



REVISTA ALMA MATER - ISSN 3125-2524

COMPONENTES DE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO EN EL COMERCIO MINORISTA DEL SUDESTE AMPLIADO DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES: UN ESTUDIO EXPLORATORIO SOBRE EL SECTOR DE AUTOSERVICIO

COMPONENTS OF MARKET ORIENTATION IN THE RETAIL TRADE OF THE EXTENDED SOUTHEAST REGION OF THE PROVINCE OF BUENOS AIRES: AN EXPLORATORY STUDY OF THE SELF-SERVICE SECTOR

Walter Adrián De Poi

Universidad Fraternidad de Agrupaciones Santo Tomás de Aquino,
Argentina

ORCID 0009-0008-7144-5281

walterdepoi1968@gmail.com

Ana Josefina Di Natale

Universidad Fraternidad de Agrupaciones Santo Tomás de Aquino,
Argentina

ORCID 0009-0004-4619-1700

josefinadi@ufasta.edu.ar

Franco Ezequiel Germano

Universidad Fraternidad de Agrupaciones Santo Tomás de Aquino,
Argentina

ORCID 0009-0004-4660-5942

zequigermano@gmail.com



Secretaría de Investigación y Extensión, Universidad Champagnat, Mendoza, Argentina.

Ana Patricia Talou

Universidad Fraternidad de Agrupaciones Santo Tomás de Aquino,
Argentina

ORCID 0009-0008-9753-0900

anatalou@gmail.com

Recepción: 16/12/2025

Aceptación: 02/03/2026

1. RESUMEN / ABSTRACT

Este estudio exploratorio analiza el grado de orientación al mercado en autoservicio en el sudeste de la provincia de Buenos Aires. El objetivo fue evaluar la implementación de la orientación al mercado e identificar áreas susceptibles de mejora. Se adoptó un enfoque cuantitativo y descriptivo, a partir de encuestas estructuradas aplicadas a una muestra de 100 comercios. Los resultados evidencian que el 67 % presenta un nivel medio de orientación al mercado, la orientación al cliente destaca como la dimensión más desarrollada. Asimismo, el 29 % alcanza un alto grado de orientación al mercado, y se caracteriza por procesos internos integrados y una mayor capacidad de adaptación. Los hallazgos resaltan la importancia de fortalecer la planificación estratégica, la inteligencia de mercado y la incorporación de prácticas sostenibles, lo que

This exploratory study analyzes the degree of market orientation in self-service retail businesses in the southeastern region of Buenos Aires Province. The objective was to evaluate the implementation of market orientation and to identify areas for improvement. A quantitative and descriptive approach was adopted, using structured surveys administered to a sample of 100 retail establishments. The results show that 67 % of the firms exhibit a moderate level of market orientation, with customer orientation emerging as the most developed dimension. Additionally, 29 % of the businesses achieve a high degree of market orientation, characterized by integrated internal processes and a greater capacity for adaptation. The findings highlight the importance of strengthening strategic planning, market

contribuye al desempeño organizacional y a la integración del marketing regenerativo en el contexto minorista regional.

intelligence, and the adoption of sustainable practices, contributing to organizational performance and the integration of regenerative marketing within the regional retail context.

Palabras clave: orientación al mercado, autoservicio, sostenibilidad, marketing regenerativo.

Keywords: *market orientation, self-service, sustainability, regenerative marketing.*

2. INTRODUCCIÓN

En el contexto actual de alta competitividad y cambios constantes en los hábitos de consumo, las organizaciones enfrentan el desafío de adaptarse de manera ágil y sostenida a las condiciones del entorno. En este escenario, la orientación al mercado se consolida como una filosofía de gestión esencial para garantizar la creación de valor y la supervivencia empresarial. Desde las formulaciones iniciales de Kohli y Jaworski (1990) y Narver y Slater (1990), este enfoque ha evolucionado de una visión centrada en el cliente y la competencia a una perspectiva más amplia, que integra la sostenibilidad, la responsabilidad social y la regeneración de los sistemas en los que las empresas operan.

Las pequeñas y medianas empresas (pymes), particularmente las del sector minorista, desempeñan un papel estratégico en las economías regionales: generan empleo, dinamizan los mercados locales y sostienen redes de valor en comunidades específicas (Bognanno, 2018). Sin embargo, suelen enfrentar limitaciones estructurales y estratégicas que dificultan la implementación plena de prácticas de marketing orientadas al mercado. En el caso del comercio minorista en el sudeste de la provincia de Buenos Aires, estas dificultades se acentúan por la volatilidad del consumo, la restricción de recursos y la exposición a fluctuaciones económicas regionales.

El estudio de la orientación al mercado en este sector resulta, por tanto, relevante para comprender el grado en que las empresas incorporan los principios de generación, diseminación y respuesta a la inteligencia del mercado (Kohli y Jaworski, 1990), así como los valores culturales que promueven la creación de valor para el cliente y la coordinación interfuncional (Narver y Slater, 1990). Además, la incorporación de la variable ambiental y de los enfoques de marketing sustentable y regenerativo (Menon y Menon, 1997; Papadas, Avlonitis y Carrigan, 2017; Gibbons, 2020) amplía el alcance del concepto tradicional de orientación al mercado y promueve, así, una visión empresarial que busca satisfacer necesidades y contribuir al bienestar social y ecológico.

En este marco, el objetivo general de la presente investigación es analizar y determinar el grado de aplicación de la orientación al mercado de los autoservicios localizados en el sudeste ampliado de la provincia de Buenos Aires (municipios de Villa Gesell, Mar Chiquita, General Pueyrredón, General Alvarado, Balcarce, Tandil, Lobería y Necochea) identificando las dimensiones más desarrolladas y aquellas que requieren fortalecimiento. A través de un enfoque descriptivo y

cuantitativo, el estudio busca examinar cómo estas organizaciones integran las dimensiones de orientación al cliente, orientación a la competencia, orientación interna y orientación al entorno, y evalúa su grado de consolidación y su vinculación con las prácticas de gestión comercial.

El trabajo se estructura en cinco capítulos. En el capítulo 3 se desarrolla una revisión bibliográfica que aborda la evolución del concepto de orientación al mercado y sus principales modelos, incorporando las perspectivas de sostenibilidad y marketing regenerativo. El capítulo 4 presenta el marco metodológico, en el que se describen el diseño de investigación, la unidad de análisis, las fuentes de datos y los procedimientos utilizados para la recolección y el examen de la información. En el capítulo 5 se exponen los resultados de la investigación, derivados del relevamiento empírico realizado sobre 100 comercios minoristas de la región. Finalmente, se presentan en el capítulo 6 las conclusiones del estudio, donde se discuten los principales hallazgos y se formulan recomendaciones para fortalecer la orientación al mercado en el sector minorista regional.

3. REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

3.1 Evolución del concepto de orientación al mercado

Kohli y Jaworski (1990) fueron pioneros en brindar una definición operativa y comportamental del concepto de orientación al mercado. Hasta ese momento, el término se utilizaba de manera ambigua, como sinónimo de «enfoque al cliente» o «filosofía de marketing». Su aporte consistió en precisar qué significa, en la práctica, que una empresa esté verdaderamente orientada al mercado.

Estos autores conceptualizan la orientación al mercado como un proceso organizacional que involucra la generación, difusión y respuesta a la inteligencia del mercado. Este proceso depende del liderazgo, de la estructura interna y de la cooperación interdepartamental, conduce a una mayor satisfacción tanto de empleados como de clientes, y mejora, al mismo tiempo, el desempeño empresarial.

Por su parte, Narver y Slater (1990) buscaron demostrar empíricamente que la orientación al mercado no es solo una filosofía, sino que además mejora la rentabilidad de las empresas. Mientras que

Kohli y Jaworski (1990) la definieron desde un enfoque conductual (lo que la empresa hace), Narver y Slater (1990) la abordaron desde un punto de vista cultural (cómo la organización piensa). Para ellos, la orientación al mercado constituye una cultura organizacional que orienta el comportamiento de la empresa hacia la generación de valor superior para el cliente.

En su modelo, Narver y Slater (1990) destacan tres dimensiones fundamentales: orientación al cliente, orientación al competidor y coordinación interfuncional, con una visión de largo plazo y orientación a la rentabilidad. Su principal contribución fue demostrar, mediante evidencia empírica, que las empresas orientadas al mercado obtienen mejores resultados económicos, hecho que consolida este enfoque como una filosofía estratégica de gestión empresarial.

3.2 Diferencias en la forma de medir la orientación al mercado

Tanto Kohli y Jaworski (1990) como Narver y Slater (1990) sentaron las bases de los dos enfoques teóricos más influyentes sobre cómo definir y medir la orientación al mercado. A continuación, se presentan sus principales diferencias.

Tabla 1. Diferencias entre los enfoques de Kohli & Jaworski y Narver & Slater

Aspecto	Kohli y Jaworski (1990)	Narver y Slater (1990)
Tipo de enfoque	Conductual/procesual	Cultural/filosófico
Visión general	La orientación al mercado se expresa a través de acciones y procesos organizacionales: generar, difundir y responder a la inteligencia de mercado.	La orientación al mercado es una cultura organizacional que promueve comportamientos dirigidos a crear valor superior para el cliente.
Qué mide	Actividades concretas relacionadas con el uso de información del mercado.	Actitudes y valores culturales que guían el comportamiento organizacional hacia el mercado.

Aspecto	Kohli y Jaworski (1990)	Narver y Slater (1990)
Dimensiones	Generación de inteligencia de mercado, diseminación de inteligencia, respuesta organizacional.	Orientación al cliente, orientación al competidor, coordinación interfuncional.
Instrumento de medición	Escala MARKOR (Kohli, Jaworski y Kumar, 1993).	Escala MKTOR (Narver y Slater, 1990).
Tipo de preguntas	Evalúan el grado en que se realizan actividades de obtención y uso de información.	Evalúan valores y enfoques culturales vinculados al mercado.
Unidad de análisis	El proceso organizacional (cómo se comporta la empresa).	La cultura empresarial (cómo piensa la empresa).
Relación con el desempeño	Propone teóricamente una relación positiva, pero sin prueba empírica inicial.	Demuestra empíricamente una relación directa con la rentabilidad.
Naturaleza del constructo	Dinámica: enfatiza la fluidez del proceso de información.	Estable: resalta valores y cultura organizacional permanentes.

Fuente: elaboración propia con base en los trabajos de Kohli y Jaworski (1990) y Narver y Slater (1990).

Ambos modelos son complementarios. En investigaciones posteriores se los ha considerado las dos caras del mismo concepto: mientras que la escala MARKOR mide los mecanismos y procesos de la orientación al mercado, la escala MKTOR evalúa la cultura que impulsa dichos mecanismos. Una empresa verdaderamente orientada al mercado necesita desarrollar ambas dimensiones: una cultura que valore al cliente y unos procesos que traduzcan esa cultura en acción.

3.3 Incorporación de la variable ambiental

Los modelos iniciales de Kohli y Jaworski (1990) y Narver y Slater (1990) no incluían de manera explícita la variable ambiental o de sostenibilidad. Sin embargo, con el tiempo surgieron nuevas aproximaciones que ampliaron el concepto.

Autores como Kohli, Jaworski y Kumar (1993) y Lafferty y Hult (2001) sugirieron la necesidad de incorporar factores externos y éticos. Posteriormente, investigaciones como las de Hunt y Morgan (1995), Hult (1998) y Siguaw, Simpson y Baker (1998) introdujeron el concepto de *societal market orientation*, que amplía la orientación al mercado tradicional al incluir la responsabilidad social, el cuidado ambiental y el bienestar de la comunidad.

El paso decisivo hacia la incorporación directa de la variable ambiental se dio con el trabajo de Menon y Menon (1997), quienes introdujeron la idea de *environmental marketing strategy*, considerada la base del *marketing* sustentable o regenerativo. Años más tarde, Papadas, Avlonitis y Carrigan (2017) desarrollaron y validaron la escala de *green market orientation* (GMO), publicada en *Journal of Business Ethics*, en la que integraron explícitamente la sostenibilidad ecológica en la medición de la orientación al mercado. Su modelo amplía las dimensiones tradicionales incorporando el compromiso estratégico y las acciones tácticas vinculadas con el medio ambiente.

Otros autores también contribuyeron a esta línea. Kumar, Jones et al. (2011) analizaron la orientación al mercado proactiva; Rex y Baumann (2007) vincularon la orientación verde con el comportamiento del consumidor responsable, y Crittenden, Crittenden et al. (2011) proponen el concepto de *sustainable market orientation* (SMO), que integra sostenibilidad económica, social y ambiental.

Tabla 2. Evolución del enfoque

Etapa	Autor(es)	Aporte principal
Clásica (1990)	Kohli y Jaworski Narver y Slater.	Orientación al mercado centrada en el cliente y en la competencia.
Social (1995-2005)	Hunt y Morgan (1995) Siguaw, Simpson y Baker (1998) Hult (1998).	Incorporan la <i>societal market orientation</i> , que incluye la responsabilidad social y ética.
Ambiental/verde (2000-hoy)	Menon y Menon (1997) Papadas, Avlonitis y Carrigan (2017) Crittenden, Crittenden et al. (2011).	Integran explícitamente la variable ambiental como dimensión central en la medición de la orientación al mercado.

Fuente: elaboración propia con base en los trabajos mencionados en la tabla.

En síntesis, la variable ambiental se incorporó formalmente en la medición de la orientación al mercado con los aportes de Menon y Menon (1997) y se consolidó con la escala *green market orientation* (GMO) desarrollada por Papadas, Avlonitis y Carrigan (2017) y publicada en *Journal of Business Ethics*. Este modelo amplía las dimensiones tradicionales de la orientación al mercado al integrar la sostenibilidad ecológica como parte de la estrategia organizacional, incorporando tanto el compromiso estratégico como las acciones tácticas vinculadas con el medio ambiente.

Menon y Menon (1997) amplían el concepto de *orientación al mercado* incorporando la dimensión ambiental a través del modelo de *enviropreneurial marketing strategy*. Plantean que las empresas deben integrar la responsabilidad ecológica con el *marketing* estratégico para generar valor sostenible, competitividad y legitimidad social.

El concepto de *marketing* regenerativo es una de las evoluciones más recientes del pensamiento de mercadeo y su integración con la orientación al mercado marca un cambio profundo: pasa de «satisfacer necesidades» a «restaurar sistemas». El *marketing* regenerativo surge como una fase posterior al *marketing* sostenible. Mientras este busca minimizar los impactos negativos, aquel propicia la generación de impactos positivos que restauren y fortalezcan los ecosistemas y las comunidades.

El marco teórico de este concepto está presentado en las obras de Fisk (2010), Sheth, Sethia y Srinivas (2011), Fullerton (2015) y Gibbons (2020). El *marketing* regenerativo no reemplaza la orientación al mercado, sino que la amplía, redefiniendo quiénes son los *mercados* y qué significa «crear valor».

En la orientación al mercado regenerativa, la empresa:

1. *Reinterpreta el mercado como un sistema vivo*
 - No se limita a clientes y competidores, sino que incluye ecosistemas, comunidades y generaciones futuras como actores de mercado.
2. *Expande la noción de valor*

- Crear valor no es solo satisfacer necesidades actuales, sino regenerar recursos naturales, sociales y culturales.
- Se pasa del valor económico al valor sistémico.

3. *Integra la sostenibilidad en la estrategia central*

- La información del entorno (inteligencia de mercado) incluye datos ambientales, sociales y culturales.
- La respuesta organizacional apunta a regenerar los sistemas en los que opera (suelo, agua, tejido social, cultura local).

4. *Requiere una nueva cultura organizacional*

- La empresa adopta una mentalidad de reciprocidad con su entorno.
- La orientación al cliente se transforma en orientación a la vida o *life-centered orientation*.

Autores que vinculan *marketing* regenerativo y orientación al mercado:

- Crittenden, Crittenden et al. (2011) introdujeron la *sustainable market orientation* (SMO), que sirve como puente hacia lo regenerativo.
- Fisk (2010) planteó el *marketing* regenerativo como evolución natural del *marketing* sostenible.
- Sheth y Parvatiyar (2021) destacaron la necesidad de un *marketing* centrado en propósito y restauración de sistemas.
- Baker y Thompson (2022) vincularon explícitamente la orientación al mercado con prácticas regenerativas de valor compartido.

En Argentina predomina la investigación aplicada (tesis, artículos regionales, casos) más que un autor argentino de renombre internacional centrado exclusivamente en la medición de la orientación al mercado o en su versión verde/regenerativa.

4. METODOLOGÍA

4.1 Alcance de la investigación

La investigación tuvo un alcance descriptivo, dado que se orientó a caracterizar y analizar las particularidades del fenómeno estudiado sin manipular variables, con el propósito de especificar propiedades y características relevantes de las unidades de análisis. Según Hernández Sampieri, Fernández-Collado y Baptista (2014), los estudios descriptivos buscan «especificar propiedades, características y perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis» (p. 92). Este tipo de diseño permite obtener una visión detallada del grado de aplicación de la orientación al mercado en las organizaciones seleccionadas y, así, contribuye a la comprensión de las prácticas mercadológicas desde una perspectiva contextual y empírica.

4.2 Diseño metodológico

El diseño metodológico adoptado fue de tipo cuantitativo, con un esquema secuencial en coherencia con los objetivos formulados. Este enfoque posibilitó la recolección y el análisis de datos numéricos con el fin de describir patrones, examinar relaciones entre variables y obtener resultados generalizables dentro del contexto analizado.

De acuerdo con Hernández Sampieri et al. (2014), el enfoque cuantitativo «utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis previamente establecidas, confiando en la medición numérica, el conteo y el uso de la estadística para establecer patrones de comportamiento». En este sentido, la elección del enfoque cuantitativo permitió mantener el rigor científico, la objetividad y la verificabilidad del estudio.

Asimismo, el esquema secuencial alude a la estructuración lógica del proceso de investigación, que avanza desde la formulación de los objetivos y las hipótesis hasta la selección de la muestra, la recolección de datos y su análisis estadístico (Bisquerra, 2014). Este orden metodológico garantiza coherencia entre las etapas del estudio, fortaleciendo la validez interna y externa de los resultados.

Como sostienen Kerlinger y Lee (2002), el diseño de investigación constituye «el plan y la estructura de la investigación concebida para obtener respuestas a las preguntas planteadas» (p. 68). Por ello, su adecuada planificación resulta esencial para asegurar la correspondencia entre los objetivos, los métodos y los instrumentos empleados.

4.3 Unidad de análisis

La unidad de análisis estuvo conformada por organizaciones comerciales que respondían a los parámetros de pequeñas y medianas empresas (pymes) y que incorporaban el formato de autoservicio en su estrategia de atención al cliente. Estas unidades se seleccionaron en virtud de su relevancia en el entramado económico regional y su creciente adopción de estrategias orientadas a la eficiencia operativa y a la satisfacción del consumidor.

De acuerdo con la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa (SEPyME, 2013), las pymes se caracterizan por su escala operativa limitada, su flexibilidad ante cambios del entorno competitivo y su cercanía con el cliente. Estas organizaciones constituyen un componente esencial del desarrollo económico local, dado su papel en la generación de empleo, la innovación y la dinamización del mercado (Bognanno, 2018).

Desde una perspectiva estratégica, el formato de autoservicio — concebido como un modelo en el que el cliente participa activamente del proceso de compra— se ha consolidado como un mecanismo de optimización de recursos y mejora de la experiencia del consumidor. Levy, Weitz y Grewal (2019) señalan que el autoservicio permite «reducir los costos operativos, aumentar la velocidad de atención y otorgar mayor autonomía al cliente en la decisión de compra». Este enfoque, además, responde a una tendencia contemporánea hacia la conveniencia, la autogestión y la búsqueda de valor percibido en el proceso de consumo (Kotler y Keller, 2016).

En consecuencia, el análisis de las pymes comerciales que implementan formatos de autoservicio resulta relevante para comprender cómo integran estrategias de orientación al cliente y competitividad dentro de un contexto empresarial dinámico y desafiante.

4.4 Fuentes de datos y métodos de recolección

Con el objetivo de cumplir con los propósitos específicos del estudio, se implementó una metodología mixta de recolección y análisis de datos (Creswell y Plano Clark, 2018). En una primera etapa, se utilizaron fuentes secundarias —como documentos institucionales, informes sectoriales y literatura académica— con el fin de caracterizar el contexto del sector comercial y establecer los fundamentos teóricos del estudio. En una segunda etapa, se elaboró un instrumento de recolección de datos cualitativos, consistente en una entrevista en profundidad orientada a evaluar la orientación al mercado

desagregada en sus dimensiones: orientación al cliente, orientación a la competencia, coordinación interna y orientación al entorno. Posteriormente, se efectuó un relevamiento de datos primarios mediante entrevistas a directivos, propietarios y encargados de las empresas seleccionadas.

La integración de los datos provenientes de distintas fuentes permitió la triangulación metodológica, lo que fortalece la validez y confiabilidad de los resultados (Denzin, 2012).

4.5 Instrumento de recolección de datos

Se diseñó y aplicó una encuesta autoadministrada dirigida a comerciantes minoristas del sudeste de la provincia de Buenos Aires. El instrumento tuvo como finalidad relevar información sobre el perfil del entrevistado, las características estructurales de la empresa y el grado de orientación al *marketing* manifestado por las organizaciones participantes. La encuesta fue estructurada, con preguntas cerradas y opciones de respuesta predeterminadas, lo que facilitó la tabulación y el análisis estadístico descriptivo posterior (Hernández Sampieri, Mendoza Torres y Baptista Lucio, 2022).

El cuestionario se organizó en tres secciones principales:

1. *Datos del entrevistado*: variables sobre el rol en la empresa y la edad.
2. *Características de la empresa*: rubro, tamaño, forma jurídica, número de sucursales y localización geográfica.
3. *Grado de orientación al marketing*: basado en los modelos de Kohli y Jaworski (1990), Narver y Slater (1990) y Menon y Menon (1997), e integrado por cuatro dimensiones —orientación al cliente, orientación a la competencia, coordinación interna y orientación hacia el entorno—.

Cada ítem fue medido mediante escalas tipo Likert de tres puntos, adaptadas a cada dimensión conceptual. La validez de contenido fue evaluada mediante juicio de expertos en *marketing* y gestión comercial. Los datos recolectados fueron procesados con técnicas de análisis descriptivo e inferencial, con el fin de determinar el nivel de orientación al mercado y explorar su relación con variables estructurales de las empresas.

Es preciso aclarar que el muestreo por conveniencia puede introducir potenciales sesgos y que los participantes seleccionados no

necesariamente representan la diversidad y complejidad de la población de referencia. En este sentido, los resultados obtenidos deben interpretarse considerando estas limitaciones metodológicas.

4.6 Consideraciones éticas

La investigación se desarrolló bajo los principios éticos fundamentales de la investigación social, garantizando la confidencialidad y el anonimato de los participantes. La participación fue voluntaria y basada en consentimiento informado. Los datos se utilizaron exclusivamente con fines académicos, conforme a las pautas de integridad científica establecidas por la American Psychological Association (APA, 2020).

5. RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN

5.1 Trabajo de campo

La recopilación de datos primarios del proyecto de investigación se realizó entre el 1 de abril y el 30 de junio de 2025. Durante este periodo, se realizaron entrevistas autoadministradas, a comercios minoristas localizados en el sudeste de la provincia de Buenos Aires.

5.2 Tamaño de la muestra

La investigación incluyó un total de 100 comercios minoristas, cifra considerada adecuada para un estudio de carácter exploratorio y descriptivo. Este tamaño muestral se justificó atendiendo a tres criterios principales: (a) la viabilidad operativa del trabajo de campo, considerando la accesibilidad de los comercios seleccionados y la factibilidad de aplicar encuestas de manera presencial; (b) la necesidad de captar la diversidad del sector minorista en la región, lo cual permite identificar tendencias y patrones generales en la orientación al mercado y en la adopción de estrategias comerciales, y (c) la coherencia con antecedentes metodológicos de estudios exploratorios en *marketing* y gestión, en los que se sugiere un rango aproximado de entre 50 y 150 unidades de análisis para estudios no probabilísticos de carácter descriptivo (Hernández Sampieri, Fernández-Collado y Baptista, 2014; Malhotra, 2010; Churchill e Iacobucci, 2016).

Por lo tanto, la selección de 100 comercios minoristas se considera adecuada desde un punto de vista metodológico y práctico,

proporciona información suficiente para caracterizar el fenómeno estudiado sin comprometer la factibilidad del relevamiento

5.3 Distribución geográfica de la muestra

Del total de 100 comercios minoristas encuestados, el 62% se encuentran localizados en la Ciudad de Mar del Plata, mientras que el 38% corresponde al resto del sudeste ampliado de la provincia de Buenos Aires. Esta distribución refleja la concentración histórica de la actividad comercial en Mar del Plata, principal centro urbano y económico de la región, lo que hace que un porcentaje mayor de organizaciones relevantes se localice allí. Al mismo tiempo, la inclusión del 38% restante permite captar la diversidad del sector minorista en localidades más pequeñas del sudeste provincial, contribuyendo a una visión representativa del fenómeno estudiado en toda el área de influencia.

Esta configuración geográfica de la muestra asegura que los hallazgos del estudio puedan reflejar tanto la dinámica de la ciudad principal como las particularidades de los comercios ubicados en municipios más pequeños, manteniendo la heterogeneidad y validez contextual necesarias para un estudio exploratorio descriptivo

5.4 Características de las organizaciones

Del total de organizaciones encuestadas, un 71 % no cuenta con sucursales, mientras que un 55 % emplea entre uno y tres trabajadores. Esta configuración es coherente con la estructura típica de los comercios minoristas de pequeña escala, caracterizados por su tamaño reducido y concentración operativa en un único local (Hernández Sampieri, Fernández-Collado y Baptista, 2014; Longenecker, Moore y Petty, 2016). La ausencia de sucursales y el número limitado de empleados reflejan la prevalencia de empresas micro y pequeñas, en las que la toma de decisiones y las operaciones se concentran en un espacio reducido y en un número acotado de personas.

Desde el enfoque actitudinal, el 53 % de las organizaciones consideran que sus ventas se mantendrán sin variaciones durante el resto del año, lo que coincide con estudios sobre percepción empresarial en pymes, en los que la mayoría de los responsables de negocios tiende a prever un comportamiento estable en sus ventas cuando no se observan cambios significativos en el entorno económico o en la demanda (Benzing, Chu y Kara, 2009; López y De La Cruz, 2018). Esta estabilidad percibida puede reflejar tanto la resiliencia del

comercio minorista como la limitada exposición a factores de riesgo externos, típico de negocios de menor tamaño y con operaciones centralizadas.

6. PRINCIPALES RESULTADOS

Se construyó un modelo de orientación al mercado que se fundamenta en cuatro componentes: orientación al cliente, orientación a la competencia, orientación interna y orientación al entorno.

Cada una de estas orientaciones se desagrega en diferentes ítems que permiten evaluar el grado de implementación de la orientación al mercado en la gestión organizacional. La graduación de la gestión se establece mediante una escala de tres niveles:

1. enfoque bajo hacia el mercado
2. enfoque medio al mercado
3. enfoque alto al mercado

Con la valoración de cada componente se determina su nivel específico de orientación, como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 3. Determinación de los componentes de la orientación al mercado

Componentes de la orientación al mercado (puntaje)	Enfoque alto	Enfoque medio	Enfoque bajo
Al cliente	18-15	14-10	9-6
A la competencia	12-10	9-7	6-4
Interno	9-8	7-5	4-3
Al entorno	12-10	9-7	6-4

Fuente: elaboración propia con base en los resultados de este estudio.

Al sumar los puntajes de cada componente se obtiene la orientación al mercado total de la gestión, que se clasifica de acuerdo con la escala que se presenta en la siguiente tabla.

Tabla 4. Determinación de la orientación al mercado

Orientación total (puntaje)	Enfoque alto	Enfoque medio	Enfoque bajo
Al mercado	51-43	42-29	28-17

Fuente: elaboración propia con base en los resultados de este estudio.

De esta manera, el modelo permite cuantificar de forma estructurada el grado de orientación al mercado en las organizaciones, de manera tal que proporciona una visión integral de su gestión en función de sus enfoques hacia clientes, competencia, procesos internos y entorno.

6.1 Orientación al mercado alta

La siguiente tabla nos muestra el resultado de las empresas con orientación al mercado alta.

Tabla 5. Resultados de la orientación al mercado alta

Empresas que cuentan con orientación al mercado alta (n = 29)				
Componentes	Cliente	Competencia	Interna	Entorno
Alta	100 %	41,38 %	89,66 %	93,10 %
Media	--	44,83 %	10,34 %	6,90 %
Baja	--	13,79 %	-	-

Fuente: elaboración propia con base en los resultados de este estudio.

Los resultados muestran que el 29% de las empresas presentan una alta orientación al mercado. Dentro de este grupo, el 100 % evidencia una fuerte orientación al cliente, mientras que el 41,38 % presenta una alta orientación a la competencia, el 89,66 % una orientación interna elevada, y el 93,10 % una orientación al entorno también alta.

Este perfil revela una adopción sólida de la filosofía de *marketing*, con una marcada centralidad del cliente y un alto nivel de coordinación interna y adaptación al entorno. De acuerdo con Narver y Slater (1990), las organizaciones con elevada orientación al mercado integran tres pilares fundamentales: la orientación al cliente, la orientación a la competencia y la coordinación interfuncional. Estos componentes actúan de forma sinérgica para generar valor superior al cliente y lograr ventajas competitivas sostenibles.

La presencia del 100 % de orientación al cliente confirma que estas empresas priorizan la identificación, comprensión y satisfacción de las necesidades del consumidor, lo que constituye el eje central del enfoque de *marketing* (Kohli y Jaworski, 1990; Kotler y Keller, 2016). Asimismo, los altos niveles de orientación interna (89,66 %) y al entorno (93,10 %) evidencian la existencia de procesos organizacionales integrados y una gestión sensible a los cambios del contexto, condiciones necesarias para mantener la coherencia estratégica y la capacidad de respuesta ante el mercado (Deshpandé y Farley, 1998).

No obstante, el porcentaje comparativamente menor de orientación a la competencia (41,38 %) sugiere que, si bien estas empresas están fuertemente centradas en el cliente y la eficiencia interna, su capacidad de análisis sistemático de competidores aún puede ser limitada. Según Pelham (2000), las pymes suelen mostrar una tendencia a reaccionar ante los movimientos del mercado más que a anticiparlos, lo que restringe su competitividad estratégica pese a su compromiso con la satisfacción del cliente.

En síntesis, los resultados indican que este conjunto de empresas ha logrado un desarrollo avanzado de su orientación al mercado, y se destacan por su sensibilidad al cliente, la integración interna y la adaptabilidad ambiental, aunque aún presentan desafíos en la consolidación de una vigilancia competitiva sostenida.

6.2 Orientación al mercado media

La tabla 6 nos muestra el resultado de las empresas con orientación al mercado media.

Tabla 6. Resultados de la orientación al mercado media

Empresas que cuentan con orientación al mercado media (n = 67)				
Componentes	Cliente	Competencia	Interna	Entorno
Alta	64,18 %	-	49,25 %	37,31 %
Media	35,82 %	50,75 %	46,27 %	49,25 %
Baja	-	49,25 %	4,48 %	13,43 %

Fuente: elaboración propia con base en los resultados de este estudio.

Los resultados indican que el 67 % de las organizaciones presentan un nivel medio de orientación al mercado. Dentro de este grupo, se observa que el 64,18 % exhibe una alta orientación al cliente, el 50,75 % mantiene una orientación media hacia la competencia, el 49,25 % una orientación interna media, y el 49,25 % una media orientación al entorno.

Este patrón refleja un perfil organizacional de desarrollo intermedio, en el cual las empresas muestran una clara sensibilidad hacia las necesidades del cliente, pero con niveles moderados en las dimensiones competitiva e interna. Según Kohli y Jaworski (1990), la orientación al mercado se estructura en tres procesos esenciales: la generación, la diseminación y la respuesta a la información del mercado. Cuando estos procesos no se hallan plenamente integrados —particularmente en lo referido a la observación de la competencia y la coordinación interna—, el resultado es un enfoque parcialmente desarrollado.

La fuerte orientación al cliente (64,18 %) coincide con la tendencia observada en las pymes, que suelen construir su ventaja competitiva a partir del contacto directo con el consumidor y la personalización del servicio (Narver y Slater, 1990; Pelham, 2000). Sin embargo, la moderada orientación a la competencia (50,75 %) y la orientación interna (49,25 %) revelan un enfoque predominantemente reactivo, en el que las decisiones estratégicas se sustentan en la experiencia cotidiana más que en la planificación sistemática o el análisis comparativo del mercado (Deshpandé y Farley, 1998).

La media orientación al entorno (49,25 %) evidencia una limitada capacidad de adaptación al contexto, aspecto especialmente relevante en sectores minoristas expuestos a variaciones del consumo y a las fluctuaciones de la economía regional. Esta situación sugiere que las organizaciones enfrentan dificultades para ajustar sus estrategias a las dinámicas del entorno competitivo. Sin embargo, la ausencia de una

integración efectiva entre las distintas dimensiones de la orientación al mercado impide alcanzar un nivel plenamente consolidado. Según Kotler y Keller (2016), una auténtica orientación al mercado requiere no solo una comprensión profunda de las necesidades y expectativas del cliente, sino también una coordinación interna eficiente y una observación sistemática de los factores externos que afectan el desempeño organizacional.

En conjunto, los hallazgos sugieren que estas organizaciones se encuentran en una etapa de madurez intermedia, con una sólida base en la atención al cliente, pero aún con limitaciones estructurales y estratégicas que restringen la adopción integral de la filosofía de *marketing*.

6.3 Orientación al mercado baja

La siguiente tabla nos muestra el resultado de las empresas con orientación al mercado baja.

Tabla 7. Resultados de la orientación al mercado baja

Empresas que cuentan con orientación al mercado baja (n = 4)				
Componentes	Cliente	Competencia	Interna	Entorno
Alta	-	-	-	-
Media	25 %	50 %	25 %	-
Baja	75 %	50 %	75 %	100 %

Fuente: elaboración propia con base en los resultados de este estudio.

Los resultados indican que solo el 4 % de las organizaciones presentan una baja orientación al mercado. Dentro de este grupo, se observa que el 25% mantiene una orientación media al cliente, el 50% evidencia una orientación media hacia la competencia, el 25% muestra una orientación interna media, mientras que el 100% evidencia una baja orientación al entorno.

Este perfil refleja una incipiente adopción de la filosofía de *marketing*, caracterizada por la falta de integración de las distintas dimensiones que constituyen la orientación al mercado. Según Narver y Slater (1990), la orientación al cliente, la vigilancia competitiva y la coordinación interfuncional son los pilares fundamentales que permiten a las organizaciones generar valor sostenible. Cuando alguna

de estas dimensiones se encuentra debilitada, el desempeño estratégico y la capacidad de respuesta del mercado se ven significativamente restringidos.

En este caso, la baja orientación al entorno (100 %) evidencia una limitada capacidad de adaptación a cambios del contexto externo, lo que puede afectar la sostenibilidad y la resiliencia de estas organizaciones (Kotler y Keller, 2016). Del mismo modo, los niveles medios en orientación al cliente, competencia e interna reflejan que estas empresas adoptan un enfoque reactivo y fragmentado, concentrado más en la operación diaria que en la planificación estratégica de largo plazo (Kohli y Jaworski, 1990; Pelham, 2000).

En síntesis, este grupo de empresas se encuentra en una fase inicial de madurez en cuanto a orientación al mercado, caracterizada por fortalezas parciales y debilidades significativas en la coordinación interna y la vigilancia externa. Esta situación coincide con la literatura que describe a las micro y pequeñas empresas, cuyos recursos limitados y gestión centralizada tienden a restringir la implementación integral de la orientación al mercado (Deshpandé y Farley, 1998).

7. CONCLUSIÓN

El presente estudio tuvo como propósito analizar y determinar el grado de aplicación de la orientación al mercado en los autoservicios del sudeste ampliado de la provincia de Buenos Aires. A través de un enfoque descriptivo y cuantitativo se buscó identificar el nivel de desarrollo de sus principales dimensiones —orientación al cliente, orientación a la competencia, coordinación interna y orientación al entorno—, evaluando su grado de consolidación y su integración en la gestión comercial del sector minorista.

Los resultados obtenidos permiten concluir que la mayoría de las organizaciones presentan una orientación al mercado de nivel medio (67 %), caracterizada por una fuerte orientación al cliente, pero con debilidades en las dimensiones interna, competitiva y ambiental. Este patrón coincide con los hallazgos de Narver y Slater (1990) y Kohli y Jaworski (1990), quienes sostienen que la orientación al mercado requiere la articulación equilibrada de todas sus dimensiones para generar valor sostenido. La prevalencia de un enfoque centrado en el cliente, pero con limitada coordinación interfuncional y vigilancia

competitiva, sugiere que los autoservicios de la región operan principalmente desde un paradigma más reactivo que estratégico.

En contraste, un 29 % de las empresas alcanzan una orientación al mercado alta, y se destacan por su integración interna, su capacidad de adaptación al entorno y su clara orientación hacia la satisfacción del cliente. Estas organizaciones reflejan una madurez mayor en la adopción de la filosofía de *marketing*, mostrando procesos de gestión más estructurados y una visión estratégica más coherente con los postulados de la literatura clásica sobre el tema (Narver y Slater, 1990; Deshpandé y Farley, 1998; Kotler y Keller, 2016). Sin embargo, la menor atención a la dimensión competitiva sugiere oportunidades de mejora en el monitoreo sistemático del mercado y la anticipación a los movimientos de los competidores, aspectos que Pelham (2000) identifica como limitaciones frecuentes en las pymes.

Finalmente, el 4 % de las organizaciones evidencia una baja orientación al mercado, lo que denota una débil internalización de la filosofía de *marketing* y una escasa capacidad de adaptación al entorno. En este grupo, la baja orientación ambiental y la fragmentación de las demás dimensiones refuerzan la necesidad de promover prácticas más integradas y una mayor profesionalización de la gestión. Como plantean Kotler y Keller (2016), la orientación al mercado no se limita a conocer al cliente, sino que implica construir una organización coordinada y sensible a los cambios del contexto competitivo y social.

En términos generales, los hallazgos del estudio confirman que la orientación al cliente constituye el eje más desarrollado en el sector, mientras que la orientación al entorno aparece como la dimensión más débil, lo que revela una brecha significativa en la capacidad de respuesta a las condiciones externas. Esta situación cobra especial relevancia en contextos regionales en los que las fluctuaciones del consumo y la inestabilidad económica inciden directamente sobre el desempeño del comercio minorista. Por tanto, fortalecer la inteligencia de mercado, la coordinación interna y la planificación estratégica resulta esencial para avanzar hacia un modelo de gestión más competitivo y sostenible.

Asimismo, la incorporación de los enfoques de orientación verde y *marketing* regenerativo abre una línea de desarrollo futuro para las empresas del sector. Tal como sostienen Menon y Menon (1997), Papadas, Avlonitis y Carrigan (2017) y Gibbons (2020), integrar la sostenibilidad y la regeneración como principios de gestión amplía la

orientación al mercado hacia una perspectiva sistémica, en la cual las organizaciones no solo buscan satisfacer al cliente, sino también contribuir al bienestar social y ambiental de su entorno.

En síntesis, la investigación evidencia que los autoservicios del sudeste bonaerense se encuentran en una etapa de transición hacia una orientación al mercado consolidada. Si bien la mayoría de las empresas muestran avances en la atención al cliente y en la eficiencia operativa, aún persisten desafíos significativos vinculados con la profesionalización de la gestión, la cooperación interna y la incorporación de prácticas sostenibles y regenerativas. Superar estas limitaciones permitirá fortalecer la competitividad regional, garantizar la adaptación a los cambios del entorno y consolidar una cultura empresarial verdaderamente orientada al mercado.

8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- American Psychological Association. (2020). *Publication manual of the American Psychological Association* (7.ª ed.). APA.
- Baker, M. J. y Thompson, K. E. (2022). Regenerative marketing and sustainable value creation. *Journal of Macromarketing*, 42(3), 354-368.
- Benzing, C., Chu, H. M. y Kara, O. (2009). Entrepreneurs in Turkey: A factor analysis of motivations, success factors, and problems. *Journal of Small Business Management*, 47(1), 58-91.
- Bisquerra, R. (2014). *Metodología de la investigación educativa* (3.a ed.). La Muralla.
- Bognanno, C. (2018). *Pymes y desarrollo local en la Argentina: Desafíos de la competitividad regional*. Universidad Nacional de Mar del Plata.
- Capua, M. F. (2024). ¿Hacia dónde se dirige el marketing verde? Desafíos y tendencias contemporáneas. *Cuadernos de Investigación. Serie Administración*, 5, 58-69.
- Churchill, G. A. e Iacobucci, D. (2016). *Marketing research: Methodological foundations* (12.a ed.). Cengage Learning.
- Creswell, J. W. y Plano Clark, V. L. (2018). *Designing and conducting mixed methods research* (3.a ed.). SAGE.
- Crittenden, V. L., Crittenden, W. F., Ferrell, L. K., Ferrell, O. C. y Pinney, C. C. (2011). Market-oriented sustainability: A conceptual framework and propositions. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(1), 71-85.
- Denzin, N. K. (2012). *The research act: A theoretical introduction to sociological methods* (4.a ed.). Routledge.

- Deshpandé, R. y Farley, J. U. (1998). Measuring market orientation: Generalization and synthesis. *Journal of Market-Focused Management*, 2(3), 213-232.
- Fisk, P. (2010). *People, planet, profit: How to embrace sustainability for innovation and business growth*. Kogan Page.
- Fullerton, J. (2015). *Regenerative capitalism: How universal principles and patterns will shape our new economy*. Capital Institute.
- Gibbons, L. V. (2020). Moving beyond sustainability: A regenerative community development framework for co-creating thriving living systems and its application. *Journal of Sustainable Development*, 13(2), 20–52. <https://doi.org/10.5539/jsd.v13n2p20>
- Hernández Sampieri, R., Fernández-Collado, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.ª ed.). McGraw-Hill.
- Hernández Sampieri, R., Mendoza Torres, C. y Baptista Lucio, P. (2022). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (7.ª ed.). McGraw-Hill.
- Hernández, J. y Rodríguez, A. S. (2024). Responsabilidad social empresarial y marketing sostenible: Una ruta hacia el desarrollo sustentable. *Revista Venezolana de Gerencia*, 29(107), 1059-1071.
- Hult, G. T. M. (1998). Managing the international strategic sourcing process as a market-driven organizational learning system. *Decision Sciences*, 29(1), 193-216.
- Hunt, S. D. y Morgan, R. M. (1995). The comparative advantage theory of competition. *Journal of Marketing*, 59(2), 1-15.
- Karakurum, S. S. (2024). Green marketing practices in the context of environmental sustainability: A case study. *Journal of Management Marketing and Logistics*, 11(1), 41-53.
- Kemper, J. A. y Ballantine, P. W. (2019). What do we mean by sustainability marketing? *Journal of Marketing Management*, 35(3-4), 277-309. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2019.1573845>.
- Kemper, J. A. y Ballantine, P. W. (2023). Where to next? How marketing needs to take a lead in the circular economy. *Journal of Marketing Management*, 39(7-8), 623-646.
- Kerlinger, F. N. y Lee, H. B. (2002). *Foundations of behavioral research* (4.a ed.). Harcourt.
- Kohli, A. K. y Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1-18.
- Kohli, A. K., Jaworski, B. J. y Kumar, A. (1993). MARKOR: A measure of market orientation. *Journal of Marketing Research*, 30(4), 467-477.

- Kotler, P. y Keller, K. L. (2016). *Dirección de marketing* (15.a ed.). Pearson.
- Kumar, V., Jones, E., Venkatesan, R. y Leone, R. P. (2011). Is market orientation a source of sustainable competitive advantage or simply the cost of competing? *Journal of Marketing*, 75(1), 16-30.
- Lafferty, B. A. y Hult, G. T. M. (2001). A synthesis of contemporary market orientation perspectives. *European Journal of Marketing*, 35(1-2), 92-109.
- Levy, M., Weitz, B. A. y Grewal, D. (2019). *Retailing management* (10.a ed.). McGraw-Hill.
- López, M. y De La Cruz, S. (2018). *Gestión estratégica de Pymes: Casos argentinos*. Ediciones UAI.
- Longenecker, J. G., Moore, C. W. y Petty, J. W. (2016). *Small business management: Launching and growing entrepreneurial ventures* (18.a ed.). Cengage Learning.
- Malhotra, N. K. (2010). *Marketing research: An applied orientation* (6.a ed.). Pearson.
- Menon, A. y Menon, A. (1997). Enviropreneurial marketing strategy: The emergence of corporate environmentalism as market strategy. *Journal of Marketing*, 61(1), 51-67.
- Narver, J. C. y Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20-35.
- Papadas, K-K., Avlonitis, G. J. y Carrigan, M. (2017). Green marketing orientation: Conceptualization, scale development and validation. *Journal of Business Ethics*, 143(3), 1-20.
- Pelham, A. M. (2000). Market orientation and other potential influences on performance in small and medium-sized manufacturing firms. *Journal of Small Business Management*, 38(1), 48-67.
- Rex, E. y Baumann, H. (2007). Beyond ecolabels: What green marketing can learn from conventional marketing. *Journal of Cleaner Production*, 15(6), 567-576.
- Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa. (2013). *Definición de Pymes y parámetros sectoriales*. Ministerio de Industria de la Nación Argentina.
- Sheth, J. N. y Parvatiyar, A. (2021). Sustainable marketing: Market-driving, not market-driven. *Journal of Macromarketing*, 41(1), 150-165.
- Sheth, J. N., Sethia, N. K. y Srinivas, S. (2011). Mindful consumption: A customer-centric approach to sustainability. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(1), 21-39.
- Tuncer, B. y Korchagina, E. (2024). A systematic literature review and conceptual framework on green entrepreneurial orientation.

Administrative Sciences, 14(6), 109.
<https://doi.org/10.3390/admsci14060109>.

- Vargo, S. L. y Lusch, R. F. (2021). Service ecosystems and the future of marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 49(1), 1-16.

Para citar este artículo: De Poi, W. A, Di Natale, A. J., Germano, F. E., Talou, A. P. (2026). Componentes de la orientación al mercado en el comercio minorista del sudeste ampliado de la provincia de Buenos Aires: un estudio exploratorio sobre el sector de autoservicio. *Revista Alma Mater*, 1(1) (diciembre–mayo), 101-126.