

ORIENTACIÓN AL MERCADO DEL SECTOR HOTELERO: CASO TIJUANA

Área de investigación: Entorno de las Organizaciones

Rosa Isabel Medina Parra

Universidad Autónoma de Ciudad Juárez
México
isabel_medina50@hotmail.com

Isabel Zizaldrá Hernández

Universidad Autónoma de Ciudad Juárez
México
isabeluacj@gmail.com

XX
CONGRESO
INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA
ADMINISTRACIÓN
E
INFORMÁTICA





ORIENTACIÓN AL MERCADO DEL SECTOR HOTELERO: CASO TIJUANA

Resumen

La orientación al mercado se fundamenta en las distintas conductas que adoptan las entidades productivas, encaminadas a obtener rendimientos superiores. El presente trabajo analizó dicho constructo desde la percepción de los empleados que desempeñan funciones a nivel de mandos medios y superiores, del sector hotelero establecido en Tijuana, B, C. Así mismo, constituye una investigación fundamentada en la revisión de literatura, con un diseño cuantitativo, empírico y transversal simple, para lo cual se utiliza un instrumento de medición aplicado a 92 sujetos. El análisis de la varianza contempló la variable orientación al mercado y las demográficas, sexo, escolaridad y edad. Los resultados obtenidos evidenciaron que la percepción de la orientación al mercado de los participantes, difiere a partir de la escolaridad y la edad.

Palabras clave: Orientación al mercado, sector hotelero, Tijuana.





Introducción

La globalización plantea la transnacionalización de las entidades productivas, integrando distintos fenómenos, principalmente de tipo económico (Mora, 2008), destacando la segmentación de los procesos productivos y su reubicación estratégica, que benefician a los resultados organizacionales (De la Dehesa, 2000). Además surgen mercados más complejos y más exigentes, que demandan una gran diversidad en la oferta de productos y servicios, los cuales tienen períodos de vida cada vez más cortos, incidiendo en la aparición de competidores con esquemas más agresivos (Suarez, 1994), donde el reto principal de las entidades productivas reside en pasar de un mundo cerrado y protegido, a uno totalmente abierto; de un ambiente previsible, a una realidad de alta incertidumbre (Pérez, 1991).

En un entorno tan competitivo, las organizaciones están sometidas a una intensa y permanente presión (Teck- Yong, 2011), cuyas dinámicas se centran en lograr la lealtad de sus clientes y la consecuente rentabilidad, donde tener clientes satisfechos ya no es suficiente (González, 2007). Dado que el éxito comercial deriva identificar adecuadamente los deseos y necesidades del mercado (Azuela y Jiménez, 2012), la orientación al mercado se configura como el enfoque de gestión organizacional más adecuado de operación para entornos altamente competitivos (Armario y Cossío, 2001), especialmente cuando “el propósito de las organizaciones es crear y mantener a sus clientes” (Drucker, 1954).

Revisión de literatura

Conceptualización

La orientación al mercado constituye un constructo que ha sido abordado desde distintas apreciaciones, encaminadas a identificar su incidencia en los resultados empresariales (Rivera, 1998; y Van Raaij, 2008). Es un recurso intangible en el cual se apoyan las organizaciones, ya que proporciona tanto el compromiso, como la información necesaria para desarrollar un producto o servicio capaz de satisfacer las necesidades y preferencias de los consumidores (Alvarez, Santos y Vazquez, 2001), donde las actividades que se despliegan las a partir de la orientación al mercado, inciden en la cultura organizacional y facilitan la creación y entrega al consumidor de un valor superior (Narver y Slater, 1998).

El propósito de las empresas es crear clientes, y son éstos quienes determinan la naturaleza del negocio (Drucker, 1954). Inicialmente las firmas se enfocaban en los procesos productivos, luego en las ventas y la tecnología y finalmente en las actividades del marketing, como aproximación directa al concepto de orientación al mercado (Esteban, Millán, Molina y Martín, 2002; Kotler, 2000; y López, 2006). Se afirma que el éxito comercial de las organizaciones se debe en gran parte a su habilidad para identificar los deseos y necesidades del mercado (Azuela y Jiménez, 2012), por lo que es fundamental analizarlos





detenidamente, de tal forma que sea posible determinar que productos ofrecer, a quién y cómo promoverlos (Kaldor, 1971), por ello, el conocimiento del mercado es indispensable para las entidades productivas (Lamarca, 2008).

Las organizaciones que presentan mayor grado de orientación al mercado, permanecen inmersas en procesos de búsqueda de necesidades latentes, pendientes de satisfacer y vigilando los esfuerzos de la competencia por cubrirlos, desarrollando habilidades especiales para anticipar esas necesidades y lanzar nuevos productos, servicios o modificaciones precisas (Olavarrieta y Friedman, 1999); por lo tanto, la orientación al mercado es el camino más adecuado para operar en entornos altamente competitivos (Armario y Cossío, 2001), la cual debe adoptarse como filosofía de gestión integral, donde todas las áreas centren sus esfuerzos en la satisfacción de las necesidades de los clientes (Álvarez, Santos y Vázquez, 2001; y López, 2006), puntualizando la unificación de las funciones empresariales, con los esquemas de comercialización, diseñados para obtener mejores resultados y rendimientos superiores a los de sus competidores (Narver y Slater, 1998).

La literatura académica refleja diversas conceptualizaciones desde las cuales se estudia la orientación al mercado (Álvarez, Santos y Vázquez, 2001; Azuela y Jimenez, 2012; Bingné y Blesa, 2003; Blesa, Ripollés y Monferrer, 2008; Desphandé, Farley y Webster, 1993; González, 2007; Gray y Hooley, 2002; Kohli y Jawaorski, 1990; Langerak, 2001a; Mazaira, Dopico y González, 2005; Narver y Sater, 1990; Narver, Slater y Tietje, 1998), por señalar algunos; las cuales intentan aportar una definición adecuada que sea de uso y aceptación general, girando en torno al cliente y sus necesidades (López, 2006; y Scarone, 2005), cuyas diferencias parten del enfoque desde el cual se aborda, ya sea como filosofía de negocios, coordinación inter-funcional, procesamiento de información del mercado, fuente de aprendizaje organizacional, o enfoque estratégico (González, 2007).

Principales corrientes de pensamiento

Para la implementación de la orientación al mercado en las empresas, se han generado distintos modelos conceptuales: Becker y Hombrug (1999); Cadogan y Diamantopoulos (1995); Deng y Dart (1994); Diamantopoulos y Hart (1993); Pelham y Wilson (1996); Ruckert (1992); Touminen y Moller (1996); y Van Raaij (2008), por señalar algunos. Desde el estado del arte (Farrell y Oczkowski, 1997; Gómez, 2008; y Blesa, Ripollés y Monferrer, 2008), se identifican dos principales corrientes de pensamiento, con las cuales se aborda la orientación al mercado y que ostentan mayor aceptación para explicar dicho constructo: a) Aportaciones de Kohli y Jaworski (1990) y b) Aportaciones de Narver y Slater (1990).

Así, Kohli y Jaworski (1990), adoptan una perspectiva operacional al considerar la orientación al mercado como la puesta en práctica del concepto de marketing, integrado, siendo un proceso ejecutor de gestión de los elementos tradicionales



(orientación al cliente, orientación a la competencia y coordinación inter-funcional), adoptando una filosofía de negocio que debe trasladarse a la práctica a través del desarrollo de un conjunto de actividades que permita a las organizaciones brindar satisfacción de sus clientes, maximizando las oportunidades de aprendizaje del mercado, sustentado a partir de tres componentes conductuales: 1.- Generación de inteligencia de mercado, analizando las necesidades actuales y futuras de los clientes, 2.- Su diseminación por la organización, informando a todas las áreas de la empresa y 3.- La capacidad de respuesta organizacional a esta inteligencia de mercado, como implementación de la orientación al mercado.



Dichos autores desarrollan una escala específica para evaluar la orientación al mercado en las organizaciones a partir de sus propiedades, denominado escala MARKOR 5), la cual presenta tres dimensiones: a) generación de inteligencia de mercado; b) diseminación de la información de mercado; y c) capacidad de respuesta organizacional, mismos que es posible medir desde 20 ítems diferentes (cabe mencionar que inicialmente el instrumento planteaba 32 ítems (Kohli y Jaworski, 1990).



Por otra parte, Narver y Slater (1990), afirman que la orientación al mercado es la forma de cultura organizacional más efectiva en la generación de los comportamientos necesarios para promover la creación de un valor para los clientes, superior al que puedan crear sus competidores, y lo comportamientos necesarios que permitan enfrentar a cualquier competidor, logrando consecuentemente mejores resultados para la organización, donde dicha propuesta considera que la orientación al mercado es un concepto unidimensional, integrado por tres componentes de comportamiento: 1) Orientación al cliente, como el elemento central de la orientación al mercado, 2) Orientación a la competencia, actual y potencial, identificando las fuerzas y debilidades a corto plazo y sus capacidades y estrategias a largo plazo y 3) Coordinación inter-funcional, cuya base es crear un valor superior para el público objetivo, a través del enfoque a largo plazo, tanto en la consecución de los beneficios como en la puesta en práctica de los componentes anteriores, además de la perspectiva de alcanzar la rentabilidad precisa para mantenerse ventajosamente en el mercado.



Dichos autores (Narver y Slater, 1990) crean una escala de medición para el constructo orientación al mercado, denominado escala MKTOR, misma que está conformada por tres elementos o dimensiones: a) orientación al cliente, b) orientación a la competencia y c) coordinación inter-funcional, los cuales a su vez se miden a partir de un total de 15 ítems, mismos que deben valorarse a partir de una escala Likert de 1 a 7.



Otros (Bello, Polo y Vázquez, 1999), plantean la inexistencia de una escala única y generalmente aceptada para medir la orientación al mercado, ya que dependiendo del sector a evaluar se deben considerar dimensiones y atributos distintos y concluyendo que los enfoques Kohli y Jaworski, y de Narver y



Slater, no son excluyentes sino más bien complementarios (Cadogan y Diamantopoulos, 1995; y Gómez, 2008).

Finalmente, desde las distintas posturas identificadas en la literatura, el presente trabajo aborda la orientación al mercado bajo una visión integradora y complementaria que fusione los enfoques de los autores seminales Narver y Slater (1990) y Kohli y Jaworski (1990), donde se coordinen las actividades de generación, diseminación y respuesta a la información de mercado y de la competencia, a partir de la implementación de una cultura organizativa cuya finalidad sea la creación de un valor superior para el cliente que se traduce en obtener mejores rendimientos (Álvarez, Santos y Vázquez, 2001; y Touminen y Möller, 1996).



Metodología

Se diseñó una investigación basada en la revisión de literatura, relativa al constructo orientación al mercado, de tipo no experimental, confirmatoria, descriptiva, con un enfoque cuantitativo, en un horizonte de tiempo transversal simple. El estudio se desarrolló en empresas del sector hotelero establecidas en Tijuana, Baja California, México. La muestra fue no probabilística, donde la unidad de análisis se conformó por personal que labora en dichos establecimientos, que desempeñan puestos a nivel de mandos medios y superiores. Se empleó como técnica de recolección de datos, un instrumento de medición (cuestionario) auto-administrado de forma individual, en el ámbito laboral de los participantes, obteniendo 92 cuestionarios, eliminando 25 por haber sido respondidos parcialmente. El total de instrumentos empleados fue de 67, representando el 73% de los recabados.



El instrumento de medición, se fundamenta en la conceptualización de las dos principales corrientes de pensamiento (Narver y Slater, 1990; y Kohli y Jaworski, 1990), cuya fiabilidad arroja un Alpha de Crombach de 0.981. Dicho instrumento integra 20 ítems a partir de una escala tipo Likert de seis puntos, donde 1 significó “totalmente en desacuerdo” y 6 “totalmente de acuerdo”, con lo cual se mide el constructor orientación al mercado (Tabla 1), además se incluyeron datos demográficos de los participantes (sexo, escolaridad y edad), y relativos a la firma, como categoría, antigüedad de la construcción y tipo de propiedad.



Tabla 1: Escala de orientación al mercado

	Para crear un valor superior a nuestros clientes, en nuestro hotel:
1.	Contamos con instalaciones confortables.
2.	Contamos con un servicio de restaurant que ofrece variedad en los alimentos que sirve a nuestros clientes.
3.	Contamos con un servicio de bar que ofrece variedad en las bebidas que sirve a nuestros clientes.
4.	Mantenemos limpias las instalaciones.
5.	Contamos con instalaciones seguras (extintores, señalización, salidas de emergencia).





- 6. **El personal de nuestro hotel:**
Atiende con amabilidad a nuestros clientes.
- 7. Permanece atento a las necesidades de nuestros clientes para atenderlas oportunamente.
- 8. Brinda un servicio profesional de acuerdo a cada puesto.
- 9. **En relación con nuestros competidores:**
Conocemos las fortalezas de nuestro hotel.
- 10. Conocemos las debilidades de nuestro hotel.
- 11. Conocemos las capacidades de nuestro hotel.
- 12. Conocemos las estrategias a largo plazo de nuestro hotel.
- 13. **Todos los departamentos del hotel:**
Compartimos la información relativa a los clientes.
- 14. Realizamos actividades conjuntas para atender a nuestros clientes.
- 15. **En nuestro hotel tenemos claro como:**
Ofrecer buen servicio a nuestros clientes.
- 16. Conocer los atributos de nuestros competidores.
- 17. **En nuestro hotel:**
Periódicamente obtenemos información para identificar las necesidades actuales de los clientes.
- 18. Periódicamente obtenemos información para identificar las necesidades futuras de los clientes.
- 19. Comunicamos a todos los departamentos, la información de necesidades actuales de los clientes.
- 20. Comunicamos a todos los departamentos, la información de necesidades futuras de los clientes.

Fuente: Elaboración propia.

Análisis de los resultados

Perfil de los participantes

El 50.7 % de los participantes son hombres, más del 70 % refiere contar con estudios de Licenciatura o superior, y más del 70 % tienen entre 26 y 45 años de edad (Tabla 2).

Tabla 2. Perfil de los participantes n=67

Característica	Número de personas	%
Sexo		
Hombre	34	50.7
Mujer	33	49.3
Escolaridad		
Primaria	0	
Secundaria	4	6
	13	19.4
Preparatoria	44	65.7
Profesional		
Posgrado	6	8.9
Edad		
De 18 a 25 años	11	16.4



De 26 a 35 años	31	44.8
De 36 a 45 años	18	26.9
De 46 a 50 años	2	3
De 51 a 60 años	6	9

Fuente: Elaboración propia.

Perfil de las organizaciones

Las organizaciones en las cuales se aplicó el instrumento de medición, son 12 empresas del sector hotelero establecidas en Tijuana, B. C., de los 14 que se agrupan a través de la Asociación de Hoteles del Noroeste, cuyas categorías van de 3 a 5 estrellas, donde 46 % son parte de cadenas hoteleras, 31% de franquicias y 23% firmas independientes; cuyas construcciones oscilan entre 6 y 20 años de antigüedad (Tabla 3), a través de las cuales se ofertan 2,350 habitaciones.

Tabla 3. Perfil de los participantes relativos a las organizaciones n=67

Característica	Número de personas	%
Categoría		
Tres estrellas	8	11.9
Cuatro estrellas	37	56.7
Cinco estrellas	22	31.4
Antigüedad de construcción		
De 6 a 10 años	17	25.4
De 11 a 20 años	31	46.3
Más de 20 años	19	28.3
Tipo de propiedad		
Cadena hotelera	44	68.7
Independiente	8	11.9
Franquicia	13	19.4

Fuente: Elaboración propia.

Análisis de la varianza (ANOVA)

Previo a realizar el análisis de la varianza de un factor, se verificó el cumplimiento de la homogeneidad de las varianzas y se realizó a partir de las variables: sexo, escolaridad y edad de los participantes, donde para la variable sexo de quien responde la encuesta, los resultados indicaron que la comparación entre grupos, no presentan diferencias significativas, por lo cual es posible referir un comportamiento semejante relativo a la variable orientación al mercado.





Sin embargo, en las variables nivel de estudios y edad de los participantes, se identificaron diferencias estadísticamente significativas. La variable “Escolaridad” clasifica en cinco grupos las respuestas (1=Primaria, 2=Secundaria, 3=Preparatoria, 4=Profesional y 5=Posgrado), donde el ANOVA señala que dichas diferencias corresponden a los ítems: 1. Contamos con instalaciones confortables; 2. Contamos con un servicio de restaurant que ofrece variedad en los alimentos que sirve a nuestros clientes; 3. Contamos con un servicio de bar que ofrece variedad en las bebidas que sirve a nuestros clientes; 4. Mantenemos limpias las instalaciones; 10. Conocemos las fortalezas de nuestro hotel; 12. Conocemos las estrategias a largo plazo de nuestro hotel; 13. Compartimos la información relativa a los clientes; 17. Periódicamente obtenemos información para identificar las necesidades actuales de los clientes; 18. Periódicamente obtenemos información para identificar las necesidades futuras de los clientes; 19. Comunicamos a todos los departamentos, la información de necesidades actuales de los clientes. Las pruebas post hoc, específicamente Tukey HSD, indican que dichas diferencias ocurren para el ítem 1, entre los grupos 4 y 3 (\bar{x} grupo .436, $s=.037$); del ítem 2 entre los grupos 4 y 3 (\bar{x} grupo 1.511, $s=.000$), del ítem 3 entre los grupos 4 y 3 (\bar{x} grupo 1.814, $s=.009$), del ítem 4 entre los grupos 4 y 3 (\bar{x} grupo .525, $s=.001$), del ítem 10 entre los grupos 4 y 2 (\bar{x} grupo 1.222, $s=.001$), y 5 y 2 (\bar{x} grupo 1.333, $s=.039$); del ítem 12 entre los grupos 4 y 2 (\bar{x} grupo 1.078, $s=.006$), y 5 y 2 (\bar{x} grupo 1.500, $s=.023$), del ítem 13 entre los grupos 4 y 3 (\bar{x} grupo .509, $s=.032$), del ítem 14 entre los grupos 4 y 3 (\bar{x} grupo .586, $s=.050$), del ítem 17 entre los grupos 3 y 2 (\bar{x} grupo 1.115, $s=.009$) y 4 y 2 (\bar{x} grupo 1.100, $s=.003$), del ítem 18 entre los grupos 4 y 2 (\bar{x} grupo .944, $s=.009$), y del ítem 19 entre los grupos 4 y 2 (\bar{x} grupo .789, $s=.049$), y 5 y 2 (\bar{x} grupo 1.500, $s=.015$).

La variable “Edad” clasifica en cinco grupos las respuestas (1=De 18 a 25 años, 2=De 26 a 35 años, 3=De 36 a 45 años, 4=De 46 a 50 años y 5=De 51 a 60 años), los resultados del ANOVA reflejan diferencias significativas en los ítems: 4. Mantenemos limpias las instalaciones; 7. Permanece atento a las necesidades de nuestros clientes para atenderlas oportunamente, 10. Conocemos las fortalezas de nuestro hotel; 13. Compartimos la información relativa a los clientes; 14. Realizamos actividades conjuntas para atender a nuestros clientes; y 15. Ofrecer buen servicio a nuestros clientes. Al efectuar la prueba Tukey HSD de las pruebas post hoc, se aprecia en que grupos se presentan dichas diferencias. Para el ítem 4, entre los grupos 2 y 3 (\bar{x} grupo .433, $s=.021$), del ítem 7 entre los grupos 2 y 3 (\bar{x} grupo .533, $s=.047$), del ítem 10 entre los grupos 2 y 1 (\bar{x} grupo .824, $s=.011$), y 2 y 3 (\bar{x} grupo .622, $s=.030$), del ítem 13 entre los grupos 5 y 3 (\bar{x} grupo .778, $s=.044$), del ítem 14 entre los grupos 2 y 3 (\bar{x} grupo .600, $s=.037$), del ítem 15 entre los grupos 2 y 3 (\bar{x} grupo .600, $s=.08$). Por lo tanto, es posible observar que comparativamente, el grupo con nivel académico profesional y aquellos grupos cuyas edades van de 26 a 45 años, perciben la existencia de una mayor orientación al mercado por parte de sus organizaciones.



La tabla 4, agrupa los resultados de la prueba de ANOVA, para el constructor orientación al mercado, donde los resultados que fueron significativos; además en la tabla 5, se presentan las comparaciones múltiples de las pruebas post hoc HSD Tukey, de los ítems significativos, de estos grupos según su escolaridad y edad.

Tabla 4: Prueba de ANOVA entre los grupos que conforman escolaridad y edad de los participantes.

Escolaridad de los participantes	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
	2.849	3	.950	3.783	.013
Contamos con instalaciones confortables.	15.808	63	.251		
	18.637	66			
Contamos con un servicio de restaurant que ofrece variedad en los alimentos que sirve a nuestros clientes.	23.713	3	7.904	7.336	.000
	66.078	63	1.049		
	89.791	66			
Contamos con un servicio de bar que ofrece variedad en las bebidas que sirve a nuestros clientes.	34.719	3	11.573	3.751	.013
	194.383	63	3.083		
	229.104	66			
Mantenemos limpias las instalaciones	5.013	3	1.671	9.328	.000
	11.283	63	.179		
	16.299	66			
Contamos con instalaciones seguras (extintores, señalización, salidas de emergencia).	4.001	3	1.334	2.616	.059
	32.119	63	.510		
	36.119	66			
Atiende con amabilidad a nuestros clientes.	1.850	3	.617	2.388	.077
	16.269	63	.258		
	18.119	66			
Permanece atento a las necesidades de nuestros clientes para atenderlas oportunamente.	2.203	3	.734	1.743	.167
	26.544	63	.421		
	28.746	66			
Brinda un servicio profesional de acuerdo a cada puesto.	2.836	3	.945	2.301	.086
	25.880	63	.411		
	28.716	66			
Periodicamente obtenemos información para identificar las necesidades futuras de los clientes.	3.038	3	1.013	2.302	.086
	27.709	63	.440		
	30.746	66			
Conocemos las fortalezas de nuestro hotel.	8.239	3	2.746	5.790	.001
	29.880	63	.474		
	38.119	66			
Conocemos las debilidades de nuestro hotel.	2.740	3	.913	1.946	.131
	29.559	63	.469		
	32.299	66			
Conocemos las estrategias a largo plazo de nuestro hotel.	7.057	3	2.352	4.327	.006
	32.734	63	.520		
	39.791	66			
Compartimos la información relativa a los clientes.	3.641	3	1.214	3.669	.017
	20.837	63	.331		
	24.478	66			
Realizamos actividades conjuntas para atender a nuestros clientes.	3.622	3	1.207	2.419	.074
	31.452	63	.499		
	35.073	66			
Ofrecer buen servicio a nuestros clientes.	1.259	3	.420	.968	.414
	27.309	63	.433		
	28.567	66			
Conocer los atributos de nuestros	4.138	3	1.379	2.594	.060



ANFECA
Asociación Nacional de Facultades y
Escuelas de Contaduría y Administración



Fuente: Elaboración propia.

competidores.	39.508	63	.592		
	37.642	66			
Periódicamente obtenemos información para identificar las necesidades actuales de los clientes.	6.708	3	2.134	4.685	.005
	30.044	63	.477		
Periódicamente obtenemos información para identificar las necesidades futuras de los clientes.	5.101	3	1.730	3.051	.012
	27.585	63	.458		
	32.776	66			
Comunicamos a todos los departamentos, la información de necesidades actuales de los clientes.	5.407	3	1.802	3.827	.014
	29.688	63	.471		
	35.075	66			
Comunicamos a todos los departamentos, la información de necesidades futuras de los clientes.	5.388	3	1.706	2.754	.050
	41.090	63	.652		
	46.478	66			
Edad	Suma de cuadrados	gl	Medio cuadrática	F	Sig.
	1.842	4	.710	2.785	.064
Contamos con instalaciones confortables.	15.815	62	.255		
	18.657	66			
Contamos con un servicio de restaurant que ofrece variedad en los alimentos que sirve a nuestros clientes.	6.410	4	1.603	1.192	.323
	33.381	62	1.345		
	39.791	66			
Contamos con un servicio de bar que ofrece variedad en las bebidas que sirve a nuestros clientes.	27.884	4	6.971	2.143	.085
	201.320	62	3.245		
	229.104	66			
Mantenemos limpias las instalaciones	3.053	4	.763	3.573	.011
	13.245	62	.214		
	16.299	66			
Contamos con instalaciones seguras (extintores, señalización, salidas de emergencia).	3.526	4	.882	1.677	.167
	31.593	62	.526		
	36.119	66			
Atendemos con amabilidad a nuestros clientes.	.943	4	.237	.355	.406
	17.172	62	.277		
	18.119	66			
Permanecemos atentos a las necesidades de nuestros clientes para atenderlos oportunamente.	4.067	4	1.017	2.555	.048
	24.679	62	.393		
	28.746	66			
Brinda un servicio profesional de acuerdo a cada punto.	1.360	4	.590	1.383	.240
	26.357	62	.425		
	28.716	66			
Periódicamente obtenemos información para identificar las necesidades futuras de los clientes.	3.456	4	.864	1.963	.111
	27.090	62	.440		
	30.746	66			
Conocemos las fortalezas de nuestro hotel.	8.233	4	2.058	4.270	.004
	29.887	62	.482		
	38.119	66			
Conocemos las debilidades de nuestro hotel.	4.059	4	1.010	2.215	.078
	28.260	62	.456		
	32.309	66			
Conocemos las estrategias a largo plazo de nuestro hotel.	4.847	4	1.212	2.150	.085
	34.944	62	.564		
	39.791	66			
Compartimos la información relativa a los clientes.	3.791	4	.943	2.840	.081
	20.687	62	.334		
	24.478	66			
Realizamos actividades conjuntas para atender a nuestros clientes.	5.875	4	1.469	3.118	.021
	29.200	62	.471		
	35.075	66			
Ofrecer buen servicio a nuestros clientes.	4.822	4	1.205	3.147	.020
	23.745	62	.383		





	28.567	66			
Conocer los atributos de nuestros competidores.	5.088	4	1.272	2.423	.058
	32.554	62	.525		
	37.642	66			
Periódicamente obtenemos información para identificar las necesidades actuales de los clientes.	1.719	4	.430	.761	.555
	35.027	62	.565		
	36.746	66			
Periódicamente obtenemos información para identificar las necesidades futuras de los clientes.	3.256	4	.814	1.710	.159
	29.520	62	.476		
	32.776	66			
Comunicamos a todos los departamentos, la información de necesidades actuales de los clientes.	1.438	4	.360	.663	.620
	33.636	62	.543		
	35.075	66			
Comunicamos a todos los departamentos, la información de necesidades futuras de los clientes.	1.718	4	.430	.595	.668
	44.760	62	.722		
	46.478	66			

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5. Comparaciones múltiples, pruebas Post hoc, HSD Tukey, de los ítems significativos, con los grupos que conforman escolaridad y edad de los participantes, respecto a la orientación al mercado.





Variable Escalaridad		Diferencia de medias (I-J)	Error estándar	Sig.	95% de intervalo de confianza	
					Límite inferior	Límite superior
Constantes con instalaciones confortables.	2	.064	.247	.984		
	3	-.426*	.155	.007	-.65	-.202
	5	-.426	.211	.530		
	2	.500	.215	.110		
	4	.426*	.155	.007	.02	.85
Constantes con un servicio de restaurant que ofrece variedad en los alimentos que sirve a nuestros clientes.	2	0.000	.289	1.000		
	3	-.833	.302	.239		
	5	1.511*	.322	.000	1.266	1.756
	2	.578	.442	.430		
	4	1.511*	.322	.000	.866	2.156
Constantes con un servicio de bar que ofrece variedad en las bebidas que sirve a nuestros clientes.	2	.511	.401	.537		
	3	-1.269	.567	.462		
	5	1.814*	.322	.000	1.269	2.359
	2	-1.269	.567	.462		
	4	1.814*	.322	.000	.869	2.759
Mantenernos limpias las instalaciones.	2	.231	.209	.455		
	3	-.523*	.152	.000	-.788	-.258
	5	-.426	.171	.282		
	2	.726*	.154	.000	.516	.936
	4	.523*	.152	.000	.316	.736
Conocemos las fortalezas de nuestro hotel.	2	.000	.242	.992		
	3	-.974*	.240	.025	-1.454	-.494
	5	1.222*	.299	.000	.922	1.522
	2	-1.222*	.457	.000	-2.142	-.302
	4	1.222*	.299	.000	.922	1.522
Conocemos las estrategias a largo plazo de nuestro hotel.	2	.245	.217	.462		
	3	-.111	.411	.966		
	5	1.222*	.457	.000	.302	2.142
	2	.545	.441	.545		
	4	.111	.411	.966		
Conocemos las estrategias a largo plazo de nuestros clientes.	2	-.910	.256	.040		
	3	-1.078*	.215	.000	-1.500	-.656
	5	-1.500*	.310	.000	-2.110	-.890
	2	1.078*	.215	.000	.656	1.500
	4	.165	.217	.551		
Compartimos la información relativa a los clientes.	2	-.422	.420	.740		
	3	1.500*	.310	.000	.890	2.110
	5	.590	.462	.251		
	4	.422	.420	.740		
	2	.015	.254	1.000		
Realizamos actividades conjuntas para atender a nuestros clientes.	3	-.509*	.151	.002	-.699	-.319
	5	-.154	.265	.575		
	2	.502	.250	.165		
	4	.509*	.151	.002	.319	.699
	5	.246	.242	.719		
	2	-.397	.249	.467		
	3	-.596	.222	.000	-1.037	-.155
	5	-.221	.455	.596		
	2	.189	.207	.327		
	4	.596	.222	.000	.155	1.037



Variable Edad		Diferencia de medias (T-J)	Error estándar	Sig.	95% de intervalo de confianza	
					Límite inferior	Límite superior
Fornémosles o obtengamos información para identificar las necesidades actuales de los clientes.	1	.356	.421	.533		
	2	-1.115*	.341	.009	-2.01	-.22
	3	-1.100*	.300	.009	-1.89	-.31
	4	-1.167	.455	.090		
	5	1.115*	.341	.009	.22	2.01
	6	.015	.317	1.000		
	7	-.051	.442	.999		
	8	1.100*	.300	.009	.31	1.89
	9	-.015	.317	1.000		
	10	-.067	.412	.995		
	11	-.751	.327	.024		
	12	-.944*	.255	.009	-1.70	-.19
Fornémosles o obtengamos información para identificar las necesidades futuras de los clientes.	1	-1.167	.465	.071		
	2	.944*	.255	.009	.19	1.70
	3	.214	.305	.735		
	4	-.322	.395	.942		
	5	-.577	.329	.331		
	6	-.789*	.295	.049	-1.35	.00
	7	-1.500*	.455	.005	-2.75	-.25
	8	-.789*	.295	.049	.00	1.35
	9	.212	.316	.763		
	10	-.711	.409	.312		
	11	1.500*	.455	.005	.22	2.75
	12	.922	.440	.164		
13	.711	.409	.312			
Mostrémosles limpias las instalaciones.	1	.405	.365	.310		
	2	-.433*	.335	.001	.05	.82
	3	-.333	.335	.955		
	4	.100	.307	.959		
	5	-.030	.377	1.000		
	6	-.433*	.335	.001	-.82	-.05
	7	-.667	.345	.310		
	8	-.333	.315	.947		
	9	.356	.322	.955		
	10	.533*	.355	.047	.00	1.06
	11	-.300	.461	.966		
	12	.033	.352	1.000		
Permanece atento a las necesidades de nuestros clientes para atenderlas oportunamente.	1	-.187	.343	.822		
	2	-.533*	.355	.047	-1.06	.00
	3	-.833	.470	.999		
	4	-.500	.397	.432		
	5	-.833*	.345	.001	-1.51	-.14
	6	-.302	.366	.941		
	7	-.091	.324	1.000		
	8	-.735	.322	.312		
	9	.833*	.345	.001	.14	1.51
	10	.633*	.307	.005	.04	1.20
	11	.735	.307	.001		
	12	.067	.310	1.000		
Conocémos las fortalezas de nuestro hotel.	1	.302	.366	.941		
	2	-.633*	.307	.005	-1.20	-.04
	3	.735	.307	.001		
	4	.067	.310	1.000		
	5	.302	.366	.941		
	6	-.633*	.307	.005	-1.20	-.04
	7	.111	.317	1.000		



Compartimos la información relativa a los clientes.	M	5	-.556*	.227	.443		
		1	-.200	.220	.590		
		2	-.444	.171	.057		
	E	5	-.111	.420	.599		
		1	-.778*	.272	.044	-1.24	
		2	.333	.225	.695		
	S	5	.778*	.272	.044	.01	
		1	.576	.192	.196		
		2	.333	.225	.695		
	Realizamos actividades conjuntas para atender a nuestros clientes.	M	5	.600*	.208	.027	.02
			1	.433	.242	.255	
			2	.600*	.208	.027	1.17
E		5	.433	.200	.209		
		1	-.233	.207	.243		
		2	-.167	.262	.269		
S		5	-.600*	.208	.027	-1.17	
		1	-.167	.202	.227		
		2	-.333	.234	.057		
Ofrecer buen servicio a nuestros clientes.		M	5	.600*	.222	.012	.02
			1	.767	.422	.444	
			2	.100	.217	.296	
	E	5	-.470	.227	.256		
		1	-.600*	.222	.012	-1.11	
		2	.167	.422	.226		
	S	5	-.200	.222	.422		
		1	-.200	.222	.422		
		2	-.200	.222	.422		

*. La diferencia de medias es significativa en el nivel .05.

Fuente: Elaboración propia.

Conclusiones

El presente estudio gira en torno al cuestionamiento inicial, sobre si existían diferencias estadísticamente significativas en la orientación al mercado del sector hotelero establecido en Tijuana, B. C., a partir de la percepción de sus empleados que desempeñan puestos a nivel de mandos medios y superiores, en función de su sexo, escolaridad y edad. Así, los resultados que se obtuvieron empíricamente, señalan que no se identifican diferencias significativas a partir del sexo de los participantes; sin embargo, se aprecia una percepción de forma distinta a partir de la escolaridad y la edad.

Los resultados obtenidos en éste trabajo, indican que los sujetos con un nivel de escolaridad mayor, expresan diferencias positivas y significativas en la percepción de la orientación al mercado de sus firmas, especialmente a partir de los ítems que inciden en la orientación al cliente (Narver y Slater, 1990), y en la generación de información de necesidades del mercado (Kohli y Jaworsky, 1990). Respecto a la variable edad, las diferencias positivas y significativas sobre la percepción de la orientación al mercado, se observan principalmente en los sujetos que van de los 26 a los 35 años, mismas que se agrupan en torno a los ítems relativos a la coordinación interfuncional (Narver y Slater, 1990).

Consecuentemente, es posible señalar que para las unidades de análisis de este estudio, las aportaciones de Narver y Slater (1990), reflejan con mayor claridad la orientación al mercado existente en las empresas hoteleras establecidas en Tijuana, B. C, donde el mantener una orientación al cliente, a la competencia y una coordinación interfuncional, constituyen los elementos diferenciadores de dicho constructo.



Es importante mencionar que la investigación se realizó a partir de un horizonte de tiempo transversal simple, desde una muestra no probabilística, por lo que dichos aspectos implican limitantes para los resultados obtenidos; para estudios posteriores, se recomienda ampliar el contexto y utilizar muestras probabilísticas, de tal forma incidan en la validez y el alcance de dichos resultados, mismos que son relevantes para el ámbito académico y para las firmas del sector hotelero, especialmente en aspectos relativos a la orientación al mercado.

Referencias bibliográficas



Álvarez L., Santos, M., y Vázquez, R. (2001). El concepto de orientación al mercado: perspectivas, modelos y dimensiones de análisis. *Departamento de Administración de Empresas y Contabilidad*, Universidad de Oviedo, España.

Armario, M., y Cossio S.(2001). La orientación al mercado y el rendimiento empresarial: el caso de la banca comercial española. *Cuadernos de Gestión* Universidad de Sevilla, Vol 1.



Azuela, J., y Jimenez, N. (2012). El estado del Arte de la Orientación al Mercado en las Organizaciones Culturales. *Revista de Contaduría y Administración*. División de Investigación de la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM.

Becker, J., y Homburg, C. (1999): “Market-Oriented Management: A System-Based Perspective”. *Journal of Market Focused Management*, 4, pp. 17-41.

Bello, L., Polo Y., y Vázquez R. (1999). Recientes aportaciones del marketing a la cultura corporativa ya la obtención de ventajas competitivas. *Papeles de Economía Española*, (78-79), 190-211.

Bigne, E., y Blesa, A. (2003). Market orientation, trust and satisfaction in dyadic relationships: A manufacturer-retainer analysis. *International Journal of Retail & Distribution Management*. Vol. 31 no. 11/12, pp. 574-590.

Blesa, A., Ripollés, M., y Monferrer, D. (2008). La orientación al mercado como determinante de la internacionalización de las nuevas empresas. Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas.

Cadogan, W., y Diamantopoulos, A. (1995): “Narver y Slater, Kohli y Jaworski and the Orientation Construct: Integration and Internationalization”. *Journal of Strategic Marketing*, 3 (4), pp. 41-60.





De la Dehesa, G. (2000): Comprender la globalización. *Alianza Editorial. Barcelona.*

Deshpandé, R., Farley, U., y Webster Jr, E. (1993). Corporate Culture Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis. *Journal of marketing*, 57(1).

Diamantopoulos, A., y Hart, S. (1993). Linking Market Orientation and Company Performance: Preliminary Evidence on Kohli and Jaworskis Framework". *Journal of Strategic Marketing*, 1, pp. 93-121.

Drucker, P. (1954). The practice of management. New York: Harper & Brothers.
 Esteban, A., Millán, A., Molina, A., y Martín, D. (2002). Market orientation in service: A review and analysis. *European Journal of marketing*. Vol 36, no. 9-10.

Farrell, A., y Oczkowski, E. (1997). An analysis of the MKTOR and MARKOR measures of market orientation: an Australian perspective. *Marketing bulletin department of marketing massey University*. 8, 30-40.

Gómez, J. (2008). Orientación al Mercado, Capacidades Empresariales y resultados en las Pymes de nueva creación. *Universidad Autónoma de Barcelona*. Barcelona, España.

González, D. (2007). La influencia de la innovación tecnológica, la orientación al mercado y el capital relacional en los resultados de las empresas de un sector de alta tecnología. Aplicación a la industria del software de México. *Departamento de Organización de Empresas, Economía Financiera y Contabilidad*, Valencia, Esp.

Gray, B., y Hooley, G. (2002). Market orientation and service firm's performance: A research agenda. *European Journal of Marketing*. Vol. 36, no. 9/10, pp 114-135.

Hernández, N., Ferrer, G., y Campdesuñer, P. (2005). Dimensiones esenciales de la satisfacción del cliente en hoteles. *Investigación y Marketing*. Cuba. No. 88.

Kaldor, G. (1971). Imbricative marketing. *The Journal of Marketing*, 19-25.

Kohli, A., y Jaworski, B. (1990). Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *The Journal of Marketing*, 1-18.

Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., Wong, V., Miquel, S., Bigné, E., y Cámara, D. (2000). Introducción al marketing. Segunda edición europea. *Precinte Hall*.





Lamarca, I.(2007). Innovación y oportunidades de negocio en la empresa del siglo XXI. Recuperado día 20, enero de 2012, de la fuente http://accid.org.mialias.net/revista/ARTICLES/RCD_6_NT4CAS.pdf.

Langerank, F. (2001a). The relationship between customer and supplier perceptions of the manufacturer's market orientation and its business performance. *International Journal of Market Research*. Vol. 43, no.1, pp 43-62.

López, L. (2006). Orientación al mercado y estrategia empresarial en la industria de productos alimenticios y bebidas. Tesis Doctoral. Universidad de Granada.



Mazaira, A., Dopico, A., y González, E. (2005). Incidencia del grado de orientación al mercado de las organizaciones empresariales en el desarrollo de las capacidades estratégicas de marketing. *Universidad de Vigo*.

Mora, C. (2008). Globalización, Género y Migraciones, *Revista Polis*, Universidad Bolivariana de Chile, VOL. 7 N° 20.

Narver, J., y Slater, S. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of marketing*, 54.

Narver, J., y Slater, S. (1998). Creating a Market Orientation. *Journal of Market-Focused Management*. 1998 – Springer.

Narver, J., Slater, S., y Tietje, B. (1998). Creating a market orientation. *Journal of Market-Focused Management*, 2(3), 241-255.

Olavarrieta, S., y Friedmann, R. (1999). Market-oriented culture, knowledge-related resources, reputational assets and superior performance: a conceptual framework. *Journal of Strategic Marketing*, 7-215-228

Pelham, A., y Wilson, D. (1996): "A Longitudinal Study of the Impact of Market Structure, Firm Structure, Strategy, and Market Orientation Culture on Dimensions of Small-Firm Performance". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24 (1), p. 27-43

Pérez, C. (1991). El nuevo patrón tecnológico: microelectrónica y organización. Carrasqueño y Torres Ed. Tópicos de ingeniería de gestión, *Editorial de Innovación Tecnológica*, Caracas, Venezuela.

Rivera, J. (1998). La orientación al mercado como estrategia competitiva de la organización. Madrid, España. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*.





Ruekert, R. (1992): “Developing a Market Orientation: An Organizational Strategy Perspective”. *International Journal of Research in Marketing*, 9, pp. 225-245.

Scarone C. (2005). La innovación en la empresa: la orientación al mercado como factor de éxito en el proceso de innovación en producto. Universitat Oberta de Catalunya,

Suárez, F. (1994). La competitividad de las empresas, *Chile estudios públicos* Núm. 54.

Teck-Yong E. (2011). Six Sigma: insights from organizational innovativeness and market orientation. *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 28.

Tuominen, M., y Möller, K. (1996). Market orientation: a state-of-the-art review. Proceedings of the 25Th European Marketing Academy Conference, Budapest, Hungary, 1161-1181.

Van Raaij, M. (2008). The implementation of a market orientation, a review and integration for the contributions to date RSM. Erasmus University, Rotterdam. University of Amsterdam.

