

---

## Clínicas y hospitales del municipio del Centro, Tabasco; bajo un enfoque de orientación al mercado

### *Clinics and hospitals in the municipality of Centro, Tabasco; under a market oriented approach*

Recibido el 15 de Junio de 2013, aceptado el 10 de Septiembre de 2013.

No. de clasificación JEL: D22; M10; I11

#### **Miguel Ángel Ramírez Martínez**

Universidad Juárez  
Autónoma de Tabasco.  
División Académica de  
Ciencias Económico  
Administrativas.  
mangel113@hotmail.com.

#### **Clara Luz Lamoyi Bocanegra**

Universidad Juárez  
Autónoma de Tabasco.  
División Académica de  
Ciencias Económico  
Administrativas.  
cluzlamoyi@hotmail.com.

#### **Resumen**

Bajo la consideración de que el desarrollo económico de los países, de alguna forma está en función de la competitividad de sus empresas, por lo que éstas deben mantenerse alertas a las demandas del mercado y a las innovaciones que sufre el sector en que se encuentran, al plantear esta investigación se planteó como objetivo determinar el grado de orientación al mercado de hospitales y clínicas del municipio del Centro, Tabasco; utilizando para recopilar información cuestionario basado en 82 ítems, construido con base en escala diseñada por Pinzón & Martínez (2009) quienes adaptaron el modelo de orientación al mercado propuesto por Kohli y Jaworski (1993) y la escala desarrollada por Lambin (1995), aplicado durante el periodo Enero-Agosto de 2010, a muestra integrada por 23 hospitales y clínicas. Dentro de los resultados más representativos figura la obtención del indicador que señala que más de la mitad de las empresas participantes en el estudio, presentan un alto grado de orientación al mercado, con lo que se podría explicar su competitividad y su permanencia en el mercado.

Palabras clave: orientación al mercado, hospitales y clínicas, desarrollo económico

## **Abstract**

*Under the assumption that the economic development of countries, is somehow based on the competitiveness of their companies, so they must be alert to market demands and innovations affecting the sector in which they are at pose this research was aimed at determining the degree of market orientation of hospitals and clinics in the municipality of Centro, Tabasco, using questionnaire to collect information based on 82 items , built based on scale designed by Finch & Martinez (2009 ) who adapted the market orientation model proposed by Kohli and Jaworski (1993) and the scale developed by Lambin (1995 ), applied during the period January-August 2010, a sample consisting of 23 hospitals and clinics. Among the most representative figure obtaining results indicator shows that more than half of the companies participating in the study, have a high degree of market orientation, which could explain their competitiveness and continued market.*

*Key words: market orientation, hospitals and clinics, economic development*

## **1. Introducción**

La competitividad es la nueva cultura empresarial de las sociedades del conocimiento. Ésta exige que se generen nuevos modelos teóricos tanto en las ciencias naturales, como en las sociales y en las exactas. Al revisar los avances del *marketing* en el siglo XX, se encuentra a la globalización comercial como el factor que impuso nuevos esquemas en la comercialización de bienes y servicios ofrecidos y demandados en los mercados mundiales.

En este contexto, se han generado nuevas tecnologías que permiten a las organizaciones, no solo mantenerse, sino abarcar nuevos mercados satisfaciendo los gustos y preferencias de los consumidores cada vez más cambiantes. Entre estas nuevas tecnologías se encuentra la denominada Orientación al Mercado (OM).

La Orientación al Mercado (OM) comprende tres corrientes de conducta: orientación al consumidor, orientación al competidor y coordinación interfuncional.

La primera, incluye el entendimiento de los segmentos del mercado al que se dirige la organización y su capacidad para crear un valor superior para ellos. El

segundo dirige a la organización en el alcance de las fortalezas y debilidades a corto plazo, y capacidades y estrategias a largo plazo, tanto de los competidores actuales como de los potenciales, y la tercera refiere cómo la organización utiliza sus recursos internos en la creación de un valor superior de los consumidores objetivo.

Los modelos de OM señalan que en la medida que las organizaciones se orienten al mercado obtendrán mayores beneficios, ya que conocerán perfectamente las necesidades del cliente, diseminarán la información en la organización y existirá una respuesta oportuna por parte de la empresa.

Existen pocos estudios en México que señalen si las empresas nacionales están o no utilizando la OM; las que lo están utilizándolo que beneficios han obtenido y poco se conoce del enfoque que utilizan las empresas para cubrir al mercado que se han fijado como meta; lo que de alguna forma justifica la realización de esta investigación.

Bajo las consideraciones anteriores, este reporte inicia con la revisión literaria que sustenta teóricamente al objeto de estudio, seguido de la descripción de los objetivos planteados y de los materiales y métodos utilizados, posteriormente se enumeran los principales resultados y al final se realiza una breve discusión de los mismos y se destacan algunas conclusiones.

## 2. Revisión literaria

A finales del siglo XX se desarrolló a nivel mundial un modelo de *marketing* que propone un enfoque de orientación al mercado (OM), el cual tiene como objetivo que las empresas conozcan el grado de orientación de mercado que poseen y de esta manera poder reorientar la estrategia que les permita alcanzar la competitividad en los mercados globales.

Al hacer un análisis de las investigaciones que se realizan con el enfoque OM destacan a nivel internacional: Bigné E, Küster I, Andreu Blesa & Andreu (2001); Iguarán, Chávez y Pérez (2006); Lonchi (1993); Lonchi, López, & Eusebio (1999); Olavarrieta, Friedmann & Hidalgo (1999); Riveros & y Berné (2006); Santos, Vázquez y Álvarez (2002); Valenzuela, García & Blasco (2006); Valenzuela, García & Blasco (2007), quienes han experimentado con este enfoque aplicándolo a estudios de sectores o empresas industriales (química) y de servicios (cerámica, hoteles y hospitales).

En cuanto a los estudios realizados en México. Serna (2004:31) señala que en la tesis “La orientación al mercado de las empresas en México: causas y consecuencias” de Domenge & Aleidán, evalúan empíricamente el comportamiento de las organizaciones en cuanto a su grado de orientación a

mercado; sin embargo no se le ha estudiado con respecto a alguna dimensión cultural o ligándola a alguna perspectiva en particular para evaluar su incidencia en el desempeño organizacional.

De igual forma, en el trabajo “Orientación a mercado: Un modelo desde la perspectiva de aprendizaje organizacional”, Martínez (2004) propone un modelo de orientación a mercado desde una perspectiva de aprendizaje organizacional, aplicándolo a algunas organizaciones del estado de Aguascalientes, México; que le permitieron probar empíricamente las relaciones planteadas de acuerdo con la teoría y mostradas en el modelo, siendo rechazados los del liderazgo transformacional con aprendizaje organizacional y orientación a mercado por su no significancia; las demás relaciones establecidas resultaron significativas.

Por su parte, Pinzón (2009) en su tesis doctoral “Impacto de la Orientación a Mercado en la innovación en empresas de Aguascalientes” establece un modelo en base al estudio empírico que permite evaluar el impacto de la OM en la innovación en empresas de Aguascalientes y evaluar empíricamente las relaciones entre antecedentes (causas), OM e Innovación en dichas empresas; encontrando que la conexión interdepartamental, la formalización y el sistema de recompensas orientado al cliente tienen influencia en los niveles de OM de las empresas, siendo la conclusión principal: “...que la Orientación a Mercado influye altamente de manera positiva en el nivel de Innovación”.

De ahí que este estudio utiliza el enfoque de OM, justificado a través de investigaciones realizadas en la Unión Americana y en España, principalmente, que señala pueden generarse ventajas competitivas y con ello incidir en el éxito de las empresas

### 3. Objetivos

Al desarrollar este trabajo se plantearon como objetivos:

- a) Conocer el grado de Orientación a Mercado que se observa en hospitales y clínicas privadas del municipio del Centro (Villahermosa) del estado de Tabasco<sup>1</sup>;
- b) Identificar fortalezas y debilidades del sector;

---

<sup>1</sup> Tabasco tiene una superficie de 24 578 km<sup>2</sup>, lo que representa el 1,3% de la superficie nacional. Según el INEGI en el 2005 cuenta con una población de 2, 056,911, en 17 municipios. El municipio de Centro cuenta con 597,880 habitantes, lo que representa el 29.1% de la población total del Estado.

- c) Determinar la validez del modelo aplicado a empresas medianas y pequeñas de un subsector del sector de servicios de una localidad pequeña, e
- d) Identificar los beneficios que obtienen las empresas cuando se orientan al mercado.

#### 4. Materiales y método

Para realizar este proyecto, se observó el diseño metodológico planteados por Pinzón & Serra (2009) conceptualizado como un estudio descriptivo y correlacional, utilizando el mismo cuestionario que se integra de 82 reactivos y que utiliza como base la escala desarrollada por Lambin (1995), que contempla nueve componentes: análisis de clientes, acciones estratégicas sobre clientes, análisis de clientes intermedios, acciones estratégicas sobre clientes intermedios, análisis de la competencia, acciones estratégicas sobre la competencia, análisis del entorno, acciones estratégicas sobre el entorno y coordinación interfuncional. Estas autoras (Pinzón & Serra, 2009) afirman que en virtud de la complejidad de la escala, puede utilizarse una escala simplificada propuesta por Lado, Maydeu & Rivera (1998) y por Lado, Maydeu & Martínez (1998), que consta de 41 *ítems* que evalúan los siguientes componentes: análisis de clientes, acciones estratégicas sobre clientes, análisis de la competencia, acciones estratégicas sobre la competencia, análisis del entorno, acciones estratégicas sobre el entorno y coordinación interfuncional, de tal forma que estos 41 *ítems* arrojan el Índice de Orientación a Mercado de las unidades de negocios.

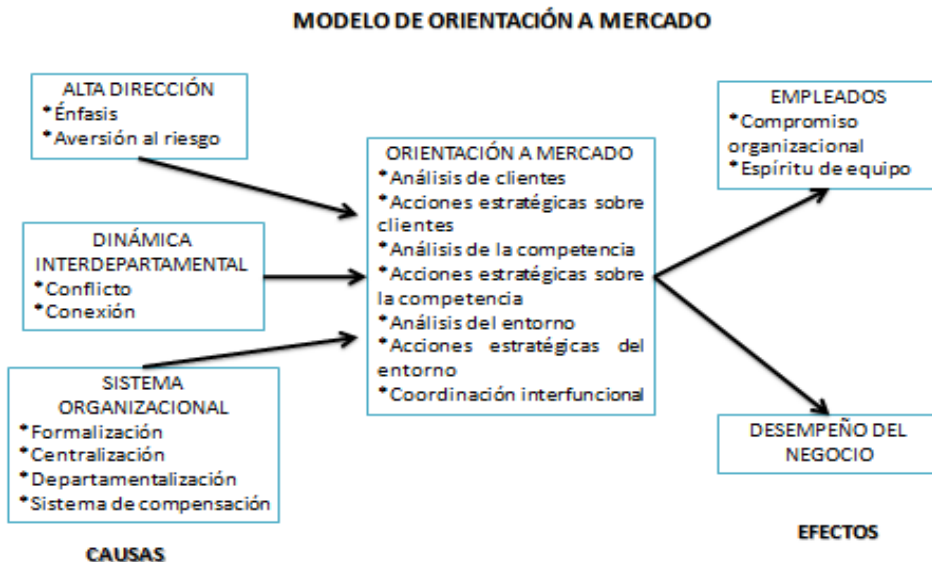
Además de medir el Índice de OM con las dimensiones señaladas, las autoras citadas incluyen en el cuestionario otras dimensiones utilizadas por Kohli & Jaworski (1993) que se consideran antecedentes de la OM y que se relacionan con: conflicto interdepartamental y conexión interdepartamental, (que conforman la dinámica interdepartamental), formalización, centralización y orientación del sistema de recompensas (que pertenecen a los sistemas organizacionales), además de las dimensiones compromiso organizacional y espíritu de equipo (que son efectos sobre los empleados) y desempeño total también evaluadas por Kohli, Jaworski & Kumar, que se consideran efectos de la OM.

La razón que justifica utilizar la escala propuesta por Lambin para medir el nivel de OM (de acuerdo con las autoras), es que la aplicación de esta escala a partir de los trabajos de Rivera (1995) y Lado (1995) pone de manifiesto que la propuesta de Lambin no es alternativa a las escalas MARKOR y MKTOR, sino que por el contrario las contiene, siendo por tanto más general que aquellas.

#### 4.1. Modelo de orientación al mercado utilizado en el estudio

El modelo utilizado (descrito en la Figura 1) incluye aspectos para medir las variables conflicto y conexión interdepartamental que corresponden a la dinámica interdepartamental, así como la formalización, centralización y orientación del sistema de recompensas que son parte del sistema organizacional; también, compromiso organizacional, espíritu de equipo y desempeño total; dimensiones que forman parte del modelo desarrollado por Kohli & Jaworski (1993) y para medir el constructo de OM utilizaron la escala diseñada por Lambin (1995) con las adecuaciones hechas por Rivera & Lado (1998).

Figura No. 1 Modelo de Orientación a Mercado



Fuente: Adaptación de Pinzón y Martínez Serna (2009) del modelo de Kohli y Jaworski (1993)

#### 4.2. Población objetivo

La población objetivo de esta investigación se integró por hospitales y clínicas privadas localizadas en el municipio del Centro, Tabasco; mismas que de acuerdo con el directorio de la Secretaría de Salud del Estado de Tabasco existen 28 unidades (hospitales y clínicas), estableciendo como criterio de investigación el considerar al total de la población.

El trabajo de campo se realizó en el periodo comprendido entre Enero-Agosto de 2010, en donde se entregaron y recolectaron los cuestionarios en las distintas unidades de estudio (hospitales y clínicas), lo que representó un trabajo complejo, debido a la desconfianza de propietarios y gerentes para proporcionar datos, justificado por el clima de inseguridad observado en la entidad.

Del total (28) de hospitales y clínicas a quienes se les invitó a responder el cuestionario 23 respondieron en forma completa y cinco empresas no accedieron a participar o no regresaron el cuestionario al momento del cierre del trabajo de campo, lo que representó un índice de respuesta de 82.1%. En el estudio se utilizaron herramientas de estadística descriptiva, fundamentalmente: distribución de frecuencias y medias; coeficiente de correlación de Pearson y el coeficiente de Cronbach.

La correlación se utilizó para determinar si existía asociación entre las variables Conflicto Interdepartamental y Orientación a Mercado; entre Conexión Interdepartamental y Orientación a Mercado; entre Formalización y Orientación a Mercado; entre Centralización y Orientación a Mercado; entre Orientación al Sistema de Recompensas y Orientación a Mercado; entre Orientación a Mercado y Compromiso Organizacional; Orientación a Mercado y Espíritu de Equipo; y, entre Orientación a Mercado y Desempeño Total.

Se probó la Validez y Confiabilidad del Instrumento utilizando el método de Consistencia Interna mediante la Prueba Alpha Cronbach<sup>2</sup> y se ocupó la escala tipo Likert para medir tanto el grado positivo como neutral y negativo de cada enunciado y de esta manera conocer el grado de Orientación al Mercado, sus causas (antecedentes) y efectos.

## 5. Resultados

A través de la prueba Alpha Cronbach se revisaron cada una de las dimensiones propuestas, encontrándose que la subdimensión de Acciones Estratégicas sobre el Entorno, del concepto de Orientación al Mercado, no presentó consistencia interna en virtud de que no supera el valor 0.60 de Alpha de Cronbach.

En cuanto a los antecedentes de la OM en hospitales y clínicas de la ciudad de Villahermosa, Tabasco; el número de *ítems* que integraban el concepto de

---

<sup>2</sup> Las mediciones de consistencia interna evalúan el grado en que los diferentes reactivos miden la misma capacidad, rasgo o atributo (Kaplan & Saccuzzo, 2006). El acuerdo generalmente aceptado sobre el límite inferior para alfa de Cronbach es de 0.70, aunque puede bajar a 0.60 en la investigación exploratorias, tipo de investigación a la que alude esta trabajo. (Hair, Anderson, Tatham & Black, 2005).

Conflicto Interdepartamental se redujo de siete a sólo dos *ítems*, logrando medidas aceptadas de fiabilidad del instrumento.

Para el caso de los Efectos de la Orientación al Mercado, se encontró que la dimensión Compromiso Organizacional tiene un Alpha de Cronbach de 0.453, después de haberse hecho el proceso de depuración de *ítems*, por lo que no pudo ser usada la escala para medir la dimensión en Tabasco.

En el caso de las dimensiones Formalización y Espíritu de Equipo se eliminó un *ítem* con el proceso de depuración; para el caso de conflicto Interdepartamental se eliminaron cinco de ellos con la finalidad de lograr alcanzar un Alpha de Cronbach mayor de 0.60.

En la tabla 1, se muestran los resultados para cada una de las dimensiones evaluadas.

Tabla 1: Coeficientes del Alpha de Cronbach por dimensión

Dimensiones	Nº de <i>ítems</i> de la escala		Alpha de Cronbach Inicial	Alfa de Cronbach si el <i>ítem</i> es eliminado
	Inicial	Final		
Análisis de Clientes (ac)	9	9	0.887	0.887
Acciones Estratégicas sobre los Clientes (aec)	11	11	0.930	0.930
Análisis de la Competencia (aco)	5	5	0.953	0.953
Acciones Estratégicas sobre La Competencia (aeco)	4	4	0.895	0.895
Análisis del Entorno (ae)	3	3	0.876	0.876
Acciones Estratégicas sobre el Entorno (aee)	3	2	0.549	0.549
Coordinación Interfuncional (cri)	6	6	0.904	0.904
Conflicto Interdepartamental (cfi)	7	2	0.464	0.710
Conexión Interdepartamental (cni)	6	6	0.605	0.605
Formalización (f)	7	6	0.541	0.615
Centralización (c)	5	5	0.865	0.865
Orientación del Sistema de Recompensas (osr)	4	4	0.617	0.617
Compromiso Organizacional (co)	3	2	- 0.467	0.453
Espíritu de Equipo (ee)	7	6	0.496	0.706
Desempeño Total (dt)	2	2	0.970	0.970
Total	82	82	0.936	0.936

Fuente: Elaboración propia

Al medir la conducta organizativa permanente de observación, análisis y respuesta a los cambios del mercado de las clínicas y hospitales en el



municipio del Centro Tabasco (Orientación al Mercado), se obtuvieron los siguientes resultados:

52% de hospitales y clínicas son presididos por un Director General y 48% por Gerentes Administrativos. De ellos, 21.73% son mujeres y 78.26% hombres. En relación a la edad, 26% tiene entre 25 y 35 años, 30% de 36 a 45 años y 44% más de 45 años. 91% tiene un nivel de estudios superiores y en cuanto a la antigüedad en su puesto, 52% tiene 11 años o más.

Con el grado de OM encontrado (4.91), se puede inferir que la conducta organizativa de los hospitales y clínicas localizadas en el municipio del Centro Tabasco, descuida dos aspectos importantes: 1) la coordinación interfuncional y 2) a la competencia.

Los índices considerados para determinar la OM se detallan en la Tabla 2, en donde se observa que la calificación más alta la alcanzó el Índice de Análisis del Entorno de manera total, lo que muestra la preocupación que tienen los directivos por conocer permanentemente el comportamiento de las variables externas que impactan en el desarrollo de sus actividades pero no están interesados en generar estrategias para preservar el medio ambiente.

La calificación más baja la obtuvo el Índice de Análisis de la Competencia, lo que muestra un menor interés de los directivos por conocer la forma de cómo actúan sus competidores y las características de los productos/servicios que ofrecen.

Tabla 2: Índices de los Constructos y Dimensiones de la Orientación a Mercado de Hospitales.

<b>CONSTRUCTOS Y DIMENSIONES OM</b>	<b>MEDIA Tabasco</b>
Índice Análisis De Clientes (Indac)	5.15
Índice Acciones Estratégicas Con Clientes (Indaac)	5.13
<b>Índice Orientación Al Cliente (Indocl)</b>	<b>5.14</b>
Índice Análisis De La Competencia (Indaco)	4.37
Índice Acciones Estratégicas Sobre La Competencia (Indaeco)	4.63
<b>Índice Orientación A La Competencia (Indoco)</b>	<b>4.50</b>
Índice De Análisis Del Entorno (Indae)	5.17
Índice De Acciones Estratégicas Sobre El Entorno (Indaee)	-.
<b>Índice De Orientación Al Entorno (Indoe)</b>	<b>5.17</b>
<b>Índice De Coordinación InterFuncional (Indcri)</b>	<b>4.83</b>
<b>Índice de Orientación al Mercado</b>	<b>4.91</b>

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a los Índices correspondientes a las dimensiones de antecedentes (causas) de la OM, que se presentan en la tabla 3; el índice con la más alta

calificación fue el relacionado con la Conexión Interdepartamental, lo que muestra un mayor grado de interrelación entre los distintos departamentos que integran las clínicas y hospitales, probablemente porque el tratamiento a los pacientes requiere de un trabajo conjunto.

La calificación más baja correspondió al Índice de Conflicto Interdepartamental, lo que podría estar confirmando las buenas relaciones que hay entre las personas de los distintos departamentos que integran la empresa, para realizar su trabajo.

Tabla 3: Índices de las Dimensiones Antecedentes (Causas) de la Orientación al Mercado

<b>DIMENSIONES ANTECEDENTES DE LA OM</b>	<b>MEDIA</b>
Índice de Conflicto Interdepartamental (indcfi)	3.04
Índice de Conexión Interdepartamental (indcni)	5.33
Índice de Formalización (indf)	3.64
Índice de Centralización (indc)	3.23
Índice de Orientación al Sistema de Recompensas (indosr)	4.11

Fuente: Elaboración propia

Con referencia a las variables consideradas para el estudio como efectos (Tabla 4) de la OM; en los hospitales y clínicas del municipio del Centro de Tabasco, el efecto de Compromiso Organizacional no pudo ser evaluado, por no presentar consistencia interna la escala utilizada para medirlo.

El Índice de Desempeño obtuvo la mayor calificación lo que muestra que los directivos o gerentes se evalúan con un buen desempeño total en el año anterior en relación a sus competidores más importantes; mientras que la calificación más baja corresponde al Índice de Espíritu de Equipo, lo que podría traducirse que en los Hospitales y Clínicas no existe un sentido de grupo y que se trabaja en forma individual.

Tabla 4: Índices de las Dimensiones Efectos de la Orientación a Mercado (OM) de Hospitales.

<b>DIMENSIONES EFECTOS DE LA OM</b>	<b>MEDIA</b>
Índice de Compromiso Organizacional (indco)	.-
Índice de Espíritu de Equipo (indee)	4.64
Índice de Desempeño Total (inddt)	5.59

Fuente: Elaboración propia

### 5.1. Correlación de la OM entre causas y efectos

Para realizar la medición de correlación en los hospitales y clínicas de Tabasco, se relacionaron con la OM, los índices contemplados en el modelo como causas y efectos. Las causas o antecedentes de la OM hacen referencia a la Dinámica Interdepartamental y al Sistema Organizacional (Tabla 5).

Tabla 5: Correlación Índices de las Dimensiones Antecedentes (Causas) de la Orientación a Mercado (OM).

INDICE	Indom
Índice de Conflicto Interdepartamental (indcfi)	-0.15**
Índice de Conexión Interdepartamental (indcni)	0.476**
Índice de Formalización (indf)	0.125
Índice de Centralización (indc)	-0.091**
Índice de Orientación del Sistema de Recompensas (indosr)	0.082**

Fuente: Elaboración propia

La primera de ellas, mostró en su variable Conexión Departamental un efecto positivo de relación así como la mayor influencia sobre la Orientación al Mercado, en cambio el Índice de Conflicto Interdepartamental tuvo un efecto negativo de relación, ambos estadísticamente significativo ( $p < 0.01$ ).

El Sistema Organizacional presentó relación muy pequeña, pero estadísticamente resulta significativa ( $p < 0.01$ ), en dos de sus componentes: en la Centralización y en el Sistema de Recompensas. Para la centralización la relación fue negativa y para el Sistema de Recompensa la relación fue positiva.

Con base a estos resultados se infiere que el grado de Orientación al Mercado en instituciones privadas del sector salud es mayor cuando aumenta la Conexión Interdepartamental y el Sistema de Recompensas y disminuye cuando aumenta el Conflicto Interdepartamental y la Centralización.

Con relación a los efectos que trae consigo el grado de Orientación al Mercado, se encontró (Tabla 6), que el Desempeño es el único componente que presentó relación positiva y significativa estadísticamente ( $p < 0.05$ ), lo cual concuerda con lo encontrado en la investigación presentada por Pinzón y Serna (2009).

Tabla 6: Índice de Espíritu de Equipo y de Desempeño Total

EFEECTO	Indom
Índice de Espíritu de Equipo	-0.113
Índice de Desempeño Total	0.428*

\* Correlación significativa al 0.05 level (2-tailed).

Fuente: Elaboración propia

La relación del Índice de Espíritu de Equipo con el Índice de OM no pudo ser probada en este caso.

De las empresas estudiadas 52.2% se encuentran con un alto grado de OM; 39.1% en un nivel medio y solo 8.70% de ellos (2) se encuentra en el Nivel Bajo (Tabla 7), lo que muestra que de acuerdo al modelo, la mayor parte de las empresas se encuentran bien posicionadas en el mercado estatal.

Tabla 7: Niveles de OM de las Empresas del Centro, Tabasco.

Grados de OM	Rango	Frecuencia	Porcentaje (%)
Bajo de OM	1.00-3.00	2	8.70%
Medio de OM	3.01-5.00	9	39.10%
Alto de OM	5.01-7.00	12	52.20%
Total		23	100.00%

Fuente: Elaboración propia.

## 6. Discusión y conclusiones

Entre los hallazgos encontrados en esta investigación se puede identificar que las causas: Alta Dirección, dinámica interdepartamental y sistema organizacional, establecidas por el modelo son factores que motivan la OM en clínicas y hospitales del Municipio del Centro, Tabasco; e ilustra que el entendimiento de la cultura, actividades y procesos de las organizaciones han tenido buenas implicaciones.

Encontrándose que existe una fuerte relación positiva entre la Conexión Interdepartamental y la Orientación al Mercado.

Al definir las causas, se encuentra que la alta dirección juega un papel decisivo en la generación de los valores organizacionales y en la promoción para que su personal tenga una OM.

Es importante señalar que si se desea que los demás departamentos que conforman a la organización se integren a la generación, diseminación y respuesta a la inteligencia de mercado, el personal de los niveles más altos debe apoyar estos comportamientos en la empresa.

En cuanto a los efectos de la OM se encontró una fuerte relación positiva con el Desempeño Total del Negocio, lo que de acuerdo al modelo mostraría que existe una mayor satisfacción del cliente y al mismo tiempo una lealtad.

Se ha podido comprobar empíricamente que a medida que las empresas estudiadas se encuentran más Orientadas al Mercado es mayor el éxito que

estas alcanzan, comprobando con ello lo que los modelos de Jaworski y Kohli (1990) y Narver y Slater (1990) señalan.

Aunque aún queda por estudiar el papel de la generación de inteligencia en la creación de mayor valor al cliente; al respecto Narver y Slater (2000) establecen que la generación de inteligencia comúnmente ha sido tratada como una actividad genérica de la firma y que puede influir en la conducta de la organización en por lo menos tres formas: la primera está orientada a la acción, es la aplicación de la inteligencia para resolver algún problema para explorar nuevas oportunidades; la segunda al conocimiento que provee la base para la futura conducta organizacional; y en la tercera la inteligencia puede ser utilizada con fines efectivos que incrementen la satisfacción o desalienten la disonancia del cliente.

Las empresas que buscan permanecer en el mercado deben constantemente renovarse: replanteando la Visión y Objetivos; adaptando estructura y procesos a las características locales, nacionales e internacionales; modificando formas de gestión y generando nuevas estrategias que respondan a los cambios económico, político y social de su entorno.

Esto implica modificaciones a la cultura organizacional, que generen los comportamientos requeridos para cubrir las necesidades del mercado y procesos de adaptación para un crecimiento interno permanente. Este proceso de inteligencia de mercados se le conoce como la Orientación al Mercado o nueva filosofía del *Marketing*.

La aplicación del modelo al estudio del sector servicios (clínicas y hospitales) del municipio del Centro del estado de Tabasco, permitió en primer momento, medir el grado de Orientación al Mercado que tiene el sector, donde los resultados mostraron: que si bien la conducta organizativa se orienta a dar respuesta a los cambios del mercado y se ha diseminado la inteligencia lo que ha permitido explorar nuevas oportunidades, las empresas requieren mayores habilidades para analizar a la competencia, emprender acciones estratégicas y elevar la coordinación interfuncional.

Se identificaron las fortalezas (el conocimiento del entorno de los gerentes y el conocimiento de las empresas de sus clientes) y debilidades (La falta de enfoque de las empresas hacia la competencia y el desconocimiento de los compromisos organizacionales de sus empleados) del sector, lo que permitirá coadyuvar al planteamiento de propuestas para que las instituciones del sector hospitales y clínicas del Centro, Tabasco, se orienten más a la satisfacción de los usuarios.

Se demostró la validez del modelo aplicado a empresas medianas y pequeñas de un subsector (clínicas y hospitales privados) del sector de los servicios de

una localidad pequeña y que este puede ser perfeccionado para que explique con mayor precisión la realidad de las empresas locales.

A pesar de que el enfoque de OM cuenta ya con más de 20 años, muchas de las empresas de los sectores industriales, comerciales y de servicios de México aún no integran esta tecnología a sus empresas, por lo que en los últimos años han perdido competitividad<sup>3</sup> y otras han desaparecido.

Como se establece en el trabajo, en Tabasco el valor encontrado del índice de Orientación al Mercado en los hospitales y clínicas, indica que los gerentes tienen una mayor orientación hacia el análisis del entorno y del cliente que para la competencia, asimismo la escala no permitió determinar el efecto que tiene la OM sobre el compromiso organizacional de los empleados, por lo que será necesario reestructurar los *ítems* en futuras investigaciones.

La mayor parte de las empresas del sector servicio (hospitales y clínicas) tienen un grado de Orientación al Mercado alto, lo que permitiría proponer una hipótesis: un alto grado de OM de las empresas locales ha impedido la ubicación en el estado de Tabasco de empresas con capital externo (regional, nacional o internacional).

El grado Medio de Orientación al Mercado, según la escala establecida, infiere que pequeñas unidades particulares del Sector Salud en Tabasco deben implementar acciones para tener una clara orientación al cliente y hacia la competencia mediante la formación de ejecutivos con habilidades y capacidades para desarrollar inteligencia de mercados y de esta manera lograr que cada una de las empresas pueda generar y diseminar la información que les permita tomar decisiones acertadas y de esta manera un mayor posicionamiento en el mercado.

En cuanto a las empresas de grado bajo requieren el diseño de estrategias que les permita eliminar los conflictos interdepartamentales, un mayor espíritu de equipo y un mayor compromiso organizacional con el fin de poder identificar las necesidades de los clientes y generar respuestas inmediatas que les permita una mayor orientación al mercado.

## Referencias

Anderson, D., Sweeney D. & Williams, T. (2004). *Estadística para administración y Economía*. México. Ed. Thomson.

---

<sup>3</sup> De acuerdo al Informe Anual de Competitividad Global 2011-2012, del Foro Económico Mundial; México se encuentra en el lugar 58 de 142 países, por debajo de Chile y Brasil, diez posiciones debajo de lo que tenía en el 2005, que se encontraba en el lugar 48

- Bigné E, Küster I, Andreu Blesa y Andreu L. (2001). *La medición de la orientación al mercado en los sectores cerámico y turístico de la comunidad valenciana: propuesta y validación de una escala a medida*. Proyecto de investigación. Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas, S. A.
- Bigné Alcañiz E. y Blesa Pérez A. *Grado de orientación al mercado. ¿Cuándo puede afirmarse que una organización está realmente orientada al mercado?*
- Cea Dàncona Ma. (2001). *Metodología Cualitativa: Estrategias y técnicas de investigación social*. Ed. Síntesis Sociología. Madrid, España.
- Hair, J., F. Jr., Anderson, R., E., Tatham, R., L. & Black, W., C. (2005). *Análisis Multivariante* 5a. edición. España: Editorial Perason/Prentice Hall.
- Iguaran, R, Chávez E. & Pérez J. (2006). *Satisfacción de los Clientes del Servicio Médico Odontológico de la Universidad de Zulia. Núcleo Costa Oriental del Lago*. Revista Venezolana de Ciencias Sociales. Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt, Unermb. Venezuela.
- Kaplan, R., M. & Saccuzzo, D., P. *Pruebas psicológicas: Principios, aplicaciones y temas*. Sexta edición. México: Thomson
- Kohli, Ajai & Kaworski, B. J.(1990) *Market Orientation: the construct, research proposition and managerial implications*, Journal of Marketing, vol. 54, U.S., 1990.
- Kotler, P. (1981) *Dirección de Mercadotecnia: Análisis, Planeación y Control*. Editorial Diana. México.
- Lonchi i A., J. (1993) *La orientación al Mercado y sus efectos en los resultados de la empresa*. Tesis doctoral. Universidad Autónoma de Barcelona, España.
- Lonchi i A., J; López, B., Ma., & Eusebio, R. (1999). *Orientación al aprendizaje, Orientación al Mercado, Resultados y el efecto moderador de la procedencia funcional del Director General*. Barcelona, España.
- Narver, J., C., & Slater, S., F. (1990). *The effect of a market orientation on business profitability*. Journal of Marketing, U.S. pp.20-35
- (2000). *Intelligence generation and superior customer value*. Journal of the academy of marketing Science. Vol. 28 #1.pp.120-127.
- Olavarrieta S, Friedmann R, & Hidalgo C. (1999) *La Orientación al Mercado de una Nación en desarrollo: Un estudio de validación con empresas*

*Chilenas*. Revista Científica de America Latina y el Caribe, España y Portugal. Universidad Autónoma del Estado de México.

Pérez, T. H. (1987). *Estadística para ciencias del comportamiento*. México: Harla.

Pinzon, C. (2009) *Tesis doctoral "Impacto de la Orientación a Mercado en la Innovación en empresas de Aguascalientes"*. Universidad Autónoma de Aguascalientes.

Pinzón, C. & Martínez, S. (2009). *La orientación al mercado (OM) y su influencia en el desempeño en hoteles y hospitales de Aguascalientes*. Investigación del Postgrado. Universidad Autónoma de Aguascalientes.

Riveros, S. & Berné, C. (2006) *La aplicación del marketing en hospitales públicos desde la perspectiva de los funcionarios: El caso de un hospital del sur de Chile*. Rev Méd Chile

Santos, V., Vázquez, C., & Álvarez, G. (2002). *La Orientación al Mercado como fuente de ventajas Competitivas: Antecedentes Asociados al Equipo Directivo y a la Estructura Organizativa en las Empresas Industriales*. Revista Asturiana de Economía

Scheaffer, R. & Mendenhall, W. (1981). *Elementos de Muestreo* (G. Rendón y J. R. Gómez, Trads.). México: Grupo Editorial Iberoamérica (Trabajo original publicado en 1971)

Sierra, B. (2007). *Técnicas de Investigación Social: Teoría y Ejercicios*. Ed. Thomson. Madrid, España.

SPSS Inc. ( 2007). *Statistical Package for the Social Sciences* (versión 15.0) [Software de cómputo]. Chicago, Illinois, EE. UU.

Valenzuela, F., García, M. & Blasco, L. (2006). *Evolución del Marketing hacia la gestión orientada al valor del Cliente: Revisión y Análisis*. Teoría, Ciencia. Arte y Humanidades. Universidad del Bío- Bío. Chile. Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal. Universidad Autónoma del Estado de México.

----- (2007). *Orientación al valor del cliente y las nuevas Métricas de Marketing. Revisión y Análisis*. Panorama Socioeconómico. Universidad de Talca. Chile. Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal. Universidad Autónoma del Estado de México.

Velasco, H. & Díaz, R., (2003). *La lógica de la Investigación Etnográfica: Un modelo de trabajo para etnógrafos de escuela*. Editorial Trotta, S.A. Madrid. España.