

La Cultura y el Comportamiento con OM* en la Industria, Comercio y Servicios¹

Dra. María del Carmen Martínez Serna ²

INTRODUCCIÓN:

La expresión "Orientación al Mercado" (OM) significa la implementación del concepto de mercadotecnia en las organizaciones. El estudio sobre el tema se ha incrementado en los últimos años, lo que ha desarrollado todo un cuerpo teórico alrededor del mismo. En las investigaciones desarrolladas para conocer a detalle la incorporación de la orientación a mercado en las organizaciones se localizan dos corrientes de pensamiento, en la primera de ellas se le considera como una cultura y en la segunda de ellas como un conjunto de comportamiento.

De acuerdo a su ubicación como *cultura*, la OM se le asocia con tres elementos, la orientación al cliente, la cual tiene que ver con la comprensión y creación de valor a los compradores meta; la orientación al competidor, significa que es necesario entender las fortalezas y debilidades de corto plazo y las capacidades y estrategias de largo plazo, tanto de los competidores actuales como potenciales; la coordinación Interfuncional, se refiere a la utilización coordinada de los recursos de los distintos departamentos para dar valor al cliente.

Por su parte, la OM como *comportamientos*, se asocia con procesos de inteligencia de mercado, tales como el generar información proveniente del mercado (clientes y competidores), diseminar

información a lo largo de todos los departamentos de la empresa y utilizar la misma para responder de manera rápida y eficiente al mercado.

En México se han hecho pocas indagaciones sobre este campo de estudio en las organizaciones. Existen estudios realizados por Martínez (2003) en los que se reportan resultados en cuanto a los *comportamientos* de orientación al mercado en la empresa y su impacto positivo en el desempeño organizacional. No existe aún indagaciones en nuestro país del análisis del concepto desde la perspectiva de *cultura* en todas sus dimensiones, para conocer qué sucede en la realidad de las organizaciones en México desde ambos enfoques de investigación.

En el estudio realizado en México por Martínez (2003) se hacen aportaciones en cuanto a los niveles de estas prácticas y su efecto en el desempeño organizacional en el contexto empresarial en su conjunto; en las conclusiones del estudio, la autora señala la necesidad de hacer indagaciones futuras por sector empresarial para contrastar los resultados y profundizar más en el análisis.

De acuerdo a los antecedentes señalados, la evaluación empírica de este trabajo se desarrolla en el análisis específico de los distintos sectores, como es la industria, el comercio y los servicios en las empresas desde las dos corrientes de investigación existentes en relación al tema.

En esta línea, podríamos señalar investigaciones previas que hacen indagaciones sobre el papel que juegan algunos elementos del ambiente de negocios en la relación OM-DO en las organizaciones. La industria y el ambiente de mercado se han estudiado como variables

* Orientación al Mercado.

¹ Ponencia arbitrada y presentada en el IX Foro de Investigación, Congreso Internacional en Administración, UNAM, Octubre 2004, México.

² Departamento de Mercadotecnia, Centro de Ciencias Económicas y Administrativas, teléfono 910-84-71, fax 910-84-61, correo electrónico: mcmartin@correo.uaa.mx

potenciales que modifican el impacto de OM al DO (Desempeño Organizacional). En un estudio realizado en organizaciones de bienes de conveniencia y de no conveniencia se encontró evidencia de una relación positiva en unos y negativa en otros, es decir, esta relación, puede ser contingente con algunas situaciones industriales en las cuales operan las firmas, tales como bienes de conveniencia o no conveniencia y/o situaciones de competitividad o no competitividad.

Otros autores proponen que la fuerza del impacto de la OM sobre el desempeño debiera ser diferente según sea la turbulencia de mercado, la turbulencia tecnológica y la intensidad competitiva del ambiente de negocios en el que se encuentra la firma; sin embargo, no se han encontrado resultados empíricos que soporten estos señalamientos.

Existen además estudios que se han enfocado en investigar el papel moderador del ambiente competitivo en la relación OM-DO, el argumento para señalar esta hipótesis es que la efectividad de una orientación estratégica es contingente de acuerdo a los factores del ambiente. La idea es, por ejemplo, que si la demanda crece más rápidamente que la oferta, una firma podría simplemente captar una oportunidad excelente sin estar altamente orientada a mercado. Similarmente, si el poder del vendedor es alto hacia el comprador, éste le puede dar utilidades con un mínimo nivel de orientación a mercado. Por el contrario, si el mercado se caracteriza por una intensa competencia de los vendedores, las firmas vendedoras no pudieran lograr aceptables niveles de utilidades sin estar orientados a mercado. Estas conclusiones son soportadas por distintos autores.

Aunque en anteriores estudios se encuentran sólo soportes limitados del papel que juega el ambiente de mercado, la teoría señala que la conducta de la firma se determina por la estructura externa (ambiente) e interna del negocio y que su desempeño es el resultado de la respuesta a tales ambientes.

El estudio considera que el ambiente de negocios difiere entre los distintos sectores empresariales en varios sentidos entre ellos está el número de competidores, las características

y necesidades de los segmentos de mercado, la tecnología, la innovación, etc. todos ellos son factores que contribuyen a la modificación del contexto de la empresa. El empresario necesita conocer el nivel en el que se encuentran las empresas pertenecientes a su sector en los procesos hacia una orientación a mercado y en función a ello adaptar sus decisiones de acuerdo al ámbito en el que se encuentra involucrada su organización.

No se tiene evidencia en México, acerca del impacto de la orientación a mercado en su desempeño en diferentes ambientes de negocios; es por ello que uno de los objetivos de este estudio son verificar empíricamente esta situación, para ello se seleccionaron tres ambientes empresariales que muestran diferencias, empresas pertenecientes al sector industrial, empresas pertenecientes al sector comercio y empresas pertenecientes al sector servicio. De acuerdo a ello, se verifica si la fuerza de la relación positiva entre la OM y el Desempeño Organizacional es la misma, o se modifica conforme se modifique el ambiente de negocios de cada uno de los sectores.

Entre algunos de los datos que sirven de ejemplo para referenciar el particular ambiente de negocios que viven las empresas de los distintos sectores en el Estado de Aguascalientes se encuentran las cifras del sistema empresarial mexicano en cuanto al número de empresas por sector,³ en las cuales se localizan aproximadamente un 12.3% correspondiente al número de empresas del sector industrial, el 69.3% al sector comercio y el 18.4% al de servicio; sin embargo, aunque el porcentaje dentro del sector industrial es menor que los demás, la participación del sector industrial es importante para el estado: la gran mayoría de ellas sirven a mercados locales o regionales.

El panorama del sector industrial en el Estado es enmarcado por una serie de sucesos como lo es el registro de una fuerte pérdida de empleos, durante el 2003. De acuerdo a información del Gobierno del Estado, la industrialización que hasta hace algunos años ha vivido Aguascalientes ha llevado a cambios en las empresas del estado tanto en lo relativo a producción como comercialización, entre éstos se aprecia que cada vez ha sido mayor el encadenamiento productivo, con el diseño de estrategias por parte del gobierno del estado para promover el desarrollo de proveedores. En

³ <http://www.siem.gob.mx/portalsiem>

cuanto a la competitividad de los sectores, se encuentra que el sector industrial en algunas de sus ramas ha estado más vulnerable a movimientos de la competencia, especialmente en ramas estratégicas como la de la industria textil y del vestido. Aguascalientes hasta hace sólo algunos años ha incrementado su participación en el sector industrial en el PIB debido a la promoción de algunos gobernadores al respecto.⁴

En lo que respecta al sector comercial, éste participa con un buen porcentaje con la producción nacional. En el año dos mil dos,

los diversos segmentos de las ventas al mayoreo, excepto el de muebles, aparatos y accesorios para el hogar, mostraron un mal desempeño, destacando las caídas en las tiendas de ropa y calzado, discos, juguetes y regalos, maquinaria para diversas actividades, materiales metálicos para la industria y vehículos. Al menudeo, un mayor número de segmentos mantuvieron el crecimiento en sus ventas, destacando el de papelerías y librerías, farmacias, tiendas departamentales y mixtas; muebles, aparatos y accesorios para el hogar y supermercados, las ventas comerciales al menudeo se recuperaron un 3.6% en el primer trimestre de 2003, en tanto la actividad comercial al mayoreo lo hizo sólo en 0.3%. Comportamientos asociados a una ligera recuperación en el nivel de empleo, de la actividad económica y del comercio exterior.⁵

Entre los datos relevantes en el sector servicios se destaca que "la infraestructura hotelera en Aguascalientes ha presentado un proceso de crecimiento importante en los últimos años, cuyo destino se enfoca principalmente a servir al turismo de negocios lo cual los hace menos sensibles al cambio del ingreso familiar".⁶

De acuerdo al marco referencial y la teoría sobre el tema de investigación citados en párrafos previos, las preguntas que dirigieron este estudio fueron las siguientes: ¿Cuáles son los niveles de orientación al mercado desde la perspectiva cultural y de comportamiento en los sectores industria, comercio y servicios en las empresas de Aguascalientes? ¿Existen diferencias en los niveles de orientación al mercado entre los sectores industria, comercio y servicios? y

además de ello en lo que se refiere a la relación OM-DO ¿Cuál es el impacto de la orientación al mercado en el desempeño organizacional en los distintos sectores de Aguascalientes? ¿Existen diferencias significativas entre los distintos sectores en el impacto de la orientación al mercado y el desempeño Organizacional?

La investigación pretende verificar empíricamente en el contexto empresarial el nivel de las prácticas de orientación al mercado desde ambas perspectivas en los distintos sectores, conocer si existen diferencias significativas debido a sus ambientes de negocios en el uso de ellas. Otro de los objetivos es conocer el impacto de la orientación al mercado en el desempeño de negocios en los distintos sectores y si el mismo es igual o diferente en cada uno de ellos.

MATERIALES Y MÉTODOS:

El diseño del estudio fue de tipo transversal, el análisis es desde la visión organizacional, utilizando la metodología cuantitativa; el muestreo fue no probabilístico, se realizó a ciento veintinueve empresas del sector industrial, ciento quince del sector comercio y ciento dos del sector servicios, con operaciones en el estado de Aguascalientes; la recolección de datos fue por el método de encuesta personal a través de un instrumento de tipo cuestionario estructurado compuesto de cuarenta y nueve ítems. Las escalas para el constructo de orientación al mercado desde la perspectiva de comportamiento se mide con tres dimensiones la generación, diseminación y respuesta de la inteligencia de mercado. La orientación al mercado desde la perspectiva de Cultura, se conforma con las dimensiones de orientación al cliente, orientación a la competencia y coordinación interfuncional. Para la medición del Desempeño Organizacional se consideró el desempeño global, desempeño con clientes y desempeño con nuevos productos. El instrumento obtuvo validación de acuerdo a la técnica de análisis factorial confirmatorio; existe a su vez confiabilidad al verificar los índices de alpha cronbach para cada una de las bases de datos por sector empresarial. El análisis de datos fue de tipo descriptivo, en cuanto a frecuencias y medias de los índices. Se utilizó también la técnica ANOVA de un factor con muestras no equivalentes, y la técnica Multiple-Group Structural Equation Analysis (MSEM) para contrastar las hipótesis del estudio.

⁴ Portal Web, gobierno del Estado de Aguascalientes.

⁵ Comercio al Mayoreo y menudeo, Análisis Sectorial, crece.www.creceags.org

⁶ Sector servicios Hoteles y Restaurantes, análisis sectorial, crece.www.creceags.org.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN:

La tabla No. 1 muestra resultados en cuanto a los índices promedio en cada una de las

variables culturales y de comportamiento hacia una orientación al mercado en las empresas que conformaron la muestra en cada uno de los sectores empresariales.

Factores O.M	Generación	Diseminación de	Respuesta	Orientación a	Orientación a	Comunicación
Casos/índice	Inteligencia	Inteligencia	Inteligencia	Cliente	Competencia	Interfuncional
Industria	129	129	129	129	129	129
índice	3.6143	3.6279	3.9406	4.2481	3.8450	3.9729
Comercio	115	115	115	115	115	115
índice	3.4152	3.7449	3.8000	4.2348	3.8377	3.7739
Servicios	102	102	102	102	102	102
índice	3.6111	3.8464	4.1005	4.3366	4.0033	3.8529

Fuente: Elaborada por la autora.

Tabla No. 1 Índices de cultura y comportamiento de OM en los sectores empresariales

Al analizar los datos, se aprecia que el sector industrial en cuanto a su comportamiento hacia la orientación a mercado, obtiene sus mejores índices en las acciones de respuesta rápida y adecuada al mercado; sin embargo, ésta no va acompañada inicialmente por el mismo nivel en sus acciones en la generación de información de sus clientes y de la competencia, ni de acciones que difundan la información proveniente del mercado a todos los departamentos de la empresa. En cuanto a las variables culturales, el nivel más bajo que percibe el sector industrial es en cuanto al entendimiento de las estrategias de la competencia. La percepción en la comprensión y creación de valor en los clientes ocupa el índice más alto en este primer sector analizado.

El sector comercio muestra sus índices más bajos en la obtención de información de mercado. Los mejores índices de este sector corresponden a su actitud positiva para brindar valor al cliente, pero no existe un equilibrio en la búsqueda y obtención de información sistemática de los clientes a los que sirven. El sector comercio, además, se caracteriza por similares niveles en la diseminación de información del mercado y la comunicación entre las demás áreas empresariales como producción, finanzas, recursos humanos, etc. En cuanto a sus comportamientos, se percibe con buen nivel de respuesta al cliente.

El sector servicio mantiene en términos generales los mejores índices desde el enfoque

de comportamiento en comparación a los otros sectores, en los proceso de inteligencia de mercado, de diseminación, y respuesta al mercado. Desde el enfoque cultural, los niveles de orientación al cliente y a la competencia rebasan también al sector industria y comercio.

De acuerdo al segundo objetivo de la investigación, se verificó si existen diferencias entre los tres grupos de bases de datos correspondientes al sector industrial, comercial y servicios en sus niveles de orientación al mercado, en cuanto a su nivel cultural y en cuanto a su comportamiento, para lo cual se realizó la técnica ANOVA para muestras independientes, obteniendo los resultados que se muestran en la tabla No. 2.

El análisis de los resultados indican que no existe diferencia significativa entre ninguno de los posibles pares de grupos examinados, ya que los niveles de significancia están por encima de los niveles aceptables de 0.05; estos resultados son similares al examinar las diferencias entre los sectores desde la perspectiva de cultura, así como la de comportamiento. Los datos permiten concluir que las prácticas de orientación al mercado en la muestras seleccionadas por sector, no muestran diferencias significativas entre ellos.

Se utilizó el Análisis Estructural para evaluar el modelo que se presenta en la figura 1, con el cual es posible conocer el impacto que causa la OM sobre el Desempeño Organizacional, en cada uno

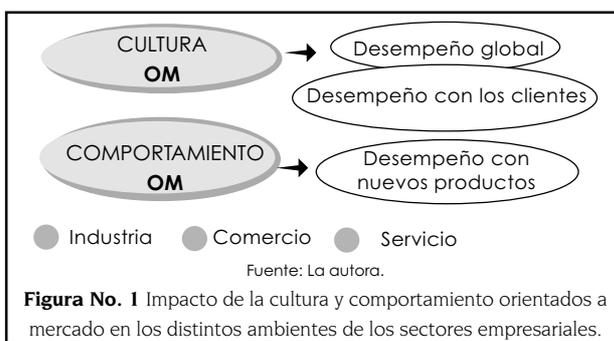
	(I) Sector al que pertenece	(J) Sector al que pertenece	Sig. Comportamiento	Sig. Cultura
Turkey HSD	Industrial	Comercio	.710	.681
		Servicio	.436	.908
	Comercio	Industrial	.710	.681
		Servicio	.128	.456
	Servicio	Industrial	.436	.908
		Comercio	.128	.456

*P<.05

Fuente: autora

Tabla No. 2 Comparación entre sectores, niveles de OM

de los sectores empresariales, además de utilizar la técnica de análisis estructural de multi-grupos para conocer si existe diferencia en la fuerza de impacto entre tres distintos grupos de empresas pertenecientes al sector industrial, comercial y de servicios.



Para trabajar con ecuaciones estructurales, se obtuvieron tres bases de datos, una por cada uno de los sectores a evaluar, se realizó el modelaje a través de AMOS graphics para cada uno de las bases de datos desde el enfoque de comportamiento y desde el enfoque de cultura. Se obtienen un total de seis modelos; dos por cada sector, para cada uno de ellos se verificaron los índices de ajuste de los modelos. De acuerdo a la teoría, es necesario que estos modelos tengan buen ajuste absoluto, incremental y de parsimonia. En la tabla No. 3, se presentan los índices de ajuste para los modelos sobre la que se desarrolló la aplicación empírica de este trabajo en empresas del sector industrial, comercial y de servicios, para cada uno de los enfoques analizados. Se obtiene para cada uno de ellos, criterios de ajuste conforme a la teoría.

NOMBRE DEL ÍNDICE	RESULTADO BONDAD DE AJUSTE ABSOLUTO COMPORTAMIENTO			RESULTADO BONDAD DE AJUSTE ABSOLUTO CULTURA		
	Industria	Comercio	Servicios	Industria	Comercio	Servicios
Sector						
Chi-cuadrado/g. l.	1.86625	1.425	1.2375	0.9875	1.7875	2.3875
GFI	0.965	0.964	0.972	0.98	0.954	0.947
RMR	0.054	0.023	0.028	0.34	0.040	0.023
NOMBRE DEL ÍNDICE	RESULTADO DE BONDAD DE AJUSTE INCREMENTAL COMPORTAMIENTO			RESULTADO DE BONDAD DE AJUSTE INCREMENTAL CULTURA		
	Industria	Comercio	Servicios	Industria	Comercio	Servicios
AGFI	0.909	0.906	0.927	0.948	0.879	0.861
TLI	0.941	0.967	0.984	0.981	0.913	0.939
NFI	0.936	0.946	0.959	0.971	0.905	0.946
NOMBRE DEL ÍNDICE	RESULTADO DE MEDIDAS DE PARSIMONIA COMPORTAMIENTO			RESULTADO DE MEDIDAS DE PARSIMONIA CULTURA		
	Industria	Comercio	Servicios	Industria	Comercio	Servicios
P-RATIO	0.533	0.533	0.533	0.533	0.533	0.533
CHI-CUADRADO NORMADA	1.86625	1.425	1.2375	0.9875	1.785	2.3875

Fuente: La autora.

Tabla No. 3 índice de ajuste absoluto, incremental y de parsimonia.

Se procedió a verificar resultados en cuanto a la relación OM-DO en cada uno de los sectores empresariales, de acuerdo a cada uno de los

dos enfoques de orientación al mercado que orientan el presente estudio, ver Tabla No. 4.

Variables Endógenas	Variables Endógenas			
	Total	Industria	Comercio	Servicios
Orientación al Mercado Comportamiento	Desempeño Organizacional (R ² =0.68)	Desempeño Organizacional (R ² =0.64)	Desempeño Organizacional (R ² =0.68)	Desempeño Organizacional (R ² =0.51)
	Directos	0.83***	0.80***	0.83***
Orientación al mercado cultura	Desempeño Organizacional (R ² =0.62)	Desempeño Organizacional (R ² =0.60)	Desempeño Organizacional (R ² =0.69)	Desempeño Organizacional (R ² =0.60)
	Directos	0.79***	0.77***	0.83***

***P<.001; **P<.01; *P<_.05

Fuente: Elaborada por la autora

Tabla No. 4 Efectos Directos del Constructo de OM desde las perspectivas cultural y de comportamiento hacia el Desempeño Organizacional en el sector empresarial del Estado de Aguascalientes

En todos los estimados estandarizados es factible apreciar que existe una relación positiva altamente significativa entre la cultura existente de orientación al mercado, el comportamiento de orientación al mercado y el constructo dependiente de desempeño organizacional, en los sectores industrial, de comercio y servicios en el estado de Aguascalientes.

La técnica de multi-muestras de análisis estructural se utilizó en esta investigación dada la habilidad para probar las relaciones de Orientación a Mercado-Desempeño Organizacional en los diferentes ambientes de negocios que presentan los contextos industrial, comercial y de servicios, (subgrupos de población) simultáneamente. Se parte de la base de datos ya dividida en tres grupos identificados en organizaciones del sector industrial, de comercio y servicios, para cada perspectiva, haciendo un total de seis bases de datos. El modelo base con todas sus secuencias se utilizó para ser estimado simultáneamente para tres grupos previamente etiquetados, e incluyendo en el mismo análisis las tres bases de datos de acuerdo a cada grupo, por cada una de las perspectivas a evaluar.

Se estimaron los coeficientes para cada trayectoria del modelo con los tres grupos de muestras para el enfoque de cultura y el de comportamiento; identificándose los efectos

directos y varianzas. Posterior a ello, se realizó la imposición entre grupos de iguales parámetros. La chi-cuadrada del modelo con los coeficientes de trayectoria arreglados a la igualdad se contrasta después contra el modelo que no fue arreglado a la igualdad o lo que se le llama modelo libre. La hipótesis nula será entonces que el modelo de igualdad es "igual" al modelo libre, y la alterna será que son diferentes.

Los resultados señalan que en la relación de Orientación a Mercado-Desempeño Organizacional el ajuste del modelo de igualdad es diferente al modelo libre. La diferencia de chi-cuadrada del par industria-comercio desde el enfoque de comportamiento es de $X^2= 5.8$ (g.l.= 1). En el par industria-servicio es $X^2= 5.7$ (g.l.= 1). Desde el enfoque de cultura, la diferencia de chi-cuadrada del par industria-comercio e industria-servicio fue de $X^2= 9.4$ (g.l.= 1).

Los datos dan evidencia para considerar que existe diferencia significativa en el impacto de las prácticas de orientación al mercado y el Desempeño Organizacional entre el grupo de empresas del sector industrial al ser comparadas con los grupos de empresas del sector comercio y del sector servicio.

En cuanto a la relación de OM- DO en el sector comercio y servicios el impacto de las prácticas

es similar en los dos sectores, ya que las diferencias en chi- cuadrada no fueron significativas al nivel de 0.05. Ver Tabla No. 6

COMPORTAMIENTO	Modelo Igualado	Modelo Libre	Diferencia de Chi- Cuadrado	Estimados del Modelo Libre
OM. COMERCIO- SERVICIOS	$X^2 = 39.2$ (g.l.= 18)	$X^2 = 36.2$ (g.l.= 17)	$X^2 = 3$ (g.l.= 1)	Comercio: .834 Servicios: .805
INDUSTRIA - COMERCIO	$X^2 = 30.6$ (g.l.= 17)	$X^2 = 24.8$ (g.l.= 16)	$X^2 = 5.8$ (g.l.= 1)	Industria: .802 Comercio: .834
INDUSTRIA - SERVICIO	$X^2 = 35$ (g.l.= 17)	$X^2 = 29.3$ (g.l.= 16)	$X^2 = 5.7$ (g.l.= 1)	Industria: .802 Servicio: .714
CULTURA	Modelo Igualado	Modelo Libre	Diferencia de Chi- Cuadrado	Estimados del Modelo Libre
COMERCIO - SERVICIOS	$X^2 = 31.8$ (g.l.= 17)	$X^2 = 30.5$ (g.l.= 16)	$X^2 = 1.3$ (g.l.= 1)	Comercio: .829 Servicios: .776
INDUSTRIA - COMERCIO	$X^2 = 36.4$ (g.l.= 17)	$X^2 = 27$ (g.l.= 16)	$X^2 = 9.4$ (g.l.= 1)	Industria: .773 Comercio: .829
INDUSTRIA - SERVICIO	$X^2 = 28.7$ (g.l.= 17)	$X^2 = 19.3$ (g.l.= 16)	$X^2 = 9.4$ (g.l.= 1)	Industria: .773 Servicio: .776

Fuente: La autora

Tabla No.6 Diferencias en el impacto de OM en los diferentes sectores empresariales, desde la perspectiva cultural y de comportamiento.

CONCLUSIONES:

Los resultados señalan que el sector servicio obtiene mejores índices de orientación al mercado en conjunto. También es posible verificar que desde el punto de vista de cultura los niveles de orientación al cliente se perciben en un nivel alto en los tres sectores empresariales, destacando el sector industrial en sus niveles de respuesta al mercado y coordinación interfuncional y el sector comercio en su nivel de orientación a la competencia.

El estudio muestra evidencia para considerar que desde el enfoque cultural las prácticas de orientación al mercado son similares en los tres sectores. El sector industrial, comercial y de servicios, han evolucionado al mismo nivel en lo que respecta a su nivel de orientación al cliente, en su comprensión y creación de valor a los compradores meta; en el entendimiento de las fortalezas y debilidades de corto plazo; en las capacidades y estrategias de largo plazo tanto de los competidores actuales como de los potenciales; así como en la utilización coordinada de los recursos para dar valor al cliente.

Desde la visión en la cual la OM es considerada como un conjunto de comportamientos, los sectores industrial, comercial y servicios reportan evidencia para considerar que no existe diferencia en el nivel de incorporación de las prácticas de orientación al mercado.

Se concluye con los resultados, que las empresas de los tres sectores han incorporado en sus organizaciones niveles de cultura de orientación al mercado, además de los subsecuentes comportamientos en cuanto a la generación, diseminación y respuesta de inteligencia de mercado.

Además, la OM provoca un impacto positivo y significativo en el desempeño global de la organización, el desempeño con clientes y en el desempeño de nuevos productos en los tres sectores empresariales; sin embargo, aunque se visualizan prácticas similares, se podría pensar que el impacto en el desempeño organizacional es también similar, lo cual ocurre en el sector comercio y servicios; en cambio, en el sector industrial el impacto es diferente a estos dos sectores.

Los resultados en la comparación entre sectores empresariales y la empresa en su conjunto, desde ambos enfoques, indican los enormes beneficios que reporta para las organizaciones el implementar el concepto de mercadotecnia en su cultura y comportamientos. Los últimos estudios

internacionales se encaminan a valorar los resultados en el tema de orientación al mercado en el contexto de entidades sin ánimo del lucro, por lo que sería interesante que en México futuras investigaciones contribuyan con nuevas aportaciones en este sentido.

BIBLIOGRAFÍA

- Comercio al Mayoreo y menudeo, Análisis Sectorial, crece, www.creceags.org.
- AWORSKI, B. y KOHLI A.K, "Market-driven versus driving markets". *Academy of Marketing Science*, volume 28, issue 1, U. S., 2000.
<http://www.siem.gob.mx/portalsiem>
 - JAWORSKI, B. Y KOHLI, A.K, "Market orientation: Antecedents and consequences", *Journal of marketing*, volume. 57, (July 1993), 53-70, U. S., 1993.
 - KOHLÍ, A. y JAWORSKI, B.J. "Market orientation: the construct, research propositions and managerial implications", *Journal of Marketing*, Vol. 54. U. S, 1990.
 - MARTÍN, A., E., Cossío, S., F., "La orientación al mercado y el rendimiento empresarial: el caso de la banca comercial española", *Cuadernos de gestión*, vol. , No. 1, España, Febrero de 2001
 - MARTÍNEZ, MDC, "Orientación a mercado y aprendizaje organizacional: evidencia empírica en el sector empresarial de Aguascalientes", *Investigación y Ciencia*, No. 27, pág. 33-38, México, Diciembre, 2003.
 - MATSUNO, K. y Mentzer, J., "The effects of strategy type on the market orientation-Performance relationship". *Journal of Marketing*, Vol. 64. U. S, 2000.
 - NARVER, J.C. y SLATER S.F., "The effect of a Market orientation on business profitability". *Journal of Marketing*. U. S. 1990.
 - PULENDRAN, S. SPEED, R. WIDING, R., "The antecedents and consequences of market orientation in Australia". *Australian Journal of Management*, volume 25, issue 2, Australia, 2000.
 - ROMO, V. A., "Avance del proyecto estratégico para el desarrollo de la zona poniente de la ciudad de Aguascalientes, Diagnóstico-caracterización y análisis del sistema económico de la ciudad", V *Seminario de Investigación-Universidad Autónoma de Aguascalientes*, México, Julio, 2004.
 - Sector servicios Hoteles y Restaurantes, análisis sectorial, crece.www.creceags.org
 - SANTOS, V., L., SANZO, P., J., VÁZQUEZ, C., R., ÁLVAREZ, G.,L., I., "Influencia de la orientación al aprendizaje en la orientación al mercado empresarial: efectos sobre la competitividad", *Universidad de Oviedo, España*, 2001.
 - SANTOS, V., L., VÁZQUEZ, C., R., ÁLVAREZ, G., L., I., "La orientación al mercado en la estrategia de innovación, su efecto en las empresas industriales", *Economía industrial*, No. 334, España, 2000.
 - SLATER, S. y NARVER J. "Does a competitive environment moderate the marketing orientation performance relationship?". *Journal of Marketing*, Volume 59, U. S.1994.
 - SLATER, S. y NARVER, J. "Intelligence generation and superior customer value". *Academy of Marketing Science Journal*, Volume 28, Issue 1, U. S, 2000.
 - DAY, G. y WENSLEY, R. "Assessing Advantage: A framework for diagnosing competitive superiority", *Journal of marketing*, 52 (April) 1-20, 1998.
 - KLINE, R. *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*, Library of Congress Cataloging-in Publication Data, U. S.1998.
 - SARIN, S. y MAJAN, V. "The effect of reward structures on the performance of across-functional product development team". *Journal of Marketing*, vol. 65, pág. 35-53. U. S. 2000.