

Capítulo 5

Una visión en los agronegocios y su orientación al mercado

*María del Carmen Martínez Serna¹
Javier Eduardo Vega Martínez²
María del Carmen Bautista Sánchez¹*

Introducción

Es importante iniciar definiendo a los agronegocios. Diversos autores como Larrea Castro, Goicochea y Flórez Flores, (2018) y Charles Lejía, Sánchez y Ramírez (2020) los conceptualizan como la suma de diferentes operaciones de van desde la producción agrícola y pecuaria hasta la manufactura y distribución. Lo que abarca tanto el sector primario como al sector secundario de la economía.

Según Vega, Martínez, Parga y Bautista (2020) quienes citan a la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO, 2019) señalan que es necesario contar con sistemas agroalimentarios con mayor productividad y eficiencia para lograr los objetivos de desarrollo sostenible para 2030.

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

2 Universidad Autónoma de Aguascalientes, Centro de Ciencias Empresariales.

Es por esto que el estudio sobre el sector de agronegocios merece nuestra atención, ya que, sin duda, es una actividad esencial para las naciones; de ella depende que exista un buen abastecimiento de materias primas y producción necesaria para la alimentación de la población a nivel global, conociendo la opinión de gerentes y/o empresarios de PYMES de agronegocios.

El objetivo de este capítulo es mostrar la situación de los agronegocios en una región del país en cuanto a la orientación de mercado (OM), conociendo la opinión de gerentes y/o empresarios de PYMES de agronegocios y su comportamiento en las empresas familiares o no familiares, ello nos permite conocer el nivel de evolución de estos estados del Bajío.

Revisión de la literatura

A pesar de que el concepto de marketing recibe muy poca atención (Rogo, Shariff, Noor y Setyawati, 2017), se reconoce la importancia de la orientación al mercado (OM) como base teórica clave hacia las empresas en lo que se refiere al enfoque en el cliente, el cual consiste en la recopilación de inteligencia de mercado, la diseminación de la inteligencia de mercado a lo largo de todos los departamentos de la empresa y el diseño de una respuesta a esta inteligencia de mercado por parte de la administración de la empresa, con el fin de implementar un nuevo conocimiento (Kohli y Jaworski, 1990); desde esta perspectiva de mercado se distingue la OM como un conjunto de comportamientos dentro de la empresa.

Narver y Slater (1990) señalan que la OM se desarrolla con tres dimensiones: la orientación al cliente, la orientación de la competencia y la coordinación interfuncional; el cliente se mantiene como elemento clave. Desde esta perspectiva de estudio se considera la OM como una cultura; sin embargo, lejos de hacer una distinción entre si es una cultura o un conjunto de comportamientos, lo cual no es en la práctica necesario, se ha preferido que sea considerada como una combinación de ambas, además, desde luego, que forma parte de una estrategia dentro de la empresa. (Dursun y Kilic, 2017)

La OM ha sido valorada, por un lado, como cultura organizacional y, por el otro, como conjunto de comportamientos ha sido asociada con una mejora del desempeño empresarial; se da énfasis para lograrlo en el conocimiento y la atención superior al cliente (Dabrowski *et al.*, 2019). Para que una empresa sea

identificada con una OM dentro de sus funciones se caracteriza por conocer qué es lo que influye en la compra del cliente y, como consecuencia, todas las funciones dentro de la organización trabajan en relación a ello, además será muy importante que las decisiones estratégicas y tácticas se tomen entre todos los departamentos de la empresa, ello aporta a que exista una coordinación entre las funciones de la empresa y existe compromiso entre todas las áreas de la empresa para el logro de objetivos. (Shapiro, 1988)

Por otro lado, la OM puede desarrollarse con la realización de propuestas o bien también con la reacción rápida respecto a lo que está sucediendo en el mercado, ya que explica cómo las organizaciones se adaptan al entorno del cliente, enfocándose en la propuesta de valor actual y futura de sus clientes para desarrollar ventajas competitivas (Kiessling, Isaksson y Yasar, 2016). Las organizaciones con OM, además de ser sensibles a lo que sucede en el mercado (Rogo *et al.*, 2017), pueden ser beneficiadas en conjunto con la adopción de diversas capacidades que puedan influir en el desempeño organizacional, a diferencia de aquellas que no adoptan esta orientación (Jogaratnam, 2017).

Esta orientación estratégica obliga a la organización a obtener de manera continua información sobre lo que le interesa al cliente y también obtiene información de manera recurrente sobre cuál es la capacidad de la competencia (Al Idrus, Ahmar y Abdussakir, 2018). Otra de las ventajas de guiar a la empresa con una OM es que motiva a que se desarrollen innovaciones radicales, ya que al obtener información sobre las necesidades del cliente, surgen nuevas propuestas para, de manera recurrente, proporcionar satisfacción al cliente o en su caso mejorar a la competencia con nuevas propuestas (Morgan, Anokhin, Kretinin y Frishammar, 2015).

En este orden de ideas, la OM en una empresa influye en la propensión a generar y usar conocimiento y promover aprendizaje organizacional como una competencia central. La información sobre clientes y competidores conduce a una mejor comprensión de las áreas donde se pueden implementar ideas nuevas e innovadoras (Raj y Srivastava, 2016; Ozkaya, Droge, Hult, Calantone y Ozkaya, 2015; Rakthin, Calantone y Wang, 2016; Catellanos y Solano, 2017; Laukkanen, Tuominen, Reijonen y Hirvonen, 2016). La OM podría verse como el escenario primordial para llegar a nuevos clientes y proveedores y aumentar las ganancias e innovaciones a largo plazo; de hecho, se argumenta que la OM proporciona a las empresas información con respecto al mercado, sobre la cual se puede aprender (Farrell, 2000).

Se ha establecido la OM como un elemento clave en el éxito organizacional al aumentar la capacidad de adaptarse a los cambios que se identifican en el entorno debido a los cambios en las necesidades de los clientes y movimientos de la competencia, lo que genera ventajas competitivas que impactan desde luego en un mejor rendimiento empresarial. A partir del manejo del modelo de gestión, las empresas pueden producir una ventaja competitiva debido a que la toma de decisiones es consciente y distintiva (Agirre, Reinares y Freundlich, 2015; Takata, 2016; Ruviano, Barcellos y Dewes, 2014: 104). Se reconoce además a nivel global que la PYME debe desarrollar el concepto de OM para hacer frente a los problemas del entorno empresarial cambiante (Alhakimi y Mahmoud, 2020; Shehu, 2014).

La elección de estrategias con OM permite desarrollar capacidades dentro de la organización para cumplir los objetivos que tengan visualizados a futuro. Es importante señalar una forma para alcanzar el crecimiento y el desempeño sostenido a largo plazo a través de los recursos y capacidades distintivas y estratégicas (Cortés y Landeta, 2013; Ho, Nguyen, Adhikari, Miles y Bonney, 2018).

Asimismo, en la literatura se considera la OM como un medio que explica cómo las organizaciones se adaptan al entorno en el que se encuentran sus clientes y cómo se centran en atender sus necesidades (Kiessling *et al.*, 2016), se le relaciona con las necesidades aún no satisfechas o que son potenciales para el cliente, lo que permite el crecimiento del mercado con las oportunidades que se identifican con relación a ello (Grinstein, 2008).

Por otro lado, el permear a lo interno de la organización la OM en las empresas permite proponer e implementar estrategias de marketing eficaces, haciendo referencia a las expectativas integrales de los clientes y de los competidores, así como al entendimiento de servir mejor a los clientes mediante la coordinación (Muis, 2020; Chong, Man y Kim, 2018); además, muestra un clima organizacional que indica el comportamiento necesario para crear valor superior. Su importancia radica en un mejor conocimiento de las necesidades del cliente, pero también un mejor entendimiento de ellas, así como de las capacidades y estrategias de la competencia, lo cual permite asignar los recursos de manera óptima con base en el conocimiento que se tenga de ellas (Gupta, Atav y Dutta, 2019; Jaworski & Kohli, 2017; Lansiluoto *et al.*, 2019). Se ha identificado que la OM tiene un efecto positivo significativo en el desempeño del marketing (Bhattarai *et al.*, 2019; Kasim, Ekinci, Altinay y Hussain, 2018), ya que comprende los deseos o necesidades actuales y futuros clientes,

su disposición a cambiar o aprender puede incrementar el crecimiento de la empresa sin verse influenciada por las condiciones competitivas del mercado (Kasim, Ekinci, Altinay, & Hussain, 2018).

A continuación, se presenta el resultado del análisis de la diferencia significativa que existe entre los estados en la República mexicana analizados en el presente estudio (Aguascalientes, Jalisco y Guanajuato), así como entre el tipo de organización (familiares y no familiares) de las variables que componen las tres dimensiones del constructo de OM.

Metodología

Se desarrolló un cuestionario conformado en dos secciones. En el primer bloque se abordan datos generales de las empresas y del respondiente clave del estudio. En el segundo bloque se cuestionó sobre el nivel de acuerdo y desacuerdo utilizando una escala Likert de 5 puntos sobre las variables que conforman cada una de las tres dimensiones del constructo de OM, dicha escala fue adaptada de la desarrollada por Jaworski & Kholi (1993), la misma está conformada por 25 ítems la cual se compone de tres dimensiones, generación de información, disseminación de información y diseño de respuesta a la información proveniente de mercado.

Se obtuvo la población de PYMES de agronegocios de cada uno de los estados participantes en el estudio –Aguascalientes, Jalisco y Guanajuato– de la base de datos de DENVUE del Instituto Nacional de Estadística, en los que se seleccionaron pequeñas y medianas empresas dentro de la clasificación de empresas de agronegocios.

Se consiguió la participación de 347 PYMES de agronegocios, después de solicitar anticipadamente por teléfono su apoyo para contestar el cuestionario; el mismo fue administrado de manera personal a propietarios o miembros de la alta gerencia, los cuales fueron seleccionados por poseer una visión integral del negocio y quienes toman las decisiones estratégicas del mismo. Los análisis desarrollados fueron a partir de un estudio descriptivo en el que se obtuvieron las medias de las variables que conforman la escala en cada uno de los tres estados seleccionados para el estudio, además de presentar un análisis de varianza de un factor (ANOVA), lo que permite mostrar las diferencias significativas que existen entre los estados.

Resultados

A continuación, se presenta el resultado de las medias y del análisis de la diferencia significativa que existe entre los estados analizados en el presente estudio (Aguascalientes, Jalisco y Guanajuato), así como entre el tipo de organización (familiares y no familiares) de las variables que componen los tres factores del constructo de OM. Se concentrarán los comentarios a las variables que representan mayor diferencia significativa.

Tabla 1
Orientación a mercado. Generación de información por estado

| Variables | Aguascalientes | Jalisco | Guanajuato | Sig. |
|--|----------------|---------|------------|------|
| “En esta unidad de negocio nos reunimos con nuestros clientes, al menos una vez al año, para saber qué productos y servicios necesitará en el futuro”. | 3.42 | 3.64 | 3.89 | *** |
| “Los miembros de los departamentos de producción interactúan directamente con los clientes para saber mejor cómo servirles”. | 3.45 | 3.59 | 3.71 | |
| “En esta unidad de negocio hacemos investigación de mercado”. | 3.11 | 3.48 | 3.47 | * |
| “Somos lentos para detectar los cambios en la preferencia de nuestros clientes”. | 3.01 | 3.61 | 3.25 | *** |
| “Preguntamos al menos una vez al año a nuestros clientes cómo es apreciada la calidad de nuestros productos y servicios”. | 2.97 | 3.58 | 3.73 | *** |
| “Con frecuencia hablamos o investigamos a quienes pueden influir en las compras de los clientes finales (como vendedores o distribuidores)”. | 3.01 | 3.39 | 3.29 | * |
| “Recogemos información sobre la industria, de manera informal”. | 2.94 | 3.48 | 3.50 | *** |
| “En nuestra unidad de negocio, la información sobre nuestros competidores es generada independientemente por varios departamentos”. | 3.17 | 3.59 | 3.41 | * |
| “Somos lentos para detectar los cambios en nuestro sector (competencia, tecnología, regulaciones, etcétera.)”. | 3.12 | 3.60 | 3.22 | ** |
| “Periódicamente revisamos qué efectos tienen sobre nuestros clientes los cambios del entorno (por ejemplo, la legislación)”. | 3.26 | 3.64 | 3.59 | * |

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.05$; (**): $p < 0.01$; (***): $p < 0.001$

Fuente: Elaboración propia tomando las variables de una adaptación a la escala de Jaworski y Kholi (1993: 65-66).

Se puede observar en los resultados plasmados en la tabla 1, donde se muestra la diferencia significativa entre la situación media de las empresas con la generación de información según el estado de la república analizado, destacando la variable “*Preguntamos al menos una vez al año a nuestros clientes cómo es apreciada la calidad de nuestros productos y servicios*”, (Jaworski y Kholi, 1993: 65-66) donde en el estado de Guanajuato tiene la media mayor de 3.73, Jalisco 3.58 y el estado de Aguascalientes tiene la media de 2.97. La segunda variable con mayor significancia es “*Recogemos información sobre la industria informalmente*”, (Jaworski y Kholi, 1993: 65-66), para el estado de Aguascalientes muestra una media de 2.94, Jalisco 3.48, y para Guanajuato 3.50. La tercera de las variables con una alta significancia es *Somos lentos para detectar los cambios en la preferencia de nuestros clientes*, Aguascalientes tiene la menor media de 3.01, Jalisco 3.61 –la mayor media–, y para el estado de Guanajuato 3.25. Finalmente, en la variable “*En esta unidad de negocio nos reunimos con nuestros clientes, al menos una vez al año, para saber qué productos y servicios necesitará en el futuro*” (Jaworski y Kholi, 1993: 65-66) con alta significancia se obtuvo en el estado de Guanajuato la mayor media con 3.89, le sigue Jalisco con 3.64, quedando con la media más baja Aguascalientes con 3.42.

Tabla 2

Orientación a Mercado. Diseminación de la información por estado

| Variables | Aguascalientes | Jalisco | Guanajuato | Sig. |
|---|----------------|---------|------------|------|
| “Muchas de las conversaciones informales de esta unidad de negocios se refieren a las tácticas y estrategias de nuestros competidores”. | 3.30 | 3.75 | 3.57 | ** |
| “Tenemos reuniones interdepartamentales para debatir sobre las tendencias del mercado”. | 3.43 | 3.77 | 3.42 | * |
| “El personal de marketing emplea su tiempo en debatir con otras áreas funcionales sobre las necesidades futuras de los clientes” . | 3.25 | 3.38 | 3.35 | |
| “Nuestra unidad de negocio hace circular periódicamente documentos para proporcionar información sobre nuestros clientes (informes, cartas)”. | 2.99 | 3.34 | 3.44 | ** |
| “Los hechos que afectan a los principales clientes son rápidamente conocidos por toda la unidad de negocios” . | 3.12 | 3.52 | 4.14 | *** |

| VARIABLES | AGUASCALIENTES | JALISCO | GUANAJUATO | SIG. |
|--|----------------|---------|------------|------|
| “Los datos relativos a la satisfacción de los clientes son difundidos regularmente por todos los niveles de la unidad de negocios”. | 3.24 | 3.64 | 3.94 | *** |
| “Hay una escasa comunicación entre el departamento de marketing y el de fabricación en relación con el desarrollo de los mercados”. | 3.35 | 3.71 | 3.52 | |
| “Cuando algún departamento encuentra algo importante sobre los competidores, es lento a la hora de alertar a los otros departamentos”. | 3.18 | 3.71 | 3.47 | ** |

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.05$; (**): $p < 0.01$; (***): $p < 0.001$

Fuente: Elaboración propia tomando las variables de una adaptación a la escala de Jaworski y Kholi (1993: 65-66).

Con respecto a la diseminación de la información de la empresa según el estado, la tabla 2 indica que la variable “*Los datos relativos a la satisfacción de los clientes son difundidos regularmente por todos los niveles de la unidad de negocios*”, (Jaworski y Kholi, 1993: 65-66) presenta una diferencia en las medias de los estados analizados siendo muy significativa para el estado de Guanajuato donde la media fue mayor con un cifra de 3.94, Jalisco con 3.64 y para Aguascalientes 3.24. La siguiente variable en la que se identifica una diferencia entre las medias, la que resulta muy significativa es “*Los hechos que afectan a los principales clientes son rápidamente conocidos para toda la unidad de negocios*”, (Jaworski y Kholi, 1993: 65-66) donde para el estado de Guanajuato es la de mayor nivel, 4.14; le sigue Jalisco, 3.52; y para el estado de Aguascalientes, 3.12.

Tabla 3

Orientación a Mercado Diseño de respuesta por estado

| VARIABLES | AGUASCALIENTES | JALISCO | GUANAJUATO | SIG. |
|---|----------------|---------|------------|------|
| “Decidimos cómo se debe responder en cada caso a los cambios de precios de nuestros competidores”. | 3.53 | 3.80 | 4.00 | *** |
| “Los principios de segmentación de mercados son los que rigen el desarrollo de nuevos productos en esta unidad de negocio”. | 3.27 | 3.75 | 3.57 | ** |

| Variab | Aguascalientes | Jalisco | Guanajuato | Sig. |
|--|----------------|---------|------------|------|
| “Por un motivo u otro tendemos a ignorar los cambios que se producen en las necesidades de nuestros clientes sobre productos y servicios”. | 3.01 | 3.38 | 3.06 | |
| “Revisamos periódicamente el desarrollo de nuestros productos para comprobar que se corresponden con los deseos de nuestros clientes”. | 3.04 | 3.47 | 3.75 | *** |
| “Nuestro plan de negocios se rige más por los avances técnicos que por la investigación de mercados”. | 3.09 | 3.52 | 3.55 | ** |
| “De forma periódica algunos departamentos elaboran de forma conjunta planes de respuesta a los cambios del entorno”. | 3.22 | 3.54 | 3.55 | * |
| “Las líneas de productos que vendemos dependen más de las políticas internas que de las necesidades del mercado”. | 3.29 | 3.64 | 3.62 | * |

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.05$; (**): $p < 0.01$; (***): $p < 0.001$

Fuente: Elaboración propia tomando las variables de una adaptación a la escala de Jaworski y Kholi (1993: 65-66).

Con relación al diseño de respuesta, en la tabla 3 se observa que las variables con diferencias en las medias muy significativas son: “*Revisamos periódicamente el desarrollo de nuestros productos para comprobar que se corresponden con los deseos de nuestros clientes*”, (Jaworski y Kholi, 1993: 65-66) siendo para el estado de Guanajuato donde se identifica la mayor media con 3.75, le sigue el estado de Jalisco con 3.47 y, por último, el estado de Aguascalientes la cifra de 3.04 con la media más baja. La siguiente variable con una diferencia de medias muy significativa entre los estados es “*Decidimos cómo se debe responder en cada caso a los cambios de precios de nuestros competidores*”, (Jaworski y Kholi, 1993: 65-66) siendo para el estado de Guanajuato la media más alta con 4.00, seguido de Jalisco con una media de 3.80 y para el estado de Aguascalientes la menor media con 3.53.

A continuación, se presentan los resultados de las variables que conforman las dimensiones de generación de información, diseminación de información, diseño de respuesta del constructo de OM.

Tabla 4

Orientación a Mercado. Generación de información a según el tipo de organización

| Variables | Familiares | No familiares | Sig. |
|---|------------|---------------|------|
| “En esta unidad de negocio nos reunimos con nuestros clientes, al menos una vez al año, para saber qué productos y servicios necesitarán en el futuro”. | 3.56 | 3.91 | ** |
| “Los miembros de los departamentos de producción interactúan directamente con los clientes para saber mejor cómo servirles”. | 3.50 | 3.82 | |
| “En esta unidad de negocio hacemos investigación de mercado”. | 3.21 | 3.69 | ** |
| “Somos lentos para detectar los cambios en la preferencia de nuestros clientes”. | 3.11 | 3.65 | *** |
| “Preguntamos, al menos una vez al año a nuestros clientes cómo es apreciada la calidad de nuestros productos y servicios”. | 3.31 | 3.78 | *** |
| “Con frecuencia hablamos o investigamos a quienes pueden influir en las compras de los clientes finales (como vendedores o distribuidores)”. | 3.14 | 3.44 | * |
| “Recogemos información sobre la industria de manera informal”. | 3.21 | 3.56 | ** |
| “En nuestra unidad de negocio, la información sobre nuestros competidores es generada independientemente por varios departamentos”. | 3.26 | 3.67 | ** |
| “Somos lentos para detectar los cambios en nuestro sector (competencia, tecnología, regulaciones, etcétera.)”. | 3.19 | 3.54 | ** |
| “Periódicamente revisamos qué efectos tienen sobre nuestros clientes los cambios del entorno (por ejemplo, la legislación)”. | 3.42 | 3.64 | |

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.05$; (**): $p < 0.01$; (***): $p < 0.001$

Fuente: Elaboración propia tomando las variables de una adaptación a la escala de Jaworski y Kholi (1993: 65-66).

En cuanto a la generación de información de las empresas, la tabla 4 indica que la variable “*Preguntamos, al menos una vez al año a nuestros clientes cómo es apreciada la calidad de nuestros productos y servicios*”, (Jaworski y Kholi, 1993: 65-66) tiene una diferencia muy significativa entre las empresas familiares y no familiares; se identifica una mayor media para las empresas no familiares con una media de 3.78, que para las familiares, las cuales tuvieron una media menor de 3.31. La siguiente variable con diferencias muy significativas entre las medias es la de “*Somos lentos para detectar los cambios en la preferencia de nuestros*

clientes”, (Jaworski y Kholi, 1993: 65-66) para una empresa no familiar con una media de mayor de 3.65, que para una empresa familiar con una media de 3.11, importante para las empresas no familiares.

Tabla 5
Orientación a Mercado. Diseminación de la información

| Variables | Familiares | No familiares | Sig. |
|---|------------|---------------|------|
| “Muchas de las conversaciones informales de esta unidad de negocios se refieren a las tácticas y estrategias de nuestros competidores”. | 3.46 | 3.71 | * |
| “Tenemos reuniones interdepartamentales para debatir sobre las tendencias del mercado”. | 3.45 | 3.69 | |
| “El personal de marketing emplea su tiempo en debatir con otras áreas funcionales sobre las necesidades futuras de los clientes”. | 3.26 | 3.49 | |
| “Nuestra unidad de negocio hace circular periódicamente documentos para proporcionar información sobre nuestros clientes (informes, cartas)”. | 3.19 | 3.46 | |
| “Los hechos que afectan a los principales clientes son rápidamente conocidos por toda la unidad de negocios”. | 3.54 | 3.90 | ** |
| “Los datos relativos a la satisfacción de los clientes son difundidos regularmente por todos los niveles de la unidad de negocios”. | 3.48 | 3.98 | *** |
| “Hay una escasa comunicación entre el departamento de marketing y el de fabricación en relación con el desarrollo de los mercados”. | 3.34 | 3.92 | *** |
| “Cuando algún departamento encuentra algo importante sobre los competidores, es lento a la hora de alertar a los otros departamentos”. | 3.32 | 3.73 | * |

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.05$; (**): $p < 0.01$; (***): $p < 0.001$

Fuente: Elaboración propia tomando las variables de una adaptación a la escala de Jaworski y Kholi (1993: 65-66).

Las variables que se identifican en la diseminación de la información con diferencias muy significativas en sus medias según el tipo de organización se presentan en la tabla 5, donde se observa que la variable “*Los datos relativos a la satisfacción de los clientes son difundidos regularmente por todos los niveles de la unidad de negocios*”, (Jaworski y Kholi 1993: 65-66), presentan más rele-

vancia en PYMES no familiares, con una media de 3.98, que con las familiares, con una media de 3.48. La siguiente variable que presenta diferencias muy significativas en sus medias por tipo de organización es *“Hay una escasa comunicación entre el departamento de marketing y el de fabricación en relación con el desarrollo de los mercados”*, (Jaworski y Kholi, 1993: 65-66) con medias de 3.92 en PYMES no familiares y con menor media de 3.34 en las familiares.

Tabla 6
Orientación a Mercado. Diseño de respuesta

| Variables | Familiares | No familiares | Sig. |
|---|------------|---------------|------|
| “Decidimos cómo se debe responder en cada caso a los cambios de precios de nuestros competidores”. | 3.76 | 3.89 | |
| “Los principios de segmentación de mercados son los que rigen el desarrollo de nuevos productos en esta unidad de negocio”. | 3.48 | 3.64 | |
| “Por un motivo u otro tendemos a ignorar los cambios que se producen en las necesidades de nuestros clientes sobre producto y servicios”. | 3.05 | 3.31 | |
| “Revisamos periódicamente el desarrollo de nuestros productos para comprobar que se corresponden con los deseos de nuestros clientes”. | 3.35 | 3.67 | * |
| “Nuestro plan de negocios se rige más por los avances técnicos que por la investigación de mercados”. | 3.31 | 3.61 | * |
| “De forma periódica algunos departamentos elaboran de forma conjunta planes de respuesta a los cambios del entorno”. | 3.36 | 3.65 | * |
| “Las líneas de productos que vendemos dependen más de las políticas internas que de las necesidades del mercado”. | 3.43 | 3.74 | * |

Diferencias estadísticamente significativas: (*): $p < 0.05$; (**): $p < 0.01$; (***): $p < 0.001$

Fuente: Elaboración propia tomando las variables de una adaptación a la escala de Jaworski y Kholi (1993: 65-66).

En la tabla 6 se muestra que, en cuanto a la situación media de la empresa respecto al diseño de respuestas según el tipo de la organización, se identifican variables con significancia en la diferencia de medias, entre ellas *“Revisamos periódicamente el desarrollo de nuestros productos para comprobar que se corresponden con los deseos de nuestros clientes”*, (Jaworski y Kholi, 1993: 65-66)

con una media para las empresas familiares de 3.35 y con mayor nivel en la media para las no familiares con 3.67, la siguiente variable con diferencias significativas entre medias es *“Nuestro plan de negocios se rige más por los avances técnicos que por la investigación de mercados”*, (Jaworski y Kholi, 1993: 65-66) con una media para las empresas familiares de 3.31 y para las empresas no familiares 3.61.

Conclusiones

Se identifica que el estado de Guanajuato en términos de las variables que constituyen la generación de información de mercado, es el que obtiene mayor nivel de estos comportamientos tendientes a conocer los cambios que suceden en las necesidades de los clientes. Guadalajara se identifica con mayor nivel de media respecto a que reacciona más lento en cuanto a la identificación de los cambios en el comportamiento de los clientes, siendo el estado de Aguascalientes en el que menores niveles de generación de información se aprecian. Sin duda alguna, en términos de qué tanto se utiliza la información de mercado para plantear sus estrategias en las PYMES de agronegocios estudiadas se aprecia que el Estado de Guanajuato es el que utiliza más esta estrategia, siguiendo Jalisco y Aguascalientes.

Es importante señalar que existe un reto importante para los agronegocios en Aguascalientes sobre dirigir su gestión, conociendo más detalladamente lo que está sucediendo en el mercado para, en función de ello, generar los cambios requeridos en las estrategias; de sobremanera se entiende que forma parte de una región donde se encuentran estados que utilizan estas estrategias. En cuanto a los comportamientos de diseminación de información de mercados en términos generales las PYMES de agronegocios de Jalisco, se identifican más acciones encaminadas a dar a conocer, interfuncionalmente, la información proveniente del mercado, ya sea a través de pláticas informales o a través de reuniones formales; sobresale en algunos de estos aspectos también, el estado de Guanajuato, siendo Aguascalientes el que manifiesta menores niveles de diseminación de información; muy similares resultados se aprecian en el diseño de respuesta a la información de mercado en cuanto a revisar periódicamente el desarrollo de los productos para comprobar que se corresponden con los deseos de sus clientes. Con relación a estos resultados encontramos que se ma-

nifiestan mayores comportamientos de orientación al mercado en las PYMES de Agronegocios del estado de Guanajuato siguiendo el estado de Jalisco y, finalmente, los de Aguascalientes.

En cuanto a los comportamientos de orientación al mercado en referencia al tipo de organización (familiares y no familiares) tanto en la generación de información como en la diseminación de información y en el diseño de respuesta se identifican mayores niveles en las empresas no familiares que en las familiares; desde luego, esto puede ser debido a la estructura, a la gestión o al liderazgo que se establece en una empresa no familiar.

Es muy importante que las empresas familiares de los tres estados encaminen sus estrategias a la orientación al mercado. Lo anterior puede ser logrado si se investigan continuamente las necesidades del mercado, se disemina esta información y se coordina internamente la respuesta a toda la información. Estos procesos de inteligencia de mercado son necesarios en el sector de agronegocios en las empresas familiares, ya que la tecnología cambia continuamente y, con ello, vienen nuevas empresas con grandes capitales que nacen con una alta tecnología y que ponen en riesgo el capital de estas empresas familiares, la única manera de que estén en constante evolución es estar cercanos a los clientes para adaptar su oferta a estas necesidades.

Referencias

- Agirre, I., Reinares, P., & Freundlich, F. (2015). "Does a democratic management model enhance performance through market orientation? Empirical evidence from the Mondragon Industrial Group." *Review of Radical Political Economics*, 47(3), 345-367.
- Al Idrus, S., Ahmar, A.S., & Abdussakir, A. (2018). "Contribution of organizational learning and market orientation on business unit performance mediated by job satisfaction at dairy cattle milk cooperatives", in East Java, Indonesia. *Journal of Reviews on Global Economics*, 7(2018), 207-216.
- Alhakimi, W., & Mahmoud, M. (2020). "The impact of market orientation on innovativeness: evidence from Yemeni SMEs". *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 14(1), 47-59.

- Bhattacharai, C. R., Kwong, C. C., & Tasavori, M. (2019). "Market orientation, market disruptiveness capability and social enterprise performance: An empirical study from the United Kingdom". *Journal of Business Research*, 96(2019), 47-60.
- Catellanos, G., & Solano, D. (2017). "Metaanálisis de la relación entre la orientación al mercado y los resultados de la empresa". *Estudios Gerenciales*, 33(2017), 87-94.
- Chong, W.K., Man, K.L., & Kim, M. (2018). The impact of e-marketing orientation on performance in Asian SMEs: a B2B perspective. *Enterprise Information Systems*, 12(1), 4-18.
- Cortés, C.B.Y., & Landeta, J.M.I. (2013). "Efecto de las estrategias competitivas y los recursos y capacidades orientados al mercado sobre el crecimiento de las organizaciones". *Contaduría y administración*, 58(1), 169-197.
- Dabrowski, D., Brzozowska-Woś, M., Gołąb-Andrzejak, E., & Firgolska, A. (2019). "Market orientation and hotel performance: The mediating effect of creative marketing programs". *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 4(2019),1, 175-183.
- Dursun, T., & Kilic, C. (2017). "Conceptualization and measurement of market orientation: A review with a roadmap for future research". *International Journal of Business and Management*, 12(3), 1-18.
- FAO. (2019). El sistema alimentario en México - Oportunidades para el campo mexicano en la Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible.
- Farrell, M.A. (2000). "Developing a market-oriented learning organisation". *Australian journal of management*, 25(2), 201-222.
- Grinstein, A. (2008). "The relationships between market orientation and alternative strategic orientations. A meta-analysis". *European Journal of Marketing*, 42(1/2), 115-134
- Gupta, V. K., Atav, G., & Dutta, D. K. (2019). "Market orientation research: a qualitative synthesis and future research agenda". *Review of Managerial Science*, 13(4), 649-670.
- Ho, K.L.P., Nguyen, C.N., Adhikari, R., Miles, M.P., & Bonney, L. (2018). "Exploring market orientation, innovation, and financial performance in agricultural value chains in emerging economies". *Journal of Innovation & Knowledge*, 3(3), 154-163.
- Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). "Market orientation: antecedents and consequences". *Journal of marketing*, 57(3), 53-70.

- Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (2017). "Conducting field-based, discovery-oriented research: lessons from our market orientation research experience". *AMS Review*, 7(1), 4-12.
- Jogaratnam, G. (2017). "The effect of market orientation, entrepreneurial orientation and human capital on positional advantage: Evidence from the restaurant industry". *International Journal of Hospitality Management*, 60(2017), 104-113.
- Kasim, A., Ekinci, Y., Altinay, L., & Hussain, K. (2018). "Impact of market orientation, organizational learning and market conditions on small and medium-size hospitality enterprises". *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 27(7), 855-875.
- Kiessling, T., Isaksson, L., & Yasar, B. (2016). "Market orientation and CSR: Performance implications". *Journal of Business Ethics*, 137(2), 269-284.
- Kohli, A.K., & Jaworski, B.J. (1990). "Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications". *Journal of Marketing*, 54(2), 1-18.
- Lansiluoto, A., Joensuu-Salo, S., Varamaki, E., Viljamaa, A., & Sorama, K. (2019). "Market orientation and performance measurement system adoption impact on performance in SMEs". *Journal of Small Business Management*, 57(3), 1027-1043.
- Larrea Castro, H., Goicochea, C., y Flórez Flores, M. (2018). "El sistema de agro negocios en el Perú: de la agricultura familiar al negocio agroalimentario". *Revista Mexicana de Agronegocios*, 43(2018), 1-17.
- Laukkanen, T., Tuominen, S., Reijonen, H., & Hirvonen, S. (2016). "Does market orientation pay off without brand orientation? A study of small business entrepreneurs". *Journal of Marketing Management*, 32(7-8), 673-694.
- Muis, I. (2020). "Marketing strategy and capability as the mediators in relationship of market orientation and export performance: A case study of rattan processing SMEs". *Binus Business Review*, 11(1), 31-42.
- Morgan, T., Anokhin, S., Kretinin, A. y Frishammar, J. (2015). "El lado oscuro de la orientación empresarial y la interacción de orientación al mercado: una nueva perspectiva de desarrollo de productos". *International Small Business Journal*, 33 (7), 731-751.
- Narver, J.C., & Slater, S.F. (1990). "The effect of a market orientation on business profitability". *Journal of marketing*, 54(4), 20-35.

- Ozkaya, H.E., Droge, C., Hult, G.T. M., Calantone, R., & Ozkaya, E. (2015). "Market orientation, knowledge competence, and innovation". *International Journal of Research in Marketing*, 32(3), 309-318.
- Raj, R., & Srivastava, K.B. (2016). "Mediating role of organizational learning on the relationship between market orientation and innovativeness". *The Learning Organization*, 23(5), 370-84.
- Rakthin, S., Calantone, R.J., & Wang, J.F. (2016). "Managing market intelligence: The comparative role of absorptive capacity and market orientation". *Journal of Business Research*, 69(12), 5569-5577.
- Rogo, H.B., Shariffc, M., Noor, M., & Setyawati, S.M. (2017). "Investigating the effect of entrepreneurship development on the relationship between market orientation, total quality management and SMEs performance in Kano". *International Journal of Supply Chain Management*, 7(2), 107-115.
- Ruviaro, C.F., Barcellos, J.O.J., & Dewes, H. (2014). "Market-oriented cattle traceability in the Brazilian Legal Amazon". *Land Use Policy*, 38(2014), 104-110.
- Shapiro, B.P. (1988). "What the Hell Is 'Market Oriented'?" *Harvard Business Review*, 66(1988), 119-25.
- Shehu, A.M. (2014). "The relationship between market orientation and firm performance: A look at Nigerian SMEs". *Developing Country Studies*, 4(12), 87-93.
- Takata, H. (2016). "Effects of industry forces, market orientation, and marketing capabilities on business performance: An empirical analysis of Japanese manufacturers". *Journal of Business Research*, 69(12), 5611-5619.

