

**LA ORIENTACIÓN DE MERCADO Y EL DESEMPEÑO DE LOS CLÚSTERS  
DE SERVICIO: UN ANÁLISIS DEL CASO COLOMBIANO**

**ANGELICA MARÍA GARCIA QUINTERO**

**ANDRÉS ROBLEDO ACOSTA**

**PROYECTO DE GRADO II**

**PROFESOR:**

**JUAN CARLOS AMÉZQUITA**

**UNIVERSIDAD ICESI  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS Y ECONOMIA Y  
NEGOCIOS INTERNACIONALES  
SANTIAGO DE CALI  
NOVIEMBRE 2012**

## TABLA DE CONTENIDO

|   |           |
|---|-----------|
| <b>RESUMEN</b> .....                                | <b>3</b>  |
| <b>INTRODUCCIÓN</b> .....                           | <b>4</b>  |
| <b>OBJETIVOS</b> .....                              | <b>5</b>  |
| OBJETIVO GENERAL: .....                             | 5         |
| OBJETIVOS ESPECÍFICOS: .....                        | 5         |
| <b>MARCO TEÓRICO</b> .....                          | <b>6</b>  |
| <b>METODOLOGÍA</b> .....                            | <b>10</b> |
| <b>ACTIVIDADES REALIZADAS</b> .....                 | <b>11</b> |
| SEMESTRE I: .....                                   | 11        |
| SEMESTRE II: .....                                  | 11        |
| <b>CONCLUSIONES</b> .....                           | <b>12</b> |
| <b>APRENDIZAJES DEL PROCESO INVESTIGATIVO</b> ..... | <b>13</b> |
| <b>ANEXOS</b> .....                                 | <b>14</b> |
| <b>REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA</b> .....               | <b>18</b> |

## RESUMEN

Los estudios realizados por investigadores sobre la orientación de mercado y la injerencia de este en el desempeño de las empresas del sector industrial, dependiendo de la localización y sí existe o no un nivel de concentración entre ellos bien sea con su competencia, con sus proveedores o con instituciones que les brinden algún tipo de capacitación o mano de obra, ha abierto una ventana para investigar dicha orientación en empresas del sector servicios.

Por esto, en este documento se presenta en primer lugar, las consecuencias de una concentración geográfica dentro del sector servicios, específicamente salud y en segunda instancia el alcance de ésta estrategia implementada por la empresas pertenecientes a una de las tres concentraciones geográficas (Clúster de salud) en las principales ciudades del país (Bogotá, Cali y Medellín).

Los alcances que se obtuvieron en la aproximación de este trabajo fueron que existen una serie de deficiencias en la existencia de bases de datos empresariales que permitan realizar un proceso investigativo que conlleve al conocimiento de la parte interna y de la forma en que el efecto localización influye sobre los indicadores financieros de las diferentes empresas.

**Palabras Claves:** Clúster, localización, salud, sector servicios, orientación de mercado, concentraciones empresariales, Bogotá, Cali, Medellín.

## INTRODUCCIÓN

El propósito de este trabajo es pues, mostrar el fenómeno y los efectos de las concentraciones geográficas de empresas pertenecientes a un mismo sector para este caso se hará referencia al sector salud, entendiendo la necesidad de que éstas fijen un modelo de organización congruente con el nivel de desempeño que cada una quiere alcanzar. Varios países han realizado diversas investigaciones de la influencia de los clusters en la competitividad de las regiones donde se localizan.

El crecimiento de la empresas dentro del clúster, logra una fuerte tendencia hacia la globalización de sus actividades, interpretándose como los resultados dentro de la economía; mostrando así que la industria del sector servicios ha incursionado fuertemente en el contexto del comercio exterior. Para contextualizar la causa y efecto a nivel mundial se puede evidenciar el desarrollo del sector salud en Colombia, debido a que personas de otros lugares, se desplazan para realizar tratamientos de salud obteniendo unos resultados satisfactorios en cuanto a sus objetivos de calidad y económicos.

El estudio de las concentraciones geográficas de las empresas en el sector salud especialmente en el área de las ciudades principales como Cali, Bogotá y Medellín. Busca dar a conocer el por qué las empresas tienen la necesidad de buscar un modelo de organización eficiente que sirve como guía a investigaciones o proyectos relacionados con segmentación de mercados, comprensión del comportamiento del consumidor e identificar oportunidades de nuevos productos o servicios.

En síntesis con esta investigación se pretende: Validar el efecto de localización el cual desempeña un rol determinante en el desarrollo de la industria de servicios, cuantificar la brecha existente entre empresas que pertenecen al clúster de servicio y la proporción de éste que depende de la orientación de mercado.

## **OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GENERAL:**

Validar el efecto de localización en el desempeño de las empresas del sector de servicios, evaluando el efecto de la estrategia de orientación de mercado en el resultado de las mismas que se encuentran ubicadas en concentraciones empresariales (Clusters).

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- Delimitación geográfica y productiva de los Clusters.
- Identificar del efecto Clúster en un sector de servicios.
- Comparar del desempeño entre los Clusters.
- Validar el efecto de la Orientación de Mercados en el desempeño de las empresas del Clúster de servicios.
- Contrastar la influencia de la orientación de mercado, en el desempeño de las empresas de los Clúster de servicios, dependiendo el nivel estructural en que se encuentren entre (NI ó NII) principalmente.

## MARCO TEÓRICO

En las últimas cuatro décadas en la literatura se han desarrollado diversas investigaciones enfocadas a entender de qué manera la orientación de mercados contribuye a los resultados organizacionales; de hecho, en la medida en que han aumentado las evidencias empíricas, parece confirmarse una relación positiva entre la OM y el desempeño exitoso de las empresas. No obstante, en este escrito, se mencionaran muchos de los trabajos que han permitido demostrar esta analogía (Narver y Slater, 1990; Kohli y Jaworski, 1990; Tsiotsou, 2010).

A través de la revisión literaria, se puede dar una aproximación al concepto de orientación al mercado partiendo de que esta es una variable que hace parte de la cultura de la empresa, pero sus efectos se vuelven una realidad a través de la ejecución de tareas y adopción de comportamientos que lleven la filosofía a la práctica, y al alcance de logros como la generación de un mayor valor para el cliente. Seguidamente, una de las definiciones más ampliamente aceptadas de la orientación de mercado es la propuesta por Kohli y Jaworski (1990), la cual plantea lo siguiente: “La orientación al mercado es la generación, por parte de toda la organización, de la inteligencia de mercado relativa a las necesidades de los clientes actuales y futuros, la difusión de la inteligencia a través de los departamentos, y la capacidad de respuesta de toda la organización”, para estos autores la orientación al mercado consta de tres elementos principales: la generación de la inteligencia de mercado, la diseminación de la inteligencia de mercados y la respuesta al mercado. Entonces, en este orden de ideas, se puede apreciar cómo se plantea la OM en forma de un proceso continuo de gestión de la información, que es transversal a toda la organización, y que inicia desde la identificación de las necesidades del cliente y las condiciones del entorno, incluyendo a la competencia, continua con la distribución de esa información por toda la organización, hasta lograr una respuesta adecuada por parte de todas las áreas de la empresa.

Por su parte, Narver y Slater (1990) realizan un estudio a través del cual pretenden demostrar la relación de la OM con el ROA de la organización. Como parte del trabajo de Investigación hacen un análisis de la definición de dicho enfoque, que incorpora una fuerte revisión literaria y la definen de la siguiente forma: “La orientación al mercado es la cultura de la organización de mayor eficacia y eficiencia pues crea los comportamientos necesarios para la creación de valor superior para el comprador y, por tanto, un rendimiento superior y continuo para el negocio”, para estos autores, la OM está compuesta por tres elementos: orientación al cliente, orientación a los competidores y la coordinación interfuncional, a través de los cuales se busca lograr una ventaja competitiva sostenible; de tal forma que, la orientación al cliente comprende el conocimiento de los clientes, con miras a generar un mayor valor para él; la orientación al competidor comprende el conocimiento de las fortalezas y debilidades de la competencia, así como el desarrollo de las capacidades y estrategias en el largo plazo; y finalmente, la orientación interfuncional pretende explicar la gestión que debe realizar la organización para coordinar sus recursos con miras a generar un mayor valor para el cliente.

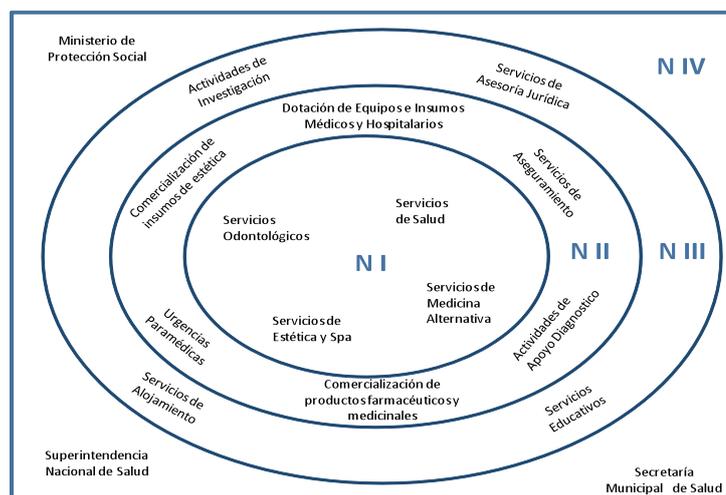
Más recientemente Kaur y Gupta (2010), realizan un trabajo de tipo teórico donde se hace una revisión de la literatura existente relacionada con la orientación al mercado y construyen la definición que se presenta a continuación: “La orientación al mercado es una cultura empresarial que garantiza un conjunto de comportamientos necesarios para generar, difundir y responder tanto interna como externamente a la inteligencia de mercado, para la creación de un valor superior al cliente a través de capacidades y habilidades superiores, asegurando la rentabilidad en el largo plazo, a través de la continua identificación y manejo de las variables del sistema que obstruyen la cultura de orientación al mercado en una organización”. Si se observa con atención, esta definición recorre las anteriores mencionadas, incluso recoge explícitamente los elementos definidos por Kohli y Jaworski (1990), y enfatiza en el impacto que tiene la Orientación al Mercado en la rentabilidad a largo plazo de las empresas.

No obstante, en la última década surge una nueva definición que permite complementar el concepto de OM, en esta Jaworski, Kohli y Sahay (2000), actualizan la teoría ya existente a través de la discusión de dos enfoques para la orientación de mercados: el enfoque <impulsado por el mercado> que se refiere a una orientación empresarial basada en entender y reaccionar al comportamiento y las preferencias de los clientes dentro de una estructura de mercado dado; y el enfoque de <manejo de mercados> que en contraste, implica la influencia en la estructura de mercado y en el comportamiento de los actores que están en ese mercado, en una dirección que refuerce la posición competitiva de la empresa; basándose en tres formas genéricas de cambiar la estructura de un mercado: -enfoque de la desconstrucción, -enfoque de la construcción y –enfoque de la modificación funcional. De esta manera, cuando se habla de la estructura de mercado se está haciendo referencia a la ubicación de los actores de un mercado y a los roles que desempeñan en él, lo que Porter (1985) llama “la cadena de valor”; entonces, el comportamiento del mercado, por su parte, se refiere al comportamiento de los actores involucrados en la cadena de valor, definición que no se limita únicamente a los consumidores sino que incluye a los competidores, proveedores, distribuidores y complementadores. En este orden de ideas, el enfoque de la desconstrucción se trata de la eliminación de actores en la cadena de valor, con el fin de lograr un mayor acercamiento con el cliente y por ende una relación más estrecha con él; quizás, el ejemplo más conocido de desconstrucción en un canal de distribución es el Dell, pues logro construir un modelo de negocio mediante la eliminación del canal minorista. En oposición, el enfoque de la construcción abarca el hecho de involucrar o adicionar nuevos actores en la cadena de valor del sector, lo cual es posible mediante una revisión completa de los mismos que permita determinar si realmente aportaran en la generación de ventajas competitivas y de posicionamiento en el mercado. Por último, el enfoque de la modificación funcional, se refiere a cambiar las funciones actuales de los actores del mercado; una forma en la que esta idea se podría dar es si varios competidores desintegrando su proceso de fabricación, realizan cada uno funciones especializadas de tal forma que se reduzcan costos y todos los

participantes se benefician. Lo anterior, resulto de gran interés mencionarlo y explicarlo, pues permite plantear la idea de que en una concentración empresarial (Clúster) al momento de determinar el grado de orientación al mercado de las empresas, será importante también clasificarlas como ‘impulsadas por el mercado’ o ‘manejadoras del mercado’ pues esto daría una visión más clara de su desempeño competitivo. <sup>1</sup>

Para definir la estructura del clúster y los niveles en los cuales de basa este trabajo, se afirmará que en el primer nivel se encuentran todas las empresas que se encuentran dentro del clúster de servicios que son objeto de estudio, en el nivel dos están los proveedores que brindan diferentes dotaciones e instrumentos al primer nivel; en el tercer nivel están las empresas que brindan asesoría al clúster por último en el cuarto nivel, se encuentran las instituciones que regulan a toda la industria que en este caso corresponde al sector salud. Para ilustrar de mejor forma la definición estructural del clúster se presentará una figura que muestra detalladamente como se encuentran cada uno de los niveles y ejemplo de empresas que pertenecen a cada uno de ellos.

**Figura # 1. Estructura Clúster de salud.**



**Fuente:** Juan Carlos Amézquita Salazar.

<sup>1</sup> El anterior Marco Teórico fue escrito en base al presentado por el tutor ante la Universidad de Valencia, dado que el objetivo de la investigación posee como base teórica la misma que se planteó en dicho trabajo.

## METODOLOGÍA

Delimitación geográfica de los Clusters en las ciudades de Bogotá, Cali y Medellín, mediante la búsqueda de a través de Google Earth de la empresas que hacen parte del Clúster, con miras a identificar las zonas donde se presentan concentraciones empresariales; elaboración de mapas físicos de las concentraciones empresariales.

Construcción de la base de datos de las empresas a las cuales se les aplicará la encuesta para la obtención de información, se seleccionó en primera instancia la base de datos Nit's 2011 que es el directorio nacional de Nit's. Frente a los resultados obtenidos, se tuvo que buscar otra fuente de información, para lo cual se hizo uso de la base de datos de la Cámara de Comercio de Cali.

Por último se realizó la búsqueda de diferentes herramientas virtuales para la implementación de la encuesta la cual fue diseñada por el tutor del proyecto y se encuentra en los anexos de este documento, se hizo el análisis de las distintas plataformas entre ellas, E-encuesta, Survey Monkey, Google Docs y la plataforma de la Universidad Icesi; para la implementación de la encuesta, posterior a esto, se seleccionó la ésta última para la realización de la investigación, dado que brinda mayo soporte y número de preguntas, además fue relevante la forma en que la Universidad brinda un respaldo al proyecto.

## **ACTIVIDADES REALIZADAS**

### **SEMESTRE I:**

- Identificación de fuentes de información para la base de datos.
- Identificación de las empresas que son de interés para la investigación, a través de la codificación CIIU.
- Validación de las empresas de la base de datos.
- Identificación de la localización de las concentraciones de servicios de salud en las ciudades de Cali, Bogotá y Medellín.
- Elección de la plataforma a través de la cual se aplicará la encuesta a las empresas de forma virtual.

### **SEMESTRE II:**

- Análisis de la metodología aplicada en el levantamiento de la información con el fin de lograr una mayor cantidad de datos actualizados.
- Establecer una nueva base de datos con base en la información de la Cámara de comercio, logrando así un porcentaje de empresas validadas mayor y más coherente con la realidad.
- Aplicación de pruebas piloto de la encuesta con el objetivo de probar la efectividad de los medios electrónicos.

## CONCLUSIONES

- La conformación de concentraciones empresariales de servicios de salud, es un proceso que se ha desarrollado de manera espontánea en el caso Colombiano, pues cada una de las empresas se encuentra en búsqueda de su propio crecimiento y fortalecimiento, permitiendo el desarrollo de cada uno de los integrantes del Clúster en los diferentes niveles que lo componen.
- En la actualidad, nuestro país tiene deficiencias en la existencia y acceso a información o bases de datos empresariales que sirven en el proceso investigativo.
- Culturalmente el sector empresarial y en especial las PYMES son reacios a participar en procesos de investigación que involucran la entrega de información de la organización dadas las condiciones de seguridad del país.
- La organización de las empresas en clúster ofrece una mejor accesibilidad a variedad de ofertas a clientes y proveedores, concentrando el mercado en un sector y ofrece una participación de mercado a todas las empresas de forma equitativa.

## APRENDIZAJES DEL PROCESO INVESTIGATIVO

- La organización de las empresas en un Clúster ofrece una mayor variedad de ofertas a clientes y proveedores, concentrando los diferentes actores de una industria en un solo sector que ofrece una participación de mercado a todas las empresas de forma equitativa y eficiente.
- Aunque el concepto de orientación de mercado es conocido desde ya hace varias décadas, no ha sido ampliamente utilizado en investigaciones como la nuestra, en donde hemos descubierto y aprendido que la Orientación de Mercado es un tema de gran utilidad para tener en cuenta en las empresas que deseen desarrollar mayores ventajas competitivas en un entorno cada vez más adverso.
- Además es una tendencia constante y evidente en los últimos siete años que se da en las empresas de todas las industrias ubicarse en un mismo sector como estrategia de productividad y mercadeo, junto con empresas que ofrecen servicios complementarios a la actividad económica.
- El ingreso de una empresa prestadora de servicios a un Cluster genera un flujo de información bastante enriquecedor, esto hace que cada vez el servicio prestado mejore y genera una ventaja tanto para la empresa como para sus clientes.

## ANEXOS

Sr. (Nombre)

Gerente / Representante Legal

(Nombre de la empresa)

Reciba un cordial saludo.

Es muy grato ponernos en contacto con usted para informarle que su empresa ha sido seleccionada para participar en una investigación relacionada con la competitividad de las empresas del sector de la salud, con relación a su ubicación en un clúster.

Entendemos los clusters como concentraciones geográficas de empresas de un mismo sector económico, que buscan la cercanía entre ellas para obtener beneficios tales como: aprovechar la generación de nuevo conocimiento, tener acceso a mano de obra calificada, tener acceso a insumos y recursos, aprovechar la demanda existente de los servicios ofrecidos, entre otros.

La presente investigación está respaldada por la Universidad Icesi, y es dirigida por un profesor del Departamento de Gestión Organizacional.

Con el propósito de contar con su participación, debe diligenciar el formulario adjunto, el cual no demorará mas de 20 minutos, y que pretende recopilar información de mucha importancia para la investigación.

Es importante aclarar que la información recopilada se utilizará bajo parámetros de confidencialidad, anonimato y un tratamiento estadístico conjunto.

Agradezco de antemano su colaboración y atención.

Juan Carlos Amézquita Salazar

Director del Proyecto

## CUESTIONARIO INVESTIGACIÓN

### I. DATOS DE CLASIFICACION

|   |   |
|---|---|
| 1. Objeto de su empresa (elija una sola opción):  |   |
| <u>A. Prestadora servicios:</u><br>- <i>IPS</i><br><input type="checkbox"/> Clínica general<br><input type="checkbox"/> Clínica / Consultorio odontológico<br><input type="checkbox"/> Consultorio en alguna especialidad médica<br><input type="checkbox"/> Clínica o consult. de servicios de cirugía plástica<br>- <i>Centro de medicina alternativa/estética / Spa</i><br><input type="checkbox"/> Centro de estética<br><input type="checkbox"/> Centro de medicina natural <input type="checkbox"/> Spa | <u>B. Proveedor de insumos, materiales y tecnología:</u><br><input type="checkbox"/> Dist. de equipos médicos/clínicos: <input type="checkbox"/> <i>Mayorista</i> <input type="checkbox"/> <i>Minorista</i><br><input type="checkbox"/> Dist. de insumos médicos/clínicos: <input type="checkbox"/> <i>Mayorista</i> <input type="checkbox"/> <i>Minorista</i><br><input type="checkbox"/> Dist. medicamentos y productos farmacéuticos: <input type="checkbox"/> <i>Mayorista</i> <input type="checkbox"/> <i>Minorista</i><br><input type="checkbox"/> Dist. de productos y equipos para de estética: <input type="checkbox"/> <i>Mayorista</i> <input type="checkbox"/> <i>Minorista</i><br><u>C. Proveedor de servicios complementarios:</u><br><input type="checkbox"/> Servicios de aseguramiento en salud (EPS, ARS, Medicina prepagada)<br><input type="checkbox"/> Servicios de urgencias paramédicas<br><input type="checkbox"/> Actividades de apoyo diagnóstico (laboratorio clínico, radiología) |

|  |  |
|--|--|
| Datos de la empresa:   |  |
| 2. Antigüedad de la empresa: ____ años   | 3. La empresa es familiar? <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No   |
| 4. No. de empleados actuales de la empresa ____  | 5. ¿Está en un sector de concentración geográfica (clúster) de servicios de salud? <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No |
| 6. ¿Atiende a clientes del extranjero? <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No                 | 7. En que año inició a la atención de clientes del extranjero, si aplica, _____  |
| 8. ¿Tiene algún tipo de representación en el exterior? <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No | 9. ¿Qué % de las ventas anuales representan la atención a extranjeros? ____%   |
| 10. No. de ferias a las que asistió el año pasado: ____  | 11. ¿Está vinculada a algún programa de exportación? <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No                               |

|   |   |
|---|---|
| Datos del Directivo:  |   |
| 12. Edad: ____ años.  | 13. Sexo: <input type="checkbox"/> M <input type="checkbox"/> F   |
| 14. ¿Es el propietario? <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No | 15. Cargo actual en la empresa: _____   |
| 16. Años en el cargo: _____.  | 17. Nivel de estudios: <input type="checkbox"/> Prim. <input type="checkbox"/> Bachiller <input type="checkbox"/> Técnico<br><input type="checkbox"/> Profesional <input type="checkbox"/> Posgrado |

### II. MERCADO

Respecto a las siguientes afirmaciones exprese su opinión o nivel de acuerdo frente a los indicadores planteados, tenga en cuenta que la escala va del 1 al 7, siendo (1) “totalmente en desacuerdo” .... (7) “totalmente de acuerdo”.

|  | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        | 6                        | 7                        |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 18. Las personas que desarrollan la actividad comercial ¿comparten información con los responsables de analizar y tomar acciones frente a la estrategia de la competencia? | <input type="checkbox"/> |
| 19. Los objetivos organizacionales definidos son coherentes con alcanzar la satisfacción de los clientes   | <input type="checkbox"/> |
| 20. Respondemos de manera oportuna a las acciones de la competencia que nos amenazan   | <input type="checkbox"/> |
| 21. Monitoreamos continuamente nuestro compromiso y orientación para atender las necesidades de  | <input type="checkbox"/> |

|  |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| nuestros clientes  |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |
| 22. Los líderes de nuestras áreas funcionales o directivos ¿tienen contacto con los clientes actuales y potenciales?                                 | <input type="checkbox"/> |
| 23. ¿Comunicamos fluidamente información de las experiencias buenas y no tan buenas con los clientes a todas las personas de la empresa?             | <input type="checkbox"/> |
| 24. ¿Nuestra estrategia de ventaja competitiva se basa en el entendimiento de las necesidades de nuestros clientes?                                  | <input type="checkbox"/> |
| 25. Todas las funciones (mercadeo, prestación de servicios, administración, etc.) ¿están integradas para solucionar las necesidades de los clientes? | <input type="checkbox"/> |
| 26. ¿Las estrategias de la empresa son coherentes con la forma de cómo entendemos la generación de valor para nuestros clientes?                     | <input type="checkbox"/> |
| 27. ¿Medimos sistemáticamente y con una frecuencia formal la satisfacción de nuestros clientes?  | <input type="checkbox"/> |
| 28. ¿Damos una gran importancia al servicio posventa?  | <input type="checkbox"/> |
| 29. ¿Los directivos de la empresa discuten con regularidad acerca de las fortalezas y debilidades de los competidores?                               | <input type="checkbox"/> |
| 30. Los líderes de la empresa entienden ¿cómo cada colaborador contribuye a generar valor para el cliente desde el rol que desempeña?                | <input type="checkbox"/> |
| 31. ¿Nos focalizamos en aquellos clientes a los cuales le podemos generar valor (beneficiar) con nuestros productos y servicios?                     | <input type="checkbox"/> |
| 32. ¿Compartimos recursos con otras áreas funcionales?   | <input type="checkbox"/> |

### III. VARIABLES OPERATIVAS

Respecto a los siguientes indicadores, valore en qué situación se encuentra su empresa respecto a sus principales competidores, siendo (1) mucho peor que sus competidores..... (4) igual que sus competidores .... , (7) mucho mejor que sus competidores.

|   | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        | 6                        | 7                        |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 33. En las actividades de marketing   | <input type="checkbox"/> |
| 34. En la solvencia financiera  | <input type="checkbox"/> |
| 35. En la experiencia y conocimientos que se poseen del sector de la salud                            | <input type="checkbox"/> |
| 36. En las capacidades (conocimiento y experiencia) del equipo directivo de la empresa                | <input type="checkbox"/> |
| 37. En el desarrollo de la estrategia de exportación (atención a pacientes residentes en el exterior) | <input type="checkbox"/> |
| 38. En el desarrollo alcanzado en estrategias de alianzas y cooperación con entidades nacionales      | <input type="checkbox"/> |
| 39. En el desarrollo alcanzado en estrategias de alianzas y cooperación con entidades extranjeras     | <input type="checkbox"/> |
| 40. En la implementación de un plan estratégico formal  | <input type="checkbox"/> |
| 41. En la definición de una estructura de procesos organizacionales                                   | <input type="checkbox"/> |
| 42. En la implementación de un sistema de gestión de calidad (ISO, Acreditación)                      | <input type="checkbox"/> |

### III. VARIABLES FINANCIERAS

Por favor completar la información solicitada, la cual es requerida para el análisis de desempeño financiero de las empresas participantes del estudio.

| Indicadores         | 2009 | 2010 | 2011 |
|---------------------|------|------|------|
| 43. Activos totales |      |      |      |
| 44. Utilidad neta   |      |      |      |
| 45. Ventas totales  |      |      |      |

#### IV. ESTRATEGIAS Y ACCIONES PÚBLICAS

Respecto a los siguientes enunciados, muestre su opinión o nivel de acuerdo como directivo de la empresa, siendo (1) “totalmente en desacuerdo” ..... (4) “ni en acuerdo ni en desacuerdo” .... , (7) “totalmente de acuerdo”.

|  | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        | 6                        | 7                        |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 46. Estar ubicado en un área de la ciudad donde se concentran empresas (clúster) que brindan servicios de salud a la comunidad tiene efecto positivo en el desempeño de mi empresa                           | <input type="checkbox"/> |
| 47. El Gobierno Municipal debe fortalecer y formalizar las concentraciones (clusters) de empresas relacionadas con prestación de servicios de salud, para mejorar la competitividad del sector en la ciudad. | <input type="checkbox"/> |
| 48. Entre las diferentes empresas que brindan servicios de salud existen buenas redes de apoyo y cooperación.  | <input type="checkbox"/> |
| 49. Hay una gran transferencia de conocimiento entre las empresas e instituciones para la mejora de la competitividad del sector?.   | <input type="checkbox"/> |
| 50. Se consigue de manera fácil el personal calificado que requiero para la operación de todos los procesos de mi empresa.   | <input type="checkbox"/> |
| 51. Se consiguen con facilidad los insumos que requiero para la prestación de los servicios o el desarrollo de los productos que genero.   | <input type="checkbox"/> |
| 52. Soy consciente del impacto que tiene el TLC con Estados Unidos para el sector en el cual se mueve mi empresa.  | <input type="checkbox"/> |
| 53. Considero al TLC con Estados Unidos como una gran oportunidad de desarrollo y crecimiento para mi empresa.   | <input type="checkbox"/> |
|  | <input type="checkbox"/> |

## REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

- Kaur, G. and Gupta, M. C. (2010): A Persual of Extant Literature on Market Orientation-concern for its Implementation, *The Marketing Review*, vol. 10. núm. 1, pp. 87-105.
- Kohli, A. and Jaworski, B. (1990): "Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications", *Journal of Marketing*, vol. 54, pp. 1-18.
- Narver, J. and Slater, S. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, vol. 54, núm. 4, pp. 20-35.
- Tsiotsou, R. (2010): Delineating the Effect of Market Orientation on Services Performance: A Component-wise Approach. *The Services Industries Journal*, vol. 30, núm. 3, pp. 375-403.