

**INFLUENCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA INNOVACIÓN EN
LA ORIENTACIÓN AL MERCADO DE LAS EMPRESAS DE FAMILIA
DE LA CIUDAD DE PASTO**

**ESP. MARTHA LIDA SOLARTE SOLARTE
ESP. CLAUDIA MAGALI SOLARTE SOLARTE**

**UNIVERSIDAD DE MANIZALES-INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA CESMAG
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, CONTABLES Y
ADMINISTRATIVAS
MAESTRÍA EN MERCADEO
SAN JUAN DE PASTO
2017**

**INFLUENCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA INNOVACIÓN EN
LA ORIENTACIÓN AL MERCADO DE LAS EMPRESAS DE FAMILIA
DE LA CIUDAD DE PASTO**

**ESP. MARTHA LIDA SOLARTE SOLARTE
ESP. CLAUDIA MAGALI SOLARTE SOLARTE**

**Asesor
DR. JOSÉ FERANDO BARAHONA**

**UNIVERSIDAD DE MANIZALES-INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA CESMAG
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, CONTABLES Y
ADMINISTRATIVAS
MAESTRÍA EN MERCADEO
SAN JUAN DE PASTO
2017**

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	6
1. TEMA DE ESTUDIO.....	8
1.1 DESCRIPCIÓN DEL ÁREA PROBLEMÁTICA.....	8
1.2 OBJETIVOS	13
1.2.1 Objetivo General.....	13
1.2.2 Objetivos Específicos.....	13
1.2 JUSTIFICACIÓN	13
2. MARCO TEÓRICO	15
2.1 ORIENTACIÓN AL MERCADO.....	15
2.2 MEDICIÓN DE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO	18
2.2.1 Generación de información.....	20
2.2.2 Disseminación de la información	20
2.2.3 Diseño e implantación de una respuesta	19
2.3 CULTURA ORGANIZACIONAL.....	21
2.4 INNOVACIÓN	22
2.5 RELACIÓN ENTRE INNOVACIÓN Y CULTURA ORGANIZACIONAL	25
2.6 RELACIÓN ENTRE INNOVACIÓN Y ORIENTACIÓN AL MERCADO	27
3. DISEÑO METODOLÓGICO	30
4. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	32
4.1 CARACTERIZACIÓN DE LAS EMPRESAS DE FAMILIA DE PASTO.....	32
4.2 RESULTADOS FACTORES CULTURA ORGANIZACIONAL DE LAS EMPRESAS DE FAMILIA DE LA CIUDAD DE PASTO	33
4.3 RESULTADOS FACTORES DE INNOVACIÓN.....	36
4.4 ANÁLISIS RESULTADOS DEL NEGOCIO	39
4.5 RESULTADOS ORIENTACIÓN AL MERCADO	42
4.6 RESULTADOS CRUCE DE VARIABLES INNOVACION Y CULTURA ORGANIZACIONAL.....	44
CONCLUSIONES	47
RECOMENDACIONES.....	49

BIBLIOGRAFÍA.....	50
ANEXOS.....	60

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Actividad económica de la empresa.....	31
Tabla 2. Tamaño de la empresa.....	32
Tabla 3. Tipo de empresa.....	32
Tabla 4. Factores de Cultura Organizacional en empresas de familia	33
Tabla 5. Modelo MCO para Cultura Organizacional	34
Tabla 6. Factores de Innovación	35
Tabla 7. Modelo MCO para Innovación.....	37
Tabla 8. Modelo 1 MCO con Resultados del Negocio como variable dependiente	38
Tabla 9. Modelo 2 MCO con Resultados del Negocio como variable dependiente	40
Tabla 10. Modelo 3 MCO con Resultados del Negocio como variable dependiente	41
Tabla 11. Modelo 1 MCO con Orientación al Mercado como variable dependiente	42
Tabla 12. Modelo 2 MCO con Orientación al Mercado como variable dependiente	42
Tabla 13. Modelo 2 MCO con Orientación al Mercado como variable dependiente. Modelo objeto de estudio	43
Tabla 14. Examen de Causalidad 1	44
Tabla 15. Examen de Causalidad 2	45

INTRODUCCIÓN

En esta investigación se analizará la influencia de la cultura organizacional y la capacidad de innovación, en el momento de definir la orientación al mercado de empresas de familia en la ciudad de Pasto. Para alcanzar este objetivo se planteó desarrollar las siguientes actividades: identificar la cultura organizacional existente en las empresas de familia de la ciudad de Pasto, determinar el nivel de respuesta ante la orientación del mercado que poseen las empresas de familia de San Juan de Pasto.

El enfoque de investigación es el cuantitativo, empleando unidades cuantificables para el análisis con recursos estadísticos; dentro de este enfoque, se tuvo en cuenta el método empírico-analítico, empleando la información que se recolectó de los propietarios de empresas de familia de la ciudad. Igualmente, se aplicó el tipo de investigación explicativo, para analizar las causas, medir y evaluar datos sobre las variables de investigación.

Para determinar la población se aplicó el muestreo por selección intencionada o muestreo de conveniencia, teniendo en cuenta la población total de las empresas de familia de la ciudad de Pasto, y la aceptación de algunos empresarios a responder la encuesta, por lo tanto, se aplicaron a 234 fundadores, propietarios y gerentes de las empresas de familia de la ciudad de Pasto. Se elaboró un cuestionario para la recolección de información. Los resultados fueron organizados y sistematizados en programas estadísticos como stata y eviews.

Para medir la orientación al mercado, se adoptaron 2 instrumentos que fueron combinados, por un lado la escala de MKTOR desarrollada por Narver y Slater (1990), en donde se utiliza una escala de 1 a 5, y la escala de MARKOR, creada por Kholi y Jaworski (1993).

Para la medición de la cultura organizacional se hizo uso de un modelo de valores en competencia desarrollado por Quinn y Rohrbaugh (1981, 1983). La cultura organizacional específicamente de empresa de familia se midió a través de la utilización de la sub-escala de cultura, de la escala F-PEC que evalúa el alcance de la influencia de la familia sobre los resultados de la empresa, elaborada por Astrachan et. al. (2002). Todas las medidas de los ítems se basaron en una escala Likert que califican el grado de aprobación o desacuerdo de la afirmación.

Para la determinación de la relación existente entre las variables analizadas, fue necesario la utilización de modelos econométricos, que permitieran establecer cuál era el comportamiento y la elasticidad que cada una generaba en la variable dependiente. La recolección de la información realizada a través de encuestas, estuvo definida con la siguiente metodología: las empresas dieron un valor de 1 a 5 con el objeto de calificar si estaban muy de acuerdo con el cumplimiento de cada pregunta (5) o si por el contrario estaban en total desacuerdo (1), a raíz de lo cual se pudo obtener la información necesaria para modelar el

problema, para cada una de las 234 empresas, hecho que también se llevó a cabo con cada ítem de las demás variables, es decir, la orientación al mercado y la cultura organizacional.

La investigación adelantada, está organizada bajo los siguientes capítulos: el primero titulado *Tema de estudio*, donde se da a conocer el título del estudio, la descripción del área problemática, donde se menciona las causas que originan el problema, la situación actual y las consecuencias si persiste en el tiempo esas situaciones desfavorables, la formulación del problema o pregunta de investigación, los propósitos general y específicos que persiguen los investigadores, y la importancia descrita en la justificación; en el segundo capítulo titulado *Marco teórico* se exponen las teorías que fundamentan la investigación como: orientación al mercado, las escalas de medición de la orientación al mercado, cultura organizacional, innovación, la relación existente entre innovación y cultura organizacional y finalmente la relación presente entre innovación y orientación al mercado.

El tercer capítulo titulado *Diseño metodológico* está dedicado a describir la metodología seguida para la realización de la investigación; en el cuarto capítulo titulado *Resultados de la investigación*, se expone la caracterización de las empresas objeto de estudio, los resultados de cada una de las variables: cultura organizacional, innovación, resultados del negocio, orientación al mercado y la incidencia de unas variables sobre otras, además se presenta el análisis y, finalmente, se encuentra la parte de conclusiones y recomendaciones.

1. TEMA DE ESTUDIO

Influencia de la cultura organizacional y la innovación en la orientación al mercado en las empresas de familia de la ciudad de Pasto.

1.1 DESCRIPCIÓN DEL ÁREA PROBLEMÁTICA

Según Jaramillo, O. (2003): “Colombia es un país que se caracteriza por mantener una actividad económica basada, principalmente, en organizaciones empresariales con un significativo crecimiento, derivado de su buen desempeño financiero, entre otros factores, donde las más pequeñas o también denominadas PYMES, junto con las microempresas, hacen parte del noventa por ciento del parque empresarial de la nación, dando como resultado el setenta y tres por ciento de los trabajos o empleos nacionales y el cincuenta y tres por ciento de la producción bruta de los sectores industrial, comercial y de servicios”.

Vélez M., D. (2005) complementa que: “de este grupo, se cuenta con una población de más del 68% de sociedades de familia”. Según América Latina Business Review (2014) “Gran porcentaje de las empresas en los países latinoamericanos y en el mundo en general son empresas de familia”.

En el boletín de PYMES se señala: “En el caso Colombiano una alta proporción de las pequeñas y medianas empresas (PYMES), son empresas familiares, las cuales aportan al Producto Interno Bruto más del 50% y generan empleo alrededor del 70%” (2006), demostrando la gran importancia que tienen este tipo de empresas en el entorno económico colombiano.

Los diversos estudios desarrollados dentro del contexto cultural y social en la empresa familiar, “consideran que tiene una gran influencia en la cultura de la empresa” (García, 2008)

Davis (1989) define la empresa familiar como “una organización en la que la política y la dirección están sujetas a una influencia significativa de una o más unidades familiares a través de la propiedad y la participación de los miembros de familiares en la gestión. Otros autores como (Astrachan & Jaskiewicz, 2008; Carr & Sequeira, 2007; Carrigan & Buckley, 2008; Lansberg, 1999; Neubauer & Lank, 1999; Preston y Lowe, 2007). La definen como una entidad organizativa en la que la propiedad, dirección y gestión reside en uno/varios grupo/s familiar/es”.

Otro de los componentes de esta investigación es la cultura organizacional, concepto definido por Schein de la siguiente manera: “El patrón de asunciones básicas inventadas, descubiertas o desarrolladas por los miembros de una compañía, para afrontar los problemas de adaptación al entorno e integración en el ambiente, que ha funcionado lo suficientemente bien para que se la considere válida y, por ello, se enseñe a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir,

pensar y sentir en lo que se refiere a esos empleados” (Schein, 1992). La cultura organizacional es entonces el conjunto de reglas, procedimientos, estilos de comportamiento y valores que dan sentido de pertenencia a los miembros de la organización, para cumplir con los objetivos y la visión de la empresa.

Corona (2005) afirma que: “Uno de los principales inconvenientes de las empresas de familia es la dificultad de garantizar su continuidad a lo largo de distintas generaciones. Sólo un 30% de las empresas de familia consiguen mantener su carácter en una segunda generación, y menos del 15% logran alcanzar la tercera. Además existe una aparente incompatibilidad entre el crecimiento, la capitalización y el mantenimiento del control de la empresa por parte de la familia, conflictos familiares, resistencia al cambio y la innovación” (p. 52).

Betancourt et al (s. f.) manifiesta que la empresa familiar puede entenderse como aquella que tiene en cuenta dos aspectos primordiales, primero, con lo que hace referencia a la propiedad, en donde cabe resaltar que el principal requisito es que la organización y la mayor parte de la empresa pertenezca a la misma familia y en segundo lugar, que mínimo dos miembros de la familia deben estar encargados de la organización y funcionamiento de la empresa.

Hult et. al. (2003) afirman que: “actualmente uno de los más grandes desafíos es el logro de la competitividad de las organizaciones. Las nuevas tendencias en tecnología y la globalización de mercados convergen en la proliferación de entornos de negocios más retadores. Las empresas deben responder desarrollando su competitividad de manera sostenible, favoreciendo las prácticas que impliquen la creación de un valor superior a los clientes”. Por otra parte Hult et al. (2004) analiza la relación que existe entre la Orientación al Mercado, la Capacidad de Innovación y la Orientación Empresarial la cual según autores como Covin y Slevin; (1989 y 1991) “es una dimensión de la postura estratégica de la empresa que se caracteriza por la tolerancia al riesgo, la proactividad y la innovación. Relacionadas con la frecuencia e intensidad de innovaciones de productos o procesos”.

Baker y Sinkula, (2002); Hurley y Hult, (1998) estudian las consecuencias positivas que generan la capacidad de innovación, la OE y la OM en los resultados de la empresa no solo parcialmente sino de una forma integral.

Es importante hacer énfasis que en la ciudad de Pasto, se ha realizado una sola investigación de empresas de familia por Bolaños, S., Pantoja, M. y Jiménez (2009), donde los resultados del estudio “el caso de las empresas de familia en el Suroccidente Colombiano” afirman que: “de las empresas encuestadas, el 70,9% cuenta con una filosofía corporativa definida y estructurada, pero que es poco conocida por los empleados ya que no se ha encaminado a los trabajadores a luchar por esa cultura y a trabajar con base en sus objetivos y metas. Según la información suministrada por los empresarios y líderes del sector, las organizaciones cuentan con procedimientos, métodos de evaluación y desarrollo empresarial, pero no son aplicados durante el desarrollo del objeto social” (p. 31).

Según Steckerl G., Vanessa (2006), la cultura organizacional es uno de los aspectos más fuertes dentro de las empresas de carácter familiar, dado que en ellas se observa de forma más

marcada el elemento cohesionador de cada una de las decisiones tomadas con respecto al funcionamiento y sostenimiento de la empresa, en donde los valores son primordiales a la hora de orientar el comportamiento y la filosofía administrativa de la orientación al mercado. Esta es una investigación realizada en la Universidad del Norte Barranquilla (Colombia), aunque es otro contexto, pero se enfatiza en la relación entre cultura organizacional y orientación al mercado.

Es evidente las falencias que se presentan en las empresas de familia de Pasto, si se tiene en cuenta el incumplimiento de aspectos de vital importancia para el éxito corporativo como son: el adecuado manejo organizacional, orientación al mercado, tendencias y modas actuales, entre otros. Un ejemplo de cómo darle solución a este problema queda demostrado en las empresas dedicadas a la construcción y acabados que son familiares de Pasto, pues su constante innovación y preocupación por el cliente, ha hecho que la preferencia por parte de los consumidores de sus productos y servicios sobre los productos de otras regiones sea significativa.

Las microempresas de familia de la ciudad de Pasto, carecen de capacitaciones en diversos aspectos como la producción, la comercialización, la administración, entre otros, que no les permite alcanzar niveles de calidad en los factores anteriormente mencionados. Por último, la tecnología utilizada es escasa y pobre, según los editores de la revista Portafolio, quienes afirman que además no pueden acceder fácilmente a procesos de innovación, lo que contribuiría significativamente en el buen desempeño financiero de las empresas en mención. (Portafolio, 2003)

Las desventajas de la empresa familiar, según el Instituto Colombiano para la Empresa Familiar ICEF (2005) se definen como: la falta de organización gerencial, debido a que no se plantea un organigrama ni funciones al interior de la empresa, es evidente también que, las organizaciones teniendo un carácter familiar, operan en relaciones de informalidad, lo que dificulta de igual manera el manejo de situaciones problemáticas, no existe tampoco un plan de negocios pues el factor predominante es la intuición y la experiencia; la falta de preparación de los miembros de la familia es un problema constante al momento de la delegación del poder.

Según Coral R., Ángela M. (s. f.) en la investigación denominada “el proceso de la empresa familiar Polo’s desde el imaginario social trabajo” en el municipio de Túquerres, Departamento de Nariño, en los resultados en cuanto a clima organizacional menciona que: “El ambiente de la fami-empresa se ve trastocado por las dificultades de comunicación y actitudes defensivas frente al conflicto que no permiten acceder al otro para promover la conciliación y el acuerdo... además las situaciones estresantes generadas por las dificultades económicas... los conflictos familiares permeabilizan el ambiente laboral”. De igual manera no existe para estas empresas un departamento de mercadeo, los miembros de las empresas de familia deben desarrollar: sondeos, chequeo de precios, pautas publicitarias, etc.; que alimentan de conocimiento a los gerentes o propietarios para la toma de decisiones en cuanto aspectos de inversión, compras u otros relacionados con el negocio. En este orden de ideas, la marca del producto, la etiqueta, el empaque, se basan en las exigencias del mercado y con los requerimientos de ley como es el caso de los productos alimenticios. Es indiscutible que la visión de los clientes es fundamental y por lo tanto estar enterado de las expectativas de ellos es clave para la toma de decisiones.

Según Esparza A., J. L., García P., D. y Gómez G., A. (2009) en las conclusiones de su estudio a las empresas de familia del sector turístico en la región de Quintana Roo (México), se resalta que:

Cuando se analizó la forma cómo las empresas de familia hacen uso de diferentes factores de competitividad, tales como la planificación estratégica, la formación y profesionalización de los recursos humanos, así como las herramientas de gestión, contables y financieras; se encontraron algunas debilidades que las empresas de familia deberían subsanar. De esa manera, es posible mencionar que las empresas de carácter familiar le otorgan gran importancia a la puesta en marcha de una compleja y minuciosa planificación de tipo estratégico, utilizan pocos recursos financieros para la formación del capital humano y no hacen uso frecuente de los instrumentos de gestión y eficiencia, como lo son los registros contables, los diversos análisis económicos, la planificación de orden estratégico y el Balanced ScoreCard, lo que acrecienta los problemas con respecto a la planificación empresarial y no brindan herramientas para realizar innovación en productos y servicios que respondan a las necesidades de la empresa, tampoco es posible realizar un análisis detallado y rápido de la situación financiera de la empresa, pues no se cuenta con un sistema de contabilidad tecnificado.

En los resultados de la investigación de las empresas de familia del sector comercio en Tijuana, b.c., México, realizada por Flores Ortiz, M. V. Vega-López, A. y Chávez Moreno, E. A. (2015) se determina que:

En lo que se refiere a la cultura organizacional adoptada por las empresas de tipo familiar, especialmente del sector del comercio, es posible recalcar la existencia de un buen ambiente y comunicación entre los miembros de la compañía. Además, dentro de este ítem existe la capacidad de adaptarse a los diversos menesteres familiares, a partir de lo cual se hace necesario la formulación de una visión, una misión, unos objetivos, valores y principios que permiten que la empresa siga el rumbo deseado, se proyecte hacia el futuro y establezca sus propósitos y responsabilidades fundamentales a raíz de su funcionamiento.

En las conclusiones de la investigación “experiencia generacional y transmisión de poder como elementos de la cultura organizacional en empresas de familia de Campeche, México, realizada por Quijano G., R. A. Arguelles M., L. A. Sahuí M., J. A. Magaña Medina, D. E. (2015) se expresa que:

La cultura empresarial se manifiesta por la forma tan individual en la que el socio fundador ha dirigido la empresa según su propia visión del vínculo empresa-familia, al manifestar que involucrarse en el negocio familiar ha tenido una influencia positiva en su vida, lo que coincide con lo especificado en los estudios desarrollados por Forcadell et al. (2001) y Tokarczyk et al. (2007) y adicionalmente consideran que aún hay mucho que esperar de la empresa sobre una base de largo plazo. La mayoría de los entrevistados no perciben que su familia y el negocio compartan gran parte de sus valores, lo que puede desembocar en la

presencia de futuros conflictos tal como lo previenen Lee y Rogoff (1996) dependiendo de la actitud que finalmente adopten los integrantes de la organización en el desarrollo de la operación (Vilaseca, 2002) y (Sorenson, 1999).

Algo relevante en las empresas de familia en la ciudad, es el nivel de injerencia que poseen los fundadores o propietarios sobre las decisiones en la estructura de mando, (Víctor Hernando Macías Ramírez, 2011) en muchas ocasiones los mandos relativamente medios no tienen la suficiente autonomía para la toma de decisiones, éstas deben ser consultadas con el propietario o gerente; debido a que se han asumido estructuras organizacionales porque se han sugerido o porque otras empresas las poseen pero no ha existido el suficiente empoderamiento y formación para el debido enrolamiento por parte de los miembros de la empresa; en algunos casos se tienen personas con cargos como gerencia comercial, administrativa o financiera, pero no tienen un manual de funciones, no presentan informes a gerencia y no construyen planes de acción para su cumplimiento en la empresa. Sin embargo, si llevan un registro de sus operaciones y calculan niveles de rentabilidad y crecimiento con el acompañamiento muchas veces de un contador público quien hace las veces de asesor gerencial.

El desempeño organizacional que tiene una empresa, según Camison y Cruz, se considera como un aspecto clave al momento de realizar la planeación estratégica, no obstante posee un carácter complejo y poco observable razón por la cual no es medible (Camisón & Cruz Ros, 2007), otros autores en contraposición, como Perez y Cortez afirman que el desempeño de una empresa puede medirse con los datos financieros de la misma, (Perez Zapata & Cortéz Ramírez, 2009), mientras que Eccles de igual manera este puede ser medido por medio de la satisfacción del cliente, el impacto de la empresa en la sociedad o la cuota de mercado que tiene, aspectos que pueden dar una visión integral, (Eccles, 1991)

Es necesario que en las empresas de familia de Pasto se investigue sobre la existencia de una aplicación integral de la filosofía del marketing, implantado por el departamento de marketing a toda la empresa, con una adecuada orientación al consumidor y al mercado; integrada en el proceso de planificación estratégica; con resultados verificables, en donde la orientación al mercado se conciba como la filosofía de la empresa, con un apropiado procesamiento de la información relacionada con el mercado, y una interacción de la información relacionada con el mercado hacia todas las dependencias, y como generador de aprendizaje organizacional.

El desempeño organizacional de una organización, puede verse permeado por la influencia de la cultura organizacional en la orientación al mercado que posee una empresa y en este caso la situación vivenciada por las empresas de familia pastusas. Según el estudio “análisis de la orientación al mercado y la cultura organizacional de las pequeñas empresas de la industria de artes gráficas local” realizado por Ávila, B. & L., Héctor (2009):

Se logra concluir, gracias a los diversos análisis estadísticos, que sí existe relación entre la orientación al mercado y la cultura organizacional que caracteriza a la industria de artes gráficas local. Las empresas que registran mayor orientación al mercado se caracterizan por una cultura organizacional emprendedora y en aquellas con menor orientación al

mercado predomina la cultura organizacional de consenso, es decir, de conformidad entre los miembros que integran la empresa.

1.1.1 Formulación del problema

¿Cómo influye la cultura organizacional y la innovación en la orientación al mercado de las empresas de familia de la ciudad de Pasto?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo General

Analizar la influencia de la cultura organizacional y la innovación en la orientación al mercado de las empresas de familia de la ciudad de Pasto.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar y medir la cultura organizacional en las empresas de familia de la ciudad de Pasto.
- Determinar la capacidad de innovación en las empresas de familia de la ciudad de Pasto.
- Reconocer el nivel de orientación al mercado que poseen las empresas de familia de la ciudad de San Juan de Pasto.
- Generar recomendaciones para los actuales propietarios/directivos de las empresas de familia y para sus sucesores, al objeto de informarles y direccionarlos en el proceso de la orientación al mercado.

1.2 JUSTIFICACIÓN

Reconociendo la importancia de las empresas de familia con respecto al PIB nacional y la generación de empleo como lo plantea el informe que realiza la revista portafolio en el análisis de las PYMES citado anteriormente, y a que la empresas de familia componen una parte significativa del total de empresas de Pasto, es importante reconocer los factores que son influyentes al momento de determinar la capacidad de orientación al mercado, es especial la innovación y la cultura organizacional, se reconoce a través de las clases magistrales recibidas de teoría del mercado, que la orientación al mercado es un factor que no es tomado en cuenta por los administradores, gerentes o dueños de empresas de familia de Pasto, con la investigación se busca determinar la razón por la cual esta no se realiza, y recomendar acciones para la aplicación de la misma, mejorando de esta manera la competitividad por medio de la mejora y diversificación de productos si el mercado lo requiere.

Con el desarrollo de la investigación sobre la empresa familiar y su influencia tanto de la cultura organizacional, la innovación y la orientación al mercado, se pretende que sea útil para futuras investigaciones que pretendan estudiar estas problemáticas, reconociendo inicialmente que este tema no se ha desarrollado con anterioridad.

La investigación al abordar temas como la orientación al mercado y la innovación, servirá como precedente para la aplicación de mejoras que los directivos de las empresas de familia deseen realizar. La información consignada en el análisis puede servir en especial para aquellos directivos que no pertenecen al núcleo familiar dueño de la empresa.

Las organizaciones familiares nacen de la necesidad de subsanar necesidades tanto externas (productos y servicios) como internas (empleo para los miembros de familia), por tanto este estudio consigue relevancia en el hecho de que se abarca una gran cantidad de personas que pueden verse beneficiadas con una mejor competitividad.

Este trabajo de investigación resulta novedoso, teniendo en cuenta que en la región se han identificado muy pocos trabajos sobre empresas de familia y ninguno sobre la relación de cultura organizacional y orientación al mercado.

Se considera verdaderamente relevante considerar en principio qué incidencia tiene la cultura organizacional en la orientación al mercado, esto debido al retraso que se evidencia en informes del Banco de la República con respecto a la situación de las empresas Pastusas, como será citado a continuación, de igual manera reconociendo la innovación como fuente fundamental de la competitividad según autores como Khan, se hace necesario de igual manera considerar qué incidencia tiene esta en la orientación al mercado. La interacción entre estas dos variables revelará un diagnóstico importante al momento de analizar no solo las empresas de familia sino las empresas Pastusas como tal, pues estas reflejan la situación económica de gran parte del sector económico regional.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 ORIENTACIÓN AL MERCADO

La orientación al mercado es un concepto, que desde hace años atrás, ha sido comprendido de diversas formas. Algunos autores como Trustrum (1989), lo asimilan como la orientación al marketing, mientras que Shapiro (1988) lo interpreta como la orientación al cliente, no obstante, es utilizado de manera general para referir al gran menester que encuentra la empresa de adaptarse a los cambios del entorno, ya sean ocasionados por factores económicos, como sociales, culturales, políticos o medioambientales.

La orientación al mercado es una filosofía impulsada por las organizaciones o empresas con el objeto de integrar las distintas funciones de carácter organizacional y así, poder maximizar el monto de utilidades obtenidas (Grönroos, 1989; Chang y Gheng 1993; Kohli y Jaworski, 1989). Hooley, Lynch y Shepard (1990), relacionan el concepto de orientación al mercado con una cultura empresarial basada en la filosofía del marketing, es decir, dirigida a la satisfacción de las necesidades y deseos de los clientes y a la adaptación a sus cambios en cuanto a gustos y preferencias, calidad demandada, etc.

Kohli y Jaworski (1989) plantean que la orientación al mercado no es fundamentalmente aquella dirigida al análisis del marketing dentro de la empresa, y su misión se sitúa fuera del departamento de marketing para facilitar su aceptación por las unidades no-marketing.

Kohli y Jaworski en 1990 (Ynzunza Cortés & Izar Landeta, 2013), “reflexionan acerca de las aptitudes que se derivan de la orientación al mercado y plantean que es una fuente de ventaja competitiva con un efecto sobre el desempeño financiero y de mercado y prueban que efectivamente las empresas que están orientadas al mercado tienen un desempeño significativamente mayor que aquellas empresas con menor orientación, especialmente en factores que se relacionan a la rentabilidad obtenida por la empresa, la adaptabilidad de la misma ante los cambios en el entorno, la satisfacción de las necesidades y deseos del cliente, etc.”; lo cual permite recalcar que la orientación al mercado, enfocada principalmente al comportamiento, hace visible que la inteligencia generada en el mercado puede desprenderse de diferentes actitudes y maneras de comportamiento de los empleados y solventar, de manera oportuna y anticipada, las necesidades que existen día a día en el mercado.

La inteligencia del mercado tiene mucho que ver con la orientación al mercado; es decir, resulta de total importancia que las empresas y organizaciones coordinen todas sus áreas funcionales con el objetivo primordial de desarrollar una cultura que permita crear comportamientos entre empleados dirigidos específicamente a las necesidades de los clientes, es decir, que se interesen cada vez más por buscar la forma de brindar mayor satisfacción al cliente y sus necesidades.

Armario & Cossio (2001) afirman que los aportes de Kohli y Jaworsky (1990) y de Narver y Slater (1990), proporcionan una base teórica considerablemente pertinente a la hora de argumentar con fundamentos válidos la relación entre la variable orientación al mercado y los resultados percibidos por la empresa, particularmente el nivel de utilidades y/o rentabilidad. En especial, estos últimos afirman que la orientación al mercado y la cultura organizacional se relacionan, especialmente, cuando llega la hora de crear e impulsar estrategias y comportamientos que den origen a un producto o servicio superior, más innovador y de calidad para los clientes y, a raíz de ello, se promueve la mejoría de los resultados obtenidos por la empresa u organización, tanto económicamente como de posicionamiento en el mercado.

Camarero y Garrido (2008) afirman que aunque existen en la literatura grandes aportes diferenciados de diversos autores sobre la orientación al mercado, (por ejemplo: Sigauw, Brown y Widing, 1994; Greenley, 1995; o Pelham y Wilson, 1996), las propuestas mayormente aceptadas han sido aquellas emanadas por Narver y Slater (1990), que se centra en la perspectiva cultural de la orientación al mercado, y la de Kohli y Jaworski (1990) enfocada en la perspectiva del comportamiento.

Dentro de la orientación al marketing, el estudio prioritario del cual se encarga es acerca a las relacionadas técnicas del marketing, cuya diferencia con la orientación al mercado radica, fundamentalmente, en que este último está concebido como una concentración integral de la filosofía del primero. La orientación al marketing es dirigida por el departamento o área de marketing, en especial, y de toda la empresa, en general, donde la responsabilidad recae sobre el director de la dependencia y en el director general.

Webster (1988) plantea la necesidad de considerar cuatro requisitos relacionados a la orientación al mercado que una empresa interesada en este, debe cumplir. El primero hace referencia a que la organización debe tener claramente definida su orientación al consumidor y al mercado; el segundo que dicha orientación se integre al proceso de planificación estratégica; tercero, que la empresa disponga de los medios e instrumentos adecuados, además del capital humano, enfocados en el desarrollo de diversos programas y técnicas de marketing y finalmente, que los resultados derivados de dicha aplicación, resulten medibles en función de variables de mercado, es decir, ya sea mediante razones y estados financieros y contables, principalmente.

Las actuales exigencias del mercado obligan a la implementación de un manejo global en todas las dependencias e instrumentos de la organización, sobrellevando la visión que se tiene de la orientación al marketing. Así surge la orientación al mercado.

La orientación al mercado es una táctica competitiva desarrollada por algún tipo de organización, cuyo propósito principal radica en el alcance eficiente de los objetivos instaurados a raíz del nivel de satisfacción que se desea ofrecer a los usuarios demandantes del producto o servicio, suponiendo que dicho nivel de satisfacción conlleva a una mejor posición en el mercado, es decir, sobrelleva resultados positivos en el largo plazo.

El objetivo principal de la orientación al mercado según algunos autores es la completa satisfacción de las necesidades y los deseos de los clientes, para lo cual es necesario generar un

incremento de valor a los productos y/o servicios ofertados, objetivo que se logra a partir de la obtención de información de oferentes y demandantes (Rivera, 1995).

Para Kohli y Jaworski, la orientación al mercado se caracteriza por tres elementos básicos: orientación al cliente, integración y coordinación de funciones en la empresa y orientación al beneficio. A raíz de dichos enfoques, se incluye todo lo correspondiente a la obtención de la información necesaria para poder responder ante los cambios de la competencia y de las preferencias de los usuarios y/o consumidores, todo lo anterior logrado a partir de la constante comunicación entre las distintas áreas que conforman la empresa, enfocadas en dar una respuesta oportuna ante dichos cambios y necesidades.

Narver y Slater (1990) afirman que la orientación al mercado está constantemente regida por dos criterios de decisión: en primera instancia, se encuentra la rentabilidad que otorga el proyecto constituido, ya sea de ofertar bienes o servicios para satisfacer necesidades, y segundo, la perspectiva que tiene la empresa a largo plazo.

La AMA (2004) define el marketing como “Un conjunto de procesos dirigidos a crear, comunicar y distribuir valor a los clientes y a gestionar las relaciones con éstos mediante procedimientos que beneficien a la organización y sus grupos de interés, además, se especializa en dar valor a los clientes como valor añadido, un diferencial que constituye una ventaja competitiva. No obstante, el marketing se refiere también, a tener en cuenta a funcionarios, proveedores, intermediarios, etc., incluyendo un componente de innovación y filosofía organizacional orientada al mercadeo, teniendo en cuenta principalmente al entorno”, en el momento que se desea hablar mas profundamente de la orientación al mercado que debe poseer una empresa para considerarse competitiva en el mercado, se hace necesaria una herramienta como el marketing, que permita, el estudio del comportamiento de clientes tanto internos (empleados), como externos (consumidores de productos y servicios).

Blesa (2000) opina que la orientación al mercado, es “el comportamiento coordinado de las diferentes funciones de la organización dirigidos a buscar y recoger información de los consumidores, de la competencia y del entorno; diseminar dicha información por la organización y diseñar e implementar una respuesta acorde con la información obtenida, basándose para todo ello en la identificación y construcción de capacidades distintivas de la organización, con el objetivo de satisfacer a los consumidores proporcionándoles un valor superior”(p. 80).

La orientación al mercado ha sido validada empíricamente como la manera de aumentar el desempeño organizacional. Narver y Slater (1990) y Kohli y Jaworski (1990) “le dan dos perspectivas: una es la orientación al mercado como una cultura organizacional que forja los comportamientos acordes para generar un valor superior para los consumidores y, por lo tanto, un mayor desempeño sostenible de la empresa, en donde se ubican principalmente, todos los valores, principios, actitudes y creencias que influyen, de una u otra manera, la estructura y comportamiento de carácter organizacional y sus resultados con el paso del tiempo. De esa manera, la orientación al mercado se conforma por tres etapas: la orientación al cliente, la orientación a la competencia, y la coordinación interfuncional”.

Kohli y Jaworski (1990) establecen que la orientación al mercado se fundamenta en un enfoque esencialmente comportamental, donde a partir de la conducta y las aptitudes que toman los empleados dentro de la empresa, da paso a la generación de inteligencia de mercado y diseminación de información entre las distintas dependencias organizacionales, con el objeto primordial de responder oportuna y anticipadamente a las necesidades del mercado. La inteligencia de mercado es el punto de partida de la orientación al mercado.

Los dos enfoques estudiados conforman propuestas complementarias. Mientras que Kohli y Jaworski (1990) consideran que el desarrollo de la inteligencia de mercado dentro de una organización es fundamental para lograr una mayor orientación al mercado y por ende, un mejor desempeño financiero a largo plazo, Narver y Slater (1990) manifiestan que la adopción de valores y principios organizacionales permiten una mayor integración con el mercado; es decir, no es suficiente acceder a la información de la forma más oportuna posible, hay que diseminarla entre el personal para poder responder oportunamente a los cambios en el mercado. Para lograr este objetivo, la primera perspectiva resalta la necesidad de que la organización desarrolle una cultura para crear los comportamientos entre los empleados que vayan dirigidos al cliente, mediante la coordinación de todas las áreas funcionales.

La Orientación al Mercado según Keith (OM) es una “filosofía directiva” promotora de la determinación y satisfacción de todos y cada uno de los menesteres que poseen los usuarios y/o consumidores dentro de un mercado específico, de una manera más eficiente y eficaz que la competencia. En la estructura directiva y organizacional de la empresa se busca, entre otros, lograr una sostenibilidad y rentabilidad empresarial, motivo por el cual, a pesar de que en un inicio las organizaciones se enfocaron en orientarse fundamentalmente a la producción o servucción, hoy en día se orientan con mayor interés al área de ventas y de marketing (Keith, 1960).

Esta idea fue sustituida por las investigaciones elaboradas por investigadores de marketing como Narver y Slater (1990), Kohli y Jaworski (1990), Deshpandé, Farley y Webster (1993), y Day (1994), quienes pretendieron crear una teoría organizada de la OM mediante escalas de medición, donde se enfatiza que las empresas tienen la posibilidad de estar más o menos orientadas al mercado, frente a la visión tradicional de que las empresas tienen que estar orientadas alternativamente a la producción, o a la venta o al mercado.

2.2 MEDICIÓN DE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO

Según autores como Maatooft y Tajeddini (2011) “el enfoque de la orientación al mercado es la habilidad de las organizaciones para relacionarse con su entorno, para anticiparse a las necesidades del mercado y crear una relación a largo plazo con sus clientes, proveedores y miembros del canal de distribución”. Además para Schindehutte, Morris y Kocak, (2008) “un

alto grado de OM otorga a las organizaciones una mayor propensión para conseguir sus objetivos”.

Para la investigación, se tendrá en cuenta las propuestas realizadas por Narver y Slater (1990), quienes afirman que la OM es una filosofía generadora de diversas actitudes que permiten crear un valor superior para los clientes o usuarios, con el objetivo de adelantarse a la competencia y obtener una ventaja competitiva y mejorar los resultados. La OM es un constructo unidimensional formado por 3 componentes de comportamiento que tienen la misma importancia: orientación al cliente, orientación a la competencia y coordinación interfuncional; junto a 2 criterios decisionales: enfoque a largo plazo y orientación al beneficio” (1990).

Se consideran las escalas desarrolladas por Kohli y Jaworski (MARKOR), en 1993; y Narver y Slater (MKATOR), en 1990, como las de mayor importancia. Estudios recientes como los de Camarero y Garrido (2011), Carbonell y Rodríguez (2010) y Coltman *et al.*, (2008) han corroborado dichas mediciones a través de sus aplicaciones en distintos estudios, como constructo formativo de la orientación al mercado.

Deng y Dart (1994) propusieron un nuevo método de medición que contiene cuatro ítems nombrados a continuación: “orientación al cliente (12 variables), orientación a la competencia (6 variables), coordinación interfuncional (8 variables), énfasis en los beneficios (7 variables) y una dimensión que es de carácter menos específico y que está compuesto, a su vez, por 4 variables referidas, principalmente, a la orientación al producto, las ventas, el marketing y la orientación social del marketing”.

Rivera (1995 a y b) propone una nueva escala que ayuda a medir la orientación al mercado tomando una mirada más estratégica, es decir, que idea una escala integrada por 62 ítems, los cuales tienen mayor confianza en cuanto a la medición que se obtiene a raíz de su aplicación, además de permitir identificar “las acciones concretas de análisis, coordinación y tácticas competitivas que deben desarrollar para conseguir alta *performance* en sus empresas” (Rivera, 1995b, p. 35).

En la propuesta de Kohli y Jaworski (1990), la OM se entiende como un conjunto de tres actividades organizativas específicas, relacionadas con el procesamiento de la información, que permitirán a las empresas satisfacer efectivamente las necesidades de los consumidores.

Estas actividades, o comportamientos, constitutivos de la OM son:

- Generación de información sobre el mercado
- Disseminación de la información en la empresa
- Diseño e implantación de una respuesta derivada.

2.2.1 Generación de información

La recolección de la información y su organización para su posterior análisis, hacen el primer paso de la orientación del mercado. Con la generación de la información la toma de decisiones presentes y futuras de la organización puede realizarse de manera satisfactoria, pues se tienen en cuenta los requerimientos de la empresa y principalmente los objetivos de la misma. Siendo la generación de la información el primer paso que una organización debe realizar al momento de realizar una orientación al mercado se hace necesario que todas y cada una de las dependencias de la empresa se comprometan con este objetivo. De acuerdo a investigaciones realizadas por varios autores, las organizaciones orientadas al mercado son capaces de recolectar mayor información del mercado, y crearla con mayor prontitud.

La información recolectada le permite a la empresa efectuar más transacciones, incrementar la rentabilidad, disminuir trabajo en los empleados, reducir el costo de cada transacción, entre otros

2.2.2 Diseminación de la información

Consiste en que la información sea difundida a todas las dependencias de la empresa u organización, con el objeto de interconectarlas y actuar en el mismo sentido, para que la información originada en cada área será comunicada a los integrantes de otras áreas con el objetivo de realizar la toma de decisiones de manera conjunta y a la implementación de actividades relevantes para la empresa, (Maltz, 1996)

Para Maltz y Kohli es necesario establecer estrategias que permitan dar a conocer la información del mercado, ya sea a través de la organización de métodos de comunicación formal e informal entre sus integrantes, charlas con los miembros y empleados pertenecientes a todas las áreas sobre temas relevantes del mercadeo o acerca de estrategias implementadas por la competencia, análisis del grado de satisfacción de los clientes y sobre los requerimientos futuros de los consumidores.

Según Maltz y Kohli (1996), la diseminación de la información entre las diversas dependencias de la empresa se caracteriza tanto por el número de eventos de difusión de información en un lapso de tiempo establecido como de su nivel de validez y confiabilidad. Por otro lado, Álvarez, L., Santos M. & Vázquez R. (2001) la definen como la diseminación interna de la inteligencia generada a través de la implementación de los distintos procesos, de modo que sea comprendida por todos los departamentos, áreas e individuos que configuran la organización.

2.2.3 Diseño e implantación de una respuesta

El diseño e implementación de una respuesta se caracteriza por llevar a cabo un planteamiento y puesta en marcha de distintas estrategias que permitan realizar un minucioso estudio de la

demanda, la actuación de la competencia y el ambiente que influye sobre la organización, para lanzar al mercado productos o servicios con valores agregados o añadidos.

Según Álvarez, L., Santos M. & Vázquez R. (2001) es el diseño y puesta en práctica, en la que participe conjuntamente toda la estructura organizativa, de una acción de respuesta que suponga la satisfacción de las necesidades de los clientes previamente identificadas.

2.3 CULTURA ORGANIZACIONAL

A partir de la década de los años ochenta, la orientación al mercado fue entendida como la cultura organizacional de las empresas. Existen algunos autores que relacionan la orientación al mercado con orientación al consumidor (Deshpandé y Webster, 1989; Deshpandé et al. 1993) y la detallan como “el conjunto de creencias que pone los intereses de los clientes en primer lugar -aunque sin excluir los de otros participantes, tales como los propietarios, los directivos y los empleados-, para lograr una empresa rentable a largo plazo” (Deshpandé et al, 1993, p. 27). La satisfacción al cliente se torna fundamental en todas y cada una de las empresas que han decidido orientar sus intereses al mercado, teniendo en cuenta que debe ser una acción dirigida desde los niveles tanto superiores como inferiores de la organización, para de esa forma lograr un espacio óptimo para la toma de decisiones con respecto a su actuación y su relación con el mercado.

Narver & Slater (1990) (Slater & Narver, 1995), quienes plantean que las empresas que dirigen su mirada hacia la orientación al mercado están directamente orientadas al consumidor y a cumplir sus deseos de demanda y a la competencia y sus estrategias; a partir de la cual ven la necesidad de coordinar las distintas áreas y dar una respuesta oportuna a los requerimientos del mercado, donde los principios, valores, actitudes y creencias encaminadas al tema, estimulan a la empresa para determinar las principales características de lo que realmente desea el consumidor. Los niveles directivos de las organizaciones captan información del entorno, la analizan y les sirve como base para la toma de decisiones y la obtención de ventajas competitivas, además de dar respuestas reactivas y proactivas.

Desphande y Webster (1989), manifiestan que la cultura organizacional es un modelo enfocado en valores y creencias compartidas que le proporcionan cierto significado a los miembros de una organización y les proveen las reglas de su comportamiento dentro de la misma (Páramo, 2001: 9). Cada organización se establece como una unidad de carácter económico y social distinta de las demás, con fundamentos propios, valores, principios, creencias, formas de actuar, métodos, estructuras y estrategias con base al rol que ha desempeñado el fundador de la empresa.

Cuando a cultura organizacional se refiere, Zapata, A. (2004) formuló para esta un modelo de análisis multidisciplinario, conformado por elementos como la identificación e historia de la organización, entorno social o cultura externa, lenguaje y la comunicación, plan de empresa,

sistema de producción de bienes materiales y sociales, los servicios, las relaciones con personas, el poder y el liderazgo de las mismas y las formas de ser de los directivos, teniendo en cuenta sus culturas y sus identidades. Así pues la cultura organizacional es una de las mayores prioridades a la hora de establecer una empresa y designar las actividades a realizarse a lo largo de la ejecución del proyecto como ya lo han planteado los diferentes autores, se debe además hacer uso de distintas estrategias que permitan lograr el objetivo primordial, como lo son la misión, la estructura organizacional, las capacitaciones, la relevancia que posee cada una de las dependencias de la empresa, etc., además de las creencias, valores y fundamentos en los cuales se basa el comportamiento de todos y cada uno de los integrantes de la organización.

2.4 INNOVACIÓN

Diversas investigaciones se han encaminado al estudio y análisis de los procesos de innovación y su concepción general; no obstante el problema se hace evidente al determinar como tal qué es la innovación.

Schumpeter en su libro *Teoría del desenvolvimiento económico*, ha definido la innovación como la introducción en el mercado de un nuevo producto, un nuevo método de producción o una nueva manera de hacer las cosas, (Schumpeter, s. f.)

Seaden & colaboradores (2003) afirman que: “la innovación implica el desarrollo de nuevos productos y el establecimiento de nuevos procesos o teorías de carácter administrativo, con el objeto de aumentar la eficiencia, la eficacia y la productividad de la organización”. Por su parte, Van de Ven (1986) especifica que: “la innovación, es el desarrollo y la puesta en marcha de ideas nuevas, partiendo de la premisa que plantea que es el talento humano y la importancia de la generación de nuevas ideas, las que permiten crear procesos competitivos”.

La definición otorgada por el manual de Oslo (Jansa, 2010) con respecto al término innovación es muy parecido a los antes mencionados, no obstante, contiene la diferencia de incluir al concepto todas las mejoras que se haga a los productos ya existentes en el mercado, a los procesos productivos, a los métodos utilizados para su comercialización, entre otros.

En el manual de Oslo (2010) las actividades innovadoras hacen alusión, exclusivamente a las operaciones científicas, tecnológicas, organizativas, financieras y comerciales que conllevan a la introducción de nuevas ideas o mejoras de las ya existentes. Entre los principales tipos de innovación cabe mencionar a aquellas ocasionadas sobre el producto, sobre el proceso de producción, sobre las estrategias de mercadotecnia y sobre la organización productiva y empresarial.

La innovación se ha desarrollado de la mano de aquellas políticas que adelantan ciencia y tecnología e incluso de las relacionadas con el desarrollo industrial, reconociendo que el conocimiento es capaz de desempeñar un papel relevante en el progreso económico de los países que tienen la oportunidad de aprovechar este potencial, (OCDE, 2005)

El concepto de innovación está asociado al cambio. Los innovadores no son inventores, sino hombres de empresa o "emprendedores", de los cuales surge la innovación gracias a la introducción de nuevas combinaciones entre los factores productivos (Schumpeter, 1934). El concepto innovación es asociado generalmente con cambios que se deben realizar para el mejor funcionamiento de la empresa.

La innovación según la OCDE, consiste en combinar procesos existentes con el desarrollo de tecnologías, y conocimientos en áreas específicas, a fin de encontrar nuevos productos y servicios que satisfagan las necesidades de los consumidores, entendiendo inicialmente el mercado como tal.

Según Parra (2006): “las innovaciones orientadas a satisfacer las necesidades de un mercado son exitosas comercialmente cuando logran ser aceptadas por los consumidores. No se trata de inventar sino de cubrir necesidades. Una condición esencial de la innovación es su aplicación exitosa a un nivel comercial, buscando sobrepasar y sorprender a los clientes; no obstante, hoy en día la innovación incluida en los productos y en los procesos organizacionales, crean nuevos productos y/o servicios, que aunque las personas no lo necesiten, a raíz de los instrumentos utilizados en la mercadotecnia, los hacen ver como necesarios y crean su propia demanda (ejemplo: Las redes sociales)”.

Mediante la innovación se puede elevar la posición competitiva de las empresas, con la inclusión de nuevas tecnologías para la producción o comercialización de un producto o servicio, el proceso de innovación hace referencia, particularmente, al desarrollo de diversas actividades que además de incluir actos de carácter científico y tecnológico, incluye acciones encaminadas al mejoramiento de la organización de las empresas, a la utilización de nuevos instrumentos financieros e incluso comerciales. “para quienes analizan la innovación como fenómeno portador de transformaciones en gran escala, esta es la base de lo que hoy se denomina como sociedad del conocimiento y es también uno de los motores de la globalización” (Albornoz, 2009).

Tidd (2001) realiza una relación entre innovación y organización cuando afirma que la innovación y las mejores prácticas en torno a ella varían de acuerdo al comportamiento de distintos factores, a raíz de lo cual resulta importante determinar las estructuras organizacionales más adecuadas para entornos específicos.

Damanpour (1991) expresa que existe una correlación entre los tipos de innovación organizacional y las características de la organización puede ser radical cuando el proceso de innovación significa grandes cambios en la estructura organizacional y en las actividades realizadas por la empresa, puede considerarse incremental, cuando se realiza un cambio pequeño en prácticas actuales. Cuando los cambios se hacen a nivel de la estructura empresarial o en el talento humano se habla de una innovación administrativa, los cambios en los productos por su parte se toman como una innovación técnica o de productos, si existen productos completamente nuevos entonces se habla de una innovación de procesos.

Para lograr mantener o incrementar el nivel de desempeño de las organizaciones para Damanpour, la innovación administrativa y técnica, ambas balanceadas, conllevan mejores resultados que la adopción de una sola de ellas. Mientras que las innovaciones de carácter técnico promueven la efectividad organizacional, las innovaciones de tipo administrativo son necesarias para obtener un balance entre la estructura social y el sistema técnico de la organización (Damanpour et. al, 1989).

Dinapyme (s. f.) expresa que el proceso de innovación no significa necesariamente la aplicación de tecnología, puesto que en muchos casos, dicho proceso resulta de la combinación de muchos elementos ya existentes e incluso de la mejora de productos que ya se encuentran en el mercado, enfrentándose a algunas teorías que afirman que existe una relación directa entre innovación y tecnología.

Vilaseca & Torrent (2003 a, b) expresan que son las empresas los agentes económicos responsables de las mejoras presentadas en los niveles de productividad de las economías modernas en los últimos años.

La innovación, entonces, hace parte de un proceso que implica aprendizaje a partir de la aplicación de conocimiento y la generación del mismo, puesto que “las ventajas provienen no sólo de la cooperación sino también de la competencia y los cambios pueden ser radicales o incrementales. (Vilaseca & Torrent, 2003 b).

La innovación transforma de esta manera a la sociedad mediante la recolección de las influencias del entorno, se transforma la empresa a través del conocimiento adquirido y este conocimiento se vierte nuevamente en el mercado, transformándolo a su vez en una nueva realidad que modifica, la actuación de la empresa.

Wörterter (2009) afirma que las acciones que se traducen en traspaso de tecnología derivan una gran comercialización de productos o servicios innovadores; puesto que a medida que se transfiere tecnología de un lugar a otro, el desempeño de las empresas que la adoptan mejora sustancialmente frente a las que no. Otro autores como Claver, Llopis, entre otros, afirman que “La innovación le permite a una organización crear valor a través del desarrollo de un nuevo conocimiento o por usos nuevos del conocimiento existente” (Claver, Llopis, García y Molina, 1998; Daft, 1978; Damanpour, 1987; Evan y Black, 1967; Wolfe, 1994). El proceso de innovación está determinado principalmente por la utilización de nuevos productos servicios o ideas que ayudan en la búsqueda de nuevos métodos organizacionales y técnicas de administración empresarial. (Jamrog, Vickers y Bear, 2006).

En el departamento de Nariño es importante reconocer que la innovación debe ser adoptada de ciudades como Bogota y Cali, no obstante según el Banco de la Republica las vías de comunicación de Nariño no son adecuadas para el tráfico de tecnología e información produciendo así aislamiento, “problemas de la economía de Nariño y de la subregión pacífica están relacionados con la situación de orden público, por la presencia en su territorio de guerrillas y paramilitares, cultivos ilícitos, fumigación aérea (la cual incide negativamente en la

agricultura legal como la de palma africana), derrumbes en lacarretera Pasto-Tumaco y el mal estado de las vías secundarias en toda la región” (Hoz, 2007).

Existen autores como Narver & Slater (1990) (Slater & Narver, 1995), quienes plantean que las empresas que dirigen su mirada hacia la orientación al mercado están directamente orientadas al consumidor y a cumplir sus deseos de demanda y a la competencia y sus estrategias; a partir de la cual ven la necesidad de coordinar las distintas áreas y dar una respuesta oportuna a los requerimientos del mercado, donde los principios, valores, actitudes y creencias encaminadas al tema, estimulan a la empresa para determinar las principales características de lo que realmente desea el consumidor, por lo cual la cultura organizacional y la innovación es vital para el desempeño de la empresa.

2.5 RELACIÓN ENTRE INNOVACIÓN Y CULTURA ORGANIZACIONAL

Terzagli, F. (2010) expresa que actualmente las empresas se ven en la obligación de producir y otorgar al mercado bienes y servicios nuevos con el objetivo de establecer ventajas que les permitan competir y satisfacer las necesidades existentes en el entorno, agregando, además, sistemas innovadores de producción que les permita disminuir los costos de producción u operación y mejorar su productividad.

Las empresas deben generar situaciones y un ambiente de trabajo que beneficie la creación de nuevos productos y adopte nuevas tecnologías. Para esto es de gran valor e importancia la colaboración y el compromiso del talento humano involucrado en los proyectos de la empresa.

Alcanzar una verdadera cultura organizacional, es cuestión de la implementación de una nueva cultura que se oriente a la adopción de prácticas innovadoras, como una forma de pensar y de actuar que crea, desarrolla y establece valores, convicciones y actitudes para adoptar y motivar a la generación de ideas y cambios y de esa manera obtener una mejoría en el funcionamiento de la empresa afirma Joaquin Gairin de la Universidad de Barcelona (Sallán, 2000).

Investigadores como Tellis, Prabhu y Chandy, que han analizado más de 700 empresas innovadoras, han inferido que la fuente de su éxito radica en la cultura organizacional, incluyendo en la aplicación de esta elementos como, la identidad y el cuidado del medio ambiente, ejemplos de los resultados de la aplicación de la cultura organizacional innovadora son Facebook, Google, o Aplee, mientras que las empresas Coca Cola, Sony, entre otras hace énfasis en la creación e innovación constante con la identidad de su empresa. De igual manera la innovación también se ve reflejado en la implementación de procesos amigables con el medio ambiente como lo hace la empresa nariñense Mister Pollo.

Los recursos, procesos y acción de evaluar el éxito empresarial, que se pueden medir cuantitativamente con mayor facilidad han tomado un mayor grado de importancia en el estudio de la cultura organizacional, por el contrario, los valores, el comportamiento y el

clima organizacional, se han relevado por su dificultad de medir. En los seres humanos, los valores vinculados, son imperceptibles, por lo tanto es complicado medirlos, pero se constituyen en aspectos fundamentales para la construcción de la cultura empresarial de innovación.

Otro aspecto importante para tener en cuenta en el momento de realizar procesos de innovación es el talento humano, teniendo en cuenta que este es una parte esencial para el funcionamiento de la una empresa, es necesario contar con una planta de colaboradores con compromiso y capacidades, en especial que puedan adaptarse al cambio, por su parte la empresa también debe estar preparada física y organizacionalmente para la adaptación, partiendo desde la cultura organizacional con la que cuenta.

La cultura organizacional y la innovación son dos conceptos que se relacionan entre sí, dado que la primera puede entenderse como una empresa ejecuta todo aquello que debe hacer para lograr las metas propuestas (Sánchez: 2007, 5) y la innovación, es todo aquello que permite la entrada de nuevos elementos, referentes a conocimientos, tecnologías o prácticas sociales en las organizaciones.

Según Montealegre (2009), las culturas organizacionales que adoptan un carácter innovador para sus empresas son espacios que estimulan y gratifican el desarrollo del potencial humano, dado que se cuenta con personas dispuestas a comunicarse abiertamente y generar ideas que enriquezcan a la organización en general y a cada uno de sus integrantes en particular.

En un artículo escrito para la Revista Harvard Deusto Business por Gary Hamel este afirma que, en un mundo tan variable, la innovación estratégica es la clave de la generación de riqueza y la creación de valor, puesto que integra la capacidad de reinventar o construir un nuevo modelo de negocio, creando más valor para los consumidores o usuarios y siguiendo la ruta hacia el éxito. Si se redefine la medida del éxito empresarial como la participación en la nueva creación de riqueza en el marco de un ámbito genérico de oportunidades, la innovación se convierte en un imperativo irrenunciable (Hamel, 2006)

La cultura de innovación es una fuente de ventajas competitivas basadas en el conocimiento y la creatividad. Para Bueno y Morcillo (2003), la cultura de innovación se ha entendido como la manera de pensar y actuar que genera una gran cantidad de valores encaminados a crear nuevas ideas y cambios que permitan generar adelantos tecnológicos de alta calidad, además de una mayor eficiencia en el uso de la misma. Según (Morcillo, 1997), la cultura de innovación, está fundamentada, principalmente, en la creación de estructuras flexibles, en el desarrollo de una mentalidad corporativa de experimentación y en la generación de nuevas ideas; favoreciendo de esa manera la predisposición al cambio, las relaciones inter departamentales y la asunción de riesgos.

Desarrollar acciones que promuevan la creatividad en la organización es una parte indispensable en el momento de aceptar la cultura organizacional y la innovación como eje fundamental de la empresa, para lo cual es importante la realización de acciones diversas,

como el establecimiento de políticas y demás elementos que integran una cultura empresarial. Es esencial que los líderes de la creatividad generen un ambiente que motive la creación individual y grupal al nivel de creatividad empresarial.

Para Bueno y Morcillo, la comunicación, motivación y creatividad son elementos fundamentales de la cultura empresarial, ya que motivan su desarrollo e impulsan la contribución del talento humano de la organización. La innovación es de gran importancia para generar ventajas competitivas, crecimiento y desarrollo sostenible y una sociedad próspera, construir una cultura organizacional requiere mucho esfuerzo, investigación, conocimiento, análisis y reflexión para vincular el conocimiento y las innovaciones en la solución de problemas y el desarrollo personal en todos sus aspectos. Se debe construir una cultura organizacional que permita lograr el sentido de pertenencia, pasión y amor de los empleados hacia la empresa, para que así sean gestores de procesos de carácter innovador, con el objetivo de solucionar las problemáticas ante las cuales se enfrentan las sociedades modernas.

2.6 RELACIÓN ENTRE INNOVACIÓN Y ORIENTACIÓN AL MERCADO

Según Scarone (2005), las empresas que deciden orientarse al mercado y por ende a la satisfacción de las necesidades de los clientes, se han desarrollado gracias a la correcta utilización de uno de los factores más importantes a la hora de innovar; el conocimiento. Actualmente se ha encontrado mucha información que demuestra que el marketing y la acción de innovar son los ejes fundamentales de la estrategia empresarial. Se puede destacar que la relación de la innovación con su orientación empresarial, se ha desarrollado fundamentalmente por medio del uso de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC), considerando a la innovación como un factor clave en todos los niveles de la actividad económica de un país.

La innovación es un proceso organizado y sistemático que puede ser desarrollado con el correcto uso de los diferentes recursos existentes, entre los cuales cabe destacar los tecnológicos. No obstante, Scarone (2005) afirma que la tecnología en sí misma tampoco es nada, sino que para lograr cambios reales, necesita la adopción de un modelo de negocio que la utilice, cree nuevos productos o servicios, se los ofrezca y se los difunda en el mercado.

La inversión en investigación y desarrollo con una orientación al mercado se ha extendido a todos los sectores económicos, no únicamente en sectores de tecnología. Actualmente, el número de patentes se ha incrementado, aún en países en vías de desarrollo como los pertenecientes a América Latina.

Athuame-Gima (1995) manifiesta que en diversos estudios realizados a lo largo y ancho del mundo, evidencian el alto grado de vinculación que existe entre la orientación al mercado de una empresa con su nivel de intensidad en la utilización de las TIC y el desempeño en el desarrollo de nuevos productos.

Las conclusiones de un estudio realizado por Kahn (2011) demuestran que la buena utilización de las TIC conlleva a una mejor y más acentuada orientación al mercado y a la unión de cada una de las dependencias de la organización, optimizando de esa manera la eficiencia en el desarrollo de ciertos productos.

Un cambio de orientación en la organización hacia el mercado es cada vez más evidente ya que las organizaciones son cada vez más flexibles a los cambios del entorno dependiendo del tipo de conocimiento y de las actividades que desarrollen. (Tovar, 2002)

Las TIC se visualizan como un canal por medio del cual se obtiene información sobre el entorno, la competencia y los clientes, fundamentalmente, con el objetivo de desarrollar nuevos productos ajustándolos a las necesidades del mercado. La estrategia organizacional de una empresa orientada al mercado se basa en dos pilares importantes como son el marketing y la innovación.

Robert Cooper propone una herramienta muy enriquecedora denominada el sistema de “stage-gate system (puertas por etapa)”, que es “un modelo teórico y táctico que beneficia la generación de nuevos productos, comenzando por la concepción de ideas y terminando con la colocación del producto en el mercado” (Cooper 1990,1994b).

Las investigaciones desarrolladas sobre el éxito y fracaso de los nuevos productos y servicios en el mercado han evidenciado la presencia de varios elementos que lo determinan, o afectan, el éxito logrado por la innovación en el mercado, aunque varían de unas labores a otras, debido a la estrategia utilizada. Varias investigaciones muestran en la orientación al mercado, no sólo un factor fundamental del grado de innovación en producto de la organización, sino también un elemento importante en el grado de éxito de la innovación en los mercados (Athuame-Gima, 1995, 1996 a, b; Bowers, 1989; de Brentani and Cooper, 1992; Storey and Easingwood, 1996, 1998).

En investigaciones realizadas en el área del marketing con referencia a los efectos de la orientación al mercado sobre el nivel aceptación del producto, infieren que el grado de orientación al mercado de la empresa puede tener una incidencia negativa, o limitar el nivel de novedad del producto y los resultados logrados por la empresa. De esta forma, algunas investigaciones elaboradas por Bennet y Cooper, (1981), o por Hayes y Abernathy (1980) creen que tener una filosofía organizacional basada en la concepción de marketing obstaculiza el crecimiento y posicionamiento en mercados nuevos, restringiendo esta actividad únicamente a la elaboración de productos con alguna modificación.

Es por esto, que “tener una filosofía organizacional orientada al mercado, interviene de manera positiva en la eficiencia y eficacia de las actividades innovadoras de la organización” (Narver y Slater, 1990). Aunque orientada esta relación por algunos factores como el nivel de novedad del producto para los clientes y la empresa, el conocimiento de la fuerza de la competencia y del nivel de oposición del sector industrial o la etapa del ciclo de vida en la que está el nuevo producto que ha sido introducido en el mercado (Athuane-Gima, 1995), la

orientación al mercado interviene directa y positivamente en la generación de productos nuevos por parte de la organización.

Una vez realizada la revisión bibliográfica en lo referente a la innovación se puede determinar la importancia de la generación de nuevos productos servicios y conceptos teniendo en cuenta los costos que esto implica, la calidad y la exclusividad en una organización solo se hace posible mediante la inversión. Según varios autores anteriormente vistos la innovación acarreará consigo la competitividad.

3. DISEÑO METODOLÓGICO

Para analizar la influencia de la cultura organizacional, y la innovación en la orientación al mercado de las empresas de familia de la ciudad de Pasto, se utilizó un enfoque cuantitativo, el método empírico-analítico, el tipo de investigación explicativo y se empleó como instrumento de recolección de información una encuesta. Se aplicó el muestreo por selección intencionada o muestreo de conveniencia que según Casal, J. y Mateu, E. (2003): “Consiste en la elección por métodos no aleatorios de una muestra cuyas características sean similares a las de la población objetivo. En este tipo de muestreos la “representatividad” la determina el investigador de modo subjetivo” (p. 5)., se utiliza este tipo de muestreo debido a que 234 gerentes, fundadores, o dueños de empresa de familia, representan una muestra significativa si se tiene en cuenta que la población total no está definida legislativamente, y es infinita.

Para el desarrollo de la investigación se realizaron las siguientes actividades:

Se utilizaron fuentes como libros, tesis doctorales y artículos existentes para conocer teorías y enfoques abordados por otros investigadores.

De las conceptualizaciones halladas, se seleccionaron aquellas más relevantes, de mayor validez y que coincidieron con los objetivos de la investigación.

Se realizó la revisión de la bibliografía sobre escalas de medición.

Con base en el trabajo de Narver y Slater (1990), se procedió a la utilización del instrumento de medición planteado para determinar el grado de OM de las entidades a partir de tres ítems: orientación al cliente en donde se recogen aquellas características particulares de las empresas que muestran un interés por satisfacer las necesidades y deseos de los clientes, posteriormente se realiza la orientación a la competencia que consiste en revisar los mecanismos que las empresas utilizan para estudiar y analizar la competencia, a fin de aprovechar las debilidades de sus principales competidores, desarrollando así todo su potencial, y adquirir competencia en el mercado y por último coordinación inter-funcional que se refiere al análisis de la información que se recolecta y que es útil para cada una de las dependencias de la empresa, con el objetivo de mejorar el rendimiento global de la empresa.

Para medir la orientación al mercado, se adoptaron 2 instrumentos que fueron combinados, por un lado la escala de MKTOR desarrollada por Narver y Slater (1990), en donde se utiliza una escala de 1 a 5, que parte de totalmente en desacuerdo, y la escala de MARKOR, creada por Kholi y Jaworski (1993).

Con la literatura se logra identificar la cultura organizacional y la innovación de las empresas de familia de la ciudad de Pasto. La información se obtuvo a través de la realización de encuestas a dichas empresas, lo cual permitió acercarse, verazmente, a las condiciones que presenta cada una.

Para realizar la medición de la cultura organizacional se hizo uso de un modelo de valores en competencia desarrollado por Quinn y Rohrbaugh (1981, 1983), en donde se reflejan cuatro tipologías organizacionales: de desarrollo o adhocrática; de meta racional, propia de las organizaciones orientadas al mercado; centrado en procesos internos, denominada jerárquica; y de recursos humanos, característico de empresas que valoran la tradición, el comportamiento, la participación y la confianza, denominada de grupo.

La cultura organizacional específicamente de empresa de familia se mide a través de la utilización de la sub-escala de cultura, de la escala F-PEC que evalúa el alcance de la influencia de la familia sobre los resultados de la empresa, elaborada por Astrachan et al (2002); sub-escala que evalúa: 1. El grado en que los valores familiares y los valores empresariales se superponen y 2. El compromiso de las empresas de familia. Todas las medidas de los ítems se basarán en una escala Likert que califican el grado de aprobación o desacuerdo de la afirmación.

Para la determinación de la relación existente entre las variables analizadas: innovación y cultura organizacional, fue necesario la utilización del modelo econométrico Mínimos Cuadrados Ordinario que permitieran establecer cuál era el comportamiento y la elasticidad que cada una generaba en la variable dependiente. La recolección de la información realizada a través de encuestas a 234 empresas estuvo definida con la siguiente metodología: se escogió las empresas que corresponden a la muestra a las cuales se les aplica una encuesta estandarizada, que contiene variables que permiten evaluar la cultura organizacional y la capacidad de innovación, aspectos como rentabilidad, e incorporación de nuevas tecnologías fueron acogidos como importantes a cada una de las preguntas se les asignó un valor de 1 a 5 con el objeto de calificar si estaban muy de acuerdo con el cumplimiento de cada pregunta (5) o si por el contrario estaban en total desacuerdo (1), a raíz de lo cual se pudo obtener la información necesaria para modelar el problema, para cada una de las empresas, hecho que también se llevó a cabo con cada uno de los ítems de las demás variables, es decir, la orientación al mercado y la cultura organizacional.

4. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 CARACTERIZACIÓN DE LAS EMPRESAS DE FAMILIA DE PASTO

Se realiza una identificación inicial del sector al que pertenecen las empresas de familia de Pasto, clasificando estos por los sectores económicos, se tiene entonces los siguientes sectores: Alojamiento y servicios de comida, comercio y reparación de vehículos, educación, industria manufactureram información y comunicación, transporte y almacenamiento y otras actividades de servicios.

Tabla 1. Actividad económica de las empresas de familia de Pasto

Actividad económica	Nro. de empresas	%
Alojamiento y servicios de Comida	18	8
Comercio y Reparación de Vehículos	111	47
Educación	5	2
Industria Manufacturera	23	10
Información y Comunicaciones	11	5
Otras Actividades de Servicios	61	26
Transporte y almacenamiento	5	2
Total	234	100

Fuente: investigación actual

La ciudad de Pasto se caracteriza por tener al sector terciario como sector económico predominante, es decir, el comercio; esto por cuanto el Departamento de Nariño muestra características propias que históricamente han marcado su dinámica económica. Según la CCP (2015): “Las actividades económicas en las cuales se establecieron el mayor número de sociedades para el Segundo Semestre de 2015, fueron: Comercio y Reparación de vehículos con 39 sociedades constituidas...” (p. 33).

Según el Banco de la República respecto al sector secundario, industria, Nariño no ha logrado conformar una tradición, por cuanto su proceso de modernización, es decir, el fortalecimiento de la economía con base en la técnica, la tecnología y la educación fue tardío debido a obstáculos ideológicos y a intereses particulares que han impedido la industrialización, esto acompañado por el aislamiento histórico que ha tenido la región por la falta de adecuadas vías de comunicación que faciliten el intercambio comercial.

Comparando la actividad económica regional con la nacional, respecto a los sectores con alto potencial, se encuentran los siguientes: cosméticos y artículos de aseo, autopartes, industria gráfica, confecciones y diseño de moda, software y tecnologías de la información y la comunicación, turismo de salud, energía eléctrica. La mayoría de éstos, de clase mundial,

hacen parte del sector de transformación clasificados por el GEM, donde Colombia presenta un 24,5% de las empresas, esto según la CCP.

Tabla 2. Tamaño de la empresa de familia de Pasto

Tamaño	Frecuencia	%
Gran empresa	4	2
Mediana empresa	2	1
Pequeña empresa	10	4
Microempresa	218	93
Total	234	100

Fuente: investigación actual

La modalidad predominante en el Municipio de Pasto es la microempresa, según la CCP (2015): “Para el movimiento por tamaño de empresa y tal como se puede apreciar el 99% se clasifican como microempresas y el 1% como pequeñas empresas por tanto el hecho de que exista mayor cantidad de empresas pequeñas en la ciudad y una mínima parte de medianas empresas explica por qué no puede absorberse toda la oferta laboral existente en la región” (p. 15, 23).

Tabla 3. Tipo de empresa de familia de Pasto

Tipo	Frecuencia	%
Privada	230	98
Pública	4	2
Total	234	100

Fuente: investigación actual

Se observa el 98% de las empresas estudiadas pertenecen al sector privado, los fondos con los que cuentan pertenecen a personas o entidades privadas, solo el 2% de los fondos tienen un carácter público.

4.2 RESULTADOS FACTORES CULTURA ORGANIZACIONAL DE LAS EMPRESAS DE FAMILIA DE LA CIUDAD DE PASTO

En las siguientes tablas se hace una revisión de los factores determinantes de la cultura organizacional de las empresas de familia de la ciudad de Pasto, teniendo en cuenta factores relevantes como son la influencia de la jerarquía familiar en la toma de decisiones en la empresa, o aspectos de la empresa misma como la forma estructural de la organización.

Tabla 4. Factores de Cultura organizacional en empresas de familia de Pasto

PREGUNTA	FACTOR	NIVEL DE SIGNIFICANCIA	VALOR P
67. Los miembros de la familia están dispuestos a esforzarse más allá de lo que normalmente se espera con el fin de ayudar a que el negocio de la familia tenga éxito.	Fact_67	2,56%	0,11%
79. Lo más importante en la empresa es la estabilidad.	Fact_79	1,63%	1,74%
85. El factor cohesionador de la empresa es el compromiso con la innovación y el desarrollo.	Fact_85	4,30%	6,87%
86. El factor cohesionador de la empresa es el logro de las metas y las tareas.	Fact_86	-0,33%	8,62%
87. El factor cohesionador de la empresa son las reglas y políticas formales.	Fact_87	-0,76%	6,79%

Tabla 5. Modelo MCO para Cultura Organizacional

Modelo 1: MCO, usando las observaciones 1-234				
Variable dependiente: Cultura Organizacional				
Omitidas debido a colinealidad exacta: Fact 66				
Columna1	Coefficiente	Desviacion Tipica	Estadistico t	Valor P
const	-0,0007665	0,145665	-0,005262	0,9958
factor 64	0,0476677	0,00858016	5,556	8,33E-08
factor 65	0,12044	0,0225756	5,335	2,46E-07
factor 67	0,0256218	0,0162914	1,573	0,1173
factor 68	0,0406381	0,0225756	4,954	1,50E-06
factor 69	0,053668	0,0126901	4,229	3,50E-05
factor 70	0,023888	0,0114638	2,084	3,84E-03
factor 71	0,0406381	0,0131212	3,097	2,20E-03
factor 72	0,0382801	0,00790046	4,845	2,45E-06
factor 73	0,0283353	0,007322903	3,866	1,00E-04
factor 74	0,0495093	0,0093293	5,307	2,83E-07
factor 75	0,0420892	0,00870124	5,004	1,18E-06
factor 76	0,0441069	0,00870124	5,069	8,76E-07
factor 77	0,0340723	0,0104422	3,263	1,30E-03
factor 78	0,0546923	0,0102496	5,336	2,45E-07
factor 79	0,0162835	0,0119469	1,363	1,74E-01
factor 80	0,0297436	0,0100285	2,996	3,40E-03
factor 81	0,0503737	0,0120814	4,17	4,46E-05
factor 82	0,064676	0,00703581	9,192	3,85E-17
factor 83	0,0455995	0,00684986	6,657	2,40E-10
factor 84	0,131914	0,0259389	5,086	8,10E-07
factor 85	0,0430477	0,0235274	1,83	6,87E-02
factor 86	-0,00331752	0,0189916	-0,1747	8,62E-01
factor 87	-0,00766613	0,0185022	-0,4143	6,79E-01

Fuente: investigación actual, Resultados programa estadístico Stata

Media de la variable. Dep.	3,420584	D.T. de la vble. Dep.	0,331292
Suma de cuad. residuos	3,166108	D.T. de la regresión	0,122787
R – Cuadrado.	0,876192	R – cuadrado corregido	0,862632
F(23, 210)	64,61650	Valor p (de F)	3,39e-82
Log – verosimilitud	171,3981	Criterio de Akaike	-294,7962
Criterio de Schwarz	-211,8685	Crit de Hannan – Quinn	-261,3598

Si se busca analizar la cultura organizacional, se encuentra en la tabla anterior que un factor que se considera irrelevante es el 67 “los miembros de la familia están dispuestos a esforzarse más allá de lo que normalmente se espera con el fin de ayudar a que el negocio de la familia tenga éxito” debido a que tiene tan solo un 2,56% de nivel de significancia siendo así

relativamente bajo. Si bien la estabilidad en la empresa (factor 79) es un factor importante, no aporta significativamente al estudio, entonces se tiene que si bien la estabilidad como tal no es importante, variables que giran en torno a esto si son relevantes demostrado con una elasticidad en torno a esto es 1,63%. La variable que expresa que el factor cohesionador de la empresa es el compromiso con la innovación y el desarrollo (Factor_85) deja de ser significativo en la medida en que se aleja del nivel del 5% de significancia y se ubica en un 6,87%, además, la elasticidad que provoca es muy baja.

Las variables que establecen que el logro de las metas y las tareas empresariales y las reglas y políticas formales como factores cohesionadores de la empresa (Factores 86 y 87) provocan una elasticidad negativa, es decir, que mientras estos se fortalecen, la cultura organizacional se ve afectada en un 0,33% y un 0,76%, respectivamente. Estos dos factores tampoco son significativos en el modelo, como se evidencia en los resultados estadísticos.

Un β_0 negativo demuestra que la variable cultura organizacional está explicada principalmente por los factores mencionados, y que cualquier cambio que se dé por fuera de los mismos, conlleva a un efecto negativo del ítem. Es decir, el modelo incluye todas las variables fundamentales en su determinación, todas aquellas variables por fuera del modelo, expresadas por el β_0 harán variar negativamente a la variable dependiente, es decir, cultura organizacional.

4.3 RESULTADOS FACTORES DE INNOVACIÓN

En el análisis de la innovación se analizaron los factores 44 a 63

Tabla 6. Factores de Innovación

PREGUNTA	FACTOR
Se han logrado los objetivos de cuota de mercado desde el lanzamiento del nuevo producto o servicio.	Fact_44
Se ha logrado cumplir con los objetivos de ganancias desde el lanzamiento del nuevo producto o servicio.	Fact_45
El producto o servicio innovado se ajusta a las capacidades de los vendedores, a la promoción, distribución y a las habilidades de entrega.	Fact_46
El Producto o servicio innovado se ajusta a los sistemas de servicio al cliente de la empresa.	Fact_47
El Producto o servicio innovado se ajusta a la habilidad y las capacidades de la empresa para hacer investigación de mercados.	Fact_48
El Producto o servicio innovado se ajusta las líneas de productos o servicios existentes de la compañía.	Fact_49

PREGUNTA	FACTOR
El Producto o servicio innovador ofrece beneficios únicos a los clientes.	Fact_50
El Producto o servicio innovador ofrece beneficios únicos superiores a la competencia.	Fact_51
El Producto o servicio innovador presta mayor calidad que la competencia.	Fact_52
El Producto o servicio fue muy innovador, sustituye un producto o servicio muy inferior.	Fact_53
Producto o servicio innovado requiere de un gran esfuerzo de aprendizaje por parte de los clientes.	Fact_54
Se necesita tiempo antes de que los clientes comprendan realmente las ventajas del producto innovado.	Fact_55
El nuevo producto o servicio eleva el precio para los clientes.	Fact_56
El producto o servicio innovado mejora la rentabilidad de la empresa ante los otros productos.	Fact_57
El Producto o servicio innovado mejora las ventas y en el uso por parte de los clientes de otros de los productos o servicios de la empresa.	Fact_58
El Producto o servicio innovado mejora la estructura de los costos importantes para la empresa.	Fact_59
El proceso de producción del producto o servicio innovado es totalmente nuevo para la empresa.	Fact_60
El producto o servicio innovador fue totalmente nuevo para la empresa.	Fact_61
Se ha creado un equipo de trabajo para desarrollar el nuevo producto o servicio.	Fact_62
Hay coordinación entre la administración y el personal durante el desarrollo de productos o servicios nuevos.	Fact_63

Fuente: investigación actual

A partir de esta información se obtiene lo siguiente:

Tabla 7. Modelo MCO para Innovación

Variable dependiente: Innovación				
Columna1	Coefficiente	Desv. Típica	Estadístico t	Columna2
const	-0,0248817	0,0069316	-3,59	0,0004
Factor 44	0,049182	0,00248292	19,81	3,30E-50
Factor 45	0,0658098	0,00301113	21,86	2,55E-56
Factor 46	0,0487128	0,00260271	18,72	7,21E-47
Factor 47	0,0504111	0,00195781	25,75	2,47E-67
Factor 48	0,0461041	0,00368633	12,51	2,84E-27
Factor 49	0,0516423	0,00224349	23,02	1,07E+59
Factor 50	0,0492073	0,00207259	23,74	9,28E-62
Factor 51	0,0495248	0,00197751	26,38	4,90E-69
Factor 52	0,0489909	0,00228177	21,47	3,47E-55
Factor 53	0,050331	0,00210031	23,96	2,18E-62
Factor 54	0,046313	0,0035868	12,91	1,49E+28
Factor 55	0,0526498	0,00380805	13,83	1,87E-31
Factor 56	0,0439861	0,00411943	10,68	1,36E-21
Factor 57	0,0547302	0,00298086	18,36	9,05E-46
Factor 58	0,0517767	0,00436102	11,87	2,77E-25
Factor 59	0,051226	0,00405958	12,62	1,26E-27
Factor 60	0,0564071	0,00194169	29,05	4,98E-76
Factor 61	0,0481216	0,00224898	21,4	5,72E-55
Factor 62	0,0457773	0,00317494	12,42	2,44E-33
Factor 63	0,0540115	0,00206477	26,16	1,91E-68

Fuente: investigación actual, Resultados programa estadístico Stata

Todos los factores que integran el ítem innovación, tienen una alta significancia en el modelo, todos están por debajo del 5% y la variación que provocan sobre la variable innovación es positiva. Entre los que más le aportan a la innovación se encuentra la variable que expresa que se ha logrado cumplir con los objetivos de ganancias desde el lanzamiento del nuevo producto o servicio (Factor_45), es decir, el cumplimiento de los objetivos de ganancias desde el momento en el cual se lanzó el producto innovador, provocando una elasticidad del 6.58%, seguido de la variable que plantea que el producto innovado es totalmente nuevo para la empresa (Factor_60), aportando una elasticidad de 5,64%. El grado de determinación para este modelo es alto, dado que se ubica en un 99,90%, indicando que la innovación está realmente explicada por cada uno de los factores establecidos.

Una vez aplicados los instrumentos seleccionados para la recopilación de información, se procedió a realizar un modelo de mínimos cuadrados ordinarios con el objeto de correlacionar las variables propuestas en el presente estudio, de manera que se obtuvo lo siguiente:

4.4 ANÁLISIS RESULTADOS DEL NEGOCIO

Tabla 8. Modelo 1 MCO con Resultados del Negocio como variable dependiente

Variable dependiente: Innovación				
Columna1	Coeficiente	Desv. Tipica	Estadístico t	Columna2
const	-0,0248817	0,0069316	-3,59	0,0004
Factor 44	0,049182	0,00248292	19,81	3,30E-50
Factor 45	0,0658098	0,00301113	21,86	2,55E-56
Factor 46	0,0487128	0,00260271	18,72	7,21E-47
Factor 47	0,0504111	0,00195781	25,75	2,47E-67
Factor 48	0,0461041	0,00368633	12,51	2,84E-27
Factor 49	0,0516423	0,00224349	23,02	1,07E+59
Factor 50	0,0492073	0,00207259	23,74	9,28E-62
Factor 51	0,0495248	0,00197751	26,38	4,90E-69
Factor 52	0,0489909	0,00228177	21,47	3,47E-55
Factor 53	0,050331	0,00210031	23,96	2,18E-62
Factor 54	0,046313	0,0035868	12,91	1,49E+28
Factor 55	0,0526498	0,00380805	13,83	1,87E-31
Factor 56	0,0439861	0,00411943	10,68	1,36E-21
Factor 57	0,0547302	0,00298086	18,36	9,05E-46
Factor 58	0,0517767	0,00436102	11,87	2,77E-25
Factor 59	0,051226	0,00405958	12,62	1,26E-27
Factor 60	0,0564071	0,00194169	29,05	4,98E-76
Factor 61	0,0481216	0,00224898	21,4	5,72E-55
Factor 62	0,0457773	0,00317494	12,42	2,44E-33
Factor 63	0,0540115	0,00206477	26,16	1,91E-68

Fuente: investigación actual, Resultados programa estadístico Stata

Modelo 1: MCO, usando las observaciones 1 - 234				
Variable de pendiente: Resultados del negocio				
Columna1	Coeficiente	Desv. Tipica	Estadístico t	Valor p
Const	1,39434	0,641104	2,175	0,0307
Orientacion al mercado	0,0427905	0,0787981	0,543	0,5876
Orientacion a la competencia	0,030103	0,0617891	0,4872	0,6266
Coordinacion interna	0,129248	0,0955586	1,353	0,1776
Capacidad de respuesta al mercado	0,237541	0,101194	2,347	0,0198
Innovacion	0,254259	0,0785233	3,238	0,0014
Cultura organizaional	0,226766	0,0622946	3,64	0,0003
	-0,143103	0,156001	-0,9173	0,36

Fuente: investigación actual, Resultados programa estadístico Stata

Modelo 1: MCO, usando las observaciones 1-234
 Variable dependiente: RESULTADOS_DEL_NEGOCIO

	Coefficiente	Desv. Típica	Estadístico t	Valor p	
const	1,39434	0,641104	2,175	0,0307	**
ORIENTACION_AL_M~	0,0427905	0,0787981	0,5430	0,5876	
ORIENTACION_A_LA~	0,0301030	0,0617891	0,4872	0,6266	
COORDINACION_INT~	0,129248	0,0955586	1,353	0,1776	
CAPACIDAD_DE_RES~	0,237541	0,101194	2,347	0,0198	**
GENERACION_Y_DIS~	0,254259	0,0785233	3,238	0,0014	***
INNOVACION	0,226766	0,0622946	3,640	0,0003	***
CULTURA_ORGANIZA~	-0,143103	0,156001	-0,9173	0,3600	
Media de la vble. dep.	3,950549	D.T. de la vble. dep.	0,832728		
Suma de cuad. residuos	111,2075	D.T. de la regresión	0,701476		
R-cuadrado	0,311710	R-cuadrado corregido	0,290391		
F(7, 226)	14,62140	Valor p (de F)	1,13e-15		
Log-verosimilitud	-244,9926	Criterio de Akaike	505,9852		
Criterio de Schwarz	533,6278	Crit. de Hannan-Quinn	517,1307		

Cuando se analiza la variable “Resultados del Negocio” en función de las variables Orientación al Mercado, Orientación a la Competencia, Coordinación Interfuncional, Capacidad de Respuesta de la Empresa, Generación y Disseminación de la información dentro de la organización, Innovación y Cultura Organizacional, se obtiene que la que causa más elasticidad en el término dependiente es la Variable Generación y disseminación de la información, dado que al incrementarse, implica un cambio positivo en los resultados del negocio de un 25.42%, con un nivel de significancia muy alto, teniendo en cuenta que su valor p se ubica muy por debajo del 5%, es decir, en 0,14%.

Seguido a ello, la variable capacidad de respuesta de la empresa familiar ante nuevos movimientos de la competencia, implica un cambio positivo de la variable resultados del negocio en un 23.75%, con un nivel de significancia bastante considerable, ubicándose en un 1,98%.

La variable Innovación también hace parte del conjunto de variables que le aportan positivamente al factor dependiente. En este caso, con un cambio e innovación en la empresa familiar, sus resultados se incrementan un 22,68% y esta es la variable más significativa del modelo, con un valor p de 0,03%.

Entre los factores que menos le aportan a los resultados del negocio se encuentran Orientación al Mercado, Orientación a la Competencia, Coordinación Interfuncional y Cultura Organizacional, no obstante, esta última causa cambios negativos en los resultados de la empresa, puesto que este tipo de organización hace que el factor dependiente varíe en un -14,31%, aunque se debe tener en cuenta que su nivel de significancia es muy bajo.

Tabla 9. Modelo 2 MCO con Resultados del Negocio como variable dependiente

Modelo 1: MCO, usando las observaciones 1 - 234				
Variable de pendiente: Resultados del negocio				
Columna1	Coeficiente	Desv. Tipica	Estadistico t	Valor p
Const	0,948935	0,400063	2,372	0,0185
Orientacion al mercado	0,0443648	0,078613	0,5643	0,5731
coordinacion interna	0,132969	0,0946384	1,405	0,1614
Capacidad de respuesta al mercado	0,258437	0,0981192	2,634	0,009
Generacion y distribucion	0,259273	0,0755987	3,43	0,0007
Innovacion	0,203281	0,0565842	3,593	0,0004

Fuente: investigación actual, Resultados programa estadístico Stata

Media de la variable dep.	3,950549	D.T de la vble. Dep.	0,832728
Suma de cuad. Residuos	111,2075	D.T. de la regresión	0,701476
R – cuadrado	0,311710	R- cuadrado corregido	0,290391
F(5, 228)	20,34500	Valor p (de F)	8,93e-17
Log-verosimilitud	-245,5345	Criterio de Akaike	503, 0689
Criterio de Schwarz	533,6278	Crit. De Hannan – Quinn	517, 1307

Cuando se empiezan a excluir las variables de poca importancia para la relación establecida, se obtiene que el nivel de significancia de las tres últimas variables como son: la capacidad de respuesta, generación y distribución, y la innovación, consideradas determinísticas para el factor dependiente, se incrementa con respecto al anterior análisis, pasando por ejemplo 2,34 a 2,63 en el caso de la capacidad de respuesta, al igual que la elasticidad de la variable resultados del negocio.

Para el caso de la variable capacidad de respuesta de la empresa ante cambios en la competencia, la elasticidad del factor dependiente (resultado de negocio) se incrementa a 25,84% con un nivel de significancia mucho más alto puesto que su valor p se ubica en el 0,90%. Por el lado de la generación y disseminación de la información, la elasticidad no sufre un mayor cambio, ubicándose en 25.93%, no obstante, su valor p se torna mucho más significativo, ubicándose en un 0,07%. La variable innovación causa una elasticidad de 20,32% y su valor p se ubica en un 0,04%. Por su parte, la orientación al mercado sigue siendo poco significativa para generar cambios en los resultados de la empresa.

Tabla 10. Modelo 3 MCO con Resultados del Negocio como variable dependiente

Modelo 1: MCO, usando las observaciones 1 - 234				
Variable dependiente: Resultados del negocio				
Columna1	Coeficiente	Desv. Típica	Estadístico t	Valor p
Const	11,28077	0,30273	1,231	3,37E-05
Capacidad de respuesta al mercado	0,316954	0,0891681	3,555	0,0005
Generacion y distribucion	0,271803	0,0746865	3,639	0,0003
Innovacion	0,220495	0,0531731	4,147	4,75E-05

Fuente: investigación actual, Resultados programa estadístico Stata

Media de la variable dep.	3,950549	D.T de la vble. Dep.	0,832728
Suma de cuad. Residuos	112,8363	D.T. de la regresión	0,700423
R – cuadrado	0,301629	R- cuadrado corregido	0,292520
F(3, 230)	33,11258	Valor p (de F)	7,91e-18
Log-verosimilitud	-246,6938	Criterio de Akaike	501,3876
Criterio de Schwarz	515,2089	Crit. De Hannan – Quinn	506, 9603

La tabla anterior muestra como a medida que se eliminan las variables menos influyentes, el modelo se vuelve más sólido demostrado a través del análisis de las tres variables enunciadas en el mismo, que incrementan la elasticidad del factor dependiente frente a cambios suscitados en cada una de ellas, además, su valor p cada vez se acerca mucho más a cero, demostrando que son variables altamente significativas. Por otro lado, el coeficiente de determinación sigue ubicándose en valores de 30,16%.

4.5 RESULTADOS ORIENTACIÓN AL MERCADO

Al ubicar a “la orientación al mercado” como una variable dependiente, y analizar cuál es la influencia de cada una de las variables sobre la misma, se obtienen los siguientes resultados:

Tabla 11. Modelo 1 MCO con Orientación al Mercado como variable dependiente

Modelo 2: MCO, usando las observaciones 1 - 234				
Variable dependiente: Orientacion al mercado				
Columna1	Coeficiente	Desv. Tipica	Estadistico t	Valor p
Const	2,81544	0,513386	5,484	1,11E-07
Orientacion a la competencia	-0,00190073	0,0521537	-0,03644	0,971
Coordinacion interna	-0,0202647	0,0809295	0,2504	0,8025
Capacidad de respuesta al mercado	0,0174199	0,086396	0,2016	0,8404
Generacion y distribucion	0,259273	0,0671631	2,014	0,0452
resultados del negocio	0,0304537	0,0560802	0,543	0,5876
Innovacion	0,239985	0,0516615	4,645	5,76E-06
Cultura organizacional	-0,0407179	0,131823	-0,3089	0,7577

Fuente: investigación actual, Resultados programa estadístico Stata

Media de la variable dep.	3,818376	D.T de la vble. Dep.	0,647168
Suma de cuad. Residuos	79,14581	D.T. de la regresión	0,591779
R – cuadrado	0,188968	R- cuadrado corregido	0,163848
F(7, 226)	7,522473	Valor p (de F)	3,18e-08
Log-verosimilitud	-205,2002	Criterio de Akaike	426,4004
Criterio de Schwarz	454,0429	Crit. De Hannan – Quinn	437,5458

En la tabla se muestra la importancia de variables como la innovación y la generación y diseminación de información dentro de la empresa familiar a la hora de decidir sus políticas de orientación al mercado; la primera refleja una elasticidad de la variable dependiente en un 23.99%, teniendo un nivel de significancia demasiado alto. La segunda representa una elasticidad de 25.92%, con un valor p de 4,5%. Las dos variables conllevan a un cambio positivo en la orientación al mercado.

Las variables de orientación a la competencia, coordinación interfuncional y cultura organizacional, conllevan a que el factor dependiente tenga una variación negativa. La capacidad de respuesta de la empresa ante cambios en la competencia representa una elasticidad positiva para la variable dependiente en 1,74% con un valor p demasiado elevado, lo cual infiere que es una variable poco significativa para la relación.

Tabla 12. Modelo 2 MCO con Orientación al Mercado como variable dependiente

Modelo 4: MCO, usando las observaciones 1 - 234				
Variable dependiente: Orientacion al mercado				
Columna1	Coeficiente	Desv. Tipica	Estadistico t	Valor p
Const	11,28077	0,30273	1,231	3,37E-05
Generacion y distribucion	0,316954	0,0891681	3,555	0,0005
Innovacion	0,220495	0,0531731	4,147	4,75E-05

Fuente: investigación actual, Resultados programa estadístico Stata

Media de la variable dep.	3,818376	D.T de la vble. Dep.	0,647168
Suma de cuad. Residuos	79,33245	D.T. de la regresión	0,586029
R – cuadrado	0,187055	R- cuadrado corregido	0,180017
F(2, 231)	26,57610	Valor p (de F)	4,09e-11
Log-verosimilitud	-205,4758	Criterio de Akaike	416,9515
Criterio de Schwarz	427,3175	Crit. De Hannan – Quinn	421,1311

Si se observa la tabla anterior, cabe resaltar que las dos principales variables determinísticas de la variable dependiente orientación al mercado”, son la generación y distribución de información entre las distintas dependencias de la empresa de carácter familiar y la innovación que esta adopte para mejorar su competitividad. Las dos variables implican elasticidades positivas de la orientación al mercado y son altamente significativas. El coeficiente de determinación (R cuadrado) para el modelo es de 18.71%, lo que demuestra que no son las únicas variables que pueden determinar a la variable dependiente, que también es explicada por un factor independiente β_0 . Dentro del modelo la variable generación y distribución explica a la orientación al mercado en un 31,69% y la innovación explica la orientación al mercado en un 22,05% (ver tabla 12).

4.6 RESULTADOS CRUCE DE VARIABLES INNOVACIÓN Y CULTURA ORGANIZACIONAL

Por otra parte, si se cruzan solo las variables objeto de estudio: cultura organizacional e innovación como explicativas de la variable orientación al mercado, se obtiene el siguiente comportamiento:

Tabla 13. Modelo 2 MCO con Orientación al Mercado como variable dependiente. Modelo objeto de estudio

Modelo 5: MCO, usando las observaciones 1 - 234				
Variable dependiente: Orientacion al mercado				
Columna1	Coeficiente	Desv. Típica	Estadistico t	Valor p
Const	3,32198	0,414616	8,012	5,55E-14
Innovacion	0,287119	0,0466608	6,153	3,32E-09
Cultura organizacional	-0,0448779	0,131096	-0,3423	7,32E-01

Fuente: investigación actual, Resultados programa estadístico Stata

Media de la variable dep.	3,818376	D.T de la vble. Dep.	0,647168
Suma de cuad. Residuos	81,71216	D.T. de la regresión	0,594754
R – cuadrado	0,162670	R- cuadrado corregido	0,155420
F(2, 231)	22,43841	Valor p (de F)	1,24e-09
Log-verosimilitud	-208,9338	Criterio de Akaike	423,8675

La innovación es una variable que genera una elasticidad positiva sobre la orientación al mercado, mientras que la variable cultura organizacional genera efectos negativos. La variable innovación vuelve a obtener un alto grado de significancia, criterio con el cual no cumple la segunda variable independiente evaluada. Estos resultados se respaldan con lo mencionado en el marco teórico de la presente investigación, puesto que la orientación al mercado es explicada allí por la innovación que se hace dentro de las empresas; la cultura organizacional no tiene los mismos efectos positivos sobre la primera.

Según Parra (2006), las innovaciones orientadas a satisfacer las necesidades de un mercado son exitosas comercialmente cuando logran ser aceptadas por los consumidores. No se trata de inventar sino de cubrir necesidades. Una condición esencial de la innovación es su aplicación exitosa a un nivel comercial, buscando sobrepasar y sorprender a los clientes; además, en la actualidad se ha encontrado mucha información que demuestra que el marketing y la acción de innovar son los ejes fundamentales de la estrategia empresarial. La relación de la innovación con su orientación empresarial, se ha desarrollado fundamentalmente por medio del uso de las Tecnologías de Información y Comunicación.

Con lo que respecta a la cultura organizacional y su relación con la innovación, Terzaghi, F. (2010) expresa que se hace totalmente necesario que las empresas generen situaciones y un ambiente de trabajo que beneficie la creación de nuevos productos y adopte nuevas tecnologías. Para esto es de gran valor e importancia la colaboración y el compromiso del talento humano involucrado en los proyectos de la empresa.

Tabla 14. Examen de Causalidad 1

Pairwise Granger Causality Tests
 Date: 10/07/16 Time: 14:05
 Sample: 1 234
 Lags: 2

Null Hypothesis:	Obs	F-Statistic	Prob.
INNOVACION does not Granger Cause ORIENTACION_AL_MERCADO	232	3.77680	0.0243
ORIENTACION_AL_MERCADO does not Granger Cause INNOVACION		3.94927	0.0206
CULTURA_ORGANIZACIONAL does not Granger Cause ORIENTACION_AL_MERCADO	232	3.16799	0.0440
ORIENTACION_AL_MERCADO does not Granger Cause CULTURA_ORGANIZACIONAL		0.21048	0.8104
CULTURA_ORGANIZACIONAL does not Granger Cause INNOVACION	232	0.66835	0.5136
INNOVACION does not Granger Cause CULTURA_ORGANIZACIONAL		1.51486	0.2221

Fuente: investigación actual, Resultados programa estadístico Stata

La evaluación de la relación de causalidad que tienen las variables, se puede observar que las hipótesis nulas planteadas, son las siguientes:

- La orientación al mercado no es causada por la innovación y viceversa

- La cultura organizacional no es causada por la orientación al mercado y viceversa
- La innovación no es causada por la cultura organizacional y viceversa.

Sin embargo, la probabilidad que tienen de ser rechazadas es muy baja, lo cual indica que en dicha relación no se puede predecir cual variable explica a cuál. No obstante, si excluimos a las variables poco significativas para el modelo, se obtiene:

Tabla 15. Examen de Causalidad 2

Pairwise Granger Causality Tests
 Date: 10/07/16 Time: 14:03
 Sample: 1 234
 Lags: 2

Null Hypothesis:	Obs	F-Statistic	Prob.
INNOVACION does not Granger Cause ORIENTACION_AL_MERCADO	232	3.77680	0.0243
ORIENTACION_AL_MERCADO does not Granger Cause INNOVACION		3.94927	0.0206

Fuente: investigación actual, Resultados programa estadístico Stata

En la tabla anterior es evidente que la innovación, además de ser una variable altamente significativa en el modelo, también es una variable causal de la orientación al mercado, dado que se rechaza la hipótesis nula, con un nivel de significancia relevante. La orientación al mercado también es explicativa de la innovación, siendo su probabilidad un poco más alta que la anterior.

CONCLUSIONES

Las empresas encuestadas pertenecen a la actividad económica de comercio y reparación de vehículos, además son microempresas ya que tienen menos de 10 empleados y una gran parte son privadas.

La investigación estudia la influencia que tienen las variables innovación y cultura organizacional en la orientación al mercado de las empresas de familia de la ciudad de Pasto, a través de correlacionar las variables que consideran los factores de cada ítem de manera parcial, con el objeto de definir la relación de causalidad que existe entre las mismas.

Las variables innovación y orientación al mercado están fuertemente relacionadas, atendiendo y evidenciando que la teoría existente con respecto al asunto es aplicable para el caso de las empresas de familia de la ciudad de San Juan de Pasto; es decir, que a medida que la empresa incluye a su producción de bienes o servicios algún tipo de innovación, la orientación al mercado crece en una magnitud en específico, es decir, mantienen una correlación positiva entre las mismas.

Al igual que los autores Covin y Slevin (1991), en el presente proyecto de investigación se encontró que la innovación y la orientación al mercado están mutuamente correlacionados, demostrando fundamentalmente que es la orientación al mercado la que más causalidad tiene sobre la variable innovación.

Las empresas de familia de la ciudad de Pasto están mal organizadas, hacen falta reglas y políticas formales, imponerse logros y metas tanto en el corto como en el largo plazo, ser

más emprendedores, mentores de cambio, competitivos y coordinadores de la búsqueda de una mayor estabilidad y expansión de la empresa en los mercados.

Cabe mencionar que es de total importancia, como lo menciona Gómez V. (2007), que así como existen diferentes programas que ayudan a capacitar y a direccionar a las personas y la creación de nuevas empresas, se hace necesario que existan también diversos programas o políticas que ayuden a encaminar bien los procesos, es decir, que busquen dar acompañamiento a los mismos con respecto a temas de organización como de orientación al mercado e innovación, puesto que de acuerdo con el autor, estos tres ítems son recursos de carácter estratégico a la hora de apuntarle a un mejoramiento significativo de los resultados obtenidos del negocio.

Scarone (2014) menciona que es preciso señalar, primero, que una empresa que orienta sus esfuerzos hacia el mercado y la satisfacción de las necesidades de sus clientes, está propensa a favorecer las relaciones y la cultura organizacional que la caracteriza, así como con el entorno y los diversos agentes económicos, y segundo, que entre más se oriente al mercado, más esfuerzos realizará para ofrecerle productos novedosos a los consumidores, puesto que a medida que más conoce sus preferencias, más podrá adaptar su producción a sus necesidades y deseos; no obstante, la innovación tiene mayores efectos sobre la orientación al mercado que la misma cultura organizacional de la empresa, conclusión a la cual se pudo llegar también en el presente estudio, puesto que los resultados arrojados por la investigación evidencian que la innovación determina en mayor medida a la orientación al mercado que la cultura organizacional de la misma.

RECOMENDACIONES

Se recomienda desarrollar un proceso de sensibilización y formación en orientación al mercado e innovación para empresas de familia como objetivo global en el proceso de formación académica, con experiencias directas en el campo empresarial, permite la toma de decisiones acertadas, evaluación de las oportunidades del entorno.

Se sugiere impulsar la investigación con el fin de elevar los niveles de competitividad, productividad, calidad e innovación en los sectores productivos, por cuanto en la región se nota un bajo nivel de incorporación tecnológica; este hecho se explica por la escasa inversión que históricamente registra el Departamento.

Para Nariño se requiere desarrollar capacitaciones, con participación de los diferentes entes territoriales, y así ofrecer una formación donde se incluyan componentes como: orientación al mercado, cultura organizacional e innovación -para ampliar la visión empresarial-, y la investigación en todos los niveles de la educación -para fomentar el desarrollo tecnológico y la competitividad-, lo cual permite el progreso de las empresas de familia, promoviendo así productos con un grado más alto de industrialización que genere valor agregado, lo cual es finalmente lo que aporta en mayor proporción el crecimiento y desarrollo de la región.

Es recomendable promover eventos de sensibilización que permitan difundir una mentalidad de orientación al mercado y crear estrategias de difusión de estos temas en las instituciones educativas; porque si bien el tema ya se ha dado a conocer, existe aún desconocimiento de sus beneficios y otros aspectos. De igual manera, se pueden ofrecer asesorías, aprovechar en gran medida los proyectos de investigación que se gestan al interior de la academia que aporten al desarrollo económico.

Para las empresas de familia es conveniente promover en las instituciones educativas, la realización de muestras empresariales, en los cuales los participantes tengan la oportunidad de mostrar su producto o servicio, para proyectarse empresarialmente.

BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez, M., (2009). *Lecciones para empresarios familiares*. México: Grupo Acierto Publicitario del Norte S.A. *and prospectors*, Academy of Management Executive, 17 (4):115-118.
- América Latina Business Review (2014). Empresas de familia en América Latina. Recuperado <http://www.businessreviewamericalatina.com/leadership/134/Empresas-familiares-en-Am%C3%A9rica-Latina>
- Armario, E. M., & Cossio Silva, F. J. (2001). La orientación al mercado y el rendimiento empresarial: el caso de la banca comercial española. Cuadernos de gestión volumen 1 No. 1, 34.
- Athuane-Gima, K. (1995): *Market Orientation and Innovation*. Journal of Business Research. 35:93-103.
- Athuane-Gima, K. (1996): *An Exploratory Analysis of the Impact of Market Orientation on New Product Performance*. Journal of Product Innovation Management. 12:275-293.
- Ávila B., Héctor L. (2009). Análisis de la orientación al mercado y la cultura organizacional de las pequeñas empresas de la industria de artes gráficas local, Revista Internacional Administración & Finanzas Vol. 2 N. 1, 19-30
- Azuela Flores, J. I. & Jiménez Torres, N. H. (2012). *El estado del arte de la orientación al mercado en las organizaciones culturales*. Recuperado de <http://start.facemoods.com/results.php?q=El+estado+del+arte+de+la+orientaci%C3%B3n+al+mercado+en+las+organizaciones+culturales&a=stonicla&f=2&category=web&start=1>.
- Barney, J. (1991). *Firm resources and sustained competitive advantage*, Journal of Management, Vol. 17, n.º 1, 99-120.
- Becerra R., F.; Serna, H. & Naranjo V., J. (2013) Redes empresariales locales, investigación y desarrollo e innovación en la empresa. *Clúster* de herramientas de Caldas, Universidad ICESI. Colombia. 29. 127.
- Becerra R., F.; Álvarez G., Claudia. (2011). El talento humano y la innovación empresarial en el contexto de las redes empresariales: el clúster de prendas de vestir en Caldas-Colombia. Recuperado de: <http://ac.els-cdn.com.biblioteca.umanizales.edu.co:2048/S0123592311701644/1-s2.0->

S0123592311701644-main.pdf?_tid=90c5a18c-1ceb-11e5-abdb-00000aacb35e&acdnat=1435423557_0cb12dae01d2df92a59275e637f83790

- Bennett, R. C. y Cooper, R. (1981). *The misuse of marketing: an American Tragedy*. EEUU: Business Horizons, 25.
- Betancourt Enriquez, A. D., Arcos Moreno, S., Torres Vargas, A., & Olivares, L. (s. f.). EMPRESAS FAMILIARES. Obtenido de Tlatemoani - Revista Académica de Investigación: <http://www.eumed.net/rev/tlatemoani/09/emvb.html>
- Bigné E. (2010). *Raíces y evolución conceptual del marketing*. (Manuscrito en PDF) Valencia España: Universidad de Valencia
- Birkinshaw, J., Bouquet, C. y Barsoux, J. (2011). Los cinco mitos de la innovación. *Harvard Deusto Business Review*, 201, 12-24.
- Cámara de Comercio de Pasto. (2015). *Anuario estadístico: Movimiento del registro público*. Pasto: Ediciones de la Cámara de Comercio.
- Camisón, C., & Cruz Ros, S. (2007). Creación de un instrumento para medir el desempeño organizativo. Obtenido de Departamento de Administración de Empresas y Marketing - Universidad Jaume: http://www.cegea.upv.es/congresos_y_jornadas/2007_Empresa_y_Sociedad/cd/147c.pdf
- Casal, J. y Mateu, E. (2003). *Tipos de muestreo*. Recuperado de [http://www.mat.uson.mx/~ftapia/Lecturas%20Adicionales%20\(C%C3%B3mo%20dise%C3%B1ar%20una%20encuesta\)/TiposMuestreo1.pdf](http://www.mat.uson.mx/~ftapia/Lecturas%20Adicionales%20(C%C3%B3mo%20dise%C3%B1ar%20una%20encuesta)/TiposMuestreo1.pdf)
- Castells, Manuel (2001). *La galaxia Internet*. España: Areté (Plaza Janés).
- Cauzo Bottala, L. & Cossío Silva, F. J. (2012). *Análisis del efecto inmediato y diferido de la orientación al mercado sobre los resultados organizacionales. Un estudio longitudinal*. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=274124906006>
- Chen, Y. (2006). Marketing Innovation. *Journal of Economics and Management Strategy*, 101-123.
- Cedum.unimanizales.edu.co. (s.f.). Obtenido de cedum.unimanizales.edu.co: http://cedum.unimanizales.edu.co/virtual2/pluginfile.php/23867/mod_assign/intro/manual%20de%20frascati.pdf *competencies and organizational performance: A multiple-measures-based study*, Strategic Management Journal, 1990, 11 (5):365-383.

- Cobian Media (2014). Cómo crear una cultura organizacional de innovación. Recuperado de: <http://www.cobianmedia.com/2014/01/29/como-crear-una-cultura-organizacional-de-innovacion/competitive-strategy>. *European Journal of Marketing*.
- Conan, J., Mokwa, M., & Varadarajan, P., (1990). *Strategic types, distinctive marketing*
- Cooper, Robert (1990) *Stage-Gate systems: a new tool for managing new products*. EEUU: Business Horizons May-June 1990.
- Cooper, Robert (1994a). *New products: the factors that drive success*. EEUU: International Marketing Review 11.1.
- Cooper, Robert (1994b) *Third generation new product processes*. EEUU: Journal of Product Innovation Management. Vol. 11
- Covin, J., & Slevin, D. (1991). *A conceptual model of entrepreneurship as firm behaviour, Entrepreneurship Theory & Practice*.
- Coral R., A. M. (2008). El proceso de la empresa familiar Polo's desde el imaginario social trabajo. (Trabajo de grado Programa de Psicología Universidad de Nariño). Recuperado de <http://repository.unad.edu.co/bitstream/10596/1025/2/Estudio.pdf>
- Corona, J., (2005). *Manual de la empresa familiar*. Barcelona: Deusto
- Damanpour, F. (1987). The adoption of technological, administrative, and ancillary innovations: Impact of organizational factors. *Journal of Management*, 13(4), 675-688
- Damanpour, F. (1996), "Organizational complexity and innovation: developing and testing multiple contingency models". En: *Management Science*, 42 (5): 693-16.
- Damanpour, F. (1991), "Organizational innovation: A meta analysis of effects of determinants and moderators". En: *Academy of Management Journal*, 34 (3): 555-90.
- Damanpour, F., et. al. (1989), "The relationship between types of innovation and organizational performance". En: *Journal of Management Studies*, 26 (6): 587-01.
- Damanpour, F., y Evan, W. (1984), "Organizational innovation and performance: the problem of 'organizational lag'". En: *Administrative Science Quarterly*, 29 (3): 392-09.
- Davis, J. & Tagiuri, R., (1989). *The influence of life stage con father-son work relationship in family companies*. *Family Business Review*, 2 (1):47-74
- Day, G.S. (1994a). *The capability of market driven organizations*. EEUU: Journal of Marketing, vol. 58.

- Day, G.S. (1994b). *Continuous learning about markets*. EEUU: California Marketing Review (verano).
- De la Torre A., Conde, J. y Antón, C (2015). Concepto y naturaleza de la empresa familiar. Recuperado de <http://www.laboral-social.com/concepto-naturaleza-empresa-familiar.html>
- Dinapyme (2001). *Indicadores de Tecnologías de Información y Comunicación en Uruguay (TIC)*. Uruguay: Ministerio de Industria, Energía y Minería Dirección Nacional de Artesanías, Pequeñas y Medianas Empresas presentación en Power Point, en www.dinacyt.org.uy
- Dinapyme (s/f). *Informe innovación y tecnología*. Uruguay: Ministerio de Industria, Energía y Minería, Dirección Nacional de Artesanías, Pequeñas y Medianas Empresas. En CD.
- Drucker, Peter (1954). *The practice of management*. EEUU: Harper Row
- Drucker, Peter (1985). *La disciplina de la innovación*. Chile: Harvard Business Review, Vol. 82, N° 8 (agosto 2004). Reimpresión.
- Drucker, Peter (1990). *Las nuevas realidades*. Argentina: Sudamericana, 2ª edición en español. 1ª edición en inglés 1989.
- Eccles, R. (1991). The performance measurement manifiesto. Harvard Bussiness Review, 131 - 137.
- Esparza A., J. L., García P., D., Gómez G., A. (2009).. Revista EAN, 66: 5-30
- Flores Ortiz, M. V. Vega López, A. Chávez Moreno, E. A. (2015). *Factores de Contingencia Que Inciden en la Profesionalización de las Empresas de familia del Sector Comercio en Tijuana, B.C., México*. Revista Internacional Administración & Finanzas RIAF (8) 3: 15-29
- Fuentes D., A. E. (2012). *La cultura organizacional: factor clave de éxito en las empresas del siglo XXI*. (Curso de actualización Administración Industrial). Universidad de Cartagena. Cartagena de indias D.T. y C
- George, G., y Zahra, S. A. (2002). *Culture and its consequences for entrepreneurship*, Entrepreneurship Theory & Practice, Summer, 5-8.
- Gómez Villanueva, J. (Mayo de 2007). *La orientación al mercado, la orientación empresarial, la capacidad de innovación y los resultados en pymes de reciente creación*. Obtenido de Universidad Autónoma de Barcelona: http://www.recercat.cat/bitstream/handle/2072/4299/Treball_Recerca_JE_Gomez_Villanueva.pdf?sequence=1

- Gopalakrishnan, S. (2000), "Unravelling the links between dimensions of innovation and or Gopalakrishnan, S. (2000), "Unravelling the links between dimensions of innovation and or ganizational performance". En: The Journal of High Technology Management Research, 11 (1), 137-53.
- Gopalakrishnan, S. y Damanpour, F. (1997). A review of innovation research in economics, sociology and technology management Omega, 25(1), 15-28
- Halpern, N. (2010). Marketing innovation: Sources, capabilities and consequences at airports in europe's peripheral areas. *Journal of Air Transport Management*, 52-58.
- Hambrick, D. (2003), *On the Staying power of Miles and Snow's defenders, analyzers*
- Hamel, G. (2006). "Innovación estratégica y creación de valor", En Revista Harvard Deusto Business Review. No 52.
- Hayes, R.H. and Abernathy, W.J. (1980). *Managing our way to economic decline*. EEUU: Harvard Business Review 58 (july-august).
- Hoz, J. V. (2007). *Economía del Departamento de Nariño: Ruralidad y Aislamiento geografico*. Cartagena: Banco de la Republica.
- Instituto Colombiano para la Empresa Familiar (ICEF). (2005). *Empresas de familia*, Recuperado de <http://www.ceipa.edu.co/ceipa/subsitios/iefac/index.htm>
- Jaramillo, H.; Lugones, G.; Salazar, M. (2001). *Manual de Bogotá Normalización de indicadores de innovación tecnológica en América Latina y el Caribe*. RICYT/OEA/CYTED.
- Jaramillo, O. (2003). Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa Expopyme de la Universidad del Norte en los sectores de confecciones y alimentos. Recuperado: http://ciruelo.uninorte.edu.co/pdf/pensamiento_gestion/18/4_Gestion%20del%20talento%20humano.pdf 33
- Jansa, S. (2010). *Manual de Oslo - Innovación*. Obtenido de Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED): http://portal.uned.es/portal/page?_pageid=93,23280929&_dad=portal
- Jaworski, B. & Kohli, A., (1993), *Market Orientation: Antecedents and Consequences*, Journal of Marketing, 57 (3):53-70.
- Jensen, H.R. (1997). *Creating and maintaining sustainable relationships with customers in consumer markets*. Inglaterra: Proceedings of En New and evolving paradigms: the emerging future of marketing.

- Kahn, Kenneth (1996): Departamental Integration: A Definition with Implications for Product Development Performance. *Journal of Product Innovation Management* 13:137-151.
- Kahn, Kenneth (2001). *Market orientation, interdepartamental integrating and product development performance*. EEUU: The Journal of Product Innovation Management, 18.
- Kahn, Kenneth B. and McDonough III, Edward F. (1997). *An Empirical Study of the Relationships between Co-Location, Integration, Performance, and Satisfaction*. EEUU: Journal of Product Innovation Management, Vol. 27.
- Kohli, A.K. & B.J. Jaworski (1990). *Market Orientation: the Construct, Reserach, Propositions and Managerial Implications*. Journal of Marketing, (54) 1-18.
- Kotler, Philip & Armstrong, Gary. (2013). Fundamentos de marketing. Capítulo 7, pp. 194-247. México: Pearson.
- Kotler, Philip & Armstrong, Gary. (2016). Fundamentos de marketing, productos, servicios y marcas. Parte 1: Definición de Marketing y del Proceso de Marketing, pp. 48-49. México: Pearson.
- Lambin, Jean Jacques. (1997). Marketing estratégico. Capítulo 1, pp. 1-29. Madrid: McGraw Hill.
- Lumpkin, G. T., y Dess, G. G. (1996). *Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance*, Academy of Management Review, 21 (1), 135-172.
- Macías R., Víctor H., D. E. (2011). Sucesión en empresas familiares. Analisis desde la teoria de la agencia. Caso: Caldas. *Criterio Libre*, 193- 212.
- Maltz, E. a. (1996). Market intelligence dissemination across functional boundaries. *Journal of Marketing Research*.
- McDaniel, S., & Kolari, J., (1987). *Marketing Strategy Implications of the Miles y Snow Strategic Typology*, Journal of Marketing, 51, (4):19-30.
- Medrano S., N. (2012). *Factores determinantes de la adopción de innovaciones en marketing: Empresa y comercio*. Logroño, La Rioja, España: Universidad de la Rioja.
- Mejía R., Camilo A. (2007). La innovación en la administración... una relación de elementos olvidados. *Revista de ciencias administrativas y sociales*. Universidad Nacional de Colombia. 17. 29.

- Miles, R. & Snow, C., (1978), *Organizational Strategy, Structure, and Process*, New York: Mc. Graw Hill.
- Montealegre Q., I. D. (2009). *La cultura organizacional de la innovación como generadora de valor en las empresas. Quala S.A. aproximación a un ejemplo exitoso colombiano.* (Trabajo de grado Comunicador Social). Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá D.C.
- Narver, J.C. y Slater, S.F. (1990). *The effects of a market orientation on business profitability.* EEUU: Journal of Marketing, vol. 54 (octubre)
- Narver, J.C. & S.F. Slater (1990): *The Effects of a Market Orientation on Business Profitability.* Journal of Marketing, 54, Octubre, 20-35.
- Narver, J.C. & Slater, S. y, (1994), *Does competitive environment moderate the market orientation performance relationship?* Journal of Marketing, 58 (1):46-55.
- OCDE & Eurostat. (2005). Manual de Oslo. Guía para la recogida de información sobre innovación. Grupo Tragsa.
- OCDE (2002). Manual de Frascati. Propuesta de Norma Práctica para Encuestas de Investigación y Desarrollo Experimental. Fundación española ciencia y tecnología.
- O'Dwyer, M., Gilmore, A. y Carson, D. (2009a). Innovative marketing in SMEs.
- Parra, Duque, D. (2006), El Hábito de Innovar, Bogotá, Aguilar.
- Pérez, J. C. (1999). Valores en la cultura empresarial. Mc Graw Hill, México. p 152
- Perez Zapata, J., & Cortéz Ramírez, J. A. (2009). *Medición y validación del desempeño organizacional como resultado de acciones de aprendizaje.* Revista Ciencias Estratégicas, 257.
- Portafolio. (2003). *Manejo de situaciones cotidianas y su entorno.* Pymes: La empresa día a día
- Porter, M. (1991), *Towards a Dynamic Theory of Strategy*, Strategic Management Journal, 12, (2):95-117.
- Quijano G., R. A. Arguelles M., L. A. Sahuí M., J. A. Magaña Medina, D. E. (2015). *Experiencia Generacional y Transmisión de Poder Como Elementos de la Cultura Organizacional en Empresas de familia de Campeche, México.* Revista Internacional Administración & Finanzas RIAF (8) 3: 53-67

- Rammer, C., Czarnitzki, D. y Spielkamp, A. (2009). Innovation success of non-R&D-performers: Substituting technology by management in SMEs. *Small Business Economics*, 35-58.
- Rivera, J. (1995a): *The Market Orientation: Competitive Organizational Strategy*. Documento de Trabajo 95- 60. Departamento de Economía de la Empresa. Universidad Carlos III de Madrid
- Rivero, F., Asenjo, L., y Martínez, P. (2009). *Claves para innovar en marketing y ventas*. España: Wolters Kluwer
- S.A. (2011). Estado del arte en la innovación abierta. Universidad del País Vasco.
- Sallán, J. G. (2000). *Cambio de cultura y organizaciones que aprenden*. Barcelona: Educar.
- Samli, Coskun y Weber, Julie Ann (2000) *A theory of succesful product breakthrough management: learning from success*. EEUU: Journal of Product and Brand Management. Vol. 9, N° 1.
- Scarone, C. A. (2005). *La innovación en la empresa: la orientación al mercado como factor de éxito en el proceso de innovación en producto*. (Trabajo de doctorado; TD05-001). Recuperado de <http://www.uoc.edu/in3/dt/esp/scarone0405.html>
- Schein, E. (1992). *Organizational culture and leadership*. San Francisco, Jossey-Bass.
- Schnarch K, Alejandro. (1996). *Nuevo producto: Creatividad, innovación y marketing*. Santafé de Bogotá: Editorial Kimpres.
- Schubert, T. (2010). Marketing and organisational innovations in entrepreneurial innovation processes and their relation to market structure and firm characteristics. *Review of Industrial Organization*, 189-212.
- Schumpeter, J. (1975). The Process of Creative Destruction (capítulo VII) y Crumbling Walls (capítulo XII). *Capitalism, Socialism and Democracy* (pp. 81-86), 131-142) publicado en 1942]. NY: Harper & Row Publishers.
- Seaden, G., et ál. (2003), “Strategic decisions and innovation in construction”. En: *Construction Management and Economics*, 21, (6): 603-12.
- Solleiro, J. L. (2003). Gestión de la innovación en un contexto global. Presentación power point, congreso anual ANIERM, México, p.45.
- Storey, Chris y Easingwood, Christopher (1996) *Determinants of new product performance. A study in the financial service sector*. EEUU: International Journal of Service Industry Management. Vol. 7, N° 1.

- Storey, Chris y Easingwood, Christopher (1998). *The augmented service offering: a conceptualization and study of its impact on new service success*. EEUU: Journal of Product Innovation Management. Vol. 15.
- Talaya, A. (2000). La investigación de marketing en España. Madrid: Civitas. *European Journal of Marketing*, 46-61.
- Terzaghi, F. (2010). Innovación y cultura organizacional. Recuperado de: <http://www.derrhh.net/profiles/blogs/innovacion-y-cultura>
- Tovar, L. A. (2002). Nuevas formas de organización. *Estudios Gerenciales*.
- Utkun, E. y Atilgan, T. (2010). Marketing Innovation in the Apparel Industry: Turkey. Fibres and Textiles in *Eastern Europe*, vol. 18, núm. 6 (83), pp. 26-31.
- Van de Ven, A. (1986), "Central problems in the management of innovation". En: *Management Science*, 32 (5): 590-07.
- Vélez M., D. (2005) Cómo gerenciar bien empresas de familia. Forum – Universidad De La Sabana. Bogotá
- Vilaseca, J.; Torrent, J.; y Díaz, A. (2002). *La Economía del Conocimiento: Paradigma tecnológico y cambio estructural. Un análisis empírico e internacional para la economía española*. España: Working paper Series WP02-003 <on line> (<http://www.uoc.edu/in3/dt/20007/index.html>).
- Vilaseca, Jordi y Torrent, Joan (2003a) *Las TIC y las transformaciones de la empresa catalana*. España: UOC/Generalitat de Catalunya.
- Vilaseca, Jordi y Torrent, Joan (2003b) *Projecte Internet Catalunya. Les TICS i les transformacions de l'empresa catalana. Informe de recerca II*. España:
- Vorhies, D. W. y Harker, M. (2000). The Capabilities and Performance Advantages Ofmarket-driven firms: An empirical investigation. *Australian Journal of Management*, 25 (2), 145-71.
- Vorhies, D.W.; Harker, M.; Rao, C.P. (1999). *The capabilities and performance advantages of market-driven firms*. Inglaterra: European Journal of Marketing, Vol.33, N° 1/12.
- Wiklund, J., & Shepherd, D. 2005. *Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach*, Journal of Business Venturing, Vol. 20, 71-91.

Yamakawa P. & Ostos J. (2011). *Relación entre innovación organizacional y desempeño organizacional*. (Trabajo de Doctorado). Universidad Empresa, Bogotá (Colombia) (21): 93-115, julio-diciembre 2011

Ynzunza Cortés, C. B., & Izar Landeta, J. M. (2013). Estrategia, Orientación al Mercado y Desempeño Organizacional. *Conciencia Tecnológica*, 7.

ANEXOS

ANEXO A. Encuesta para determinar la relación de la cultura organizacional en la capacidad de innovación y desempeño de las empresas de familia desde la perspectiva de la orientación al mercado.

Escala de respuesta (1: totalmente en desacuerdo. 2: en desacuerdo. 3: ni de acuerdo/ni en desacuerdo. 4: de acuerdo. 5: totalmente de acuerdo)

ORIENTACIÓN AL CLIENTE	1	2	3	4	5
1. Los objetivos de la empresa están enfocados a la satisfacción de los clientes.					
2. Constantemente analizamos nuestro nivel de compromiso y orientación para servir las necesidades de los clientes.					
3. Nuestra estrategia dirigida a obtener una ventaja competitiva está basada en la comprensión de las necesidades de los clientes.					
4. Las estrategias del negocio están orientadas por nuestras creencias sobre cómo podemos crear valor para los clientes.					
5. Medimos la satisfacción del cliente sistemática y frecuentemente.					
6. Se da mucha importancia al servicio posventa.					
ORIENTACIÓN A LA COMPETENCIA	1	2	3	4	5
7. El personal de ventas regularmente comparte información con nuestro negocio respecto a la estrategia de los competidores.					
8. Respondemos rápidamente a las acciones de la competencia que supone una amenaza para la empresa.					
9. la gerencia regularmente estudia y analiza las fortalezas y estrategias de la competencia.					
10. pensamos en los clientes y nos dirigimos a ellos cuando tenemos la oportunidad de lograr una ventaja frente a la competencia.					
COORDINACIÓN INTERFUNCIONAL	1	2	3	4	5
11. Los directivos de todas las dependencias regularmente visitan nuestros clientes actuales y potenciales.					
12. Nosotros amablemente informamos sobre las experiencias (éxito y fracaso) con los clientes a todas las dependencias de la empresa.					

13. Todas las dependencias de la empresa están integradas y coordinadas para servir las necesidades de los mercados objetivo.					
14. Todos los directivos comprenden cómo cada actividad de la empresa puede contribuir a crear valor para el cliente.					
15. las diferentes unidades de negocio se ayudan para contribuir con la empresa.					
CAPACIDAD DE RESPUESTA DE LA EMPRESA	1	2	3	4	5
16. Hay intercambio fluido de opiniones entre las dependencias para decidir cómo responder a cambios en el precio de la competencia.					
17. No se admiten razones para ignorar cambios en las necesidades de productos o servicios de los clientes.					
18. Periódicamente se revisa lo que se está haciendo en cuanto a los productos o servicios que se están desarrollando para verificar si están acordes con los deseos de los clientes.					
19. Las dependencias de la empresa se reúnen regularmente para planificar respuestas a cambios del entorno.					
20. Si el competidor lanza una campaña intensiva a nuestros clientes objetivo, la empresa desarrolla una respuesta inmediata.					
21. La empresa se preocupa por coordinar las actividades y funciones de las distintas dependencias que la conforman.					
22. Se sabe el potencial de ventas y la rentabilidad de cada uno de los productos de la empresa.					
23. La empresa tiene un plan de mercadeo a largo plazo estructurado formalmente, constituido por planes anuales para su ejecución.					
24. Si el cliente desea que le modifiquen un producto o servicio para estar más satisfecho, las dependencias que tienen que ver con este producto o servicio buscan satisfacer su solicitud.					
GENERACIÓN DE INFORMACIÓN SOBRE EL MERCADO.	1	2	3	4	5
25. Se realizan frecuentemente investigaciones dirigidas a clientes para conocer qué productos /servicios necesitarán en un futuro.					
26. Se utilizan como fuente para la toma de decisiones los resultados de investigaciones de mercado.					

27. Somos capaces de detectar rápidamente cambios en las preferencias de los clientes.					
28. Contactamos periódicamente a los clientes para conocer su percepción sobre la calidad de nuestros productos y servicios.					
29. La empresa desarrolla sistemas para detectar cambios fundamentales en la industria (competencia, tecnología, regulación)					
30. Periódicamente se revisa el efecto probable de los cambios en el entorno sobre los clientes.					
DISEMINACIÓN DE LA INFORMACIÓN EN LA EMPRESA	1	2	3	4	5
31. Hay encuentros periódicos de las dependencias de la empresa para discutir sobre las tendencias y desarrollo del mercado.					
32. El personal de marketing dedica tiempo para discutir sobre las necesidades de los clientes con las otras dependencias.					
33. Cuando le sucede algo importante a un cliente toda la empresa conoce esta información en un corto periodo de tiempo.					
34. Los datos sobre la satisfacción de los clientes son distribuidos a todos los niveles de la empresa de forma regular.					
35. Cuando un área funcional detecta aspectos importantes sobre los competidores rápidamente alerta a otras áreas funcionales.					
INNOVACIÓN					
FACTOR 1. Evidencia del éxito logrado en el mercado con el producto o servicio innovado.	1	2	3	4	5
36. Las ventas han evolucionado positivamente y ha crecido el uso del producto o servicio por parte de los clientes desde que se innovo.					
37. Se han logrado los objetivos de cuota de mercado desde el lanzamiento del nuevo producto o servicio.					
38. Se ha logrado cumplir con los objetivos de ganancias desde el lanzamiento del nuevo producto o servicio.					
FACTOR 2. Innovación en los procesos de comercialización.	1	2	3	4	5
39. El producto o servicio innovado se ajusta a las capacidades de los vendedores, a la promoción, distribución y a las habilidades de entrega.					

40. El Producto o servicio innovado se ajusta a los sistemas de servicio al cliente de la empresa.					
41. El Producto o servicio innovado se ajusta a la habilidad y las capacidades de la empresa para hacer investigación de mercados.					
42. El Producto o servicio innovado se ajusta las líneas de productos o servicios existentes de la compañía.					
FACTOR 3. Evidencia de que existe ventaja del producto o servicio innovado.	1	2	3	4	5
43. El Producto o servicio innovador ofrece beneficios únicos a los clientes.					
44. El Producto o servicio innovador ofrece beneficios únicos superiores a la competencia.					
45. El Producto o servicio innovador presta mayor calidad que la competencia.					
46. El Producto o servicio fue muy innovador, sustituye un producto o servicio muy inferior.					
FACTOR 4. Hay Novedad del producto ante los clientes.	1	2	3	4	5
47. El Producto o servicio innovado requiere de un gran esfuerzo de aprendizaje por parte de los clientes.					
48. Se necesita tiempo antes de que los clientes comprendan realmente las ventajas del producto innovado					
49. El nuevo producto o servicio eleva el precio para los clientes.					
FACTOR 5. Se evidencia un Impacto positivo en la rentabilidad.	1	2	3	4	5
50. El producto o servicio innovado mejora la rentabilidad de la empresa ante los otros productos.					
51. El Producto o servicio innovado mejora las ventas y en el uso por parte de los clientes de otros de los productos o servicios de la empresa.					
52. El Producto o servicio innovado mejora la estructura de los costos importantes para la empresa.					
FACTOR 6. Evidencia en la innovación en tecnología.	1	2	3	4	5
53. El proceso de producción del producto o servicio innovado es totalmente nuevo para la empresa.					
54. El producto o servicio innovador fue totalmente nuevo para la empresa.					
FACTOR 7. Trabajo en equipo interfuncional.	1	2	3	4	5
55. Se ha creado un equipo de trabajo para desarrollar el nuevo producto o servicio.					

56. Hay coordinación entre la administración y el personal durante el desarrollo de productos o servicios nuevos.					
EMPRESA DE FAMILIA	1	2	3	4	5
57. La familia tiene influencia en el negocio.					
58. Los miembros de la familia comparten valores similares.					
59. La familia y el negocio comparten valores similares.					
60. Los miembros de la familia están dispuestos a esforzarse más allá de lo que normalmente se espera con el fin de ayudar a que el negocio de la familia tenga éxito.					
61. Los miembros de la familia apoyan la empresa en las discusiones con amigos, empleados, y otros miembros de la familia.					
62. Los miembros de la familia se sienten leales a la empresa de familia.					
63. Los valores de los miembros de la familia son compatibles con los de la empresa.					
64. Los miembros de la familia se sienten orgullosos de decir a los demás que son parte de la empresa de familia.					
CULTURA ORGANIZACIONAL	1	2	3	4	5
65. La empresa se caracteriza por ser como una extensión de la familia.					
66. La empresa es dinámica y emprendedora.					
67. La empresa está orientada a la producción.					
68. La empresa es formal y estructurada.					
69. Lo más importante en la empresa es la cohesión y la moral del grupo.					
70. Lo más importante en la empresa es el crecimiento y la adquisición de nuevos recursos.					
71. Lo más importante en la empresa es la competitividad y el logro.					
72. Lo más importante en la empresa es la estabilidad.					
73. Los directivos de la empresa se caracterizan por ser mentores o maestros.					
74. Los directivos de la empresa se caracterizan por ser emprendedores, innovadores y tomadores de riesgo.					
75. Los directivos de la empresa se caracterizan por ser Técnicos, jefes conservadores.					
76. Los directivos de la empresa se caracterizan por ser coordinadores, organizadores o administradores.					

77. El factor cohesionador de la empresa es la lealtad y la tradición.					
78. El factor cohesionador de la empresa es el compromiso con la innovación y el desarrollo.					
79. El factor cohesionador de la empresa es el logro de las metas y las tareas.					
80. El factor cohesionador de la empresa son las reglas y políticas formales.					

Es empresa de familia: SI ___ NO ___.

Esta la empresa Internacionalizada: SI ___ NO ___.

Aproximadamente cuantos empleados tiene la empresa: _____

Empresa _____

Ciudad _____

Nombre de encuestado _____

Cargo _____

Encuestador _____

Fecha _____