

# REQUERIMIENTOS PARA FORMULAR ESTRATEGIAS ORIENTADAS AL MERCADO DEL SECTOR HOTELERO

## REQUIREMENTS FOR MAKING STRATEGIES MARKET ORIENTED HOTEL SECTOR

Rafael Hernández-León<sup>1,\*</sup>, Jesús Martín Cadena-Badilla<sup>2</sup>, Ramón Arturo Vega Robles<sup>3</sup>, José Pablo Nuño- de la Parra<sup>4</sup>, Miguel Cruz-Vázquez<sup>5</sup>.

### RESUMEN

Las pequeñas y medianas empresas son eslabones fundamentales para que las economías de las naciones crezcan y se vuelvan competitivas. Un elemento clave en el rendimiento de las organizaciones es la implementación de estrategias para crear ventaja competitiva. El objetivo de este trabajo fue determinar los requerimientos para formular estrategias en orientación al mercado en los hoteles del estado de Sonora. La metodología consistió en aplicar una encuesta a los encargados de mercadotecnia de los hoteles, investigar el entorno y determinar los requerimientos por medio de un análisis de las principales interacciones de los elementos: fortalezas, oportunidades, debilidad y amenazas. El instrumento para recolectar los datos se validó por medio de un análisis factorial. Entre los principales hallazgos se encontró una baja capacitación del personal, poco uso de herramientas tecnológicas, y falta de comunicación interfuncional. Se concluye que es necesario realizar un seguimiento en los programas de capacitación, optimizar el uso de herramientas tecnológicas, y mejorar la vinculación de las empresas con las universidades y el gobierno. Finalmente, a diferencia de otros estudios encontrados en la literatura, los cuales se enfocan a determinar estrategias, en ésta investigación se obtuvieron los requerimientos para mejorar la orientación al mercado, y que cada empresa los utilice para formular sus propias estrategias.

**Palabras Clave:** Orientación al mercado, pymes, estrategias.

### ABSTRACT

Small and medium-sized enterprises are key links to the economies of nations grow and become competitive. A key element in the performance of organizations is the implementation of strategies to create competitive advantage. The aim of this study was to determine the requirements for formulating strategies for market orientation in the state of Sonora hotels. The methodology consisted of applying a survey of marketing managers of hotels, investigate

---

<sup>1</sup>División de Ciencias e Ingeniería. Universidad de Sonora, Caborca, México. [orcid.org/0000-0001-8720-7757](https://orcid.org/0000-0001-8720-7757)

<sup>2</sup>División de Ciencias e Ingeniería. Universidad de Sonora, Caborca, México. [orcid.org/0000-0002-2644-1424](https://orcid.org/0000-0002-2644-1424), [mcadena@guaymas.uson](mailto:mcadena@guaymas.uson)

<sup>3</sup>División de Ciencias e Ingeniería. Universidad de Sonora, Caborca, México. [orcid.org/0000-0002-4588-6066](https://orcid.org/0000-0002-4588-6066), [avega@caborca.uson.mx](mailto:avega@caborca.uson.mx)

<sup>4</sup>Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla, Puebla, México. [orcid.org/0000-0002-3164-1308](https://orcid.org/0000-0002-3164-1308), [pablo.nuno@upaep.mx](mailto:pablo.nuno@upaep.mx)

<sup>5</sup>Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla, Puebla, México. [orcid.org/0000-0003-1662-2579](https://orcid.org/0000-0003-1662-2579), [miguel.cruz@upaep.mx](mailto:miguel.cruz@upaep.mx)

\*Autor para correspondencia: [rafa@caborca.uson.mx](mailto:rafa@caborca.uson.mx)

Recibido: 25.08.2015 Aceptado: 02.05.2016

the environment and determine the requirements through an analysis of the main interactions of the elements: strengths, weaknesses and threats. The instrument to collect data was validated by a factor analysis. Among the main findings it was found low staff training, little use of technological tools, and lack of cross-functional communication. It concludes that it is necessary to monitor training programs, optimize the use of technological tools, and improve linking companies with universities and government. Finally, unlike other studies found in the literature, which focus on identifying strategies in this research they were obtained requirements to improve market orientation, and each company uses them to formulate their own strategies.

**Keywords:** Market orientation, SMEs, strategies

## INTRODUCCIÓN

El origen del constructo orientación al mercado (OM), se remonta a investigaciones que se han realizado desde los años 60 como las de Levitt (1960) y Drucker (1961). En la actualidad sigue siendo materia de estudio, debido a su importante contribución a las organizaciones establecidas o de reciente inicio. El constructo de OM ha ido modificándose a través del tiempo, como puede observarse en Felton (1959); Shapiro (1988); Kohli y Jaworski (1990); Narver y Slater (1990); Kohli, Jaworski y Kumar (1993); Pelham y Wilson (1996); y Kasper (1998).

El proceso de globalización ha traído como consecuencia transformaciones en los procesos productivos, en la economía mundial, y la sociedad. Las culturas de las organizaciones de las diferentes naciones se han tenido que adaptar a estos cambios para responder a las nuevas exigencias de los clientes que empezaron a probar el mercado internacional (Porter, 1990). En el ámbito internacional los estudios de la OM se pueden clasificar en tres grupos: el primero referido a la identificación de factores que afectan la adopción de la OM, el segundo revisa la relación e impacto de la OM y el rendimiento organizacional, y el tercero incluye aquellos que se centran en el desarrollo del constructo de OM (Racela *et al.*, 2007).

En el contexto nacional, la OM ha sido también un tema importante, Martínez (2000) ha analizado sus causas y consecuencias, realizando investigaciones de tipo causal para dar respuesta a las preguntas: ¿Qué efectos tiene la OM de una empresa en su desempeño?, ¿Por qué existen organizaciones con nivel mayor de OM que otras?, y ¿Qué efectos tiene la OM sobre los empleados de una empresa?.

Para Calatone *et al.* (2002), en las PYMES la orientación estratégica presenta tres ejes principales: la OM, la orientación emprendedora (OE) y la orientación al aprendizaje (OA). Dentro del sector servicios, el turismo nacional es un pilar en la economía mexicana, y dentro del terreno del turismo los hoteles PYMES presentan una participación significativa (Rodríguez y Brown 2012).

De acuerdo a Ferraro y Stumpo (2010), dentro de las organizaciones las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES), presentan una significativa participación económica, convirtiéndose en agentes importantes de los países, por su participación en el total de firmas y por su aporte al empleo, ventas y exportaciones. En México generan el 32% de los empleos y aportan el 29% al PIB (CNNEXPANSIÓN, 2014). Sin embargo, en estudios realizados recientemente por Vega (2014), en empresas PYMES del sector hoteles en el estado de Sonora- México, la OM presenta un nivel que oscila entre malo y regular llegando difícilmente a un nivel alto y con muy poca excepción a niveles de excelencia, referente a las estrategias para el mejoramiento de OM no han sido explotadas en su plenitud. Según Martínez (2000), una peculiaridad a tomar en cuenta sobre la OM, es que no existe una empresa que esté enfocada al cliente en un 100%, así como ninguna empresa que carezca totalmente de este enfoque. Lo que existe son empresas con distintos grados o niveles de OM, lo cual es el resultado de las diferencias entre sus clientes y características de las empresas.

En los últimos años las empresas de México han tenido que aprender a adaptarse a los cambios que el nuevo contexto de los negocios les marca. El conocimiento de qué es lo que el cliente necesita y con qué oferta responder a ello ha sido la base para que algunas compañías reorienten la estrategia de las organizaciones, con el objeto de obtener mejores niveles de desempeño (Flores y Martínez, 2003). Sin embargo, a pesar del hecho de que se pueden observar cambios en las empresas multinacionales, no se sabe con seguridad cuál es la situación de las empresas mexicanas, ya que por un lado, existen empresas que se han visto gravemente afectadas por la globalización y los cambios actuales y por el otro se puede observar que existen empresas que al parecer no han sido afectadas, como resultado de esto se podría suponer que la mejor opción de una empresa es tener un alto nivel de OM, que en teoría la haría más flexible y capaz de responder a las necesidades de sus clientes de forma rápida y oportuna, teniendo como consecuencia un incremento en la participación de mercado, y a su vez de sus ganancias a largo plazo, con lo que se esperaría que las empresas con un mayor nivel de OM tendrán un mejor desempeño. Sin embargo, a pesar de que se encontraron algunos ejemplos de empresas mexicanas que dicen tener una OM, no se encontró a alguien que definiera explícitamente que entiende por este concepto (Martínez, 2000).

Podemos deducir de acuerdo a los estudios realizados de Márquez *et al.* (2014), Ynzunza e Izar (2013), Aristy (2012), López *et al.* (2012), Red PYMES Cúmex (2010), que la OM es un pilar fundamental para el éxito de las PYMES. Presenta una oportunidad para el rendimiento de las organizaciones y que difícilmente se solventa en su totalidad, convirtiéndose en un reto constante a superar. Por otro lado las empresas en general, tanto internacionales, nacionales y regionales están en constante lucha para mantener una OM exitosa (Azuela y Jiménez, 2014).

Particularmente las PYMES del estado de Sonora México, muestran una deficiencia en OM en cuanto a filosofía, procesamiento de información, aprendizaje y coordinación interfuncional. Además las investigaciones realizadas sobre OM coinciden generalmente en una directa relación de la OM con el uso de tecnologías de información y comunicación, y la cultura empresarial fundamentada en usos y costumbres de las empresas (Vega, 2014).

El objetivo de esta investigación es encontrar los requerimientos para formular Estrategias en Orientación al Mercado (EOM), en base a la interacción de los elementos Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) de las PYMES hoteles del estado de Sonora. Se determinó utilizar FODA para formular EOM por ser una herramienta ventajosa en análisis y diagnóstico para el proceso de planeación estratégica y se adapta a cualquier tipo de estudio empresarial que tenga como fin desarrollar planes estratégicos (Gnosos, 2013).

## METODOLOGÍA

### Descripción del método

Esta investigación se desarrolla bajo un enfoque mixto; utilizando métodos cualitativos y cuantitativos. Se basa en la problemática sobre OM que presentan la mayoría de las empresas de servicio (Escalera, 2007). Determinando primeramente el estado actual sobre OM en que se encuentran los hoteles PYMES en el estado de Sonora. Para lo cual se utiliza una encuesta como instrumento de investigación, que se aplica a los mandos medios de los hoteles PYMES, y se valida por el método de Análisis Factorial (AF), posteriormente se analizan los resultados determinando los requerimientos para formular las EOM.

### Diseño de la investigación

La recopilación de información se realizó por medio de revisión literaria y una encuesta a los mandos medios de hoteles PYMES. Las fuentes secundarias de investigación del desarrollo del trabajo están representadas, principalmente, por material bibliográfico estatal, nacional e internacional que profundiza el tema, además de información proporcionada por

empresas turísticas del sector hotelero de Sonora, México. Constituyéndose de esta manera una investigación documental en la primera parte de la investigación y de campo en la segunda. Para la recolección de datos de las empresas hoteleras se diseñó un cuestionario estructurado con la puntuación de 1 a 5 de Likert, ver tabla 1, y se toma como base a la escala desarrollada por Lambin en 1995, de la cual se seleccionaron siete de los nueve componentes propuestos por Lambin, adicionando el componente tecnológico, de tal forma, que se pueda extraer el perfil del ejecutivo del departamento de OM, perfil de la organización, y el grado de OM de la organización mediante once sub apartados: análisis de clientes, acciones estratégicas de clientes, análisis de competencia, acciones estratégicas sobre la competencia, análisis del entorno, acciones estratégicas sobre el entorno, coordinación interfuncional, tecnologías sobre almacenamiento de datos personales de los clientes, tecnologías sobre almacenamiento de preferencias y gustos de los clientes, tecnologías que permiten al cliente conocer los servicios disponibles en el hotel, y tecnologías que se utilizan como herramientas de capacitación.

**Tabla 1.** Puntuación Likert para encuestas aplicadas a mandos medios

Puntuación: escala Likert	Descripción
1	Muy en desacuerdo
2	Algo en desacuerdo
3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4	Algo de acuerdo
5	Muy de acuerdo

Fuente: Aragón y Rubio (2005).

### **Población y muestra**

Para esta investigación la población está formada por el sector de PYMES hoteles del estado de Sonora, México, conformada 415 hoteles según la Asociación Mexicana de Hoteles y Moteles de Sonora, A. C., de los cuales 178 son PYMES. La muestra fue de 122 hoteles, tomada aleatoriamente de los 178 hoteles PYMES, utilizando un nivel de confianza de 95% y un error permitido de 5%, condiciones de validez cuando el estimador del parámetro tiene un comportamiento normal (Barón y Téllez, 2004).

Se consideraron las principales ciudades del estado distribuidas en zona norte: San Luis, Puerto Peñasco, Caborca, Nogales y Agua Prieta, zona centro: Hermosillo y sus comisarías y zona sur: Guaymas, obregón, Navojoa y Huatabampo.

### **Recolección de datos**

Para recolectar los datos se le solicitó apoyo a la Asociación Mexicana de Hoteles y Moteles de Sonora, A. C., la cual le envió por correo electrónico la encuesta a todos los hoteles afiliados a la asociación, y otra parte se realizó de forma personal por medio de una entrevista a los gerentes del departamento de mercadotecnia de los hoteles PYMES del estado Sonora.

### **Análisis de datos**

El análisis de este trabajo fue carácter descriptivo, por determinar el comportamiento y correlaciones de las variables del constructo OM, fue causal porque se determinó la dependencia de la OM con respecto al uso de sistemas tecnológicos. La información obtenida en las encuestas fue ingresada a una base de datos diseñada en una hoja de cálculo de Excel. Posteriormente, y empleando el mismo software, se procedió a desagregar los antecedentes utilizando criterios referidos a aspectos sociodemográficos (sexo, edad, escolaridad), laborales (años de experiencia, antigüedad en la empresa, puesto), perfil organizacional (giro y tamaño de la empresa, origen de capital, antigüedad como empresa, mercado que atiende y posición en el mercado). Paralelamente se capturó la información referente a los ítems de las dimensiones de OM. Como siguiente paso se inició el tratamiento estadístico. Para realizar la validez del constructo se aplicó el AF determinando si los ítems se ajustan a la estructura.

## Análisis factorial

Con frecuencia los estudios de investigación se conforman de datos multivariantes, por lo que es necesario utilizar técnicas estadísticas multivariadas. Dentro de estas técnicas se encuentra el AF que se caracteriza por sus múltiples usos. En general se conocen dos tipos de análisis factorial: el análisis factorial exploratorio (AFE) y el análisis factorial confirmatorio (AFC) (Gorsuch, 1983; Hair *et al.*, 2009; Gorsuch, 1997; Pett *et al.*, 2003).

El AFE tuvo sus orígenes a comienzos del siglo XX. Es conocido como una técnica estadística de interdependencia, es decir, es un conjunto de variables en las cuales no existe una variable respuesta ni variables independientes, como en la mayoría de modelos de regresión, sino que todas las variables son analizadas en conjunto. Se caracteriza por su versatilidad. Su propósito principal es tratar de establecer una estructura subyacente entre las variables del análisis, a partir de estructuras de correlación entre ellas. En otras palabras: busca definir grupos de variables (más conocidos como *factores*) que estén altamente correlacionados entre sí. Adicionalmente, se usa para reducir la complejidad de un gran número de variables en un número más reducido; por lo tanto, tiene como objetivo explicar un fenómeno de forma más minuciosa (Gorsuch, 1983; Hair *et al.*, 2009; Gorsuch, 1997 y Pett *et al.*, 2003).

Por otra parte, en el AFC se evalúa hasta qué punto un conjunto de factores organizados teóricamente se ajusta a los datos. En este tipo de análisis, el investigador desempeña un papel mucho más importante, pues a mayor conocimiento del problema, tiene mayor capacidad para formular y probar hipótesis mucho más concretas y específicas. En este tipo de análisis se debe establecer un nivel de confianza para poder evaluar si se rechazan o no las hipótesis planteadas (Pett *et al.*, 2003; Macía, 2010; Floyd y Widaman, 1995).

Los dos análisis no son excluyentes, pero, dependiendo de los objetivos del estudio, se debe decidir cuál es el más adecuado. Cuando el objetivo principal es reducir variables o encontrar nuevos factores o variables latentes, se recomienda el uso del AFE. En los casos en los que se busca llegar a una estructura específica, se recomienda más el uso del AFC, sin embargo, en algunos estudios se ha llegado incluso a realizar los dos análisis (Floyd y Widaman, 1995).

Para este estudio se utiliza un AFE, con la finalidad de sustentar cuantitativamente el instrumento utilizado y obtener una medida objetiva del nivel de OM en base a los resultados generados por los encuestados. Se realiza primeramente el análisis de fiabilidad del instrumento mediante el Alpha de Cronbach global para conocer su consistencia y confiabilidad. Posteriormente se determina la matriz de correlación inter-elementos, para conocer la consistencia interna de correlación ítem-total y su correlación, identificado los factores que pueden ser más importantes a la hora de medir el nivel de OM de los hoteles estudiados.

El análisis se realizó en seis pasos:

- 1.- Objetivo del análisis.** Se determina si las variables pueden ser agrupadas, y reducir el número de componentes.
- 2.- Diseño del AFE.** Se definen las variables a examinar y el tipo de análisis, en esta investigación el tipo de análisis investigar la correlación de variables y reducción de componentes.
- 3.- Supuestos del AFE.** Los supuestos estadísticos que deben cumplirse para que el AFE pueda aplicarse e interpretarse de forma adecuada son: normalidad de los datos, homocedasticidad (igualdad de variables) y linealidad.
- 4.- Estimación de los factores y valoración del ajuste global.** Se obtiene la matriz de factores con sus cargas de variables.
- 5.- Interpretación de los factores.** Se utiliza el indicador comunalidad de ítems, encontrando el valor de la varianza común que se tiene entre ellos.
- 6.- Validación del AFE.** Se realiza un análisis confirmatorio con un modelo de ecuaciones estructurales, o un estudio longitudinal. Hair *et al.* (2009) recomiendan dividir la muestra en dos y replicar el AFE para ambas, corroborando que los factores calculados en cada caso son los mismos.

### Desarrollo de los requerimientos para mejorar la OM

En esta etapa de la investigación se desarrollan los requerimientos para mejorar la OM mediante un análisis FODA. El análisis FODA es una de las herramientas esenciales que provee los elementos necesarios al proceso de planeación estratégica, para realizar diagnósticos, implantación de acciones y medidas correctivas en la generación de nuevos o proyectos de mejora (IPN, 2002).

En el proceso de análisis FODA, se consideran los factores personales, individuales, organizacionales, psicosociales y los ambientales (económicos, políticos, sociales y culturales) que representan las influencias del ámbito interno y externo de las empresas que inciden sobre el buen desempeño de las mismas y que potencialmente pueden favorecerlas o ponerlas en riesgo y las afecte en su búsqueda del cumplimiento de sus planes, de sus objetivos, de su misión y de su visión. La previsión de las *oportunidades* y *amenazas* posibilita la construcción de escenarios anticipados que permitan reorientar el rumbo de estas empresas. Las *fortalezas* y *debilidades* obtenidas por medio del instrumento (encuesta) aplicada a los encargados del área de mercadotecnia de los hoteles PYMES, corresponden al ámbito interno de la empresa, y dentro del proceso de planeación estratégica, se debe realizar un análisis para determinar cuáles son esas fortalezas y debilidades con las que se cuenta, determinando lo que ayuda y lo que obstaculiza el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

### Desarrollo de la matriz FODA

Al tener ya determinadas las FODA en un primer plano, permite establecer, cómo afecta cada uno de los elementos, ponderando y ordenando por importancia cada elemento, a efecto de quedarnos con los que, de alguna manera tengan más influencia sobre la OM, tal y como se presenta en la figura 1.

<b>Fortalezas:</b>			<b>Debilidades:</b>		
F <sub>1</sub>	F <sub>2</sub>	F <sub>3</sub>	D <sub>1</sub>	D <sub>2</sub>	D <sub>3</sub>
F <sub>4</sub>	F <sub>5</sub>	F <sub>n</sub>	D <sub>4</sub>	D <sub>5</sub>	D <sub>n</sub>
<b>Oportunidades:</b>			<b>Amenazas:</b>		
O <sub>1</sub>	O <sub>2</sub>	O <sub>3</sub>	A <sub>1</sub>	A <sub>2</sub>	A <sub>3</sub>
O <sub>4</sub>	O <sub>5</sub>	O <sub>n</sub>	A <sub>4</sub>	A <sub>5</sub>	A <sub>n</sub>

**Figura 1.** Lista plana de factores FODA.  
 Fuente IPN (2002).

### Requerimientos de la matriz FODA

La Matriz FODA, ver figura 2 contiene una serie de factores empresariales, culturales y psicosociales de la empresa y de sus mandos. Además esta matriz indica cuatro requerimientos alternativos conceptualmente distintos.

<b>Factores Internos</b>	<b>Lista de Fortalezas (F)</b> F <sub>1</sub> F <sub>2</sub> F <sub>3</sub> ..... F <sub>n</sub>	<b>Lista de Debilidades (D)</b> D <sub>1</sub> D <sub>2</sub> D <sub>3</sub> .....D <sub>n</sub>
<b>Factores Externos</b>		
<b>Lista de Oportunidades (O)</b> O <sub>1</sub> O <sub>2</sub> O <sub>3</sub> ..... O <sub>n</sub>	<b>FO (Maxi-Maxi)</b> Requerimientos para maximizar fortalezas y oportunidades	<b>DO (Mini-Maxi)</b> Requerimientos para minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades
<b>Lista de Amenazas (A)</b> A <sub>1</sub> A <sub>2</sub> A <sub>3</sub> ..... A <sub>n</sub>	<b>FA (Maxi-Min)</b> Requerimientos para maximizar fortalezas y minimizar amenazas	<b>DA (Mini-Mini)</b> Requerimientos para minimizar debilidades y amenazas

**Figura 2.** Matriz FODA.  
 Fuente IPN (2002).

**Las interacciones entre los factores FODA**

El Modelo conceptual provee un marco de trabajo que permite identificar relaciones, pero resulta sumamente complejo cuando se involucran muchos factores. La matriz, mostrada en la tabla 2, es un ejemplo de la forma en que en este trabajo se identifican combinaciones o relaciones que, a su vez, vienen a ser la base para seleccionar los requerimientos.

En la tabla 2, un '+' indica una relación entre las fortalezas de la empresa y las oportunidades del medio ambiente exterior, mientras que un '0' indica una relación muy débil o, definitivamente, inexistente. El análisis de dicha tabla indica también, por ejemplo, que la fortaleza F<sub>1</sub> se relaciona muy fuertemente con la oportunidad O<sub>1</sub>, y se relaciona también con varias oportunidades (O<sub>2</sub>, O<sub>3</sub>, O<sub>4</sub>, O<sub>6</sub>, O<sub>7</sub>, O<sub>8</sub>, O<sub>9</sub>, O<sub>10</sub>, O<sub>11</sub>, O<sub>14</sub>). Similarmente, se pueden utilizar las fortalezas F<sub>6</sub>, F<sub>9</sub>, F<sub>10</sub>, F<sub>11</sub>, y F<sub>12</sub> para explotar la oportunidad O<sub>5</sub>. Se utilizan tablas similares para analizar las otra tres interacciones (DO, FA y DA).

Las relaciones especialmente fuertes se expresan con dos signos positivos '++' en cada renglón y en cada columna para determinar la mejor relación. Diferentes relaciones pueden tener diferente ponderación en términos de su potencial, por eso, ya en la situación de cada empresa, se deben evaluar cuidadosamente cada una de las relaciones. Como producto de este análisis se desarrollan los requerimientos que contribuyen a la formación de las distintas alternativas de posibles soluciones a la problemática que se esté haciendo frente.

**Tabla 2.** Matriz de interacciones FO para el análisis FODA

Oportunidades	Fortalezas												
		F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12
	O1	++	+	+	+	+	+	0	+	+	+	+	+
	O2	+	+	+	+	+	+	0	+	+	+	+	+
	O3	+	+	+	+	+	+	0	+	+	+	+	+
	O4	+	+	+	+	+	+	0	+	+	+	+	+
	O5	0	0	0	0	0	+	0	0	+	+	+	+
	O6	+	+	+	0	+	+	+	+	0	0	0	0
	O7	+	0	+	0	+	+	+	+	0	0	+	+
	O8	+	0	+	0	+	+	+	+	0	0	+	+
	O9	+	0	+	+	+	+	+	+	0	0	0	+
	O10	+	+	0	+	+	+	+	+	0	0	+	+
	O11	+	0	0	+	+	+	+	+	0	0	+	+
	O12	0	0	0	0	0	0	+	0	+	+	+	+
	O13	0	0	0	0	0	0	+	0	0	0	0	0
O14	+	0	0	0	0	0	+	0	+	+	+	+	
O15	0	+	0	0	+	0	0	+	+	+	+	+	

## RESULTADOS

### Análisis de OM

Al analizar la OM de los hoteles PYMES del Estado de Sonora, resulto un nivel de OM de 3.3203 en forma global. El análisis por dimensión muestra que el componente *Tecnologías sobre el Almacenamiento de Preferencias y Gustos de los Clientes* arrojó un nivel menor con un valor de 3.0250, y el componente con un valor mayor de 3.5903 es el de *Tecnologías que se Utilizan Como Herramientas de Capacitación*. (Tabla 3).

**Tabla 3.** OM por dimensión.

Dimensión	OM
Análisis de Clientes	3.5110
Acciones Estratégicas sobre los clientes	3.4897
Análisis de la Competencia	3.1847
Acciones Estratégicas sobre la Competencia	3.5042
Análisis del Entorno	3.2389
Acciones Estratégicas sobre el Entorno	3.2889
Coordinación Interfuncional	3.4847
Tecnologías sobre el Almacenamiento de Datos Personales de los Clientes (TADPC)	3.1125
Tecnologías sobre el Almacenamiento de Preferencias y Gustos de los Clientes (TAPGC)	3.0250
Tecnologías que Permiten al Cliente Conocer los Servicios Disponibles en el Hotel (TPCCSDH)	3.5542
Tecnologías que se Utilizan Como Herramientas de Capacitación (TUCHC)	3.5903
Promedio	3.3203



## **Análisis FODA**

En los resultados del análisis FODA se obtienen las amenazas y oportunidades del medio externo, las fortalezas y oportunidades a través de la encuesta a los mandos medios de los hoteles PYMES. Mediante la interacción de estos elementos se determinan los requerimientos generales de la región en estudio, los cuales cada empresa en particular convertirá en estrategias para mejorar la OM.

### **El medio ambiente externo: oportunidades y amenazas**

En el análisis del medio ambiente externo, se deben considerar algunos factores como los problemas de inflación, devaluación, desempleo, alzas de precios, inseguridad, competencia, entrada de otras firmas, cambios en las leyes, avances tecnológicos, aumento de la población, acciones gubernamentales, entre otros. En general, tanto las amenazas como las oportunidades se deben de considerar para determinar los requerimientos, planeación estratégica y tecnológica de las empresas.

### **El medio ambiente interno: fortalezas y debilidades**

Las demandas del medio ambiente externo sobre la empresa, deben ser cubiertas con los recursos de la misma. Las fortalezas y debilidades internas que regulan los aspectos relacionados con la cultura de la planeación estratégica varían considerablemente para las diferentes PYMES; sin embargo, pueden ser categorizadas en: administración y organización, recursos humanos, servicio, prestigio, recursos financieros, tecnología, y Mercadotecnia. En este trabajo el medio ambiente interno se rescata de la investigación de campo realizada a las empresas PYMES del sector hoteles del estado de Sonora, mediante la encuesta enfocada a la OM.

## **REQUERIMIENTOS**

Podemos entonces verificar que nuestra hipótesis:

H. Las interacciones entre los elementos FODA, aportan los requerimientos para formular EOM.

Es verdadera. Los requerimientos para formular EOM a partir de las máximas interacciones entre los elementos FODA se obtienen en la investigación.

Los requerimientos se determinan de acuerdo las máximas interacciones de cuatro conjuntos de variables, por medio de una matriz de interacciones FODA semejante a la tabla 2. Tres de los principales requerimientos encontrados en cada relación se exponen a continuación:

### **Requerimientos FO (Maxi-Maxi)**

- Actualizar el programa de capacitación con que la empresa cuenta, utilizando el sistema de vinculación con el sector PYMES que implementan las universidades, para estar al día en tecnología y OM.
- Utilizar los avances de educación continua y a distancia que utilizan las universidades para estar actualizados en OM.
- Utilizar los programas gubernamentales de apoyo a las PYMES para compra de equipo y tecnología.

### **Requerimientos DO (Mini-Maxi)**

- Crear sistemas permanentes de capacitación aprovechando los programas de vinculación de las universidades hacia las PYMES.

- Capacitar al personal en la utilización de la tecnología, para realizar investigaciones sobre preferencias y gustos de los clientes y buscar nuevos productos y/o servicios que los satisfagan.
- Realizar investigación sobre la evolución de necesidades y gustos de los clientes, para buscar formas de satisfacerlas.

### **Requerimientos FA (Maxi-Mini)**

- Buscar alternativas de capacitación económicas, aprovechando sistemas tecnológicos como software que esté disponible las 24 horas a diferencia de personal experto, llevando un registro de las capacitaciones recibidas para dar seguimiento de los resultados obtenidos.
- Dar seguimiento en la solución de los problemas que tenga el cliente con los productos y/ servicio otorgados.
- Aplicar las medidas correctivas a los problemas de calidad en los servicios ofrecidos, así como realizar medidas preventivas para posibles problemas futuros.

### **Requerimientos DA (Mini-Mini)**

- Implementar sistemas de capacitación económicas y utilizar sistemas tecnológicos de apoyo.
- Preparar al personal en la formación de las actividades laborales y funciones de responsabilidad para realizar planeación estratégica y tecnológica de forma permanente.
- Responder rápidamente a las quejas formuladas por los clientes.

## **DISCUSIÓN**

El revisar y analizar diferentes enfoques e instrumentos de medición de la OM, y usos de la herramienta FODA para determinar estrategias, permitió establecer el contexto para diseñar y proponer, como objetivo de estudio; determinar a partir de una encuesta sobre OM aplicada a los encargados del departamento de mercadotecnia de los hoteles PYMES del estado de Sonora, los requerimientos generales, y a partir de ellos se puedan generar las estrategias que mejoren la OM.

En revisión bibliográfica de estudios semejantes anteriores, los objetivos han sido determinar estrategias, directamente del análisis FODA. Tal es el caso de las investigaciones realizadas por Ponce (2007), Codina (2011) y Vega (2014). En este estudio el objetivo principal es determinar los requerimientos, para formar las estrategias.

Los resultados obtenidos respecto al diseño se consideran confiables, porque se contemplan los lineamientos y principios que comúnmente están presentes en sistemas y modelos de OM, tomando en cuenta los componentes principales de la OM. Otro aspecto que proporciona la seguridad de este estudio, es la validez del instrumento de medición por medio de un AF.

La metodología utilizada en éste trabajo para determinar los requerimientos como una base de conocimientos para formular las estrategias para mejorar la OM en hoteles PYMES, puede ser replicada en otros lugares del país, porque los componentes de OM son universales AF para todas las empresas, modificándose únicamente los objetivos particulares de cada

empresa dependiendo de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

## CONCLUSIONES

De acuerdo al objetivo general de determinar los requerimientos para formular estrategias en OM y los resultados mostrados, de su análisis y discusión, se pueden obtener las siguientes conclusiones.

En cuanto a los requerimientos obtenidos en la relación de *fortalezas – oportunidades*, se puede concluir, que la vinculación entre las universidades - empresa, y gobierno – empresa, mediante programas de capacitación, educación continua, créditos de apoyo para compra de equipo, entre otros, presenta una gran oportunidad a las empresas PYMES para capacitar a su personal y actualizarse en equipos tecnológicos de apoyo a la OM.

Referente a los requerimientos determinados en la relación *debilidades – oportunidades*, existe una marcada debilidad en los PYMES hoteles de Sonora en cuanto a la utilización de tecnología, no lo aprovechan en su máximo potencial, carecen de Software en apoyo de la captación y satisfacción de clientes. Se requiere aprovechar los programas gratuitos que ofrecen instituciones educativas y el gobierno para la capacitación de personal.

De acuerdo a los requerimientos de la relación *fortalezas – amenazas*, las amenazas principales que arrojó la investigación de los hoteles PYMES son: no cuentan con el conocimiento actualizado del crecimiento de necesidades personales de los clientes, las quejas y problemas que se presentan en la satisfacción del cliente no quedan asentadas en bases de datos, para un análisis posterior que permita corregir, y prevenir. Sin embargo, como fortaleza, cuentan con personal que tiene experiencia y nivel educativo.

En cuanto al análisis *debilidades – amenazas*, los requerimientos más importantes son: capacitación de personal, implementación de tecnología de apoyo a la OM, utilizar sistemas para dar seguimiento a las quejas e insatisfacciones de los clientes, aprovechar el crecimiento tecnológico, implementar sistemas que permitan conocer a la competencia y vigilar los cambios del entorno para minimizar las inercias que afectan la OM de la organización.

## REFERENCIAS

ARAGÓN, A y RUBIO, A.M. Factores asociados con el éxito competitivo de las PyME industriales en España. *Universia Business Review*, 2005, vol. 8, p. 38-51.

ARISTY, E.J. Determinantes del éxito de las PYMES en la República Dominicana. *Ciencia y Sociedad*, 2012, vol. 37. no. 4, p. 497-528.

AZUELA F, J.I., y JIMÉNEZ T, N.H. El estado del arte de la orientación al mercado en las organizaciones culturales, *Contaduría y Administración*. Universidad Nacional Autónoma de México Distrito Federal, México, 2014, vol. 59, no. 1, p. 259-282

BARÓN, F.J., y TÉLLEZ, M.F. Apuntes de Bioestadística: Tercer Ciclo en Ciencias de la Salud y Medicina. [En línea] *Departamento de Matemáticas Aplicada*. Universidad de Málaga. 2004, [citado 2015- 10-08]. Disponible en:<<http://www.bioestadistica.uma.es/baron/apuntes/ficheros/cap02.pdf>>

CALATONE, J.R., CAVUSGIL, S.T. y ZHAO, Y. Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial Marketing Management*, 2002, vol. 31, p. 515-524.

CNNEXPANSIÓN. El aporte de las pymes en México. 2014, [citado 2015- 10-08]. Disponible en:<<http://www.cnnexpansion.com/fotogalerias/2013/02/28/el-aporte-de-las-pymes-en-mexico>>.

CODINA J, A. Deficiencias en el uso del FODA causas y sugerencias. *Revista Ciencias Estratégicas* [en línea], enero-junio 2011, vol. 19, no.25, p.89-100 [citado 2015- 10-08]. ISSN 1794-8347. Disponible en:<<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=151322413006>>

DRUCKER, F.P. *The Practice of Management*. 1961. Nueva York: Ed. Mercury. ISBN: 0060878975

ESCALERA, Ch. MILKA, E. El impacto de las características organizacionales e individuales de los dueños o administradores de las MiPYMES en la toma de decisiones. Universidad Autónoma de San Luis Potosí, 2007.

FELTON, A. Making the Marketing Concept Work. *Harvard Business Review*, 1959, vol. 37, no. 4, p. 55-62.

FERRARO, C. y STUMPO, G. Políticas de apoyo a las pymes en América Latina. *Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)*. Santiago de Chile, Julio 2010. ISBN: 9789213233771

FLORES, Z. y MARTÍNEZ, S. Orientación a mercado, aprendizaje organizacional y desempeño en la empresa: Evidencia Empírica en el Sector Empresarial de Aguascalientes. *Líder Empresarial*, 2003, no. 99, p. 21–22.

FLOYD, F.J. y WIDAMAN, K.F. Factor analysis in the development and refinement of clinical assessment instruments. *Psychological Assessment*, 1995, vol. 7, no. 3, p. 286-299.

GNOSOS, S. Metodología de Análisis Gerencial como herramienta Estratégica. *Gnosos Soluciones, S.A. de C.V.*, 2013, [citado 2015- 12-08]. Disponible en: <<http://www.gnosos-soluciones.com>>.

GORSUCH, R.L. Factor analysis. 2nd ed. Hillsdale, NJ: *Lawrence Erlbaum Associates, Inc.*, 1983. ISBN 978-1-138-83199-5

GORSUCH, Richard, L. Exploratory factor analysis: its role in item analysis. *J. Pers Asses*, 1997, vol. 68, p. 532-60.

HAIR, J. F., BLACK, W. C., BABIN, B. J., y ANDERSON, R. E. *Multivariate Data Analysis*. 7th Ed. New York: Pearson/Prentice Hall, 2009. ISBN 10: 0138948585

IPN. Instituto Politécnico Nacional. Metodología para el Análisis FODA. Dirección de Planeación y Organización. 2002 [citado 2015- 10-08]. Disponible en: <[http://www.evalua.cdmx.gob.mx/docs/gral/taller2016/FODA\\_IPN.pdf](http://www.evalua.cdmx.gob.mx/docs/gral/taller2016/FODA_IPN.pdf)>

KASPER, H. Corporate Culture and Market Orientation: First and Preliminary Results from 18 Case Studies. *27th EMAC Annual Conference, from 20th to 23th may, Estocolmo. Proceedings*, 1998, vol. 2, p. 579-599.

LAMBIN, J.J. The misunderstanding about marketing: today, marketing is too important to be left to the sole marketing function. An empirical study in the private insurance sector. Institut d'Administration et de Gestion. Université Catholique de Louvain, 1995, no.1, p. 1-24.

LEVITT, T. Marketing Myopia, *Harvard Business Review*. 1960, vol. 38, p. 24-47.

LÓPEZ, L.R., TRICÁS P, J. y TOLEDANO O, R. Principales prácticas de recursos humanos de las PyMEs industriales exitosas. *Universidad & Empresa*, 2012, no. 23, p. 19-43.  
MACÍA S, F. Validez de los tests y el análisis factorial: nociones generales. *Cienc. Trab.* 2010, vol. 12, no. 2, p. 76-80.

MÁRQUEZ M, M., MOLINA, A. y GARCÍA, J.A. Orientación al mercado en la industria farmacéutica de Venezuela Revista Venezolana de Gerencia, Universidad del Zulia Maracaibo, Venezuela, enero-marzo, 2014, vol. 19, no. 65, p. 158-185

MARTÍNEZ, M. La Orientación al Mercado de las Empresas en México: Causas y consecuencias. 2000. ISSN: 1946-5351

NARVER C, J. y SLATER, F. Stanley. The effect of a Market Orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 1990, vol. 54, no. 4, p. 20-35.

PELHAM, M.A. y WILSON, T.D. A longitudinal study of the impact of market structure, firma structure, strategy, and market orientation. Culture on dimensions of small-firm performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 1996, vol. 24, p. 27-43.

PETT, M.A., LACKEY, N.R. y SULLIVAN, J. J. Making sense of factor analysis: *The use of factor analysis for instrument development in health care research*. Sage: California, 2003.

PONCE, T.H. La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones, *Enseñanza e Investigación en Psicología*, enero-junio 2007, [citado 2015- 10-08]. ISSN 0185-1594. Disponible en: <<http://redalyc.org/a.o.oa?id=29212108>>rticul

PORTER, E. M. The competitive advantage of nations. *The McMillan Press*: Hong Kong, 1990. ISBN: 0029253616

RACELA, C.O., CHAIKITTISILPA, C. y THOUMRUNGROJE, A. Market orientation, international business relationships and perceived export performance *.International Marketing Review* 2007, vol. 24, no. 2, p. 144-163.

RODRÍGUEZ, T.F. y BROWN, G.F. El proceso de innovación en el sector de alojamiento turístico mexicano. *Estudios y Perspectivas en Turismo*. Universidad Nacional Autónoma de México. México D.F. 2012, vol. 21, p. 372-387.

SHAPIRO, B.P. What the hell is market oriented? *Harvard Business Review*, 1988, vol. 66, no. 3, p. 119-125.

VEGA, R.A. (2014). Estrategias tecnológicas que fortalezcan la orientación al mercado de las MiPYMES, del estado de Sonora (tesis doctoral) UPAEP. Puebla, Puebla, México. Departamento de Planeación estratégica y dirección de tecnología, 2014.

YNZUNZA C, C.B., IZAR L, J.M. Estrategia, Orientación al Mercado y Desempeño Organizacional, *Conciencia Tecnológica*, Instituto Tecnológico de Aguascalientes Aguascalientes, México, enero-junio, 2013, no. 45, p. 5-11

## BIOGRAFÍA

**Rafael Hernández León.** Maestro Investigador de la Universidad de Sonora en Caborca Sonora, México. Es Doctor en Planeación Estratégica y Dirección de Tecnología por la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla (UPAEP). Ha participado en diferentes eventos académicos nacionales e internacionales y publicación de artículos.

**Jesús Martín Cadena Badilla.** Maestro Investigador Titular C de la Universidad de Sonora en Caborca Sonora, México. Es Doctor en Planeación Estratégica y Dirección de Tecnología por la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla (UPAEP). Ha participado en diferentes eventos académicos nacionales e internacionales y publicación de artículos.

**José Pablo Nuño de la Parra.** Maestro Investigador en la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla (UPAEP). Es Doctor en Ingeniería Industrial Planeación por la Oklahoma State University. Ha participado en diversos eventos académicos de talla internacional y ha publicado en distintas revistas nacionales e internacionales.

**Miguel Cruz Vázquez.** Maestro Investigador en la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla (UPAEP). Es Doctor en Economía por la Fundación Universidad de las Américas Puebla, México. Ha participado en diversos eventos académicos de talla internacional y ha publicado en distintas revistas nacionales e internacionales.

**Ramón Arturo Vega Robles.** Maestro Investigador Titular A de la Universidad de Sonora en Caborca Sonora, México. Es Doctor en Planeación Estratégica y Dirección de Tecnología por la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla (UPAEP). Ha participado en diferentes eventos académicos nacionales e internacionales y publicación de artículos.