



**LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO DE LAS EMPRESAS  
FAMILIARES UNA MIRADA DESDE LA PERSPECTIVA DE LA ORIENTACIÓN  
AL MERCADO**

**SULI YANETH LOZANO HERRERA.**

UNIVERSIDAD DE MANIZALES  
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y  
ADMINISTRATIVAS  
MAESTRÍA DE MERCADEO  
NEIVA  
2019



**LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO DE LAS EMPRESAS  
FAMILIARES: UNA MIRADA DESDE LA PERSPECTIVA DE LA ORIENTACIÓN  
AL MERCADO**

**SULI YANETH LOZANO HERRERA.**

Trabajo de grado para optar al título de Magister en Mercadeo

**Asesor: JOSÉ FERNANDO BARAHONA VINASCO**

UNIVERSIDAD DE MANIZALES  
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y  
ADMINISTRATIVAS  
MAESTRÍA DE MERCADEO  
NEIVA  
2019

## TABLA DE CONTENIDO

<b>1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>6</b>
<b>2. JUSTIFICACIÓN .....</b>	<b>7</b>
<b>3. MARCO TEORICO .....</b>	<b>9</b>
<b>3.1 LA ORIENTACIÓN AL MERCADO (OM).....</b>	<b>9</b>
<b>3.2 LA CULTURA ORGANIZACIONAL (CO).....</b>	<b>14</b>
<b>3.3 EMPRESAS FAMILIARES (EF) .....</b>	<b>19</b>
<b>3.4 RESULTADOS EMPRESARIALES .....</b>	<b>23</b>
<b>4. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>26</b>
<b>5. OBJETIVOS.....</b>	<b>27</b>
<b>5.1 Objetivo General .....</b>	<b>27</b>
<b>5.2 Objetivos Específicos.....</b>	<b>27</b>
<b>6. ESTRATEGIA METODOLOGICA .....</b>	<b>28</b>
<b>7. RESULTADOS .....</b>	<b>32</b>
<b>8. ANÁLISIS .....</b>	<b>44</b>
<b>8.1 Alfa de Cronbach.....</b>	<b>44</b>
<b>8.2 ORIENTACIÓN AL MERCADO DE LAS EMPRESAS DE NEIVA .....</b>	<b>45</b>
<b>8.3 CULTURA ORGANIZACIONAL EN EMPRESAS DE NEIVA .....</b>	<b>47</b>
<b>8.4 DESEMPEÑO EMPRESARIAL EN LAS EMPRESAS DE NEIVA .....</b>	<b>47</b>
<b>9. CONCLUSIONES.....</b>	<b>50</b>
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>55</b>
<b>ANEXOS.</b>	

## LISTA DE TABLAS

<b>Tabla 1. Significados diversos de Orientación del Mercado .....</b>	<b>10</b>
<b>Tabla 2. Empresas según Número de Empleados .....</b>	<b>31</b>
<b>Tabla 3. Orientación a la Competencia – OM.....</b>	<b>32</b>
<b>Tabla 4. Orientación al Cliente – OM .....</b>	<b>33</b>
<b>Tabla 5. Coordinación Interfuncional – OM .....</b>	<b>34</b>
<b>Tabla 6. Capacidad de Respuesta de la Empresa – OM.....</b>	<b>35</b>
<b>Tabla 7. Generación de Información sobre el Mercado – OM .....</b>	<b>37</b>
<b>Tabla 8. Diseminación de la Información en la Empresa– OM.....</b>	<b>38</b>
<b>Tabla 9. Cultura Organizacional - CO .....</b>	<b>41</b>
<b>Tabla 10. Desempeño Empresarial – DE.....</b>	<b>39</b>

## TABLA DE ILUSTRACIONES

<b>Ilustración 1. Relación entre la Orientación al Mercado y los Resultados de la Empresa.....</b>	<b>12</b>
<b>Ilustración 2. Modelo Espacial de Efectividad Organizacional de Quinn y Rohrbaugh .....</b>	<b>18</b>

## 1. INTRODUCCIÓN

El presente Trabajo de Grado sobre la Cultura Organizacional en el Desempeño de las Empresas de Familia: Una Mirada desde la Perspectiva de la Orientación al mercado realiza un análisis donde se trabajan los tres conceptos a saber: A. Orientación al Mercado; B. Cultura Organizacional con énfasis en Empresas de Familia; y C. Resultados Empresariales, haciendo énfasis en cómo se evidencia si una empresa está Orientada al Mercado, analizándose cómo influye la cultura organizacional para que una empresa se oriente al mercado y como ésta afecta positivamente los resultados de la empresa.

La idea es dar respuesta a la hipótesis: *“si una empresa está orientada al mercado (es decir basa toda sus decisiones y actividades en el conocimiento de su mercado, los clientes y la competencia, comparte información al interior de toda la organización y posee capacidad de respuesta) y esta orientación permea su cultura organizacional especialmente en consideración a las características que tienen las empresas de familia (comparten valores y principios propios del núcleo familiar) los resultados empresariales son positivos (retorno de inversión, ventas, satisfacción del cliente, retención de clientes, participación de mercado.)”*.

Para lo anterior, se desarrollan teóricamente las categorías nombradas a partir de lo expuesto por diversos autores y posteriormente se presentan los resultados de la investigación y se realizan análisis para dar respuesta a la hipótesis planteada.

## 2. JUSTIFICACIÓN

Las empresas de familia, sea cual sea su procedencia y localización, deben enfrentar unas condiciones del entorno y del mercado que pueden afectar su permanencia y sostenibilidad, además de crecer con las generaciones futuras, es por esto que la presente investigación busca dar respuesta a la hipótesis enunciada anteriormente en las empresas de Colombia, a fin de verificar si la cultura organizacional de una empresa de familia orientada al mercado, influye positiva o negativamente en los resultados empresariales de la misma.

El presente trabajo de investigación, pretende aportar a la disciplina del mercadeo elementos que permita establecer: Cómo influye la Cultura Organizacional en el desempeño de las empresas de familia, desde la perspectiva de la orientación al mercado y que permitan posteriormente ser útil en el diseño y desarrollo de estrategias de marketing alrededor de ellas, será importante y representa un beneficio la utilización de los resultados para establecer la caracterización de las empresas en las diferentes zonas del país y en este caso de las empresas familiares de Neiva, que permita establecer propuestas e implementar estrategias de mejora, desde la misma universidad o desde nuestros sitios de trabajo.

Teniendo en cuenta que se ha pasado de un mercado enfocado en las ventas hacia uno enfocado al mercado y dados los grandes cambios surgidos en los gustos y forma en que los clientes satisfacen sus necesidades y la creciente competencia,

además de que las empresas se encuentran en medio de condiciones cambiantes; el crecer, posicionarse en el mercado y obtener unos mayores beneficios, se convierte en un objetivo principal de estas; y es allí precisamente donde surge un problema para las empresas de familia que no logren permear su cultura organizacional, para que se orienten al mercado, pues la hipótesis está en que la Cultura Organizacional - CO afecta positivamente los resultados de la empresa.



### **3. MARCO TEORICO**

#### **3.1 LA ORIENTACIÓN AL MERCADO (OM)**

Para hablar de la Orientación al Mercado (OM) y su alcance en las empresas que deciden hacerla parte de su estrategia, se debe realizar una revisión bibliográfica diversa de sus antecedentes históricos y los postulados de diferentes autores.

En primer lugar, se puede decir que el término de orientación al mercado, ha sido trabajado por diversos autores desde diversos puntos de vista. Según (Blanco y Lozano, 2005, p. 6), “La OM al mercado, es estudiada como un enfoque de filosofía de empresa o cultura organizativa, como un enfoque de comportamiento, como una acción estratégica, como una capacidad de la empresa orientada al cliente” esto se evidencia en la tabla No.1 en la siguiente página, donde puede observarse diferentes significados de OM, propuestos en la década de los noventa.

En síntesis, de lo expresado por los autores, se puede decir que la orientación al mercado simboliza una forma de Cultura Organizacional, cuyo propósito es brindar un mayor valor o beneficio al cliente, involucrando para ello todas las áreas y personas que laboran en ella; así mismo asocia sus actitudes y conductas; para lo cual debe contar con la capacidad de respuesta y manejo de información, que le permitan lograr más y mejores resultados. Es decir, cuando se habla de orientación al mercado, también se relacionan las consecuencias de dicha orientación con los aspectos de competitividad y resultados empresariales.

**Tabla 1. Significados diversos de Orientación del Mercado**

<b>Shapiro (1988)</b>	Una empresa está orientada al mercado si la información sobre el mercado se distribuye por la empresa, las decisiones estratégicas se toman con la colaboración de todas las áreas funcionales y dichas decisiones se ejecutan con sentido de compromiso mutuo.
<b>Kohli y Jaworski (1990); Jaworski y Kohli (1993)</b>	Definen la orientación al mercado a través de sus tres componentes básicos: generación de información sobre el mercado (consumidores, competidores y entorno) a través de sistemas formales e informales; diseminación de la información por todos los departamentos de la empresa; y capacidad de respuesta de la organización ante esta información (diseño y la ejecución de los planes).
<b>Ruekert (1992)</b>	Una empresa orientada al mercado obtiene información sobre sus clientes y la emplea en la formulación de estrategias que buscan la satisfacción de sus necesidades de la forma más eficaz y eficiente.
<b>Deshpande, Farley y Webster (1993)</b>	La orientación al mercado es una cultura organizativa en la que predomina la satisfacción de los clientes por encima de cualquier otro interés con la finalidad de garantizar los beneficios de la empresa a largo plazo.
<b>Slater y Narver (1994 y 1995)</b>	La orientación al mercado se centra en la continua recogida de información sobre las necesidades de los clientes y las capacidades de los competidores; en la difusión de esta información a lo largo de toda la empresa y en la coordinación de los recursos de la empresa creando un valor superior para el consumidor.
<b>Pelham y Wilson (1996)</b>	La orientación al mercado está integrada por tres elementos: conocimiento de las necesidades de los clientes, su satisfacción (creación de valor para el cliente) y orientación a la competencia.
<b>Cadogan y Diamontopoulos (1995)</b>	Sitúan como elemento central los mecanismos de organización intrafuncional (en el interior de la organización) e interfuncional (en relación al mercado). Sus componentes son los definidos por Kohli y Jaworski con el énfasis de Narver y Slater en los aspectos centrados en el cliente y en la competencia.
<b>Hunt y Morgan (1995)</b>	La orientación al mercado consiste en la recogida sistemática de información sobre clientes y competidores (actuales y potenciales); en el análisis exhaustivo de esa información para conocer mejor el mercado; y en el empleo de la información para la planificación y ejecución de la estrategia empresarial.
<b>Desphandé y Farley (1996)</b>	Definen la orientación al mercado como el conjunto de procesos y actividades interfuncionales dirigidas a crear y satisfacer a los clientes mediante una valoración continua de sus actividades.
<b>Avlonitis y Counaris (1997)</b>	La orientación al mercado es una filosofía empresarial que dirige simultáneamente el comportamiento y las actuaciones de la empresa. Representa una síntesis de habilidades y rutinas organizativas particulares que transforman dicha filosofía en comportamientos y estrategias concretas.
<b>Narver, Slater y Tietje (1998)</b>	Basado en el compromiso de creación continuada de valor para el cliente, la orientación al mercado consiste en que todos los individuos y secciones de una organización contribuyen a través de sus conocimientos y habilidades a cumplir ese compromiso.

*Fuente: Elaborado a partir de Vázquez, Santos y Sanzo (1998; pp. 24-26).*

Respecto de la orientación al mercado, Kohli y Jaworski, citado por Ynzunza Cortés e Izar Landeta. (2013), plantean que “La orientación al mercado es un recurso organizacional que permite entender el vínculo entre la estrategia de la firma y el desempeño financiero. Yace en el supuesto de que las firmas ganan y sostienen

una ventaja competitiva si conocen las necesidades cambiantes del mercado”. (Cortés y Landeta, 2013, p. 6).

Por otro lado, Narver y Slater (1990) consideran la orientación al mercado “como la cultura organizacional que más efectiva y eficientemente crea los comportamientos necesarios para la creación de valor superior para los clientes y un desempeño superior para los negocios”.

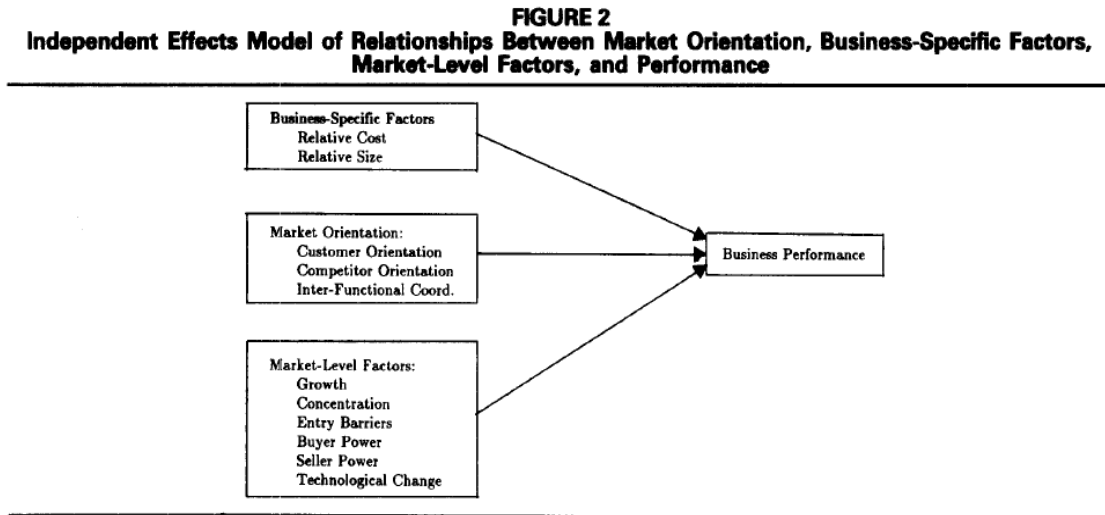
El análisis sobre la orientación al mercado de una organización se puede analizar en la escala propuesta por Kohli, Jaworski y Kumar (1993) denominada MARKOR y su medición, puede realizarse teniendo en cuenta tres (3) elementos:

- ✓ La generación de Información sobre el Mercado acerca de las necesidades actuales o futuras de los clientes,
- ✓ La diseminación de Información en la empresa y
- ✓ La capacidad de respuesta de la empresa.

A partir de estas tres (3) dimensiones formuladas por Kohli y Jaworski para medir el grado de orientación al mercado de una empresa, se puede aplicar esta escala en diferentes empresas colombianas y a partir allí sacar nuestras propias conclusiones frente a esta realidad empresarial.

Una empresa orientada al mercado, tiene tres ejes hacia los cuales se dirige: Orientación al cliente, Orientación a la competencia y Orientación Interfuncional como se puede observar en la Ilustración 1.

## Ilustración 1. Relación entre la Orientación al Mercado y los Resultados de la Empresa



Fuente: The effect of a market Orientation on business profitability- Narver y Slater (1990; p10).

**La orientación al cliente**, hace referencia a como la empresa está en función del cliente todo el tiempo, en esta filosofía, cada uno de los integrantes de la empresa, así no sean del área de mercadeo deben conocer los bienes y o servicios de la organización, con el fin de dar razón en el momento que el cliente lo requiera, pues en cada momento de verdad que experimenta el cliente se debe recibir positivamente la información independientemente del área a que pertenezca el colaborador. Es decir, la empresa orientada al mercado, aprende a conocer a sus clientes y cómo prestarle mejores servicios.

**La orientación a la competencia** se refiere al estudio constante de los competidores, para sacar ventaja de ello y poder establecer ventajas competitivas que le permitan destacarse y ampliar su mercado.

**La orientación Interfuncional**, tiene que ver con el modo en que ingresa las comunicaciones a la empresa y como se divulga en las otras áreas, en cómo se

logra que toda la empresa posea datos que le servirán para tomar mejores decisiones y sobre todo atender mejor al cliente.

Kohli y Jaworski piensan que las características de la OM son una fuente de ventajas competitivas con resultados positivos en el desempeño financiero y de mercado de las empresas. Así mismo, Slater y Narver plantean que la OM es fuente fundamental para la generación de valor y el logro de rentabilidad y el desempeño.

La OM es entonces una filosofía de la empresa, de marketing que busca maximizar los beneficios corporativos, a través de la integración de toda la organización en función del mercado, es decir, toda la organización debe estar en función del cliente, no es solo función del jefe o gerente de mercadeo sino de toda la empresa, es una cultura que debe trascender toda la organización, por ello todas las personas vinculadas a la empresa deben conocer la información relacionada con el mercadeo.

Cuando se habla de Orientación al Mercado, deben tenerse en cuenta unos requisitos mínimos que debe tener la empresa para decir que está orientada al mercado estos son:

- Orientación al consumidor, para ello debe tener dispositivos de seguimiento o monitoreo del comportamiento del mercado (tendencias, hábitos, satisfacción, entre otras).
- Integración a la planificación estratégica de la empresa, es decir no es algo que se nos ocurre en determinado momento, sino que viene desde la planeación.
- Debe disponer de herramientas y el personal adecuado (empleados no solo con pasión o actitud por su trabajo, sino también que tengan conocimiento de mercados).

- Factores de medición, pues las variables de marketing deben poder medirse, es decir tener establecidos indicadores que permitan su medición y análisis.

Mucho se menciona sobre que ella permite el ofrecimiento de un valor superior al cliente, esto se da porque se trabaja estratégicamente y con visión a largo plazo con el objeto de crear fidelización y lealtad y cuando estas se logran es cuando las empresas obtienen rentabilidad, innovación y resultados.

En resumen, las empresas que están Orientadas al Mercado, realizan una serie de actividades que logran los objetivos mencionados anteriormente; entre ellas están la *búsqueda y recolección de información* de las necesidades del cliente así como de su entorno y los competidores; *divulgación de la información* en toda la empresa, no solo al área de mercadeo, con el fin de que cada una pueda tomar decisiones basadas en datos y no en simples suposiciones; ya con todo esto se presenta la respuesta al mercado, pues no es solo recolectar información sino saber usarla en el lanzamiento productos nuevos (bienes o servicios) que permitan una ventaja competitiva, verificando si tienen proyección a futuro y por supuesto si genera rentabilidad, es decir, si genera resultados empresariales positivos.

Finalmente, ser una empresa Orientada al Mercado implica que todas sus acciones administrativas y operativas están relacionadas directamente con las actividades de Marketing, involucrando relaciones de intercambio que existen entre ésta y su entorno.

### **3.2 LA CULTURA ORGANIZACIONAL (CO)**

Aunado a lo anterior es importante profundizar el tema de la CO en Empresas de Familia, pues ella, es parte fundamental a la hora de analizar las empresas con orientación al mercado y analizar cómo puede llegar a incidir en el logro de los resultados empresariales; teniendo en cuenta que generalmente en este tipo de

empresas prevalecen los valores del fundador y gran parte de las veces incide en la toma de decisiones, por ello el argumento inicial de que las empresas que logran permear su cultura organizacional obtienen mejores resultados.

Si consultamos a través de la historia, el término cultura ha sido visto desde diferentes puntos de vista; siendo hoy día un factor de gran incidencia en las Empresas Familiares, veamos primero algunos significados dados por autores de diferentes épocas y algunos de los cuales se trabajarán en el presente trabajo.

“El término “cultura”, originalmente significaba la cultivación del alma o la mente, adquiere la mayoría de sus posteriores significados en los escritos de los pensadores alemanes del siglo XVIII, quienes en varios niveles desarrollaron la crítica de Rousseau al liberalismo moderno y la Ilustración” (Velkley, 2002, p.11-30).

“La cultura es, entonces, siempre un fenómeno colectivo; el resultado de los primeros años de convivencia humana, donde el universo compartido –parcial o totalmente– con la gente que se vive o se ha vivido, moldea y delinea el aprendizaje, el pensamiento y la conducta social...La cultura es el resultado de la interacción humana permanente. No es heredada biológicamente, es transmitida” (Páramo & Martínez, 2005). Citado por Steckerl (2006).

Frente a lo anterior podemos concluir que no se puede dar un concepto único y preciso sobre “Cultura”, pues posee muchas definiciones dependiendo de las disciplinas o el enfoque que lo estudie, por ejemplo, Kroeber y Kluckhohn (1952) compilaron una lista de 164 definiciones de «cultura» en *Cultura: Una reseña crítica de conceptos y definiciones*; y han clasificado más de 250 distintas.

Veamos ahora el término Organización y su concepto.

- **Organización:** “La palabra organización viene del griego “organón” que quiere decir “instrumento”, “herramienta” o “útil”. (*Definición de*

*Organización*. Recuperado octubre 03, 2016 de:  
<http://conceptodefinicion.de/organizacion/>).

Según la Real Academia Española (RAE), “organización es la acción y el efecto de organizar u organizarse”. En general se puede decir que es un conjunto de sujetos que trabajan con un objetivo determinado. También la RAE define “Organización” como “Asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de fines determinados”.

Con base en los anteriores conceptos, se puede decir que es un conjunto de personas que trabajan organizadamente y que gracias a unos recursos y una dirección producen bienes y/o servicios orientados a la satisfacción de las necesidades de los clientes y que además poseen unos valores, creencias y objetivos comunes, la cual nos parece más preciso para éste trabajo.

- **Cultura Organizacional (CO)**: Para Chiavenato (1989), la Cultura organizacional es “un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización”.

Arrosquipa (2006) Citado por Carolina Moreno Gómez (p.6) Afirma: “la cultura organizacional está compuesta por elementos básicos que están divididos en tres categorías fundamentales que son: los valores, las creencias y los símbolos, que son compartidos por los miembros que la integran, y es algo que “se hace”, “se construye”, “se inventa” en contraposición a lo que nace”. (p. 25).

Maestre (2011) encontró lo siguiente: “El término “cultural” se introdujo en el ámbito organizacional para referirse a las creencias compartidas, y los valores creados y comunicados a los empleados por directivos y líderes de la organización. Académicos y consultores de la administración, la psicología y antropología están convencidos de que las diferencias culturales pueden tener un gran impacto en el



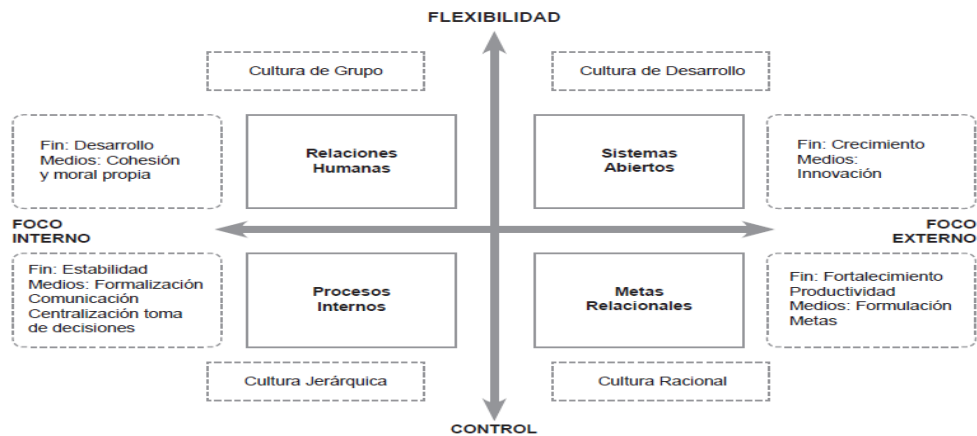
desarrollo de la organización y, por ende, en la calidad de vida laboral de los miembros que la integran”. (p. 20)

Lo anterior nos deja claro que cada cultura organizacional se diferencia de otras, pues cada empresa vive y experimenta situaciones diferentes que funcionan muy bien para ella, pero no necesariamente para otra, por lo que se puede asegurar que existen culturas organizacionales más definidas que otras, debido a factores como la tecnología utilizada, el lugar donde actúa, el tipo de mercado que cubre, si cuenta con competencia o si ésta es abundante, el tipo de personalidad del empresario fundador, del gerente o los directivos y en algunos casos, pequeños grupos al interior de la empresa que generan “subculturas” que pueden apoyar el rumbo de la empresa o por el contrario, hacer que no se logren los propósitos fijados.

Es importante resaltar en este tema lo dicho por Robbins (2009) considera que “el diagnóstico de la cultura organizacional se debe realizar a través de la identificación de: identidad de los miembros, énfasis en el grupo, enfoque hacia las personas, el control, la tolerancia al riesgo, los criterios para recompensar, la tolerancia al conflicto, el perfil hacia los fines o los medios y el enfoque hacia un sistema abierto”.

Para terminar éste aspecto de Cultura Organizacional, se aborda el Modelo propuesto por Quinn y Rohrbaugh (1983), denominado: Espacial de Criterios de Efectividad Organizacional. Este modelo presenta 4 aspectos que enseñan la simetría que la empresa debe tener entre flexibilidad y obtención de propósitos externos e internos (ver Ilustración No. 2).

**Ilustración 2. Modelo Espacial de Efectividad Organizacional de Quinn y Rohrbaugh**



Fuente: Modelo Espacial de Criterios de Efectividad Organizacional propuesto por Quinn y Rohrbaugh (1983).

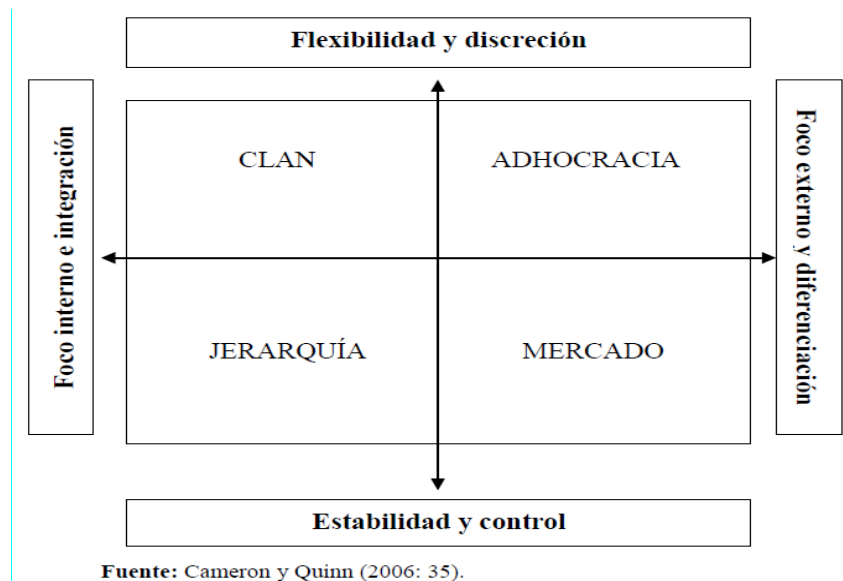
Según Rodríguez, A (2005), “este modelo sirve para analizar la contribución de la transferencia de conocimiento al desempeño de la empresa en un contexto de relaciones interorganizacional, sus cuatro dimensiones muestran el equilibrio que toda organización debe buscar entre flexibilidad y control, así como entre la consecución de objetivos internos y externos. De la conjugación de la dimensión flexibilidad control con el ámbito interno-externo surgen los cuatro modelos de eficacia: 1) objetivos racionales, 2) relaciones humanas, 3) proceso interno, y 4) sistema abierto”.

También se considera el Modelo de Valores en Competencia (MVC) formulado por Kim S. Cameron y Robert E. Quinn (1999), inicialmente desarrollado para especificar el criterio de efectividad organizacional, pero que después se utilizó para estudiar la cultura, el cambio, entre otros fenómenos corporativos.

Cameron y Quinn (2006) proponen que “El continuo oscila entre la cohesión organizacional y la consonancia, por un lado; y la separación y la independencia, por el otro”. (Citado por Ojeda, Méndez y Hernández, 2016). Juntas estas dos dimensiones forman cuatro cuadrantes, cada uno de estos representa un conjunto

diferente de indicadores de la efectividad organizacional. La siguiente ilustración muestra la relación entre estas dos dimensiones entre sí.

### Ilustración 3. Modelo de los Valores en Competencia (MVC)



Cameron y Quinn (2011), indican que “El modelo se desarrolló inicialmente a partir de la investigación realizada sobre los principales indicadores de las organizaciones eficaces. Las preguntas clave de dicha investigación fueron las siguientes: ¿cuál es el principal criterio para determinar si una organización es efectiva o no?, ¿qué factores clave definen la efectividad organizacional?; cuando un individuo juzga a una organización como efectiva: ¿qué indicadores tiene en mente” (Pág. 1)

Cameron y Quinn (2006) “descubrieron que los cuadrantes que surgieron de este análisis correspondían a las principales formas de organización mencionadas por la ciencia administrativa, mismos elementos que comprenden las culturas: Cultura jerárquica, Cultura de mercado, Cultura de clan, Cultura adhocrática”.

### 3.3 EMPRESAS FAMILIARES (EF)

Se entiende por **EF** a una organización en la que la cultura es fundamental, pues viene de generación en generación, por lo cual es muy importante pero a su vez compleja, ya que una características tanto de la familia propietaria como de la misma empresa, a pesar de que se ha intentado dar un concepto único de lo que es una EF por parte de diferentes autores, esta no se ha podido unificar, pero lo que si queda claro es que interviene de manera muy fuerte el estilo del fundador o propietario para que la misma crezca, se desarrolle y perdure en el tiempo.

Un gran porcentaje de las empresas en el mundo son de tipo familiar, por lo cual se puede considerar su gran aporte a la economía en general y a la de sus países. Según Poza (2010), (citado por Gómez, Betancourt y Zapata, 2012: 39), en países desarrollados estas empresas alcanzan al 80% de las existentes, mientras que en países en vía de desarrollo llegan a un 98%

Diferentes estudios han analizado cómo se comportan las Empresas Familiares en la segunda y tercera generación, estos han demostrado que se vuelven más complejas, pues se multiplican los problemas al estar comprometidas más de una familia.

Ahora bien, en cuanto a la estructura de una empresa familiar, en sus primeros años es muy simple, ni siquiera se tienen divididas las áreas funcionales, es el fundador quien organiza la empresa a su parecer y generalmente su equipo de trabajo lo constituyen su esposa e hijos, generalmente no se está muy organizado en cuanto a la administración, pues no se cuenta con sistemas o una planificación estructurada y la toma de decisiones se centra en lo que el fundador considera; por otro lado, no podemos dejar de lado la alta vulnerabilidad que tienen las empresas familiares en el tiempo, “como indican los bajos índices de sobrevivencia que presentan en los países donde más se han estudiado: entre la primera y la segunda generación registran tasas de sobrevivencia del 20% al 30%, y entre la segunda y la tercera del 10% al 15%<sup>3</sup>” (Garza, Medina, Cheín y Otros,

2011), por eso es de vital importancia entender cuáles son los factores que hacen que una empresa familiar logre trascender la tercera generación y para ello, veamos lo que plantea Raúl Serebrenik (2015) de los *10 Secretos del éxito en la longevidad de las organizaciones familiares*:

- 1. Tener un propósito claro:** Todos los miembros de familia deben saber cuáles son los objetivos a alcanzar, “un sueño común”, así comprenderán cómo ayudar a la consecución de estos objetivos y conseguirán enfocar sus energías y labores cotidianas para lograrlo.
- 2. Tener una comunicación efectiva hacia adentro y hacia afuera:** Una comunicación dinámica tanto interna como externa y de manera transparente, posibilita la toma de decisiones acertada y la ejecución del trabajo acorde a las funciones establecidas para cada miembro.
- 3. Voluntad de aprender constantemente de nuestros antepasados y de los jóvenes de la familia:** Cada proyecto de vida es una iniciativa exclusiva. Es clave que los integrantes de la familia tengan voluntad de aprender nuevas formas de hacer las cosas, pues a veces hay apegos a los métodos tradicionales, que no siempre son apropiados, dados los cambios acelerados que vivimos hoy día.
- 4. Trabajo en equipo adentro y afuera:** Para que los miembros de la familia se perciban como parte del equipo, trabajen o no en las empresas de la familia, es imprescindible que todos participen activamente. Por lo cual además de realizar labores concretas, se deben comprometer en la participación y toma de decisiones.
- 5. Solución de problemas y conflictos de manera constructiva:** en este punto manifiesta que se debe enfocar hacia la solución de problemas y no a la búsqueda de culpables. Esto crea un clima de apoyo tranquilidad lo cual redundará en la motivación de los miembros de la familia.
- 6. Búsqueda de la excelencia:** La cual debe darse en aspectos no solo del saber hacer, sino también en las relaciones entre los integrantes de la familia

que se traduzcan en un mayor grado de compromiso por el trabajo, la familia y sus resultados.

- 7. Celebración de los logros comunes e individuales:** los logros del equipo contribuyen a la motivación de los integrantes de la familia; al alcanzar los objetivos.
- 8. Equipos multidisciplinarios para problemas multidisciplinarios:** al presentar inconvenientes en diferentes áreas, se debe recurrir a la búsqueda de alternativas generadas por un equipo de trabajo interdisciplinario, logrando así una solución más efectiva.
- 9. Espíritu empresarial e innovador:** factor importante de supervivencia en donde al contar con un equipo multidisciplinario, se producen nuevas ideas que conllevan a la creatividad y la innovación en productos y/o servicios.
- 10. Gestionar o lograr comprometer a las siguientes generaciones con el legado familiar:** El trabajo en equipo funcional de la generación mayor es el mejor ejemplo, para generar una cultura de continuidad.

Con base en lo anterior, se puede concluir que una EF es un negocio donde los integrantes de una definida familia deciden trabajar juntos bien sea, porque viene desde la tradición familiar o porque desean salir adelante y proyectarse para lo cual buscan una actividad que les gusta, saben hacer, investigan o simplemente inician algo que esté de moda, con el fin de beneficiarse de ella.

La EF, por su esencia posee ciertas características que la hacen única y se rige por ciertos valores y creencias, que la hacen diferente a las demás. Por ello, es imprescindible que existan unas relaciones efectivas en cuanto a comunicación se refiere, entre todos sus integrantes para lograr efectos positivos en los resultados empresariales y logren así sobrevivir y desarrollarse en este mundo competitivo. Por otra parte, retomando el tema de la Cultura Corporativa, se puede decir que es una mezcla de prácticas que los integrantes de una corporación comparten y que se reflejan en el exterior, influyen en su imagen corporativa; pues estas están inmersas en las comunicaciones que la empresa emite.

### 3.4 RESULTADOS EMPRESARIALES.

Además de la Cultura Organizacional, revisaremos ahora como ésta y la OM, inciden en los Resultados de las Empresas de Familia. Para Blanco y Lozano (2005), se ha contemplado la orientación al mercado como una alternativa válida para intentar explicar los niveles de resultados alcanzados ***tanto en el contexto empresarial, como en ámbitos no lucrativos y servicios públicos***. Además, dice lo siguiente:

“Desde una óptica específica, se ha intentado explicar la obtención de mejores resultados en la medida en que las empresas pueden anticiparse a la competencia explotando capacidades y recursos superiores que permiten ofrecer un mayor valor a los clientes, y que se materializan en ventajas competitivas duraderas”. (Blanco y Lozano, 2005 p. 4)

Chen (2009), destaca la importancia de analizar el efecto “país” como determinante de los resultados empresariales. Hablando de la rentabilidad los factores que impactan en esta, según Huerta, Almodóvar, Pedraja, Navas, & Contreras (2015), son:

*Factores macroeconómicos, Factores sectoriales y Factores empresariales*, que se refieren a los recursos y capacidades que poseen las organizaciones y que generan heterogeneidad en las empresas y por ende en sus resultados (Cuervo, 1993; Fernández, 1992; Galán y Vecino, 1997).

Así mismo, factores como el tipo de empresa, su localización y el sector al que pertenece influyen en los RE, teniendo en cuenta que por lo general estos se miden en términos de rentabilidad. Destacando que la tecnología es también un factor relevante tal como lo sugieren Kohli y Jaworski citados por Ynzunza e Izar (2013) en donde hablan que el ambiente tecnológico, así como el mercado y la fuerte competencia son variables que afectan la relación mercado-desempeño.

La orientación al mercado resulta ser entonces, una cultura Organizacional que permite alcanzar un Desempeño Organizacional superior; y que se traduce o se puede medir a través de la satisfacción al cliente, la rentabilidad, el crecimiento, las mejoras en los procesos, entre otras, pues las estrategias que da a la empresa permiten una ventaja competitiva al dar un valor superior al cliente.

Así mismo, podemos tener en cuenta lo aportado por Cauzo y Cossio (2012) “La cultura corporativa” determina la Orientación al Mercado como comportamiento estratégico organizacional. Los cambios culturales en las firmas requieren un cierto periodo de tiempo para que estos lleguen a producirse, de forma que cuanto mayor sea la organización más tiempo será necesario para implantar dichos cambios culturales. Por tanto, la cultura de OM en un periodo de tiempo puede influir sobre el grado de OM del periodo siguiente (p. 230).

De acuerdo a lo anteriormente citado, el efecto de la OM sobre los RE, observado desde distintas perspectivas, se cree que en ocasiones causa efectos inmediatos y para otros se presentan a más a largo plazo, también hay otros planteamientos como el de Jaworski y Kohli, 1993; Greenley, 1995 citados por Cauzo y Cossio (2012):

“Algunas investigaciones han apuntado la posibilidad de efectos retrasados entre OM y rendimiento, sugiriendo un planteamiento de la estrategia de OM como una inversión a largo plazo” (P.230).

Álvarez et al. (1999) citados por Cauzo y Cossio (2012), “En este sentido desarrollan una investigación en la que los resultados empíricos obtenidos permiten validar la influencia de la OM de la organización sobre los resultados desde una perspectiva dinámica, al presentar las organizaciones orientadas al mercado una mejor evolución en el número de actividades desarrolladas a lo largo de un año. Los trabajos de Rivera (1995) y Lado (1995) identifican la relación positiva OM-



rendimiento a largo plazo, mientras que evidencian la no significación de la relación entre OM y las medidas de rendimiento a corto plazo” (P.231)

La OM otorga ventajas competitivas y mejores resultados empresariales, pues al conocer y entender el mercado, permite que la empresa aproveche las oportunidades y aumenten la rentabilidad, al incrementar su nivel de retención de clientes.

Finalmente, para entender la influencia de la CO en los Resultados de la empresa, retomo lo expresado por Barney (1986) (citado por Paramo, 2001) quien discutió lo siguiente:

“La cultura debe potenciar a la empresa hacia el logro de incrementos en los niveles de venta, disminución de costos y por ende mayor rentabilidad, en otras palabras, debe incrementar su valor. La cultura debe ser *“diferenciadora”*, es decir con características tan propias, que la competencia por más esfuerzos que haga para copiarla, no lo logre, de tal forma que sus valores, creencias y/o prácticas organizacionales la lleven al posicionamiento en el mercado y al éxito en su sector”.

#### **4. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN**

- **¿Cómo influye la Cultura Organizacional y la Orientación al mercado en el logro de los Objetivos y Resultados Empresariales?**
- **¿Cómo influye la Orientación al mercado en la Cultura Organizacional?**
- **¿Cómo influye la Orientación al Mercado en el desempeño empresarial?**

## 5. OBJETIVOS

### 5.1 Objetivo General

Determinar la influencia que tiene la Orientación al Mercado y la Cultura Organizacional en el desempeño empresarial de las empresas familiares.

### 5.2 Objetivos Específicos

- ✓ Establecer de qué manera las empresas de familia de la ciudad de Neiva están orientadas al mercado y como esto influye en el desempeño empresarial.
- ✓ Determinar la relación de la Cultura Organizacional frente a las características que poseen las empresas familiares de la ciudad de Neiva.
- ✓ Identificar como la Cultura Organizacional de las empresas de familia de la ciudad de Neiva incide en sus Resultados Empresariales

## 6. ESTRATEGIA METODOLOGICA

**Tipo de estudio y Muestra:** La investigación propuesta para éste trabajo es cuantitativa de carácter descriptivo, cuyo objetivo consiste en conocer las costumbres y/o hábitos y el desenvolvimiento empresarial predominante en las empresas familiares de la ciudad de Neiva, a través de la descripción de variables de los procesos llevados por estas, por lo cual se pretende establecer las relaciones que existen entre dos o más variables.

Como parte del proceso metodológico, se diseñó un cuestionario en el que se incluyó la escala de medición psicométrica; la escala Likert, tipo ordinal de 5 puntos, medida con un rango de totalmente en desacuerdo a totalmente de acuerdo. En la validación del instrumento para determinar su validez y confiabilidad se utilizó el método Alfa de Cronbach.

Este instrumento está compuesto por 58 preguntas las cuales se basan en las utilizadas en las escalas de medición del *grado de orientación al mercado: Escala MKTOR de Naver y Slater (1990)*, que consta de 15 ítems con los que Naver y Slater miden los 3 componentes de la orientación al mercado recogidos en su definición de orientación al mercado (i.e.: orientación al cliente, orientación a la competencia e interdependencia funcional) y la *Escala MARKOR de Kohli, Jaworski y Kumar (1993)*, al igual que en la anterior escala, los autores de esta escala de 20 ítems usan en su combinación otra de 5 ítems para medir la relación del grado de orientación con los resultados.

También se trabajó con el modelo de Morgan y Strong en la categoría Resultados Empresariales, la cual analiza 6 variables: cuota de mercado, satisfacción del cliente, posición competitiva, tasa de retención de clientes, crecimiento en las ventas, retorno de la inversión.

Por último, se utilizó el Modelo de los Valores en Competencia (MVC) formulado por Kim S. Cameron y Robert E. Quinn, este modelo al comienzo se hizo para analizar la efectividad organizacional, y posteriormente para estudiar fenómenos como la cultura y el cambio, la ética y la administración de los sistemas de información y el liderazgo.

De acuerdo a los modelos anteriormente mencionados, entonces los factores o categorías que constituyeron la encuesta fueron:

- A. Orientación a la competencia
- B. Orientación al cliente
- C. Coordinación Interfuncional
- D. Capacidad de respuesta de la empresa.
- E. Generación de información sobre el mercado.
- F. Disseminación de la información en la empresa
- G. Desempeño empresarial.
- H. Cultura organizacional

**Captura de información:** En el 2017 en el departamento del Huila se constituyeron 656 nuevas unidades productivas más que en 2016, al pasar de 8.113 a 8.769, como lo dio a conocer el más reciente informe de Dinámica Empresarial, elaborado por Confecámaras con base en la información del Registro Único Empresarial y Social (RUES)<sup>1</sup>. En Colombia el segmento empresarial está clasificado en micro, pequeñas, medianas y grandes empresas, esta clasificación está reglamentada en la Ley 590 de 2000 conocida como la Ley Mipymes y sus modificaciones (Ley 905 de 2004), pero desafortunadamente no se muestran reportes de número de empleados por empresa del Huila, pero sabemos que una empresa que tiene entre 11 y 200 empleados es una Pyme, que representan el 80% del tejido empresarial Colombiano, lo que implica entonces que en el Huila son

---

<sup>1</sup><https://www.diariodelhuila.com/En%202017%20aument%C3%B3%20la%20creaci%C3%B3n%20de%20empresas%20en%20el%20Huila>

7.015 Pymes aproximadamente para el año 2017, por lo que se escogieron de manera aleatoria las 20 Pymes más representativas del Huila para la aplicación de la encuesta.

**Tabla 4. Departamentos con mayor contribución a la creación de empresas 2017/16**

Departamento	2016	2017	Part. % 2017	Var. % 2017/16
Bogotá	69.945	72.730	22,5	4,0
Antioquia	37.492	40.778	12,6	8,8
Valle del Cauca	26.020	26.436	8,2	1,6
Cundinamarca	16.499	21.713	6,7	31,6
Santander	16.286	16.820	5,2	3,3
Atlántico	14.628	15.155	4,7	3,6
Boyacá	7.964	10.100	3,1	26,8
Meta	9.603	10.081	3,1	5,0
Tolima	8.585	9.968	3,1	16,1
Norte de Santander	12.068	9.693	3,0	-19,7
Bolívar	9.127	9.187	2,8	0,7
Huila	8.113	8.769	2,7	8,1
Risaralda	7.349	7.668	2,4	4,3
Magdalena	5.844	7.370	2,3	26,1
Nariño	6.980	7.201	2,2	3,2
Caldas	5.345	6.146	1,9	15,0
Cesar	5.866	5.916	1,8	0,9
Cauca	5.111	5.560	1,7	8,8
Quindío	4.627	5.475	1,7	18,3
<b>Subtotal</b>	<b>277.452</b>	<b>296.766</b>		
<b>%total</b>	<b>92,1</b>	<b>91,8</b>		

Fuente: RUES – Registro Único Empresarial y Social.

Se aplicó el cuestionario diseñado a 20 empresas de la ciudad de Neiva, formalmente constituidas con un número mayor a 20 empleados, poseen una estructura organizacional establecida, en donde se evidencian las distintas áreas funcionales (cuentan con jefe de mercadeo y/o ventas, producción, contabilidad, etc.); cuya característica principal es que son empresas de familia, de tradición, reconocidas en la región. Dado que se requería que quien diera respuesta a las preguntas tuviera una mirada holística de la empresa, se entrevistó en su mayoría a los gerentes o propietarios y en otros el jefe de mercadeo o quien hacía sus veces en la empresa. De las empresas encuestadas, el 45% son de actividad comercio, el 20% de producción y el 35% de servicios. (Ver tabla No. 2)

**Tabla 2. Empresas según Actividad Económica**

<b>Empresa</b>	<b>Ciudad</b>	<b>Actividad Económica</b>
AGROCOSUR SAS - RICARDO QUINTERO	Neiva	Alimentos - Concentrados
SUPERMERCADO CINCO MENOS	Neiva	Comercio al por menor
Reindustrias S.A.	Neiva	Concesionario
CAESCA SAS	Neiva	Concesionario
GRUPO AUTOMOTRIZ GANAUTOS SAS	Neiva	Concesionario
CASA TORO AUTOMOTRIZ S.A.	Neiva - Bogotá	Concesionario
CONSTRUTORA RODRIGUEZ BRIÑEZ SAS	Neiva	Construcción
LADRILLERA ANDINA S.A.	Neiva	Construcción
MARINA PINCHAO DE URIBE - FERRETERIA MUNDIAL	Neiva	Construcción
DEPOSITO TRUJILLO	Neiva	Construcción
FERRECASTILLO SAS	Neiva	Construcción
ORGANIZACIÓN ROA – FLORHUILA	Neiva - Bogotá	Elaboración de productos de Molinería
INVERSIONES PTC SAS	Neiva	Elaboración de productos de Molinería
Carrocerías Súper	Neiva	Fábrica de Carrocerías
Rivera y Compañía SAS – FRUPYS	Neiva	Hoteles y Restaurantes
MERENDERO LAS BRISAS NEIVA SAS	Neiva	Hoteles y Restaurantes
ASADERO LAS VEGAS 1	Neiva	Hoteles y Restaurantes
SURENVIOS S.A.S	Neiva	Servicios - Envíos
PALOMINO LTDA	Neiva	Servicios - Mantenimiento
LABORATORIO DIAGNÓSTICOS SAS	Neiva	Servicios - Salud

Fuente: Elaboración Propia

Se relaciona a continuación la cantidad de empresas encuestadas según el número de empleados que poseen, ver Tabla No.3.

**Tabla 3. Empresas según Número de Empleados**

<b>Aproximadamente cuantos empleados tiene la empresa.</b>	<b>No Empresa</b>
<b>B. de 11 a 50 Empleados</b>	<b>12</b>
<b>C. de 51 a 200 Empleados</b>	<b>6</b>
<b>D. Más de 200 empleados</b>	<b>2</b>
	<b>20</b>

Fuente: Elaboración Propia

## 7. RESULTADOS

Los resultados obtenidos durante la aplicación del instrumento o encuesta aplicada a las 20 empresas de familia se reflejan de manera estadística en las tablas 4 a la 11 siguientes, donde se presenta la información de las 58 preguntas realizadas en relación a la Orientación al Mercado, el Desempeño Empresarial, Empresas de Familia y la Cultura Organizacional para ésta investigación, centrándose las cifras estadísticas en el promedio arrojado en las dos opciones de mayor cantidad de respuesta en cada una de las preguntas, esto es, De Acuerdo y Totalmente de Acuerdo.

**Tabla 3. Orientación a la Competencia – OM**

<b>A. ORIENTACIÓN A LA COMPETENCIA (4 Variables)</b>			
<b>A. ORIENTACIÓN A LA COMPETENCIA</b>	<b>1. El personal de ventas regularmente comparte información con la empresa respecto a la estrategia de los competidores</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Promedio Más destacados</b>
2. En Desacuerdo	1	5,00%	
3. Ni de Acuerdo/Ni en Desacuerdo	3	15,00%	
4. De Acuerdo	6	30,00%	
5. Totalmente de Acuerdo	10	50,00%	<b>80,00%</b>
<b>Total general</b>	<b>20</b>		
<b>A. ORIENTACIÓN A LA COMPETENCIA</b>	<b>2. La empresa responde rápidamente a las acciones de la competencia que suponen una amenaza para ella</b>		
2. En Desacuerdo	2	10,00%	
3. Ni de Acuerdo/Ni en Desacuerdo	5	25,00%	
4. De Acuerdo	7	35,00%	
5. Totalmente de Acuerdo	6	30,00%	<b>65,00%</b>
<b>Total general</b>	<b>20</b>		
<b>A. ORIENTACIÓN A LA COMPETENCIA</b>	<b>3. La gerencia de la empresa regularmente estudia y analiza las fortalezas y estrategias de la competencia</b>		
3. Ni de Acuerdo/Ni en Desacuerdo	4	20,00%	
4. De Acuerdo	7	35,00%	
5. Totalmente de Acuerdo	9	45,00%	<b>80,00%</b>
<b>Total general</b>	<b>20</b>		



<b>A. ORIENTACIÓN A LA COMPETENCIA</b>	<b>4. La empresa piensa en los clientes y se dirige a ellos cuando tiene la oportunidad de lograr una ventaja frente a la competencia</b>		
3. Ni de Acuerdo/Ni en Desacuerdo	2	10,00%	
4. De Acuerdo	7	35,00%	
5. Totalmente de Acuerdo	11	55,00%	<b>90,00%</b>
<b>Total general</b>	<b>20</b>		<b>78,75%</b>

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 4. Orientación al Cliente – OM**

<b>B. ORIENTACIÓN AL CLIENTE (6 Variables)</b>			
<b>B. ORIENTACIÓN AL CLIENTE</b>	<b>5. Los objetivos de la empresa están enfocados a la satisfacción de los clientes</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Promedio Más destacados</b>
4. De Acuerdo	4	20,00%	
5. Totalmente de Acuerdo	16	80,00%	<b>100,00%</b>
<b>Total general</b>	<b>20</b>		
<b>B. ORIENTACIÓN AL CLIENTE</b>	<b>6. Constantemente la empresa analiza el nivel de compromiso y orientación para servir las necesidades de sus clientes</b>		
3. Ni de Acuerdo/Ni en Desacuerdo	1	5,00%	
4. De Acuerdo	8	40,00%	
5. Totalmente de Acuerdo	11	55,00%	<b>95,00%</b>
<b>Total general</b>	<b>20</b>		
<b>B. ORIENTACIÓN AL CLIENTE</b>	<b>7. La estrategia de la empresa está dirigida a obtener una ventaja competitiva basada en la comprensión de las necesidades de los clientes</b>		
2. En Desacuerdo	1	5,00%	
3. Ni de Acuerdo/Ni en Desacuerdo	3	15,00%	
4. De Acuerdo	5	25,00%	
5. Totalmente de Acuerdo	11	55,00%	<b>80,00%</b>
<b>Total general</b>	<b>20</b>		
<b>B. ORIENTACIÓN AL CLIENTE</b>	<b>8. Las estrategias de la empresa están orientadas por las creencias sobre cómo esta puede crear valor para los clientes</b>		
3. Ni de Acuerdo/Ni en Desacuerdo	2	10,00%	
4. De Acuerdo	8	40,00%	
5. Totalmente de Acuerdo	10	50,00%	<b>90,00%</b>
<b>Total general</b>	<b>20</b>		
<b>B. ORIENTACIÓN AL CLIENTE</b>	<b>9. la empresa mide la satisfacción del cliente sistemática y frecuentemente</b>		
1. Totalmente en Desacuerdo	1	5,00%	

2. En Desacuerdo	2	10,00%	
3. Ni de Acuerdo/Ni en Desacuerdo	3	15,00%	
4. De acuerdo	4	20,00%	
5. Totalmente de Acuerdo	10	50,00%	<b>70,00%</b>
<b>Total general</b>	<b>20</b>		
<b>B. ORIENTACIÓN AL CLIENTE</b>	<b>10. La empresa le da mucha importancia al servicio posventa</b>		
1. Totalmente en Desacuerdo	1	5,00%	
2. En Desacuerdo	1	5,00%	
3. Ni de Acuerdo/Ni en Desacuerdo	2	10,00%	
4. De acuerdo	7	35,00%	
5. Totalmente de Acuerdo	9	45,00%	<b>80,00%</b>
<b>Total general</b>	<b>20</b>		<b>85,83%</b>

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 5. Coordinación Interfuncional – OM**

<b>C. COORDINACIÓN INTERFUNCIONAL (5 Variables)</b>			
<b>C. COORDINACIÓN INTERFUNCIONAL</b>	<b>11. Los directivos de todas las dependencias que componen la empresa regularmente visitan sus clientes actuales y potenciales</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Promedio Más destacados</b>
1. Totalmente en Desacuerdo	1	5,00%	
2. En Desacuerdo	2	10,00%	
3. Ni de Acuerdo/Ni en Desacuerdo	6	30,00%	
4. De Acuerdo	7	35,00%	
5. Totalmente de Acuerdo	4	20,00%	<b>55,00%</b>
<b>Total general</b>	<b>20</b>		
<b>C. COORDINACIÓN INTERFUNCIONAL</b>	<b>12. La empresa amablemente informa sobre las experiencias con los clientes (éxito y fracaso) a todas sus dependencias</b>		
1. Totalmente en Desacuerdo	1	5,00%	
3. Ni de Acuerdo/Ni en Desacuerdo	5	25,00%	
4. De Acuerdo	6	30,00%	
5. Totalmente de Acuerdo	8	40,00%	<b>70,00%</b>
<b>Total general</b>	<b>20</b>		
<b>C. COORDINACIÓN INTERFUNCIONAL</b>	<b>13. Todas las dependencias de la empresa están integradas y coordinadas para servir las necesidades de los mercados objetivos</b>		
1. Totalmente en Desacuerdo	1	5,00%	
3. Ni de Acuerdo/Ni en Desacuerdo	1	5,00%	
4. De Acuerdo	8	40,00%	
5. Totalmente de Acuerdo	10	50,00%	<b>90,00%</b>
<b>Total general</b>	<b>20</b>		

<b>C. COORDINACIÓN INTERFUNCIONAL</b>	<b>14. Todos los directivos de la empresa comprenden cómo cada actividad de la misma puede contribuir a crear valor para el cliente</b>		
3. Ni de Acuerdo/Ni en Desacuerdo	2	10,00%	
4. De Acuerdo	10	50,00%	
5. Totalmente de Acuerdo	8	40,00%	<b>90,00%</b>
<b>Total general</b>	<b>20</b>		
<b>C. COORDINACIÓN INTERFUNCIONAL</b>	<b>15. Las diferentes unidades de negocio se ayudan para contribuir con la empresa</b>		
1. Totalmente en Desacuerdo	1	5,00%	
3. Ni de Acuerdo/Ni en Desacuerdo	1	5,00%	
4. De Acuerdo	7	35,00%	
5. Totalmente de Acuerdo	11	55,00%	<b>90,00%</b>
<b>Total general</b>	<b>20</b>		<b>79,00%</b>

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 6. Capacidad de Respuesta de la Empresa – OM**

<b>D. CAPACIDAD DE RESPUESTA DE LA EMPRESA (9 Variables)</b>			
<b>D. CAPACIDAD DE RESPUESTA DE LA EMPRESA</b>	<b>16. Las dependencias intercambian de forma fluida opiniones para decidir cómo responder a los cambios en el precio de la competencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Promedio Más destacados</b>
1. Totalmente en Desacuerdo	1	5,00%	
3. Ni de Acuerdo/Ni en Desacuerdo	3	15,00%	
4. De Acuerdo	12	60,00%	
5. Totalmente de Acuerdo	4	20,00%	<b>80,00%</b>
<b>Total general</b>	<b>20</b>		
<b>D. CAPACIDAD DE RESPUESTA DE LA EMPRESA</b>	<b>17. La empresa no admite razones para ignorar los cambios en las necesidades de productos o servicios de los clientes</b>		
1. Totalmente en Desacuerdo	1	5,00%	
2. En Desacuerdo	2	10,00%	
3. Ni de Acuerdo/Ni en Desacuerdo	1	5,00%	
4. De Acuerdo	10	50,00%	
5. Totalmente de Acuerdo	6	30,00%	<b>80,00%</b>
<b>Total general</b>	<b>20</b>		
<b>D. CAPACIDAD DE RESPUESTA DE LA EMPRESA</b>	<b>18. La empresa periódicamente 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</b>		
3. Ni de Acuerdo/Ni en Desacuerdo	4	20,00%	
4. De Acuerdo	9	45,00%	
5. Totalmente de Acuerdo	7	35,00%	<b>80,00%</b>

<b>Total general</b>	<b>20</b>		
<b>D. CAPACIDAD DE RESPUESTA DE LA EMPRESA</b>	<b>19. Las dependencias de la empresa se reúnen regularmente para planificar respuestas a cambios del entorno</b>		
3. Ni de Acuerdo/Ni en Desacuerdo	3	15,00%	
4. De Acuerdo	10	50,00%	
5. Totalmente de Acuerdo	7	35,00%	<b>85,00%</b>
<b>Total general</b>	<b>20</b>		
<b>D. CAPACIDAD DE RESPUESTA DE LA EMPRESA</b>	<b>20. Si la competencia lanza una campaña intensiva a nuestros clientes objetivo, la empresa desarrolla una respuesta inmediata</b>		
1. Totalmente en Desacuerdo	2	10,00%	
2. En Desacuerdo	2	10,00%	
3. Ni de Acuerdo/Ni en Desacuerdo	3	15,00%	
4. De Acuerdo	8	40,00%	
5. Totalmente de Acuerdo	5	25,00%	<b>65,00%</b>
<b>Total general</b>	<b>20</b>		
<b>D. CAPACIDAD DE RESPUESTA DE LA EMPRESA</b>	<b>21. La empresa se preocupa por coordinar las actividades y funciones de las distintas dependencias que la conforman</b>		
3. Ni de Acuerdo/Ni en Desacuerdo	1	5,00%	
4. De Acuerdo	9	45,00%	
5. Totalmente de Acuerdo	10	50,00%	<b>95,00%</b>
<b>Total general</b>	<b>20</b>		
<b>D. CAPACIDAD DE RESPUESTA DE LA EMPRESA</b>	<b>22. La empresa sabe el potencial de ventas y la rentabilidad de cada uno de sus productos</b>		
2. En Desacuerdo	1	5,00%	
3. Ni de Acuerdo/Ni en Desacuerdo	1	5,00%	
4. De Acuerdo	9	45,00%	
5. Totalmente de Acuerdo	9	45,00%	<b>90,00%</b>
<b>Total general</b>	<b>20</b>		
<b>D. CAPACIDAD DE RESPUESTA DE LA EMPRESA</b>	<b>23. La empresa tiene un plan de mercadeo a largo plazo estructurado formalmente, constituido por planes anuales para su ejecución</b>		
1. Totalmente en Desacuerdo	2	10,00%	
2. En Desacuerdo	6	30,00%	
3. Ni de Acuerdo/Ni en Desacuerdo	5	25,00%	
4. De Acuerdo	3	15,00%	
5. Totalmente de Acuerdo	4	20,00%	<b>35,00%</b>
<b>Total general</b>	<b>20</b>		

D. CAPACIDAD DE RESPUESTA DE LA EMPRESA	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		
3. Ni de Acuerdo/Ni en Desacuerdo	1	5,00%	
4. De Acuerdo	8	40,00%	
5. Totalmente de Acuerdo	11	55,00%	95,00%
<b>Total general</b>	<b>20</b>		<b>78,33%</b>

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 7. Generación de Información sobre el Mercado – OM**

E. GENERACIÓN DE INFORMACIÓN SOBRE EL MERCADO (6 Variables)			
E. GENERACIÓN DE INFORMACIÓN SOBRE EL MERCADO	25. La empresa realiza frecuentemente investigaciones dirigidas a sus clientes para conocer qué productos /servicios necesitarán en un futuro	Porcentaje	Promedio Más destacados
1. Totalmente en Desacuerdo	2	10,00%	
2. En Desacuerdo	3	15,00%	
3. Ni de Acuerdo/Ni en Desacuerdo	7	35,00%	
4. De Acuerdo	4	20,00%	
5. Totalmente de Acuerdo	4	20,00%	40,00%
<b>Total general</b>	<b>20</b>		
E. GENERACIÓN DE INFORMACIÓN SOBRE EL MERCADO	26. La empresa utiliza como fuente para la toma de decisiones los resultados de sus investigaciones de mercado		
1. Totalmente en Desacuerdo	2	10,00%	
2. En Desacuerdo	3	15,00%	
3. Ni de Acuerdo/Ni en Desacuerdo	5	25,00%	
4. De Acuerdo	7	35,00%	
5. Totalmente de Acuerdo	3	15,00%	50,00%
<b>Total general</b>	<b>20</b>		
E. GENERACIÓN DE INFORMACIÓN SOBRE EL MERCADO	27. La empresa es capaz de detectar rápidamente cambios en las preferencias de los clientes		
2. En Desacuerdo	2	10,00%	
3. Ni de Acuerdo/Ni en Desacuerdo	4	20,00%	
4. De Acuerdo	7	35,00%	
5. Totalmente de Acuerdo	7	35,00%	70,00%
<b>Total general</b>	<b>20</b>		
E. GENERACIÓN DE INFORMACIÓN SOBRE EL MERCADO	28. La empresa contacta periódicamente a sus clientes para conocer su percepción sobre la calidad de sus productos y servicios		
1. Totalmente en Desacuerdo	1	5,00%	

2. En Desacuerdo	1	5,00%	
3. Ni de Acuerdo/Ni en Desacuerdo	4	20,00%	
4. De Acuerdo	7	35,00%	
5. Totalmente de Acuerdo	7	35,00%	<b>70,00%</b>
<b>Total general</b>	<b>20</b>		
<b>E. GENERACIÓN DE INFORMACIÓN SOBRE EL MERCADO</b>	<b>29. La empresa desarrolla sistemas para detectar cambios fundamentales en la industria (competencia, tecnología, regulación)</b>		
1. Totalmente en Desacuerdo	2	10,00%	
2. En Desacuerdo	2	10,00%	
3. Ni de Acuerdo/Ni en Desacuerdo	4	20,00%	
4. De Acuerdo	7	35,00%	
5. Totalmente de Acuerdo	5	25,00%	<b>60,00%</b>
<b>Total general</b>	<b>20</b>		
<b>E. GENERACIÓN DE INFORMACIÓN SOBRE EL MERCADO</b>	<b>30. La empresa periódicamente revisa el efecto probable de los cambios en el entorno sobre sus clientes</b>		
1. Totalmente en Desacuerdo	1	5,00%	
2. En Desacuerdo	2	10,00%	
3. Ni de Acuerdo/Ni en Desacuerdo	5	25,00%	
4. De Acuerdo	8	40,00%	
5. Totalmente de Acuerdo	4	20,00%	<b>60,00%</b>
<b>Total general</b>	<b>20</b>		<b>58,33%</b>

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 8. Diseminación de la Información en la Empresa – OM**

<b>F. DISEMINACIÓN DE LA INFORMACIÓN EN LA EMPRESA (5 Variables)</b>			
<b>F. DISEMINACIÓN DE LA INFORMACIÓN EN LA EMPRESA</b>	<b>31. Hay encuentros periódicos de las dependencias de la empresa para discutir sobre las tendencias y desarrollo del mercado</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Promedio Más destacados</b>
2. En Desacuerdo	3	15,00%	
3. Ni de Acuerdo/Ni en Desacuerdo	2	10,00%	
4. De Acuerdo	11	55,00%	
5. Totalmente de Acuerdo	4	20,00%	<b>75,00%</b>
<b>Total general</b>	<b>20</b>		
<b>F. DISEMINACIÓN DE LA INFORMACIÓN EN LA EMPRESA</b>	<b>32. El personal de marketing dedica tiempo para discutir sobre las necesidades de los clientes con otras dependencias</b>		
1. Totalmente en Desacuerdo	1	5,00%	
2. En Desacuerdo	3	15,00%	
3. Ni de Acuerdo/Ni en Desacuerdo	4	20,00%	

4. De Acuerdo	7	35,00%	
5. Totalmente de Acuerdo	5	25,00%	60,00%
<b>Total general</b>	<b>20</b>		
<b>F. DISEMINACIÓN DE LA INFORMACIÓN EN LA EMPRESA</b>	<b>33. Cuando le sucede algo importante a un cliente toda la empresa conoce esta información en un corto periodo de tiempo</b>		
1. Totalmente en Desacuerdo	1	5,00%	
2. En Desacuerdo	1	5,00%	
3. Ni de Acuerdo/Ni en Desacuerdo	7	35,00%	
4. De Acuerdo	6	30,00%	
5. Totalmente de Acuerdo	5	25,00%	55,00%
<b>Total general</b>	<b>20</b>		
<b>F. DISEMINACIÓN DE LA INFORMACIÓN EN LA EMPRESA</b>	<b>34. Los datos sobre la satisfacción de los clientes son distribuidos a todos los niveles de la empresa de forma regular</b>		
1. Totalmente en Desacuerdo	1	5,00%	
2. En Desacuerdo	1	5,00%	
3. Ni de Acuerdo/Ni en Desacuerdo	8	40,00%	
4. De Acuerdo	8	40,00%	
5. Totalmente de Acuerdo	2	10,00%	50,00%
<b>Total general</b>	<b>20</b>		
<b>F. DISEMINACIÓN DE LA INFORMACIÓN EN LA EMPRESA</b>	<b>35. Cuando un área de la empresa detecta aspectos importantes sobre los competidores rápidamente alerta a las otras áreas</b>		
1. Totalmente en Desacuerdo	1	5,00%	
2. En Desacuerdo	1	5,00%	
3. Ni de Acuerdo/Ni en Desacuerdo	6	30,00%	
4. De Acuerdo	6	30,00%	
5. Totalmente de Acuerdo	6	30,00%	60,00%
<b>Total general</b>	<b>20</b>		<b>60,00%</b>

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 9. Desempeño Empresarial – DE**

<b>G. DESEMPEÑO EMPRESARIAL (7 Variables)</b>			
<b>¿Cómo marca el desempeño de la empresa en el último año, con relación a su mayor o directo competidor? en términos de:</b>			
<b>G. DESEMPEÑO EMPRESARIAL</b>	<b>36. Se ha incrementado la cuota de mercado</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Promedio Más destacados</b>
2. En Desacuerdo	2	10,00%	
3. Ni de Acuerdo/Ni en Desacuerdo	3	15,00%	
4. De Acuerdo	6	30,00%	
5. Totalmente de Acuerdo	9	45,00%	75,00%
<b>Total general</b>	<b>20</b>		

<b>G. DESEMPEÑO EMPRESARIAL</b>	<b>37. Se ha mejorado la satisfacción del cliente</b>			
3. Ni de Acuerdo/Ni en Desacuerdo	2	10,00%		
4. De Acuerdo	9	45,00%		
5. Totalmente de Acuerdo	9	45,00%	<b>90,00%</b>	
<b>Total general</b>	<b>20</b>			
<b>G. DESEMPEÑO EMPRESARIAL</b>	<b>38. Se ha logrado una mejor posición competitiva</b>			
3. Ni de Acuerdo/Ni en Desacuerdo	2	10,00%		
4. De Acuerdo	9	45,00%		
5. Totalmente de Acuerdo	9	45,00%	<b>90,00%</b>	
<b>Total general</b>	<b>20</b>			
<b>G. DESEMPEÑO EMPRESARIAL</b>	<b>39. Se ha incrementado la tasa de retención de clientes</b>			
3. Ni de Acuerdo/Ni en Desacuerdo	4	20,00%		
4. De Acuerdo	10	50,00%		
5. Totalmente de Acuerdo	6	30,00%	<b>80,00%</b>	
<b>Total general</b>	<b>20</b>			
<b>G. DESEMPEÑO EMPRESARIAL</b>	<b>40. Se ha logrado crecimiento en las venta</b>			
3. Ni de Acuerdo/Ni en Desacuerdo	3	15,00%		
4. De Acuerdo	9	45,00%		
5. Totalmente de Acuerdo	8	40,00%	<b>85,00%</b>	
<b>Total general</b>	<b>20</b>			
<b>G. DESEMPEÑO EMPRESARIAL</b>	<b>41. Se ha mejorado el retorno de la inversión</b>			
2. En Desacuerdo	2	10,00%		
3. Ni de Acuerdo/Ni en Desacuerdo	2	10,00%		
4. De Acuerdo	8	40,00%		
5. Totalmente de Acuerdo	8	40,00%	<b>80,00%</b>	
<b>Total general</b>	<b>20</b>			
<b>G. DESEMPEÑO EMPRESARIAL</b>	<b>42. Se ha logrado un mejor desempeño general de la empresa</b>			
3. Ni de Acuerdo/Ni en Desacuerdo	1	5,00%		
4. De Acuerdo	8	40,00%		
5. Totalmente de Acuerdo	11	55,00%	<b>95,00%</b>	
<b>Total general</b>	<b>20</b>			<b>85,00%</b>

Fuente: elaboración propia



**Tabla 10. Cultura Organizacional - CO**

<b>H. CULTURA ORGANIZACIONAL (16 Variables)</b>			
<b>H. CULTURA ORGANIZACIONAL</b>	<b>43. La empresa se caracteriza por ser como una extensión de la familia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Promedio Más destacados</b>
1. Totalmente en Desacuerdo	1	5,00%	
3. Ni de Acuerdo/Ni en Desacuerdo	3	15,00%	
4. De Acuerdo	5	25,00%	
5. Totalmente de Acuerdo	11	55,00%	
<b>Total general</b>	<b>20</b>		
<b>H. CULTURA ORGANIZACIONAL</b>	<b>44. La empresa es dinámica y emprendedora</b>		
3. Ni de Acuerdo/Ni en Desacuerdo	3	15,00%	
4. De Acuerdo	9	45,00%	
5. Totalmente de Acuerdo	8	40,00%	
<b>Total general</b>	<b>20</b>		
<b>H. CULTURA ORGANIZACIONAL</b>	<b>45. La empresa está orientada a la producción</b>		
2. En Desacuerdo	1	5,00%	
3. Ni de Acuerdo/Ni en Desacuerdo	3	15,00%	
4. De Acuerdo	8	40,00%	
5. Totalmente de Acuerdo	8	40,00%	
<b>Total general</b>	<b>20</b>		
<b>H. CULTURA ORGANIZACIONAL</b>	<b>46. La empresa es formal y estructurada</b>		
3. Ni de Acuerdo/Ni en Desacuerdo	1	5,00%	
4. De Acuerdo	7	35,00%	
5. Totalmente de Acuerdo	12	60,00%	
<b>Total general</b>	<b>20</b>		
<b>H. CULTURA ORGANIZACIONAL</b>	<b>47. Lo más importante en la empresa es la cohesión y la moral del grupo</b>		
3. Ni de Acuerdo/Ni en Desacuerdo	3	15,00%	
4. De Acuerdo	10	50,00%	
5. Totalmente de Acuerdo	7	35,00%	
<b>Total general</b>	<b>20</b>		
<b>H. CULTURA ORGANIZACIONAL</b>	<b>48. Lo más importante en la empresa es el crecimiento y la adquisición de nuevos recursos</b>		
3. Ni de Acuerdo/Ni en Desacuerdo	5	25,00%	
4. De Acuerdo	8	40,00%	
5. Totalmente de Acuerdo	7	35,00%	
<b>Total general</b>	<b>20</b>		
<b>H. CULTURA ORGANIZACIONAL</b>	<b>49. Lo más importante en la empresa es la competitividad y el logro</b>		

4. De Acuerdo	11	55,00%	
5. Totalmente de Acuerdo	9	45,00%	100,00%
<b>Total general</b>	<b>20</b>		
<b>H. CULTURA ORGANIZACIONAL</b>	<b>50 Lo más importante en la empresa es la estabilidad</b>		
3. Ni de Acuerdo/Ni en Desacuerdo	1	5,00%	
4. De Acuerdo	10	50,00%	
5. Totalmente de Acuerdo	9	45,00%	95,00%
<b>Total general</b>	<b>20</b>		
<b>H. CULTURA ORGANIZACIONAL</b>	<b>51. Los directivos de la empresa se caracterizan por ser mentores o maestro</b>		
3. Ni de Acuerdo/Ni en Desacuerdo	2	10,00%	
4. De Acuerdo	12	60,00%	
5. Totalmente de Acuerdo	6	30,00%	90,00%
<b>Total general</b>	<b>20</b>		
<b>H. CULTURA ORGANIZACIONAL</b>	<b>52. Los directivos de la empresa se caracterizan por ser emprendedores, innovadores y tomadores de riesgo</b>		
3. Ni de Acuerdo/Ni en Desacuerdo	3	15,00%	
4. De Acuerdo	9	45,00%	
5. Totalmente de Acuerdo	8	40,00%	85,00%
<b>Total general</b>	<b>20</b>		
<b>H. CULTURA ORGANIZACIONAL</b>	<b>53. Los directivos de la empresa se caracterizan por ser Técnicos, jefes conservadores</b>		
1. Totalmente en Desacuerdo	1	5,00%	
3. Ni de Acuerdo/Ni en Desacuerdo	4	20,00%	
4. De Acuerdo	10	50,00%	
5. Totalmente de Acuerdo	5	25,00%	75,00%
<b>Total general</b>	<b>20</b>		
<b>H. CULTURA ORGANIZACIONAL</b>	<b>54. Los directivos de la empresa se caracterizan por ser coordinadores, organizadores o administradores</b>		
3. Ni de Acuerdo/Ni en Desacuerdo	4	20,00%	
4. De Acuerdo	10	50,00%	
5. Totalmente de Acuerdo	6	30,00%	80,00%
<b>Total general</b>	<b>20</b>		
<b>H. CULTURA ORGANIZACIONAL</b>	<b>55. El factor cohesionador de la empresa es la lealtad y la tradición</b>		
3. Ni de Acuerdo/Ni en Desacuerdo	3	15,00%	
4. De Acuerdo	9	45,00%	
5. Totalmente de Acuerdo	8	40,00%	85,00%
<b>Total general</b>	<b>20</b>		

<b>H. CULTURA ORGANIZACIONAL</b>	<b>56. El factor cohesionador de la empresa es el compromiso con la innovación y el desarrollo</b>		
2. En Desacuerdo	2	10,00%	
3. Ni de Acuerdo/Ni en Desacuerdo	3	15,00%	
4. De Acuerdo	6	30,00%	
5. Totalmente de Acuerdo	9	45,00%	<b>75,00%</b>
<b>Total general</b>	<b>20</b>		
<b>H. CULTURA ORGANIZACIONAL</b>	<b>57. El factor cohesionador de la empresa es el logro de las metas y las tarea</b>		
3. Ni de Acuerdo/Ni en Desacuerdo	1	5,00%	
4. De Acuerdo	11	55,00%	
5. Totalmente de Acuerdo	8	40,00%	<b>95,00%</b>
<b>Total general</b>	<b>20</b>		
<b>H. CULTURA ORGANIZACIONAL</b>	<b>58. El factor cohesionador de la empresa son las reglas y políticas formales</b>		
3. Ni de Acuerdo/Ni en Desacuerdo	3	15,00%	
4. De Acuerdo	6	30,00%	
5. Totalmente de Acuerdo	11	55,00%	<b>85,00%</b>
<b>Total general</b>	<b>20</b>		<b>85,31%</b>

Fuente: elaboración propia

## 8. ANÁLISIS DE RESULTADOS

### 8.1 Alfa de Cronbach

La investigación se llevó a cabo mediante un cuestionario de 58 ítems en el que se incluyó una escala de medición utilizando la escala Likert, tipo ordinal de 5 puntos, medida con un rango de totalmente en desacuerdo a totalmente de acuerdo. La validación del instrumento para determinar su validez y confiabilidad se utilizó el método Alfa de Cronbach.

El método de consistencia interna basado en el Alfa de Cronbach (Cronbach, 1951) “permite estimar la fiabilidad de un instrumento de medida, a través de un conjunto de ítems que se espera que midan la dimensión teórica de la investigación. La medida de la fiabilidad mediante el Alfa de Cronbach asume que los ítems (medidos en escala tipo Likert) miden un mismo constructo y que están altamente correlacionados (Welch & Comer, 1988). Cuanto más cerca se encuentre el valor del alfa a 1 mayor es la consistencia interna de los ítems analizados. Para el cálculo del Alfa de Cronbach se emplea la varianza de los ítems de acuerdo con las siguientes variantes”:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[ 1 - \frac{\sum V_i}{V_t} \right]$$

Dónde:

$\alpha$  = *Alfa de Cronbach*

$K$  = *Número de Items*

$V_i$  = *Varianza de cada Item*

$V_t$  = *Varianza del total*

Para la presente investigación se evidencian los siguientes datos, cuyos cálculos se realizaron utilizando la herramienta de Excel 2016 de Windows, tal como se muestra en el Anexo 1. Cálculo del Alfa de Cronbach.

<b>K</b>	<b>58</b>
<b>Suma Vi</b>	<b>47,54</b>
<b>Varianza Total</b>	<b>655,463</b>

<b>SECCIÓN 1: (K/K-1)</b>	<b>1,018</b>
<b>SECCION 2: (Lo del corchete)</b>	<b>0,927</b>
<b>ABSOLUTO S2</b>	<b>0,927</b>

$$\alpha = 0,944$$

El Alfa de Cronbach que arrojó el cálculo para la validación y confiabilidad del instrumento utilizado en éste proyecto fue de 0,944, es decir, >0.9, significando éste puntaje que la presente investigación tiene una excelente fiabilidad de acuerdo con los criterios que, George y Mallery (2003, p. 231) sugieren en las siguientes recomendaciones para evaluar los Coeficientes de Alfa de Cronbach:

- Coeficiente alfa >0,9 es excelente.
- Coeficiente alfa >0,8 es bueno.
- Coeficiente alfa >0,7 es aceptable.
- Coeficiente alfa >0,6 es cuestionable.
- Coeficiente alfa >0,5 es pobre.
- Coeficiente alfa <0,5 es inaceptable.

## 8.2 Orientación al Mercado de las Empresas de Neiva

En el primer aspecto de ***Orientación al Mercado (OM)*** trabajado en ésta investigación, denominado: ***Orientación a la Competencia*** (Tabla 4), se destaca que, de las 20 empresas de familia encuestadas en Neiva, en promedio un **78,75%** están Totalmente de Acuerdo y de Acuerdo en que realizan acciones definitivas para afrontar lo que hace la competencia y definen estrategias a partir de ello. El **65%** de ellas manifiestan que responden rápidamente a las acciones de la competencia que suponen una amenaza para ella.

En el segundo aspecto de **OM, Orientación al Cliente** relacionado en la tabla 5, arrojó un mejor promedio en las 20 empresas de familia encuestadas, pues están Totalmente de Acuerdo y de Acuerdo en un **85,83%** que ellas realizan estrategias enfocadas a la satisfacción y a generar valor al cliente; en contraste con esto, a pesar de manifestar su enfoque al cliente, solo un 75% de ellas mide la satisfacción del cliente sistemática y frecuentemente.

En relación con el tercer aspecto de **OM, Coordinación Interfuncional**, presentado en la tabla 6, en promedio el **79,0%** están Totalmente de Acuerdo y De Acuerdo de las 20 empresas de familia encuestadas en que sus dependencias están enfocadas al mercado, en donde se ve en detrimento de esto, lo relacionado con los directivos de todas las dependencias de la empresa que regularmente visitan sus clientes actuales y potenciales, cuyo indicador es del **55%** de quienes lo hacen.

Ahora bien, en el cuarto aspecto de **OM, Capacidad de Respuesta de la Empresa** presentado en la tabla 7, el promedio en que las 20 empresas de familia encuestadas están Totalmente de Acuerdo y De Acuerdo con su Capacidad para dar respuesta, el **78,33%** lo hacen de una manera acertada, pero es preocupante en cuanto a la respuestas dadas a la variable de si la empresa tiene un plan de mercadeo a largo plazo estructurado formalmente, constituido por planes anuales para su ejecución, su valoración fue tan solo del **35%** de ellas lo tienen, lo que supone una baja planeación a mediano y largo plazo en éste tipo de empresas.

En relación al quinto aspecto de **OM**, cuyos resultados se reflejan en la tabla 8, **Generación de Información sobre el Mercado**, el **58,33%** de las 20 empresas de familia encuestadas están Totalmente de Acuerdo y De Acuerdo con obtener información del mercado, lo que implica que los esfuerzos para estar en contacto con sus clientes son de poca trascendencia, en especial en donde solo el **40%** dijeron que si realizan frecuentemente investigaciones dirigidas a sus clientes para conocer qué productos o servicios necesitarán en un futuro.

Finalmente, en el sexto y último aspecto de **Orientación al Mercado**, datos relacionados en la Tabla 9. **Diseminación de la Información en la Empresa**, se refleja un bajo promedio en las 20 empresas familiares encuestadas que están Totalmente de Acuerdo y De Acuerdo con el compartir la información con otras áreas de la empresa, pues el **60%** lo hacen; esto se refuerza en la pregunta si los datos sobre la satisfacción de los clientes son distribuidos a todos los niveles de la empresa de forma regular cuyo resultado fue del **50%** que si lo hacen.

### 8.3 Desempeño Empresarial en las Empresas de Neiva

Frente a los resultados arrojados en la encuesta aplicada en relación con el **Desempeño Empresarial (DE)**, relacionados en la tabla 10, en las opciones de respuesta consideradas para éste análisis en las 7 variables de éste aspecto, en ¿cómo marca el desempeño de la empresa en el último año, con relación a su mayor o directo competidor? el promedio arroja un **85%** favorable, los empresarios encuestados manifiestan que han logrado una mejor posición competitiva, han incrementado la tasa de retención de clientes, con mayor crecimiento en las ventas, mejorando el retorno de la inversión y han alcanzado un mejor desempeño general de la empresa. Solo la pregunta de si se ha incrementado la cuota de mercado presenta un indicador del **75%**, cifra por debajo del promedio general en éste aspecto, lo que implica una débil posición frente a la competencia.

### 8.4 Cultura Organizacional en Empresas de Neiva

En los resultados de la encuesta en cuanto a la **Cultura Organizacional (CO)**, presentados en la tabla 11, vemos que frente a las dos opciones de respuesta consideradas para éste análisis de si están Totalmente de Acuerdo y De Acuerdo, el promedio arroja un **85,31%**, lo que implica que éste tipo de empresas se caracterizan por ser una extensión de la familia, están formalmente estructuradas, buscan la estabilidad, son dinámicas y emprendedoras, están orientadas a la

producción, a la competitividad y el logro, están enfocadas hacia la cohesión y la moral del grupo y los factores cohesionadores son la lealtad, la tradición, las reglas y las políticas formales.

Por otro lado, los directivos de éstas empresas familiares consultadas se caracterizan por ser mentores o maestros, emprendedores, innovadores y tomadores de riesgo en un elevado nivel en los resultados con promedio del **85%**.

Finalmente en el análisis de resultados de “**CO**” en las 20 empresas encuestadas, vemos tres variables cuyo indicador es del **75%** en cada uno, cercano al promedio total del 85%, pero sí reflejando un bajo nivel en su implementación, así: En primer lugar, presentan débil importancia para la empresa en el crecimiento y la adquisición de nuevos recursos; en segundo lugar, hay interés moderado por el factor cohesionador de la empresa en cuanto al compromiso con la innovación y el desarrollo; y por último, reflejan igual puntaje del 75% en el que los directivos de la empresa se caracterizan por ser técnicos y jefes conservadores, lo cual puede ser positivo a mediano y largo plazo para ellas, estos son mentores, emprendedores e innovadores.

En este punto es importante destacar que algunas de las empresas familiares de Neiva cuyos fundadores han sido empíricos, están presentando cambios en la forma en que se piensan sus negocios a futuro; pues la Cultura Organizacional de los fundadores ha sido de precaución hacia la expansión, gracias a la segunda generación que ha empezado a tomar las riendas del negocio, se viene presentando un rápido crecimiento de dichas empresas, en términos de ventas y apertura de nuevos mercados(nuevas unidades de negocio salidas de la principal, sucursales y ampliación local, regional y nacional del mercado); dado que los hijos de estos empresarios tienen una mentalidad/visión de expansión y crecimiento, son personas que asumen riesgos de manera natural, pues han visto el gran potencial de sus empresas, gracias al nivel educativo que han recibido y la experiencia obtenida en otros contextos externos a la región. Sin embargo, es importante que sumado a esta



apertura tengan en cuenta trabajar en las variables de orientación al mercado que se identificaron son susceptibles de mejora.

Frente a lo anterior, se puede inferir que una ***Cultura Organizacional Orientada al Mercado*** genera una serie de actitudes, normas, valores, comportamientos; para que en el trabajo diario se creen o generen unos mayores beneficios en la satisfacción del cliente, empleados, accionistas y/o propietarios y que estas por lo general dependen en gran parte del fundador.

## 9. CONCLUSIONES

Se puede concluir que la Cultura Organizacional y la Orientación al mercado influyen en el logro de los Objetivos y Resultados Empresariales de las 20 empresas familiares abordadas en ésta investigación, de acuerdo a los resultados obtenidos en la misma y en concordancia con las fuentes consultadas, la Cultura Organizacional es un factor fundamental en las empresas de familia, debido a la forma de trabajo del fundador y sus integrantes, incidiendo en la forma que se planean y ejecutan las actividades empresariales. El propietario fundador de éste tipo de empresa posee un conocimiento empírico que le permite conocer aspectos relevantes sobre la forma de trabajo de sus competidores y del mercado, pero le falta un mayor conocimiento de otros aspectos; se encontró que para el 80% de las empresas encuestadas, los resultados empresariales son buenos en cuanto al retorno de la inversión y la satisfacción del cliente, y en estas empresas, todos trabajan hacia la consecución de los objetivos de la empresa.

La Orientación al mercado influye de manera positiva en la Cultura Organizacional, aunque no es fácil lograr su completa aplicación, dado el enfoque tradicional en las ventas, más que en el mercado. De hecho, se encontró que la *Coordinación Interfuncional*, en las 20 empresas de familia encuestadas en la ciudad de Neiva, presenta dificultades, pues no es común que los directivos de las dependencias que componen la empresa visiten regularmente sus clientes actuales y potenciales, siendo delegada esta labor en manos de los asesores comerciales, vendedores y en los casos de clientes grandes por los gerentes de mercadeo.

De igual forma, una empresa con Orientación al Mercado influye positivamente en el Desempeño Empresarial, en éste sentido, se encontró que en las empresas de familia investigadas en donde la Orientación al Mercado ha logrado permear su cultura, hay una mayor orientación a la competencia, hacia el cliente, a

la coordinación Interfuncional y su capacidad de respuesta es mayor; lo cual ha incidido en satisfacción al cliente y crecimiento en sus ventas.

Las 20 empresas de familia abordadas en ésta investigación de la ciudad de Neiva, no están 100% orientadas al mercado, se encontró un 73% de orientación al mercado en ellas; además, presentan debilidades principalmente en la generación de información sobre el mercado y en la diseminación de la información en la empresa, esto debido a la forma tradicional de trabajo.

La Cultura Organizacional en consideración a las características que tienen las empresas de familia de Neiva, está marcada por unos fuertes valores familiares, principalmente centrados en las decisiones tomadas por el fundador de éste tipo de empresas, como se ve en los resultados, donde en un **85,31%** de éste tipo de empresas se caracterizan por ser una extensión de la familia. En la actualidad, en los casos que ya se ha hecho el segundo relevo generacional, se están modernizando y saliendo del enfoque tradicional en las ventas.

Los Resultados Empresariales de las 20 empresas de familia investigadas son positivos se ha mejorado la satisfacción del cliente, una mejor posición competitiva y se ha logrado un mejor desempeño general de la empresa, pues como lo muestran los resultados, un **85%** de los empresarios encuestados manifiestan que han logrado una mejor posición competitiva, han incrementado la tasa de retención de clientes, con mayor crecimiento en las ventas, mejorando el retorno de la inversión y han alcanzado un mejor desempeño general de la empresa. Esto se debe en parte a lo mencionado respecto a que se ha cambiado el enfoque a las ventas y se está aprendiendo de las nuevas generaciones, que gracias a sus estudios y visión al venir a la ciudad a administrar han realizado una excelente labor y han proyectado las empresas al crecimiento y ampliación del mercado logrando excelentes resultados. Sin embargo, en la mayoría de los casos el fundador sigue su participación; es decir, ellos no abandonan totalmente el negocio y prevalece la cultura organizacional original.

La Capacidad de respuesta de las empresas encuestadas fue de un 78,33%, estas se preocupan por coordinar las actividades y funciones de las distintas dependencias que la conforman y conocen el potencial de ventas y la rentabilidad de sus productos; sin embargo presentan debilidades en desarrollar una respuesta inmediata si la competencia lanza campañas intensivas a sus clientes objetivo, pero lo más relevante es que tan solo el 35% de estas empresas tienen un plan de mercadeo a largo plazo estructurado formalmente, constituido por planes anuales para su ejecución.

En cuanto a la Generación de información sobre el mercado de las empresas de familia de Neiva investigadas, este indicador está en la media, pues se obtuvo un promedio de 58.33% en ellas, la mayor debilidad está en que tan solo el 40% de éstas empresas realiza frecuentemente investigaciones dirigidas a sus clientes para conocer qué productos /servicios necesitarán en un futuro y por ende no utilizan los resultados de una investigación de mercados como fuente para la toma de decisiones.

La Diseminación de la información en las 20 empresas de familia estudiadas está en un promedio del 60%, donde los puntajes más bajos se presentan en los datos sobre la satisfacción de los clientes, los cuales no son distribuidos a todos los niveles de la empresa y el personal de marketing dedica poco tiempo para discutir sobre las necesidades de los clientes con otras dependencias.

Teniendo en cuenta la hipótesis inicial: *“si una empresa está orientada al mercado (es decir basa toda sus decisiones y actividades en el conocimiento de su mercado, los clientes y la competencia, comparte información al interior de toda la organización y posee capacidad de respuesta) y esta orientación permea su cultura organizacional especialmente en consideración a las características que tienen las empresas de familia (comparten valores y principios propios del núcleo familiar) los resultados empresariales serán más positivos (Retorno de la inversión,*

*satisfacción del cliente, retención de clientes, participación de mercado, ventas.)”,* en general, se puede concluir que los resultados empresariales están relacionados con variables de tipo operativa y satisfacción al cliente. Además, teniendo en cuenta las aportaciones de los diferentes autores citados en éste proyecto, vemos como las empresas Orientadas al Mercado, tienen la capacidad para crear bienes o servicios diferenciados en relación a la competencia, pues la investigación y la búsqueda de información constante se traduce en un mayor conocimiento de sus clientes y por ende podrá colmar sus expectativas y lograr la satisfacción de los mismos. Lo anterior, conlleva entonces a grandes posibilidades de tener mejores *Resultados Empresariales*, no solo a la hora de diseñar y sacar al mercado nuevos productos y o servicios, sino también en su componente de innovación, desarrollo de ventajas competitivas y retención de clientes, en definitiva, mejores beneficios o resultados en el tiempo, pues se generan nuevas de ideas y mejores procesos. Lo cual supone una incidencia en la Rentabilidad Empresarial, al lograr un incremento en las ventas y en participación en el mercado.

Es importante destacar en el Aspecto de ***Orientación al Mercado*** de las 20 empresas familiares de Neiva, de acuerdo con los resultados de la encuesta, que existe una debilidad en ellas frente a variables como: la *Coordinación Interfuncional*, en donde no es común que los directivos de las dependencias que componen la empresa visiten regularmente sus clientes actuales y potenciales, esta labor está en manos de los asesores comerciales, vendedores y en los casos de clientes grandes por los gerentes de mercadeo.

En la *Capacidad de Respuesta de la Empresa* se encontró que, a pesar de ser empresas con un departamento de mercadeo establecido, no cuentan con un plan de mercadeo a largo plazo estructurado formalmente, constituido por planes anuales para su ejecución, por lo general los planes son a corto y mediano plazo. En cuanto a la *Generación de Información sobre el Mercado*, pocas empresas realizan investigaciones dirigidas a sus clientes para conocer qué productos o servicios necesitarán en un futuro, por lo cual sus decisiones son basadas más en

su criterio, en lo que hacen los competidores y en lo que impulsan sus proveedores que en los resultados de sus investigaciones de mercado, por lo anterior se puede decir que aunque obtienen resultados favorables, según manifestaron en la encuesta, estos podrían ser mejores si su orientación fuera 100% hacia el mercado.

Para los gerentes de mercadeo, empresarios y mi experiencia al trabajar con ellos como funcionaria en el área empresarial del Sena, es parte de su cultura hacer las cosas sobre la marcha; pues se acostumbraron a trabajar resolviendo los problemas en la marcha, sin previsión, y no se planea a tiempo para la investigación y/o elaboración de planes de mercadeo; se está creciendo a través de la atracción de nuevos clientes, sin embargo, se descuida en fidelizar a los actuales y en realizar el respectivo seguimiento. Así mismo, en la empresa familiar de Neiva, se trabajan las decisiones bajo un enfoque gerencial tradicional, sin tener en cuenta las nuevas tendencias gerenciales y de marketing, imponiendo este estilo a las nuevas generaciones; sin embargo, cabe resaltar que en algunos casos este problema se viene superando un poco, en el sentido que se está trabajando de la mano con nuevos enfoques tecnológicos, visualización de oportunidades de crecimiento, pero falta implementar una cultura más fuerte en cuanto a la inversión en investigación de mercado, competencia, seguimiento a clientes y la realización de planes de mercadeo.

## REFERENCIAS

- Rojas Lizcano, L. A., & Ramírez, C. J. (2001). Validación del modelo simbólico-cultural del comportamiento del consumidor. *Revista Colombiana de Marketing*, 2(3).
- Ospina, J. M., & Perez, G. (2013). A measure of market orientation: development and Validation in a different cultural context. *Innovar*, 23(49), 41-50.
- Aguirre, E. D. J. L., Hernández, G. C., & Ocampo, J. A. M. (2013). Orientación al mercado de la industria colombiana de licores. *Entramado*, 9(2), 68-81. Aguirre, E. D. J. L., Hernández, G. C., & Ocampo, J. A. M. (2013).
- Vega Rodríguez, R. A., & Rojas Berrio, S. P. (2011). The impact of market orientation on the financial performance of MSMES (micro, small and medium enterprises) in Bogotá. *Cuadernos de Administración (Universidad del Valle)*, 27(46), 130-140.
- Cortés, C. B. Y., Landeta, J. M. I., & Acosta, R. Á. (2013). Estrategia Competitiva, Orientación al Mercado, Mercadotecnia y Desempeño Organizacional. *Directorio Institucional*, 42. Cortés, C. B. Y., Landeta, J. M. I., & Acosta, R. Á. (2013).
- Espallardo, M. H. (2001). El nuevo concepto de marketing en la empresa. *Revista Colombiana de Marketing*, 2(2).
- Bigné, E., Küster, I., Blesa, A., & Andreu, L. (2001). La medición de la orientación al mercado en los sectores cerámico y turístico de la comunidad

valenciana: propuesta y validación de una escala a medida. Proyecto de investigación. Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas, SA.

- Velázquez, F. J. L., & Blanco, C. F. (2005). La distribución alimentaria en España: orientación al mercado, resultados e influencia del entorno. *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, 11(3), 173-191.
- Steckerl Guerrero, V. (2011). Modelo explicativo de una empresa familiar que relaciona valores del fundador, cultura organizacional y orientación al mercado. *Revista científica Pensamiento y Gestión*, (20).
- Gómez, D. M., & Prowesk, K. S. (2011). Características de la cultura organizacional y comunicación interna en una comercializadora de lácteos de Cali. *Pensamiento psicológico*, 9(17), 57-68.
- Jimenez Figueroa, A. E., Acevedo Olea, D., Salgado Concha, A. L., & Moyano Díaz, E. (2009). Cultura trabajo-familia y compromiso organizacional en empresa de servicios. *Psicología em estudo*, 14(4).
- Maestre Ramos, Alicia Elena. *Cultura Organizacional de una mediana empresa del municipio de envigado, Antioquia*. Universidad Tecnológica de Pereira. 2011.
- Velkley, R. (2002). The tension in the beautiful: On culture and civilization in Rousseau and German philosophy. *Being after Rousseau: Philosophy and culture in question*, 11-30.
- Betancourt, G. G., Ramírez, J. B. B., & Cuervo, N. Z. (2012). Empresas familiares multigeneracionales. *Entramado*, 8(2), 38-49
- Steckerl Guerrero, V. (2011). Modelo explicativo de una empresa familiar que relaciona valores del fundador, cultura organizacional y orientación al mercado. *Revista científica Pensamiento y Gestión*, (20).



- Garza Ramos, M. I. D. L., Medina Quintero, J. M., Cheín Schekaibán, N. F., Jiménez Almaguer, K. P., Ayup González, J., & Díaz Figueroa, J. G. (2011). Los valores familiares y la empresa familiar en el nordeste de México. *Cuadernos de administración*, 24(42).
- Serebrenik, Raúl. Diez desafíos para consolidar una cultura empresarial familiar ganadora. Recuperado el 27 junio de 2016 de <http://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/opinion-sobre-claves-del-exito-para-empresas-familiares/214935>.
- López, M., Hernán, O., & Trujillo Saavadra, A. (2014). Incidencia del fundador en la creación de la cultura organizacional y su impacto en la sostenibilidad de una empresa familiar. *FAEDPYME INTERNATIONAL REVIEW*, Vol 3, No 5 (2014)
- Cortés, C. B. Y., Landeta, J. M. I., & Acosta, R. Á. (2013). Estrategia Competitiva, Orientación al Mercado, Mercadotecnia y Desempeño Organizacional. *Directorio Institucional*, 42.
- 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. *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, 18(3), 228-236.
- Velázquez, F. J. L., & Blanco, C. F. (2005). La distribución alimentaria en España: orientación al mercado, resultados e influencia del entorno. *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, 11(3), 173-191.
- Rodríguez-Bobada Rey, J., Martín Armario, E., & Barroso Castro, C. (2005). Factores moderadores de la relación Orientación al Mercado-Resultados: un

análisis multinivel. Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, 25, 103-132.

- González Bañales, D. L., & Rodenes Adam, M. (2008). La influencia del capital relacional, innovación tecnológica y orientación al mercado sobre los resultados empresariales en empresas de alta tecnología: Un modelo conceptual. *Pensamiento & Gestión*, (25), 113-138.
- Monferrer Tirado, D., & Estrada Guillén, M. (2016). El resultado internacional de las nuevas empresas. Una visión relacional asociada a la orientación al mercado de la red.
- Castaño, J. C., Lanzas, A. M., & López, M. E. (2007). Estrategia organizacional orientada al logro de resultados desde el trabajo en equipo. *Scientia et Technica*, 1(35).
- Huerta, P., Contreras, S., Almodóvar, P., & Navas, J. (2010). Influencia del tamaño empresarial sobre los resultados: un estudio comparativo entre empresas chilenas y españolas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 15(50), 207-230.
- Riveros, P. C. H., Martínez, P. A., Rejas, L. M. P., López, J. E. N., & Espinoza, S. E. C. (2015). Factores que impactan los resultados empresariales: un estudio comparativo entre empresas chilenas y españolas. *Innovar: Revista de ciencias administrativas y sociales*, 21-41.
- Ruiz, Y. B., & Valencia, J. C. N. (2012). La investigación sobre cultura organizacional en Colombia: una mirada desde la difusión en revistas científicas. *Diversitas: perspectivas en psicología*, 8(2), 285-307.
- Morgan, R. E., & Strong, C. A. (1998). Market orientation and dimensions of strategic orientation. *European journal of marketing*, 32(11/12), 1051-1073.

- Velázquez Reyna, C., Vázquez Jiménez, I. L., & Ochoa Jiménez, S. (2014). Cultura organizacional y desempeño en la gestión de proyectos de innovación y emprendimiento en una Institución de Educación Superior.
- Avendaño, A. (2008) La empresa familiar. Recuperado el 25 de Julio de 2016 de <http://lafamiliaunmodeloempendedor.blogspot.com.co/>
- Rodríguez Orejuela, A. (2005). Un modelo integral para evaluar el impacto de la transferencia de conocimiento interorganizacional en el desempeño de la firma. Estudios Gerenciales, 21(95), 37-50.
- Ojeda Hidalgo, J. F., Mendez Valencia, S., & Hernández Sampieri, R. (2016). El liderazgo y su relación con el Modelo de Valores en Competencia Telos, vol. 18, núm. 1, enero-abril, 2016, pp. 17-38 Universidad Privada Dr. Rafael Beloso Chacín Maracaibo, Venezuela. Telos, 18(1), 17-38.
- Frías, N. D. (2014). Apuntes de SPSS: Análisis de fiabilidad de las puntuaciones de un instrumento de medida. Alfa de Cronbach: Un coeficiente de fiabilidad, Universidad de Valencia, España, 10.

## ANEXOS

### Anexo 1. Formato Cuestionario

Encuesta para determinar la relación de la cultura organizacional y la capacidad innovadora en el desempeño empresarial 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)

<b>A. ORIENTACIÓN A LA COMPETENCIA *</b>					
	1	2	3	4	5
1. El personal de ventas regularmente comparte información con la empresa respecto a la estrategia de los competidores.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. La empresa responde rápidamente a las acciones de la competencia que suponen una amenaza para ella.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. La gerencia de la empresa regularmente estudia y analiza las fortalezas y estrategias de la competencia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. La empresa piensa en los clientes y se dirige a ellos cuando tiene la oportunidad de lograr una ventaja frente a la competencia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

<b>B. ORIENTACIÓN AL CLIENTE *</b>					

	1	2	3	4	5
5. Los objetivos de la empresa están enfocados a la satisfacción de los clientes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Constantemente la empresa analiza el nivel de compromiso y orientación para servir las necesidades de sus clientes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. La estrategia de la empresa está dirigida a obtener una ventaja competitiva basada en la comprensión de las necesidades de los clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Las estrategias de la empresa están orientadas por las creencias sobre cómo esta puede crear valor para los clientes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. la empresa mide la satisfacción del cliente sistemática y frecuentemente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. La empresa le da mucha importancia al servicio posventa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

<b>C. COORDINACIÓN INTERFUNCIONAL *</b>					
	1	2	3	4	5
11. Los directivos de todas las dependencias que componen la empresa regularmente visitan sus clientes actuales y potenciales.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. La empresa amablemente informa sobre las experiencias con los clientes (éxito y fracaso) a todas sus dependencias.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Todas las dependencias de la empresa están integradas y coordinadas para servir las necesidades de los mercados objetivos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Todos los directivos de la empresa comprenden cómo cada actividad de la misma puede contribuir a crear valor para el cliente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Las diferentes unidades de negocio se ayudan para contribuir con la empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
--	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

<b>D. CAPACIDAD DE RESPUESTA DE LA EMPRESA. *</b>					
	1	2	3	4	5
16. Las dependencias intercambian de forma fluida opiniones para decidir cómo responder a los cambios en el precio de la competencia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. La empresa no admite razones para ignorar los cambios en las necesidades de productos o servicios de los clientes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. La empresa periódicamente 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.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. Las dependencias de la empresa se reúnen regularmente para planificar respuestas a cambios del entorno.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. Si la competencia lanza una campaña intensiva a nuestros clientes objetivo, la empresa desarrolla una respuesta inmediata	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21. La empresa se preocupa por coordinar las actividades y funciones de las distintas dependencias que la conforman.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22. La empresa sabe el potencial de ventas y la rentabilidad de cada uno de sus productos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23. La empresa tiene un plan de mercadeo a largo plazo estructurado formalmente, constituido por planes anuales para su ejecución.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
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.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

<b>E. GENERACIÓN DE INFORMACIÓN SOBRE EL MERCADO. *</b>					
	1	2	3	4	5
25. La empresa realiza frecuentemente investigaciones dirigidas a sus clientes para conocer qué productos /servicios necesitarán en un futuro.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26. La empresa utiliza como fuente para la toma de decisiones los resultados de sus investigaciones de mercado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27. La empresa es capaz de detectar rápidamente cambios en las preferencias de los clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

28. La empresa contacta periódicamente a sus clientes para conocer su percepción sobre la calidad de sus productos y servicios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
29. La empresa desarrolla sistemas para detectar cambios fundamentales en la industria (competencia, tecnología, regulación)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
30. La empresa periódicamente revisa el efecto probable de los cambios en el entorno sobre sus clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

<b>F. DISEMINACIÓN DE LA INFORMACIÓN EN LA EMPRESA *</b>					
	1	2	3	4	5
31. Hay encuentros periódicos de las dependencias de la empresa para discutir sobre las tendencias y desarrollo del mercado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
32. El personal de marketing dedica tiempo para discutir sobre las necesidades de los clientes con las otras dependencias.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
33. Cuando le sucede algo importante a un cliente toda la empresa conoce esta información en un corto periodo de tiempo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
34. Los datos sobre la satisfacción de los clientes son distribuidos a todos los niveles de la empresa de forma regular	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
35. Cuando un área de la empresa detecta aspectos importantes sobre los competidores rápidamente alerta a las otras áreas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

<b>G. DESEMPEÑO EMPRESARIAL. ¿Cómo marca el desempeño de la empresa en el último año, con relación a su mayor o directo competidor en términos de: *</b>					
	1	2	3	4	5
36. Se ha incrementado la cuota de mercado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
37. Se ha mejorado la satisfacción del cliente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
38. Se ha logrado una mejor posición competitiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
39. Se ha incrementado la tasa de retención de clientes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

40. Se ha logrado crecimiento en las ventas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
41. Se ha mejorado el retorno de la inversión	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
42. Se ha logrado un mejor desempeño general de la empresa.	<input type="radio"/>				

<b>CULTURA ORGANIZACIONAL *</b>					
	1	2	3	4	5
43. La empresa se caracteriza por ser como una extensión de la familia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
44. La empresa es dinámica y emprendedora.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
45. La empresa está orientada a la producción.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
46. La empresa es formal y estructurada.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
47. Lo más importante en la empresa es la cohesión y la moral del grupo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
48. Lo más importante en la empresa es el crecimiento y la adquisición de nuevos recursos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
49. Lo más importante en la empresa es la competitividad y el logro.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
50. Lo más importante en la empresa es la estabilidad.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
51. Los directivos de la empresa se caracterizan por ser mentores o maestros.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
52. Los directivos de la empresa se caracterizan por ser emprendedores, innovadores y tomadores de riesgo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
53. Los directivos de la empresa se caracterizan por ser Técnicos, jefes conservadores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



54. Los directivos de la empresa se caracterizan por ser coordinadores, organizadores o administradores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
55. El factor cohesionador de la empresa es la lealtad y la tradición.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
56. El factor cohesionador de la empresa es el compromiso con la innovación y el desarrollo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
57. El factor cohesionador de la empresa es el logro de las metas y las tareas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
58. El factor cohesionador de la empresa son las reglas y políticas formales.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

<b>CAPACIDAD INNOVADORA DE LA EMPRESA *</b>					
	1	2	3	4	5
59. La empresa ha innovado en productos o servicios que hacen que las ventas evolucionen positivamente y aumenten el uso del producto o servicio por parte de los clientes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
60. La empresa ha innovado en productos o servicios con los que ha logrado los objetivos de cuota de mercado desde su lanzamiento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
61. La empresa ha innovado en productos o servicios que desde su lanzamiento ha logrado cumplir con los objetivos de ganancias.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
62. La empresa ha innovado en productos o servicios que se ajustan a las capacidades de los vendedores, a la promoción, distribución y a las habilidades de entrega.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
63. La empresa ha innovado en productos o servicios que se ajustan a los sistemas de servicio al cliente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
64. La empresa ha innovado en productos o servicios que se ajusta a la habilidad y las capacidades de la empresa para hacer investigación de mercados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
65. La empresa ha innovado en productos o servicios que se ajustan a las líneas de productos o servicios existentes en la compañía.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

66. La empresa ha innovado en productos o servicios que ofrecen beneficios únicos a los clientes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
67. La empresa ha innovado en productos o servicios que ofrecen beneficios únicos superiores a la competencia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
68. La empresa ha innovado en productos o servicios que prestan mayor calidad que la competencia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
69. La empresa ha innovado en productos o servicios que sustituyen un producto o servicio muy inferior.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
70. La empresa ha innovado en productos o servicios que requieren de un gran esfuerzo de aprendizaje por parte de los clientes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
71. La empresa ha innovado en productos o servicios que necesitan tiempo para que los clientes comprendan realmente sus ventajas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
72. La empresa ha innovado en productos o servicios que elevan el precio para los clientes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
73. La empresa ha innovado en productos o servicios que mejoran su rentabilidad ante los otros productos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
74. La empresa ha innovado en productos o servicios que mejoran las ventas y uso por parte de los clientes de otros de sus productos o servicios.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
75. La empresa ha innovado en productos o servicios que mejoran su estructura de costos importantes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
76. La empresa ha innovado en productos o servicios donde su proceso de producción es totalmente nuevo para ella.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
77. La empresa ha innovado en productos o servicios totalmente nuevos para ella.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
78. La empresa ha creado un equipo de trabajo para desarrollar productos o servicios nuevos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
79. En la empresa hay coordinación entre la administración y el personal durante el desarrollo de productos o servicios nuevos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Empresa: \***

**Ciudad \***

**Nombre Encuestado \***

**Cargo \***

**Fecha \***

**Es empresa de familia: \***

SI

NO

**Esta la empresa internacionalizada: \***

SI

NO

**Aproximadamente cuantos empleados tiene la empresa. \***

A. de 1 a 10 empleados. B. de 11 a 50 empleados. C. de 51 a 200 empleados. D. Más de 200 empleados.

## Anexo 2 Cálculo Alfa de Cronbach

H. CULTURA ORGANIZACIONAL															TOTAL	Alfa de Cronbach																
44.La empre	45.La empre	46.La empre	47.Lo más ir	48.Lo más ir	49.Lo más ir	50.Lo más ir	51.Los direc	52.Los direc	53.Los direc	54.Los direc	55.El factor d	56.El factor d	57.El factor d	58.El factor d	234	K	58															
4	4	4	4	4	5	3	5	5	3	3	3	5	4	3	207	>Vi	47,54															
3	5	4	4	3	5	4	4	3	3	4	4	3	4	4	227	Vt	655,463															
5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	202	SECCION 1	1,018															
3	4	3	3	4	4	4	3	3	4	3	5	2	5	5	280	SECCION 2	0,927															
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	217	ABSOLUTO S2	0,927															
4	2	5	4	3	4	5	4	4	3	4	3	5	3	5	214	@	0,944															
4	4	5	3	3	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	243																	
3	4	5	5	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	253																	
5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	218																	
5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	285																	
5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	236																	
4	3	5	4	3	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	242																	
4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	214																	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	231																	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	3	273																	
5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	3	4	3	4	4	236																	
4	3	5	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	221																	
4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	2	4	5	283																	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	222																	
4	3	4	3	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	0,51	0,77	0,37	0,48	0,62	0,26	0,36	0,38	0,51	0,94	0,52	0,51	1,04	0,34	0,57	47,54	VARIANZA	

Ver Archivo adjunto 1. Calculo Alfa de Cronbach - EF Neiva.