

# EFFECTO DE UN ANÁLISIS DE CLIENTES Y ACCIONES INTERFUNCIONALES DE LA EMPRESA SOBRE LAS ACCIONES ESTRATÉGICAS A CLIENTES EN LA ORIENTACIÓN AL MERCADO EN HOTELES PYMES

*Data de submissão: 06/02/2025*

*Data de aceite: 05/03/2025*

**Hernández-León Rafael**

Universidad de Sonora campus Caborca

**Cadena-Badilla Jesús Martín**

Universidad de Sonora campus Caborca

**Vásquez-Quiroga Joaquín**

Universidad de Sonora campus Caborca

**León-Moreno Francisco Javier**

Universidad de Sonora campus Caborca

**RESUMEN:** El objetivo de esta investigación es Conocer el efecto de los constructos *Análisis de clientes* y *Coordinación interfuncional* sobre el constructo *Acciones estratégicas a Clientes* en un estudio sobre *Orientación al Mercado* de hoteles PYMES del estado de Sonora, México. Los datos son obtenidos mediante una encuesta realizada a ejecutivos de mandos medios. En el método se aplica un análisis estadístico con SmartPLS. Los resultados destacan la importancia de la calidad de la información, el efecto de realizar un análisis sobre clientes y las estrategias que se toman para la atención al cliente. En cuanto su originalidad, existen pocos estudios empíricos en esta área del conocimiento

en la región. La relevancia es proporcionar ideas para hacer eficiente las actividades internas de los hoteles. Se concluye que en escala de Likert de 1 al 5 se tiene una orientación al mercado por encima de la media, teniendo como limitante no poder generalizar los resultados a todo el país.

**PALABRAS CLAVE:** Orientación al mercado, clientes, SmartPLS.

**ABSTRACT:** The objective of this research is to know the effect of the constructs Customer Analysis and Interfunctional Coordination on the construct Strategic Actions for Customers in a study on Market Orientation of SME hotels in the state of Sonora, Mexico. The data is obtained through a survey of middle management executives. In the method, a statistical analysis with SmartPLS is applied. The results highlight the importance of the quality of the information, the effect of conducting an analysis on clients and the strategies taken for customer service. Regarding its originality, there are few empirical studies in this area of knowledge in the region. The relevance is to provide ideas to make the internal activities of hotels efficient. It is concluded that on a Likert scale from 1 to 5

there is a market orientation above average, with the limitation of not being able to generalize the results to the entire country.

**KEYWORDS:** Market orientation, customers, SmartPLS.

## 1 | INTRODUCCIÓN

El constructo Orientación al mercado (OM) tiene sus orígenes con investigaciones que se han realizado desde los años 60, por ejemplo, ejemplo 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 sido modificado a través del tiempo para ser adaptado a los avances tecnológicos, económicos y sociales, y para lograr juntar todo el conocimiento sobre la OM en su definición, ha sido un reto de los investigadores. Como resultado existe una gran cantidad de definiciones, algunos de los primeros autores que participaron en su formación son: Felton (1959); Shapiro (1988); Kohli y Jaworski (1990); Narver y Slater (1990); Kohli, Jaworski y Kumar (1993); Pelham y Wilson (1996); y Kasper (1998).

Para poder evaluar el nivel de OM de las organizaciones se utiliza para cada participante del mercado una subescala de análisis, otra de acciones, además de una subescala para medir el grado de coordinación interfuncional. Así, la OM queda definida por nueve componentes conductuales: análisis del cliente, análisis del distribuidor, coordinación interfuncional, análisis de la competencia, análisis del entorno, acciones estratégicas sobre el cliente final, acciones estratégicas sobre el distribuidor, acciones estratégicas sobre la competencia, acciones estratégicas sobre el entorno (Larbin, 1996)

Para este estudio se consideró analizar los componentes de Lambin: acciones sobre cliente final, coordinación interfuncional y acciones estratégicas sobre los clientes.

De acuerdo a García, Benito y Varela (2011) la OM del cliente en las empresas hoteleras constituye un elemento clave de su éxito, por lo que resulta de interés su conocimiento, así como en qué medida ésta variable se asocia a diferentes características de las empresas.

Otro aspecto importante dentro de las PYMES es el constante aprendizaje. En este sentido, Rodríguez, Alonso, Celemín y Rubio (2008) consideran que el aprendizaje y la dirección del conocimiento organizativo se han configurado como fuentes importantes, para aumentar ventajas competitivas en las empresas en general y en particular para las empresas hoteleras. Sin un adecuado proceso de aprendizaje que se acople a las cuatro fases del proceso de dirección del conocimiento: creación, almacenamiento, transferencia y aplicación del conocimiento, las empresas hoteleras no pueden asegurarse su supervivencia en la actualidad. Donde la competencia es creciente y las exigencias de los clientes es mayor. Para tener un constante aprendizaje en las empresas, se pueden utilizar

instrumentos como son las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones (Vega, 2012).

En un estudio realizado por Vega (2012) en empresas PYMES de la región de Sonora México, encontró una deficiencia en la cultura de OM por parte de los ejecutivos de mandos medios, ocasionada por una deficiente formación en el perfil de mercadotecnia. El estudio consistió en una encuesta donde los mandos medios se autocalificaron en las diferentes áreas de OM. Los resultados arrojaron: en cultura organizativa con OM, un promedio de 60, en el grado de escolaridad se encontró que el 45.45 por ciento de los ejecutivos responsables en atención al cliente en los hoteles, presentan una escolaridad menor a licenciatura, el 36.36 % tienen nivel de licenciatura, 9.09 por ciento niveles de especialidad y el 9.09 por ciento nivel de maestría.

## 2 | PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Podemos deducir por la literatura que la OM es un pilar fundamental para el éxito de las PYMES. Presenta un obstáculo que difícilmente se solventa en su totalidad convirtiéndose en un reto constante a superar para ser competente en el mercado. Por otro lado las empresas en general, tanto internacional, nacional y regional están en constante lucha para mantener una OM exitosa. 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. Entonces, ¿Es posible conocer el efecto de los constructos *Análisis de clientes* y *Coordinación interfuncional* de la empresa sobre el constructo *Acciones estratégicas a clientes*, en la OM de hoteles PYMES?

## 3 | OBJETIVO GENERAL

Conocer el efecto de los constructos *Análisis de clientes* (AC) y *Coordinación interfuncional* (CI) de la empresa sobre el constructo *Acciones estratégicas a clientes* (EC) en un estudio sobre OM de hoteles PYMES.

## 4 | HIPÓTESIS

H1. Realizar un análisis de clientes da como resultado a tomar mejores acciones estratégicas sobre los clientes

H2. Realizar acciones interfuncionales contribuye a mejorar las acciones estratégicas sobre los clientes

## 5 | METODOLOGÍA

Para este estudio se utilizó una muestra aleatoria de 100 de los 545 hoteles PYMES existentes según DATATUR (2021), de los 100 encuestados fueron 37 mujeres y 63 hombres. Se utilizó un nivel de confianza de 95% y un error permitido de 5%, condiciones de validez cuando el estimador del parámetro tiene un comportamiento normal.

Las variables dependientes e independientes, de este estudio operacionalizan de la siguiente manera:

- Análisis de clientes(AC) Permite conocer la satisfacción del cliente durante su estancia en el hotel.
- Coordinación interfuncional (CI): Operatividad interna de la empresa entre sus diferentes departamentos.
- Acciones estratégicas de clientes (EC): acciones que permiten ofrecer a los clientes soluciones adaptadas a sus necesidades y no simplemente productos/ servicios estándares, que respondan a las necesidades futuras del mercado.

El análisis de datos inferencial se realiza por medio del Modelado de Ecuaciones Estructurales. Al ejecutar el algoritmo de PLS, fue necesario eliminar ítems que no contaban con la carga mínima. Se ejecuta de nueva cuenta el modelo con el fin de mejorarlo. Por ello, con los 100 cuestionarios y en conjunto con los parámetros del software SmartPLS de un submuestreo de 5000 submuestras, el método del intervalo de confianza utilizado es Bias-Corrected and accelerated (BCa) Bootstrap, un tipo de test de una cola y el nivel de significación de .05, se obtuvo las cruces de variables, la matriz de correlación, las cargas factoriales, la varianza extraída media (AVE), t-statistic, la varianza explicada ( $R^2$ ), el tamaño del efecto (effect size) ( $f^2$ ), los coeficientes path estandarizados ( $\beta$ ), Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) y la Standardized Root Mean Square Residual (SRMR), con el propósito de validar los valores obtenidos, verificar su consistencia, su homogeneidad, su heterogeneidad y de esta manera comprobar las hipótesis propuestas.

## 6 | RESULTADOS

En el análisis inferencial por medio del Modelado de Ecuaciones Estructurales, el cual una vez eliminados los ítems que no contaban con la carga mínima podemos observar en la Figura 1 los detalles en el nomograma de PLS.

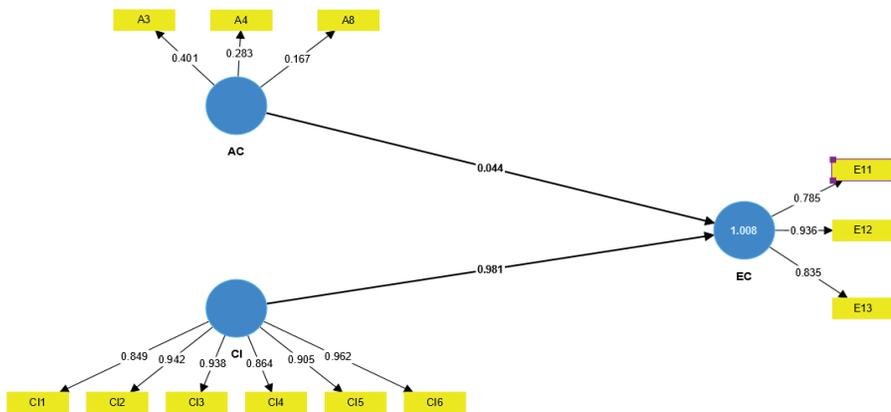


Figura 1. Elaboración propia

### a) Modelo de medida

Fiabilidad de ítems: los ítems muestran valores aceptables en los elementos CI y EC reflectivos (Tabla 1, Columna 2). Los factores de carga se encuentran en el rango de .785 a 0.962, superando el mínimo recomendado de .707. Sin embargo las cargas de los ítems del constructo AC presentó valores menores a 0.707.

- Consistencia interna (fiabilidad de constructos): la Tabla 1 Columna 3,4,5 y 6 indican que esta validación es la correcta para los constructos CI y EC al superar los mínimos aceptados por el estadístico de Fornell & Larcker (1981) de .707. Sin embargo para el constructo AC arrojó un valor menor de 0.707.
- Validación Convergente: la evaluación es adecuada para esta investigación. En la Tabla 1 Columna 7, se puede apreciar que AVE en dos constructos CI y EC superan el valor mínimo requerido de .500. El constructo AC presentó un valor menor a 0.5.
- Validación discriminante: para analizar este concepto, fue utilizado el método HTMT, que de acuerdo con Henseler et al. (2015) requiere un valor máximo de .85, la Tabla 2 sitúa los resultados como favorables existiendo una discordancia en la relación CI con EC

### b) Modelo estructurado

En la Tabla 3, se aprecia la evaluación del modelo y las hipótesis planteadas en base a la revisión de la literatura.

Al examinar los resultados de la Tabla 3 y Figura 1, es posible constatar que las hipótesis  $H_1$  y  $H_2$  cuentan con valores no significativos en t-statistic, el valores del coeficiente path en la hipótesis  $H_1$  es débiles (menor a .2: Chin, 1988) mientras que la hipótesis  $H_2$

presentó un coeficiente path satisfactorio y su  $f^2$  no cuenta con un impacto importante en las variables dependientes (se requiere al menos .15: Cohen, 1988). La significancia estadística (t-statistic) que se obtuvo en las hipótesis H1, H2 no es adecuada, al presentar valores mayores de .05 con ( $p < .05$ ).

Las hipótesis  $H_1$  es rechazadas con un  $\beta = -0.044$  y t-statistic de 0.088 ( $p < .05$ ). no cumplen con los valores mínimos requeridos. La hipótesis  $H_2$  es aceptada con  $\beta = 0.981$  y t-statistic de 70.922 ( $p < .05$ ).

Construtto Ítem	Carga	Alfa de Cronbach	Fiabilidad compuesta rho_a	Fiabilidad compuesta rho_c	Fiabilidad compuesta rho_c	AVE	R <sup>2</sup>
<b>AC</b>		0.230	0.235	0.210	0.210	0.090	No aplica
A3	0.401						
A4	0.283						
A8	0.167						
<b>CI</b>		0.966	0.968	0.960	0.960	0.830	No aplica
CI1	0.849						
CI2	0.942						
CI3	0.938						
CI4	0.864						
CI5	0.905						
CI6	0.962						
<b>EC</b>		0.884	0.896	0.890	0.890	0.730	1.008
E11	0.785						
E12	0.936						
E13	0.835						

Tabla 1. Confiabilidad individual de los ítems y variables

	AC	CI	EC
AC			
CI	0.474		
EC	0.541	1.010	

Tabla 2. Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)

Hipótesis	$f^2$	Coefficiente path	T - statistic	Comentario
$H_1$ Acciones sobre clientes -> Estrategias sobre clientes	-0.180	0.044	0.088	Rechazada
$H_2$ Coordinación interfuncional -> Estrategias sobre clientes	-89.427	0.981	70.922	Aceptada

Tabla 3. Resumen de los resultados con SmartPLS

## 7 | CONCLUSIONES

### Introducción

Como conclusión se ofrece un resumen y discusión de los resultados obtenidos en relación al objetivo planteado, y una descripción de las aportaciones que este trabajo de investigación ofrece.

### En relación con el objetivo planteado

El objetivo de la investigación se cumple al obtener los resultados del análisis SmartPLS, y se concluye a partir de los resultados de  $f^2$  sobre las variables independientes correspondientes a las tecnologías: (a) la variable AC que presentan impacto muy pequeño o insignificante sobre la variable EC, (b) La variable CI presentan un pequeño considerable sobre la variable EC.

### Con respecto a las hipótesis planteadas

La hipótesis aceptada fue  $H_2$ , mientras que la hipótesis  $H_1$  fue rechazado, sin embargo la validación del modelo de medida y el modelo estructural es aceptable y se puede mejorar realizando ajustes en la valoración de los componentes analizados.

En base a los resultados obtenidos podemos concluir que en próximos estudios es recomendable hacer ajustes en el modelo, manipulando el modelo estructural con diferentes interconexiones entre las variables. Otra alternativa es realizar una nueva encuesta quitando del instrumento los ítems eliminados en este primer análisis SmartPLS y realizar de nuevo el análisis en SmartPLS.

## REFERENCIAS

DATATUR (2021). Recuperado en [https://www.datatur.sectur.gob.mx/RAT/RAT-2021-07\(ES\).pdf](https://www.datatur.sectur.gob.mx/RAT/RAT-2021-07(ES).pdf)

Felton, A.P. (1959): "Making the Marketing Concept Work". Harvard Business Review, 37 (4), pp. 55-62

Kasper, H. (1998): "Corporate Culture and Market Orientation: First and Preliminary Results from 18 Case Studies". 27th EMAC Annual Conference, from 20th to 23th may, Estocolmo. Proceedings, Vol. 2, pp.579-599.

Kohli, A. K. y Jaworski, B.J. (1990). "Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications". Journal of Marketing. Vol. 54.

Kohli, A. K., Jaworski, B. J. y Kumar, A. (1993). "Markor - A Measure of Market Orientation." Journal of Marketing Research, 30, 4 pp: 467-477.

Lambin, J. (1996). The Misunderstanding about Marketing. CEMS Business Review, 37-56.

Narver, J. C. y Slater, S. F. (1990). "The effect of a Market Orientation on business profitability." *Journal of Marketing*, 54, 4 pp: 20-35.

Pelham, A. M. y Wilson, D. T. (1996). "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*, 24, 1 pp: 27-43.

Shapiro, B.P. (1988). What the hell is market oriented?. *Harvard Business Review*. Vol. 66, No. 3, pp. 119-125. Publicado en 1989 bajo el titulo: "Ahora toda la empresa interviene en la estrategia de marketing". *Harvard Deusto Business Review*. No. 39, tercer trimestre, pp. 3-10.