y Lado (2003)	Compañías de seguros que operan en la Unión Europea.	Escala operativa desarrollada por Lado et al. (1998). Nueve componentes (análisis de cliente final, distribuidor, competidores y entorno, coordinación interfuncional y acciones estratégicas de consumidores, competidores y macroentorno).	Medidas primarias objetivas de participación de mercado, crecimiento y rentabilidad anuales promediadas en los últimos tres años.	Relación positiva a través del grado de innovación y desempeño en innovación.

Continúa Anexo 1.

Estudio	Población analizada	Medida de orientación al mercado	Medida de desempeño	Resultados relevantes en materia de orientación al mercado y desempeño
Morgan y Turnell (2003)	Empresas de servicios financieros en el Reino Unido.	Escala operativa basada en MKTOR. Dos componentes (orientación al consumidor y competidor). Respuesta de ejecutivo de mercadotecnia y desarrollo de negocios.	Medida compuesta subjetiva basada en participación de mercado, satisfacción del consumidor, posición competitiva, retención de clientes y crecimiento de ventas, con relación a competidores directos en el último año.	Relación positiva.
Qu y Ennew (2003)	Hoteles chinos.	Escala operativa MARKOR. Respuesta del director general.	Medidas compuestas subjetivas de desempeño (con base en crecimiento de ventas, ROE y medidas específicas del sector), retención de clientes, y medida simple de satisfacción del consumidor.	Relación positiva. Efecto moderador del sector.
Salomo, Steinhoff y Trommsdorff (2003)	Proyectos de innovación en cinco sectores de actividad alemanes.	Escala operativa basada en MARKOR. Tres componentes: generación de inteligencia (inv. de mercados y orientación al consumidor), diseminación de inteligencia y respuesta). Respuesta del director de mercadotecnia.	Medida compuesta subjetiva de éxito global del proyecto (basada en éxito técnico y financiero, participación de mercado, competencia, costos, cumplimiento de normativa, e imagen) y medida simple de éxito técnico. Respuesta del director de proyecto.	Relación positiva entre diseminación de inteligencia y éxito técnico. Efecto moderador de orientación a la innovación.
Singh (2003)	Empresas de India.	Escala operativa MKTOR. Respuesta del CEO o ejecutivo próximo del departamento de mercadotecnia/ Ventas.	Medidas simples subjetivas de ROI, retención de clientes y presencia internacional con relación a competidores desde la reforma económica.	Relación positiva excepto para presencia internacional. Efecto moderador de intensidad competitiva y dinamismo de mercado.



## Anexo 2. Cuestionario utilizado en la investigación cuantitativa

ENCUESTA SOBRE SITUACIÓN DE PYMES EN ZM DE GUADALAJARA

F1 Marcar con una cruz clasificación del negocio

	Pequeña	Mediana
Industria	31 a 100	51 a 250
Comercio	6 a 20	21 a 100
Servicios	21 a 50	51 a 100

ID progresivo	_____
Encuestador	_____
Fecha	_____
Dirección/zona/empio.	_____

1 De las siguientes posturas. Enumere del 1 al 4 las opciones con las que considera que su empresa se identifica más. Donde 1 es la descripción con la que más se identifica y 4 la que menos. (Mostrar tarjeta)

- a **Producción** es producir bienes y servicios de calidad a un precio razonable. Los buenos productos y servicios se venden sólo. Si es posible los bienes y servicios deben estandarizarse para mantener los costos bajos.
- b **Producto-** es producir aquellos productos que ofrecen la mejor calidad, desempeño y características y por ello la empresa debe dedicar toda su energía a hacer mejoras constantes en el producto.
- c **Ventas-** es persuadir a los clientes potenciales a comprar bienes y servicios a través de la venta personal, publicidad u otros medios. Los compradores potenciales deben ser informados y convencidos de los beneficios de nuestros productos.
- d **Mercado-** consiste en integrar todas las actividades de la empresa y el personal hacia la satisfacción de los clientes, proporcionando utilidades satisfactorias al negocio. La firma debe averiguar qué beneficios desean los consumidores y luego proporcionar esos beneficios a través de bienes y servicios.

2 Elija una opción que defina mejor el término mercadotecnia desde su percepción? Comercialización Publicidad Inv. Mercados Promoción  
Herramienta Satis. del cliente Arte Ciencia Técnica Ventas Todos los anteriores Otro \_\_\_\_\_  
(Mostrar tarjeta)

3 ¿Los responsables de la empresa de alto nivel se entrevistan con los clientes para conocer qué productos necesitarán en el futuro?

No (pasar a la preg.5)  Si

4 ¿Con qué frecuencia? Menos de una vez al año  Una vez al año  Cada 6 meses  Cada 3 meses  Cada mes

5 ¿Su empresa cuenta con atención post-venta al cliente?  No (pasar a la preg. 7)  Si

6 En una escala del 1 al 5, donde 5 es la mayor y mejor atención posventa al cliente ¿Cómo calificaría el servicio que ofrece su empresa?  
Deficiente  1  2  3  4  5 Excelente

7 ¿Su empresa se da cuenta de cambios en las preferencias del consumidor?  
 No Pasar a la sig.  Si ¿Qué tan rápido? Muy lento  1  2  3  4  5 Muy rápido

8 ¿Su empresa detecta cambios en las estrategias de la competencia?  
 No Pasar a la sig.  Si ¿Qué tan rápido? Muy lento  1  2  3  4  5 Muy rápido

9 ¿Su empresa ha identificado cambios en las tendencias del mercado con relación a mejoras o cambio de producto?  Si  No  
Si sí, ¿Con qué velocidad? Muy lento  1  2  3  4  5 Muy rápido

10 ¿En su empresa se mide la satisfacción del cliente?  No (pasar a la preg.13)  Si

11 ¿De qué manera lo hace? \_\_\_\_\_

12 ¿Con qué frecuencia? Menos de una vez al año  Una vez al año  Cada 6 meses  Cada 3 meses  Cada mes

13 ¿Su negocio responde a quejas del cliente y realiza las acciones pertinentes?  No (pasar a la preg.17)  Si

14 En una escala del 1 al 5, donde 5 es lo mejor ¿Cómo evaluaría la respuesta de su empresa a las quejas del cliente?  
Deficiente  1  2  3  4  5 Excelente

15 ¿Para usted que significa "crear valor para el cliente"? \_\_\_\_\_

16 En su empresa ¿se discuten las necesidades de los clientes?  No  Si

17 ¿Su empresa sabe a quien le vende (mercado meta)?  No (pasar a la p.19)  Si

18 ¿A quien le vende, quién es su mercado meta? \_\_\_\_\_

En una escala del 1 al 5, donde 5 es totalmente de acuerdo, cómo se siente con las siguientes aseveraciones:

- 19 En su empresa las estrategias de mercadotecnia van encaminadas a brindarle un extra al cliente  
Total desacuerdo  1  2  3  4  5 Total acuerdo
- 20 En su empresa los vendedores comparten información sobre la competencia con sus jefes en la organización  
Total desacuerdo  1  2  3  4  5 Total acuerdo
- 21 Su empresa monitorea (vigila) el nivel de compromiso y orientación hacia el cliente  
Total desacuerdo  1  2  3  4  5 Total acuerdo
- 22 La ventaja competitiva de la empresa está basada en el conocimiento de las necesidades del cliente  
Total desacuerdo  1  2  3  4  5 Total acuerdo
- 23 Su empresa responde inmediatamente ante los ataques directos de la competencia  
Total desacuerdo  1  2  3  4  5 Total acuerdo
- 24 Su empresa monitorea (vigila) normalmente las actividades / esfuerzos de la competencia  
Total desacuerdo  1  2  3  4  5 Total acuerdo
- 25 Su empresa recolecta frecuentemente información de la competencia para ayudar a direccionar sus estrategias  
Total desacuerdo  1  2  3  4  5 Total acuerdo

Continúa Anexo 2.

- 26 ¿En su empresa ha surgido alguna idea de nuevos productos?  No (pasar a la preg.33)  Si
- 27 ¿Existe algún departamento/persona que se dedique a originar dichas ideas, nuevos productos y su lanzamiento?  No  Si
- 28 ¿Se han planteado nuevos mercados a atender?  No  Si
- 29 ¿Su empresa obtiene información sobre el mercado?  No  Si
- 30 ¿Su empresa analiza la aceptación de un nuevo producto?  No  Si
- 31 ¿Su empresa hace promociones sobre sus productos / servicios y desarrolla publicidad?  No  Si
- 32 ¿En su empresa se monitorea el nivel de servicio de la competencia?  No  Si

#### IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA

- A Nombre de la empresa \_\_\_\_\_
- B Tipo de sociedad  Persona física con actividades empresariales  Persona moral  Otro \_\_\_\_\_
- C Dirección \_\_\_\_\_
- D Teléfono \_\_\_\_\_
- E Antigüedad de la empresa (años) \_\_\_\_\_
- F ¿A qué atribuye el éxito de su negocio? \_\_\_\_\_
- G ¿Cuáles son los problemas más comunes en su empresa? \_\_\_\_\_
- H Giro  Calzado  vestido  Textil  Electrónica  metalmecánica  bienes raíces  Otro \_\_\_\_\_
- I Sector  Servicios  Manufactura  Comercialización
- J Número de empleados \_\_\_\_\_
- K Volumen de venta anual  Menos de \$1MdP  Entre \$1MdP y \$3MdP  Entre \$3.1MdP y \$5MdP  Más de \$5MdP
- L Persona entrevistada \_\_\_\_\_
- M Edad del entrevistado 

18-25	<input type="checkbox"/>	26-33	<input type="checkbox"/>	34-41	<input type="checkbox"/>	42-49	<input type="checkbox"/>	50-57	<input type="checkbox"/>
58-65	<input type="checkbox"/>	66-73	<input type="checkbox"/>	Más de 73	<input type="checkbox"/>				
- N Género  Femenino  Masculino
- O Puesto \_\_\_\_\_
- P Último grado de estudios del responsable del negocio  Primaria  Secundaria  Preparatoria  Profesional  Postgrado   
 Si el nivel es profesional contestar:  
 Derecho  Ing.  Contador  Otro \_\_\_\_\_
- Q La empresa es un negocio familiar  No Terminar  Si (pasar a la siguiente pregunta)
- R ¿Qué porcentaje de los empleados (ejecutivos) son miembros de la familia? \_\_\_\_\_
- S Posiciones que ocupan estos miembros en la empresa  Gerencia o dirección comercial  Gerencia o dirección de ventas  Gerencia o dirección de mercadotecnia  
 Combinación de varias áreas  Otras ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

### Anexo 3. Participantes y guía de tópicos en las sesiones de grupo.

#### A. PARTICIPANTES EN LAS SESIONES DE GRUPO

Nombre	Nivel de estudios	Edad	Giro de la empresa	Sector	Segmento	Años de operación
RRA	Ingeniero industrial	24	Imprenta industrial	Industrial	Pequeña	39
TRHE	Ingeniero químico	29	Suplementos alimenticios para ganado	Industrial	Pequeña	17
GUH	LAE posgrado	46	Hotelería	Servicios	Pequeña	20
NPF	Contador público	57	Construcción	Industrial	Pequeña	20
PH	Ingeniero industrial	25	Transporte	Servicios	Pequeña	1.5
CA	LAF	33	Hielo	Industrial	Pequeña	45
EGJ	LAE	33	Uniformes	Industrial	Pequeña	5
GCC	Comercio internacional posgrado	28	Logística internacional	Servicios	Mediana	10
GCG	Arquitectura	36	Consultoría en ingeniería	Servicios	Mediana	6
MMM	LAE	25	Metalmecánico-electrónica	Comercio	Mediana	20
PRPA	LAE trunca	36	Mapas, planos y software	Comercio	Mediana	15
RSR	Comercio internacional	36	Ferretería	Comercio	Mediana	45
AVF	Ingeniería	45	Computadoras y software	Comercio	Mediana	16
CMT	Carrera comercial	50	Artículos de oficina	Industrial	Mediana	32

#### B. GUÍA DE TÓPICOS DE LAS SESIONES DE GRUPO

Perfiles de los grupos

Perfil 1: Pequeña empresa (según clasificación de la Secretaría de Economía). Dueños/gerentes o encargados.

Perfil 2: Mediana empresa (según clasificación de la Secretaría de Economía). Dueños/gerentes, directivos o encargados.

Requisitos: empresas locales (no filiales) de giros formales diversos, no repetidos. No servicios financieros, ni asesorías de índole alguna.

- Bienvenida por parte de la moderadora y explicación de objetivo, dinámica y reglas de la sesión. (Objetivo: Conocer la situación de las empresas tapatías en los últimos años).
- Para romper el hielo y obtener apertura emocional, se invita a los participantes a que se presenten a sí mismos.

## Antecedentes

1. Trayectoria como empresarios / en los negocios.
  - a. Negocios anteriores frente al actual
  - b. Su evolución en los negocios: factores que contribuyeron al éxito / fracaso de sus negocios
2. En términos generales: factores que impactan la administración de una pyme de manera positiva y negativa.
  - a. En términos específicos: ¿cómo han afectado / afectan dichos factores en sus negocios, considerando los últimos cinco años?
3. La situación actual de sus negocios (evitando temas financieros y crisis).
4. Considerando los últimos cinco períodos, ¿qué han hecho para obtener resultados mejores / distintos?
5. Conclusión del tópico: Cinco recomendaciones para mejorar la gestión administrativa de una pyme.

## I- Mercadotecnia y orientación al mercado

1. Clientes:
  - a. Lo que debería ser frente a lo que es más importante para sus clientes. Razones.
  - b. ¿Quiénes son sus clientes? Por qué lo creen así.
  - c. ¿Por qué les compran? En términos generales, descripción breve del proceso de compra.
2. FODA:
  - a. ¿Cuáles creen ustedes que son sus fortalezas y sus debilidades? ¿Por qué? ¿En qué ayuda saberlo? ¿Qué se ha hecho al respecto?
  - b. ¿Cuáles creen ustedes que son sus oportunidades y sus amenazas? ¿Por qué? ¿En qué ayuda saberlo? ¿Qué se ha hecho al respecto?
3. Mercadotecnia:
  - a. Definición.
  - b. Mostrar tarjetas. Dar la indicación de que elijan un número para comentarlo. ¿Con cuál de las definiciones concuerdan?
  - c. ¿Aplican la mercadotecnia en sus negocios? ¿Cómo? Ventajas y
  - d. desventajas.
  - e. ¿Cuentan con departamento de mercadotecnia? SÍ / NO. Razones (al final se vuelve a tocar el tema, en la sección de Institucionalidad).
4. Orientación:
  - a. ¿Cómo se puede orientar un negocio? ¿Tienen orientado su negocio?
  - b. Definir orientación de sus negocios:
    - i. Producto
    - ii. Producción
    - iii. Ventas
    - iv. Mercado
  - c. Razones de la orientación. Ventajas y desventajas
5. Conclusión del tópico: Definición de mercadotecnia (no tiene que haber un consenso) y argumentos a favor y en contra de la orientación de sus empresas.

## II- Mercado meta

1. ¿Cuál es su mercado meta? Detectar familiarización con el término mercado meta, qué tan claro lo tienen definido.

2. ¿Cómo lo definieron? ¿Cuál ha sido el efecto / impacto en sus negocios? Ventajas y desventajas de tenerlo definido.
3. Si no lo tienen definido, razones, ventajas y desventajas. ¿Creen que sería útil definirlo? ¿En qué sentido? ¿Cuál proceso / metodología / criterios / acciones llevarían a cabo para definirlo?
4. Conclusión del tópico: Ventajas y desventajas de definir el mercado meta.

### III- Análisis FODA

1. Familiarización con el término y uso de la herramienta. ¿La utilizan / han utilizado?
2. Para quienes la han empleado: ¿qué proceso siguieron para conformar el FODA?
3. Grado de utilidad / impacto en sus negocios: lo bueno y lo malo del FODA.
4. Si no lo tienen definido, razones. Lo bueno y lo malo de no contar con un FODA. ¿Creen que sería útil definirlo? ¿En qué sentido? ¿Cuál proceso / metodología / acciones llevarían a cabo para definirlo?
5. Conclusión del tópico: Ventajas y desventajas del análisis FODA

### IV- Desempeño

1. Considerando su paso por los negocios en los últimos cinco años, ¿han tenido éxito en los negocios? (espontáneo) Razones.
2. Profundizar:
  - a. Comportamiento en ventas (histórico en términos relativos).
  - b. Crecimiento o disminución en número de empleados.
  - c. Crecimiento o disminución en superficie.
  - d. Crecimiento o disminución en número de sucursales.

### V- Institucionalidad

- a. Descripción de áreas funcionales de la empresa
  - a. ¿Existen como tal y funcionan como tal?
  - b. Áreas o departamentos que conforman la empresa.
- b. Directivos / gerencias
  - a. ¿Quiénes ocupan los puestos clave?: dueños, familiares de los dueños, externos. ¿Qué puestos ocupan y bajo qué criterios les fueron asignados? Ventajas y desventajas de las empresas familiares / de contratar externos.
- c. Departamento de mercadotecnia (profundizar)
  - a. Existe dentro de la organización / o como outsourcing / o contratación por proyecto. SÍ / NO. ¿Por qué? Ventajas y desventajas de unos y otros.
  - b. Descripción del departamento de mercadotecnia: funciones, personal, perfil de quien lo preside. Si lo preside el gerente de ventas, describir sus funciones.
- d. Conclusión del tópico V: Ventajas y desventajas de contar con un departamento / servicio / asesoría de mercadotecnia.

#### Anexo 4. Matriz comparativa de las conclusiones en las investigaciones cuantitativa y cualitativa

Concepto	Cuantitativo	Cualitativo	Conclusiones
<p><b>Concepto de Mercadotecnia</b></p>	<p>El concepto de mercadotecnia es conocido superficialmente por las pyme de la ZMG; no tienen conocimiento profundo del significado, usos y alcances.</p> <p>La falta de conocimientos de la muestra sobre mercadotecnia, en general, y sobre teorías de mercadotecnia, en particular, es incuestionable, pues únicamente 35% contestó en forma correcta. El 65% aludió a una sola opción, en la que predominan comercialización y ventas.</p> <p>Las ventas y comercialización son las funciones de mercadotecnia con lo que más confunde a la muestra la definición de mercadotecnia, situación que indica el alto desconocimiento de herramientas y estrategias de mercadotecnia.</p> <p>El 21% piensa que mercadotecnia es ventas y comercialización, 13% lo confunde con publicidad y el 12% lo define como investigación de mercados; esto es, el 45%, casi la mitad, es ajeno a la mercadotecnia.</p> <p>La práctica de la mercadotecnia se da en un porcentaje reducido de las pyme de la ZMG. No hay un proceso sistemático para la aplicación del concepto de mercadotecnia.</p> <p>Las estrategias, políticas y funciones de mercadotecnia son desarrolladas informalmente. No cuentan con definición de políticas y tampoco planes de mercadotecnia. No se llevan a cabo institucionalmente, las decisiones se improvisan cuando se presentan los problemas.</p> <p>Solo un poco más del 35% conoce con claridad el significado del término mercadotecnia.</p>	<p>Todas las empresas pequeñas han hecho algo de mercadotecnia; sin embargo, las empresas medianas son más escépticas respecto a mercadotecnia. En las pequeñas todos están abiertos a recibir ayuda de <i>outsourcing</i>; incluso lo han contratado. A la mayoría les ha funcionado, y en las medianas afirman que no les ha sido útil.</p> <p>Todas las empresas afirmaron hacer <i>“algo”</i> de mercadotecnia. Solo un empresario dijo que no. <i>“Nosotros no hacemos nada de publicidad, y para mí, mercadotecnia es solo publicidad”</i></p> <p>Otro mencionó: <i>“Mercadotecnia es planeación, no solo publicidad”</i></p> <p>Medianas- <i>“Mercadotecnia es un mal necesario; al final, deberíamos de tomarlos en cuenta; son los especialistas, pero no estamos acostumbrados a gastar en eso”</i>.</p> <p>Algunos de ellos, en especial las pequeñas empresas, se han documentado respecto a mercadotecnia a través de internet, han escuchado o tienen un conocido que <i>hace “algo”</i> de mercadotecnia.</p>	<p>Hay una visión negativa de la mercadotecnia, surgida de la investigación cualitativa, siendo el mismo escenario para pyme. Y al mismo tiempo hay una carencia de conocimientos de mercadotecnia; lo que lleva a la conclusión de que es difícil que las pyme intenten beneficiarse de una ventaja competitiva que les permita enfrentar la competencia.</p> <p>La confusión de los directores, gerentes y, en general, responsables de las pyme acerca del término <i>mercadotecnia</i> con publicidad, ventas, investigación de mercados y comercialización muestra el reducido conocimiento del concepto de mercadotecnia.</p> <p>Tienen cierta claridad en cuanto a la necesidad de la aplicación de la mercadotecnia, pero la falta de conocimientos y capacitación, así como la necesidad de atender lo urgente más que lo importante, impide el hacer un alto en el camino y atender cuestiones estratégicas.</p>

Continúa Anexo 4.

<b>Concepto</b>	<b>Cuantitativo</b>	<b>Cualitativo</b>	<b>Conclusiones</b>
<p><b>Orientación estratégica</b></p> <p><b>Generalidades</b></p>	<p>La orientación al mercado no es el enfoque de las pyme. La filosofía estratégica de estos negocios es a ventas.</p> <p>La orientación al mercado no es el compromiso de las pyme; de hecho, están orientadas a ventas principalmente, a pesar de que expresan que están comprometidas con el cliente.</p> <p>Las pyme del sector industrial consideran que tienen un producto superior, con calidad y características adecuadas, y por ello suponen que el mercado las preferirá, olvidando la necesidad de conocer cuáles son las necesidades reales de los clientes. Esa inclinación se presenta con una preferencia de al producto de 23.7, y a la producción con 30.5%.</p> <p>El sector de servicios es el más proclive al mercado en el 44.1% de los casos. Muchas de las acciones que llevan a cabo los responsables de los pequeños y medianos negocios son intuitivas o por imitación, mas no necesariamente por conocimiento.</p> <p>Las empresas del sector comercio tienen una fuerte orientación a ventas (48.4%).</p> <p>Las pyme tienen una mayor orientación a las ventas, 37.3% y 36.8%, respectivamente. Sin embargo, hay mayor orientación al mercado en la pequeña que en la mediana.</p> <p>Los reactivos en la encuesta relativos a la satisfacción del cliente nos indican el nivel real de orientación al mercado, pues 83% de la muestra que afirma medir la satisfacción del cliente no lo hace formalmente.</p>	<p>La mayoría eligió la orientación al mercado y la orientación a ventas, pero la inclinación a la OM se dio por influencia de algunos de los participantes en las sesiones grupales. De los participantes que eligieron la orientación a ventas inicialmente, al final dijeron estar más enfocados al mercado, pues se percataron de que es la orientación más adecuada. Los empresarios de pequeños negocios son más jóvenes. Esto explica por qué las pequeñas empresas resultan ser más orientadas al cliente: son los jóvenes quienes se actualizan, están en contacto con Internet y con diversas estrategias de las grandes empresas transnacionales, buscando hacer cosas nuevas y de moda para “funcionar”, y la orientación al mercado, dicen, es tema “nuevo y de moda” con el que están más familiarizados.</p>	<p>Es viable que estén conscientes de que el compromiso debe ser con el cliente; sin embargo, hay cierta miopía en la actitud de gran parte de los dueños y directores o gerentes de pyme de la ZMG. Estriba en que aun cuando saben que deben orientarse al cliente, lo eluden para buscar las ventas, en lugar de enfocarse a lo que el cliente requiere, lo que a la larga les sería más redituable. Esa necesidad de inclinarse a las ventas tiene relación con la atención a lo urgente y no a lo importante, pues lo que requieren es flujo, y este se logra con ventas, sin visualizar las necesidades de largo plazo.</p> <p>El conservadurismo de los responsables de los negocios medianos puede ser la razón de la falta de orientación al mercado. A diferencia de la modernidad de los pequeños.</p> <p>El sector de la economía es una variable determinante para la orientación estratégica; esto es que, dependiendo del sector industrial, comercio o servicios hay inclinación a uno u otro tipo de orientación estratégica. El sector industrial se orienta a la producción y al producto; el comercio, a las ventas, y sector de servicios, al mercado.</p>

Continúa Anexo 4.

<b>Concepto</b>	<b>Cuantitativo</b>	<b>Cualitativo</b>	<b>Conclusiones</b>
<b>Aspectos estratégicos y herramientas</b>		<p>La mayoría de los participantes tienen idea de la filosofía necesaria para la administración de una empresa, como esfuerzo independiente. Ninguno menciona la orientación al mercado como estrategia, algunos aludieron a sus componentes.</p> <p>Otro indicador de la no orientación al mercado es la falta de conocimiento de herramientas para evaluar la orientación al mercado o para crearla.</p> <p>Ningún participante mencionó el término FODA, aun cuando algunos aseguran realizar esfuerzos para identificar las fortalezas de su negocio.</p>	
<b>Mercado meta</b>	<p>El 82% afirma conocer su mercado meta; sin embargo, cuando se analiza la información sobre cuál es el mercado meta que ellos precisan, se observa que solo el 3% proporciona una definición clara y completa de mercado meta. Y confirma que los conocimientos de mercadotecnia son bajos, como se ha expresado anteriormente. Este apartado puede relacionarse con lo expresado en el reactivo en el que se preguntó si "un negocio orientado al mercado es aquel que desea vender todos sus productos abarcando todo tipo de clientes", al que 69% contestó afirmativamente, esto es, en forma incorrecta.</p>	<p>No tienen una definición, no mencionan "mercado meta".</p> <p><i>"El cliente evoluciona, no siempre es el mismo"</i></p> <p><i>"Buscas donde meter tu producto, a quien se deje, le vendes"</i></p>	<p>Hay coincidencia en ambos estudios, ya que si en el cuantitativo el 3% ofrece una definición clara, en el cualitativo dicen vender a quien se deja.</p>



Continúa Anexo 4.

<b>Concepto</b>	<b>Cuantitativo</b>	<b>Cualitativo</b>	<b>Conclusiones</b>
<b>Competencia</b>	La orientación a la competencia es una preocupación de los negocios medianos y pequeños, sin un seguimiento sistemático y sin monitorear frecuentemente las acciones de los competidores.	Dicen analizar las actividades de la competencia, pero de manera poco formal o sistemática.	Hay coincidencia entre las investigaciones, pues la opinión en ambos casos es que sí les preocupa, pero no hay un seguimiento sistemático de las acciones de la competencia. Por lo tanto se puede inferir que si les preocupa la competencia, sin embargo, desconocen los medios de monitorearla sistemáticamente.
<b>Tienen departamento de mercadotecnia</b>	El 28% de la muestra tiene departamento de mercadotecnia; por lo tanto, se podría suponer que esta pequeña parte de las pyme debería contar con los conocimientos y cimientos para aplicar la mercadotecnia en la organización, ello siempre y cuando tengan personal preparado, preferentemente profesional para cumplir con las funciones del área y además con la influencia y peso dentro del negocio para lograr que la estrategia permee a todos los departamentos, y se convierta en esta forma en una cultura organizacional, más que las acciones individuales de un departamento de la empresa. La estructura del área de mercadotecnia en las pyme de la ZMG es débil, pues únicamente cuentan con departamento de mercadotecnia un poco más de la cuarta parte de la muestra, y cuando el departamento existe se conforma por no más de dos personas.	Pequeñas – <i>“La mayoría de las empresas empezamos haciendo todos un poquito de todo, no hay departamentos, ni personas que se dediquen a una u otra cosa”.</i> <i>“Mi opinión es muy limitada, solo llevo dos años como empresario. No puedes dedicarte a todo, si no ¿a qué hora vendes?”</i> No cuentan con departamento de MKT, a excepción de uno de las medianas empresas <i>“Si tuvimos un mercadólogo pero no nos funcionó mucho”</i> <i>“Un departamento de mercadotecnia lo único que quiere es gastar, entonces mejor no se tiene, para que esas decisiones las tomemos los directores”</i> <i>“Sin embargo siempre realizamos esfuerzos de mercadotecnia a nuestro modo”.</i>	En la cuantitativa hay una diferencia relacionada con la cantidad de empleados de la empresa (es decir el tamaño) y la existencia del departamento de mercadotecnia. En medianas, es decir, a mayor número de empleados hay más posibilidades de que cuenten con un departamento de mercadotecnia.  Al no ser una función importante para los responsables de las pyme, estos no incluyen en su organigrama el departamento de mercadotecnia, como se puede observar en los comentarios literales de los participantes de la cualitativa.

Continúa Anexo 4.

<b>Concepto</b>	<b>Cuantitativo</b>	<b>Cualitativo</b>	<b>Conclusiones</b>
<b>Definición de éxito</b>		<p>Para pequeñas y medianas empresas, la definición de éxito es crecimiento en ventas y permanencia en el mercado; los otros factores son añadidura del éxito. <i>Aseguraron que una empresa que ha tenido crecimiento en ventas, aunque no sea conocida por el mercado, es una empresa con éxito, y viceversa, una empresa que es conocida como la número uno en el mercado pero no ha tenido crecimiento en ventas no es exitosa.</i></p> <p>El éxito se define por el número de años de vida de la empresa.</p>	<p>La definición de éxito es mucho más clara en el cualitativo debido al tipo de técnica al ser la pregunta abierta. En el cuantitativo este aspecto no queda claro.</p> <p>Es claro que para ambos tipos de empresas la definición de éxito es crecimiento en ventas y permanencia en el mercado; los otros factores son añadidura del éxito. Aseguran que una empresa que ha tenido crecimiento en ventas aunque no sea conocida por el mercado, es una empresa exitosa.</p>

## BIBLIOGRAFÍA

- Avlonitis, G. y Gounaris, S., (1999). Marketing orientation and its determinants en *European Journal of Marketing*, 33(11/12), 1003-1037.
- Baker, M., J. y Saren, M., (2010). *Marketing theory, a student text*. London: Sage Publications.
- Berryman, J., (1983). Small business failure and bankruptcy: a survey of the literature, *International Small Business Journal*, 1(4), 47-59.
- Blankson, Ch., y Ming-Sung Ch., J., (2005). Have small businesses adopted the market orientation concept? The case of small businesses in Michigan, *Journal of Business and Industrial Marketing*, 20(6), 317-330.
- Bradley, D., (1998). Small business bankruptcy caused by poor marketing, *Small Business Advanced National Center*, (on line). University of Central Arkansas. Recuperado de <http://sbaer.uca.edu/Research/1998/SMA/98smal53.txt>. [Consultado el 5 de febrero de 2014]
- Bradshaw, R.; Maycock, C.; Öztel, H., (2008). Exploring SME market orientation: an organisational learning perspective, *Education + Training*. 50(8/9), 764-777.
- Calvo, T. y Méndez B., (1995). *Micro y pequeña empresa en México*; Centro Francés de Estudios Mexicanos y Centroamericanos.
- Cameron, R., (2009). A sequential mixed model research design: design, analytical and display issues, *International Journal of Multiple Research Approaches*, 3(2), 140-152.
- Cameron, R. y Molina–Azorín J.F., (2010). The use of mixed methods across seven business and management fields, *Justice and Sustainability in the Global Economy*; 10th International Federation of Scholarly Associations of Management, Paris, France.
- Carson, D. y Gilmore, A., (2000). Marketing at the interface: Not what but how? *Journal of Marketing Theory and Practice*, 8(2), 1-7.
- Carson, D., (2003). *Marketing for small and medium enterprises*, The Marketing Book, 5ª ed., Editor Michael Baker, Butterworth-Heinemann.

- Carson, D.; Cromie, S.; McGowan, P.; Hill, J., (1995). Marketing and entrepreneurship in SMEs: An Innovative Approach, USA: Prentice Hall.
- Christensen, C. M., (2008). What is an organization's culture? Boston: Harvard Business School Press.
- Creswell, J. W., (2002). Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches. 2a. ed. USA: Sage Publications.
- Day, G. S., (1990). The market driven strategy; New York: The Free Press.
- Day, G. S., (1999). The market driven organization, New York: The Free Press.
- Deng, S. & Dart, J., (1994). Measuring market orientation, a multifactor, multi-item approach, *Journal of Marketing Management*, 10. 33(11/12), 1003-1037.
- Deshpandé, R. y Farley, J., (1996). Understanding market orientation: A Prospectively Designed Meta-Analysis of Three Market Orientation Scales, *Marketing Science Institute*, 96-125.
- Deshpandé, R. y Webster, F. E. Jr. (1989). Organizational culture and marketing: defining the research agenda, *Journal of Marketing*, 53, 3-15.
- Deshpandé, R., (1983). Paradigms Lost: On Theory and Method in Research in Marketing, *Journal of Marketing*, 47, 101-110.
- Deshpandé, R.; Farley, J.; Webster, F. E. Jr., (1993). Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrat Analysis, *Marketing Science Institute Report*.
- Diario Oficial de la Federación. Marzo 1999, México.
- Donato, V., Ahedo Ch., y Novaro S., (1984). Propuesta metodológica para un observatorio latinoamericano de la pequeña y mediana empresa, Washington, D.C: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Drucker, P. F., (1954). The practice of management, New York: Harper and Row Publishers.
- Esslemont, D. & Lewis, T., (1991). Some Empirical Tests of the Marketing Concept, *Australia, Marketing Bulletin*, 2, 1-7.
- Félix, R. y Hinck, W., (2005). Market Orientation of Mexican Companies, *Journal of International Marketing*, 13(1), 111-127.

- Felton, A., (1959). Making the marketing concept work, *Harvard Business Review*, 37(4), 55-65.
- Fernández del Hoyo, A. P., (2006). El grado de Orientación al Mercado en la Empresa Española (en línea) en *Eumed.net*; Recuperado de <http://www.eumed.net/tesis.doctorales/2006/apfh/1d.htm> [Consultado el 8-abril-2011]
- Fillis, I., (2002). Small Firm marketing theory and practice: insights from the outside, *Journal of Research in Marketing & Entrepreneurship*, 4(2), 134-157
- Fischer, E. y Reuber R., (1995). The Importance of Market Orientation for Emergent Firms; Babson College.
- Fong, R. C., (2002). Rol que juegan activos intangibles en la construcción de ventaja competitiva sustentable en la pyme. Un estudio de casos con empresas de Cataluña y Jalisco, Tesis doctoral, Universidad Autónoma de Barcelona, España.
- Fullerton, R. A., (January, 1988). How modern is modern marketing? Marketing's evolution and the myth of the production era, *Journal of Marketing*, 52, 108-125
- Galbraith, S. y McNabb D., (1993). Marketing orientation in small businesses: development of a diagnostic instrument. Recuperado de <https://sites.google.com/a/uca.edu/sbanc/home>
- Gilmore, A.; Carson, D.; Grant, K., (2001). SME marketing in practice, *Marketing Intelligence & Planning*, 19(1), 6-11.
- Gilmore, A.; Carson, D.; O'Donnell, A.; Cummins, D., (1999). Added value: A qualitative assessment of SME marketing, *Irish Marketing Review*. 12(1), 27-35.
- Grant, R. M., (1999). *Contemporary strategy analysis*, Blackwell Business.
- Gray, B., (2009). Optimizing Market Oriented Practices, *Proceedings of the Performance Measurement Association Conference*.
- Gray, J. B, y Hooley, G. J., (2002). Market orientation and service firm performance; *European Journal of Marketing*, 36(9/10), 980-989.

- Gray, J. B.; Matear, S.; Boshoff C. & Matheson P., (1998). Developing a better measure of market orientation, *European Journal of Marketing*, 32(9/10), 884-903
- Greyser, S. A., (1997). Janus and marketing: The past, present, and prospective future of marketing, D.R. Lehmann & K. E. Jocz (Eds), *Reflections on the futures of marketing*. Cambridge, MA: Marketing Science Institute.
- Grönroos, Ch., (1999). Defining Marketing: A Market Oriented Approach, *European Journal of Marketing*, 23(1), 52-60.
- Harrison, R. L. y Reilly, T. M., (2011). Mixed methods designs in marketing research, *Qualitative Market Research: An International Journal*, 14(1), 7-26.
- Heiens, R. A., (2000). Market orientation: Toward an integrated framework, *Academy of Marketing Science Review*, 4(1), 1-5.
- Hernández, S. R.; Fernández-Collado, C.; Baptista L. P., (2010). *Metodología de la investigación*, México: McGraw Hill.
- Hill, J. y Wright, L. T., (2000). Defining the scope of entrepreneurial marketing, *Journal of Enterprising Culture*, 8(23), 23-46.
- Hill, J. (2001). A multidimensional study of the key determinants of effective SME marketing activity: Part 1, *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 7(5), 171-204.
- Hills, G. E.; Hultman C. M.; Miles, M. P., (2008). The evolution and development of entrepreneurial marketing, *Journal of Small Business Management*, 46(1), 99-112.
- Hogarth-Scott, S.; Watson, K.; Wilson, N., (1996). Do Small Businesses have to practice marketing to survive and grow? *Marketing Intelligence and Planning*, 14(1), 6-18.
- Hollander, S. C., (1986). *The marketing concept: A déjà vu, marketing management technology as a social process*, New York: George Fisk.
- Homburg, C. y Pflesser C., (2000). A multiple-layer of market-oriented organizational culture: Measurement issues and performance outcomes, *Journal of Marketing Research*, 37, 449-462.

- Huber, F., Herrmann, A. y Morgan, R., (2001). Gaining Competitive Advantage Through Customer Value Oriented Management, *The Journal of Consumer Marketing*, 18(1), 41-53.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía, (2009). Micro, pequeña, mediana y gran empresa. Censos Económicos.
- Jaworski, B.; Kohli, A.K.; Sahay, A., (2000). Market-driven versus driving markets, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 45-54.
- Jones, D.G., Brian, (2007). The myth of the marketing revolution, *Journal of Macromarketing*, 27(1), 15-24.
- Jones, D. G., Brian; Norberg, P. y Rozett, R. T.; (2007). Take two Aspirins and don't call me in the morning: A descriptive History of Health Care Advertising, 1900–1980; CHARM.
- Keith, R. J., (1960). The Marketing Revolution, *Journal of Marketing*, 24(1), 35-38.
- Kohli, A. K. y Jaworski, B.J., (April, 1990). Market Orientation: The construct, research propositions and management implication, *Journal of Marketing*, 54, 1-18.
- Kohli, A. K., Jaworski B. J. y Kumar A., (November 1993). MARKOR: A Measure of Market Orientation, *Journal of Marketing Research*, 30, 467-77.
- Kotler, P., (November, 1997). From sales obsession to marketing effectiveness, *Harvard Business Review*. 55(6), 1-9.
- Kotler P., (2000). *Marketing Management*, 10a ed. México: Prentice-Hall.
- Kotler, P. y Keller, K. L., (2006). *Marketing Management*, 12a. Ed., New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Koller, M., (2008). A future research agenda for mixed method designs in business research, *International Journal of Business Research*, 8(4), 50-60.
- Kotter, J. P., (1995). *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*, Harvard Business Review.
- Lafferty, B. A. y Hult, T.G., (2001). A Synthesis of Contemporary Market Orientation Perspective, *European Journal of Marketing*, 35(1/2), 92-109.
- Levitt, T., (1960). Marketing myopia, *Harvard Business Review*. 38(4), 24-47.

- Marcati, A.; Guido, G.; Peluso, A.M., (2010). What is marketing for SMEs Entrepreneurs? The need to market the marketing approach, *Journal of Marketing Trends*.
- Martínez, S., M.C., (2004). Un modelo de orientación al mercado desde la perspectiva de aprendizaje organizacional: evidencia empírica en el contexto mexicano, Tesis doctoral, Universidad Autónoma de Aguascalientes, México.
- Mastenbroek, E. y Doorenspleet, R., (2007). Mind the gap! On the possibilities and pitfalls of mixed methods research, 4th ECPR General Conference, Pisa.
- McCartan-Quinn, D. y Carson, D., (2003). Issues which Impact upon Marketing in Small Firms, *Small Business Economics*, 21, 201-213.
- McKenna, R., (1991). Marketing is everything, *Harvard Business Review*. 69(1), 65-79.
- McKitterick, J.B., (1957). What is the Marketing Concept? Proceedings of frontiers of marketing thought and science, American Marketing Association, Illinois, USA.
- McNamara, C. P., (1972). The present status of the marketing concept, *Journal of Marketing*, 36(1), 50-57.
- Morgan, R. E., (1996). Conceptual foundations of marketing and marketing theory, *Management Decision*, 34(10), 19-26.
- Morgan, R. E. y Strong C. A., (1998). Market Orientation and dimensions of strategic orientation, *European Journal of Marketing*, 32(11/12), 1051-1073.
- Narver, J. y Slater, S., (1990). The effect of a market orientation on business profitability, *Journal of Marketing*, 54(4), 20-35.
- Narver, J. C.; Slater, Stanley F.; Tijte, B., (1998). Creating a Market Orientation, *Journal of Market Focused Management*, 2(3), 241-255.
- Noble, Ch. H., Sinha, R. K. y Kumar, A., (2002). Market orientation and alternative strategic orientations: A longitudinal assessment of performance implications, *Journal of Marketing*, 66, 25-39.
- O'Donnell, A.; Gilmore, A.; Carson, D. y Cummins, D., (2002). Competitive Advantage in small to medium sized enterprises, *Journal of Strategic Marketing*, 10, 205-223.



- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, (2007). SMEs in México, issues and policies, Paris.
- Olavarrieta, S.; Friedmann, R. e Hidalgo, P. (1999). Orientación al mercado en una nación en desarrollo: evidencia con empresas chilenas, *Revista Latinoamericana de Administración-Academia*, 22, 83-96.
- Pelham, A. y Wilson, D. T., (1996). A longitudinal study of the impact of market structure, firm structure, strategy, and Market orientation culture on dimensions of small-firm performance, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24(1), 27-43.
- Pelham, A. M., (January, 2000). Market orientation and other potential influences on performance in small and medium sized manufacturing firms, *Journal of Small Business Management*, 38, 48-67.
- Pelham, A.M. y Wilson, D. T., (1996). Does market orientation matter for small firms? Working Paper, Marketing Science Institute, 95-102.
- Perrinjaquet, Amandine L.; (2007). The value/personality-attitude-behavior hierarchy and its impact on individual performance in the context of market orientation; Tesis doctoral, Universidad de Lausanne.
- Porter, M. E., (2002). Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior, 7ª reimpresión, México: Grupo Editorial Patria.
- Porter, M. E., (November-December, 1996). What Is Strategy? *Harvard Business Review*, 74(6).
- Raju, P. S.; L.; Subhash C. C.; Michael, D.; (2011). Market orientation in the context of SMEs: A conceptual framework, *Journal of Business Research*, Elsevier, 64, 1320-1326.
- Reijonenn, H., (2009). Role and Practices of Marketing in SMEs, Joensuu Yliopisto.
- Reynolds, P.A. y Lancaster, A., (2003). Is There a Need for a New Paradigm for Small Business Marketing? *Studies in Social Marketing Series*, London Metropolitan University Business School. Working paper
- Rionda, R., J. I., (2005). Contextos del desarrollo regional en México, en Eumed.net (en línea). Recuperado de [www.eumed.net/libros/2005/jirr/](http://www.eumed.net/libros/2005/jirr/) [Consultado el 2-feb-2014]

- Rostro, F., (November, 2005). General diagnosis of Mexican SMEs from the perspective of the marketing practices efficiency: The importance of strategic market planning as a source of competitive advantage creation, CONCYTEG. Recuperado de [http://www.concyteg.gob.mx/ideasConcyteg/Archivos/65062010\\_GENERAL\\_DIAGNOSIS\\_MEXICAN\\_SME\\_PERSP\\_MKT\\_PRAC\\_EFFIC.pdf](http://www.concyteg.gob.mx/ideasConcyteg/Archivos/65062010_GENERAL_DIAGNOSIS_MEXICAN_SME_PERSP_MKT_PRAC_EFFIC.pdf)
- Ruekert, R. W., (1992). Developing a market orientation: An organizational strategy perspective, *International Journal of Research in Marketing*, 9(3), 225-245.
- Sashittal, H. C. y Jassawalla, A. R., (2001). Marketing Implementation in Smaller Organizations: Definition, Framework, and Propositional Inventory, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29(1), 45-69
- Savitt, R. (October, 1980). Historical Research in Marketing, *Journal of Marketing*, 44(4), 52-58
- Savitt, R., (1990). Some observations about marketing orientation and the growth of small entrepreneurial firms, *Proceedings of the 5th National Conference, USASBE*, 225-231.
- Schettino, Y. M., (2002). México, Problemas sociales, políticos y económicos, México: Pearson Educación.
- Secretaría de Economía, (2001). Bases de la consulta nacional para la estrategia PyME 2001-2006.
- Sistema Estatal de Información Jalisco, (2006).
- Serwer, A., (January, 2004). "Hot Starbucks to go", *Fortune Magazine*.
- Shapiro, B. P., (November 1988). What in the Hell is Market Oriented? *Harvard Business Review*. 66(6), 119-125.
- SIEM México; [www.siem.gob.mx](http://www.siem.gob.mx)
- Simpson, M., Padmore, J. y Taylor, N., (2005). Marketing is SMEs, University of Sheffield, Management School.
- Simpson, M.; Padmore, J.; Taylor, N.; Frecknall-Hughes, J., (2006). Marketing in small and medium size enterprises, *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*. 12(6), 361-387.

- Slater, S. F., (2001). Market Orientation at the beginning of a new millennium, *Managing Service Quality*, 11(4), 230-233.
- Slater, S. F. y Narver, J.C., (January, 1994). Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship? *Journal of Marketing*, 58, 46-55.
- Slater, S. F. y Narver J. C., (April 2000). The Positive Effect of a Market Orientation on Business Profitability: A Balanced Replication; *Journal of Business Research*, 48(1), 69-73.
- Spillard, P.; Moriarty, M. y Woodthorpe, J., (1994). The role matrix: A diagnostic test of marketing health; *European Journal of Marketing*, 28(7), 55-76.
- Stokes, D., (Spring 2000). Putting entrepreneurship into marketing: The processes of entrepreneurial marketing; *Journal of Research in Marketing & Entrepreneurship*, 2(1), 1-16.
- Swartz, G.S., (1990). Organizing to become market driven (Report No. 90-123); Marketing Science Institute.
- Tashakkori, A. y Teddlie, C., (2003). *Mixed methodology: combining qualitative and quantitative approaches*; Thousand Oaks, CA; Sage Publications.
- Tevfik, D., (1998). Dissemination of market orientation in Europe: A conceptual and historical evaluation, *International Marketing Review*, 15(1), 45-60.
- Mavondo, F. T. y Farrell, M. A. (September 2000). Measuring market orientation: are there differences between business marketers and consumer marketers?, *Australian Journal of Management*, 25 (2), 223-244.
- Van Raaij, E. M., (2001). *The implementation of a market orientation*, Tesis doctoral por la University of Twente, Twente University Press.
- Webster, C. (1995). Marketing culture and marketing effectiveness in service firms, *Journal of Service Marketing* 9(2), 6-21.
- Webster, C., Kreppa, A., y Webb, D., (2000). An exploration of the meaning and outcomes of a customer-defined market orientation, *Journal of Business Research* 48, 101-112.
- Webster, F. E. Jr., (May-June 1988). The rediscovery of the marketing concept, *Business Horizons*, 29-39.

- Webster, F. E. Jr., (March, 1993). Defining the new marketing concept, *Marketing Management*, 2(4), 22-31.
- Webster, F. E. Jr., (1997). The future role of marketing in the organization, reflections in the future of marketing, *Marketing Science Institute*, 39-66.
- Webster, F. E. Jr., (2002). The role of marketing and the firm, *Handbook of Marketing*, Sage Publications, 66-82.
- Webster, F. E. Jr. (2005). Back to the future: integrating marketing as tactics, strategy, and organizational culture, *Journal of Marketing*, 69, 4-6.
- Webster, F. E. Jr., (2009). Marketing is management: the wisdom of Peter Drucker, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 37, 20-27.
- Webster, F. y Montgomery, D., (1997). Marketing's interfunctional interfaces: The Marketing Science Institute workshop on management of corporate faults zones, *GSB Research, Journal of Market Focused Management*, 2(1), 7-26.
- Webster F. E. Jr., (1994). *Market-Driven Management*, New York: John Willey & Sons.
- Workman, J. P., Homburg, Ch. y Gruner, K., (July, 1998), Marketing organization: an integrative framework of dimensions and determinants; *Journal of Marketing*, 62, 21-41.
- World Economic Forum, (September 2015). *The Global Competitiveness Report 2015-2016*, Davos, Suiza.
- Yoon Sung-Joon y Sung-Ho L., (2005). Market-oriented culture and strategy: are they synergistic? *Marketing Bulletin Massey*, 16(4), 1-24.
- Zatezalo, A. y Gray, B., (2000). Competitor orientation of small organizations, *ANZMAC 2000, Visionary Marketing for the 21st Century, Facing the Challenge*, New Zealand.