

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES**



**LA ORIENTACIÓN AL MERCADO COMO VENTAJA  
COMPETITIVA EN EMPRESAS COMERCIALES DEL VALLE DE  
SAN QUINTÍN, B. C.**

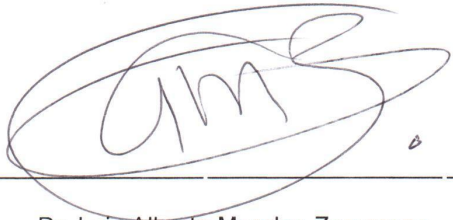
**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE:  
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTA  
FANNY YUMAYRA REYES ACEVES**


**ENSENADA B.C.**

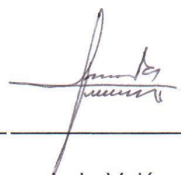
**JUNIO DEL 2014**

Constancia de aprobación

Director de tesis:  \_\_\_\_\_  
Dr. Luis Alberto Morales Zamorano

Aprobado por los integrantes del Sínodo:

1.-  \_\_\_\_\_  
M. A. Francisco Galicia Frías

2.-  \_\_\_\_\_  
M. A. Jesús Alonso Inda Velázquez

## **Agradecimientos**

A mi director de tesis, sinodales y maestros por la ayuda que me brindaron durante el desarrollo de mi maestría, y por todas sus observaciones y sugerencias que realmente tomé en cuenta y me sirvieron para realizar esta tesis.

## Resumen

Durante mucho tiempo, los académicos han puesto su atención en lo importante que es, aumentar el grado de orientación al mercado de las empresas para así poder obtener una ventaja competitiva que les genere mayores resultados económicos (Armario, 2003). Este estudio está realizado en la región de San Quintín, un valle que actualmente esta en crecimiento, desafortunadamente sus comercios han mostrado no estar preparados para tal despunte en la región. La investigación está centrada en los comercios del tipo supermercados ya que son los que actualmente han enfrentado competencia de nivel nacional. Básicamente se realizaron entrevistas y cuestionarios tanto a dueños como a clientes de los supermercados en la región para mostrar que la orientación al mercado aplicada en estos comercios es fuente para la obtención de ventajas competitivas. Los métodos estadísticos utilizados para la interpretación de resultados fueron la regresión y correlación. Se encontró que los dueños no han pensado en la gravedad del problema, consideran que todo está bien, no están preparados para competir, no tienen información de orientación al mercado y cuando se contrastaron opiniones de dueños con clientes se pudo notar que los segundos tienen inconformidades que los dueños desconocen.

**Palabras clave:** Orientación al mercado, ventajas competitivas, empresas comerciales y San Quintín.

## Tabla de Contenido

INTRODUCCIÓN .....	1
Antecedentes.....	1
Descripción del sector comercial en el valle de San Quintín .....	3
Planteamiento del problema.....	4
Justificación .....	5
Objetivos, hipótesis y preguntas de investigación.....	5
Objetivo general: .....	5
Objetivos particulares:.....	6
Hipótesis principal: .....	6
Hipótesis particulares:.....	6
Pregunta principal: .....	7
Preguntas particulares: .....	7
CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO.....	8
1.1 Pequeñas empresas.....	8
1.2 Orientación al mercado .....	10
1.3 La orientación al mercado como ventaja competitiva .....	19
1.4 Efectos de la OM.....	21
1.5 La orientación al mercado como una función de marketing.....	23
1.6 Dimensiones de la Orientación al mercado.....	24
1.6.1 Servicio al cliente: .....	24
1.6.2 La investigación de mercados:.....	24
1.6.3 Capacitación del personal: .....	25
1.6.4 Cultura organizacional: .....	25
1.6.5 Imagen corporativa: .....	25
1.6.6 Marketing relacional: .....	25
1.7 Competitividad.....	25
1.8 Ventaja competitiva .....	29
1.9 Dimensiones de la ventaja competitiva en relación con la orientación al mercado .....	30
1.9.1 Fidelidad de los clientes:.....	30
1.9.2 Satisfacción del cliente:.....	30
1.9.3 Rentabilidad: .....	31
1.9.4 Tasa de retención: .....	31
1.9.5 Innovación:.....	31
1.10 Teorías relacionadas con la orientación al mercado y la ventaja competitiva.....	32
1.10.1 Teoría de Marketing moderno: .....	32
1.10.2 Teoría del consumidor:.....	32
1.10.3 Teoría de la ventaja competitiva:.....	33
1.11 Operacionalización de las variables.....	34
CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA.....	39
CAPÍTULO 3: DESCRIPCIÓN E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	45
3.1 Descripción de la muestra .....	45
3.2 Descripción de las variables de estudio .....	46
3.2.1 Análisis por percentiles .....	46

3.3	Variables de investigación (Análisis por variables y dimensiones): .....	48
3.4	Contraste de opiniones entre clientes y empresarios .....	60
3.5	Pruebas estadísticas utilizadas. ....	63
3.5.1	Prueba de regresión.....	63
3.5.2	Correlación.....	66
CAPÍTULO 4: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....		68
ANEXOS .....		71
REFERENCIAS.....		79

## Lista de tablas

Número	Página
1.1: Clasificación de las empresas.....	8
1.2: Conceptos de Orientación al mercado.....	10
1.3: Concepto de competitividad.....	26
1.4: Operacionalización de las variables de estudio.....	34
3.1 Dimensiones de estudio y su comportamiento – empresarios.....	47
3.2 Variables de estudio y su comportamiento – clientes.....	48
3.3 ANOVA.....	63
3.4 Resumen del modelo.....	64
3.5 Variables excluidas (Análisis de regresión).....	65
3.6 Coeficiente Beta Estandarizado (Análisis de regresión).....	66
3.7 Correlación de Orientación al Mercado y ventajas competitivas.....	67

## Lista de gráficas

Número	Página
Gráfica 1.1: Número de empresas Orientándose al mercado en el tiempo.....	22

## Lista de anexos

Número	Página
1 Matriz de congruencia.....	72
2 Cuestionario aplicado a empresarios.....	73
3 Cuestionario aplicado a clientes.....	76

## **Introducción**

Este primer capítulo está compuesto por 5 secciones. Comenzando con los antecedentes, donde se muestra un panorama de la industria de los supermercados, partiendo de lo general a lo particular, en este caso del panorama internacional, hasta aterrizar en la región de Baja California. La segunda sección se centra en la descripción del sector comercial en San Quintín, cuales son las características del lugar y básicamente la historia de los supermercados en la comunidad. En la tercer sección se muestra el planteamiento del problema, los elementos que componen las interrogantes que se busca resolver con los datos que arroje la información. La cuarta sección trata sobre de la justificación de la investigación y su aportación. Y por último en la quinta sección se muestran los objetivos, hipótesis y las preguntas de investigación.

### **Antecedentes**

López, Segobia y Beade (2013) abordan la forma en que la manera de hacer las compras ha evolucionado a nivel mundial. Los investigadores explican que antes de la existencia de los supermercados, las personas debían visitar distintos establecimientos para poder hacer las compras de su lista cada semana, pues era necesario ir a la pollería o carnicería dependiendo de las preferencias, después a la frutería y verdulería, la tortillería era otra de las paradas necesarias para después ir a la tienda de abarrotes.

López et al., (2013) argumentan que la primer tienda de autoservicio inicio operaciones en agosto de 1930 y fue en Jamaica, un estado de Nueva York en Estados Unidos de América. Los supermercados fueron creados con el

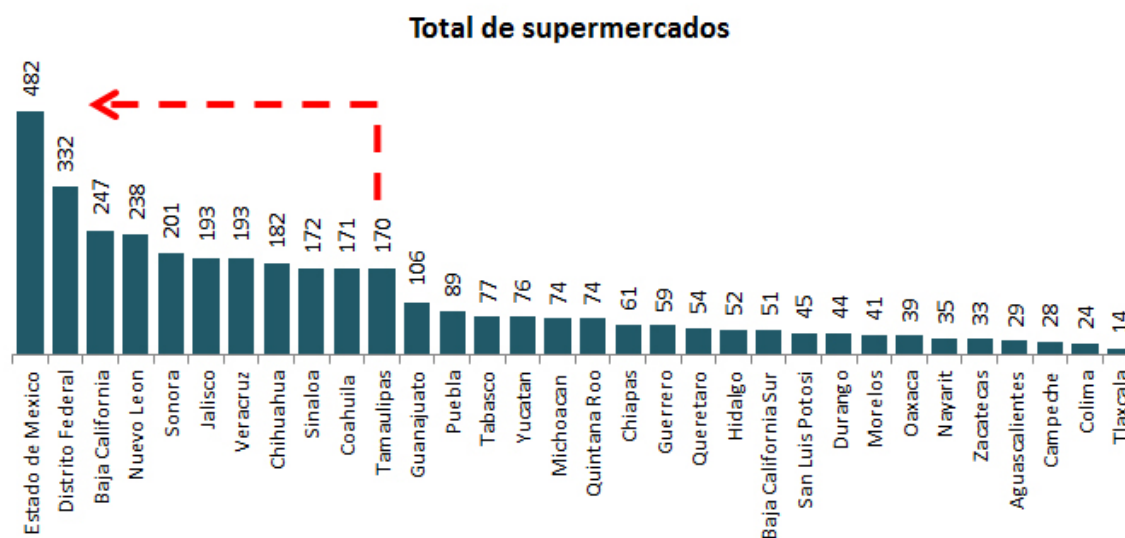
principio distinto al de un comercio minorista, ya que en un supermercado el cliente encuentra departamentos separados para líneas completas de alimentos y productos no-alimenticios, por volúmenes grandes de artículos y en ocasiones precios rebajados para productos específicos. Fue necesario el uso del automóvil para que estos pudieran tener éxito ya que las personas debían trasladarse distancias mayores, pero el beneficio es que encontrarían todo lo que pudieran buscar en un solo lugar.

Para el caso de México, López et al., (2013) narran que el primer supermercado inició operaciones en el año de 1958 (casi 30 años después de iniciado este tipo de negocios en EE.UU.), en México se utilizaban los famosos tianguis (sobreruedas) o mercados públicos y tiendas especializadas. Los primeros supermercados fueron instalados en ciertas zonas urbanas atendiendo mayormente a la clase media y alta del país.

A finales de los 80 y principios de los 90 fue cuando los supermercados se expandieron y se consolidaron así como los vemos hasta hoy. En México y países latinoamericanos en desarrollo, fue en esos años pues en ese momento se llevaron a cabo actividades de liberación económica que ayudaron la entrada de capitales de inversión extranjera, se estaba dando también un proceso de urbanización y construcción de la infraestructura necesaria para poder transportar los productos. La feminización del mercado laboral que empezaba en esos años también influyo pues incrementó los ingresos y dio a las familias el acceso a bienes como el refrigerador y el auto (necesarios uno para guardar los productos y el otro para trasladarse a comprarlos), y al mismo tiempo hizo que las mujeres tuvieran menos tiempo para ir diariamente a hacer el recorrido de las compras. En fin todas las circunstancias se fueron dando a favor de los supermercados.

Actualmente Baja California es el tercer estado en el país con más supermercados (Gráfica 1) eso en el año 2012 según el Directorio Nacional de Unidades Económicas “DENUÉ” (Citado por López et al., 2013).

Gráfica 1: Número de supermercados por estado de la república mexicana hasta el primer semestre del 2012.



Fuente: Denué. INEGI

Fuente: Denué (Citado por López et al, 2013)

### Descripción del sector comercial en el valle de San Quintín

San Quintín no es la excepción a lo que pasa en el mundo y en el país, en esta región alrededor de los años 80 aún no se contaba con un lugar en donde las personas pudieran comprar todos los artículos necesarios, pero debido al crecimiento de la población los mismos establecimientos como tortillerías, pequeñas tiendas de abarrotes, entre otros, notaron que era buena idea ofrecer una amplia diversidad de productos en un mismo lugar y lo fueron implementando poco a poco, ya que solo contaban con sus propias utilidades para seguir invirtiendo en sus negocios.

Con el paso de los años estas familias fueron convirtiéndose en los dueños de los supermercados más demandados de la comunidad y esto pasó sin que nadie se diera cuenta. Nadie fue a la universidad para aprender a administrar un supermercado; nadie de la familia se enteró cómo, pero lo lograron a prueba y error.

Hasta hace aproximadamente dos años todos los supermercados eran propiedad de viejos habitantes de la comunidad y no existía mayor amenaza que los supermercados de sus vecinos. Pero hace menos de dos años llegaron a la comunidad dos supermercados que forman parte de cadenas nacionales, y en su momento muchos viejos empresarios se asustaron, pues ahora tendrían nuevos competidores. El problema era que los empresarios locales no sabían que enfrentarían, en corto tiempo, con la necesidad de competir.

### **Planteamiento del problema**

En el valle de San Quintín se cuenta con distintos sectores productivos, la región está creciendo y es importante que las personas que han tenido empresas en la región se preparen para este crecimiento. Los empresarios de la comunidad deben estar al nivel de las empresas de cadenas nacionales o internacionales que están por entrar a competir, de no ser así, las empresas locales morirán. Uno de los problemas más grandes en las empresas locales es la falta de cultura de orientación al cliente. Es por ello importante hacerle saber a la comunidad que cuando las grandes empresas lleguen deberán estar preparadas con técnicas de mercadotecnia que pueden prácticamente hipnotizar a la comunidad y atraparla para hacer a todos sus clientes. Hasta la fecha con la llegada de dos compañías de supermercados los clientes se han dividido pero no fue un cambio radical, simplemente ahora las personas tienen dos o tres lugares en donde comprar sus artículos, no han dejado de visitar por

completo su viejo supermercado local. El problema para los locales no fue a gran escala pero sabemos que mientras la región siga creciendo, seguirá aumentando la competencia y necesitan estar preparados para enfrentarla.

### **Justificación**

Este estudio se realizó porque normalmente en la comunidad existían pocos comercios que cumplieran con las expectativas de los clientes. El hecho de que no existieran muchas opciones a elegir por los clientes, estos se veían obligados a consumir en los negocios existentes. Actualmente se están estableciendo nuevos comercios que ofrecen mejores servicios, además de que tienen mayor oferta de productos y los comerciantes antiguos están comenzando a sentir la necesidad realizar mejoras en sus negocios para lograr la fidelidad de sus clientes. La investigación pretende descubrir que la parte de la orientación al mercado puede ser de gran ayuda para todos esos comerciantes que actualmente tienen problemas en sus comercios.

Y siendo el desarrollo de la región un problema para los comercios locales se considera que esta información será de gran utilidad contribuyendo a la supervivencia de comercios locales y demostrando que no sólo las grandes inversiones no son garantía de competitividad. El presente trabajo propone también algunas técnicas para retener a sus clientes que no necesariamente simbolizan derrochas económicas.

### **Objetivos, hipótesis y preguntas de investigación**

#### **Objetivo general:**

Mostrar que la Orientación al Mercado aplicada en las Pymes del Valle de San Quintín es fuente para la obtención de ventajas competitivas.

**Objetivos particulares:**

Conocer la percepción de la población respecto a la orientación al mercado y las ventajas competitivas de los supermercados locales.

Conocer la percepción de los empresarios respecto a la importancia de los servicios de orientación al mercado para generar ventajas competitivas.

Contrastar las opiniones de los clientes con la opinión de los empresarios, respecto a la orientación al mercado como herramienta para la generación de ventajas competitivas.

Identificar cuál de las dimensiones de orientación al mercado propuestas contribuye en mayor proporción a la creación de ventajas competitivas.

**Hipótesis principal:**

La orientación al mercado es una ventaja competitiva para las Pymes comerciales del valle de San Quintín frente a los nuevos competidores.

**Hipótesis particulares:**

H1: Los clientes están satisfechos con los servicios que se les ofrecen respecto a las prácticas de orientación al mercado para la creación de ventajas competitivas.

H2: Los empresarios consideran importantes las prácticas de orientación al mercado para la creación de ventajas competitivas.

H3: Los clientes y empresarios tienen una misma opinión sobre las prácticas de orientación al mercado para la creación de ventajas competitivas que los empresarios creen conveniente utilizar y las que los clientes quisieran que utilizaran.

H4: Existe una dimensión que contribuye en mayor proporción a la creación de ventajas competitivas por medio de las prácticas de orientación al mercado.

**Pregunta principal:**

¿La orientación al mercado puede ser una ventaja competitiva frente a los grandes competidores?

**Preguntas particulares:**

¿Cuál es la percepción de la población respecto a las prácticas de orientación al mercado y las ventajas competitivas de los supermercados locales?

¿Cuál es la percepción de los empresarios respecto a la importancia de los servicios de orientación al mercado para generar ventajas competitivas?

¿Qué diferencias existen entre las opiniones de los clientes con la opinión de los empresarios, respecto a la orientación al mercado como herramienta para la generación de ventajas competitivas?

---

---

## Capítulo 1 Marco teórico

### 1.1 Pequeñas empresas

La Small Business Administration (SBA), citado por (Guillen & Pomar, 2005, p. 13) define a la pequeña empresa (PE) como “aquella que posee el dueño en plena libertad, manejada autónomamente y que no es dominante en la rama que opera”. Hay distintas maneras de clasificar a las empresas para determinar cuál es su tamaño, normalmente se clasifican en base al número de empleados, según el Diario Oficial de la Federación (DOF) del día 18 de enero de 2012, se clasifican de la siguiente manera:

Tabla 1.1: Clasificación de las empresas

<b>Estratificación por Número de Trabajadores</b>			
<b>Sector/Tamaño</b>	<b>Industria</b>	<b>Comercio</b>	<b>Servicios</b>
Micro	0-10	0-10	0-10
Pequeña	11-50	11-30	11-50
Mediana	51-250	31-100	51-100

Fuente: Diario oficial de la federación, 2012.

Una de las formas más sencillas y cualitativa de clasificar a las pequeñas empresas es la del Comité Bolton de Gran Bretaña en Suárez, (2003, citado por Martínez, 2012) que se basa en los siguientes puntos:

- a) En términos económicos posee una parte relativamente pequeña de su mercado.
- b) En términos de control de la propiedad está dirigida por sus propietarios de una manera personalizada, tendiente a la no mediación de profesionales.
- c) En términos de su independencia en el sentido de no formar parte de un consorcio, de manera que los propietarios son completamente responsables de su desarrollo.

Por tanto Bridge, Neil, & Cromie (1998, citados por Suárez, 2003, p. 19) dicen cualitativamente que una pequeña empresa es la que cumple con al menos dos de las siguientes cuatro características:

- 1) La dirección de la empresa es independiente y los directivos son los propietarios.
- 2) El capital y propiedad son suministrados por un individuo o un pequeño grupo.
- 3) Las áreas de operación son principalmente locales, los trabajadores y los propietarios viven en la misma región, sin embargo, el mercado que atienden no necesariamente es local.
- 4) El tamaño relativo de la empresa dentro de la industria es pequeño comparado con la unidad más grande del sector. La comparación puede ser en términos de volumen de ventas, número de empleados u otras medidas significativas (Suárez, 2003, p19).

## 1.2 Orientación al mercado

La orientación al mercado (OM en adelante) ha sido definida por un sin número de autores, cada uno ha aportado su punto de vista respecto al tema, la tabla 1.2 muestra las definiciones más importantes de la orientación al mercado.

Tabla 1.2: Conceptos de Orientación al mercado

Felton (1959)	Estado de ánimo corporativo que subraya la integración y coordinación de todas las funciones de marketing, las cuales sucesivamente, se funden con el resto de funciones corporativas para alcanzar el fin último plasmado en el máximo beneficio.
Mc Namara (1972)	Filosofía de dirección empresarial, basada en el conocimiento por toda la compañía de la necesidad de orientación al cliente, orientación al beneficio, y el reconocimiento del importante papel del marketing en la comunicación de las necesidades del mercado a todos los departamentos de la organización.
Hugues (1986)	El enfoque conduce al desarrollo del concepto de marketing como una filosofía organizacional. Este concepto establece que todas las decisiones principales sobre el producto y la promoción deben basarse en una comprensión de las necesidades de los consumidores.
Shapiro (1988)	La firma que se orienta bajo este enfoque se caracteriza por tres rasgos básicos: a) la información acerca de las tendencias relevantes del mercado se hace partícipe a todas las áreas de la empresa; b) las decisiones estratégicas y tácticas se toman bajo la participación de todos los departamentos y, en su caso, unidades estratégicas de negocios existentes en la corporación; c) estas decisiones son llevadas a cabo bajo la premisa del compromiso mutuo.

Webster (1988)	La firma que se orienta bajo esta óptica reúne los siguientes requisitos: a) la alta dirección asume y apoya la orientación al cliente; b) la planificación estratégica debe preocuparse de la orientación al cliente y a la competencia; c) la filosofía, estrategias y políticas de marketing deben desempeñar un rol básico en las operaciones organizativas; d) todos los niveles de la firma asumen el compromiso con la orientación al cliente, promovido por la alta dirección; e) la evaluación de la rentabilidad de las operaciones debe cifrarse atendiendo a los criterios de mercado.
McGee & Spiro (1988)	Filosofía de marketing que se apoya en tres componentes básicos: orientación a las necesidades y deseos del consumidor; orientación a la integración de todas las funciones de la empresa; orientación al beneficio, mejor que al volumen de ventas.
Deshpandé & Webster (1989)	Modelo concreto de cultura organizativa, donde el conjunto de creencias y valores acerca del manejo del negocio centra la estrategia y las actividades en el cliente.
Grönroos (1989)	Establecimiento, desarrollo y comercialización de relaciones a largo plazo con los clientes, de tal modo que los objetivos de ambas partes involucradas se encuentren. Ello se realiza mediante el intercambio mutuo y manteniendo las promesas, es decir, empleando todos los recursos al alcance para suscitar, mantener y reforzar la confianza del cliente en los mismos y en la propia empresa.
Kohli & Jaworski (1990 y 1993 a) Kohli, Jaworski & Kumar (1993b)	Consiste en la generación de información del mercado, a cargo de toda la organización, acerca de las necesidades actuales y futuras de los clientes; la diseminación de dicha información a todos los departamentos; y el diseño e implantación de acciones de respuesta por

Siguaw, Simpson & Baker (1998)	parte de toda la empresa.
Narver y Slater (1990 & 1994)	Conducta empresarial que se plasma en tres componentes esenciales: orientación al cliente; orientación a la competencia; y coordinación e integración de funciones. Estos pilares, a su vez, se hallan afectados por dos criterios decisionales, como son la perspectiva a largo plazo y la rentabilidad.
Sullivan (1990)	Filosofía que sostiene que la excelencia empresarial se consigue a través de centrar los esfuerzos en el mercado y en las acciones y estrategias dirigidas a satisfacer las necesidades de los clientes.
Hooley, Lynch & Shepherd (1990)	Cultura empresarial en se basa en la componente filosófica del concepto de marketing, donde la orientación al cliente y la coordinación interfuncional son elementos esenciales.
McKenna (1991)	Enfoque de gestión que se centra, sobre todo, en dos elementos: el conocimiento y la experiencia organizativa. El primero supone integrar al cliente en el proceso de planificación para garantizar un producto que se adapte no sólo a las necesidades y deseos de aquél, sino a las estrategias empresariales. El segundo implica que las firmas deben observar continuamente a sus competidores, dedicar bastante tiempo a sus clientes, y establecer un sistema de análisis de la información sobre los resultados, pues ello resulta vital para el futuro más inmediato.
Ruekert (1992)	Estrategia competitiva basada en tres dimensiones u actividades a desarrollar (perspectiva comportamental): captación de información, diseño y ejecución de la estrategia que conduzca a satisfacer las necesidades de los clientes de la manera más eficaz y eficiente posible.
Kelley (1992)	La orientación al cliente está directamente relacionada con la adopción

	del concepto de marketing en la organización, y con el logro de la rentabilidad. Su magnitud impacta en el nivel de satisfacción de los consumidores, y en la calidad y duración de la relación organización-cliente.
Lichtenthal & Wilson (1992)	La orientación al mercado debe articularse como una mano visible que guíe el comportamiento de todos los individuos cuando realizan diariamente sus tareas. La base que debe emplearse para implantar esta cultura radica en la superación de las barreras funcionales, en lugar de utilizar la base departamental.
Webster (1992)	Una empresa que pretenda implantar el enfoque de orientación al mercado debe abandonar la perspectiva microeconómica de transacción y asumir una filosofía más aperturista, basada en relaciones y alianzas, estables y duraderas, con los agentes con los que interactúa, y ello con la finalidad de proporcionar un valor superior a los consumidores.
Pelham(1993) Pelhan &Wilson (1996)	Conducta comportamental en la que destacan básicamente tres componentes: el conocimiento de los clientes y sus necesidades, la satisfacción de éstos a través de la generación de valor para los mismos, y la orientación a los competidores.
Liu (1993)	Conducta de la firma que se dirige al desarrollo de nuevos productos con una orientación al consumidor y a la competencia.
Avlonitis, Kouremenos y Gounaris (1993) Avlonitis & Gounaris (1997)	Filosofía de los negocios que hace referencia, al mismo tiempo, al comportamiento y a las actividades de la organización, mediante el resultado de una serie de habilidades y rutinas organizativas concretas, las cuales se plasman en actitudes y estrategias determinadas.
Desphandé, Farley &	Cultura organizativa donde destaca la satisfacción del cliente,

Webster (1993)	relegando a segundo término el seguimiento de los competidores, con el objetivo de asegurar, a largo plazo, el rendimiento de la firma.
Llonch (1993)	Rasgo especial de la cultura organizativa que nace de la aplicación del concepto de marketing en la empresa. Dicha cultura provoca que ésta se oriente a los clientes y a la competencia, y ponga en práctica una integración y coordinación entre todas sus funciones, con objeto de satisfacer las necesidades de los clientes de forma continuada.
Barreiro & Calvo (1994)	Preocupación de la organización por disponer de información sobre los consumidores y la competencia, y la transmisión de información a los diferentes niveles decisionales de la estructura organizativa.
Kotler (1994)	Adopción del concepto de marketing, centrándose su pilares fundamentales en las necesidades de los consumidores y la coordinación de las actividades en orden a responder a dichas necesidades más eficaz y eficientemente que los competidores.
Day (1994)	Cultura centrada en la captación de información detallada del mercado y la necesidad de llevar a cabo acciones organizativas coordinadas y dirigidas al logro de ventajas competitivas.
Deng & Dart (1994)	Adopción del concepto de marketing bajo un punto de vista comportamental, que conlleva cuatro componentes: orientación al cliente y a la competencia, coordinación interfuncional y orientación al beneficio.
Lambin (1995)	Estrategia competitiva que involucra a todas las fuerzas participantes del mercado (cliente final, cliente intermedio, competencia y entorno), y a todos los niveles.
Hunt & Morgan (1995)	Enfoque sustituto del concepto de marketing, y basado en tres componentes: a) captación de la información de clientes y

	<p>competidores, tanto actuales como futuros; b) análisis sistemático de la información que nos permita conocer el mercado; c) uso sistemático de este conocimiento para reconocer, comprender, diseñar e implantar aquella estrategia apropiada.</p>
Greenley (1995 <sup>a</sup> )	<p>Cultura organizativa en la que los valores y actitudes compartidos por todos los individuos de la empresa tratan de incentivar la generación de un valor superior para los clientes.</p>
Rivera (1995b)	<p>Estrategia competitiva que desarrolla la organización para alcanzar sus objetivos de negocio. Esta estrategia supone que la satisfacción de los mercados genera una posición competitiva de diferenciación, y que esta posición se traduce en una performance de negocio en el largo plazo.</p>
Slater & Narver (1995)	<p>Enfoque de gestión que responde a tres procesos básicos: a) captar información continua de las necesidades y deseos de los clientes, así como de las capacidades de la competencia; b) difundir esta información por todos los niveles de la firma; c) coordinar armónicamente todos los recursos de la compañía con objeto de generar una oferta que representa mayor valor para el público objetivo.</p>
Cadogan & Diamontopoulus (1995)	<p>Plantean una reconceptualización del concepto integrando las aportaciones de Narver y Slater y las de Kohli y Jaworski. Sitúan como elemento central los mecanismos de organización intrafuncional (en el interior de la organización) e interfuncional (en relación al mercado). Sus componentes son los definidos por Kohli y Jaworski con el énfasis de Narver y Slater en los aspectos centrados en el cliente y en la competencia.</p>
Lado (1995)	<p>Intensidad con que las empresas analizan, coordinan entre sus</p>

	funciones y dirigen sus acciones hacia sus clientes finales, sus clientes intermedios o distribuidores, sus competidores y su entorno.
Gutiérrez & Rodríguez (1996)	Análisis del mercado (consumidor, comunidad. Competencia y canal) y análisis interno (capacidades) para que, desde el conocimiento profundo de las oportunidades y amenazas del mercado y el entorno, y con el potencial de los recursos y capacidades empresariales, concurren a la coordinación de esfuerzos en orden al establecimiento de una relación continuada (comunicación permanente) con los mercados objetivos, basada en el ofrecimiento de una oferta competitiva.
Dickson (1996)	Desde la perspectiva del aprendizaje organizativo y en este sentido, consiste en el conjunto de procesos que capacitan a la empresa para aprender.
Deshpandé & Farley (1996)	Conjunto de procesos y actividades interfuncionales que tienen por objeto la satisfacción de los clientes mediante una evaluación permanente de sus acciones.
Touminen & Möller (1996)	Se apoya en el concepto de aprendizaje organizacional, el cual alude al proceso de mejora de las acciones mediante un mejor conocimiento y comprensión de las mismas. Se trata, pues, de un constructo integrado, que contiene los factores cognitivos y comportamentales de la dinámica del aprendizaje organizativo, y contemplado desde el enfoque de capacidades y la integración del resultado empresarial.
Vázquez & Trespalacios (1997)	Filosofía de marketing que trata de incrementar los resultados de la empresa y se fundamenta en cuatro componentes: orientación al consumidor y a los competidores, coordinación interfuncional y establecimiento de relaciones estrechas y a largo plazo con los clientes.
Trespalacios <i>et al</i> (1997)	Sistema para competir y obtener ventajas competitivas. Atender las

	necesidades y deseos de los clientes de forma eficiente, es decir, mayor comprensión del ambiente de los mercados, generar medios de información que permitan anticipar necesidades futuras, cambios competitivos o innovaciones tecnológicas.
Pride & Ferrel (1997)	Implantación del concepto de marketing (enfoque filosófico). Para llevarlo a cabo, la alta dirección debe realizar dos tareas básicas: a) establecer un sistema de información para descubrir las necesidades reales de los clientes y utilizar para crear productos satisfactorios; b) reestructurar la organización en pro de la coordinación de todas sus actividades.
Hurley & Hult (1998)	Cultura organizacional en la que el transcurso del tiempo, el reforzamiento del comportamiento y la creación de procesos organizativos general en los empleados una actitud firme acerca de que los clientes y el conocimiento del mercado son importantes.
Kumar, Subramanian & Yauger (1998)	No sólo es captar información del mercado, diseminarla por todas las áreas y preparar un proceso de actuación frente a esa información; la implantación del modelo de orientación al mercado representa hoy en día el más importante recurso con que puede contar una compañía para obtener una ventaja competitiva sostenible.
Rivera (1998)	Estrategia competitiva que desarrollan las firmas par alcanzar una ventaja competitiva sostenible, la cual permite el logro de dos objetivos fundamentales: generar una satisfacción diferencial en los mercados rentables, y controlar los grupos que pueden impedir esa satisfacción (entorno y competidores).
Kasper (1998)	Nivel al cual toda la organización comprende y actúa (tanto interna como externamente), según los acontecimientos y los factores

	determinantes del comportamiento del mercado en general y de los consumidores.
Homburg & Becker (1998)	Sistema gerencial basado en cinco subsistemas que constituyen su estructura: organizativo, de información, de planificación, de control y de recursos humanos.
Lado (1999)	Estrategia competitiva mediante la cual la empresa conoce y sigue la evolución del mercado, entendiendo por éste la conjunción de todas las fuerzas intervinientes en el mismo: cliente final, cliente intermedio, competencia y entorno.
Homburg & Becker (1998) Becker & Homburg (1999)	Definen la dirección orientada al mercado como el grado en que los aspectos relativos al mercado son incorporados en el diseño de los diferentes sistemas de dirección. Posteriormente añaden que es el grado en que los sistemas de dirección organizativa se encuentran diseñados de modo que promuevan la orientación de negocio hacia sus clientes y competidores.
Vázquez <i>et al</i> (1999)	Cultura organizativa que promueve la obtención de información en todos los niveles organizativos, su puesta en común en toda la empresa y el desarrollo de acciones coordinadas de respuesta.

Fuente: Adaptada de Cossío Silva, citado por (Armario, 2003)

Desde 1959 se han establecido distintos conceptos de la OM y estos son diversos conceptos creados por todos los autores que a lo largo de los años han dedicado a realizar investigaciones sobre OM. Muchas de estas definiciones coinciden en que estar orientado al mercado es básicamente obtener información del entorno comunicarla a toda la empresa y tomar acciones de mejora en base a la información obtenida.

### **1.3 La orientación al mercado como ventaja competitiva**

Durante mucho tiempo los académicos han puesto su atención en lo importante que es, aumentar el grado de OM de las empresas para obtener una ventaja competitiva que les genere mayores resultados económicos (Armario, 2003). Actualmente la globalización y los cambios en el ambiente externo altamente competitivo las organizaciones se han visto en la necesidad de orientarse al mercado y buscar clientes para elevar su rentabilidad y lograr obtener una ventaja competitiva que pueda permanecer durante años (Valenzuela & Torres, 2008).

Narver & Slater (1990) definen la OM en función de tres componentes de comportamiento organizacional: Orientación al cliente, orientación a la competencia y coordinación interfuncional en términos de dos criterios de decisión: Impacto a largo plazo e impacto a la rentabilidad.

Orientación al cliente: Según Narver & Slater (1990) es el conocimiento amplio de sus compradores potenciales lo que le permitirá crear valor de manera continua. Por lo tanto, para decir que se tiene orientación al cliente es indispensable que el microempresario conozca y entienda las necesidades y toda la cadena de valor de los clientes, tanto actual como al futuro, para que esta información pueda ser aprovechada y así pueda crear valor a los clientes (Steckler, 2006).

Orientación a la competencia: Es el conocimiento que tiene el vendedor sobre las fortalezas y debilidades a largo plazo además de las capacidades y las estrategias a largo plazo, no sólo de la competencia actual sino también de la futura (Narver & Slater, 1990).

Coordinación interfuncional: Es el último componente para Narver & Slater (1990) es aquí donde se revisa cómo mediante la coordinación de los recursos que tiene la empresa se crea valor para los clientes, según lo que se recopiló de los dos primeros componentes (clientes y competidores). Por lo tanto este último componente se refiere a cómo la organización responde a lo que encontró. El impacto que se tendrá a largo plazo será el generado por el intercambio de los beneficios obtenidos tanto por el comprador como por el vendedor (Steckler, 2006).

Gracias a la obtención de información de los clientes, la competencia y el intercambio de la información que se obtuvo dentro de la empresa, las organizaciones orientadas al mercado pueden desarrollar una memoria organizativa, un punto clave para desarrollarse como organización de aprendizaje. Esto significa que la mejora y desarrollo de una OM dentro de la organización puede lograr que las capacidades de una organización la distinguan de las demás en relación con su competencia y a largo plazo, lo que da como resultado una ventaja competitiva sostenible (Kumar, Jones, Venkatesan & Leone, 2011).

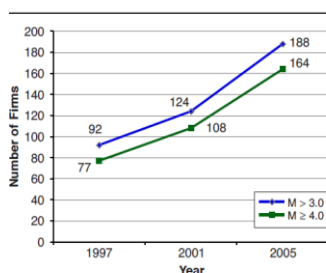
Entonces, la OM puede proporcionar una ventaja competitiva única, si esta la distingue de la competencia, una organización puede aprender de los errores de la competencia y por lo tanto ser más mejor en el desarrollo de las capacidades orientadas al mercado y de esta manera atender mejor a las necesidades del cliente. Sin embargo, una de las complicaciones sería que la empresa llegue a definir que sus clientes existentes son todo su mercado, en este caso, la orientación al mercado afectaría a la organización (Kumar et al., 2011).

Distintas compañías se están dando cuenta de que cada vez son menos rentables las estrategias dirigidas a mercados muy grandes. Por lo que, se hace necesario buscar las relaciones con sus clientes de manera personalizada, desde el punto de vista del valor y de la rentabilidad, a lo largo del ciclo de vida de la relación entre el cliente y la empresa, de esta manera se puede decir que se tiene una ventaja competitiva a largo plazo (Valenzuela & Torres, 2008).

#### **1.4 Efectos de la OM**

En la investigación realizada en Estados Unidos de América por Kumar, Jones, Venkatesan & Leone (2011), se examinó la naturaleza evolutiva de una relación de mercado del rendimiento de orientación de negocio, evaluaron tanto a corto como a largo plazo los efectos de la OM (durante 9 años) en un número considerable de empresas (300) se demostró que las empresas orientadas al mercado tuvieron un efecto positivo en las ventas tanto a corto como a largo plazo (Gráfica 1.1). Una de las contribuciones de este estudio más destacadas es que se encontró que cuando una empresa adopta una OM primero que su competencia, esta OM se convierte en una ventaja competitiva única para la organización, además se dice en este estudio que la OM es el costo de hacer negocios o lo que ayudara a evitar el fracaso de una empresa (Varadarajan 1985).

Gráfica 1.1: Número de empresas Orientándose al mercado en el tiempo.



Fuente: Kumar, Jones, Venkatesan & Leone (2011).

Muchos se hacen la siguiente pregunta ¿La OM puede ayudar a las empresas a sobrevivir con éxito en tiempos difíciles o turbulentos? (Kumar et al., 2011) con su estudio demostraron que si se puede; ellos demostraron que la OM modera los efectos de los cambios en el entorno tanto a corto como largo plazo; este efecto de moderación puede disminuir con el tiempo. Sin embargo, esta afirmación contradice a Kirca, Jayachandran, & Bearden (2005) ya que ellos concluyeron que la OM no es un moderador importante entre la los cambios del entorno y el rendimiento de la empresa.

Ahora, otro punto muy importante es la OM con condiciones de mucha competencia, Kumar et al., (2011) afirmaron que en estos casos la OM puede proteger a la empresa de manera que sus ventas y rentabilidad no se vean afectadas. La OM puede ayudar a generar estrategias proactivas y reactivas lo que se puede transformar en un aumento de las ventas y por lo tanto mayores beneficios a través del tiempo (Kumar et al., 2011).

En un ambiente que no cambia y no tiene competencia, la OM tiene efectos negativos en las utilidades. Sin embargo, no existen mercados sin cambios, por lo que los microempresarios deberán estar convencidos de seguir con la estrategia de OM ya que esta puede fortalecer el rendimiento empresarial. Es por ello que se aconseja a las empresas que no dejen a un lado sus estrategias

de OM, ya que actualmente se dice que es el costo de la competencia, sobre todo en entornos cambiantes (Kumar et al., 2011).

### **1.5 La orientación al mercado como una función de marketing**

Actualmente, la importancia del concepto de la OM en el marketing es incuestionable. Sanzo, Santos, Vazquez & Alvarez (2003), han revisado en los últimos años las áreas más importantes de investigación de mercadotecnia y opinan que la OM está por encima de más demás en cuanto a su importancia para la empresa. Por lo que el empresario debe considerar que “la OM sea un objetivo de toda la organización, superando con ello un enfoque exclusivamente funcional, vinculado al departamento de marketing, y adquiriendo una dimensión estratégica” (Bello, Polo & Vázquez, 1999, p. 190).

En la década de 1990 los académicos comenzaron a aplicar el concepto de marketing como la OM (Kohli & Jaworski, 1990).

La falta de claridad y la confusión entre el problema del concepto de mercadotecnia y la OM comienza a desaparecer con la clara diferenciación del concepto de mercadotecnia como filosofía de administración, y la OM como las actividades necesarias para poder asegurar que esta filosofía administrativa se realice exitosamente (Deng & Dart, 1994; Gray, Matear, Boshoff, & Matheson, 1998; Kohli y Jaworski, 1990).

Kohli y Jaworski (1990) utilizaron la OM para referirse a la puesta en marcha y aplicación del concepto de marketing como se refleja en las actividades y comportamientos de una organización. Por lo tanto la OM constituye una piedra angular sobre la que deben ser fundamentadas las acciones de los encargados de mercadotecnia (Varela & Calvo, 1998) en este caso los microempresarios. Una organización orientada al mercado es el fundamento para la creación de

una cultura organizacional en la que predominen los valores de marketing (Páramo, 2001).

## **1.6 Dimensiones de la Orientación al mercado**

### **1.6.1 Servicio al cliente:**

El servicio se puede definir como la liga entre el proceso productivo y el consumidor final. (Machorro, Venegas, Resenos, Gallardo, & Acuña, 2009). Es muy importante provocar un acercamiento a los clientes y aprender de ellos para que de esta manera se puedan cubrir sus necesidades y expectativas. Es indispensable brindar un excelente servicio a cada cliente, logrando entender sus necesidades, identificando necesidades y de esta forma lograr construir una relación real e impulsar la lealtad de ellos hacia la empresa (Della, 2009).

### **1.6.2 La investigación de mercados:**

Realizar una investigación de mercados es más que realizar encuestas (Esqueda & López, 2007). El consejo de directores de la American Marketing Association (2004, citado por Malhotra, 2004) aprobó la siguiente definición de Investigación de mercados: Es la función vinculada a consumidores, clientes y público con el mercadólogo mediante la información que sirve para identificar y definir las oportunidades y problemas de marketing, supervisar el desempeño del marketing y acrecentar la comprensión del marketing como un proceso.

El proceso de la investigación de mercados consiste en determinar qué información se requiere, diseñar un método para recabar los datos, poner en práctica la recolección de los datos, analizar los resultados y comunicar lo que se ha encontrado, además de identificar lo que implican estos descubrimientos (Malhotra, 2004).

### **1.6.3 Capacitación del personal:**

Se puede definir “la capacitación como un proceso continuo por medio del cual los recursos humanos de una organización y/o empresa pueden adquirir y perfeccionar un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes con el fin de permitirles mejores oportunidades, mejores condiciones de vida y de trabajo” (Garay & Rodríguez, 1996, p. 258).

### **1.6.4 Cultura organizacional:**

Se refiere a comportamientos que toma la organización y estos incluyen creencias, supuestos, expectativas y principios que serán compartidos por todos los que formen parte de la organización (Ávila, 2009).

### **1.6.5 Imagen corporativa:**

Lo que resulta al interactuar todas las experiencias, creencias, conocimientos, sentimientos e impresiones que las personas tienen de una empresa (Chávez, 1999).

### **1.6.6 Marketing relacional:**

Marketing relacional ha sido definido de muchas formas, pero una de las más completas es la siguiente. "El objetivo del marketing relacional es identificar y establecer, mantener y desarrollar relaciones con clientes y otras partes interesadas, de modo rentable, de manera que los objetivos de todas las partes involucradas se cumplan. Esto se logra a través de los intercambios y el cumplimiento de promesas mutuas" (Grönroos, 1996, p11, citado por Brito, 2008, p7).

## **1.7 Competitividad**

En la tabla 1.3 se pueden ver las diferentes definiciones de competitividad. Mayormente se hace énfasis al producto, al precio, la calidad, distribución de

mercancías, participación de mercado, y se puede identificar cómo ha evolucionado el concepto de Competitividad.

Tabla 1.3: Concepto de competitividad

Maidique & Patch (1978)	Habilidad de diseñar producir y vender bienes y servicios que reúnan las cualidades de precio y otros atributos que dan como resultado un producto más atractivo que el elaborado por los competidores.
Cohen et al (1984)	Competitividad internacional de una nación está basada en un mejor desempeño de la productividad y en la habilidad de la economía para modificar su producto hacia actividades de mayor productividad lo cual genera altos niveles de salario.
Scott (1985)	La competitividad nacional se refiere a la habilidad de un estado para producir y distribuir mercancías en la economía internacional compitiendo contra bienes y servicios de otros países.
CEPAL ONUDI (1989)	Es la capacidad para sostener e incrementar la participación en los mercados internacionales, con una elevación paralela del nivel de vida de la población. El único camino sólido para lograr esto se basa en un aumento de la productividad y por ende en la incorporación de progreso técnico.

Porter (1990)	La producción de bienes y servicios de mayor calidad y menor precio que los competidores domésticos e internacionales que se traducen en crecientes beneficios para los habitantes de una nación al mantener y aumentar los ingresos reales.
Ortiz Flores (1991)	Conjunto de determinadas acciones que permiten a una determinada empresa operar rentablemente en una economía de mercado.
Carcoba (1991)	Es la capacidad para colocar productos en un mercado, con oportunidad, al mejor precio, con calidad y con el mejor diseño, para ganar la preferencia de los consumidores.
Muller (1992)	Es la capacidad de una organización socioeconómica de conquistar, mantener o ampliar la participación en un mercado de una manera lucrativa que permita si crecimiento.
OCDE (1996)	La habilidad de las compañías (sectores) naciones o regiones supranacionales para generar, mientras se encuentran expuestas a competencia internacional altos factores de ingresos relativos y niveles de empleo sustentable.

Álvarez (1997)	Es la capacidad que tiene una empresa para dominar su mercado (mayor participación) obtener utilidades y satisfacer a sus clientes.
Gutiérrez Pulido (1999)	La competitividad de una empresa está determinada por la calidad, el precio y el tiempo de entrega de sus productos o servicios.
Azua Jon (2000)	Es el resultado de hacer mejor las cosas que los demás en forma permanente, en función de redes o alianzas competitivas (competencia y cooperación) a través de complejas interacciones entre empresas, gobiernos, industrias y nuevos espacios activos conocidos como regiones innovadoras.

Fuente: Chávez, 2004

García & López (2014) argumentan que para que se pueda definir la competitividad se debe primero decidir el nivel en el que se pretende llevar a cabo su análisis, por ejemplo en el espacio analítico (en este los agentes económicos se ubican según su nivel de agregación macro y micro), en el nivel macro la competitividad es definida cualitativamente mediante su rendimiento comercial, balanza de pagos, comportamiento de la tasa de cambio, entre otras y cualitativamente, mediante su actividad tanto en la ciencia como en la tecnología del país o los resultados de la investigación. También existe el modelo de competitividad sistémica el cual es el resultado de un debate dentro de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), en

donde se establecen cuatro niveles para definir los elementos que dan la oportunidad de ser competentes a las empresas de cada país y estos niveles son: meta, macro, meso y micro. Para esta investigación nos interesa el nivel micro ya que este representa los sectores, empresas y productos en los que se evalúa la competitividad, algunas formas de medir y definir la competitividad en este nivel, es la función de creación de bienestar (García & López, 2014). La competitividad se ha definido por un gran número de autores, pero en su mayoría todos coinciden en que esta es la capacidad de una empresa para generar ventajas competitivas de manera sustentable para producir bienes o servicios, siendo capaz de actuar ante la rivalidad al relacionarse con otra empresa (Álvarez & García, 1996).

### **1.8 Ventaja competitiva**

Porter (2006) asegura que una empresa tiene ventajas competitivas sobre la competencia cuando su rentabilidad está por encima de la rentabilidad media de las actividades según el sector en el que se encuentra. Para que realmente sea efectiva debe ser difícil de imitar, única, posible de mantener, superior a la competencia y que se pueda utilizar ante los distintos cambios que pueden suscitarse en el entorno. También Hill & Jones (2005) están de acuerdo al sostener que una ventaja competitiva es cuando una organización tiene una rentabilidad superior a la del promedio de todas las empresas del giro industrial al que pertenecen y que esta ventaja competitiva es sostenible cuando se es capaz de mantenerse superior al promedio al rendimiento durante varios años.

## **1.9 Dimensiones de la ventaja competitiva en relación con la orientación al mercado**

### **1.9.1 Fidelidad de los clientes:**

La fidelidad al cliente no significa únicamente conocerlos a fondo sino además brindarles un servicio que demuestre una relación cercana y personal, (Tolentino, 2006).

Para lograr satisfacer a los clientes se tiene que ofrecer un servicio personalizado con dedicación, por lo tanto es importante, motivar, capacitar e incentivar frecuentemente a los empleados de la organización lo que resultará en gran relevancia. Lograr mantener leal a un cliente no significa únicamente ofrecer buenos precios, promociones, u otros beneficios, si no que también se debe manejar la empatía para poder identificar y de esta manera lograr satisfacer las necesidades y tomar conciencia de su valor, (Montero 2006, citado por Tolentino, 2006).

### **1.9.2 Satisfacción del cliente:**

La satisfacción del cliente es un elemento de medida de la lealtad, junto con las intenciones de recompra y de recomendación (Taylor, 1997). La falta de claridad respecto a la definición de la satisfacción del cliente como proceso en sí o como un resultado, así como los diversos conceptos crean dificultades a la hora de querer ver su origen, desarrollar medidas y comprobar resultados. La confusión en torno a la definición de satisfacción como proceso o resultado, así como la falta de coincidencia en la conceptualización crean dificultades a los investigadores a la hora de analizar su origen, desarrollar medidas válidas y comparar resultados empíricos (Giese & Cote, 2000).

### **1.9.3 Rentabilidad:**

La rentabilidad puede ser definida como el resultado de la búsqueda de recursos y de la incidencia en la misma la rentabilidad se refleja en un incremento de las utilidades de una organización (González, 2010).

### **1.9.4 Tasa de retención:**

Es definida con respecto a un cliente particular, es la probabilidad de que un cliente mantenga lealtad frente a un proveedor o una organización produciéndole el ingreso esperado, así como también los costos dentro de un tiempo fijo determinado (Dwyer 1997). La tasa de retención es considerada como un factor dinámico que indica cómo cambia el comportamiento del cliente en el momento de la compra durante su ciclo de vida (Wang & Spiegel, 1994).

### **1.9.5 Innovación:**

Schumpeter (1963, citado por García, Serrano & Blasco, 2005) dice que la innovación es la aplicación de invención (creación de nuevos inventos) a los nuevos bienes y servicios o en su caso a los procesos de producción. Para Schumpeter la innovación se da por la introducción de un nuevo bien, introducción de un nuevo proceso o método de producción, la apertura de un nuevo mercado, la conquista de una nueva fuente de materias primas y la creación de una nueva organización.

Porter (1990) estableció que la competitividad de cualquier nación está relacionada con la capacidad que tiene su industria para innovar y mejorar, es mediante la innovación como se consiguen ventajas competitivas.

## **1.10 Teorías relacionadas con la orientación al mercado y la ventaja competitiva.**

### **1.10.1 Teoría de Marketing moderno:**

Posiblemente la hipótesis filosófica más importante de la teoría de marketing moderno es el centrarse en el mismo concepto de marketing. Según el concepto de mercadotecnia, para llegar a lograr y sostener el éxito de la organización, estas deben identificar y satisfacer las necesidades de sus clientes antes y mejor que su competencia. Las organizaciones que adoptan y llevan a la práctica el concepto de marketing se dice que están orientadas al mercado, (Cordero et al., 2005, citado por Pleshko & Heiens, 2011)

Para aquellas organizaciones que tienen alto grado de OM, es más probable que puedan identificar y de esta manera lograr tomar ventaja de las oportunidades que se presenten en el mercado al que van dirigidas (Narver & Slater, 1990). Incluso, gran parte de las investigaciones que se han hecho sobre OM han sugerido que las empresas que tienen mayor conocimiento del mercado en general, son las que llegan a ser más creativas e innovadoras, lo que las lleva a conducir a una mejora general a largo plazo (Lm & Workman, 2004).

### **1.10.2 Teoría del consumidor:**

Caloca & Leriche (2011), explican la teoría del consumidor de la siguiente manera:

Es muy común que una persona al elegir un producto, dadas las restricciones económicas o presupuestales que pueda enfrentar y con base en sus preferencias, realiza la elección sobre productos de consumo. Esta teoría asume que en esas decisiones influyen la racionalidad, deseabilidad,

monotonía, insaciabilidad social, convexidad, continuidad, convexidad estricta y función de utilidad continua del consumidor.

Normalmente el consumidor elegirá la cantidad de consumo de bienes según su presupuesto y la maximización de su nivel de utilidad, de esta manera el consumidor tendría ya una solución de acuerdo a las características de la relación de preferencia. El problema del consumidor será elegir la combinación de bienes que maximicen su utilidad y estén dentro de su presupuesto. Además existe algo a lo que se le llama, condición local de no saciedad que significa que el consumidor siempre deseará mejorar o siempre le será posible encontrar una combinación de bienes que son preferidos en una combinación dada, con lo que se deduce que el presupuesto se agota.

### **1.10.3 Teoría de la ventaja competitiva:**

Chávez (2004) explica la teoría de la ventaja competitiva desarrollada por Porter (2002), señala que el factor indispensable del éxito de una organización, desde nivel nacional hasta internacional, dependerá de su posicionamiento estratégico, el cual será en función del sector industrial en el que la organización opera. Existen sectores que serán más rentables lo cual no es coincidencia sino que es el resultado de cinco factores que determinarán la intensidad de competencia y el nivel de beneficio (Rivalidad entre empresas competidoras, entrada potencial de nuevos competidores, desarrollo potencial de productos sustitutos, poder de negociación de los proveedores y poder de negociación de los consumidores).

### 1.11 Operacionalización de las variables.

Tabla 1.4: Operacionalización de las variables de estudio

Variable independiente	Dimensiones	Indicadores
<p><b>Orientación al mercado:</b></p> <p>Enfoque de gestión que responde a tres procesos básicos:</p> <p>a) captar información continua de las necesidades y deseos de los clientes, así como de las capacidades de la competencia;</p>	<p><b>1.- Servicio al cliente:</b> Se define como la liga entre el proceso productivo y el consumidor final. (Machorro, Venegas, Resenos, Gallardo, &amp; Acuña, 2009).</p> <p><b>2.- Investigación de mercados:</b> Es la función vinculada a consumidores, clientes y público con el mercadólogo mediante la información que sirve para identificar y definir las oportunidades y problemas de marketing; supervisar el desempeño del marketing, y acrecentar la comprensión del marketing como un proceso, American Marketing Association, (2004, citado por Malhotra, 2004).</p>	<p>*Servicios post-venta.</p> <p>*Atención a quejas.</p> <p>*Atención personalizada.</p> <p>*Tiempo de atención.</p> <p>*Comunicación directa con el cliente.</p> <p>*Relación empresa-cliente.</p> <p>*Investigación de necesidades.</p> <p>*Aplicación de encuestas.</p> <p>*Análisis de la competencia.</p>

<p>b) difundir esta información por todos los niveles de la firma; c) coordinar armónicamente todos los recursos de la compañía con objeto de generar una oferta que representa mayor valor para el público objetivo (Narver y Slater, 1990)</p>	<p><b>3.- Capacitación al personal:</b> “la capacitación como un proceso continuo por medio del cual los recursos humanos de una organización y/o empresa pueden adquirir y perfeccionar un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes con el fin de permitirles mejores oportunidades, mejores condiciones de vida y de trabajo” (Garay &amp; Rodríguez, 1996, p. 258).</p> <p><b>4.- Cultura organizacional:</b> Se refiere a comportamientos que toma la organización y estos incluyen creencias, supuestos, expectativas y principios que serán compartidos por todos los que formen parte de la organización (Ávila, 2009).</p>	<p>*Platica de inducción al empleado.</p> <p>*Cursos.</p> <p>*Talleres.</p> <p>*Comunicación.</p> <p>*Trato entre jefe y empleados.</p> <p>*Aspecto del personal.</p> <p>*Aspecto de la organización.</p> <p>*Trato hacia los clientes.</p>
--	--	---

	<p><b>5.- Imagen corporativa:</b> Lo que resulta al interactuar todas las experiencias, creencias, conocimientos, sentimientos e impresiones que las personas tienen de una empresa (Chavéz, 1999).</p> <p><b>6.- Marketing relacional:</b> "El objetivo del marketing relacional es identificar y establecer, mantener y desarrollar relaciones con clientes y otras partes interesadas, de modo rentable, de manera que los objetivos de todas las partes involucradas que se cumplan. Este se logra a través de los intercambios y el cumplimiento de las promesas mutuas, (Grönroos, 1996, p11, Citado por Brito, 2008, p7).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Utilización de colores.</li> <li>*Uniformes.</li> <li>*Limpieza de los productos.</li> <li>*Orden de la empresa.</li> <li>*Áreas verdes.</li> <li>*Patrocinios.</li> <li>*Mejoras en la comunidad.</li>   <li>*Conocimiento de los gustos cliente.</li> <li>*Conocimiento de poder adquisitivo de los clientes.</li> <li>*Conocimiento de lo que valora el cliente.</li> </ul>
--	--	--

<p><b>Ventaja competitiva:</b></p> <p>Es cuando la rentabilidad de una empresa está por encima de la rentabilidad media de las actividades según el sector en el que se encuentra (Porter, 2006).</p>	<p><b>1.- Fidelidad de los clientes:</b> La fidelidad al cliente no significa únicamente conocerlos a fondo sino además brindarles un servicio que demuestre una relación cercana y personal, (Caceres 2006, citado por Tolentino, 2006).</p> <p><b>2.- Satisfacción de los clientes:</b> La satisfacción del cliente es un elemento de medida de la lealtad, junto con las intenciones de recompra y de recomendación (Taylor, 1997).</p> <p><b>3.- Tasa de retención de clientes:</b> Es la probabilidad de que un cliente se mantenga lealtad frente a un proveedor o una organización produciéndole el ingreso esperado (Dwyer, 1997).</p>	<p>*Clientes que regresan a comprar.</p> <p>*Porcentaje de compras en relación con otros proveedores.</p> <p>*Número de visitas por cliente al mes.</p> <p>*Agradecimientos de los clientes.</p> <p>*Estado de ánimo de los clientes al finalizar una compra.</p> <p>*Recomendación de los productos por clientes.</p> <p>*Cantidad de clientes fieles.</p> <p>*Cantidad de clientes que tienen más de un año comprando en la empresa.</p>
---	--	--

	<p><b>4.- Rentabilidad:</b> La rentabilidad puede ser definida como el resultado de la búsqueda de recursos y de la incidencia en la misma la rentabilidad se refleja en un incremento de las utilidades de una organización (González, 2010).</p> <p><b>5.-Innovacion:</b> Es la aplicación de invención a los nuevos bienes y servicios o en su caso a los procesos de producción, Schumpeter (1963, citado por García, Serrano &amp; Blasco, 2005)</p>	<p>*Aumento de ventas.</p> <p>*Aumento de utilidades</p> <p>*Cambios en los productos.</p> <p>*Cambios en los procesos.</p> <p>*Cambios en el servicio.</p>
--	---	---

---

---

## **Capítulo 2      Metodología**

Para poder llevar a cabo esta investigación se identificó el problema de la llegada de nuevos supermercados al Valle de San Quintín y cómo los antiguos comerciantes han tenido complicaciones por este hecho. Posteriormente se realizó una búsqueda de información teórica en libros y revistas sobre todo en revistas científicas que publiquen artículos de investigaciones relacionadas con la orientación al mercado.

Esta investigación se realizó en el Valle de San Quintín, el cual se encuentra ubicado en el Estado de Baja California. Se localiza dentro del área del municipio de Ensenada a 78 km del sur de la cabecera Municipal. En este lugar predominan algunas de las actividades primarias como lo es la agricultura, ganadería y acuacultura. Sin embargo en el Valle de San Quintín existen muchos tipos de negocios del área comercial. Ésta investigación se centró en los mercados que están ubicados desde el Poblado de Camalú hasta la Colonia Lázaro Cárdenas, quedando estos dentro del Valle de San Quintín. Esta región al igual que muchos lugares se caracteriza por tener diferentes mercados en cada una de sus colonias. Se considera que es importante

realizar este estudio porque algunos de estos negocios se han visto afectados desde la llegada de nuevos competidores

Las empresas que fueron consideradas cubren tres características primordiales, la primera es que todas son denominadas supermercados es decir: Aquel establecimiento que tiene como principal finalidad acercar a los consumidores una importante variedad de productos de diversas marcas, precios y estilos. A diferencia de lo que sucede con gran parte de los negocios, un supermercado se caracteriza por exponer estos productos al alcance de los consumidores, quienes recurren al sistema de autoservicio y abonan la cantidad de productos elegidos al final en la zona de cajas (ABC, 2013). La segunda característica para seleccionar la muestra fue su giro o actividad, todos los seleccionados se dedican a: La comercialización y venta de todo tipo de productos alimenticios, así como productos de perfumería, ropa y enseres para el hogar.” La última característica es que debían tener al menos 3 empleados.

Según lo explicado por Hernández, Fernández y Baptista (2006) la investigación se llevó a cabo con un diseño no experimental transeccional ya que los datos utilizados fueron recolectados en un tiempo único. Este diseño transeccional es de tipo correlacional causal porque se busca obtener información de las variables de estudio, con el objetivo de afirmar o rechazar la correlación que exista entre ellas.

Se realizó una extensa búsqueda de información respecto a la OM y la Competitividad. Para poder explicar ambos constructos se buscaron distintas definiciones utilizadas desde las más antiguas hasta las creadas últimamente,

esto es con el fin de ver la evolución de ambos conceptos. Además de la información reciente respecto a los dos temas en donde se explica cómo la OM puede influir en la competitividad de los negocios, buscando resultados de algunas investigaciones que se han realizado en otros lugares del país o del mundo.

Para comenzar la investigación fue necesario desarrollar el planteamiento del problema para el cual se elaboraron las preguntas de investigación, hipótesis y objetivos a seguir, tanto los principales o generales como los específicos.

Como siguiente paso, una vez recolectada la información teórica para decidir que el estudio a realizar es de relevancia y teniendo planteado el problema, fue importante elaborar la operacionalización de las variables a analizar. Para esto se dimensionaron tanto la variable dependiente como la independiente. Dimensionar las variables ayudó a medirlas, por lo tanto una vez que se dividieron en dimensiones cada una de estas dimensiones fue dividida en indicadores. Los indicadores son los que se pudieron medir por medio del instrumento que se elaboró más adelante.

También fue necesario elaborar una matriz de congruencia (anexo 1) en la que quedó reflejado cómo cada una de las partes de la investigación tiene una relación desde su inicio. En esta matriz se plasmaron la hipótesis, objetivo y variables generales o principales además de cada objetivo, hipótesis y variables específicas, esta representación gráfica ayuda a dar un panorama general de toda la investigación.

El instrumento de investigación utilizado fue el cuestionario. Antes de éste y de manera informal se hicieron algunas entrevistas a los comerciantes más importantes del valle de San Quintín y mínimo a un cliente para confirmar que el tema a investigar tendría relevancia. Se buscó tener mayor información sobre los posibles cambios que se presentan en la llegada de nuevos supermercados tanto para el empresario como para el cliente. Con la ayuda de los expertos se pudo saber con mayor exactitud lo que está sucediendo y cómo es que ha cambiado el mercado en la región. Para realizar estas entrevistas se elaboró una guía de entrevista semiestructurada la cual contenía al menos diez preguntas, de esta manera se obtuvo información más concreta. El 21 de Julio del 2012 se entrevistó a un empresario o encargado de alguno de los mercados más importantes de la región. Se eligió uno que ya se ha observado que realizó cambios en sus servicios a los clientes, además contrató hace poco a una Licenciada en Mercadotecnia, la cual realizó algunas actividades referentes a la OM. Para la entrevista al cliente se seleccionó una ama de casa que por experiencia del investigador se sabe consume en los mercados que tienen ya largo tiempo en la región, sin embargo también acude a realizar compras a uno de los nuevos mercados el cual pertenece a una empresa mucho más grande con establecimientos a nivel nacional.

Tomando en cuenta la información obtenida se revisó la operacionalización de variables para enriquecerla aún más y poder elaborar dos cuestionarios, uno para aplicarlo a los empresarios y el otro se aplicó a clientes. El cuestionario de empresarios consta de 52 preguntas cerradas y el de clientes constaba de 47 (anexo 2), en ambos instrumentos se utilizó una escala tipo Likert para poder medir las respuestas de los encuestados. Esta escala consiste en cinco

opciones de respuesta a elegir las cuales están ponderadas de manera que se logre medir el indicador (Méndez & Peña, 2007).

Una vez elaborado el cuestionario se realizó una prueba piloto aplicando los cuestionarios a 5 personas elegidas totalmente al azar para estar seguros de que las preguntas eran claras, que no existan preguntas repetidas, entre otros detalles que pueden surgir. Posteriormente fue necesario realizar algunos ajustes al instrumento, antes de comenzar con su aplicación.

Se revisó la confiabilidad de los cuestionarios con el uso del coeficiente Alfa de Cronbach. Éste es un coeficiente que sirve para medir la fiabilidad de una escala de medida, de cualidades no directamente observables. Para poder realizar ésta prueba del cuestionario, se ingresaron todos los ítems (preguntas), buscando observar el valor alfa, el cual puede tomar valores entre 0 y 1 y mientras más se acerca a uno se dice que se tiene una mayor fiabilidad (Lucero & Meza, 2012). En los cuestionarios utilizados para esta investigación se obtuvieron 0.91 para el cuestionario de empresarios y 0.71 para el cuestionario que se aplicó a los clientes.

Una vez corregidos los cuestionarios se aplicaron a 9 empresarios (Sólo fueron nueve empresarios ya que no existen muchos supermercados en el universo muestral) y a 30 clientes. Se seleccionaron sólo 30 tomando en cuenta el concepto del Teorema de Límite central, el cual indica que para poblaciones pequeñas, 30 informantes son representativos y muestran información suficiente de la población (Mark, Berenson, Levine & Timothy, 2006). Con estos instrumentos se pretendía verificar que la aplicación de la OM es un factor determinante para que las empresas logren ser competitivas.

Los cuestionarios para las empresas fueron aplicados en supermercados desde el Poblado Camalú hasta la colonia Lázaro Cárdenas de manera normalizada, es decir en cada uno de los poblados intermedios se buscó al menos un mercado de cada una de las colonias más importantes. En cuanto al cuestionario para los clientes, estos se seleccionaron al azar. Para aplicarles el cuestionario se eligieron como lugares estratégicos precisamente los supermercados, ya que se buscaba entrevistar a sus actuales clientes. El cuestionario se realizó a personas mayores de 16 años sin importar el sexo. Las aplicaciones de cuestionarios comenzaron en el mes de Agosto 2012 y para Noviembre 2012 ya se habían aplicado todos los cuestionarios.

La información recabada se introdujo en una base de datos en el *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS). Con la ayuda de este programa se realizaron diferentes cálculos estadísticos que ayudaron a codificar dicha información para poder graficar, describir los resultados y también discutirlos e interpretarlos.

Las pruebas estadísticas que se utilizaron fueron regresiones y correlaciones, estas son técnicas estrechamente relacionadas. Las correlaciones sirven para ver la relación que existe entre la OM (variable independiente) y las ventajas competitivas (variable dependiente) y también se realizó un análisis de regresión para ver qué tanto afectan las dimensiones de la variable independiente a la dependiente (Perez, 1997).

---

---

## **Capítulo 3 Descripción e interpretación de los resultados**

### **3.1 Descripción de la muestra**

Esta investigación se centró en los supermercados que están ubicados desde el Poblado de Camalú hasta el Ejido el Papalote, quedando estos dentro del Valle de San Quintín. Esta región como muchas otras se caracteriza por tener diferentes supermercados en cada una de sus colonias, por lo general en cada colonia existe un mercado importante que es el lugar donde las personas compran todo lo que necesitan en su hogar.

Para contestar los cuestionarios se seleccionó al dueño o encargado del establecimiento. Las personas que se encontraron en estos supermercados en su mayoría eran hombres entre los 35 y los 50 años. Todos los negocios elegidos eran empresas familiares que iniciaron como un pequeño negocio y que con los años se convirtieron en supermercados.

En el caso de los clientes se seleccionaron personas todas mayores de 16 años, en su mayoría eran mujeres, amas de casa, esto es porque ellas son las que acuden con mayor frecuencia a hacer las compras para el hogar. No se limitó la aplicación de cuestionarios a este tipo de personas pero en los momentos que se recabó la información eran precisamente amas de casa a quienes se les encontraba haciendo las compras y se les pedía contestar nuestro instrumento.

## **3.2 Descripción de las variables de estudio**

### **3.2.1 Análisis por percentiles**

Como se puede ver en la tabla 3.1 las empresas fueron clasificadas en tres niveles (Alto, medio y bajo) en base a sus respuestas y por cada una de las dimensiones de esta investigación.

La tabla 3.1 muestra la clasificación para los empresarios. En la dimensión de servicio al cliente se observa que los supermercados están distribuidos en partes iguales el 33.3% de los supermercados se consideran con un bajo servicio al cliente, 33.3% mediano servicio al cliente y 33.33% alto servicio al cliente. Curiosamente sucede lo mismo con las dimensiones de investigación de mercados y la de imagen corporativa. En cuanto a la capacitación de personal el 33.33% de las empresas son consideradas como bajo nivel en la capacitación de su personal, mientras que un 44.4% de las empresas tiene un medio nivel de capacitación de su personal y tan solo un 22.2% tiene un alto nivel de capacitación de personal. En la dimensión de cultura organizacional se encontró que el 55.6% tiene una baja cultura organizacional y un 44.4% es

calificado con alta cultura organizacional. Por último se encontró que el 33.3% de las empresas tienen un bajo marketing relacional, un 44.4% tienen un medio nivel de marketing relacional y tan solo el 22.2% tienen alto marketing relacional

Tabla 3.1 Dimensiones de estudio y su comportamiento – empresarios

	<b>Servicio al cliente</b>	<b>Investigación de mercados</b>	<b>Capacitación de personal</b>	<b>Cultura organizacional</b>	<b>Imagen corporativa</b>	<b>Marketing relacional</b>
Bajo	33.3	<b>33.33</b>	<b>33.33</b>	<b>55.6</b>	<b>33.33</b>	<b>33.33</b>
Medio	33.3	<b>33.33</b>	<b>44.44</b>	<b>0</b>	<b>33.33</b>	<b>44.4</b>
Alto	33.3	<b>33.33</b>	<b>22.22</b>	<b>44.4</b>	<b>33.33</b>	<b>22.2</b>
Total	100	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia utilizando el programa SPSS.

La tabla 3.2 muestra que al revisar la información de los clientes un 33.33% de ellos consideran que el servicio al cliente no es lo más importante, mientras que un 36.7% lo consideran medianamente importante y un 30% lo consideran altamente importante. Respecto a la dimensión de investigación de mercados un 36.7% consideran que la investigación al mercado no es muy importante y ese mismo porcentaje considera que es medianamente importante, mientras que un 30% manifestaron que la investigación al mercado es altamente importante. En la dimensión de capacitación de personal un 36.7% de clientes indicaron que no es tan importante, un 33.3% dicen que es medianamente importante y un 30% expresó que si es altamente importante que los empleados estén bien capacitados. Dentro de la cultura organizacional el 50% de clientes considera que no es tan importante mientras que el 43.3% considera que es medianamente importante y solamente un 20% lo considera

altamente importante. Respecto a la imagen corporativa un 30% la considera poco importante, un 43.3% la considera medianamente importante y un 26.7% la considera altamente importante. Por último el marketing relacional es considerado de baja importancia por el 40% de los clientes, medianamente importante por el 23.3% y altamente importante por un 36.7%.

Tabla 3.2 Variables de estudio y su comportamiento – clientes

	Servicio al cliente	Investigación de mercados	Capacitación de personal	Cultura organizacional	Imagen corporativa	Marketing relacional
Bajo	33.33	36.7	36.7	50	30.0	40.0
Med	36.7	36.7	33.3	30	43.3	23.3
Alto	30.0	26.7	30.0	20	26.7	36.7
Total	100	100	100	100	100	100

Fuente: Elaboración propia utilizando el programa SPSS.

Haciendo una comparación entre las tablas 3.1 y 3.2 se puede resaltar que mientras los empresarios le dan mayor importancia a la cultura organizacional con un 44.4%, los clientes le dan menos importancia con un 20%. Y pasa exactamente lo contrario con la dimensión de marketing relacional ya que 36.7% de los clientes la evalúan como altamente importante y en el caso de los empresarios es una de las dimensiones con menor porcentaje ya que tan solo un 22.2% de empresas le dan alta importancia a esta dimensión.

### 3.3 Variables de investigación (Análisis por variables y dimensiones):

Cómo se ha explicado antes, para los fines de este proyecto se seleccionaron dos variables (Orientación al mercado y ventaja competitiva) cada una se dimensionó y estas dimensiones se dividieron en indicadores para poder

formular las preguntas de nuestro instrumento de medición (el cuestionario), en este apartado se darán a conocer las estadísticas descriptivas de nuestros instrumentos de medición. Este apartado ayuda a cumplir los dos primeros objetivos particulares de la investigación que son los siguientes: 1) Conocer la percepción de la población respecto a la orientación al mercado y las ventajas competitivas de los supermercados locales. 2) Conocer la percepción de los empresarios respecto a la importancia de los servicios de orientación al mercado para generar ventajas competitivas.

Para esto se iniciará con la estadística descriptiva de la variable orientación al mercado y sus dimensiones:

En la primera dimensión **servicio al cliente**, solamente el 11% de los empresarios expresaron que realizan ventas a crédito, un 77% consideró que es importante atender las quejas de los clientes, el 55% dijo que ha realizado cambios en su empresa por recomendaciones o quejas de los clientes. En cuanto lo personalizado que es el servicio que ofrecen el 55% dijo que este es normal, lo que nos dice que no se esfuerzan mucho por hacer sentir especial al cliente, solo el 22% de empresarios cree que el estacionamiento de su establecimiento es muy amplio y el 55% dice que ha realizado muy pocas inversiones, mejoras o adecuaciones a sus estacionamientos, el 55% de los empresarios dice que en sus supermercados el periodo de espera en filas es moderado. En cuanto a la importancia de un servicio de paquetería para clientes las respuestas de los empresarios están muy divididas ya que el 11% considera que esto no es importante, el 11% considera que es poco importante otro 11% considera que esto es indiferente para el cliente mientras que el 33%

dice que si es importante y otro 33% considera que es muy importante y necesario contar con ese servicio. El 66% expresó que es muy importante cuidar el estado de los carritos de su supermercado pensando en la comodidad de sus clientes. Un 44% ofrece el servicio a domicilio sin embargo cuentan con pocas unidades móviles para trasladar a sus clientes. El 55% de los empresarios encuestados dijeron que la iluminación de sus establecimientos es muy buena y el 66% considera que sus pasillos son amplios y por lo tanto los clientes no batallan para caminar utilizando los carritos durante el tiempo en el que realizan las compras. El 66% de los empresarios dice que si piensa frecuentemente en la comodidad de los clientes mientras decide como acomodar los productos. En cuanto a la música en los supermercados el 22% dijo que nunca utiliza música, el 11% algunas veces, el 33% lo hace frecuentemente y otro 33% lo hace muy frecuentemente. Cuando se les preguntó del aire acondicionado las respuestas también fueron muy compartidas pues el 11% dijo que esto no es importante, otro 11% expreso que es poco importante, a otro 11% le es indiferente, mientras que un 33% considera que si es de importancia y un último grupo de 33% considera que es muy necesario e importante para mantener los alimentos frescos y a los clientes en un clima agradable. Por último, sólo el 33% de los empresarios dijo realizar demasiadas inversiones en tecnología para mantener frescos los productos.

En el cuestionario de los clientes se incluyeron también preguntas para la dimensión de servicio al cliente, el 30% de los clientes dijeron que no es muy importante que el supermercado ofrezca el servicio de crédito, un 43% dijo que jamás se ha quejado por algo, esto no quiere decir que estén conformes con el

servicio, sin embargo, no expresan sus incomodidades. El 37% ha hecho quejas muy pocas veces y el 20% algunas veces, mientras que el 60% de personas que si han presentado quejas dicen que han notado cambios positivos después de haber hecho la queja oficial. El 40% de los clientes seleccionados dijo que le es indiferente si en el supermercado le llaman por su nombre. El 66% considera muy importante que los supermercados cuenten con amplios estacionamientos. El 33% de los encuestados dijo que el estacionamiento del supermercado que visitan es insuficiente, mientras que un 36% dijo que es regular. Curiosamente también el 33% comento que es importante para ellos no hacer fila al momento de pagar sus productos y el 36% dijo que es muy importante no tardar mucho esperando a que le cobren los productos elegidos. Un 43% expresó que el tiempo de espera en las filas de sus supermercados es moderado y un 36% comento que el servicio es poco rápido, lo que los incomoda pues consideran que necesitan mejorar. El servicio de paquetería al parecer no es tan utilizado pues solo el 26% lo considero muy importante y un 20% lo considera importante. El 53% de los clientes consideran que es muy importante que los carritos de los supermercados estén en excelentes condiciones para lograr trasladarse rápidamente en el supermercado. Sólo el 13% dijo que los carritos del supermercado que visitan están en muy buenas condiciones. El 76% de los encuestados dijo que no ha requerido el servicio a domicilio, esto puede ser explicado porque generalmente este servicio lo utilizan los trabajadores de los ranchos de la comunidad y generalmente únicamente los domingos es cuando estas personas acuden a hacer sus compras. Por lo que un 40% considera que es importante que los supermercados ofrezcan este servicio pues no saben si algún día lo pueden

necesitar. El 73% dijo que es muy importante que los productos se encuentren frescos a la hora de la compra. Sólo el 10% asegura que los productos están frescos en el mercado de su preferencia. El 40% expresó que los pasillos de los supermercados son amplios. Un 50% dice que es muy importante que los productos se encuentren siempre accesibles (ni muy altos, ni muy bajos) ya que hay supermercados en donde necesitan ayuda para tomar algunos productos, lo cual es incómodo y les hace perder tiempo. Un 60% considera importante que en los supermercados tengan música y por último el 80% considera que es importante que cuenten con aire acondicionado.

Martínez y Lauzardo (2006) afirman que por medio de los sectores industriales la investigación por tener un excelente servicio al cliente es ya una preocupación que está creciendo y todos los ejecutivos han reconocido que una gran ventaja competitiva puede ganarse por medio del servicio al cliente, así el servicio al cliente se convierte también es un medio muy valioso para lograr una diferenciación ante las empresas de la competencia. En esta dimensión de servicio al cliente se observó que los empresarios no están conscientes que estos detalles para sus clientes pueden ser puntos importantes de referencia a la hora que ellos eligen donde van a acudir a realizar sus compras. En casi todas las preguntas la mitad de los empresarios reconocen que no cuentan con servicios adecuados para sus clientes. Podemos resaltar que mientras los empresarios no consideran tan importantes detalles como la música o el aire acondicionado los clientes le dan mucha importancia.

Respecto a la dimensión de **investigación de mercados** el 44% de los empresarios dicen tener conversaciones con sus clientes en las que ellos pueden hacerles saber las inquietudes respecto a los servicios del supermercado. El 55% aseguran que realizan preguntas a los clientes para saber si estos están satisfechos con los servicios o productos que encontraron. El 22% a veces pregunta a los clientes si necesitan algún producto con el que no cuente la empresa un 22% dice que lo hace regularmente, el 33% lo hace frecuentemente y el 22% lo hace muy frecuentemente. El 55% dice que jamás realiza encuestas de salida para evaluar la satisfacción del cliente. El 33% siente que es muy importante estar informado sobre los servicios que ofrecen otros mercados y el 22% consideran que si es importante. Sin embargo el 22% dijo que nunca ha realizado cambios en su supermercado por la llegada de algún competidor, mientras que otro 22% también dijo que si lo hace frecuentemente.

Por su parte solo un 33% de los clientes dice que tiene conversaciones con el personal del supermercado. El 53% dice que jamás ha tenido conversaciones con el dueño del supermercado que visitan, por lo tanto no tienen una relación con él. El 40% considera de normal importancia el tener comunicación con el personal del supermercado pues así el cliente se siente más confiado para expresar su sentir y por su parte el personal del mercado puede solucionar posibles inconvenientes o dar algunas recomendaciones a los clientes. El 46% de clientes contestó que esta frecuentemente satisfecho con los productos y servicios al momento de realizar compras. El 33% considera que la atención que le brindan en los supermercados es regular mientras que el 46% dice que es buena. El 40% cree que es importante que todo el personal de los

supermercados tenga información sobre los diversos productos que tienen a la venta. El 72% considera que los empresarios si han realizado cambios en sus empresas con la llegada de algunos competidores de la misma forma consideran que esos cambios no son suficientes. El 36% expreso que debido a esos cambios es que han continuado siendo clientes del antiguo supermercado.

Esqueda y López (2007) en una investigación realizada sobre el auge de la investigación de mercados escriben que el hecho de adquirir información sobre lo que pasa en el mercado meta y procesarla puede ser la respuesta a muchas de las preguntas que tienen las empresas. Estos autores afirman que las etapas complejas e inciertas se pueden convertir en oportunidades pero para esto es necesario conocer mejor el mercado y a los consumidores, lo que convierte a la investigación al mercado en una herramienta indispensable.

Para la dimensión de **capacitación al personal** el 22% de los empresarios dijeron que nunca imparten platicas de inducción a sus empleados orientadas al servicio de clientes, mientras que el 11% dijo que lo hace algunas veces. Cuando se les preguntó la frecuencia en que capacitan a sus empleados, el 44% contestaron que cada 20 meses y otro 44% aseguro hacerlo cada 4 meses.

A los clientes se les preguntó qué tan eficiente es la información que les brindan los empleados cuando tienen alguna duda en los supermercados que frecuentan y el 30% dijo que es regular, lo que significa que no los dejan del todo satisfechos mientras que el 40% dijo que era eficiente más no muy eficiente. El 66% de los clientes dice que considera de gran importancia que los

empleados tengan conocimientos del trato a las personas para que den un buen servicio a los clientes.

“El éxito de una empresa es el resultado de una capacitación integral” (Quijano, 2004). Por su parte, Sánchez, Arce, Ramírez y Hernández (2011) explican que la satisfacción del cliente puede predecirse por medio de los empleados del contacto, ya que son los empleados quienes hacen la diferencia entre un cliente satisfecho o insatisfecho. Por este motivo es de vital importancia que estén capacitados y según lo que los empresarios respondieron podemos considerar la capacitación al personal como una debilidad en estas empresas.

En la dimensión de **cultura organizacional** el 89% de los empresarios dicen que consideran muy importante la buena comunicación entre ellos y sus empleados y el 77% aseguro que es muy importante tener una buena relación entre ellos. El 44% dijo que si manejan varias políticas de servicio al cliente con los empleados y el 77% considera que el ambiente en su supermercado es agradable, sólo el 22% dijo que es muy agradable. El 44% dijo que ocasionalmente se reúne con sus empleados en otros horarios fuera del trabajo.

Los clientes por su parte dicen en su mayoría (50%) que el ambiente de los supermercados es regular, solo el 10% de clientes lo considera muy bueno. El 53% dicen que el ambiente de trabajo de los nuevos supermercados es bueno y el 26% dicen que es muy bueno. Estas preguntas sirven para comparar como se siente los clientes en sus mercados antiguos y como se sienten en los nuevos y también contradice a la versión de los empresarios en donde ellos aseguran que son amigos de casi todos sus clientes y hacen que ellos se

sientan bien comprándoles. Para complementar esto podemos ver que en la siguiente pregunta el 53% de los clientes dijo que sentía regular confianza para expresarse cuando algo no le gustaba en el supermercado local.

El trabajo de la alta dirección es fundamental para promover una cultura organizacional en donde el cliente sea el centro, desde la perspectiva del valor para el cliente (Valenzuela & Villegas, 2013). Es por eso que en los supermercados debe existir una cultura organizacional que se trate de algo más que agradarle al cliente, debe estar orientada completamente a él. El desarrollo de una cultura de calidad en la que haya personas con iniciativa y empuje, que estén dispuestos a trabajar en grupo, para que por medio de la toma conjunta de decisiones sean responsables de las actividades de la empresa y la satisfacción del cliente interno y externo sea importante es fundamental en toda empresa (Hernández, Quintana, Guedes, Mederos & Sablón, 2006).

En la dimensión de **imagen corporativa** el 66% de los empresarios dijeron que es muy importante la imagen de sus trabajadores, el 44% aseguran que regularmente los empleados utilizan uniformes y el 55% considera que si es importante utilizar un color distintivo para la empresa. El 77% comentó que es muy importante que los productos que están a la venta no tengan polvo y el 66% considera que el orden en la empresa es de vital importancia. Cuando se les pregunto si están de acuerdo con el hecho de que cuentan con el personal necesario para mantener el orden y limpieza de su empresa el 55% dijo que si está muy de acuerdo y el 44% que si está de acuerdo, nadie dijo que no. El 89% de los supermercados no cuentan con áreas verdes.

A los clientes se les pregunto qué tanta importancia le dan a la imagen de los empleados en los supermercados, las respuestas que más coincidieron fueron en un 36% diciendo que si es importante y otro 36% expreso que es muy importante la imagen. El 60% dice que es benéfico para los clientes que los empleados tengan uniformes así es más fácil saber a quién dirigirse cuando necesitan ayuda. El 60% de los clientes dijo que es muy importante que los productos no tengan polvo a la hora de la compra y el 36% lo considera muy importante lo que nos da un total de 96% muy cercano al 100%. El 20% considera que es muy importante que los supermercados cuenten con áreas verdes y el 30% dijo que es importante para ellos como clientes saber que la empresa a la que le consumen apoya en patrocinios y el 30% considera muy importantes las actividades de mejora para las comunidades realizadas por los supermercados.

Estar preocupados por la imagen corporativa es vital para las empresas que aún no han entendido o que están empezando a asumir que la diferenciación tangible no es suficiente para tener ventajas competitivas en un mercado cada vez más globalizado ya que la competitividad de las empresas no se da solo por los diversos productos que ofrecen sino por su capacidad para diferenciarse utilizando la gestión de los activos intangibles como la imagen corporativa (Carrillo & Nuño, 2010). En los supermercados locales generalmente no cuentan al menos con un logotipo por lo que se puede decir que no tienen una imagen representativa de la empresa lo que los hace estar en problemas ya que las cadenas de supermercados que están por entrar a zona tendrán desarrollada toda una estrategia de mercadotecnia en la está incluida una imagen propia de la empresa lo que las hará tener una ventaja

competitiva sobre los comercios locales.

En la dimensión de **marketing relacional** el 66% de los empresarios dijo que considera que sabe mucho sobre los precios que están dispuestos a pagar sus clientes por los productos que consumen. El 55% dijo que tiene conocimiento moderado sobre sus ventajas frente a la competencia, el 55% de los empresarios asegura que conoce al menos al 50% de sus clientes y un 44% considera que conoce al 75% de sus clientes.

A los clientes se les preguntó si ellos consideran que los dueños del supermercado de su confianza conocen los productos que les gusta comprar y el 40% dijeron que si saben de algunas cosas, sin embargo, solo el 13% dijo que si saben y tienen siempre todos los productos. El 63% de los clientes expresaron que los precios de estos supermercados son moderadamente justos según su punto de vista y el 63% comentó que los precios son los mismos generalmente en todos los supermercados locales.

Wakabayashi (2010) dice que el objetivo principal del marketing relacional es crear valor mutuo a partir de un proceso en el que se desarrollan relaciones a largo plazo con los clientes, si se aprovechan las sinergias que se puedan establecer en estas relaciones, esto ayudará a mantener la rentabilidad a lo largo del ciclo de vida de cliente. Es importante que se generen relaciones duraderas con los clientes, nuestros empresarios piensan que si tienen conocimientos sobre los gustos y referencias de ellos pero los clientes expresan que no es así.

Para la variable de Ventaja competitiva se obtuvieron las siguientes respuestas,

aquí sigue la revisión:

El 66% de los empresarios expresaron que sus clientes van a sus supermercados al menos 5 veces al mes. El 66% también dijo que considera que el 50% de las personas que acuden a su negocio por primera vez, se convierten en clientes frecuentes de su empresa. 33% considera que al menos el 25% de sus clientes compra la mayor parte de sus artículos en su supermercado. EL 44% de empresarios dice que ocasionalmente agradece a sus clientes cuando ellos realizan compras, el 55% asegura que casi siempre sus clientes quedan satisfechos con las compras que realizan en su supermercado. El 44% dice que ocasionalmente se entera de que sus clientes recomiendan su empresa a otras personas. EL 44% de empresarios dice que el 50% de sus clientes le es completamente fiel a su empresa y el 44% dice que al menos el 25% de sus clientes son clientes con más de 5 años comprando sus artículos en el mismo sitio. El 33% de empresarios dice que a veces aumentan sus ventas anualmente, el 33% dice que generalmente sus ventas anuales han aumentado y el 30% dice que muy frecuentemente las ventas anuales están aumentando. El 55% de empresarios considera que su empresa es moderadamente competitiva el 33% cree que su empresa si es competitiva y solo el 11% asegura que su empresa es muy competitiva.

En cuanto a los clientes, el 50% de ellos dice que van 4 veces al mes a realizar compras a los supermercados, el 50% asegura que ocasionalmente se sienten satisfechos por el servicio recibido y lo expresan con un agradecimiento a los empleados del supermercado. El 46% dice que casi siempre queda satisfecho con las compras que realiza y un 30% dice que solo a veces está satisfecho

con las compras que realiza. El 50% considera que le es fiel a su supermercado en un 75%, solo el 10% de clientes considera que le es 100% fiel a su supermercado y el 53% de clientes comentó que tiene aproximadamente 25 años consumiendo en los mismos supermercados.

Investigadores como Narver y Slater (1990), Jaworski y Kohli (1993), Deshpandé, Farley y Webster (1993), Matsuno y Mentzer (2000), Webb, Webster y Krepapa (2000), Llonch y López (2004), Low (2005), han corroborado en sus estudios que la orientación al mercado como filosofía de negocio actúa como generadora de ventajas competitivas y mejores resultados empresariales (Valenzuela & Eduardo, 2008). En este trabajo se plantea que las prácticas de orientación al mercado crean ventajas competitivas, después de revisar las tendencias en las respuestas de los cuestionarios se observa que los empresarios están conscientes de que sus supermercados no son los mejores, ellos están conscientes que pueden mejorar pero ellos no saben por dónde empezar, por su parte los clientes expresaron que no están tan felices como deberían estarlo por los servicios que se les ofrecen, lo que los hace vulnerables ante futuros competidores, por el momento los empresarios tienen un sin fin de áreas de oportunidad, esto antes de que lleguen otras empresas y pongan en práctica actividades de OM para generar ventajas competitivas y ganar clientes.

### **3.4 Contraste de opiniones entre clientes y empresarios**

Para poder responder el tercer objetivo de esta investigación referido a contrastar las opiniones de los clientes con la opinión de los empresarios, respecto a la OM como herramienta para la generación de ventajas

competitivas, se hace un recuento de las respuestas más representativas. Lo anterior sirvió para hacer más evidente las diferencias de opiniones entre clientes y empresarios de los supermercados.

Se encontró que el 33% de los empresarios dijo realizar demasiadas inversiones en tecnología para mantener frescos los productos. Cuando sólo el 10% de los clientes asegura que los productos están frescos en el mercado de su preferencia. El 46% de clientes contestó que está frecuentemente satisfecho con los productos y servicios al momento de realizar compras. Lo que nos dice que por una parte los empresarios consideran que invierten mucho en tecnología para que el producto este presentable y los clientes consideran que los productos que compran no están en excelentes condiciones.

Entre los resultados se observa que el 22% de empresarios mencionó nunca haber realizado cambios en su supermercado por la llegada de algún competidor, mientras que otro 22% también dijo que si lo hace frecuentemente. Por su parte el 72% de los clientes considera que los empresarios si han realizado cambios en sus empresas con la llegada de algunos competidores de la misma forma consideran que esos cambios no son suficientes. Lo más relevante de esta parte es que el 36% expreso que debido a esos cambios es que han continuado siendo clientes del antiguo supermercado.

Se observa que el 22% de los empresarios dijeron que nunca imparten platicas de inducción a sus empleados orientadas al servicio de clientes. A los clientes se les preguntó qué tan eficiente es la información que les brindan los empleados cuando tienen alguna duda en los supermercados que frecuentan y el 30% dijo que es regular, lo que significa que no los dejan del todo

satisfechos mientras que el 40% dijo que era eficiente.

El 77% de empresarios considera que el ambiente en su supermercado es agradable. EL 50% de los clientes dicen que el ambiente de los supermercados locales es regular, solo el 10% de clientes lo considera muy bueno. Por lo tanto aquí también tenemos una diferencia en las percepciones de ambas partes, los clientes perciben un ambiente no del todo agradable cuando están realizando sus compras.

Se puede corroborar también que el 66% de los empresarios dijo que considera que sabe mucho sobre los precios que están dispuestos a pagar sus clientes por los productos que consumen. Sin embargo, se sabe que muchos clientes van a los supermercados nuevos porque ahí pueden encontrar productos que en los antiguos no les ofrecen. Esto se puede comprobar cuando a los clientes se les preguntó si ellos consideran que los dueños del supermercado de su confianza conocen los productos que les gusta comprar y sólo el 13% dijo que si saben y tienen siempre todos los productos. EL 46% de clientes dice que casi siempre queda satisfecho con las compras que realiza y un 30% dice que solo a veces está satisfecho con las compras que realiza.

Por último, como punto importante se resalta que sólo el 10% de clientes considera que le es 100% fiel a su supermercado.

### 3.5 Pruebas estadísticas utilizadas.

#### 3.5.1 Prueba de regresión

Para dar respuesta al cuarto objetivo específico, relacionado con identificar cuál de las dimensiones de orientación al mercado propuestas contribuye más a la creación de ventajas competitivas, se eligió un análisis de regresión lineal. Al realizar este análisis de regresión se encontró que la Investigación de Mercados es la dimensión que explica en mayor proporción la OM.

En la tabla 3.3 se observa el valor de la significancia para la dimensión de investigación al mercado, al ser este valor menor a .05 se dice que es significativamente influyente. Para confirmar este hecho se hace la revisión del valor de f (10.14) este valor es buscado en la tabla de valores de f y su nivel de confianza, al buscar el valor en la tabla para .015 con 40 informantes se encontró un valor de 3.15 por lo tanto se verificó que el valor de f que arrojo el sistema SPSS es mayor, lo que confirma que es significativo respecto a otras medias.

Tabla 3.3 ANOVA

Modelo		Suma de cuadrados	de df	Media cuadrática	F	Sig.
1	<b>Regresión</b>	2.295	1	2.295	10.141	.015 <sup>a</sup>
	<b>Residual</b>	1.584	7	.226		
	<b>Total</b>	3.879	8			

a. Predictores: (Constante), Investigación de mercados

b. Variable dependiente: Ventaja competitiva

Fuente: Elaboración propia utilizando el programa SPSS

La tabla 3.4 nos muestra el valor de la R ajustada (53%) que se puede traducir como el porcentaje de influencia que tiene la investigación al mercado en la creación de ventajas competitivas.

Tabla 3.4 Resumen del modelo

Model	R	R cuadrada	R ajustada	Error estandar de la estimación
1	.769 <sup>a</sup>	.592	.533	.47570

a. Predictores: (Constante), Investigación de mercados

Fuente: Elaboración propia utilizando el programa SPSS

Las dimensiones restantes fueron excluidas al tener valores estadísticos no significativos ya que los resultados en ellas reflejan un nivel de significancia mayor a .05 (tabla 3.5). Por lo que a respuesta de este objetivo específico se encontró que las dimensiones: Servicio al cliente, capacitación del personal, cultura organizacional, imagen corporativa y mercadotecnia relacional, influyen en menor proporción en la creación de ventajas competitivas de estas empresas con respecto a la variable OM.

Tabla 3.5 Variables excluidas (Análisis de regresión)

Variables excluidas <sup>b</sup>						
Modelo	Beta In	t	Sig.	Correlación parcial	Estadísticas de	
					colinealidad	
					Tolerancia	
1	<b>Servicio al cliente</b>	.272 <sup>a</sup>	1.153	.293	.426	.998
	<b>Capacitación de personal</b>	.138 <sup>a</sup>	.458	.663	.184	.722
	<b>Cultura organizacional</b>	.384 <sup>a</sup>	1.398	.212	.496	.680
	<b>Imagen corporativa</b>	.375 <sup>a</sup>	1.590	.163	.544	.863
	<b>Mktn relacional</b>	.365 <sup>a</sup>	1.223	.267	.447	.611

a. Predictores en el Modelo: (Constante), Investigación de mercados

b. Variable dependiente: Ventaja competitiva

Fuente: Elaboración propia utilizando el programa SPSS

Por último, es importante mencionar que también se obtuvo el valor del Coeficiente Beta estandarizado (tabla 3.6) en el cual la investigación al mercado obtuvo .77%. Éste coeficiente nos ayuda a determinar la relevancia que provoca la variable independiente en la dependiente. Para esta investigación se puede explicar que por cada unidad que se incrementa la investigación de mercados la ventaja competitiva de estas empresas se incrementa 0.77. Esto refuerza mucho más la influencia que la investigación al mercado tiene como ventaja competitiva.

Tabla 3.6 Coeficiente Beta Estandarizado (Análisis de regresión)

Coeficientes						
Modelo		Coeficientes				Sig.
		Coeficientes estandarizados		no estandarizados		
		B	Std. Error	Beta	t	
1	(Constante)	1.254	.678		1.851	.107
	Investigación de mercados	.669	.210	.769	3.185	.015

Variable dependiente: Ventaja competitiva

Fuente: Elaboración propia utilizando el programa SPSS

### 3.5.2 Correlación

Para responder al objetivo general que es “Verificar si la Orientación al Mercado tiene una relación directa en la creación de ventajas competitivas de las empresas comerciales en San Quintín” se llevó a cabo una correlación de Pearson (Tabla 3.7) y con esta herramienta se encontró un coeficiente de correlación de .793.

Tabla 3.7 Correlación de Orientación al Mercado y ventajas competitivas

<b>Correlaciones</b>			
		<b>Orientación al mercado</b>	<b>Ventaja competitiva</b>
<b>Orientación al mercado</b>	<b>Correlación de Pearson</b>	1	.793 <sup>*</sup>
	<b>Sig. (2-tailed)</b>		.011
<b>N</b>		9	9

\*Correlación tiene significancia en un nivel de 0.05.

Fuente: Elaboración propia utilizando el programa SPSS

Este resultado nos indica que sí existe una correlación entre las dos variables estudiadas.

---

---

## **Capítulo 4 Conclusiones y recomendaciones**

San Quintín es una zona llamada virgen en muchos aspectos. Por ejemplo, en esta región jamás se había realizado un trabajo similar a este; los empresarios y clientes no entendían que es lo que se estaba buscando. Algunos empresarios comentaron que jamás habían pensado en la posibilidad de quedarse sin clientes, ya que aquí es muy popular la frase: “para todos hay”.

Algunos empresarios que están ubicados más cerca de la reciente competencia expresaron que notaron cambios solo unos días y después todo casi volvió a la normalidad, lo que los tranquilizó. Sin embargo, ellos no se han concientizado en que la región está creciendo y cada vez tendrán más competencia. Esta nueva competencia vendrá preparada, vendrá con personal capacitado para ganar sus clientes y el hecho de que en la zona no se tenga una cultura orientada al mercado beneficiará a las empresas foráneas, afectando a los empresarios de la comunidad.

En el presente trabajo se encontró que algunos de los clientes no tienen idea de los servicios que los supermercados pueden ofrecer, pues nunca han tenido

la experiencia de acudir a supermercados grandes situados en lugares fuera de este valle. Sin embargo, si reflejaron su insatisfacción ante los servicios recibidos.

Por su parte los empresarios no están capacitados para ofrecer servicios de OM, no saben que existen opciones que les puedan ayudar a generar ventajas competitivas y que no necesariamente deberán realizar grandes inversiones para obtener buenos resultados.

Cuando se contrastaron opiniones se pudo notar que los clientes tienen inconformidades y que los empresarios desconocen el sentir de los clientes. Por su parte, los empresarios sienten que todo está bien.

La OM si influye en la creación de ventajas competitivas para las empresas comerciales (supermercados) del valle de San Quintín. Es indispensable que los empresarios comiencen a tomar medidas y apliquen las prácticas de OM.

La dimensión que aporta más a la creación de ventajas competitivas en este sector y en este contexto es realizar investigaciones de mercado. Por medio de esta práctica los empresarios pondrán conocer más a sus clientes y a su competencia, es de vital importancia que conozcan bien las necesidades de su segmento de mercado para que puedan mantenerlos fieles a su empresa.

Se demostró que la investigación al mercado contribuye en gran porcentaje a la creación de ventajas competitivas. Es básico que para generar ventajas competitivas frente a los clientes y la competencia necesitas conocerlos muy bien, después de conocerlos bien comunicar la información al personal de la empresa y comenzar a realizar cambios que contribuyan a mejoras continuas

en las áreas que se ha detectado se deben mejorar (áreas de oportunidad).

Se han realizado muchas investigaciones sobre los efectos de cada una de las dimensiones que se tomaron en cuenta en esta investigación (en diferentes contextos) y en casi todas se ha demostrado que tanto el servicio al cliente, investigación de mercados, capacitación al personal, cultura organizacional, imagen corporativa y marketing relacional son generadores de ventajas competitivas. En conjunto si se tiene un control total de estas dimensiones en una empresa, seguro que debido al efecto de arrastre, estas empresas tendrán ventajas competitivas. Estando en una región rural en donde la población es pequeña comparándola con la población de las grandes ciudades es crucial mantener a los clientes satisfechos y de esta forma retenerlos.

Después de realizar este estudio se recomienda para investigaciones futuras que se realice un estudio similar pero que se considere una muestra y un espacio muestral más amplio. Además de que esta misma investigación también pudiera realizarse en otras comunidades no necesariamente zonas rurales pues en las ciudades pasan situaciones similares a la de San Quintín, sobre todo en las zonas urbanas que no son del todo céntricas. Se pueden realizar más investigaciones en otros giros de negocio también, ya que no solo los supermercados pueden aplicar prácticas de OM, además en todos los giros existe la competencia y por lo tanto existe la necesidad de generar ventajas competitivas que favorezcan a los negocios.

## **Anexos**

## Anexo 1

### Objetivo general

Mostrar que la Orientación al Mercado aplicada en Pymes de San Quintín es fuente para la obtención de ventajas competitivas.

Objetivo específico 1	Objetivo específico 2	Objetivo específico 3	Objetivo específico 4
Conocer la percepción de la población respecto a la orientación al mercado y las ventajas competitivas de los supermercados locales.	Conocer la percepción de los empresarios respecto a la importancia de los servicios de orientación al mercado para generar ventajas competitivas.	Contrastar los opiniones de los clientes con la opinión de los empresarios, respecto a la orientación al mercado como herramienta para la generación de ventajas competitivas.	Identificar cuál de las dimensiones de orientación al mercado propuestas contribuye en mayor proporción a la creación de ventajas competitivas.
Pregunta de investigación 1  ¿Cuál es la percepción de la población respecto a las prácticas de orientación al mercado y las ventajas competitivas de los supermercados locales?	Pregunta de investigación 2  ¿Cuál es la percepción de los empresarios respecto a la importancia de los servicios de orientación al mercado para generar ventajas competitivas?	Pregunta de investigación 3  ¿Qué diferencias existen entre las opiniones de los clientes con la opinión de los empresarios, respecto a la orientación al mercado como herramienta para la generación de ventajas competitivas?	Pregunta de investigación 4  ¿Cuál de las dimensiones de orientación al mercado propuestas contribuye más a la creación de ventajas competitivas?
Hipótesis particular 1  Los clientes están satisfechos con los servicios que se les ofrecen respecto a las prácticas de orientación al mercado para la creación de ventajas competitivas.	Hipótesis particular 2  Los empresarios consideran importantes las prácticas de orientación al mercado para la creación de ventajas competitivas.	Hipótesis particular 3  Los clientes y empresarios tienen una misma opinión sobre las prácticas de orientación al mercado para la creación de ventajas competitivas que los empresarios creen conveniente utilizar y las que los clientes quisieran que utilizaran.	Hipótesis particular 4  Existe una dimensión que contribuye en mayor proporción a la creación de ventajas competitivas por medio de las prácticas de orientación al mercado.

### Hipótesis principal

La orientación al mercado es una ventaja competitiva para las Pymes de San Quintín frente a los nuevos competidores

**Variable independiente**

Orientación al mercado

**Variable dependiente**

Ventaja competitiva



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA**  
**FACULTAD DE INGENIERÍA Y NEGOCIOS, SAN QUINTÍN**

Soy estudiante de la maestría en Administración de la UABC. Como parte de mi tesis de maestría, titulada: “La orientación al mercado como ventaja competitiva en empresas comerciales del valle de San Quintín. B.C.” se encuentra el presente cuestionario, el cual tiene por objetivo general Evaluar si la Orientación al Mercado es una ventaja competitiva para las Pymes de San Quintín frente a los nuevos y futuros competidores.

Años de antigüedad de su empresa:

Seleccione la respuesta más adecuada.

**Orientación al mercado**

1. ¿Con qué frecuencia realiza ventas a crédito?  
a) Nunca b) A veces c) Lo normal d) Frecuentemente e) Muy frecuente
2. ¿Qué tan importante considera las quejas o sugerencias de sus clientes?  
a) Nada importante b) Poco importante c) Normal d) Importante e) Muy Importante
3. ¿Qué tantas veces ha realizado cambios en su empresa por recomendación de clientes?  
a) Ninguna b) Pocas c) Algunas d) Varias e) Muchas
4. ¿Qué tan personalizada considera que es la atención que se le brinda a sus clientes?  
a) Nada b) Poco c) Regular d) Normal e) Muy personalizada
5. ¿Qué tan amplio es el estacionamiento de su empresa, en relación a las necesidades de sus clientes?  
a) Muy amplio b) Amplio c) Regular d) Poco insuficiente e) Muy insuficiente
6. ¿Qué tanta inversión ha realizado en la adecuación de su estacionamiento es los últimos 2 años?  
a) Nada b) Poco c) Moderado d) Mucho e) Demasiado
7. ¿Qué tanto rápido considera que sus clientes son atendidos al pagar los productos que desean comprar en su empresa (formación de filas)?  
a) Nada rápido b) Poco rápido c) Moderado d) Muy rápido e) Demasiado rápido
8. ¿Qué tan importante considera ofrecer servicio de paquetería a sus clientes?  
a) Nada importante b) Poco importante c) Normal d) Importante e) Muy Importante
9. ¿Qué tan importante es para usted tener carritos en buenas condiciones para la comodidad de sus clientes?  
a) Nada importante b) Poco importante c) Normal d) Importante e) Muy Importante
10. ¿Con que frecuencia ha implementado el servicio a domicilio servicios a domicilio?  
a) Nunca b) A veces c) Normal d) Frecuente e) Muy frecuente
11. ¿Con cuántos vehículos cuenta para ofrecer estos servicios a domicilio?  
a) 0 b) 1 c) 2 d) 3 e) 4 o más.
12. ¿Qué tan buena iluminación considera que tiene su empresa, para que los clientes puedan escoger sus productos y estos les sean más atractivos?  
a) Muy buena b) Buena c) Regular d) Mala e) Muy mala

13. ¿Qué tan amplios son los pasillos de su empresa, pensando en la comodidad de sus clientes?  
a) *Muy amplio*    b) *Amplio*    c) *Regular*    d) *Poco insuficiente*    e) *Muy insuficiente*
14. ¿Con que frecuencia piensa en la comodidad de sus clientes al acomodar sus productos?  
a) *Nunca*    b) *A veces*    c) *Normal*    d) *Frecuente*    e) *Muy frecuente*
15. ¿Con que frecuencia hay música agradable al cliente en su empresa?  
a) *Nunca*    b) *A veces*    c) *Normal*    d) *Frecuente*    e) *Muy frecuente*
16. ¿Qué tan importante considera que es el tener aire acondicionado en su empresa para sus clientes?  
a) *Nada importante*    b) *Poco importante*    c) *Normal*    d) *Importante*    e) *Muy Importante*
17. ¿Qué tanta inversión tecnológico ha realizado en su negocio para mantener sus productos frescos?  
a) *Nada*    b) *Poca*    c) *Moderada*    d) *Mucha*    e) *Demasiada*
18. ¿Qué tan seguido tiene conversaciones con sus clientes?  
a) *Nunca*    b) *A veces*    c) *Normal*    d) *Frecuentemente*    e) *Muy frecuente*
19. ¿Con que frecuencia sus empleados preguntan a sus clientes si están satisfechos con los productos que encontraron?  
a) *Nunca*    b) *A veces*    c) *Normal*    d) *Frecuentemente*    e) *Muy frecuente*
20. ¿Con que frecuencia sus empleados preguntan a sus clientes si necesitan algún producto distinto a los que usted ofrece?  
a) *Nunca*    b) *A veces*    c) *Normal*    d) *Frecuentemente*    e) *Muy frecuente*
21. ¿Con que frecuencia realiza encuestas de salida para verificar la satisfacción de sus clientes al realizar compras?  
a) *Nunca*    b) *A veces*    c) *Normal*    d) *Frecuentemente*    e) *Muy frecuente*
22. ¿Qué tan importante considera el estar informado sobre los servicios que brindan otros mercados?  
a) *Nunca*    b) *A veces*    c) *Normal*    d) *Frecuentemente*    e) *Muy frecuente*
23. ¿Con que frecuencia ha realizado cambios en su empresa por la llegada de algún competidor?  
a) *Nunca*    b) *A veces*    c) *Normal*    d) *Frecuentemente*    e) *Muy frecuente*
24. ¿Con que frecuencia imparte platicas de inducción a los nuevos empleados con el objetivo de que brinden un excelente servicio al cliente?  
a) *Nunca*    b) *A veces*    c) *Normal*    d) *Frecuentemente*    e) *Muy frecuente*
25. ¿Con qué frecuencia imparte capacitaciones a sus empleados?  
a) *Cada 4 meses*    b) *Cada 8 Meses*    c) *Cada 12 meses*    d) *Cada 16 meses*    e) *Cada 20 meses*
26. ¿Qué tan importante considera que es la comunicación entre usted y sus empleados?  
a) *Nada importante*    b) *Poco importante*    c) *Normal*    d) *Importante*    e) *Muy Importante*
27. ¿Qué tan importante considera crear una buena relación entre usted y sus empleados?  
a) *Nada importante*    b) *Poco importante*    c) *Normal*    d) *Importante*    e) *Muy Importante*
28. ¿Qué tantas políticas de atención a los clientes manejan en su empresa?  
a) *Ninguna*    b) *Pocas*    c) *Algunas*    d) *Varias*    e) *Muchas*
29. ¿Qué tan agradable considera que es el ambiente laboral en su organización?  
a) *Nada agradable*    b) *Poco agradable*    c) *Regular*    d) *Agradable*    e) *Muy Agradable*
30. ¿Con que frecuencia usted y sus empleados se reúnen fuera de los horarios de trabajo?  
a) *Nunca*    b) *Ocasionalmente*    c) *1 vez al mes*    d) *1 vez por semana*    e) *2 veces por semana*
31. ¿Qué tan importante es para usted la imagen de sus trabajadores?  
a) *Nada importante*    b) *Poco importante*    c) *Normal*    d) *Importante*    e) *Muy Importante*
32. ¿Con que frecuencia ofrece uniformes a sus empleados?  
a) *Nunca*    b) *A veces*    c) *Normal*    d) *Frecuentemente*    e) *Muy frecuente*

33. ¿Qué tan importante considera tener algún color en su empresa que la distinga de las demás?  
 a) Nada importante b) Poco importante c) Normal d) Importante e) Muy Importante
34. ¿Qué tan importante es para usted que los productos no tengan polvo?  
 a) Nada importante b) Poco importante c) Normal d) Importante e) Muy Importante
35. ¿Qué tan importante considera el orden de su empresa?  
 a) Nada importante b) Poco importante c) Normal d) Importante e) Muy Importante
36. ¿Está de acuerdo con el hecho de que cuenta con el personal necesario para lograr el orden y limpieza de su empresa?  
 a) Muy en desacuerdo b) En desacuerdo c) No se d) De acuerdo e) Muy de acuerdo
37. ¿Qué tantas áreas verdes tiene en su negocio?  
 a) Ninguna b) Pocas c) Algunas d) Varias e) Muchas
38. ¿Qué tanto considera que sabe sobre las preferencias de sus clientes al seleccionar los productos que compran?  
 a) Nada b) Poco c) Moderado d) Mucho e) Demasiado.
39. ¿Qué tanto considera que sabe sobre los precios que están dispuesto a pagar sus clientes por los productos que consumen?  
 a) Nada b) Poco c) Moderado d) Mucho e) Demasiado.
40. ¿Cuánto conocimiento considera que tiene del porque sus clientes compran en su empresa (cuál es su ventaja ante la competencia)?  
 a) Nada b) Poco c) Moderado d) Mucho e) Demasiado.
41. ¿Qué porcentaje de clientes considera usted que conoce?  
 a) 0% b) 25% c) 50% d) 75% e) 100%
42. ¿En promedio cuántas veces al mes realizan compras sus clientes en esta empresa mensualmente?  
 a) 2 b) 4 c) 6 d) 8 e) 9 o más.
43. ¿Qué porcentaje de clientes considera que una vez que realicen una compra, se convierten en clientes frecuentes de su empresa?  
 a) 0% b) 25% c) 50% d) 75% e) 100%
44. ¿Qué porcentaje de clientes considera que consume más de 60% de sus productos en su mercado cada mes?  
 a) 0% b) 25% c) 50% d) 75% e) 100%
45. ¿Con que frecuencia recibe agradecimiento por parte de sus clientes?  
 a) Nunca b) Ocasionalmente c) 1 vez al mes d) 1 vez por semana e) 2 veces por semana
46. ¿Qué tan seguido ve que sus clientes están satisfechos con sus compras?  
 a) Nunca b) En pocas ocasiones c) A veces d) Casi siempre e) Siempre
47. ¿Con que frecuencia se entera que sus clientes recomienden su empresa?  
 a) Nunca b) Ocasionalmente c) Algunas veces d) Varias veces e) Muchas veces
48. ¿Qué porcentaje de clientes fieles considera que tiene?  
 a) 0% b) 25% c) 50% d) 75% e) 100%
49. ¿Qué porcentaje de clientes tienen más de cinco años realizando compras en su mercado?  
 a) 0% b) 25% c) 50% d) 75% e) 100%
50. ¿Con que frecuencia aumentan sus ventas anuales?  
 a) Nunca b) A veces c) Normal d) Frecuente e) Muy frecuente
51. ¿Con que frecuencia aumentan sus utilidades anuales?  
 a) Nunca b) A veces c) Normal d) Frecuente e) Muy frecuente
52. ¿Qué tan competitiva considera a su empresa?  
 a) Nada b) Poco c) Regular d) Mucho e) Demasiado

*Muchas  
Gracias!*

QUE TENGA UN EXCELENTE DÍA!



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA**  
**FACULTAD DE INGENIERÍA Y NEGOCIOS, SAN QUINTÍN**

Soy estudiante de la maestría en Administración de la UABC. Como parte de mi tesis de maestría, titulada: “La orientación al mercado como ventaja competitiva en empresas comerciales del valle de San Quintín. B.C.” se encuentra el presente cuestionario, el cual tiene por objetivo general Evaluar si la Orientación al Mercado es una ventaja competitiva para las Pymes de San Quintín frente a los nuevos y futuros competidores.

Años de antigüedad de su empresa:

Seleccione la respuesta más adecuada.

1. ¿Qué tan importante es para usted contar con su servicio de crédito en su mercado?  
a) Nada importante b) Poco importante c) Normal d) Importante e) Muy Importante
2. ¿Con qué frecuencia ha manifestado alguna queja en su mercado?  
a) Nunca b) Rara vez c) A veces d) Frecuentemente e) Muy frecuentemente
3. ¿Con qué frecuencia ha notado que se hacen cambios gracias a su sugerencia o queja?  
a) Nunca b) Rara vez c) A veces d) Frecuentemente e) Muy frecuentemente
4. ¿Qué tanto le gusta que los empleados del mercado le llamen por su nombre cuando realiza sus compras?  
a) Nada b) Poco c) Regular d) Normal e) Muy personalizada
5. ¿Qué tan importante es para usted que los mercados cuenten con un amplio estacionamiento?  
a) Muy amplio b) Amplio c) Regular d) Poco insuficiente e) Muy insuficiente
6. ¿Qué tan amplio es el estacionamiento del mercado donde realiza la mayor parte de sus compras?  
a) Muy amplio b) Amplio c) Regular d) Poco insuficiente e) Muy insuficiente
7. ¿Qué tan importante es para usted no hacer fila en el mercado cuando desea realizar alguna compra?  
a) Nada importante b) Poco importante c) Normal d) Importante e) Muy Importante
8. ¿Qué tan rápido es el servicio de cobro en el mercado donde realiza la mayor parte de sus compras?  
a) Nada rápido b) Poco rápido c) Moderado d) Muy rápido e) Demasiado rápido
9. ¿Qué tan importante considera el servicio de paquetería en su mercado?  
a) Nada importante b) Poco importante c) Normal d) Importante e) Muy Importante
10. ¿Qué tan importante es para usted que en los mercados tengan carritos en buenas condiciones?  
a) Nada importante b) Poco importante c) Normal d) Importante e) Muy Importante
11. ¿Cómo considera que son los carritos del mercado en el que usted realiza la mayor parte de sus compras?  
a) Muy buenas b) Buenas c) Regulares d) Malas e) Muy malas

12. ¿Con que frecuencia mensual ha necesitado el servicio a domicilio por parte de algún mercado?
- a) 0                      b) 1                      c) 2                      d) 3                      e) 4 o más.
13. ¿Qué tan importante considera el que los mercados ofrezcan este servicio?
- a) Nada importante    b) Poco importante    c) Normal    d) Importante    e) Muy Importante
14. ¿Qué tan importante es para usted que los productos del mercado estén frescos?
- a) Muy buena            b) Buena                c) Regular              d) Mala                e) Muy mala
15. ¿En su mercado siempre le han ofrecido productos frescos?
- a) Nunca                b) Pocas veces            c) La mayoría de las veces    d) Casi Siempre            e) Siempre
16. ¿Qué tan amplios considera que son los pasillos de su mercado?
- a) Muy amplios            b) Amplios                c) Regular              d) Poco insuficientes            e) Muy insuficientes
17. ¿Qué tan importante es para usted que los productos estén accesibles (Ni muy altos, ni muy bajos)?
- a) Nada importante    b) Poco importante    c) Normal    d) Importante    e) Muy Importante
18. ¿Qué tan importante considera que en su mercado tengan música agradable mientras usted compra?
- a) Nada importante    b) Poco importante    c) Normal    d) Importante    e) Muy Importante
19. ¿Qué tan importante considera que cuenten con aire acondicionado?
- a) Nada importante    b) Poco importante    c) Normal    d) Importante    e) Muy Importante
20. ¿Qué tan seguido tiene conversaciones con los trabajadores de los mercados?
- a) Nunca                b) A veces                c) Normal                d) Frecuentemente            e) Muy frecuente
21. ¿Qué tan seguido tiene conversaciones con los dueños de los mercados?
- a) Nunca                b) A veces                c) Normal                d) Frecuentemente            e) Muy frecuente
22. ¿Qué tan importante es para usted mantener comunicación con las personas que están en el mercado?
- a) Nada importante    b) Poco importante    c) Normal    d) Importante    e) Muy Importante
23. ¿Con que frecuencia considera que quedo satisfecho con las compras realizadas?
- a) Nunca                b) A veces                c) Normal                d) Frecuentemente            e) Muy frecuente
24. ¿Cómo califica la atención de los trabajadores de su mercado?
- a) Muy mala              b) Mala                    c) Regular                d) Buena                e) Muy buena.
25. ¿Qué tan importante es para usted que los empleados tengan información sobre los productos que venden en los mercados?
- a) Nada importante    b) Poco importante    c) Normal    d) Importante    e) Muy Importante
26. ¿Qué tan importante considera el estar informado sobre los servicios que brindan otros mercados?
- a) Nunca                b) A veces                c) Normal                d) Frecuentemente            e) Muy frecuente
27. ¿Considera que en su mercado han realizado cambios por la llegada de competencia?
- a) Nunca                b) A veces                c) Normal                d) Frecuentemente            e) Muy frecuente
28. ¿Qué tan importantes han sido esos cambios como para mantenerse en su viejo mercado?
- a) Nada importante    b) Poco importante    c) Normal    d) Importante    e) Muy Importante
29. ¿Qué tan eficiente considera que es la información que le brindan en su mercado cuando usted tiene alguna duda?
- a) Nada eficiente        b) Poco eficiente        c) Normal                d) Eficiente                e) Muy eficiente
30. ¿Qué tan importante es para usted que los empleados le traten con amabilidad?
- a) Nada importante    b) Poco importante    c) Normal    d) Importante    e) Muy Importante
31. ¿Cómo calificaría el ambiente trabajo en los mercados antiguos de la región?
- a) Muy buena            b) Buena                c) Regular                d) Mala                e) Muy mala
32. ¿Cómo calificaría el ambiente de trabajo en los mercados nuevos como Calimax y Bodega Aurrera?
- a) Muy buena            b) Buena                c) Regular                d) Mala                e) Muy mala

33. ¿Qué tanta confianza tiene para manifestar sus dudas a los empleados del mercado al que acude a realizar sus compras?  
 a) *Mucha*    b) *Regular*    c) *Poca*    d) *Casi nada*    e) *No tengo confianza de opinar*
34. ¿Qué tan importante es para usted la imagen de los trabajadores de los mercados en los que consume?  
 a) *Nada importante*    b) *Poco importante*    c) *Normal*    d) *Importante*    e) *Muy Importante*
35. ¿Qué tan benéfico considera que es para usted que los empleados usen uniformes?  
 a) *Nada*    b) *Poco*    c) *Moderado*    d) *Mucho*    e) *Demasiado*.
36. ¿Qué tan importante es para usted que los productos que va a comprar no tengan polvo?  
 a) *Nada importante*    b) *Poco importante*    c) *Normal*    d) *Importante*    e) *Muy Importante*
37. ¿Qué tan importante considera el orden en la empresa donde realiza sus compras?  
 a) *Nada importante*    b) *Poco importante*    c) *Normal*    d) *Importante*    e) *Muy Importante*
38. ¿Qué tan importante es para usted que estos mercados cuenten con áreas verdes?  
 a) *Nada*    b) *Poco*    c) *Moderado*    d) *Mucho*    e) *Demasiado*
39. ¿Qué tan importante es para usted que los mercados realicen actividades como patrocinios para definir a quien le compra?  
 a) *Nada importante*    b) *Poco importante*    c) *Normal*    d) *Importante*    e) *Muy Importante*
40. ¿Qué tan importante es para usted que los mercados realicen actividades de mejora en su comunidad?  
 a) *Nada*    b) *Poco*    c) *Moderado*    d) *Mucho*    e) *Demasiado*
41. ¿Considera que en su mercado saben bien que productos son los que usted compra con frecuencia?  
 a) *Si saben todo*    b) *Si, casi todo*    c) *Algunas cosas*    d) *Casi no saben*    e) *No saben*
42. ¿Considera que los precios de su mercado son justos?  
 a) *Nada*    b) *Poco*    c) *Moderado*    d) *Mucho*    e) *Demasiado*.
43. ¿Considera que en su mercado le ofrecen el mejor servicio?  
 a) *Nada*    b) *Poco*    c) *Moderado*    d) *Mucho*    e) *Demasiado*.
44. ¿Qué tan bajos considera que son los precios que le ofrecen en su mercado en relación con los demás que existen en la región?  
 a) *Nada bajos*    b) *Algo bajos*    c) *Están iguales que en los demás mercados*    d) *Casi son los más bajos*    e) *Tienen los precios más bajos*
45. ¿Cuántas veces al mes realiza comprar de mandado?  
 a) 2    b) 4    c) 6    d) 8    e) 9 o más.
46. ¿Con que frecuencia agradece por el servicio que le brindan como cliente?  
 a) *Nunca*    b) *Ocasionalmente*    c) *1 vez al mes*    d) *1 vez por semana*    e) *2 veces por semana*
47. ¿Qué tan seguido queda satisfecho con sus compras?  
 a) *Nunca*    b) *En pocas ocasiones*    c) *A veces*    d) *Casi siempre*    e) *Siempre*:
48. ¿Qué porcentaje de fidelidad considera que tiene a su mercado principal?  
 a) 0%    b) 25%    c) 50%    d) 75%    e) 100%
49. ¿Cuántos años tiene comprando en el mercado que ahora consume?  
 a) 0    b) 15    c) 20    d) 25    e) 30 o más

*Muchas  
Gracias!*

QUE TENGA UN EXCELENTE DÍA

## Referencias

Álvarez, J., & García, E. (1996), "Factores de éxito y riesgo en la pyme: Diseño e implantación de un modelo para la mejora de la competitividad", *Economía Industrial*, (310), p. 149-161.

Armario, J. (2003). *Orientación al mercado y proceso de internacionalización de las empresas*. Tesis no publicada de economía y administración, Universidad de Malaga - Malaga España.

Ávila, B. (2009). Análisis de la orientación al mercado y la cultura organizacional de las pequeñas empresas de la industria de artes graficas local. *Revista internacional administración & finanzas*. 2009 (1). 19-30

Bello, L., Polo, & Vázquez, R. (1999). Recientes aportaciones del Marketing la cultura corporativa y a la obtención de ventajas competitivas. *Papeles de Economía Española*, 1999, 190-211.

Brito, C. (2008). Relationship Marketing: From Its origins to the current Streams of research. *FEP Working papers*. 2008 (173) 1-24.

Caloca, O. & Leriche, G. (2011). Una revisión de la teoría del consumidor: La versión de la teoría del error. *Análisis económico*. XXVI (61), 21-51.

Chávez, J. (2004). *Competitividad de las empresas que exportan fresa a los Estados Unidos de América, ubicadas en el valle de Zamora, Michoacán*. Tesis no publicada de Administración. Instituto Politécnico Nacional - Santo Tomas, México, D.F.

Chávez, N. (1999). La imagen corporativa: Teoría y metodología de la identificación institucional. Barcelona. Gustavo Gili.

Della, V. (2009). Now and always, clients come first. *Hospitalidad ESDAI*. 2009 (16), 77-92.

Deng, S. & Dart, J. (1994), "Measuring Market Orientation: A Multifactor, Multi-item Approach," *Journal of Marketing Management*, 725-742.

Diario Oficial de la Federación día 18 de enero de 2012

Dwyer, R. (1997): "Customer lifetime valuation to support marketing decision making." *Journal of Direct Marketing*. Vol. 11 (4) 6-13.

Esqueda, S. & López, S. (2007). Investigación de mercados en Venezuela: LA opinión de los expertos. *Debates IESA*. Abril (2007), 14-18.

Garay, J., Rodríguez, G. (1996). Capacitación del personal dentro del concepto de desarrollo organizacional. *CEMLA Cuadernos de investigación*. 1996 (42), 257-263.

García, E., Serrano, C. & Blasco, B. (2005). ¿Competitividad e innovación en la micro y pequeña empresa? Retos previos a superar. *Estudios de economía aplicada*. Vol 23 (3). 559-581

García, M. & López, V. (2014). Evaluación de la competitividad de los restaurantes de cocina internacional. *Revista internacional de Administración & Finanzas*. 7 (1), 79-88.

Giese, J. & Cote, J. (2000). Defining consumer satisfaction. *Academy of Marketing Science Review*, 2000 (1), 1-34.

González, J. (2010). *Análisis de la empresa mediante su información económico-financiera*. Madrid: Pirámide.

Gray, B., Matear, S., Boshoff, C. & Matheson, P. (1998). Developing a Better Measure of Market Orientation. *European Journal of Marketing*, 32 (9/10), 884-903.

Guillén, M. & Pomar, F. (2005). Estilos de gestión en la pequeña empresa. Encuentros y desencuentros. *Revista Administración y Organizaciones*. UAM Xochimilco México.

Hill, C. & Jones, G. 2005. *Administración estratégica: un enfoque integrado*. Ciudad de México: McGraw-Hill.

Im, S. & Workman, J. (2004). Market orientation, creativity, and new product performance in high-technology firms. *Journal of Marketing*, 68 (April), 114-132.

Kirca, A., Satish, J., & Bearden, W. (2005), Market Orientation: A Meta-Analytic Review and Assessment of Its Antecedents and Impact on Performance,” *Journal of Marketing*, 69 (April), 24–41.

Kohli, A. & Jaworski, B. (1990), Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications, *Journal of Marketing*, 54, 1-18.

Kumar, V., Jones, E., Venkatesan, R. & Leone, P. (2011). Is Market Orientation a Source of Sustainable Competitive Advantage or Simply the Cost of Competing?, *Journal of Marketing*. Vol. 75, 16 –30.

López, P., Segovia, A., García, C. & Beade, B. (2013). El sector de tiendas departamentales y autoservicio en México. *Brújula de compra*. 244 (Enero). Consultado el 29 de noviembre en : [http://www.profeco.gob.mx/encuesta/brujula/bruj\\_2013/bol244\\_tiendas\\_autoservicio.asp](http://www.profeco.gob.mx/encuesta/brujula/bruj_2013/bol244_tiendas_autoservicio.asp)

Lucero, I. & Meza, S. (2012). Universidad Nacional del Noroeste. Consultado el 3 de julio de 2012 en: <http://www1.unne.edu.ar/cyt/2002/09-Educacion/D-027.pdf>.

Machorro, R., Venegas, G., Resenos, D., Gallardo, C. & Acuña, M. (2009). La calidad en el servicio como ventaja competitiva en una empresa automotiz. *Academia Journals.com*. 3 (1), 1-16.

Malhotra, N. (2004). *Investigación de mercados, un enfoque aplicado*. México: Pearson educación.

Mark, L., Berenson, D., Levine. & Timothy, C. (2006). *Estadística para administración*. México: Pearson Educación.

Martínez, M., (2012). Análisis estratégico en las pequeñas empresas de la construcción en Puebla. *Revista internacional administración & finanzas*, 5 (4), 85-96

Martínez, D. & Lauzardo, R. (2006). El servicio al cliente: una necesidad imperante en la calidad de la industria. *Ingeniería Mecánica*. 2(2006), 49-54

Méndez, L. & Peña, J. (2007). Manual práctico para el diseño de la escala likert. México: Trillas, S. A. de C. V.

Narver, J. & Slater, S. (1990). The effect of a Marketing Orientation on Business Profitability, *Journal of Marketing*, Vol. 54, 20-35.

Páramo, D., (2001). Hacia la construcción de un modelo de cultura organizacional orientada al mercado, *Revista Colombiana de Marketing*. (Junio).

Pérez, R., (1997). Nociones básicas de estadística. Editorial pirámide.

Pleshko, L., & Heiens, A. (2011). A contingency theory approach to market orientation and related marketing strategy concepts: does fit relate to share performance?. *Academy of Banking Studies Journal*, 10, (1), 129-133.

Porter, M. (2006). *La ventaja competitiva*. Buenos Aires: McGraw-Hill.

Quijano, V. (2004). ¿ Y sus clientes internos?. *Entrepreneur México*. Octubre (2004), 86-88.

Sánchez, R., Arce, B., Ramírez, J. & Hernández, S. (2011). La capacitación como predictora de satisfacción del cliente en organizaciones turísticas. *Ingeniería industrial*. 32 (3). 207-212.

SAT (2012). Tiendas de abarrotes, misceláneas y minisupers. Consultado el 3 de Julio de 2012 en:

[http://www.sat.gob.mx/sitio\\_internet/asistencia\\_contribuyente/principiantes/empresarial/11\\_407.html](http://www.sat.gob.mx/sitio_internet/asistencia_contribuyente/principiantes/empresarial/11_407.html)

Sanzo, M., Santos, M., Vázquez, R. & Álvarez, L.I. (2003). The effect of market orientation on buyer-seller relationship satisfaction. *Industrial Marketing Management*, 2003 (32), 327-345.

Steckerl, G.(2006). Modelo explicativo de una empresa familiar que relaciona valores del fundador, cultura organizacional y orientación al mercado. *Pensamiento y gestión*. 2006 (20). 196-215.

Suárez, N. (2003). La pequeña empresa como sujeto de estudio: Consideraciones teóricas, metodológicas y práctica. *Revista Administración y Organizaciones*. 2003

Taylor, S. (1997). Assessing regression-based importance weights for quality perceptions and satisfaction judgments in the presence of higher order and/or interactions effects. *Journal of Retailing*, 73 (1), 135-159.

Tolentino, P. (2006). Fidelidad del cliente: Clave del éxito. *Leadership: Magazine for Managers*. 2006 (4) 30-31.

Wakabayashi, J. (2010). La investigación sobre el marketing relacional: un análisis de contenido de la literatura 2007-2008. *Journal of Economics, Finance & Administrative*. 15 (29), 119-130.

Wang, P. & Spiegel, T. (1994). Database marketing and its measurements of success: designing a managerial instrument to calculate the value of a repeat customer base. *Journal of Direct Marketing*, 8, (2), 73-81.

Valenzuela, L., & Torres, E., (2008). Gestión empresarial orientada al valor al cliente como ventaja competitiva. Propuesta de un modelo explicativo. *Estudios gerenciales*. 24 (109), 65-86.

Valenzuela, L. & Villegas, F. (2013). Orientación al valor del cliente y el desempeño organizacional: Propuesta de un modelo explicativo. *Revista internacional administración y finanzas*. 6 (7), 1-26.

Varadarajan, P., (1985). A Two-Factor Classification of Competitive Strategy Variables," *Strategic Management Journal*, 6 (4), 357–75.

Varela, J., Torres, L. & Calvo, A. (1996). Antecedentes ambientales, Orientación al mercado y crecimiento de la empresa. Una investigación empírica. *VIII Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing, Zaragoza*, 26-27 Septiembre, 301-310.