

**ORIENTACIÓN AL MERCADO E INNOVACIÓN EN LAS EMPRESAS DEL MUNICIPIO  
DE VISTAHERMOSA DEPARTAMENTO DEL META**

**Investigador principal**

Rafael Ospina Infante

**Director**

Jenny Riveros Castañeda

Proyecto presentado para optar al título de Magister en Mercadeo.

**UNIVERSIDAD DE MANIZALES**

**Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas**

**VILLAVICENCIO, META**

## ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN.....	3
1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA .....	5
Metodología .....	6
2. MARCO TEÓRICO .....	7
La innovación.....	8
LA ORIENTACIÓN AL MERCADO .....	11
3. RESULTADOS.....	16
4. Discusión .....	38
5. CONCLUSIONES .....	42
6. RECOMENDACIONES.....	45
Bibliografía .....	46

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Relación las empresas objeto del estudio.....	17
Tabla 2. Caracterización en el mercado .....	18
Tabla 3. Orientación al mercado .....	21
Tabla 4. Características de las empresas en su relación interfuncional.....	22
Tabla 5. Características de las empresas en su orientación al cliente.....	23
Tabla 6. Características de las empresas en su orientación a la competencia.....	25
Tabla 7. Características de las empresas en su innovación .....	30
Tabla 8. Características de las empresas en su innovación .....	32
Tabla 9. Características de cada una de las empresas en su innovación .....	34

## INTRODUCCIÓN

La orientación al mercado, la orientación al cliente y la innovación son temas que ocupan la atención de los encargados del mercadeo empresarial. Sin embargo, algunos conceptos que se encuentran en los libros de texto corresponden más a empresas muy grandes que a ciertas firmas con unas características particulares para el caso colombiano y más específicamente para el municipio de Vista Hermosa, localizado en una zona apartada del departamento del Meta, con problemas sociales de todo tipo comenzando por la violencia y en general por el conflicto armado que afecta a unas regiones más que a otras, y esta es una de las más afectadas.

A partir de esta situación y tomando en cuenta que era difícil aplicar la teoría del marketing de forma que pudiera llamarse ortodoxa, se aplicó la denominada Teoría Fundada como método de ir descubriendo las características que se presentan en las empresas del municipio y a partir de ahí elaborar algunos conceptos que podrían constituir aportes para una teoría alternativa. Fue así como se procedió a hacer un análisis crítico de los paradigmas existentes.

Con base en las anteriores consideraciones el trabajo buscaba responder a la siguiente pregunta: ¿Cuál es la relación que existe entre la innovación y la orientación al mercado de las empresas del municipio de Vista Hermosa en el Departamento del Meta? Y probar que en las condiciones actuales de las empresas del municipio no hay mucha relación entre estos conceptos, debido a que se trata de empresas pequeñas o medianas que responden a las señales de un mercado demasiado limitado.

Se buscó establecer la relación entre la orientación al mercado e innovación en las empresas del municipio y describir el grado de orientación al mercado que allí existe, así como identificar los procesos de innovación en el área de mercadeo de las empresas del municipio de Vista Hermosa en el

Departamento del Meta y categorizar los procesos de orientación al mercado e innovación en mercadeo.

El trabajo se divide en seis partes además de la presente introducción. La primera es la descripción del problema y la metodología. La segunda es el marco teórico donde se abordan los conceptos de innovación y la orientación al mercado. Los resultados son materia de la tercera parte y la cuarta una discusión sobre los hallazgos.

El trabajo termina con las conclusiones y las recomendaciones que son la quinta y sexta parte respectivamente.

## DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

La globalización ha implicado un proceso de transformación en la forma de hacer negocios, de manera que las empresas deben innovar permanentemente si quieren permanecer en el mercado o, si se trata de nuevos emprendimientos, penetrar en un entorno exigente a menudo, enigmático e inexplorado. Adicionalmente, las empresas se enfrentan al dilema de que muy frecuentemente se habla de innovación, pero a veces es difícil saber qué es y cómo se logra. Wagner (2013) lo plantea en los siguientes términos refiriéndose a los estudiantes:

...la mayoría de los hacedores de las políticas – y muchos de los directores de las escuelas- no tienen absolutamente ninguna idea de qué tipo de instrucción se requiere para producir estudiantes que puedan pensar de manera crítica y creativa, comunicarse eficazmente y colaborar, en comparación con que sólo obtengan una buena puntuación en un examen (Sic) (Wagner, 2013).

Esto mismo podría parafrasearse tratándose de empresas ¿qué tipo de acciones se requieren para promover organizaciones creativas? En ese orden de ideas, dos temas son el eje articulador del presente trabajo: La innovación y la orientación al mercado que pareciera una obviedad desde el punto de vista empresarial, pero no lo es. La primera tiene que ver con procesos y relaciones para ofrecer nuevos productos o solucionar problema de forma diferente a la tradicional, mientras la segunda, hace referencia a las estrategias orientadas a identificar y en fortalecer las ventajas competitivas de una empresa con el objeto de lograr un mejor posicionamiento.

Con base en estas premisas, se escogió un estudio de caso particular, un municipio apartado del departamento del Meta, con escasas oportunidades de desarrollo en el sentido de que se trata de un área con pocos habitantes, con un muy limitado número de empresas, la mayoría de ellas dedicadas al comercio y pequeñas unidades agrícolas y ganaderas, localizadas a 140 kilómetros de Villavicencio, capital del departamento y a unos 230 kilómetros de la Capital de la República. No es por tanto un caso que se destaque por el volumen de la actividad económica ni su dinámica empresarial.

## Metodología

La investigación se desarrolló con base en la llamada Teoría Fundada, según la cual el estudio de realidades sociales se hace a partir de la observación permanente de manera que la teoría se va construyendo simultáneamente a medida que la investigación avanza. Un documento de la Universidad de Antioquia lo plantea en los siguientes términos:

La Teoría Fundada se concibe como una estrategia metodológica para desarrollar teorías, conceptos, hipótesis y proposiciones, basados en el análisis de datos que son sistemáticamente recogidos y analizados. Se parte directamente de los datos y no de supuestos a priori, de otras investigaciones o de marcos teóricos existentes. La construcción teórica hace parte del proceso investigativo a través de una relación permanente entre recolección y análisis de información. La característica central de esta estrategia investigativa es el método general de análisis comparativo constante entre los datos y la teoría que va emergiendo (Universidad de Antioquia, 1998).

No obstante, se consideró que esta teoría no es suficiente para los propósitos del trabajo y se optó por hacer una revisión bibliográfica relacionada con la innovación y la orientación al mercado con lo cual se elaboró el marco teórico y conceptual correspondiente, porque aunque la Teoría Fundada, tiene como premisa que 'Se parte directamente de los datos y no de supuestos a priori, de otras investigaciones o de marcos teóricos existentes' se requiere estar muy compenetrado con esta técnica para lograr una construcción teórica con un grado de solidez adecuado y con la altura académica pertinente.

En lo que tiene que ver con la recopilación de la información, se llevaron a cabo entrevistas semiestructuradas en profundidad y diarios de campo donde se consignaron las impresiones de los encuestadores en su percepción sobre la orientación al mercado y la innovación en mercadeo de las empresas de servicios.

En este mismo sentido, si se toma en consideración que se requería información de personas que estuvieran al tanto del funcionamiento al detalle de cada empresa, se contactó vía telefónica al gerente o administrador a quien se le explicó el alcance de la entrevista, la cual una vez realizada se procedió a la recopilación de información de acuerdo a los ejes temáticos establecidos en la propuesta de investigación para la orientación al mercado y uno para la innovación en mercadeo. Conviene señalar que las empresas seleccionadas debían estar legalmente constituidas, llevar más de tres años de operaciones comerciales y contar con oficina principal o sucursal en el municipio.

La entrevista se realizó con una guía semiestructurada, con ayuda de un equipo fotográfico y de audio, dado que como complemento en las instalaciones de las empresas se tomaron registros audio visuales que sirvieron de apoyo para la realización de la observación no participante y facilitaron el análisis de la información, la cual, una vez completadas las entrevistas, fue sometida a un análisis crítico.

De otro lado, el número de empresas activas del municipio de Vista Hermosa fue elegido al azar, debido a la técnica elegida de entrevista estructurada, pero conviene aclarar que en febrero de 2014 había registradas en la Cámara de Comercio 239 firmas, en donde 226 eran personas naturales, una sociedad anónima, una limitada y 11 sociedad por acciones simplificadas.

La masa fáctica obtenida en el trabajo de campo se procesó y organizó en tablas para lo cual se usó una hoja de cálculo Excel, de donde finalmente se elaboraron resúmenes con las características relevantes desde el punto de vista de la innovación y la orientación al mercado. En este orden de ideas aunque al comienzo se planteó la posibilidad de elaborar categorías cualitativas de los ejes temáticos, con base en la información disponible y para aprovechar mejor el acervo logrado, se optó por mostrar también algunos aspectos cuantitativos de algunas variables que se consideraron relevantes.

## **MARCO TEÓRICO**

En esta sección se abordarán los dos ejes temáticos que constituyen el tema central del presente trabajo. En primer lugar se abordará la innovación y luego la orientación al mercado. Conviene aclarar, que se revisará con carácter crítico estos conceptos, tomando en consideración que en las actuales circunstancias económicas y sociales cada uno de los aspectos relacionados con la competitividad, se convierten en una fuente de estrés y angustia para los tomadores de decisiones, de manera que el mercado se convierte en una guerra y la Internet está pletórica de artículos que asimilan el mercadeo con el arte de la guerra. En esta línea de pensamiento, los libros de Michael Porter están escritos en esa dirección, especialmente 'Ventaja Competitiva' (Porter, 1985). Conviene hacer una reflexión sobre la validez de esta forma de llevar hacia adelante una empresa económicamente viable.

### **La innovación**

La Innovación desde el punto de vista de una empresa es la capacidad y la posibilidad de hacer las cosas de manera diferente y obtener iguales o mejores resultados que los obtenidos por métodos tradicionales. Esta, es una definición no sacada de ningún texto, pero que se espera apunte hacia el lugar correcto. Ahora bien, cabría preguntarse por qué no adoptar de entrada un concepto sacado de los tantos que ya existen; la respuesta es, precisamente porque se trata de la innovación y por lo menos en la parte conceptual hay que arriesgar una definición propia.

No obstante, hay algunas teorías elaboradas sobre este asunto y una de las más precisas la dio Ellen Bowman, ex directora de Relaciones Externas de Procter and Gamble, cuando dijo que la innovación es la 'solución creativa de problemas'. (Wagner, 2013), pero hay algunas definiciones más elaboradas como una del Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación, Colciencias (2017).

Lo que quiere decir todo esto es que innovar significa muchas cosas, pero en todo caso, la etimología lo sugiere, está relacionada con lo nuevo, lo novedoso y no sólo se trata de 'inventar' por ejemplo aplicaciones para celulares o crear nuevos dispositivos móviles, puede ser simplemente una nueva forma de atender a los clientes. Por ejemplo, en la carretera que de Tunja conduce a Bogotá, hay un letrero en una modesta tienda que dice 'Tinto gratis', lo cual, aparte de llamativo, es una invitación a consumir café negro como una forma de atraer clientes para venderles otros alimentos. Otro ejemplo vivido por una persona entrevistada para este trabajo, relató que cuando empezó el negocio que después se hizo famoso con el nombre 'Andrés Carne de Res', se fue hasta Chía a visitar el restaurante que apenas estaba comenzando. Al llegar, encontró cerrado el lugar, con un *chorote*<sup>1</sup> de barro lleno de vino y unas copitas también de barro cocido con un letrero que decía algo así como: 'Nos fuimos de vacaciones, tómese un vino a nuestro nombre y en enero nos volveremos a ver'. Lo novedoso en estos casos, además del ingenio en el mensaje y la forma de atender al visitante consistió en que no había nadie vigilando, por ejemplo que se llevaran el *chorote* o las copas o algo por el estilo. Desde luego, se parte de la presunción que las personas que van a un sitio como este no necesitan llevarse los objetos ni siquiera como suvenires y en caso de que se los llevaran, se trataría en todo caso de un riesgo calculado cuyos costos están considerados dentro de los presupuestos.

Otros ejemplos pueden sacarse de los periódicos cuando en 1988 salieron los primeros ejemplares de 'La Prensa' un periódico de la familia Pastrana que se hizo famoso por el ingenio de sus titulares, he aquí algunos: El fin está Serpa , Mi vida es un libro Alberto , Están imputadísimos o O.J. Samper. Desde luego, estos titulares hay que ponerlos en contexto porque sobre todo las nuevas generaciones no sabrán en qué consiste lo innovador. Para ilustrar esto digamos que 'Mi vida es un libro Alberto', se refiere a que el presidente Ernesto Samper fue acusado de recibir cinco millones de dólares del Cartel de Cali para lo cual los hermanos Rodríguez Orejuela usaron como intermediario al periodista Alberto Giraldo y cuando al Presidente le preguntaron si había recibido esa financiación, contestó con la siguiente frase: 'Mi vida es un libro abierto', lo que los medios lo interpretaron como una evasiva.

---

<sup>1</sup> Especie de olleta de barro cocido. N. del autor.

Muchos son los ejemplos que podrían esgrimirse en lo que tiene que ver con la innovación, pero últimamente se ha teorizado sobre este asunto especialmente en el área de la administración y la tecnología. En la primera, hay desarrollos documentados que permiten una aproximación al tema central de este trabajo. En efecto, una publicación reciente, a la pregunta de qué es eso de la innovación empresarial, señala que ‘este tipo de **innovación** busca mejorar el modelo de negocio de una empresa para realizar grandes cambios a nivel organizacional, productivo o tecnológico’ (Universidad Javeriana, 2016).

Estos ejemplos y aproximaciones teóricas tienen cabida en este estudio, porque el universo de empresas existentes en Vistahermosa son muy diversas y por tanto la forma como asume cada una, o cómo podrían asumir la innovación también lo son. Allí, se tomaron como objeto de estudio compañías dedicadas a la construcción, a los servicios ambientales, al transporte de carga y pasajeros a las confecciones, al mantenimiento de zonas verdes y a servicios hoteleros entre otras actividades. Por tanto, analizar la forma como se están adoptando estrategias innovadoras y la orientación al mercado constituye de por sí un ejercicio que requiere también de análisis que supere los marcos convencionales.

## LA ORIENTACIÓN AL MERCADO

Hay un trabajo ya clásico referido a la orientación al mercado, el cual se cita con bastante frecuencia y comienza por decir que 'Un negocio que refuerza su orientación al mercado mejorará su desempeño en el mercado' (Narver & Slater, 1990), pero señalan que a pesar de que esta aseveración se ha repetido por más de 30 años y a juzgar por la atención que se le ha puesto por académicos y profesionales del ramo en discursos, textos y artículos especializados, este tema está en el corazón de la gerencia y de la estrategia modernas. Sin embargo, señalan, no se ha desarrollado una forma de medir el grado en que una empresa está orientada al mercado y como resultado, los hombres de negocios que buscan implementar una orientación al mercado no han tenido una guía específica sobre qué es precisamente la orientación al mercado y cuál puede ser el efecto real sobre el desempeño de la empresa'. (Pág. 20, traducción libre del autor).

Para los legos, esta parecería ser una verdad en sí misma, una tautología, porque se sobreentiende que una empresa debe estar orientada al mercado, pero en términos técnicos el concepto tiene muchas implicaciones y es bastante preciso. 'Usamos el término 'orientación al mercado' –dicen unos autores- para significar la implementación del marketing, por tanto, una organización mercado-orientada market-oriented) es aquella cuyas acciones son consistentes con el concepto de marketing'. (Bernard, Kohli Ajay & Jaworsky, 1990). En otras palabras, es una empresa que usa las herramientas del marketing y aplica estrategias de competitividad y de posicionamiento de su empresa y sus productos.

No obstante, estos autores advierten que a pesar del interés por parte de académicos y profesionales del ramo, que sería de esperar desarrollos y precisión en el concepto, un desarrollo sistemático de la teoría y un significativo cuerpo de hallazgos empíricos, no se encuentran estos productos. 'Por el contrario, dicen, un examen detallado de la literatura revela una falta de una definición clara, muy poca atención cuidadosa para medir los componentes y virtualmente ninguna teoría fundamentada' (Ibidem).

Pero el problema de conceptualización no ha sido fácil de resolver, Shapiro, (1988), publicó un artículo con un título bastante ilustrativo: ¿Qué demonios es la orientación al mercado? (What the Hell is “Market Oriented”? en el original). Y tenía razón en titularlo así, pues comienza su relato en una convención donde el Presidente de Wolverine Controller Company llamaba la atención de los altos directivos de la compañía en los siguientes términos:

Como todos ustedes saben, durante los últimos dos años todo se ha ido al infierno en una canasta. Estamos en serios problemas, tanto con nuestra competencia interna como la extranjera que nos apalea a todo momento. La única forma de sortear esta situación es poner en práctica la atención al cliente o la orientación al mercado. Yo aún no estoy seguro de lo que eso significa, pero tengo la convicción de que queremos estar allí. Aún no sé si hay una diferencia entre estar atendiendo el mercado y estar orientado al cliente o entre atención al cliente y orientación al mercado. Sólo tenemos que hacer un infernal montón de cosas mejor.<sup>2</sup>

Continúa la primera parte del artículo con las intervenciones de cada uno de los vicepresidentes defendiendo su punto de vista y su departamento. Como puede verse, esto que parece un juego de palabras muestra el grado de confusión que había por la época en que se escribió el artículo (1988), pero más allá de la claridad conceptual, lo que sí queda claro es que la atención al cliente y la orientación al mercado son dos conceptos que si no son sinónimos, son indisolubles.

La orientación al mercado significa entonces comprender dónde está situada la empresa respecto de los clientes, los competidores, los proveedores y demás agentes externos, pero también los internos, desde los tomadores de decisiones hasta el último de los

---

<sup>2</sup> “As you all know, over the past couple of years everything has gone to hell in a handbasket. We’re in deep trouble, with both domestic and foreign competition preempting us at every turn. The only way to get out of this mess is for us to become customer driven or market oriented. I’m not even sure what that means, but I’m damn sure that we want to be there. I don’t even know whether there’s a difference between being market driven and customer oriented or customer driven and market oriented or whatever. We’ve just got to do a hell of a lot better.” Con comillas en el original.

operarios. Algo así como lo que se puso de moda por aquel tiempo también y que tenía que ver con la llamada Teoría Z y el modelo japonés en las empresas (Ouchi, 1982).

Al final, Shapiro (1998) concluye que no encuentra diferencia entre los dos conceptos, y los usa de manera indistinta y los intercambia como sinónimos. Hechas estas aclaraciones procede a describir tres características de lo que significa orientación al mercado. Éstas son las siguientes:

1. Información sobre toda influencia externa importante que permea la función corporativa. Una compañía puede estar orientada al mercado sólo si comprende plenamente sus mercados y la gente que decide comprar sus productos o servicios. (Shapiro, 1988)(Pág. 2).
2. Las decisiones tácticas y estratégicas deben ser interfuncionales e interdivisionales. Las funciones y divisiones inevitablemente tendrán conflictos de objetivos que reflejan distinciones entre culturas y en los modos de operación y
3. Las divisiones y la parte operativa toman decisiones bien coordinadas y las ejecutan con sentido de compromiso. Un diálogo abierto sobre retroalimentación táctica y estrategia es la mejor forma de generar compromiso para lograr las metas. Cuando los ejecutores participan también en la planeación, el compromiso será fuerte y claro. (Loc. Cit.).

Dos aspectos deben resaltarse de estas condiciones. El primero es la información que la empresa debe tener de sus clientes y de la competencia, así como de la cadena de distribución en el sentido de que sólo si se conoce al cliente pueden trazarse estrategias que aseguren el éxito de un producto. Además, conocer a la competencia permite diferenciar el producto y hacer cambios en la cadena de valor de manera que se fortalezca su posición en el mercado.

El segundo aspecto que queda en evidencia es que en la toma de decisiones se deben tomar en consideración las opiniones, tanto de los estrategas del mercadeo como de los demás agentes involucrados, directa o indirectamente, en el proceso. Esto significa que en últimas todas las personas de la empresa deben conocer por lo menos las metas, las políticas, la visión, la misión y los objetivos a largo plazo. En tal sentido es necesario generar un convencimiento de que los éxitos de la compañía se verán reflejados en todos y cada uno de sus colaboradores. No obstante, es difícil en un medio como el que se estudia en este trabajo, si se tiene en cuenta que cuando se escribió el artículo de Shapiro, la globalización y el afán de la competitividad no estaban tan arraigados en las empresas, porque se podría afirmar que se pasó de una tendencia donde todos empujan hacia el mismo lado, a otra de sálvese quien pueda y en estas circunstancias es bastante complejo hacer que el mensaje cale dentro de la gente. No quiere decir que no se deba hacer. Se hace, justamente donde las condiciones son oprobiosas; por ejemplo, en las empresas palmeras que utilizan las llamadas cooperativas de trabajo asociado, se repite con bastante frecuencia que el éxito de la empresa garantiza la prosperidad para todos. Si por ejemplo se revisan los informes de autopropaganda de la Industria Colombiana de Palma, (Indupalma, 2004), se verá toda la estrategia de una empresa empeñada en convencer a sus trabajadores de las bondades de un modelo que revisado con cuidado resulta, por lo menos, bastante discutible.

En esta misma línea de pensamiento (Zaltman, LeMasters, & Heffring, 1984) también señalan que no había hasta ese momento una forma de medir el grado en que una empresa estaba orientada al mercado. Por tanto, se podría afirmar que el concepto es relativamente reciente y que está en desarrollo. Sin embargo, estos autores y otros, algunos de los cuales ya se han mencionado en este trabajo, han aportado elementos valiosos para la construcción de la teoría sobre lo que significa orientación al mercado.

Ahora bien, hay que tener en cuenta que estas teorías surgieron en su mayoría en Norteamérica, en y para las condiciones que allí imperaban, pero lo que eso significa es que es necesario construir la que corresponde al territorio de un país en desarrollo, pero no sólo que está en proceso de desarrollo sino que éste no se da de manera homogénea entre las regiones, de manera que es imperativo también construir una teoría adaptable al

medio y, sobre todo, que considere las disparidades regionales, habida cuenta de que se trata, en el caso específico de Vista Hermosa, de un municipio medio aislado de los grandes mercados y con muchos problemas económicos y sociales.

De otra parte, sería conveniente cuestionar la orientación al mercado en cuanto conjunto de estrategias dirigidas a mantenerse a flote en una sociedad que no admite un lenguaje diferente a la competencia. Marx, señaló que el capitalismo se caracterizaba precisamente por la anarquía en la producción (Marx, 1973). Donde cada productor trabaja tientos para el mercado y la única forma que le permite saber si está haciendo las cosas bien es mediante la señal que le envían los precios. Esta situación propia del capitalismo desarrollado ha dado origen a una serie de teorías, tácticas, estrategias, argumentos en general sobre las formas de enfrentar esta maraña de vicisitudes llamada mercado, de manera que la gente termina agobiada por permanecer y ganar posiciones sin tomar en consideración que el mercado está compuesto por seres humanos. Pero no, esos sentimentalismos sobran en las teorías sobre orientación al mercado, es más: estorban.

Hace algunos años se publicó un libro bastante exitoso en términos de ventas 'Cómo ganar a amigos e influir sobre las personas'; fue uno de los primeros libros de los denominados de *Autoayuda*, y hace énfasis en cómo tratar a los demás, pero podría decirse que todo el libro gira alrededor de una cosa: Las ventas (Carnegie, 2013). Este libro, es una muestra fehaciente de la forma utilitarista como se usa a las personas en función de lograr el posicionamiento de una empresa y cómo aumentar las ventas. No en vano, a la muerte del autor, se creó el Instituto que lleva su nombre entre cuyos clientes se encuentran algunas de las más grandes empresas del mundo. A partir de entonces se han multiplicado los libros de autoayuda, los cuales casi siempre tienen la misma filosofía del de Carnegie, pionero en este tipo de documentos.

La pregunta que debería hacerse hoy es si no habrá una forma más humana de tratar el problema y que la atención al cliente no sea simplemente una manera de fidelizarlo, como se estila decir en lenguaje de marketing, de garantizar la forma de seguirlo usando como consumidor de unos productos determinados. Esta es una discusión pendiente.

En adición a lo anterior se podría decir que en el municipio de Vistahermosa es de historia muy reciente, es un municipio fundado por un albañil hace poco apenas 40 años, con muy pocas actividades económicas de manera que las empresas allí existentes no son muchas y muchas de las que hay son micro, empresas unipersonales o famiempresas lo que difícilmente cuadra en el tipo de firmas para los cuales se hace este tipo de análisis, es decir aquellas que cuentan con un departamento de mercadeo o de atención al cliente.

En todo caso, el ejercicio es válido, entre otras cosas, porque quizás lo que resulte de todo esto es que se necesita es una nueva teoría aplicable a empresas que surgieron espontáneamente más por necesidad de supervivencia que producto de sesudos estudios de mercado y cálculos meticulosos de factibilidad, costos y beneficios. Esta aclaración obedece a que una vez obtenidos los resultados de las entrevistas estructuradas, se encontró que mucho de los supuestos de los cuales se parte para un estudio de este tipo, carecen de aplicación en estas empresas y los resultados resultan decepcionantes en algunos casos.

## **RESULTADOS**

Como quedó explicado en la metodología, se llevaron a cabo nueve entrevistas a profundidad en igual número de empresas de diversa índole en cuanto a tamaño, razón social y forma de organización. A continuación se presentan los resultados de este ejercicio.

En primer lugar, se relacionan las empresas que accedieron a la entrevista y son por tanto objeto el objeto del estudio. Fueron ocho firmas que pueden catalogarse como de servicios y una industrial.

### **Tabla 1. Relación las empresas objeto del estudio**

N °	Empresa	Línea de Negocio
1	Dpt Ingenieros S.A.S.	Servicios de ingeniería eléctrica en redes en fibra óptica, diseños y viabilidades.
2	Gas Asoagrotev	Producción de material vegetal de diferentes especies y cultivos de plátano y yuca
3	Jp Soluciones Ambientales S.A.S	Estudio y planificación ejecución de proyectos ambientales
4	Multiservicios Proveari Sas	Servicio de alimentación bajo contrato catering, lavandería de prendas textiles, obras civiles y suministros en general.
5	Selmec Sáenz Sas	Servicios electromecánicos en mantenimiento preventivo y correctivo de motores diésel y eléctricos.
6	Gas Inversiones El Tigre	Servicio de lavandería
7	Vida Verde S.A.S	Mantenimiento general y conservación de zonas verdes
8	Amacvih	Confecciones- hotel
9	Transportes S.A.S-Tlc Sa Yaqui	Transporte de carga a nivel nacional

**Fuente: Elaboración propia.**

Se trata de empresas de diversas actividades que por lo general prestan servicios a empresas petroleras. Cabría señalar que la actividad petrolera en el municipio determina buena parte de la actividad económica, de manera que lo que suceda con el petróleo repercutirá sensiblemente sobre la actividad de estas empresas. Esto explica por qué la mayoría de éstas están orientadas hacia la provisión de servicios. La siguiente tabla presenta la caracterización de estas empresas en el mercado, hecha desde el punto de vista de los clientes reales o potenciales.

**Tabla 2. Caracterización en el mercado**

Empresas	Orientación al cliente	Orientación a la competencia	Relación Interfuncional	Tipología orient. Al mercado
Dpt. Ingenieros S.A.S.	BAJA	MEDIA	MEDIA	TIPO I REGIONALISTA
Gas Asoagrotev	BAJA	MEDIA	MEDIA	TIPO I REGIONALISTA
Jp Soluciones Ambientales S.A.S	BAJA	MEDIA	MEDIA	TIPO I REGIONALISTA

Multiservicios Proveariari Sas	BAJA	BAJA	BAJA	TIPO II ASPIRACIONISTA
Selmec Saenz Sas	BAJA	MEDIA	BAJA	TIPO II ASPIRACIONISTA
Gas Inversiones El Tigre	BAJA	MEDIA	MEDIA	TIPO I REGIONALISTA
Vida Verde S.A.S	BAJA	MEDIA	MEDIA	TIPO I REGIONALISTA
Amacvih	BAJA	MEDIA	MEDIA	TIPO I REGIONALISTA
Transportes Yaqui S.A.S-Tlc Sa	BAJA	BAJA	BAJA	TIPO II ASPIRACIONISTA

Fuente: Elaboración propia.

Lo primero que se destaca de esta caracterización es que todas las empresas sin excepción se catalogan como firmas con baja orientación al cliente. Podría explicarse esto, en parte, porque dependen de un cliente único que actúa como monopsonio, es decir como un único demandante de sus servicios, de manera que las empresas oferentes no consideran que deban invertir ni esfuerzos ni recursos en servicio al cliente que saben fijo. No obstante, sería conveniente no descuidar este aspecto toda vez que la actividad petrolera es por las características del crudo una actividad sujeta a no pocas vicisitudes, de manera que el primer impulso recibido de la empresa demandante debería aprovecharse para su fortalecimiento y posicionamiento en el mercado. Volveremos sobre esto.

En esta misma línea, se inscribe la orientación hacia la competencia, porque a excepción de dos firmas que presentan una calificación baja en este sentido, el resto se clasifican con una orientación media.

En estos dos casos, podría decirse también que estas empresas, una dedicada a la provisión de servicios de lavado de ropas y de alimentos y la otra al transporte, no consideran que la competencia sea algo a lo que deban ponerle mucha atención. Quizás podría arriesgarse una hipótesis en el sentido de que las empresas recién llegadas a explorar recursos naturales como el petróleo, dentro de la filosofía de la responsabilidad social, llegó a buscar las empresas que ya establecidas localmente, podrían abastecer sus necesidades de servicios, de manera que éstas últimas se encontraron con unas condiciones nuevas del mercado, un mercado ampliado, para no repetir los errores cometidos por las petroleras, como el caso de Pacific Rubiales Energy que funciona en

Puerto Gaitán, Meta, donde 'los comerciantes locales no son tenidos en cuenta en la contratación de servicios' (Unión Sindical Obrera, USO, 2015).

Las demás firmas muestran una orientación a la competencia que dentro de los estándares manejados en el presente trabajo, permiten ubicarlas en categoría media, lo que significa que aunque no puede decirse que definitivamente estén orientadas al mercado con todas las implicaciones correspondientes, tampoco están confinadas al ámbito local preocupadas solamente por atender unos pocos clientes sino que buscan eventualmente una proyección de mediano y largo plazo que les permita mantenerse como empresa.

Se trata de firmas, algunas, bastante especializadas, de ingeniería eléctrica, otras proveedoras de servicios, pero no necesariamente dependientes de la actividad petrolera, pese a la innegable influencia que ésta ejerce sobre toda economía local, lo que quiere decir que hay actividades susceptibles de ser desarrolladas independientemente de la actividad petrolera. No obstante, es necesario tener en cuenta que el hecho de identificar las limitaciones que suponen la dependencia de una única empresa demandante de servicios, es al mismo tiempo una oportunidad para desarrollar características que les permita proyectarse en un mercado competitivo.

En adición a lo anterior, en lo que aquí se denomina relación interfuncional, esto es, 'el hecho de que varios individuos trabajen conjuntamente para realizar alguna tarea o perseguir alguna meta común' (Varela González, Et. Al., 2007). Los resultados son un poco más variados, pues aunque la mayoría de las empresas se clasifican en nivel *medio*, hay tres que lo hacen en el *bajo*. Estas últimas simplemente obedecen a una organización vertical donde, por lo general, quien ejerce el poder de dirección, emite las órdenes y los subordinados las cumplen. Además, muy probablemente trabajan bajo el supuesto explícito o tácito de que el objetivo de la empresa es prestar un servicio y no trabajar en mejorar las condiciones de competitividad dado que, por ahora, el futuro parece despejado.

En este mismo sentido, la mayoría de empresas están clasificadas en el nivel *medio*, tienen una relación con el mercado, pero aunque no tienen una orientación al mismo en el sentido estricto que se le da en términos de marketing, tratan de desarrollar estrategias que les permita un mejor posicionamiento y mejorar su desempeño en cada una de sus áreas. Puede afirmarse entonces que estas empresas, tomando en consideración las limitaciones del medio donde actúan, el aislamiento geográfico de los grandes centros económicos y de poder y del limitado acceso a opciones tecnológicas que en otras condiciones les permitiría un mayor crecimiento, son firmas competitivas dentro de las condiciones económicas y sociales en las que se encuentran localizadas.

Ahora bien, desde la óptica de la orientación al mercado propiamente dicha, y con base en los aportes de Narver y Slater (1990), se estudiarán las relaciones interfuncionales, la orientación al cliente y la orientación a la competencia, con base en tres categorías: Alta media y baja como puede apreciarse a continuación:

**Tabla 3. Orientación al mercado**

<b>EMPRESAS</b>	<b>Relación interfuncional</b>	<b>Orientación al cliente</b>	<b>Orientación a la competencia</b>
<b>Dpt Ingenieros S.A.S.</b>	<b>ALTA</b>	<b>MEDIA</b>	<b>MEDIA</b>
<b>Gas Asoagrotev</b>	<b>ALTA</b>	<b>ALTA</b>	<b>ALTA</b>
<b>Jp Soluciones Ambientales S.A.S</b>	<b>ALTA</b>	<b>ALTA</b>	<b>ALTA</b>
<b>Multiservicios Proveariari Sas</b>	<b>BAJA</b>	<b>MEDIA</b>	<b>MEDIA</b>
<b>Selmec Saenz Sas</b>	<b>BAJA</b>	<b>MEDIA</b>	<b>MEDIA</b>
<b>Gas Inversiones El Tigre</b>	<b>ALTA</b>	<b>ALTA</b>	<b>MEDIA</b>
<b>Vida Verde S.A.S</b>	<b>ALTA</b>	<b>ALTA</b>	<b>MEDIA</b>
<b>Amacvih</b>	<b>BAJA</b>	<b>ALTA</b>	<b>ALTA</b>
<b>Transportes Yaqui S.A.S-Tlc Sa</b>	<b>MEDIA</b>	<b>MEDIA</b>	<b>BAJA</b>

Fuente: Elaboración propia.

Una aclaración es pertinente antes de entrar a analizar el contenido de la tabla. En primer lugar que lo que se planteó en una tabla anterior a esta sobre la caracterización en el mercado corresponde a una evaluación externa a la firma, mientras que esta es una valoración elaborada a partir de las respuestas del representante de ésta, es decir de las percepciones dentro de la empresa sobre lo que ésta considera que es su desempeño respecto de su orientación al mercado, y esto resulta evidente en los niveles de las respuestas.

En contraste con la percepción externa que se tiene de las empresas, la tabla anterior, muestra que éstas creen que lo que están haciendo, en cuanto a la orientación al mercado, está bien hecho, en términos coloquiales podría decirse que las empresas presentan una alta autoestima. Dos de ellas se autoevalúan en un nivel alto en las relaciones interfuncionales, la orientación al cliente y a la competencia y al contrario de la evaluación externa, no hay ninguna que se auto catalogue en el nivel bajo como sí sucede cuando la evaluación no está a cargo del representante de la empresa misma. En este orden de ideas, al revisar punto por punto la percepción que tienen las empresas en cada uno de los componentes propuestos por Narver & Slater (1990), se comprenderá mejor el contenido de las respuestas. Así, la tabla siguiente muestra los resultados en cuanto a las relaciones interfuncionales.

**Tabla 4. Características de las empresas en su relación interfuncional**

<b>EMPRESAS</b>	<b>Relación interfuncional</b>
<b>Dpt Ingenierios S.A.S.</b>	Cuenta con plataforma estratégica. Tiene una estructura organizacional.
<b>Gas Asoagrotev</b>	Cuenta con plataforma estratégica. Tiene una estructura organizacional.
<b>Jp Soluciones Ambientales S.A.S</b>	Cuenta con plataforma estratégica. Tiene una estructura organizacional.
<b>Multiservicios Proveariari Sas</b>	No Cuenta con plataforma estratégica escrita No Tiene un estructura organizacional.
<b>Selmec Saenz Sas</b>	No Cuenta con plataforma estratégica escrita No Tiene un estructura organizacional.
<b>Gas Inversiones El Tigre</b>	Cuenta con plataforma estratégica. Tiene una estructura organizacional.
<b>Vida Verde S.A.S</b>	Cuenta con plataforma estratégica. Tiene una estructura organizacional.
<b>Amacvih</b>	Cuenta con plataforma estratégica escrita Tiene una estructura organizacional por área de servicio.

<b>Transportes Yaqui S.A.S-Tlc Sa</b>	No Cuenta con plataforma estratégica escrita Tiene una estructura organizacional solo en el área de operación.
---------------------------------------	--

Fuente: Elaboración propia

Como puede verse, las empresas que anteriormente se catalogaron en cuanto sus relaciones interfuncionales con una evaluación alta son aquellas que cuentan con una plataforma estratégica, así como con una estructura organizacional. Quiere esto decir, que hay una clara percepción de lo que implica el trabajo en equipo para obtener unos resultados y que de igual manera se tiene definida una línea de mando aunque probablemente se escuchan las sugerencias de la parte operativa en un proceso que se retroalimenta de abajo hacia arriba.

Asimismo, las firmas que no cuentan con plataforma estratégica, tampoco tienen un estructura organizacional definida, lo que permite inferir que se trata de empresas en proceso de consolidación que en algún momento tendrán que evaluar estas deficiencias organizativas si llegan a plantearse una meta de crecimiento y desarrollo.

Algunos aspectos que deberían estudiarse, serían las influencias de las grandes empresas sobre sus filiales para que éstas logren un comportamiento satisfactorio en cuanto a la orientación al mercado, lo mismo que las exigencias de los proveedores en el caso de la empresa de gas, o la de los eventuales clientes en el de los ingenieros, porque en los primeros se deben cumplir algunos protocolos de seguridad y en los segundos, para contratar o licitar por encima de ciertos montos, es necesario contar con lo que se denomina el músculo financiero y con ciertos requerimientos técnicos.

En este mismo sentido, otra parte del desglose corresponde a la orientación al cliente, en cuanto componente de la orientación al mercado. La siguiente tabla muestra los elementos de esta característica.

#### **Tabla 5. Características de las empresas en su orientación al cliente**

<b>EMPRESAS</b>	<b>Orientación al cliente</b>
Dpt Ingenierios S.A.S.	Atiende mercado regional .Trabaja en base a las necesidades de los clientes.
Gas Asoagrotev	Atiende mercado regional. Trabaja en base a las necesidades de los clientes.
Jp Soluciones Ambientales S.A.S	Atiende mercado regional. Trabaja en base a las necesidades de los clientes.
Multiservicios Proveariari Sas	Atiende mercado local. Trabaja en base a las necesidades de los clientes.
Selmecc Saenz Sas	Atiende mercado local. Trabaja en base a las necesidades de los clientes.
Gas Inversiones El Tigre	Atiende mercado regional. Trabaja en base a las necesidades de los clientes.
Vida Verde S.A.S	Atiende mercado regional. Trabaja en base a las necesidades de los clientes.
Amacviah	Atiende mercado regional. Trabaja en base a las necesidades de los clientes.
Transportes Yaqui S.A.S-Tlc Sa	Atiende mercado local .Trabaja en base a las necesidades de los clientes.

Fuente: Elaboración propia.

Puede afirmarse que las empresas más estructuradas desde el punto de vista empresarial atienden el mercado regional, es decir su radio de operación supera el perímetro del municipio de Vista Hermosa y todas sin excepción trabajan con base en las necesidades de los clientes. Esto último se explica porque Pacific Rubiales Energy, es la empresa que demanda los servicios de estas firmas, lo que significa que prácticamente actúa como un monopsonio.

Conviene analizar el papel que desempeñan determinadas empresas en el desarrollo regional porque si bien las petroleras generan expectativas especialmente en la generación de puestos de trabajo, un estudio de la Universidad Nacional muestra que la percepción generalizada es que esto no es más que una frustrante desilusión (Díaz, 2015).

Y conviene hacerlo, porque hay muchas ciudades pequeñas y pueblos en los países industrializados, donde se localizan determinadas empresas y logran posicionar una marca aunque por lo general lo limitado de los mercados locales lo solucionan vendiendo

por fuera de sus fronteras ya sea en las ciudades grandes de su propio país o exportando. Pero la orientación al mercado debe incluir un componente relacionado con el impacto que la empresa debe tener con el entorno ya que si el desarrollo como empresa no contribuye al crecimiento económico y social donde se desenvuelven sus actividades, significa que dicho desarrollo es incompleto.

El otro componente que interviene en la orientación al mercado, es la orientación hacia la competencia, cuyos aspectos relevantes se muestran en la tabla que se inserta a continuación:

**Tabla 6. Características de las empresas en su orientación a la competencia**

EMPRESAS	Orientación a la competencia
Dpt Ingenieros S.A.S.	Realiza observación de la competencia y el mercado. Relaciones laborales y gremiales formales. Conoce fortalezas y debilidades.
Gas Asoagrotev	Realiza observación de la competencia y el mercado. Relaciones laborales y gremiales formales. Conoce fortalezas y debilidades.
Jp Soluciones Ambientales S.A.S	Realiza observación de la competencia y el mercado. Relaciones laborales y gremiales formales. Conoce fortalezas y debilidades.
Multiservicios Proveariari Sas	Realiza observación de la competencia y el mercado. No Relaciones laborales y gremiales informales. Conoce fortalezas y debilidades.
Selmec Saenz Sas	Realiza observación de la competencia y el mercado. No Relaciones laborales y gremiales informales. Conoce fortalezas y debilidades.
Gas Inversiones El Tigre	Realiza observación de la competencia y el mercado. Relaciones laborales y gremiales formales. Conoce fortalezas y debilidades.
Vida Verde S.A.S	Realiza observación de la competencia y el mercado. Relaciones laborales y gremiales formales. Conoce fortalezas y debilidades.
Amacvih	Realiza observación de la competencia y el mercado. Relaciones laborales y gremiales formales. Conoce fortalezas y debilidades.
Transportes Yaqui S.A.S-Tlc Sa	Realiza observación de la competencia y el mercado. No Relaciones laborales y gremiales informales. Conoce fortalezas y debilidades.

Fuente: Elaboración propia.

Todas las empresas objeto del estudio realizan observación de la competencia, lo que en un pueblo resulta relativamente fácil. Lo mismo puede decirse de sus fortalezas y debilidades pero en cuanto a las relaciones laborales y gremiales formales, hay dos firmas que no las tienen. Es posible que por las características de sus negocios la organización gremial no resulte tan perentoria como en otros casos como, por ejemplo el de las firmas de ingeniería.

Una discusión adicional cabe a estas alturas del trabajo; se trata de las asimetrías en la orientación al mercado desde el punto de vista de la globalización y de la competitividad entendida como la guerra y el *sálvense quien pueda*, lo que obliga a las empresas a competir entre ellas sacrificando incluso su propia supervivencia lo que se ha denominado carrera hacia el fondo (Race to bottom) (Herrera, 2001). Mas no sólo el problema es para las empresas, los países para atraer inversión extranjera incurren en prácticas orientadas a facilitar la operación de las grandes empresas en detrimento de la manufactura local y de las condiciones laborales de los trabajadores. Herrera (2001) trae los siguientes ejemplos:

\* De cada cinco obreros de Volkswagen en Brasil sólo uno es empleado directo de la empresa. Los demás trabajan subcontratados por firmas intermediarias.

\*De los 81 obreros de Petrobras muertos en el accidente de trabajo en los últimos tres años, 66 estaban al servicio de contratistas que no cumplen las normas de seguridad.

\*Ocho de cada diez nuevos empleos en Argentina están negro, sin ninguna protección legal.

\*Nueve de cada diez nuevos empleos en toda América Latina corresponden al sector informal y carecen de derechos laborales (Herrera, 2001).

Por tanto, así las condiciones exijan la competitividad como condición para permanecer en el mercado, una orientación al mercado no debería descuidar las implicaciones que tiene para la economía lo que se ha dado en llamar el dumping social, es decir generar competitividad trasladándole los costos de ésta al sector social más vulnerable de la economía que son los trabajadores, especialmente los menos calificados.

Esta es una preocupación recurrente, desde los estrategas reconocidos a nivel mundial en temas de marketing, hasta los defensores de derechos humanos, quienes abogan por una sociedad más justa. Dentro de los primeros véase el siguiente texto:

Especialmente en épocas económicas inciertas, los gerentes de marketing deben asegurarse de que la inversión en marketing sea bien aprovechada. En el pasado, muchos mercadólogos gastaban libremente en programas de marketing grandes y costosos, a menudo sin pensar acerca de los rendimientos financieros de su gasto. Pero todo eso ha cambiado. La “responsabilidad del marketing” —medir y gestionar el rendimiento sobre la inversión— ahora se convierte en parte importante de la toma de decisiones estratégicas de marketing (Kotler y Armstrong , 2013).

Para destacar, sobresale el hecho de que los autores admitan que la actual es una época económica incierta, y un aspecto llamativo también es los términos en los que se define la responsabilidad del marketing: medir y gestionar el rendimiento sobre la inversión. Se es responsable si se mide y gestiona el rendimiento sobre la inversión, así de simple.

En el caso de las empresas de Vista Hermosa, que difícilmente superan el ámbito regional y en algunos casos el entorno local, debería plantearse una discusión menos ambiciosa, algunas de las empresas no tienen una orientación al mercado en el sentido estricto del término, simplemente porque su mercado se circunscribe al estrecho ámbito de lo que demanden las empresas petroleras recién llegadas al territorio.

Lo anterior se puede corroborar por la sencillez de las respuestas dadas por los entrevistados. Por ejemplo a la pregunta si la empresa hacía campañas de mercadeo, las

respuestas fueron del siguiente tenor: '1. Pues nosotros hacemos campañas de Mercadeo visual; 2. Hacemos muchas campañas publicitarias, hacemos campaña de voz a voz, de avisos, en prensa, en radio, y mucha publicidad como escrita, volantes, tarjetas, todo ese tema'<sup>3</sup>. Curiosamente no se menciona siquiera la existencia, por ejemplo, de redes sociales, una herramienta fundamental del mercadeo contemporáneo.

En síntesis, aunque el análisis sobre orientación al mercado es importante para considerar las posibilidades de una empresa en cuanto a su capacidad de consolidarse y permanecer en un mundo competitivo, hay dos aspectos que deben tenerse en cuenta: De un lado, que sólo el enfoque de posicionar las ventas puede no ser suficiente si de lo que se trata es de contribuir al desarrollo local o regional, de otro lado, que dadas las características de las firmas y el mercado objeto del presente análisis, el nivel tan limitado de desarrollo económico y social y la dependencia de un único, o de un número muy limitado de compradores hacen que se requiera un enfoque menos ortodoxo.

Otros ejemplos de la sencillez de las respuestas son los siguientes cuando se preguntó cómo evaluaban el servicio al cliente y atención a la competencia: '1. Certificados y uno de los procesos que certificamos es servicio al cliente, satisfacción al cliente (Sic); 2. Nosotros contamos con un personal que se dedica a estar evaluando como un shutin (Sic) de precios en la calle, es decir, tú te vas unos días a realizar un sondeo con precios de la competencia'<sup>4</sup>.

Lo que estas respuestas permiten entrever es que por lo menos desde la óptica empresarial, las organizaciones usan un sistema PQR, peticiones, quejas y reclamos, de manera que el servicio al cliente no es un tema desconocido aunque no es muy claro lo que significa certificar el servicio al cliente, como tampoco lo es 'estar evaluando como un shutin de precios en la calle'. Seguramente se refieren a prácticas simples de seguimiento

---

<sup>3</sup> Transcripción de las entrevistas en profundidad.

<sup>4</sup> *Ibíd.*

a las sugerencias de los clientes y a una especie de espionaje sencillo para revisar los precios de la competencia. A eso se reducirían estas prácticas.

En este mismo sentido, habría que considerar que la dinámica propia del trabajo diario, determina la manera más apropiada para las operaciones de cada empresa, por tanto, no debería esperarse un determinado comportamiento empresarial en un medio en el cual las actividades están limitadas en cuanto al espacio en lo que tiene que ver con el mercado y tecnológicamente limitadas también, dadas las condiciones de operación, caracterizadas por el trato directo entre los proveedores de servicios y los clientes.

La siguiente transcripción sirve para ilustrar la forma cómo se realiza lo que ellos entienden por planeación y corrobora la forma simple de organización de las empresas objeto del presente estudio:

1. Hacemos unos comités semanales de planeación, entonces tenemos personas que están en constante comunicación con nuestros conductores y nuestro personal de bajo rango y hacemos unos informes diarios de gestión donde los socializamos todos los días en las mañanas y en las tardes y semanalmente pues tomamos decisiones sobre lo que tenemos que cambiar, mejorar, implementar en otras zonas; 2. Estamos, nosotros estamos alimentándonos de información a diario, entonces este mercado es muy variable; 3. mi principal fuente de información son los conductores, los conductores que son las personas que están en contacto directo con el cliente, es la persona que me indica si mi cliente está inconforme, si la competencia está atacando, si el mercado está pesado, él es mi principal fuente de información<sup>5</sup>.

Socializar informes de gestión mañana y tarde, y, además tomar decisiones sobre lo que hay que cambiar significa una actividad febril, pero además refleja también poca claridad en lo que significa la actividad de planificación, por lo menos la planificación a largo plazo. (Matus, 1997), señala, aunque para problemas realmente distintos, algo que puede tomarse en préstamo para efectos de este trabajo. Dice el autor que las señales de

---

<sup>5</sup> Ibidem.

alarma del inmediatismo son inversamente proporcionales a la importancia de los problemas (Pág. 4). Y agrega lo siguiente sobre el mismo asunto:

Los problemas menores son ruidosos y molestan persistentemente, llaman de inmediato la atención del gobernante y de la prensa. En cambio, los grandes problemas ceban en silencio su bomba de tiempo. Lo que va silenciosamente mal, pasa desapercibido a pesar de su trascendencia. En cambio, los pequeños problemas se agrandan amplificados por las señales de alarma y la proclividad al inmediatismo.

Esa es la razón, por la cual la planificación empresarial, si bien debe ser considerada diariamente, su formulación debe ser una labor pensada en el largo plazo y revisada periódicamente, pero no es una actividad que deba hacerse a todo momento, lo que quiere decir este hecho es precisamente que carecen de una planeación estructurada.

## La innovación

Hay una frase atribuida a Albert Einstein, según la cual la 'Locura es hacer lo mismo una vez tras otra y esperar resultados diferentes'. Esto sirve como concepto inductor al tema de la innovación. Y es que en materia de marketing, la innovación no es un componente más, es la condición *sine qua non* para que una empresa pueda permanecer vigente en el mercado.

En el caso de las empresas de Vistahermosa, la innovación no es algo que resalte dentro de sus rasgos distintivos esenciales. La siguiente tabla muestra una caracterización elaborada a partir de las observaciones en campo.

**Tabla 7. Características de las empresas en su innovación**

Dimensiones de IM/ Tipología de empresas	Características
---	-----------------

<b>Innovación en mercadeo</b>	Cuenta con estructura organizacional formal y estructurada
	No Cuenta con departamento de innovación y desarrollo
	No Evidencia procesos de innovación incrementales
	Evidencia de innovación en procesos
	Cuenta con sistemas de calidad implementados
	cuenta con sistema de información en mercadeo informal
	<b>BAJO</b>
<b>TIPOLOGIA EN INOVACION EN MERCADEO</b>	<b>TIPO I APRENDIZ</b>

Fuente: Elaboración propia.

Con la información de campo se elaboró esta tabla que resume las principales características de las empresas, las cuales clasifican en un nivel bajo en lo que tiene que ver con la innovación, porque aunque cuentan con una estructura organizacional formal, no tienen un departamento de innovación y desarrollo ni se evidencian procesos de innovación incrementales. Pese a todo, existen evidencias de innovación en procesos y cuentan con sistemas implementados de calidad y de información en mercadeo informal.

Este conjunto de características, permiten catalogar un conjunto de las empresas de Vista Hermosa dentro del aquí denominado tipo I, aprendiz, lo cual es coherente con lo que ya se planteó en otra parte de este mismo documento en el sentido de considerar las limitaciones del mercado y las disponibilidades tecnológicas de las empresas. A este grupo, pertenecen Dpt Ingenieros S.A.S., Gas Asoagrotev, Jp Soluciones Ambientales S.A.S, Gas Inversiones El Tigre, Vida Verde S.A.S, Amacvih y Transportes Yaqui S.A.S-Tlc Sa.

Otra muy diferente es la situación de empresas que en materia de innovación no se caracterizan precisamente por tener ciertas características relacionadas con este

concepto. La siguiente tabla presenta un resumen de lo que en el contexto del presente trabajo se catalogó dentro de una tipología que se denominó como el soñador.

**Tabla 8. Características de las empresas en su innovación**

Dimensiones de IM/ Tipología de empresas	Características
<b>Innovación en mercadeo</b>	NO Cuenta con estructura organizacional formal y estructurada
	No Cuenta con departamento de innovación y desarrollo
	No Evidencia procesos de innovación incrementales
	Evidencia de innovación en procesos
	NO Cuenta con sistemas de calidad implementados
	Cuenta con sistema de información en mercadeo informal
<b>TIPOLOGIA EN INOVACION EN MERCADERO</b>	<b>BAJO</b>  <b>TIPO II SOÑADOR</b>

Fuente: Elaboración propia.

El empresario que aquí se denomina ‘soñador’ se identifica porque no cuenta con una estructura organizacional formal y estructura, como tampoco con un departamento de innovación y desarrollo ni en procesos de innovación incrementales pero sí con innovación en procesos y con un sistema de información de mercadeo informal. Como era de esperarse si carece de los atributos orientados a la innovación, tampoco cuenta con sistemas de calidad.

Como resultado de lo anterior, estas empresas se catalogan en un nivel bajo de innovación en mercadeo y nuevamente la explicación se encuentra por los lados de la dependencia de una o a lo sumo unas pocas firmas que demandan sus servicios, como es el caso de las empresas petroleras localizadas en el municipio de Vistahermosa. A este grupo pertenecen las firmas, Multiservicios, Proveariari Sas, Selmec y Sáenz Sas.

Sería un aporte significativo si las grandes multinacionales del petróleo, como es el caso de Pacific Rubiales Energy, presentes en la zona, apoyaran a estas empresas mediante el establecimiento de contactos en sus países de origen o dónde tengan sus filiales, con el fin de mostrarles las potencialidades del mercado. Porque si la proyección empresarial a nivel local se limita a demandar los escasos servicios que requieren para su funcionamiento, poco ha de ser el impacto que se genera una vez se agoten los pozos y lo que se producen son problemas sociales cuando las oportunidades de empleo y demanda por servicios se reduzca.

En ese sentido, se debería pensar no sólo la innovación para estas empresas cuya capacidad de expansión es en algunos casos bastante limitada, sino de la multinacional y se les debería exigir en términos de educación de alto nivel para los habitantes locales; promoción del territorio donde tienen sus asentamientos y apoyo a los negocios de sus empresas proveedoras de bienes y servicios en el exterior, o por lo menos un programa de capacitación ambicioso que muestre las potencialidades del mercado a empresarios que en algunos casos si apenas han traspasado las fronteras de su propio municipio. Pero esta reflexión nos aparta del tema central.

De otro lado, hay que considerar las condiciones donde las empresas objeto del estudio desarrollan sus actividades y la naturaleza de las mismas. En otros términos, como se trata de empresas en su mayoría familiares, es muy difícil que éstas cuenten con departamentos especializados en temas de innovación o a un nivel un poco más modesto, en los de calidad. Porque si en algunos casos ni siquiera tienen una estructura organizacional formalizada, mucho menos pueden tener divisiones tan especializadas que responden a un nivel de desarrollo muy superior al que se presenta en las firmas del municipio de Vista Hermosa.

En adición a lo anterior, otra discusión pendiente es el tipo de desarrollo económico y social de las regiones donde estas empresas funcionan, porque es muy probable que las firmas por sí solas no puedan hacer una proyección de innovación en orientación al mercado, si no hay un marco de desarrollo regional que determine los parámetros de crecimiento hacia dónde se pretende llevar a la región.

En términos generales se puede afirmar que las empresas de Vista Hermosa registran un nivel bajo en lo que a innovación se refiere, por las razones ya expuestas. Y es que queda difícil innovar en un medio donde esta no es una prioridad empresarial, es decir donde la competencia es limitada como limitado también es la demanda, de manera que la curva de oferta que llaman los economistas y que en condiciones normales se representa mediante una curva con pendiente positiva lo que significa que a medida que el precio sube la disposición de los productores de llevar una mayor cantidad al mercado también sube, se convierte en este caso en una línea vertical, lo que quiere decir que se trata de un mercado imperfecto de oferta fija.

De igual manera, los estándares de calidad dentro de los cuales se mueven las empresas no dan mucho espacio como para que se justifique la creación de un departamento especializado, dado que la calidad del servicio se asume como una variable exógena, de manera que las empresas simplemente se dedican a cumplir con unos contratos en unos términos preestablecidos. Sin embargo, algunas firmas como las de ingeniería sí cuentan, si no con un departamento especializado, al menos con sistemas de calidad y los implementan, entre otras razones, porque las normas y los códigos de construcción así lo exigen.

En este mismo sentido, sobra decir que las empresas del municipio de Vista Hermosa no tienen un departamento de innovación, por la misma razón por la que tampoco tienen un departamento de calidad. La siguiente tabla resume la situación de cada una de las empresas objeto de estudio, cuyas generalidades se expusieron en el presente acápite.

**Tabla 9. Características de cada una de las empresas en su innovación**

Dimensiones de IM/ Tipología de empresas	Innovación en mercadeo						
<b>Dpt Ingenieros S.A.S.</b>	Cuenta con estructura organizacional formal y estructurada	No Cuenta con departamento de innovación y desarrollo	No Evidencia procesos de innovación incrementales	Evidencia de innovación en procesos	Cuenta con sistemas de calidad implementados	cuenta con sistema de información en mercadeo informal	<b>BAJO</b>
<b>Gas Asoagrotev</b>	Cuenta con estructura organizacional formal y estructurada	No Cuenta con departamento de innovación y desarrollo	No Evidencia procesos de innovación incrementales	Evidencia de innovación en procesos	Cuenta con sistemas de calidad implementados	cuenta con sistema de información en mercadeo informal	<b>BAJO</b>
<b>Jp Soluciones Ambientales S.A.S</b>	Cuenta con estructura organizacional formal y estructurada	No Cuenta con departamento de innovación y desarrollo	No Evidencia procesos de innovación incrementales	Evidencia de innovación en procesos	Cuenta con sistemas de calidad implementados	cuenta con sistema de información en mercadeo informal	<b>BAJO</b>
<b>Multiservicios Proveariari Sas</b>	NO Cuenta con estructura organizacional formal y estructurada	No Cuenta con departamento de innovación y desarrollo	No Evidencia procesos de innovación incrementales	Evidencia de innovación en procesos	NO Cuenta con sistemas de calidad implementados	cuenta con sistema de información en mercadeo informal	<b>BAJO</b>
<b>SelmeC Saenz Sas</b>	NO Cuenta con estructura organizacional formal y estructurada	No Cuenta con departamento de innovación y desarrollo	No Evidencia procesos de innovación incrementales	Evidencia de innovación en procesos	NO Cuenta con sistemas de calidad implementados	cuenta con sistema de información en mercadeo informal	<b>BAJO</b>
<b>Gas Inversiones El Tigre</b>	Cuenta con estructura organizacional formal y estructurada	No Cuenta con departamento de innovación y desarrollo	No Evidencia procesos de innovación incrementales	Evidencia de innovación en procesos	Cuenta con sistemas de calidad implementados	cuenta con sistema de información en mercadeo informal	<b>BAJO</b>
<b>Vida Verde S.A.S</b>	Cuenta con estructura organizacional formal y estructurada	No Cuenta con departamento de innovación y desarrollo	No Evidencia procesos de innovación incrementales	Evidencia de innovación en procesos	Cuenta con sistemas de calidad implementados	cuenta con sistema de información en mercadeo informal	<b>BAJO</b>
<b>Amacvih</b>	Cuenta con estructura organizacional formal y estructurada	No Cuenta con departamento de innovación y desarrollo	No Evidencia procesos de innovación incrementales	Evidencia de innovación en procesos	Cuenta con sistemas de calidad implementados	cuenta con sistema de información en mercadeo informal	<b>BAJO</b>
<b>Transportes Yaqui S.A.S-Tlc Sa</b>	Cuenta con estructura organizacional formal y estructurada	No Cuenta con departamento de innovación y desarrollo	No Evidencia procesos de innovación incrementales	Evidencia de innovación en procesos	Cuenta con sistemas de calidad implementados	cuenta con sistema de información en mercadeo informal	<b>BAJO</b>

Fuente: Elaboración propia

La tabla anterior muestra que en cuanto a innovación en mercadeo, todas las empresas se ubican en el nivel bajo, lo que significa que no hay una tendencia hacia la innovación, no como política dirigida por parte de los tomadores de decisiones lo que se explica, como quedó enunciado anteriormente, por las condiciones propias de un mercado estático; no se trata de un mercado en expansión y con una competencia agresiva. En el mercado, como en las guerras, los seres humanos sacan lo mejor de su ingenio y lo peor de sus instintos, de manera que el resultado es un salto adelante en términos de progreso, pero si los agentes no sienten amenazada sus posiciones, no tienen el aliciente que los movería hacia la innovación. De hecho, ninguna de las firmas cuenta con un departamento que se encargue de este asunto y se entiende que los propietarios no estén interesados en gastar recursos en algo que no sólo no consideran necesario, sino que en algunos casos ni siquiera saben que eso existe en otras compañías.

Esto explica también que no se hayan identificado procesos de innovación incrementales. Dicho de otra manera, los bienes y servicios que se ofrecen, por lo general obedecen a un modelo estándar sin que se haya planteado un valor agregado diferente a lo que se contrata.

A estas alturas, conviene incluir un argumento respecto de la Teoría Fundada porque la información compilada mediante las entrevistas a profundidad permite hacer Algunas precisiones sobre el mercado y las empresas objeto del presente estudio. En primer lugar, habría que empezar por diseñar nuevas teorías sobre el marketing, especialmente para empresas incipientes ubicadas en áreas aisladas de los grandes mercados y con una curva de demanda bastante estática, sin mayores proyecciones en cuanto a su crecimiento.

En segundo lugar, reconocer que las teorías del marketing no están elaboradas pensando en empresas pequeñas y por lo general los modelos obedecen casi exclusivamente a empresas localizadas en países industrializados, de manera que muy poca, por no decir ninguna, aplicación puede hacerse de estas teorías en el contexto de Vistahermosa.

En tercer lugar, muchas de las teorías sobre marketing se elaboraron con base en estrategias de crecimiento en mercados en su momento emergentes y con grandes posibilidades, de capturar cada vez mayores proporciones del mercado. Por ejemplo, un libro publicado hace más de 20 años considerado uno de los referentes obligados para los gerentes de las grandes empresas, los autores comienzan recordando una anécdota

en el hotel Four Season (Peters & Waterman, 2003). Desde luego ese no es el entorno de negocios de los empresarios de Vistahermosa, pero en la primera parte está la clave para entender el punto de vista de los autores en lo que tiene que ver con la innovación y la orientación al mercado. Porque una cosa son las corporaciones norteamericanas que funcionan sincronizadamente en los Estados Unidos y otra cosa es Colombia, donde para poner un solo ejemplo, los mercados son tan imperfectos por los costos de transacción, que la contratación pública es un imposible si no se tienen los contactos adecuados en el alto gobierno y si no se tienen los recursos para comprarlos como quedó en evidencia en el caso Odebrecht (CNN en español, 2017).

Dicen estos autores:

El surrealista belga René Magritte pintó una serie de tubos y tituló la serie *Ceci n'est pas une pipe (Esto no es un tubo)*. La pintura de la cosa no es la cosa. En la misma forma, un organigrama de una organización, no es una compañía, ni una nueva estrategia es una respuesta automática a un problema corporativo. Todos sabemos esto; pero nos guste o no, cuando los problemas surgen, demandamos una nueva estrategia y probablemente reorganizar. Y cuando reorganizamos, usualmente paramos cuando se trata de reacomodar las piezas del organigrama. Las posibilidades son altas de que muchas cosas no cambiarán. Tendremos caos, aún caos útil por un breve tiempo, pero eventualmente la vieja cultura prevalecerá. Los viejos hábitos persistirán (Peters & Waterman, 2003).

Como puede verse, es el tipo de razonamiento propio de las grandes compañías y la crítica de estos autores va enfocada hacia la rigidez de las estructuras organizacionales, donde se aplica el llamado gatopardismo 'Cambiar todo para que nada cambie'<sup>6</sup>. No obstante, cuando se trata de empresas pequeñas los cambios se sienten, producen efectos en el corto plazo. Porque por lo general los organigramas son muy simples y a veces varias funciones jerárquicas son ejercidas por una misma persona.

Que una empresa no tenga departamento de innovación no significa que tenga que crear uno, lo que se necesita es teoría para ese tipo de organizaciones. Si las empresas no registran procesos de innovación incrementales, no hay que inducirlas a que adopten algo

---

<sup>6</sup> Aquí se hace referencia a un libro de Giuseppe Tomasi di Lampedusa 'El Gatopardo' donde aparece la frase y aunque claramente estaba orientada con fines políticos, bien puede parafrasearse en el presente estudio para indicar que se pueden hacer muchas reformas, pero al final, si no hay una real voluntad de cambio, las cosas siguen sin mayores alteraciones por mucho tiempo.

que resultaría fuera de lugar, lo que hay que hacer es estudiar estas compañías, revisar su comportamiento, analizar sus estrategias y la forma como han sobrevivido por años y formular propuestas orientadas a su fortalecimiento. Tal es la enseñanza de la Teoría Fundada.

En este orden de ideas, las firmas cuentan con sistemas de calidad implementados, lo que quiere decir que se preocupan por entregar un bien o servicio en condiciones tales que dejen satisfechos a los clientes y además que conocen las características para que sus productos cumplan con las especificaciones técnicas que estos demandan.

Finalmente, las empresas cuentan con sistemas de información en mercadeo informal y sería bastante interesante saber en qué consisten esos sistemas, porque tener información de esta índole en un área geográfica tan estrecha, no es algo tan difícil y seguramente los sistemas de información son tan informales como el tipo de mercadeo que se practica en algunos casos en aquella localidad. En otras palabras, el mercado tiene en conjunto características de informalidad y no da para sofisticar demasiado el mercadeo porque este es en sí mismo informal.

En conclusión, la Teoría Fundada aporta algunos elementos sobre el mercado y las empresas de Vista Hermosa, de donde se puede inferir que se trata de un espacio con una curva de oferta casi fija y una de demanda bastante inelástica por cuanto los oferentes son muy pocos y los demandantes también. En tales condiciones, plantear la aplicación de algunas teorías sobre marketing no sólo resulta un tanto exagerado, sino que en el momento de tratar de aplicarlas el analista se encuentra con un mundo totalmente diferente al de los libros convencionales. Esto significa que hay que elaborar argumentos teóricos para un tipo de empresas que se desarrollan en lo que se ha dado en llamar capitalismo dependiente como lo llamara en su momento Raúl Prebisch (Economistas Latinos, 2012).

## **Discusión**

La innovación y la orientación al mercado son dos temas recurrentes en el mercadeo contemporáneo, lo mismo que la orientación al cliente y se ha visto que los teóricos sobre estas materias se muestran acuciosos en la elaboración de métodos de medición de la efectividad de estos asuntos tan nebulosos. Sin embargo, a partir del trabajo de campo y

mediante la aplicación de la Teoría Fundada se puede observar que hay muchos aspectos relacionados con estos temas que ameritan una reflexión muy particular.

Las ciencias administrativas tienen que ser flexibles en la explicación de los fenómenos, si se tiene en cuenta la heterogeneidad de las empresas. Es muy probable que la propia dinámica del mercado marque algunas pautas en cuanto a crecimiento, expansión geográfica y captura de nuevos clientes, pero eso, aunque no surge espontáneamente, tiene unas condiciones propias de cada caso específico. Por ejemplo, cuando Thomas Alva Edison inventó el fonógrafo o la bombilla eléctrica, era una época de mercados nacientes sin competencia, de manera que las primeras empresas se convirtieron muy rápidamente en grandes corporaciones, como fue el caso de General Electric, fundada por J.P. Morgan, quien le quitó unas acciones a Edison para fundar la empresa.

Traemos esta anécdota porque aún los innovadores, en ocasiones se empecinan tanto en sus logros, que la adopción de la corriente eléctrica se vio obstaculizada por el genio Edison cuando se enfrentó con Nikola Tesla, (1856-1943) un croata inmigrante en Estados Unidos porque Edison consideraba que la corriente continua era más aconsejable que la corriente alterna. Se dice que ante la posibilidad de adoptar uno u otro tipo de corriente como forma de llevar a las casas la electricidad, Thomas Alva Edison hizo lo posible para desprestigiar a su adversario (Delgado, 2016).

Tesla emigró a Estados Unidos e intentó convencer a Edison para que apoyara su sistema, basado en la corriente alterna (en la que los electrones cambian constantemente de sentido en el circuito). A pesar de que todas las pruebas demostraban que la alterna era más potente, segura y capaz de enviar la electricidad a centenares de kilómetros con una necesidad mucho menor de subestaciones, Edison no quiso renunciar al sistema en el que había invertido tanto, y Tesla acabó abandonando su empresa.

Edison, no sólo no apoyó a Tesla, sino que trató por todos los medios de desprestigiarlo, hasta que éste encontró en George Westinghouse el aliado que necesitaba capaz de enfrentarse al genio innovador de Edison. 'Los ingenieros de Westinghouse perfeccionaron las ideas de Tesla pero, cuando se lanzaron a la comercialización, se encontraron con una brutal campaña de desinformación lanzada por Edison' (Delgado, 2016). Y continúa el relato en los siguientes términos:

El sistema tesliano, que es el que utilizamos en nuestros días, consistía en que la electricidad que se generaba en las centrales era elevada a

una alta tensión de miles de voltios, y de esa forma se enviaba a largas distancias. Al llegar a las casas, los transformadores se encargaban de bajar la potencia para poder ser utilizada sin peligro. Pues bien, Edison se encargó de que los medios obviarán esa última parte, y se refirieran sólo a los peligros de la alta tensión. Cualquier accidente en el que muriera un trabajador electrocutado obtenía una gran cobertura, bajo grandes titulares que preguntaban a la gente si dejarían entrar a esa electricidad asesina en sus hogares (Ibid).

La anécdota un poco extensa, se trajo a propósito, para mostrar que la innovación no es algo que se tenga que adoptar por derecho propio. Como se puede inferir del anterior ejemplo, es una construcción que se va haciendo en respuesta a la dinámica del mercado y no está exenta de intereses y en casos como este, de mezquindades. Además era la época de los grandes inventos y el mercado apenas se estaba desarrollando en las dimensiones que hoy ha alcanzado.

De igual manera, el mercado de automóviles desde la creación del imperio Ford es un ejemplo de innovación permanente en un mercado naciente y así, se podrían citar muchos casos de cómo la innovación es la que empuja el desarrollo económico de los pueblos que responden a una ley conocida como las necesidades crecientes e infinitas del ser humano, concepto básico en materia económica.

Pero en el caso de países como Colombia, llamados de capitalismo tardío y sobre todo dependiente, donde la incipiente manufactura se truncó como consecuencia de la llamada apertura económica y donde los productos chinos inundan el mercado de bienes de consumo pero también los de capital, difícilmente puede haber un desarrollo empresarial autónomo excepto para prestar servicios de mantenimiento, o los de transporte que realmente no permiten poner en funcionamiento el ingenio que se requiere para desarrollar las fuerzas productivas.

Para el caso de Vistahermosa, la situación es todavía más complicada porque las actividades empresariales se limitan al comercio, una que otra empresa agropecuaria, pero no firmas posicionadas de ninguna clase. Además, dada su condición de aislamiento relativo con respecto al resto del territorio, sus posibilidades de crecimiento son bastante limitadas.

Con base en estas consideraciones, cabría reflexionar sobre conceptos como orientación al mercado y orientación al cliente; los comerciantes, algunos lo son forzados por las

circunstancias y llegaron a la actividad porque por lo general comprar a un precio y vender a otro requiere un aprendizaje relativamente rápido y las destrezas se van adquiriendo durante la marcha de los negocios. En este mismo sentido, como en su mayoría son inmigrantes provenientes de otras regiones, algunos de los comerciantes lo eran ya en su lugar de origen y llegaron a hacer lo que sabían.

Hay un elemento que no ha sido lo suficientemente considerado en este trabajo pero que tiene mucho que ver con el desenvolvimiento de los negocios en el municipio, se trata de los cultivos de uso ilícito, ya que el área está localizada en un espacio geográfico donde proliferan estos cultivos, lo que de paso prueba también que se trata de unas áreas geográficas cuya principal característica es la falta de oportunidades económicas para sus habitantes, porque los cultivadores de coca, marihuana o amapola están allí empujados por las circunstancias. Por tanto, al hacer un análisis sobre la orientación al mercado, la innovación o la orientación al cliente, hay que tomar en consideración todos estos aspectos sociales que por lo general son omitidos frecuentemente.

El trabajo de campo permitió comprender que hay aspectos conceptuales que deben ser estudiados *in situ*, que incluso las herramientas aprendidas en la universidad requieren un rediseño a fondo porque no siempre la realidad se adapta a los modelos preestablecidos, de manera que las respuestas de la gente, pueden chocar con lo que espera el investigador, pero no hay que modificar los formatos, sino la forma de abordar los problemas que se estudian.

En este mismo sentido, conviene llamar la atención sobre la deshumanización a la que están conduciendo los temas de orientación al mercado y orientación al cliente. Hay en la teoría del marketing mucho énfasis en el desempeño de la empresa en cuanto unidad de negocios, pero poco se le dedica al ser humano porque en estos conceptos son apéndices de la empresa que sólo sirven en cuanto ayuden a lograr una metas.

Incluso podría decirse que la evaluación sobre el nivel alcanzado por las empresas en los aspectos estudiados pueden resultar inapropiados, pues decir que en innovación en mercadeo clasifican en un nivel bajo, daría la impresión de un desempeño deficiente. No obstante, el hecho de permanecer en el mercado es ya un logro para nada desdeñable dadas las limitaciones que se han mostrado a lo largo del trabajo.

Otra cosa es la orientación al cliente, porque los clientes en este municipio por lo general buscan como en todo lado la mejor relación calidad/precio, pero en la mayoría de los

casos se privilegia a este último, tomando en consideración lo limitado de los ingresos, de manera que los empresarios deben manejar con sumo cuidado estos aspectos, para sortear las vicisitudes cotidianas de los negocios. En corto, puede afirmarse con base en la información recopilada en las entrevistas a profundidad, que en estas regiones se presenta un capitalismo primitivo sin muchas pretensiones de mediano plazo en lo que concierne al crecimiento como empresa.

## **CONCLUSIONES**

Quizás el aspecto más interesante de este trabajo es que la Teoría Fundada permite una aproximación más adecuada para el análisis de empresas como las que funcionan en Vista Hermosa en el Departamento del Meta. Y lo es, precisamente porque no parte de modelos preconcebidos ni de teorías preexistentes. La teoría va surgiendo a partir de la realidad, del estudio de los fenómenos disponibles en la información recopilada.

Hace falta una teoría de marketing para pequeñas empresas y aunque algunas cosas se han publicado sobre el particular, en Internet se consiguen artículos que se parecen más a prácticas de autoayuda que documentos sistemáticos sobre la forma de desarrollar el mercadeo en estas firmas. Quedaría la sensación que el marketing es una parte de las ciencias administrativas con aplicación exclusiva en las grandes empresas.

La simplicidad de algunas de las respuestas y el lenguaje utilizado muestra que por lo general las compañías presentes en la región surgieron de manera espontánea como empresas familiares y sin estudios previos de factibilidad o evaluación de proyectos. No son empresas de las que se pueda decir que han seguido una trayectoria sistemática hacia la expansión y la consolidación hasta posicionar una marca a nivel regional, son empresas locales que dentro de las limitaciones propias del entorno han sobrevivido y en su medio pueden considerarse exitosas.

En algunos casos muchas de las variables exógenas en los modelos de negocios, es decir aquellas características que se definen por fuera de la relación proveedor-cliente, son aquí endógenas en el sentido de que están previamente definidas porque existe un comprador con mucho poder en el mercado, de manera que características como calidad, precio, regularidad y periodicidad de las entregas son definidas por este comprador. Tal es el caso de Ecopetrol y la Pacific Rubiales Energy que ejercen un poder monopsónico en el municipio y en la región.

En términos generales se puede concluir que las empresas objeto del trabajo son pequeñas y medianas cuyos empleados tienen una vinculación formal en algunos casos e informal en otros, dependiendo la estructura organizacional de la empresa, su nivel de desarrollo y la función realizada por los trabajadores o contratistas.

De otra parte, la aplicación de la teoría del marketing resulta un tanto fuera de lugar en el contexto de las empresas del municipio de Vista Hermosa, porque la mayoría de firmas aunque tienen un organigrama simple y son una organización empresarial no cuentan con un departamento de marketing ni con uno que se ocupe de la calidad, las decisiones se toman con arreglo a las señales del mercado sin que obedezcan a modelos teóricos que aconsejen actuar en determinada dirección, lo que no quiere decir que definitivamente no tengan una orientación al mercado ni al cliente, las tienen aún si no saben lo que eso significa.

En esta misma línea de pensamiento, llama la atención que por lo general los modelos empresariales convencionales si bien tienen como objetivo fundamental el desempeño de las empresas y la forma como deben éstas aumentar los rendimientos y ganar posiciones en el mercado, buena parte de sus prácticas desconocen la parte humana de los colaboradores y en lugar de ser una forma de realización personal, la orientación al mercado, la innovación y la orientación al cliente se convierten en sofocantes formas de presión que divide a los seres humanos en exitosos fracasados, de manera que tratar de pertenecer al primer grupo se convierte en una obsesión como lo mostró *El Lobo de Wall Street* y conlleva a no pocos excesos y excentricidades (Belfort, 2013).

Finalmente, está el aspecto de la innovación, que se convierte también en un imperativo para la gente de empresa. No obstante, innovar no tiene por qué constituir una fuente de angustia, quizás lo más difícil es romper un esquema al que ya se está habituado y por lo general todo cambio produce cierta zozobra e incertidumbre, más cuando una empresa lleva años haciendo lo mismo, no se puede esperar que se adopte como cultura el cambio y la innovación permanente sólo porque los libros de texto así lo recomiendan. Innovar puede ser permanecer haciendo lo mismo que se ha venido haciendo con métodos e instrumentos diferenciados; puede ser también hacer lo mismo pero en una escala cada vez mayor o puede ser también hacer lo mismo usando los recursos disponibles de manera más eficiente. Porque puede suceder que en la búsqueda de la innovación se resulte simplemente invirtiendo más recursos sin cambiar los objetivos lo que resultaría sencillamente en una asignación ineficiente si los resultados no se

compadecen con los esfuerzos realizados. Lo importante es definir claramente las metas, planear las estrategias y evaluar los resultados de manera minuciosa.

## **RECOMENDACIONES**

Las recomendaciones surgidas a partir del presente trabajo no necesariamente van dirigidas a las empresas objeto de estudio, ya que la información disponible permite involucrar a otras organizaciones, incluso no relacionadas directamente con las empresas.

En primer lugar, es necesario que las universidades y específicamente los programas y facultades de administración y mercadeo promuevan la investigación para profundizar en la comprensión del funcionamiento de las empresas que se desenvuelven en medios un tanto adversos como son los municipios aislados en territorios como el colombiano, caracterizados por la escasez de recursos de todo tipo. Comprender la dinámica de estas empresas permitirá ante todo descubrir un lenguaje propio y por tanto proyectar herramientas que les permita su afianzamiento en el mercado y la búsqueda de alternativas viables de crecimiento.

En este mismo sentido, se deben programas seminarios de actualización y cursos de educación continuada para administradores con el objeto de desaprender en el buen sentido de la palabra. Lo que quiere decir que hay otro tipo de organizaciones a las cuales no se les puede forzar a introducirlas en los moldes empresariales para poder aplicarles las teorías de Michael Porter, Shapiro, Peters y Waterman, entre otros, sólo porque Mc Donalds, al Disney World lo hicieron de tal o cual manera. En esto, como en la guerra la frase según la cual, reglas para todo sirven para nada, cobran aquí todo su valor literal y filosófico.

Los gobiernos locales deben promover el surgimiento de este tipo de empresas exonerando por varios años los impuestos de industria y comercio; se hace para atraer inversión extranjera y se dan muchas gabelas en las zonas francas para las grandes multinacionales ¿por qué no hacerlo con empresas locales que necesitan más ayuda, sólo que no tienen la capacidad de presión que sí tienen las grandes multinacionales?

Adicionalmente, el Gobierno Nacional, a través del Fondo Emprender u otros recursos a fondo perdido deben asignar fondos para fortalecer las empresas, no sólo las de Vistahermosa sino, en general, de las ubicadas en municipios pequeños ya que de esa forma, se fortalece la economía local y se frena la migración hacia los centros urbanos de por sí ya bastante congestionados.

De igual manera, así como para proyectos de desarrollo rural existen los subsidios de la Ley 101 de 1993 llamado Incentivo a la capitalización Rural ICR, y transferencias directas a los particulares como el Agro Ingreso Seguro AIS, se deben crear incentivos de este tipo desembolsables contra la presentación de proyectos adecuadamente formulados.

Además, el Banco Agrario o el Gobierno en convenio con los bancos comerciales deberían crear líneas de crédito blando para capital de trabajo y fortalecer las pequeñas y medianas empresas en temas relacionados con la innovación y la orientación al cliente y al mercado, sin perjuicio de otros aspectos que deban ser objeto de apoyo.

Finalmente, las universidades deberían establecer como parte del currículo de los estudiantes de administración o mercadeo un programa de pasantías que podría servir como opción de grado, para que estudiantes que hayan terminado materias se desplacen municipios como Vistahermosa, para apoyar a los empresarios en la formulación de proyectos, justamente para acceder a los subsidios propuestos anteriormente o a las líneas de crédito blando que se crearían para igual propósito.

## Bibliografía

Varela González, Et. Al. (2007). Las barreras a la integración interfuncional y su relación con el rendimiento de los nuevos productos en las empresas innovadoras españolas. *Cuadernos de gestión*, 11-29.

Avlonitis, G.J., Gounaris, S.P. (1997). Marketing Orientation and Company Performance: Industrial vs. Consumer Goods Companies. *Industrial Marketing Management*, 26(5), 385-402.

Belfort, J. (2013). *El Lobo de Wall Street*. Barcelona.

Bernard, Kohli Ajay & Jaworsky. (1990). Market Orientation: The Construct Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, 1-18.

- Carnegie, D. (2013). *Cómo ganar amigos e influir sobre las personas*. Buenos Aires: Penguin Random House Grupo Editorial Argentina.
- CNN en español. (2017). Los tentáculos de Odebrecht en Colombia: la red de los implicados en el escándalo. *El Tiempo*. Bogotá: CEDET.
- Colciencias. (14 de julio de 2017).  
<http://www.colciencias.gov.co/portafolio/innovacion/empresarial>. Obtenido de  
<http://www.colciencias.gov.co>:  
<http://www.colciencias.gov.co/portafolio/innovacion/empresarial>
- Delgado, M. (10 de julio de 2016). Tesla Vs Edison: la guerra que iluminó el mundo. *El Español*.
- Economistas Latinos. (2012). RAÚL PREBISCH O LA TEORIA DE LA DEPENDENCIA. En W. Press, *Economistas latinos: Grandes economistas que influenciaron en las corrientes económicas de América Latina*. Buenos Aires: Word Press.
- Indupalma. (2004). *Lo social paga*. Bogotá: OFFSET gráfico Editores S.A.
- Marx, K. (1973). *El Capital*. La Habana: Editorial de Ciencias Sociales, Instituto Cubano del Libro.
- Matus, C. (1997). *El líder sin estado mayor*. La Paz, Bolivia: Fondo Editorial Altadir.
- Narver & Slater, S. (1990). The effect of a market orientation on Business profitability. *Journal of Marketing*, 20-35.
- Ouchi, W. (1982). *Teoría Z: Como as Empresas podem Enfrentar o Desafio Japonés*. Río de Janeiro: Fundo Educativo Brasileiro.
- Peters & Waterman. (2003). *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-run Companies*. New York: Collins Business Essentials.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Washington D.C.: The Free Press.
- Shapiro, B. (1988). What the Hell Is "Market Oriented"? *Harvard Business Review*.
- Unión Sindical Obrera, USO. (20 de Mayo de 2015). *USO acompaña a comunidades en nueva protesta contra Pacific Rubiales*. Obtenido de [www.usofrenteobrero.org](http://www.usofrenteobrero.org):  
<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:IFQ1APVbWNUJ:www.usofrenteobrero.org/index.php/actualidad/noticias/nacional/42-subdirectivas/meta/2369-uso-acompana-a-comunidades-en-nueva-protesta-contra-pacific-rubiales%3Fstart%3D36+&cd=1&hl=es-419&c>
- Universidad de Antioquia. (1998). *TEORIA FUNDADA: ARTE O CIENCIA*. Medellín: Universidad de Antioquia.
- Universidad Javeriana. (22 de noviembre de 2016). <https://www.javerianacali.edu.co>. Obtenido de <https://www.javerianacali.edu.co/blog/futuros-javerianos/que-es-eso-de-la-innovacion-empresarial>: <https://www.javerianacali.edu.co/blog/futuros-javerianos/que-es-eso-de-la-innovacion-empresarial>

Wagner, o. (2013). *Crear Innovadores: La formación de los jóvenes que cmbiarán el mundo*. Bogotá: Semilla.

Zaltman, G., LeMasters, K., & Heffring, M. (1984). heory Construction in Marketing: Some Thoughts on Thinking. *Journal of Marketing*, 139-145.