



Las opiniones y los contenidos de los trabajos publicados son responsabilidad de los autores, por tanto, no necesariamente coinciden con los de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad.



Esta obra por la Red Internacional de Investigadores en Competitividad se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 3.0 Unported. Basada en una obra en riico.net.

La Relación entre Orientación al Mercado, Estrategias y Rendimiento: Una Perspectiva de las Pymes de Aguascalientes

MARÍA DEL CARMEN MARTÍNEZ SERNA¹

*SANDRA YESENIA PINZÓN CASTRO**

*VIRGINIA GUZMÁN DÍAZ DE LEÓN***

RESUMEN

En la actual literatura establece que las empresas, primordialmente las pequeñas y medianas (Pymes), para poder adaptarse a los cambios que demanda un mercado cada vez más globalizado y altamente competitivo, es necesario readecuar sus estrategias empresariales de tal manera que les permita incrementar significativamente su nivel de rendimiento empresarial. Así, la orientación al mercado aparece en la literatura como una de las estrategias empresariales que cada vez está tomando más fuerza, no solamente entre las grandes empresas sino también en las Pymes, ya que esta estrategia les permite a las organizaciones no solamente permanecer en el mercado en el que participan, sino también mejorar sensiblemente el nivel de rendimiento de la empresa. Asimismo, las empresas cada vez están buscando incrementar su rendimiento económico y financiero, ya que ello les permitirá obtener los recursos económicos necesarios para la adopción e implementación de las diversas estrategias que la organización requiere para permanecer en el mercado. En este sentido, este estudio a partir de una muestra de 323 empresas analiza la relación existente entre la orientación al mercado y el rendimiento, encontrando resultados positivos entre estas dos variables.

Palabras Clave: *Orientación al mercado, rendimiento, Pymes.*

ABSTRACT

In the current literature establishes that companies, primarily small and medium-sized enterprises (SMEs), in order to adapt to the changes that demand an increasingly globalized and highly competitive market, it is necessary to readjust their business strategies in such a way that allows them to significantly increase their level of business performance. Thus, market orientation appears in the literature as one of the business strategies that increasingly are taking stronger, not only among the large companies but also SMEs, already that is strategy allows them to organizations not only remain in the market that involves, but also significantly improve the company's performance. Also, companies increasingly are looking to increase its economic and financial performance since it will allow them to obtain the economic resources needed for the adoption and implementation of

¹ Universidad Autónoma de Aguascalientes, Centro de Ciencias Económicas y Administrativas.

the various strategies that the organization requires to stay in the market. In this sense, this study from a sample of 323 companies analyzes the relationship between market orientation and performance, finding positive results between these two variables.

Keywords: Market orientation, performance, SMEs.

INTRODUCCIÓN

Durante más de tres décadas investigadores, académicos y profesionales del campo del marketing han considerado a la orientación al mercado como una estrategia empresarial, que aporta diversos beneficios a las organizaciones, principalmente a las pequeñas y medianas empresas (Pymes), ya que generalmente permite obtener beneficios superiores a las organizaciones que los que pueden lograr éstas con el desarrollo mismo del mercado (Kotler, 1984; Kotler & Andreasen, 1987; Leviit, 1960; Narver & Slater, 1990). De hecho, los estudios y análisis de la orientación al mercado se han vuelto más constantes en la actual literatura, sobre todo a partir de que el Marketing Science Institute (MSI) designó a la orientación al mercado como un tópico de alta prioridad para su estudio e investigación (Cravens, Greenley, Piercy & Slater 1998).

En este sentido, el concepto del marketing sostiene que el éxito de las organizaciones a largo plazo, dependerá en gran medida de la satisfacción de los consumidores más que de los competidores (Kotler & Armstrong, 1994). Por ello, algunas investigaciones muestran que las organizaciones que satisfactoriamente han adoptado e implementado este concepto de marketing o que están orientadas al mercado, lograron un desempeño organizacional superior al que tenían con anterioridad (Narver & Slater, 1990; Ruekert, 1992, Jaworski & Kohli, 1993). Sin embargo, y a pesar de la importancia para la administración de las organizaciones, un número importante de gerentes de las Pymes se han mostrado renuentes a la adopción de la orientación al mercado (Stokes & Blackburn, 1999, Blankson & Stokes, 2002).

De igual manera, durante las tres décadas de contribución teórica y de la publicación de un número considerable de trabajos de investigación del concepto de orientación al mercado en múltiples revistas de investigación especializada, sus efectos y beneficios han sido aceptados cada vez más por numerosos investigadores, académicos, empresarios y profesionales del campo marketing. Así, en la literatura se pueden encontrar numerosos estudios que han sido aplicados en diversos sectores de la actividad económica y en distintos países, sean estos desarrollados o en vías de desarrollo, que han confirmado la viabilidad y ventaja que tiene la orientación al mercado como una estrategia empresarial, tales como en el sector de las exportaciones (Hinson *et al.*, 2008), el sector

manufacturero (Appiah-Adu & Ranchhod, 1998; Kuada & Buatsi, 2005) y en el sector farmacéutico (Mahmoud *et al.*, 2010).

Finalmente, son cada vez más los estudios empíricos que se publican en la literatura en los cuales tanto los investigadores como los académicos, han puesto de manifiesto la importancia que tiene la orientación al mercado en las organizaciones (Harris, 2001). Por lo tanto, en la última década la orientación al mercado ha recibido una gran atención por parte de investigadores, académicos y profesionales del marketing, los cuales han desarrollado diversos trabajos de investigación enfocados al análisis y discusión de la orientación al mercado tanto en las grandes empresas como en las Pymes (McLarty, 1998).

REVISIÓN DE LA LITERATURA

Dada la complejidad que presentan tanto los mercados nacionales como internacionales y las nuevas condiciones competitivas, los investigadores y académicos relacionados con las estrategias empresariales ya habían considerado que las estrategias deberían ser inherentes a las organizaciones, para que exista un funcionamiento óptimo de las empresas (Ginsberg & Venkatraman, 1985). En esencia, la adopción e implementación de estrategias empresariales en los negocios, deben ser congruentes tanto con las variables estructurales como con las variables medioambientales de las empresas, como es el caso del nivel de orientación al mercado que posean las organizaciones (Shenhar, 2001). Por lo tanto, diversos estudios han demostrado que factores tales como el tamaño de la empresa, el nivel de tecnología o el nivel de orientación al mercado y los factores medioambientales tales como la incertidumbre de los negocios, tienen una fuerte relación positiva y significativa con el tipo de estrategia empresarial adoptada por las empresas (Birkinshaw *et al.*, 2002).

De igual manera, se han publicado en la actual literatura de la teoría de la organización y de las ciencias empresariales, estudios teóricos y empíricos que consideran tanto los factores empresariales como los factores medioambientales y sus efectos en el rendimiento (Heiens & Pleshko, 2011). Por ejemplo, Solberg (2008) analizó con mayor detalle la influencia de los factores empresariales y medioambientales en el rendimiento de los distribuidores internacionales. Por su parte, Teasley y Robinson (2005) analizaron minuciosamente la influencia existente entre los factores empresariales y medioambientales en la transferencia de tecnología entre las empresas. Asimismo, Birkinshaw *et al.* (2002) examinaron la influencia que generan los factores empresariales en la estructura organizacional de las empresas. Por último, Heiens y Pleshko (2011)

analizaron la relación existente entre una variedad de estrategias de marketing y una de las variables más importantes de las actividades de marketing: la orientación al mercado.

En este sentido, el llamado por parte de investigadores, académicos y profesionales del campo del marketing hasta principios de los años 1990's, a analizar y discutir con mayor nivel de profundidad la orientación al mercado, era más un acto de fe que una teoría empírica aceptada. Por ello, los primeros estudios establecían que la orientación al mercado formaba parte de la cultura organizacional de las empresas (Narver & Slater, 1990), de la filosofía empresarial (Lichtenthal & Wilson, 1992), o que era un conjunto de comportamiento (Jaworski & Kohli, 1993), que establecía que una mayor eficacia y eficiencia del marketing en las empresas ofrecía un valor superior a los consumidores y un desarrollo a los negocios. Además, el trabajo de los pioneros Kohli y Jaworski (1990, 1993) y Narver y Slater (1990) sirvieron como impulsores de las investigaciones subsecuentes, examinando el efecto de la orientación al mercado en el rendimiento de las organizaciones.

Así, el concepto de orientación al mercado ha recibido mucha atención por parte de investigadores, académicos y profesionales del campo del marketing, como es el caso de Kohli y Jaworski (1990), Narver y Slater (1990) y Jaworski y Kohli (1993). Simplemente, el concepto de orientación al mercado se refiere a la implementación de las actividades de marketing tanto al interior como al exterior de la organización a través de la generación, diseminación y responsabilidad de la inteligencia de mercado (Tadepalli & Avila, 1999). Por lo tanto, la orientación al mercado ha sido relacionada positivamente con el rendimiento de las empresas (Narver & Slater, 1990), con el compromiso y estrategia organizacional (Jaworski & Kohli, 1993) y orientación al cliente y a las compras de las empresas (Sigauw, Brown & Widing, 1994). Así, al paso de los años cada vez se publican en la literatura más estudios empíricos de la orientación al mercado, y los investigadores, académicos y profesionales del marketing han resaltado la importancia del desarrollo de este constructo (Harris, 2001). A pesar de ello, no se ha dado la importancia debida en la literatura a la investigación de la orientación al mercado en las pequeñas y medianas empresas (McLarty, 1998).

Por otro lado, diversos investigadores, académicos y profesionales del campo del marketing estratégico y de las ciencias de la gestión, han considerado en múltiples estudios teóricos y empíricos que el proceso secuencial que deberían seguir las empresas al momento de definir su misión y preparar los nuevos planes, es esencial el desarrollo de estrategias empresariales para lograr mejores resultados (Weitz & Wensley, 1984; Covin, Slevin & Schultz, 1994; Kotler, 1997).

Estos autores concluyeron en sus respectivos estudios de investigación que es importante hacer énfasis en las organizaciones, principalmente en las pequeñas y medianas empresas (Pymes), en la necesidad de racionalizar y comprender de una manera lógica las estrategias que adoptarán y desarrollarán las empresas, con lo cual existe una mayor probabilidad de obtener mejores resultados financieros y económicos que aquellos negocios que no lo hacen (Miles, 1980; Fredrickson ,1983).

Así, MacMillan (1978), Mazzolini (1978) y Narayanan y Fahey (1982) fueron de los primeros investigadores en considerar que la formulación e implementación de las estrategias es un proceso político que generalmente siguen las organizaciones. Por lo tanto, considerando este punto de vista uno de los elementos fundamentales en es planteamiento de las estrategias empresariales es la habilidad que posean los directivos de las empresas para adaptarse a los constantes cambios en el medio ambiente de los negocios que afectan a las organizaciones (Valentin, 1994; Tadepalli & Avila, 1999). Estas observaciones ya habían sido consideradas en estudios anteriores, como es el caso del trabajo realizado por Crozier (1964) y Hickson *et al.* (1971), quienes sugirieron que el poder intra-organizacional puede ser adquirido sin problema alguno por el rendimiento empresarial, con lo cual las empresas deberán de realizar coaliciones para la compra de sus insumos y materias primas y generar un mejor nivel de orientación al mercado por parte de la organización.

Por ello, es de suma importancia que los gerentes de las empresas adopten e implementen una orientación al mercado como una estrategia empresarial (Levitt, 1969; Webster, 1988), ya que la implementación de la orientación al mercado como una estrategia empresarial conlleva la adquisición de habilidades para la toma de riesgos, cambios positivos en los programas de recompensas, minimizar los conflictos existentes entre los departamentos o áreas funcionales de las organizaciones y un análisis minucioso de la información de marketing disponible dentro y fuera de la organización (Kohli y Jaworski, 1990). Asimismo, Wooldridge y Floyd (1990) llegaron a la conclusión en su trabajo de investigación, que los gerentes de nivel medio de las empresas tienen un mayor desenvolvimiento en el diseño e implementación de las estrategias de orientación al mercado que la alta gerencia, ya que tienen mayor experiencia en los procesos del diseño y dirección de estrategias lo cual puede traer como resultado un mayor nivel de rendimiento empresarial.

Con respecto al rendimiento empresarial, éste es un término de carácter multidimensional, ya que puede ser medido por departamentos, por tipos de procesos, por sus esfuerzos en el marketing (Sohn *et al.*, 2007), así como por su crecimiento y por sus ganancias (Wolff & Pett, 2006). Actualmente, la literatura define al rendimiento empresarial en aspectos tales como las ventas, las

ganancias o la participación de mercado que tenga la empresa. Asimismo, diversos investigadores, académicos y profesionales del marketing consideran que el rendimiento empresarial tiene una estrecha vinculación con las actividades de innovación, ya que las organizaciones que están orientadas a la innovación tienen una mayor capacidad de adaptación a los cambios del mercado, lo cual permite tener una mayor flexibilidad administrativa en las cadenas de mando y un rendimiento superior (García-Morales *et al.*, 2007). Asimismo, diversos investigadores aseguran que el rendimiento tiene una estrecha relación con la planeación estratégica, con las operaciones de la organización, con los aspectos financieros y legales, y con el desarrollo organizacional. Por eso, el rendimiento de las empresas es un indicador de que tanto la organización está alcanzando sus objetivos (Hamon, 2003).

Así, el rendimiento empresarial puede ser medido a través de la eficiencia y eficacia con la que la organización alcanza sus objetivos (Robbins & Coulter, 2002), aunque también puede considerarse que el rendimiento puede ser medido a través de la calidad y con los resultados obtenidos del trabajo individual o de equipo, acorde a los objetivos planteados por la organización. Asimismo, la literatura comúnmente plantea dos formas básicas para medir el rendimiento en las empresas, las cuales son la evaluación del rendimiento organizacional y el desempeño en el mercado (Delaney & Huselid, 1996). Más recientemente, en la literatura se puede encontrar otra propuesta en donde para medir el rendimiento de la organización se toman en cuenta cuatro dimensiones que son, la relatividad de la rentabilidad, el retorno de la inversión, la conservación del consumidor y el crecimiento de las ventas (Tippins & Sohi, 2003).

Otro de los aspectos importantes para medir el rendimiento empresarial es la orientación al mercado, en donde se ha encontrado evidencia empírica que demuestra la existencia de una relación positiva entre estos dos tópicos (Narver & Slater, 1990). Esta relación positiva se debe en un alto porcentaje, a que se toma en cuenta elementos que tales como la orientación a los clientes, la orientación a la competencia y la coordinación interfuncional de las empresas. Por lo tanto, las empresas que han logrado un alto grado de orientación al mercado, por lo regular tienen un excelente rendimiento (Langerak, 2003), mientras que las empresas manufactureras con poca orientación al mercado, pueden obtener un rendimiento aceptable para cierto tipo de productos pero no para toda la organización, aunque no sucede lo mismo con las empresas de servicio las cuales tienen un bajo nivel de rendimiento si no están orientadas al mercado.

METODOLOGÍA

Para determinar el tamaño de la muestra en este estudio empírico se consideraron los datos proporcionados por el directorio empresarial del Sistema de Información Empresarial de México (SIEM), el cual tenía registradas al 30 de Agosto de 2012 cerca de 7,031 empresas para el Estado de Aguascalientes. Para efectos de este trabajo de investigación, se consideraron solamente a aquellas empresas que tenían entre 5 y 250 trabajadores con lo cual el directorio se redujo a 1,012 empresas. De igual manera, la muestra se seleccionó mediante un muestreo aleatorio simple con un error máximo del $\pm 4.5\%$ y con un nivel de confianza del 95%, obteniendo una muestra de 323 encuestas. Los datos se recolectaron por medio de entrevistas personales a los gerentes de las empresas, y se aplicaron durante los meses de enero a marzo de 2013 recibiendo un total de 308 encuestas, obteniendo por lo tanto una tasa de respuesta del 95%.

De igual manera, considerando la información obtenida en este trabajo de investigación y los factores de segmentación que se establecieron en el instrumentos de recolección de la información, se consideró pertinente analizar la información mediante una prueba de Análisis de la Varianza de un factor (ANOVA), mediante la cual se analizaron las medias de la muestra para determinar si los datos provienen de la misma población, y determinar el nivel de significatividad existente entre las variables analizadas y sus respectivos factores de segmentación.

RESULTADOS

La aplicación del análisis ANOVA consistió en analizar de manera separada las tres dimensiones que componen a la orientación al mercado y su relación con las estrategias y el rendimiento de las Pymes de Aguascalientes. Por lo tanto, los resultados obtenidos de la aplicación de las encuestas a las 323 empresas se muestran en las siguientes tablas.

Tabla 1
Situación media de la empresa con respecto a la Orientación al Cliente^a

Variables	Medias
▪ Hace mucho énfasis en la satisfacción de los clientes	4.34
▪ Tiene un fuerte compromiso con los clientes	4.26
▪ Hace mucho énfasis en comprender las necesidades de los clientes	4.25
▪ Pone bastante atención en el servicio de postventa	4.15
▪ Frecuentemente incrementa el valor para los clientes	4.13
▪ Frecuente y sistemáticamente mide la satisfacción de los clientes	4.11

^a En una escala de 1 = Total Desacuerdo a 5 = Total Acuerdo

Con respecto a la orientación al cliente, la Tabla 1 muestra que la variable *Hace mucho énfasis en la satisfacción de los clientes*, es la de mayor importancia con respecto a la orientación del cliente de las empresas ubicadas en Aguascalientes, con una media de 4.34. La segunda variable de mayor importancia es *Tiene un fuerte compromiso con los clientes*, con una media de 4.26, y la tercer variable que importancia en las empresas es *Hace mucho énfasis en comprender las necesidades de los clientes*, con una media de 4.25. Por lo tanto podemos concluir, de acuerdo a los resultados obtenidos, que estas tres variables son las que más importancia en las empresas ubicadas en Aguascalientes con respecto a la orientación al cliente.

Tabla 2
Situación media de la empresa con respecto Orientación al Cliente según el Tamaño^a

Variables	Micro	Pequeña	Mediana	Sig.
▪ Hace mucho énfasis en la satisfacción de los clientes.	4.28	4.46	4.36	
▪ Hace mucho énfasis en comprender las necesidades de los clientes.	4.21	4.32	4.32	
▪ Frecuente y sistemáticamente mide la satisfacción de los clientes.	4.07	4.18	4.21	
▪ Pone bastante atención en el servicio de postventa	4.11	4.21	4.21	
▪ Frecuentemente incrementa el valor para los clientes.	4.11	4.2	4.11	
▪ Tiene un fuerte compromiso con los clientes	4.18	4.45	4.25	**

^a En una escala de 1 = Total Desacuerdo a 7 = Total Acuerdo

Diferencias estadísticamente significativas: (): $p \leq 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p \leq 0.01$*

En la Tabla 2 muestra que la variable más importante es *Tiene un fuerte compromiso con los clientes*, y se presenta con mayor frecuencia en empresas medianas con media de 4.25, después en empresas pequeñas con una media de 4.45, y con menor frecuencia en empresas micro con una media de 4.18. El resto de las variables tienen el mismo grado de importancia independientemente del tamaño de las empresas. Por lo tanto podemos concluir, de acuerdo a los resultados encontrados, que las pequeñas y medianas empresas le resulta de mayor importancia la orientación al cliente que las empresas micro del estado de Aguascalientes.

Tabla 3
Situación media de la empresa con respecto a la Orientación a la Competencia

Variables	Medias
▪ Tiene ventajas competitivas con respecto a los actuales clientes	2.51
▪ La alta gerencia analiza las fortalezas y estrategias de la competencia	2.31
▪ Responde rápidamente a las acciones de la competencia	2.16
▪ Comparte la información del mercado de la competencia	2.11
▪ Comparte la información de las ventas que tiene la competencia	1.86

^a En una escala de 1 = Total Desacuerdo a 5 = Total Acuerdo

Con respecto a la orientación a la competencia, la Tabla 3 muestra que la variable *Tiene ventajas competitivas con respecto a los actuales clientes*, es la que tiene mayor importancia para las empresas ubicadas en Aguascalientes, con una media de 2.51. La segunda variable que tiene mayor importancia es *La alta gerencia analiza las fortalezas y estrategias de la competencia*, con una media de 2.31, y la tercer variable que mayor importancia para las empresas es *Responde rápidamente a las acciones de la competencia*, con una media de 2.16. Por lo tanto podemos concluir, de acuerdo a los resultados obtenidos, que estas tres variables son las que mayor importancia tiene para las empresas ubicadas en Aguascalientes.

Tabla 4
Situación media de la empresa con respecto Orientación a la Competencia según el Tamaño^a

Variables	Micro	Pequeña	Mediana	Sig.
▪ Comparte la información de las ventas que tiene la competencia.	1.93	1.72	1.79	
▪ Responde rápidamente a las acciones de la competencia	2.22	1.92	2.50	*
▪ Comparte la información del mercado de la competencia	2.11	1.98	2.50	
▪ La alta gerencia analiza las fortalezas y estrategias de la competencia.	2.31	2.16	2.71	
▪ Tiene ventajas competitivas con respecto a los actuales clientes.	2.51	2.36	2.89	

^a En una escala de 1 = Total Desacuerdo a 7 = Total Acuerdo

Diferencias estadísticamente significativas: (): $p \leq 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p \leq 0.01$*

En la Tabla 4 muestra que la variable más importante es *Responde rápidamente a las acciones de la competencia*, y se presenta con mayor frecuencia en empresas medianas con media de 2.50, después

en empresas micros con una media de 2.22, y con menor frecuencia en empresas pequeñas con una media de 1.92. El resto de las variables tienen el mismo grado de importancia independientemente del tamaño de las empresas. Por lo tanto podemos concluir, de acuerdo a los resultados encontrados, que las micro y medianas empresas le dan mayor importancia a la orientación a la competencia que las empresas pequeñas del estado de Aguascalientes.

Tabla 5
Situación media de la empresa con respecto a la Coordinación Interfuncional^a

Variables	Medias
▪ Todos los departamentos contribuyen a incrementar el valor a los clientes	3.39
▪ Todos los empleados conocen la información del mercado que atienden	3.38
▪ Los empleados toman parte en el desarrollo de nuevos productos	3.33
▪ Comparte la información de los clientes entre los distintos departamentos	3.32
▪ Los distintos departamentos se comunican constantemente	3.28

^a En una escala de 1 = Total Desacuerdo a 5 = Total Acuerdo

Con respecto a la coordinación Interfuncional, la Tabla 5 muestra que la variable *Todos los departamentos contribuyen a incrementar el valor a los clientes*, es la que tiene mayor importancia para las empresas ubicadas en Aguascalientes, con una media de 3.39. La segunda variable que tiene mayor importancia es *Todos los empleados conocen la información del mercado que atienden*, con una media de 3.38, y la tercer variable que mayor importancia para las empresas es *Los empleados toman parte en el desarrollo de nuevos productos*, con una media de 3.33. Por lo tanto podemos concluir, de acuerdo a los resultados obtenidos, que estas tres variables son las que mayor importancia tiene para las empresas ubicadas en Aguascalientes.

Tabla 6
Situación media de la empresa con respecto a la Coordinación Interfuncional según el Tamaño^a

Variables	Micro	Pequeña	Mediana	Sig.
▪ Comparte la información de los clientes entre los distintos departamentos.	3.17	3.54	3.71	
▪ Los distintos departamentos se comunican constantemente	3.13	3.52	3.61	*
▪ Todos los departamentos contribuyen a incrementar el valor a los clientes.	3.23	3.61	3.75	
▪ Todos los empleados conocen la información del mercado que atienden.	3.27	3.55	3.57	
▪ Los empleados toman parte en el desarrollo de nuevos productos.	3.23	3.48	3.57	

^a En una escala de 1 = Total Desacuerdo a 7 = Total Acuerdo

Diferencias estadísticamente significativas: (): $p \leq 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p \leq 0.01$*

En la Tabla 6 muestra que la variable más importante *Los distintos departamentos se comunican constantemente*, y se presenta con mayor frecuencia en empresas medianas con media de 3.61, después en empresas pequeñas con una media de 3.52, y con menor frecuencia en micro con una media de 3.13. El resto de las variables tienen el mismo grado de importancia independientemente del tamaño de las empresas. Por lo tanto podemos concluir, de acuerdo a los resultados encontrados, que las medianas y pequeñas empresas le dan mayor importancia que las empresas micro del estado de Aguascalientes.

Tabla 7
Situación media de la empresa con respecto al Rendimiento^a

Variables	Medias
▪ Cómo han sido sus ventas del año pasado comparadas con las de su principal competencia.	3.25
▪ Cómo ha sido su participación de mercado el año pasado comparada con la de su principal competencia.	3.18
▪ Cambios en el rédito de las ventas	3.17
▪ Cómo ha sido su ganancia el año pasado comparada con la de su principal competencia.	3.15
▪ Cómo ha sido el retorno de sus inversiones del año pasado comparada con la de su principal competencia.	3.11
▪ Cómo ha sido la rentabilidad comparada con la de su principal competencia	3.09
▪ Cómo ha sido su rentabilidad comparada con la media de la industria	3.09
▪ Cómo ha sido su rentabilidad del año pasado	3.07
▪ Cambios en los márgenes de ganancia	3.04
▪ Cambios en el monto de la ganancia	3.01

^a En una escala de 1 = Total Desacuerdo a 5 = Total Acuerdo

En la Tabla 7 muestra que las variables más importantes son *Cómo han sido sus ventas del año pasado comparadas con las de su principal competencia*, con una media de 3.25. La segunda variable que tiene mayor importancia es *Cómo ha sido su participación de mercado el año pasado comparada con la de su principal competencia*, con una media de 3.18, y la tercera variable que mayor importancia para las empresas es *Cambios en el rédito de las ventas*, con una media de 3.17.

Tabla 8
Situación media de la empresa con respecto al Rendimiento según Tamaño^a

Variables	Micro	Pequeña	Mediana	Sig.
▪ Cambios en el rédito de las ventas	3.08	3.20	3.71	**

▪ Cambios en el monto de la ganancia	2.88	3.05	3.75	***
▪ Cambios en los márgenes de ganancia	2.92	3.09	3.71	***
▪ Cómo ha sido su rentabilidad del año pasado	2.99	3.04	3.71	***
▪ Cómo ha sido la rentabilidad comparada con la de su principal competencia.	2.96	3.16	3.75	***
▪ Cómo ha sido su rentabilidad comparada con la media de la industria	2.96	3.15	3.79	***
▪ Cómo ha sido el retorno de sus inversiones del año pasado comparada con la de su principal competencia.	3.01	3.19	3.54	**
▪ Cómo ha sido su ganancia el año pasado comparada con la de su principal competencia.	3.03	3.20	3.82	***
▪ Cómo ha sido su participación de mercado el año pasado comparada con la de su principal competencia.	3.05	3.27	3.82	***
▪ Cómo han sido sus ventas del año pasado comparadas con las de su principal competencia.	3.14	3.34	3.79	***

^a En una escala de 1 = Total Desacuerdo a 7 = Total Acuerdo

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p \leq 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p \leq 0.01$

En la Tabla 8 muestra que la variable más importante *Cómo ha sido su participación de mercado el año pasado comparada con la de su principal competencia.*, y se presenta con mayor frecuencia en empresas medianas con media de 3.82, después en empresas pequeñas con una media de 3.27, y con menor frecuencia en microempresas con una media de 3.05. La variable que le sigue en orden de importancia es *Cómo ha sido su ganancia el año pasado comparada con la de su principal competencia*, en donde es más importante para las empresas medianas con una media de 3.82, le sigue las empresas pequeñas con una media de 3.20 y finalmente el empresas micros con una media de 3.03. La variable que le sigue en orden de importancia es *Cómo han sido sus ventas del año pasado comparadas con las de su principal competencia*, y también es más importante para las empresas medianas con una media de 3.79, le sigue las empresas pequeñas con una media de 3.34 y al final las empresas micros con una media de 3.14.

CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

En la historia de los negocios muchas empresas han fallado bajo ciertas circunstancias y debido a la rapidez *per se* con la que se desarrollan los sectores del mercado. Es por eso que los gerentes cada vez más están utilizando herramientas poderosas para el desarrollo de nuevos recursos, con el fin crear y mantener una ventaja competitiva sustentable. Lo anterior se puede visualizar a través de los resultados obtenidos en la presente investigación, en donde las Pymes en el estado de Aguascalientes en relación a la *orientación al cliente*, lo más importante es la satisfacción de los

clientes y en segundo término tienen un fuerte compromiso con los clientes, lo que nos habla de la preocupación de las Pymes por encontrar la satisfacción de sus clientes y el esfuerzo que están realizando para mantener un alto grado de satisfacción entre sus clientes.

Con respecto a la *orientación a la competencia* adoptada por las Pymes del estado de Aguascalientes, éstas comúnmente buscan obtener una ventaja competitiva con respecto a los clientes, y analizar las fortalezas y estrategias de la competencia con lo que las Pymes establecen líneas de acción para responder lo más rápido posible a las estrategias de los competidores. De igual manera, la *orientación a la coordinación interfuncional* adoptada e implementada por las Pymes de Aguascalientes, genera una sinergia en la cual todos los departamentos o áreas funcionales de la organización contribuyen a incrementar el valor a los clientes y, además, los empleados conocen la información del mercado que atienden. Por lo tanto, la *orientación al mercado* que actualmente han adoptado diversas Pymes del estado de Aguascalientes, se está convirtiendo en una estrategia empresarial que permite crear, desarrollar y mantener una ventaja competitiva sustentable.

En cuanto al *rendimiento empresarial*, las Pymes de Aguascalientes tratan de obtenerlo mediante las ventas del año pasado comparadas con las de su principal competencia, lo cual indica que la mayoría de las Pymes buscan aumentar sus ventas en relación con su principal competencia. Asimismo, también las Pymes tratan de obtener un mayor rendimiento empresarial a través de su participación de mercado, comparada con la de sus principales competidores, por lo cual se puede concluir que una de las principales preocupaciones de las Pymes es incrementar significativamente su participación de mercado. Adicionalmente, las Pymes también buscan obtener un *rendimiento cualitativo* a través de la calidad de los productos o servicios que genera y de la satisfacción de sus clientes, lo cual indica que la satisfacción de los clientes es una de las actividades más importantes para las Pymes en Aguascalientes.

REFERENCIAS

- Appiah-Adu, K. & Ranchhod, A. (1998). Market orientation and performance in the biotechnology industry: An exploratory empirical analysis. *Technology Analysis and Strategic Management*, 10(2), 197-210.
- Birkinshaw, J., Nobel, R. & Ridderstrale, J. (2002). Knowledge as a contingency variable: Do the characteristics of knowledge predict organization structure?. *Organization Science*, 13(3), 274-289.
- Blankson, C. & Strokes, D. (2002). Marketing practices in the UK small business sector. *Marketing Intelligence & Planning*, 20, 49-61.

- Covin, J. G., Slevin, D. P. & Schultz, R. L. (1994). Implementing strategic missions: Effective strategic, structural, and tactical choices. *Journal of Management Studies*, 31(4), 481-503.
- Craves, D., Greenley, G., Piercy, N. F. & Slater, S. F. (1998). Mapping the path to market ridership. *Marketing Management*, 7(3), 29.
- Crozier, M. (1964). *The Bureaucratic Phenomenon*. Chicago: University of Chicago Press.
- Delaney, J. T. & Huselid, M. A. (1996). The impact of human resource management practices on perception of organizational performance. *Academy of Management Journal*, 39(4), 949-69.
- Fredrickson, J. W. (1983). Strategic process research: Questions and recommendations. *Academy of Management Review*, 8(4), 565-575.
- Garcia-Morales, V. J., Llorens-Montes, F. J. & Verdu-Jover, A. J. (2007). Influence of personal mastery on organizational performance through organizational learning and innovation in large firms and SMEs. *Technovation*, 27(9), 547-68.
- Ginsberg, A. & Venkatraman, N. (1985). Contingency perspectives of organizational strategy: A critical review of the empirical research. *Academy of Management Review*, 10(3), 421-434.
- Hamon, T. T. (2003). Organizational effectiveness as explained by social structure in a faith-based business network organizational. Unpublished doctoral dissertation, Regent University, Virginia Beach, VA.
- Harris, L. C. (2001). Market orientation and performance: Objective and subjective empirical evidence from UK companies. *Journal of Management Studies*, 38(1), 17-43.
- Heiens, R. A. & Pleshko, L. P. (2011). A contingency theory approach to market orientation and related marketing strategy concepts: Does fit relate to profit performance?. *Management & Marketing Challenges for the Knowledge Society*, 6(4), 485-500.
- Hickson, D. N., Hinings, C. R., Lee, C. A., Schenick, R. E. & Pennings, J. M. (1971). A strategic contingencies theory of international power. *Administrative Science Quarterly*, 16, 216-229.
- Hinson, R., Kastner, A. Ofori, D. & Mahmoud, A. (2008). Market orientation and export performance: A Ghanaian study. *AJBER*, 3(2/3), 62-91.
- Jaworski, B. & Kohli, A. (1993). Market orientation: Antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57(7), 53-70.
- Kohli, A. K. & Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: The construct, research propositions and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54(4), 1-18.
- Kohli, A. K. & Jaworski, B. J. (1993). Markor: A measure of market orientation. *Journal of Marketing Research*, 54(4), 467-477.
- Kotler, P. (1984). *Marketing Management: Analysis, Planning and Control*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Kotler, P. (1997). *Marketing Management: Analysis, Planning, and Control*. Englewood Cliffs: Prentice Hall Inc.
- Kotler, P. & Andreasen, A. R. (1987). *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (1994). *Principles of Marketing: International Perspective*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Kuada, J. & Buatsi, S. (2005). Market orientation and management practices in Ghanaian firms: Revisiting the Jarworski and Kolhi framework. *Journal of International Marketing*, 13(1), 58-73.

- Langerak, F. (2003). An appraisal of research on the predictive power of market orientation. *European Management Journal*, 21(4), 447-464.
- Levitt, T. (1960). Marketing myopia. *Harvard Business Review*, 38(7/8), 24-47.
- Levitt, T. (1969). *The Marketing Mode*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Lichtenthal, J. D. & Wilson, D. T. (1992). Become market oriented. *Journal of Business Research*, 24, 191-207.
- MacMillan, I. (1978). *Strategic Formulation: Political Concepts*. St. Paul, MN: West Publishing.
- Mahmound, M. A., Kastner, A. & Yeboah, J. (2010). Antecedents, environmental moderators and consequences of market orientation: A study of pharmaceutical firms in Ghana. *Journal of Medical Marketing*, 10(3), 231-244.
- Mazzolini, R. (1978). Real-world decision-making: The Limits of top management power. *Journal of Business Strategy*, 1(Summer), 3-8.
- McLarty, R. (1998). Case study: Evidence of a strategic marketing paradigm in growing SME. *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, 4(4), 105-117.
- Miles, R. H. (1980). *Macro-Organizational Behavior*. Glenview, IL: Scott Foresman.
- Narayanan, V. K. & Fahey, L. (1982). The micro-politics of strategy formulation. *Academy of Management Review*, 7, 25-34.
- Narver, J. C. & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation of business profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20-35.
- Robbins, S. P. & Coulter, M. (2002). *Management*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Ruekert, R. W. (1992). Developing a market orientation: an organizational strategy perspective. *Journal of Research in Marketing*, 9(1), 225-245.
- Shenhar, A. J. (2001). One size does not fit all projects: Exploring classical contingency domains. *Management Science*, 47(3), 394-414.
- Sigauw, J. A., Brown, G. & Widing, R. E. (1994). The influence of the market orientation of the firm on sales force behavior and attitudes. *Journal of Marketing Research*, 31(February), 106-116.
- Sohn, S. Y., Joo, Y. G. & Han, H. K. (2007). Structural equation model for the evaluation national funding on R&D project of SMEs in consideration with MBNQA criteria. *Evaluation and Program Planning*, 30, 10-20.
- Solberg, C. A. (2008). Product complexity and cultural distance effects on managing international distributor relationship: A contingency approach. *Journal of International Marketing*, 16(3), 57-83.
- Stokes, D. & Blackburn, R. (1999). *Entrepreneurship: building for the future. Working Paper Series*. Small Business Research Centre, Kingston University, UK.
- Tadepalli, R. & Avila, R. A. (1999). Market orientation and the marketing strategy process. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 7(2), 69-82.
- Teasley, R. & Robinson, R. (2005). Understanding technology transfer effectiveness in Japanese organizations: A test of contingency theory. *Academic of Strategic Management Journal*, 4, 77-97.
- Tippins, M. J. & Sohi, R. S. (2003). It competency and firm performance: Is organizational learning a missing link. *Strategic Management Journal*, 24, 745-61.
- Valentin, E. (1994). Anatomy of a fatal business strategy. *Journal of Management Studies*, 31(3), 359-382.

- Webster, F. E. (1988). Rediscovering the marketing concept. *Business Horizons*, 31(May-June), 29-39.
- Weitz, B. A. & Wensley, R. (1984). *Strategic Marketing: Planning, Implementation, and Control*. Boston, MA: Kent Publishing Company.
- Wolff, J. A. & Pett, T. L. (2006). Small-firm performance: Modeling the role of product and process improvements. *Journal of Small Business Management*, 44(2), 268-84.
- Wooldridge, B. & Floyd, S. W. (1990). The strategy process: Middle management involvement, and organizational performance. *Strategic Management Journal*, 11, 231-241.