

La orientación al mercado de la industria hotelera del municipio de sucre: análisis de su influencia sobre el desempeño empresarial

Hael Saucedo

hael_saucedo@yahoo.com.ar

Luis Arévalo Pinto, Thelma Bacinello y Fernando Claure

Recibido junio 20, 2017; Aceptado septiembre 15, 2017

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

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).

Marco teórico de la orientación al mercado

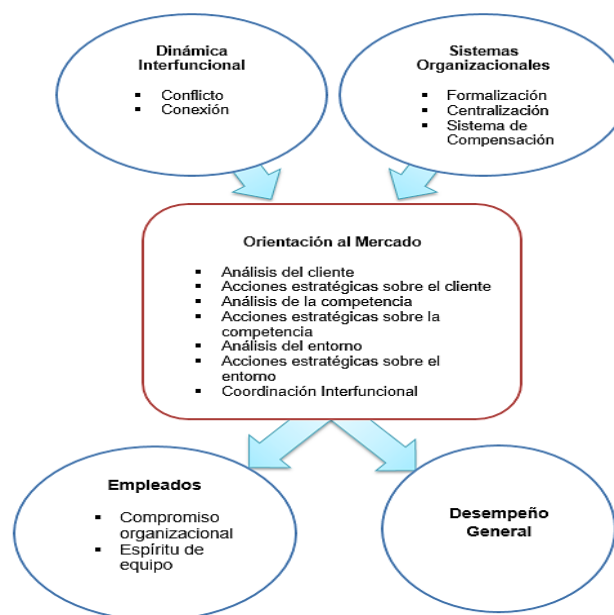
La revisión de la literatura, indica que se han realizado pocas investigaciones acerca de la adopción del concepto de orientación al mercado en los Hoteles, aun cuando, de acuerdo a la teoría tradicional de gestión de las organizaciones, se considera que la orientación al mercado es un factor esencial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

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.

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 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).

Resultados

Tabla N° 1 Descripción de la Población según características.

Nombre de la Empresa	Estrellas	Rubro de la Empresa	N° de Trabajadores
Hotel Parador Santa Maria Real	5	a	32
Hotel Roles	5	a	33
Hotel Mi pueblo Samary	5	a	25
Hotel Capital Plaza	4	b	10
Hotel San Marino	4	b	8
Hotel Su Merced	4	b	10
Hotel La Posada	4	c	20
Hotel Monasterio	4	c	30
Hotel Independencia	4	a	30
Hotel Glorieta	4	a	15
Hotel Real Audiencia	4	a	18
Hotel kolping	3	b	17
Hotel Gran H.	3	a	7
Hotel Colonia Real	3	a y b	5
Hotel Premier	3	a	5
Hotel Kronos	3	c	5
Hotel Villa Antigua	3	b	12
Hotel Sumaj Potosi	3	b	7
Hotel Victor	3	b	10
Hotel Berfran	1	b	7

Fuente. - Elaboración propia en base a encuestas.

Categorías de los Hoteles

En la ciudad de Sucre se ha identificado que el sector hotelero corresponde a un 15 % a la categoría de 5 estrellas, y un 5 % pertenece a la categoría de una estrella, teniendo un porcentaje alto de 40 % que pertenece a la categoría de 3 estrellas y el 40 % a la categoría de 4 estrellas, los mercados que atienden estas empresas hoteleras en un 85 % atienden el nivel local y el 15 % restante a nivel nacional. Según los resultados aplicados con la encuesta.

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 consideran su posición en el mercado al rubro de negocios y congreso, el 30 % al turismo, el 5% está dedicado a historia, cultura y negocios, y el 30 % restante pertenece a negocios y turismo.

Estructura Organizacional

El 65 % del sector hotelero no cuenta con un organigrama estructurado que comprenden áreas de trabajo como el de administración, área de marketing contabilidad y el área de logística, el 10 % es semi-estructurado y el restante 25% tiene un organigrama básico, está contemplado por el dueño, contador y personal de operaciones.

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

El 70 % de los hoteles está presente en páginas web principales como Booking .com, TripAdvisor y otros. El 30% restante no figura en ninguna de las páginas ya mencionadas. Además, mencionar que las empresas que figuran en alguna de las páginas web, solo obtienen un 50% de comentarios positivos y el restante recomendaciones para mejora en servicio.

El nivel de Orientación al Mercado en la industria Hotelera de la ciudad, comprende el estudio de 7 dimensiones, que, según el marco teórico del presente artículo, de acuerdo al modelo en el que se proyectó.

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

	Nivel De Orientación Al Mercado De Los Hoteles De Sucre	Media
1	Análisis de Clientes	3,65
2	Acciones estratégicas sobre los clientes	3,93
3	Análisis de la competencia	3,5
4	Acciones estratégicas sobre la competencia	3,12
5	Análisis del entorno	3,84
6	Acciones estratégicas sobre el entorno	3,3
7	Coordinación Interfuncional	3,12
	Desempeño Total	3,49

Fuente.- Elaboración Propia

Escala Liker: 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)

El Análisis de los clientes tiene una media de 3.65 representa, la Orientación al mercado en la primera dimensión es Medio – Baja, Además de Acciones estratégicas sobre los clientes de 3.93 en la segunda dimensión también Medio-Baja de la industria Hotelera de la ciudad de Sucre.

El análisis de la competencia en la industria Hotelera de la ciudad de Sucre, cuenta con una media de 3.50 afirma que la distribución de información en el mercado es Media dentro de la empresa, además las acciones estratégicas sobre los nuevos servicios que ofrece la competencia, tiene una media de 3.12 Medio-Baja lo que significa que la información sobre los competidores es pésima.

El análisis del Entorno del sector Hotelero de la ciudad de Sucre, tiene una media de 3.84 Medio-Alto es decir las empresas analizan factores económicos externos que puedan afectar directamente con el sector.

Hipótesis	H	Relación Estructu- ral	Coefficiente Es- tandarizado
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.

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. Por lo que se demuestra su utilización al brindar una escala que compone los dos enfoques más utilizados para su medición el cultural y el comportamental, lo que involucra la necesidad en las empresas de desarrollar sistemas de información pero también explicita el uso de la información para la definición de acciones concretas y la participación de todas las áreas de la empresa con la finalidad de desarrollar ventajas competitivas sostenibles que les permitan mejorar su desempeño empresarial de los Hoteles.

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. 336-4.

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

Maldonado Guzman, G., Pinzon Castro, S., Martínez Serna, N. La adopción de la orientación al mercado en la PYME manufacturera de México. FAEDPYME INTERNATIONAL REVIEW, Norteamérica, 2, dic. 2003. 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 española.