

LA ORIENTACIÓN AL MERCADO DE LA INDUSTRIA HOTELERA DEL MUNICIPIO DE SUCRE: ANÁLISIS DE SU INFLUENCIA SOBRE EL DESEMPEÑO EMPRESARIAL

Saucedo Estrada Hael K.
haelsaucedoe@gmail.com
Arévalo Pinto Luis
Bacinello Thelma
Claure Fernando

Resumen

En el presente trabajo se estudiaron a 20 empresas hoteleras a través de un modelo de Orientación de Mercado para medir su nivel y las prácticas que se realizan en este ámbito para el desempeño empresarial. Los resultados obtenidos muestran que existe una baja adopción de los componentes de la orientación al mercado (orientación al cliente, la orientación a la competencia y coordinación Interfuncional). Lo cual exige a las empresas hoteleras de Sucre a poner en práctica las estrategias y método permitiéndoles mejorar la calidad de sus servicios para tomar a un número mayor de clientes. Y el método más operado por las empresas es la orientación al mercado, la cual permite a la organización orientar sus estrategias en la satisfacción de las necesidades y preferencias de los clientes.

Palabras clave: orientación al mercado de Hoteles, desempeño empresarial, industria Hotelera

Abstract

In the present study, 20 hotel companies were studied through a Market Orientation model to measure their level and the practices that are performed in this area for business performance. The results show that there is a low adoption of the components of market orientation (customer orientation, competition orientation and cross-functional coordination). This requires the hotel companies of Sucre to implement the strategies and method allowing them to improve the quality of their services to take a

larger number of customers. And the method most operated by companies is market orientation, which allows the organization to guide their strategies in meeting the needs and preferences of customers.

Keywords: market orientation of hotels, business performance, hotel industry

1. INTRODUCCIÓN

El Municipio de Sucre, capital de Bolivia es un lugar de patrimonio turístico y de negocios por excelencia tanto de empresarios como de familias Sucrenses y extranjeras. Esto lo demuestran estudios realizados en los planes (Mincetur, 2016); pero de igual manera, se han reconocido factores internos determinantes de la competitividad, que afectan el destino de este sector de la economía en la ciudad de Sucre y en el exterior, razón por la cual es relevante estudiarlos y analizarlos para mejorarlo y fortalecerlo, de ahí parte el interés por este trabajo, de conocer qué acciones de la Orientación al Mercado se deben desarrollar para superar las deficiencias en la Gestión de Servicios de Hotelería de Sucre y contribuir al mejoramiento del desempeño Empresarial además, se reconocen importantes cambios en el entorno que afectan a las organizaciones y a los modelos de gestión tradicionalmente empleados en ellas. La ampliación de la competencia entre ellas y la necesidad de lograr ser competitivas e innovadoras, fundando al mismo tiempo un valor único que las haga diferentes. tendentes a la generación de ventajas competitivas sostenibles en entornos altamente competitivos. Este escenario ha obligado a las organizaciones a adoptar principios, conceptos y herramientas de la gestión empresarial, tales como, el marketing, la orientación al mercado, la planificación estratégica, cambio de imagen, gestión de los recursos humanos, la búsqueda de la diferenciación, marca y un posicionamiento adecuado, toda una serie de ventajas competitivas, que les permitan satisfacer las demandas de sus clientes y hacer frente a la competencia. Es así, la adopción de la orientación al mercado es considerada equivalente al desarrollo de una ventaja competitiva para la organización, basada en la identificación, creación de valor, y satisfacción de clientes. Es así que el objetivo de este trabajo de investigación es analizar en qué medida se está aplicando la orientación al mercado en los Hoteles de la Ciudad de Sucre. Por lo tanto, se trata de

establecer, no solo el efecto que dicha orientación que tendrá en la satisfacción de los clientes objetivo sino también su efecto sobre la generación de valor para los clientes.

La Orientación a Mercado se define en tres componentes: orientación al cliente, la Orientación a la competencia y la integración, y coordinación de funciones y además, dos criterios de decisión: la perspectiva a largo plazo y el objetivo de beneficio.

La Orientación al mercado (OM), el cual tiene como eje central la planeación y del desarrollo de las funciones empresariales al cliente, que le permita a la empresa ajustar sus actividades para mejorar su eficiencia en la satisfacción de las necesidades de los consumidores y generar ventajas competitivas. La orientación al mercado es el particular comportamiento empresarial (consecuencia) de la implantación de la filosofía de marketing en la empresa (causa).

2. MARCO TEÓRICO DE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO

La revisión de la literatura, indica que se han realizado pocas investigaciones acerca de la adopción del concepto de orientación al mercado en los Hoteles, aun cuando, de acuerdo a la teoría tradicional de gestión de las organizaciones, se considera que la orientación al mercado es un factor esencial para el éxito y crecimiento de las Pymes (Rojsek & Konic, 2008).

Los autores en adoptar una representación más amplia y operacional que los conceptos tradicionales de la Orientación al Mercado fueron (Kohli & Jaworski, 1990). Ellos consideran que la OM¹ está formada por tres componentes conductuales: A) generación de inteligencia de mercado sobre las necesidades actuales y futuras de los clientes, B) su diseminación por la organización, pertenecen a la etapa de inducción o iniciación de la OM y, C) la capacidad de respuesta organizacional a esta inteligencia de mercado, pertenece a la etapa de implementación. Aunque aseveran que una organización orientada al

¹ OM (orientación al mercado)

mercado es aquella cuyas acciones son sólidos con el concepto de mercadotecnia, el cual constituye el fundamento filosófico de la OM, también agregan que la OM no es la responsabilidad exclusiva del departamento de mercadotecnia, sino que es un modo de funcionamiento organizacional. Desde este primer enfoque, la orientación al mercado se define como una cultura organizativa que genera las actitudes necesarias para la creación de un valor superior para los consumidores. Esta cultura ayuda a crear un ambiente que maximiza las oportunidades de aprendizaje del mercado y la disposición a compartir la información.

Para Narver y Slater (1990) afirman que la OM es la cultura organizacional que de forma más práctica impulsa los comportamientos necesarios con el fin de promover la creación de un valor superior para los clientes, y como consecuencia de ello, se incide en la mejora de los resultados de la empresa. La propuesta de Narver y Slater (1990) fundamenta la orientación al mercado en la conjunción de tres componentes: la orientación al consumidor, la orientación al competidor y la coordinación interfuncional.

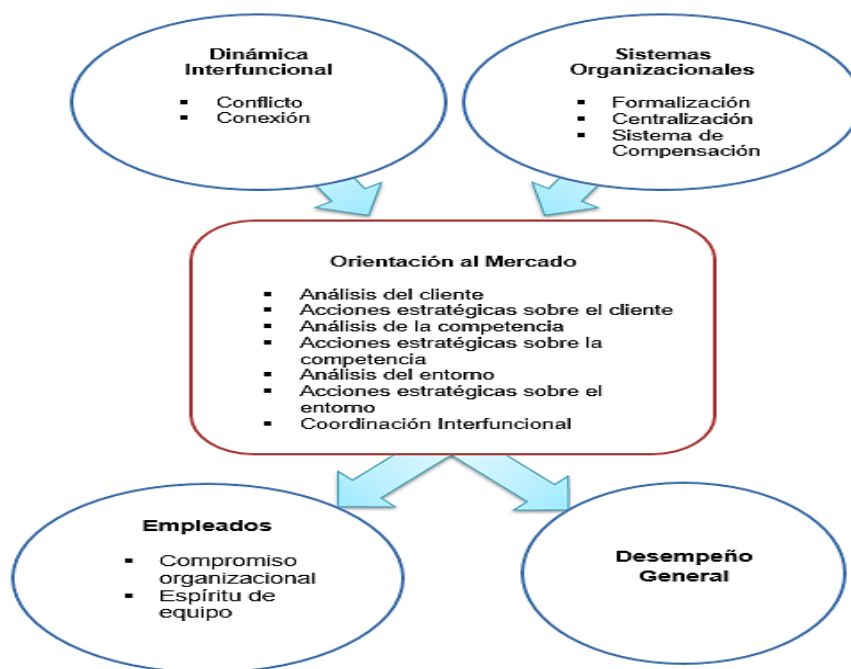
Los 7 ítems de la escala de medición de la orientación al mercado según estos autores se presentan a continuación agrupados en dimensiones y con las interrogantes que intentan resolver, los cuales son estimados en el estudio de Hoteles. Por otro lado, se ha puesto visible en la revisión de la literatura que los investigadores han planteado una gran variedad de instrumentos o escalas para medir la adopción del concepto de orientación al mercado en las organizaciones. Se destacan los trabajos de Narver y Slater (1990) y de Kohli, Jaworski y Kumar (1993), que han proporcionado las dos escalas más reconocidas y utilizadas para medir los aspectos comportamentales de la orientación al mercado. Ambos trabajos utilizan escalas tipo Likert, a partir de las cuales miden las percepciones de los directivos sobre los diversos comportamientos de la adopción de la orientación al mercado en las empresas.

Por otro lado, se ha puesto de manifiesto en la revisión de la literatura que los investigadores han propuesto una gran variedad de instrumentos o escalas para medir la adopción del concepto de orientación al mercado en las organizaciones. Se destacan los trabajos de Narver y Slater (1990) y de Kohli, Jaworski y Kumar (1993),

que han proporcionado las dos escalas más reconocidas y utilizadas para medir los aspectos comportamentales de la orientación al mercado. Ambos trabajos utilizan escalas tipo Likert, a partir de las cuales miden las percepciones de los directivos sobre los diversos comportamientos de la adopción de la orientación al mercado en las empresas.

Es así que, que la contribución de este estudio es el análisis de la adopción de las prácticas asociadas al concepto de orientación al mercado en los hoteles del municipio de Sucre, y la segunda aportación es la presentación de evidencia empírica de la adopción de las prácticas asociadas al concepto de orientación al mercado por parte de los hoteles. El resto del trabajo se ha organizado considerando en el segundo apartado la revisión del marco teórico y los estudios empíricos realizados con anterioridad; en el tercer apartado se presenta la metodología utilizada en el estudio; en el apartado cuarto se analizan los resultados obtenidos y, por último, en el quinto apartado se exponen las principales conclusiones y discusión de este estudio.

Cuadro N° 1 Modelo de orientación al mercado utilizado en el estudio



Modelo de Orientación al Mercado utilizado en el estudio
Fuente: Pinzón, Martínez, (2004) Adaptación de Kohli y Jaworski (1993).

2.1. Planteamiento de hipótesis

H0: Una mayor orientación al mercado de la industria hotelera de la ciudad de Sucre contribuirá a un mejor desarrollo del desempeño empresarial.

H1: El análisis de los clientes contribuye significativamente a la adopción de la Orientación a Mercado en los Hoteles.

H2: Las acciones estratégicas sobre los clientes contribuyen significativamente a la adopción de la Orientación a Mercado en los Hoteles para su desempeño empresarial.

H3: El análisis de la competencia contribuye significativamente a la adopción de la Orientación a Mercado y desempeño empresarial de los Hoteles.

H4: Las acciones estratégicas sobre la competencia contribuyen significativamente a la adopción de la Orientación a Mercado en los Hoteles.

H5: El análisis del entorno contribuye significativamente a la adopción de la Orientación a Mercado de los Hoteles.

H6: Las acciones estratégicas sobre el entorno contribuyen significativamente a la adopción de la Orientación a Mercado de los hoteles.

H7: La coordinación interfuncional contribuye significativamente a la adopción de la Orientación a Mercado de los hoteles.

3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

El estudio determina el nivel de orientación a mercado de los Hoteles del Municipio de Sucre, los resultados se presentan de manera descriptiva y empírica. Para la obtención de datos se utilizó un cuestionario dividido en 7 partes que hacen referencia a las dimensiones y estructurado de sus variables, el cuál es encuestado a todos los ejecutivos y dueños de los hoteles. Para este estudio, se utilizó como base la escala desarrollada por Kohli, Jaworski y Kumar, 1995, que contempla siete componentes, los

cuales ya se definieron en el marco teórico. Los ítems del instrumento aplicado evaluaron los siguientes componentes: análisis de clientes, acciones estratégicas sobre clientes, análisis de la competencia, acciones estratégicas sobre la competencia, análisis del entorno, acciones estratégicas sobre el entorno y coordinación interfuncional. Además de medir el índice de Orientación al Mercado con las dimensiones antes mencionadas se circunscribieron en el cuestionario otras dimensiones utilizadas por Kohli y Jaworski (1993) que son consideradas antecedentes de la Orientación a Mercado que son conflicto Interdepartamental, las cuales son formalización, centralización y orientación del sistema de recompensas, además de las dimensiones compromiso organizacional y espíritu de equipo y desempeño total también evaluadas por Kohli, Jaworski y Kumar, (1993).

4. RESULTADOS

Tabla N° 1 Descripción de la Población según características.

Categoría	Nombre de la Empresa	N° de Trabajadores
-	Hotel Roles	33
5	Hotel Parador Santa María Real	32
4	Hotel Monasterio	30
4	Hotel Independencia	30
4	Hotel Mi pueblo Samary	25
4	Hotel Villa Antigua	24
4	Hotel La Posada	20
4	Hotel Real Audiencia	18
4	Hotel Glorieta	15
4	Hotel Capital Plaza	10
4	Hotel San Marino	8
4	Hotel Premier	5
4	Hotel Colonia Real	5
3	Hotel kolping	17
3	Hotel Victhor	10
3	Hotel Su Merced	10
3	Hotel Gran Hotel	7
3	Hotel Sumaj Potosi	7
3	Hotel Kronos	5
2	Hotel Berfran	7

Fuente. - Detalle Establecimientos de Hospedaje, cámara Hotelera y Encuestas

Categorías de los Hoteles

En la ciudad de Sucre el sector hotelero está compuesto, por 5 % la categoría 5 estrellas, teniendo un porcentaje de 30% que pertenece a la categoría 3 estrellas; el 55 % a la categoría 4 estrellas; 5% a la categoría 2 estrellas y el restante 5% se encuentra en proceso de categorización, finalmente los mercados que atienden las empresas hoteleras en la ciudad de Sucre son un 59,76% a nivel local-nacional y el 40,24% restante a nivel internacional.

Tipo de empresa según Número de empleados

En cuanto al tamaño el 40 % del sector hotelero representa a pequeñas empresas y el 60 % son microempresas.

Rubro de la Empresa

El 35 % de las empresas pertenecen al rubro de negocios y congresos, el 30 % al de turismo, el 5% está dedicado a historia y cultura, el 30 % restante considera que su mercado abarca negocios-turismo por la infraestructura y servicios.

Estructura Organizacional

De la muestra poblacional hotelera de la ciudad de Sucre el 75% cuenta con un organigrama estructurado, y el restante 25% con un organigrama básico

Años de funcionamiento de los hoteles

El 45 % de los hoteles tiene entre 20 y 30 años de funcionamiento, el 35 % entre 10 a 19 años de funcionamiento y el restante 20 % menos de 10 años de funcionamiento.

Inclusión en páginas web de los hoteles

Analizando uno de los operadores mundiales de Hoteles (Booking.com), con información confiable, y sistema invulnerable basado solo en los huéspedes reales que visitaron la empresa (hoteles), se determina que de acuerdo al modelo en el que se proyectó 75% figuran en las operadoras mundiales de hoteles, los cuales generan

comentarios positivos con una media de 8.55 (en la escala 1-10) es decir excelente. Los comentarios engloban limpieza, confort, instalaciones y servicios, personal, relación calidad-precio, WiFi gratis y ubicación.

El nivel de Orientación al Mercado en la industria Hotelera de la ciudad, comprende el estudio de 7 dimensiones, según el marco teórico del presente artículo, además de 3 dimensiones que representan innovación, aprendizaje y desempeño

Tabla N° 2 Medición de las dimensiones de orientación al mercado

	NIVEL DE ORIENTACIÓN AL MERCADO DE LOS HOTELES DE SUCRE	MEDIA
1	ORIENTACIÓN AL MERCADO (Generación de la Información)	4.96
2	ORIENTACION AL MERCADO(Diseminación de la Información)	5.08
3	ORIENTACION AL MERCADO (Respuesta coordinada y de la Información)	4.79
4	ORIENTACION AL MERCADO(Recomendación de los clientes)	5.13
5	ORIENTACION AL MERCADO DE ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO	5.30
6	ORIENTACION (tasa de ocupación, retención de clientes, crecimiento de ventas y lucro liquido)	5.06
7	Orientación de la innovación	5.16
8	Orientación al aprendizaje	5.28
9	Valoración del desempeño	4.52
	Desempeño Total	5.03

Fuente.- Elaboración Propia

Escala Likert: 1= Totalmente en desacuerdo; 2=Bastante en desacuerdo; 3= Algo en desacuerdo; 4=Indiferente; 5=Algo de acuerdo; 6= Bastante de acuerdo; 7=Totalmente de acuerdo)

La **Orientación al Mercado (Generación de la Información)** presenta una media de **4.96** mostrando así en la primera dimensión un valor **Medio – Alto**; es decir las empresas estudiadas toman en cuenta considerablemente la recopilación de información acerca de sus clientes, competidores, tendencias del mercado, tendencias sociales.

La **Orientación al Mercado (Diseminación de la Información)** con una media de **5.08** en la segunda dimensión representando una media **Alta** de la industria Hotelera de la ciudad de Sucre; resulta de la difusión coordinada de información entre los departamentos de trabajo dentro de la empresa.

El análisis de la **Orientación al Mercado (Respuesta coordinada y de la Información)** en la industria Hotelera de la ciudad de Sucre, cuenta con una media de **4.79** afirma que la Respuesta coordinada y de Información en el sector Hotelero es **Medio – Alto**.

La **Orientación al Mercado (Recomendación de los clientes)** en la industria Hotelera representa los comentarios positivos en operadores-calificadores mundiales de hoteles con una media **Alta de 5.13**

La **Orientación al Mercado de estrategia de posicionamiento** en la industria Hotelera, cuenta con una media **Alta de 5.30** es decir que consideran de vital importancia los indicadores sobre el mercado.

Orientación (tasa de ocupación, retención de clientes, crecimiento de ventas y lucro líquido) cuenta con una media **Alta de 5.06**, la cual manifiesta lo importante que es la retención de clientes y rentabilidad de la empresa.

La **Orientación a la Innovación** tiene una media de 5.16 una calificación alta, lo que genera ventajas competitivas, prestar atención a la innovación, en el sector Hotelero de la ciudad de Sucre.

La **Orientación al Aprendizaje** tiene una media de **5.28 una calificación Alta**, las capacitaciones, aprendizajes y propósitos de la empresa son parte fundamental en los Hoteles de la ciudad de Sucre.

La **Valoración al Desempeño** tiene una media de 4.52 una calificación Alta, el cumplimiento de los objetivos empresariales, recursos generados, recomendaciones y actividades desarrolladas, es bueno en el sector Hotelero.

Tabla N° 3 Prueba de Hipótesis

HIPOTESIS	H	RELACION ESTRUCTURAL	COEFICIENTE STANDARIZADO
H1. A mayor nivel de adopción del análisis de clientes, mayor nivel de orientación al mercado.	OMHIP-1	A CLIENTES >=OM	0.165
H2. A mayor nivel de adopción de acciones estratégicas de clientes, mayor nivel de orientación al mercado.	OMHIP-2	A CLIENTES >=OM	0.156
H3. A mayor nivel de adopción del análisis de la competencia, mayor nivel de orientación al mercado.	OMHIP-3	A CLIENTES >=OM	0.138
H4. A mayor nivel de adopción de acciones estratégicas de la competencia, mayor nivel de orientación al mercado.	OMHIP-4	A CLIENTES >=OM	0.138
H5. A mayor nivel de adopción del análisis del entorno, mayor nivel de orientación al mercado.	OMHIP-5	A CLIENTES >=OM	0.128
H6. A mayor nivel de adopción de acciones estratégicas del entorno, mayor nivel de orientación al mercado.	OMHIP-6	A CLIENTES >=OM	0.128
H7. A mayor nivel de adopción de la coordinación Interfuncional, mayor nivel de orientación al mercado.	OMHIP-7	A CLIENTES >=OM	0.147

Fuente. - Elaboración propia.

Para la descripción de la hipótesis **H1**, los resultados obtenidos ($\beta = 0.165$, $p < 0.001$) muestran que el análisis de clientes contribuye significativamente a la adopción del concepto de orientación al mercado de Hoteles en el Municipio de Sucre. En cuanto a la hipótesis **H2**, los resultados obtenidos ($\beta = 0.156$, $p < 0.001$) muestran que la realización de acciones estratégicas sobre los clientes contribuye significativamente a la adopción del concepto de orientación al mercado de Hoteles en el Municipio de Sucre. Para la hipótesis **H3**, los resultados obtenidos ($\beta = 0.138$, $p < 0.001$) muestran

que la el análisis de la competencia contribuye significativamente a la adopción del concepto de orientación al mercado de Hoteles en el Municipio de Sucre.

En cuanto a la hipótesis **H4**, los resultados obtenidos ($\beta = 0.138$, $p < 0.001$) muestran que las acciones estratégicas sobre la competencia contribuyen significativamente a la adopción del concepto de orientación al mercado de Hoteles en el Municipio de Sucre. Para la hipótesis **H5**, los resultados obtenidos ($\beta = 0.128$, $p < 0.001$) muestran que el análisis del entorno contribuye significativamente a la adopción del concepto de orientación al mercado de Hoteles en el Municipio de Sucre. En cuanto a la hipótesis **H6**, los resultados obtenidos ($\beta = 0.128$, $p < 0.001$) muestran que las acciones estratégicas sobre el entorno contribuyen significativamente a la adopción del concepto de orientación al mercado de Hoteles en el Municipio de Sucre. Por último, los resultados obtenidos de la hipótesis **H7** ($\beta = 0.147$, $p < 0.001$) muestran que la coordinación Interfuncional contribuye significativamente a la adopción del concepto de orientación al mercado de Hoteles en el Municipio de Sucre.

5. CONCLUSIONES

Se llega a la conclusión de que los resultados obtenidos que la escala Kohli, Jaworski y Kumar (1993), es una escala confiable para examinar la adopción del concepto de orientación al mercado en las empresas, de igual manera se pone de manifiesto que cada una de las dimensiones utilizadas para determinar el grado de orientación al mercado tienen un peso similar en relación a su contribución en la aceptación del concepto de orientación al mercado. El uso de OM en la industria hotelera de la ciudad de Sucre es empleado por un reducido porcentaje de medianas empresas, también esta filosofía es utilizada explícitamente por las demás microempresas, ya que existe el interés de mejorar, estrategias frente la competencia, cliente y interfuncionalmente (participación de todas las áreas de la empresa). La OM influye de forma directa con el desempeño empresarial, factores como la rentabilidad, coordinación, crecimiento empresarial, comentarios positivos y participación de mercado, son algunos de los beneficios que puede traer el uso correcto de OM. La ocupación Hotelera es de 30%, un porcentaje bajo, que puede mejorar si la ciudad de Sucre se potencia como destino Turístico.

Recomendaciones

La filosofía de OM se encuentra en la ciudad de Sucre de forma explícita, por eso se recomienda utilizar mecanismos de diseminación formal e informal de la información obtenida, entre las varias unidades departamentales, de forma rápida y frecuente, disponer de mecanismos necesarios existentes de un compromiso entre todas las unidades departamentales como una relación coordinada de información obtenida y diseminada.

También no olvidar que la generación de información de mercado de las empresas debe aprovecharse e integrar las fuentes disponibles para conocer mejor a sus clientes, presentes y potenciales, a través de cuestionarios de satisfacción, acompañamiento de comentarios positivos en redes sociales y operadores mundiales de Hoteles. Del mismo modo el recurso humano deberá tener un papel decisivo de conocimiento sobre las necesidades presentes en los clientes.

BIBLIOGRAFIA

Bigne, Blesa, Kuser, Andreu, (2000). “La orientación al mercado como un antecedente del poder del fabricante en un sector industrial”

Bigen, Moliner, Sanchez (1996). “Orientación al mercado y resultados empresariales, un estudio de la influencia de los objetivos y de las estrategias en la industria del mueble”.
Págs. 1-6

Cervera, Berenguer, Molla (1991). “La orientación al mercado de los gobiernos locales como respuesta a los desafíos estratégicos para la promoción del turismo mediterráneo. En el caso de la comunidad valenciana” Págs. 1-19.

Flores Zambada, Martínez Serna (2003) “Orientación a Mercado, aprendizaje organizacional y desempeño en la empresa: evidencia empírica en el sector empresarial de Aguascalientes”. Líder empresarial No. 99. Págs. 21.22

Lamb, Hair, McDaniel (2002) “Marketing. Sexta edición. Ed. Thomson. Págs. 6-17, 62-80.

Martín Cossio (2001). “La orientación al Mercado y el rendimiento empresarial: el caso de la banca comercial española”. Cuadernos de gestión. Vol. 1 No. 1 febrero 2001. Págs. 3364.

Martínez Morales (2000). “la orientación al mercado de las empresas en México: causas y consecuencias”.

MALDONADO GUZMAN,G., PINZON CASTRO, S., MARTINEZ SERNA, N..La adopción de la orientación al mercado en la PYME manufacturera de Mexico.FAEDPYME INTERNATIONALREVIEW, Norteamerica, 2, dic. 20013. Disponible en: <
<http://www.gaedpyme.upct.es/index.php/revista1/article/view/36/53>>.

Narver, Slater (1990) “the effect of a market orientation on business profitability”. Journal of marketing, October 1990. Págs. 20-35.

Quintana, Beerli, Martín (2002). Efectos de la orientación al mercado y la innovación desde la perspectiva de las capacidades en los resultados empresariales. Págs.1-18.

Santos, Sanzo, Vázquez, Álvarez (2001). “Influencia de la orientación al aprendizaje en la orientación al mercado empresarial: efectos sobre la competitividad”. Págs. 1-26.

Sanzo, Santos, Vázquez, Álvarez (1999). “El efecto de la orientación al mercado sobre la satisfacción de las relaciones comprador-vendedor. Págs. 1-16.

Perin, M. G., & Sampaio, C. H. (2002). Re-Evaluation of the MARKOR Scale Dimensions in the Brazilian Context. Latin American Business Review, 3(3), 27-48.

Martín Armario, E., & Cossío Silva, F. J. (2001). La orientación al mercado y el rendimiento empresarial: el caso de la banca comercial

