

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

Carmen Sofía Bernal López

2019

Universidad de Manizales

Facultad de ciencias contables, económicas y administrativas

Maestría en mercadeo

Tunja-Boyacá

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

**Carmen Sofía Bernal López
2019**

**Director
Dr. José Fernando Barahona Vinasco**

**Universidad de Manizales
Facultad de ciencias contables, económicas y administrativas
Maestría en mercadeo**

Tabla de Contenidos

1. Tema	7
1.2. Descripción del Problema	7
2. Objetivos	9
2.1. Objetivo general	9
2.2. Objetivos específicos	9
3. Justificación	10
4. Marco teórico	11
4.1. Orientación al mercado	11
4.1.1. Empresas de Familia	18
4.2. Cultura Organizacional	28
4.3. Cultura organizacional y orientación al mercado	31
4.4. Desempeño Empresarial	34
5.1 Actividades	41
5.1.1 Caracterización de las empresas	41
5.1.2 Alfas por factor	44
5.1.3 Nivel de significancia y Correlación entre factores	55
6. Conclusiones	63
7. Bibliografía	68
8. Anexos	73

Lista de tablas

Tabla 2. Resultados por factor alfa de Cronbach según SPPS.2016.....	43
Tabla 3. Alfa del factor orientación a la competencia según SPPS.2016.	44
Tabla 4. Alfa del factor Orientación al Cliente según SPPS. 2016.....	45
Tabla 5. Alfa del factor Coordinación Interfuncional según SPPS. 2016.	47
Tabla 6. Alfa del factor Capacidad de Respuesta de la Empresa según SPPS. 2016.	48
Tabla 7. Alfa del factor Generación de Información sobre el Mercado según SPPS. 2016. .	50
Tabla 8. Alfa del factor Diseminación de la Información en la Empresa según SPPS. 2016.....	51
Tabla 9. Alfa del factor Desempeño Empresarial según SPPS. 2016.....	52
Tabla 10. Alfa del factor Cultura Organizacional según SPPS. 2016.	53
Tabla 11 Tabla de correlación entre factores según SPPS. 2016.....	57
Tabla 12 clasificación de Guilford.....	59

Lista de anexos

Anexos 1. Respuestas empresarios de Boyacá Factor Orientación a la competencia. 2016	73
Anexos 2. Respuestas empresarios de Boyacá Factor Orientación al cliente. 2016.....	74
Anexos 3. Respuestas empresarios de Boyacá Factor coordinación interfuncional. 2016.....	75
Anexos 4. Respuestas empresarios de Boyacá Factor capacidad de respuesta de la empresa. 2016	76
Anexos 5. Respuestas empresarios de Boyacá Factor generación de información sobre el mercado. 2016.....	77
Anexos 6. Respuestas empresarios de Boyacá Factor diseminación de la información. 2016.....	78
Anexos 7. Respuestas empresarios de Boyacá Factor desempeño empresarial. 2016.....	79
Anexos 8 Respuestas empresarios de Boyacá Factor cultura organizacional. 2016.....	80

INTRODUCCIÓN

El concepto de orientación al mercado ha tenido distintos significados e interpretaciones, algunos autores lo emplean como sinónimo de orientación al marketing (Trustum, 1989), otros como orientación al cliente (Shapiro, 1988) y otros como la necesidad genérica de la empresa de adaptarse a los cambios del entorno. (Bigné E., 2010). Para Narver y Slater (1990) la orientación al mercado se rige por dos criterios de decisión: rentabilidad y perspectiva a largo plazo, que proporciona una base teórica que fundamenta la relación entre la orientación al mercado y los resultados de la empresa. Pero la orientación al mercado típicamente ha estado concebida desde un enfoque comportamental sin considerar un componente fundamental como es lo cultural, siendo este un aspecto que subyace con un fuerte impacto en la conceptualización y desarrollo de las medidas de la orientación al mercado. (Christian, 2000).

Álvarez et al., (2000) señala que quienes defienden la perspectiva cultural de la orientación al mercado, señalan que los valores culturales son la principal influencia del comportamiento, dado que si no se logra una orientación al mercado al nivel cultural es difícil que la empresa se adapte al entorno competitivo y como tal consiga un mayor valor para el cliente.

Cuando se involucra la cultura de orientación al mercado en la organización esto permite mejoras en el desempeño organizacional, lo cual contribuye a la coordinación de esfuerzos entre los miembros de la empresa. (Liao, 2010). En esta investigación se busca analizar la relación de la cultura organizacional en el desempeño de las empresas de familia desde la perspectiva de la orientación al mercado en algunas empresas de Boyacá.

A través de la aplicación de encuestas con la escala de MKTOR desarrollada por Narver y Slater (1990), y la escala de MARKOR, creada por Kholi y Jaworski (1993). Que a través de análisis estadístico nos permite medir la fiabilidad de la escala y la correlación entre la variable tales como: orientación a la competencia, orientación al cliente, coordinación interfuncional, capacidad de respuesta de la empresa, generación de información sobre el mercado, diseminación de la información en la empresa, desempeño empresarial, cultura organizacional.

1. Tema

La cultura organizacional en el desempeño de las empresas de familia: una mirada desde la perspectiva de la orientación al mercado en Boyacá.

1.2. Descripción del Problema

La cultura organizacional se entiende como los valores, creencias y principios fundamentales que comparten los miembros de la organización (Miron, 2004), que como tal desempeñan un papel fundamental en las organizaciones que según Hofstede (1988) cumple con dos funciones: proporcionar identidad a los miembros de la organización e incidir en su comportamiento.

La cultura es entonces un elemento que se considera importante en las empresas de familia, (Gallo, 2000) donde se comparten supuestos y valores que se definen en muchas ocasiones en términos de cómo el director general, sus directivos o sus propietarios ven el negocio; un ejemplo de ello es como los directivos cuando consideran que su negocio es familiar, son muy propensos a estar atentos a los temas y opiniones de los miembros de la familia, así como al cumplimiento de sus necesidades.

Debido a esto, es difícil tener una clara separación entre el ámbito familiar y el de la empresa, de modo que la historia familiar, las pautas de comportamiento, los valores y la relación interpersonal de la familia pueden llegar a ser predominantes en la empresa. Por esto, generalmente son los criterios de la familia los que predominan sobre los criterios empresariales; esto podría afectar la forma como la organización adopta una orientación al mercado.

La familia coexiste con la formación de los valores aplicados en el funcionamiento de la empresa trasladando sus prioridades a las decisiones organizacionales, al depender de la rapidez con que los acepten los integrantes, es decir, surge la concepción de la cultura dentro de la empresa; así mismo, la empresa familiar conquista su porción del mercado y absorbe la forma de operación de los negocios de la rama empresarial a la que hace parte, al discernir las necesidades de los clientes, las características de la competencia y conocer su capacidad de respuesta con los recursos disponibles.

Por consiguiente, la responsabilidad de la empresa en el cuidado del uso de los recursos se reflejará en los resultados de las estrategias aplicadas con orientación al mercado, por eso, dependemos del comportamiento de los integrantes de la organización y del acertado flujo de información interno y externo con el fin de pronosticar resultados económicos para un desempeño general favorable.

Con la revisión literaria pertinente a las teorías sobre cultura organizacional y después de adelantar un estudio exploratorio sobre una muestra de empresas colombianas, con el objeto de estudiar las relaciones entre la cultura organizacional y la orientación al mercado, surge el interés por determinar las relaciones entre la cultura organizacional, la orientación al mercado y el desempeño organizacional, en el contexto de las empresas de familia latinoamericanas y, de manera particular, en Boyacá, a partir de preguntas cómo las siguientes:

¿Es la cultura organizacional es determinante en la orientación al mercado de las empresas de familia?

¿Influye la orientación al mercado en el desempeño organizacional, en el contexto de las empresas de familia?

¿Existe alguna relación entre la cultura organizacional de las empresas de familia en su desempeño organizacional?

En este estudio procuramos entender el comportamiento de las empresas familiares en Boyacá donde sus conveniencias particulares desorientan la determinación para obtener sus resultados, es así que, vinculamos las variables de orientación al mercado con la aplicación de un instrumento adaptado de las escalas MARKOR y MKTOR, desarrollado por Kohli y Jaworski (1990) y Narver y Slater (1990). A partir de la conceptualización desarrollada, para la medición del desempeño escala tomada de Morgan & Strong (2003).

2. Objetivos

2.1. Objetivo general

Establecer la relación entre la cultura organizacional en el desempeño de las empresas de familia: una mirada desde la perspectiva de la orientación al mercado.

2.2. Objetivos específicos

Determinar si la cultura organizacional tiene relación positiva en el nivel de orientación al mercado de las empresas de familia.

Establecer si la cultura organizacional tiene relación positiva en el desempeño de las empresas de familia.

Determinar si el nivel de orientación al mercado en las empresas de familia tiene relación positiva en su desempeño.

3. Justificación

Boyacá es un departamento que por tradición se ha caracterizado por el sector agropecuario, que en los últimos años ha presentado mayor crecimiento en el sector industrial, turístico y educativo, por lo cual ha tenido que trabajar en el cambio de mentalidad con respecto a la orientación al mercadeo y en repensar las estructuras de las empresas en gran parte familiares, con la investigación se pretende establecer la relación entre la cultura organizacional y la orientación al mercado en este tipo de empresas, a su vez se proyecta que sea útil para otras investigaciones que intenten estudiar estas problemáticas; está centrada en la aplicación de encuesta ajustada con la escala de MKTOR desarrollada por Narver y Slater (1990), y la escala de MARKOR, creada por Kholi y Jaworski (1993) a diez ocho empresas familiares del departamento de Boyacá, con el fin de analizar estadísticamente los factores por estas escalas analizados .

De los resultados retroalimentar a los empresarios participantes en la investigación para la mejora de sus actividades empresariales. En esta investigación se encuentran temas como la orientación al mercado, desempeño organizacional, generación de información sobre el mercado, capacidad de respuesta cultura de organizacional servirá como precedente para la aplicación de mejoras que los directivos de las empresas de familia en las que se aplicaron las encuestas.

4. Marco teórico

4.1. Orientación al mercado

El pensamiento de la organización es que “no hay tal cosa como una mercancía” con una comprensión continua del cliente, una empresa siempre puede descubrir necesidades latentes adicionales de los clientes y, por lo tanto, adicional sustancial tangible o beneficios intangibles que ofrecen a los clientes. Así, en esta forma, cualquier empresa puede mantener un cierto control sobre su precio, que es totalmente opuesta a la situación " mercancía" (es decir, los beneficios percibidos iguales) en la que una empresa no tiene control sobre su precio (S. Slater & Narver, 2014).

Otro aspecto contenido en los estudios de Narver y Slater (1990) expuso el punto de vista de la orientación al mercado en el que la cultura está dedicada a satisfacer las necesidades de los clientes y saber anticiparse a las estrategias de comercialización de los competidores. Sin embargo, en el caso de Kolhi y Jaworki (1990) explicó la orientación como la prioridad colocado en la generación, difusión e interpretación de la información sobre las necesidades del cliente; conforme a lo expresado en los enunciados anteriores se consideraron que la combinación de estos desarrolla un modelo que incorpora ambos elementos.

El punto de partida son los recursos de la firma que influyen en los rendimientos. Los recursos se definen como activos físicos, activos intangibles y capacidades de organización que se vinculan a la organización de forma semipermanente, mientras, los recursos únicos como las patentes, reputaciones, capacidades son difíciles de igualar y por lo tanto puede proporcionar una base de rendimiento superior.

Esta hipótesis vincula la orientación al mercado, procesamiento de la información de mercado, la capacidad de respuesta y el rendimiento atados a los recursos de la organización; siempre que en forma individual dejan de ser representativos, pero al ocasionar coexistencia pueden crear un recurso de marketing estratégico único, como quiera que, el mercado focalizado de una empresa no es una colección de elemento independientes sino un sistema de partes interdependientes.

En esta predicción primero vincula la orientación al mercado y capacidad de respuesta. La orientación al mercado es una ideología que pone la máxima prioridad a la creación y mantenimiento de valor para el cliente, y que insta a los empleados para desarrollar y explotar la información del mercado (Narver y Slater, 1990). La capacidad de respuesta es la propensión de una organización de actuar sobre la base de los conocimientos adquiridos (Jaworski y Kohli, 1993).

En primer orden, Narver y Slater (1990) construye su teoría con tres subcomponentes: La orientación al cliente considerado como comprensión de la necesidades del cliente, seguido por la orientación al competidor entendido como la comprensión de los rivales fuertes y débiles y cómo están satisfaciendo las necesidades de lo que el cliente quiere y por último la coordinación interfuncional el uso de los recursos de la organización en la creación del valor al cliente, de manera que, la comprensión estos elementos logra configurar la inteligencia de mercado y la necesidad de acciones funcionalmente coordinadas dirigidas a obtener la ventaja competitiva; sin embargo, los clientes no compran porque la empresa tiene una cultura determinada; como quiera que, la orientación al mercado estimula a los empleados para actuar en los conocimientos desarrollados por las necesidades de los clientes.(Hult, Ketchen, & Slater, 2005).

En primer lugar, la composición de la fórmula para interpretar la orientación al mercado puede suponer que esta positivamente relacionada con la capacidad de respuesta de la organización. En Jaworski y Kohli (1993), sin embargo, estos autores sugieren una relación causal entre la generación y la difusión de la información por un lado y la capacidad de respuesta en el otro, en consecuencia al entendido común de la información se ha desarrollado en lo relacionado con las necesidades del cliente, la difusión en la organización y el proceso por el cual se comparte la interpretación de la información que surge debido a la aceleración del cambio, explosión de datos disponibles, y la importancia de anticipación de operaciones de la competencia. Posteriormente, las numerosas actividades de la empresa pueden llegar a convertirse en fuentes de ventaja competitiva cuando tengan dificultad para imitar los procesos.

Como resultado del impacto de la orientación al mercado relacionada con la capacidad de respuesta puede esperarse que la influencia en el rendimiento sea indirecta, en vista de que la organización presente mejores acciones para aumentarlo.

En segunda instancia, el procesamiento de la información de mercado está positivamente relacionada con la capacidad de respuesta de la organización indicando que los cambios en el mercado apremian a las organizaciones para aumentar las ofertas para mantener o aumentar su valor a los clientes. Cuando se identifica la ventaja competitiva de la empresa sostenida por los recursos que proporciona valor a los clientes, significa que es superior a los competidores con procesos difíciles de imitar o sustituir.

Las características de las empresas como la capacidad de responder con mejoras a los clientes y los beneficios superiores son requisitos que al complementarse con el mercado obtienen procesos inimitables imperfectamente, es decir, es el producto en un contexto complejo y peculiar que dificulta a los competidores de entender y emular los productos o servicios que responden a las necesidades actuales y latentes de los clientes por lo que se refleja en un rendimiento superior; en consecuencia el conformación de la empresa representada en el organigrama tiene un efecto positivo en el rendimiento (Hult et al., 2005).

En la observación de las organizaciones se presentaron criterios de investigadores y teóricos para evaluar el rendimiento, aunque, más que el rendimiento estos autores evalúan la eficacia pero lo más valioso es su modelo para interpretar la cultura organizacional predominante en una empresa en las organizaciones Quinn y Rohrbaugh (1981) crean un modelo con tres dimensiones: control - flexibilidad, interna - externa, medio - fines cuando las dimensiones se relacionan acercándose de tal forma que intervienen en su accionar, es decir, al juntarse producen una visión de conjunto sobre la eficacia del uso de los recursos (Quinn & Rohrbaugh, 1981).

Este enfoque refiere a dimensiones de valor que influyen en la organización desde uno interno con énfasis en el desarrollo del personal y uno externo, o sea, el comienzo del desarrollo de la organización en sí misma. El segundo es la estructura organizacional desde un énfasis de estabilidad hasta un énfasis de flexibilidad. La tercera es relacionada con los medios y fines organizacionales como la planeación y metas de conjunto, por otro lado, desde la importancia de los procesos hacia los resultados finales como la productividad (Quinn & Rohrbaugh, 1983).

Los autores citados por Quinn & T Rohrbaugh (1983) mencionan aspectos denominados racional y natural sobre el comportamiento organizacional acerca de la efectividad, entendiéndose como eficacia organizacional, basados en los conceptos de productividad y

eficiencia por Alvin W. Gouldner complementados por W. Richard Scott con una visión teórica de sistema abierto fundamentada en la adaptabilidad y adquisición de recursos, también, Kim Cameron aportó criterios reflejados en productos, insumos o procesos.

La combinación de variables mencionadas denota la gestión de las directivas en las organizaciones al equilibrar la descentralización con la centralización, a la vez, mantiene libertad y control sobre las áreas de la empresa. Como consecuencia, para la generación de eficacia organizacional se presenta el conflicto como valor competitivo entre la gente y la organización, es decir, entre la persona y la tarea; quiere decir que, en el funcionamiento organizacional es importante la estandarización, medición y la previsibilidad eliminando la individualidad.

Por lo tanto, la interpretación de este modelo orienta decisiones de trabajo de forma ordenada, coordinada y proporciona la información a los participantes de la organización en un sentido de seguridad psicológica y permanencia en el tiempo. (Quinn & Rohrbaugh, 1983).

De igual modo, Slater y Olson (2011) desarrollan un modelo que propone que el rendimiento global de la empresa estará influenciado por la forma de orientación cultural de la organización de marketing, es decir, el mercado, además, de un sistema administrativo más flexible con pocas formalizaciones de comportamientos, pero, con alto grado de especialización horizontal y un constante traslado de autoridad basado en competencias y no en jerarquía, junto con estrategias que fomenten el bajo costo, diferenciadoras, enfocada a la prospectiva, en otros términos, a la importancia de la visión estratégica que debe servir a toda organización como parte fundamental de visión de futuro organizacional. Con los elementos del estudio mencionado las empresas de alto rendimiento con un tipo de estrategia de orientación cultural tienen un rendimiento superior (S. F. Slater, Olson, & Finnegan, 2011).

Acorde con la arquitectura organizativa de la empresa, la adopción de políticas, la implementación de planes y programas las unidades de negocio experimentan alto rendimiento en caso de coincidir la estrategia de marketing con la organización de marketing adecuadas para el éxito al involucrarse y resolver el problema empresarial de producto – mercado, al mismo tiempo, resuelve los problemas administrativos y técnicos implementando la estrategia adecuada.

Como quiera que el estudio de Slater y Olson (2011) identificó prototipos de cómo las empresas abordan el problema empresarial, tales como: Prospectores buscan continuamente para

localizar y explotar nuevos productos y oportunidades de mercado, mientras que los defensores intentan sellar una porción del total del mercado para crear un conjunto estable de productos y clientes. Analizadores con una posición intermedia siguiendo a los prospectores en sus dominios producto – mercado, mientras, protege un conjunto estable de productos y clientes. Finalmente, el tipo reactor que actúa incoherentemente al problema empresarial (S. F. Slater et al., 2011).

En la clasificación anterior de los tipos de unidades de negocios no se encontró variaciones significativas en los niveles de los rendimientos promedio condicionados a la búsqueda de una estrategia a las condiciones ambientales para enfrentar la turbulencia en el mercado y la intensidad de la competencia y que poseen recursos adecuados, una razón importante para la consecución de un rendimiento superior para una estrategia en particular es una configuración organizativa adecuada (S. F. Slater et al., 2011).

En las estrategias plantean la cuestión de que se debe asegurar que las cosas sucedan correctamente en gran medida asegurando el comportamiento producto de la cultura alineada a la estrategia. Entendiéndose por cultura como el patrón de valores y creencias compartidas que ayudan a las personas a entender el funcionamiento de la organización y por lo tanto les proporcionan normas de comportamiento en la organización (Barney, 1986).

Además, la cultura de una empresa no sólo define que sus empleados correspondientes, clientes, proveedores y competidores son, sino que también define como una empresa va a interactuar con estos actores clave. Por lo tanto, una cultura fuerte facilita la comprensión de la estrategia de negocio por los empleados y motiva conductas de apoyo mediante la socialización miembros a través de la tutoría, la narración, y el ejemplo. En consecuencia, si el éxito de la estrategia de negocio depende de la conducta apropiada, entonces es esencial para que la organización tiene una cultura de apoyo (Barney, 1991).

La cultura es una fuente de la ventaja competitiva cuando permite a la empresa ejecutar su estrategia más eficaz y eficientemente, puede considerarse como un activo de la empresa difícil de imitar por los competidores representados en los valores dominantes y aceptados por la organización, por lo tanto, los gerentes deben tomar decisiones que enfrentan tensiones como las existentes en la organización interna y la orientación externa con la necesidad de control frente a la necesidad de flexibilidad para producir comportamientos empresariales creativos.

Como resultado, las culturas relativamente abiertas y orientadas hacia el exterior generan un mejor rendimiento, mientras, las más cerradas orientadas internamente su desempeño es más pobre. Es decir, la organización del marketing debido a la función de comercialización desarrolla la estrategia apropiada, estructura, sistemas, capacidades y la cultura produce un alto nivel de desempeño por ejemplo, la exploración de mercado, selección del mercado objetivo, identificación del cliente necesidad que influye en los surtidos de características de producto, precios, enfoques de gestión de relaciones con clientes, y las ventas de gestión de la fuerza (S. F. Slater et al., 2011).

El instrumento de comparación reúne una serie de propiedades clave con el propósito de aproximarse a las actividades de gestión de la empresa para ser considerada la orientación al mercado; el contenido de las variables sujetas a medición se considera en los siguientes temas generales de intervención (a. K. Kohli et al., 1993):

Generación de inteligencia

1. En esta unidad de negocio, nos encontramos con los clientes al menos una vez al año para averiguar qué productos o servicios que necesitarán en el futuro.
2. Las personas de nuestro departamento de fabricación interactúan directamente con los clientes para aprender cómo servir mejor.
3. En esta unidad de negocio, hacemos un gran trabajo de investigación de mercado.
4. Somos lentos para detectar cambios en las preferencias de productos de nuestros clientes.
5. Sondeo de los usuarios finales, al menos una vez al año para evaluar la calidad de nuestros productos y servicios.
6. A menudo hablamos o encuestamos aquellos que pueden influir en las compras de nuestros usuarios finales (por ejemplo, minoristas, distribuidores).
7. Recogemos información de la industria de manera informal (por ejemplo, comer con los amigos industria, conversaciones con socios comerciales).
8. En nuestra unidad de negocios, inteligencia de nuestros competidores se genera de forma independiente por varios departamentos.
9. Somos lentos para detectar cambios fundamentales en nuestra industria (por ejemplo, la competencia, la tecnología, la regulación).

10. Se revisa periódicamente el posible efecto de los cambios en nuestro entorno empresarial (por ejemplo, la regulación) en los clientes.

Difusión de inteligencia

11. Una gran cantidad de conversaciones informales en esta unidad de negocio se refiere a tácticas o estrategias de nuestros competidores.

12. Tenemos reuniones interdepartamentales al menos una vez al trimestre para analizar las tendencias de mercado y desarrollos.

13. El personal de comercialización en nuestra unidad de negocio pasan el tiempo discutiendo las necesidades futuras de los clientes con otros departamentos funcionales.

14. Nuestra unidad de negocio circula periódicamente documentos (por ejemplo, informes, boletines) que proporcionan información sobre nuestros clientes.

15. Cuando ocurre algo importante para un cliente importante del mercado, la unidad de negocio entero sabe de ello dentro de un corto período de tiempo.

16. Los datos sobre la satisfacción del cliente se difunden en todos los niveles en esta unidad de negocio sobre una base regular.

17. Existe una mínima comunicación entre los departamentos de marketing y de fabricación relativos a la evolución del mercado.

18. Cuando un departamento descubre algo importante acerca de la competencia, este es lento para alertar a otros departamentos.

Capacidad de respuesta

19. Nos lleva siempre a decidir cómo responder a cambios en los precios de nuestro competidor.

20. Los principales segmentos del mercado impulsan esfuerzos para desarrollar nuevos productos en esta unidad de negocio.

21. Por una razón u otra tendemos a ignorar los cambios en las necesidades de productos o servicios de nuestros clientes.

22. Se revisan periódicamente nuestros esfuerzos de desarrollo de productos para garantizar que se encuentren en línea con lo que quieren los clientes.

23. Nuestros planes de negocio son impulsados por los avances tecnológicos más que por la investigación mercado.

24. Varios departamentos se reúnen periódicamente para planificar una respuesta a los cambios que tienen lugar en nuestro entorno empresarial.

25. Las líneas de productos que vendemos depende más de la política interna que por las necesidades reales del mercado.

26. Si un competidor importante fuera a poner en marcha una intensa campaña dirigida a nuestros clientes, implementaríamos una respuesta inmediata.

27. Las actividades de los diferentes departamentos de esta unidad de negocio están bien coordinados.

28. Las quejas del cliente caen en oídos sordos en esta unidad de negocio.

29. Aun cuando se nos ocurrió un gran plan de marketing, nosotros probablemente no seríamos capaces de ponerlo en práctica en el momento oportuno.

30. Somos rápidos para responder a cambios significativos en la estructura de precios de nuestros competidores.

31. Cuando nos damos cuenta de que los clientes no están satisfechos con la calidad de nuestro servicio, tomamos una acción correctiva inmediata.

32. Cuando nos encontramos con los clientes nos gustaría modificar un producto o servicio, los servicios implicados hacen esfuerzos concertados para hacerlo.

4.1.1. Empresas de Familia.

Las investigaciones realizadas en Colombia sobre empresas familiares identifican las tendencias de los negocios con vínculos de familia y evalúan la aplicabilidad para comprender su idiosincrasia combinado con el control de la familia en la propiedad y la visión a largo plazo que se identifica con el pensamiento de los fundadores quienes controlan los recursos y su forma de administrarlos en la relación comercial existente según las condiciones económicas del país.

La prestación de servicios o la fabricación de productos dan a la empresa familiar una imagen de confiabilidad al acercarse a sus clientes con procesos dinámicos e inimitables debido a la creatividad para atender sus necesidades particulares entendiendo la conformación de la estructura acorde a los recursos utilizados y a los niveles de responsabilidad, constituyéndose a

través del tiempo en ventaja competitiva por la exclusividad en el aprendizaje y conformación de procesos tangibles e intangibles que generan valor agregado a las expectativas del consumidor al tener resultados muy bien hechos en el sector (Román, 2009).

El enfoque en que se basan las investigaciones a las empresas familiares en Colombia es el denominado “perspectiva basada en recursos” en la que el rendimiento económico es atribuido a los recursos controlados por los administradores y explica los resultados a largo plazo aislando las actividades complejas, raras, inimitables y dinámicos que generan ventajas competitivas sostenibles, también las capacidades de los administradores que participan en procesos diferenciados tangibles e intangibles basados en información específicos para cada empresa y desarrollados en el tiempo para llegar a las competencias distintivas.

En el desarrollo de la investigación se caracterizaron las empresas mediante la aplicación del concepto *familiness* definiéndolo como la interacción de tres subsistemas: la familia, sus miembros individuales y el negocio con el fin de que la interpretación de su desempeño se medido por el impacto de las capacidades estratégicas propias, además, de identificar los recursos intangibles vigentes como las relaciones internas para la toma de decisiones a largo plazo y el conocimiento difundido a través de la empresa familiar, también, divide el capital en el capital del fundador, de la familia y el generacional.

Como la empresa familiar está en la categoría de sistema abierto es compatible su estudio con la teoría de sistemas, en vista, que sus recursos y capacidades distintivas generadoras de ventajas competitivas asimilados a subsistemas coordinados para generar riqueza y creación de valor que fortalece la acción colectiva mediante un comportamiento familiar que puede ser empleado para construir redes con este tipo de empresas llegando a la cooperación y participación en varias juntas directivas entrelazadas buscando alcanzar los objetivos comunes (Román, 2009).

En la historia de una empresa familiar y la vigencia en el mercado es el resultado de fomentar acciones de una cultura y sus valores trasferidos de generación a generación por los fundadores que sentaron las bases para la continuidad del negocio con visión de empresa y mantener la unidad familiar y el privilegio de tener un patrimonio para administrar y transmitir futuras generaciones. La supervivencia depende de los valores del fundador manifestados en la cultura organizacional y la orientación al mercado (Guerrero, 2006).

Las empresas familiares es la unión de dos instituciones: la familia y la empresa. El esfuerzo inicial de fundador con su equipo hace que su mundo gire en torno a sus decisiones, en razón, que considera que la empresa está a su servicio y su obligación es proteger el patrimonio familiar; cuando el grado de estabilidad se adquiere se introducen controles y métodos de organización para mejorar la eficiencia en los procesos comerciales.

La cultura en estas empresas es producto de las relaciones entre las personas de todo aquel conjunto complejo que constituye la vida en comunidad por la conformación de costumbres y patrones de comportamiento de los seres humanos en una sociedad de proyecta el aprendizaje, el pensamiento y la conducta social, esto es, la cultura es el resultado de la interacción humana.

Los valores familiares son transmitidos por medio de la comunicación directa y el ejemplo identificando 9 categorías: Valores físicos, biológicos y ambientales, valores económicos, valores afectivos, valores sociales, valores políticos o del poder, valores intelectuales, valores estéticos, valores morales, valores religiosos (Guerrero, 2006).

En estudios realizados a las empresas familiares con dominio en la región latinoamericana permitieron desarrollar conocimientos en temas como gobierno corporativo, gestión de conflictos, seleccionar y preparar a sus sucesores para la dirección y administrar dinámicas generacionales tanto en la empresa como al interior a la familia los cuales se constituyen en desafíos al enfrentarlos con las transiciones generacionales y las presiones competitivas de la globalización.

La cultura en cada país modela la forma de responder y adaptarse a las circunstancias para compartir y transferir estrategias y su influencia guía y mejora las respuestas frente a cambios del entorno para facilitar la supervivencia de la empresa familiar; así que, las normas, tradiciones y costumbres arraigadas en una empresa familiar impacta la capacidad de las familias para perpetuarse y prosperar en el largo plazo. La continuidad en la estructura futura de la empresa familiar ha pasado de un dueño controlador a ser una sociedad de hermanos, evolucionando de una sociedad de hermanos a un consorcio de primos y a crear una red compleja que profesionalizan las estructuras y procesos de gobierno.

Las nuevas generaciones se enfrentan a nuevos retos tales como: “desafío de la continuidad interna, que se relaciona con la necesidad de contar con estructuras formales de poder

compartido; el desafío del control patriarcal, que se relaciona con el apego de las familias a modelos tradicionales de sucesión y liderazgo; y el desafío de los procesos, que incluye problemas tales como la comunicación, la gestión de conflictos, la integración de las mujeres y la incorporación de directores y ejecutivos externos” (Lansberg, 2006).

Así mismo, la lealtad a la familia y el respeto por la autoridad de los mayores son valores fundamentales. Por el contrario, los supuestos inmersos en la cultura de las “reglas son para romperse” cuando son afectados grupos en particular de la familia por las políticas y decisiones se utilizarán para defender la no aplicabilidad de las normas contrarias a sus intereses ocasionando incapacidad de la familia para trabajar de continuidad y con el gobierno que se ha diseñado.

La organización está influenciada por los constantes cambios percibidos al exterior de ella. Los hechos incontrolables por sus integrantes definen en múltiples ocasiones las decisiones que se producen dentro de ella al revelar en sus acciones el aprovechamiento de las posibilidades de seguir un rumbo de acuerdo con los recursos obtenidos, de tal modo, se integran esfuerzos, voluntades e iniciativas individuales que conllevan la consecución de los objetivos previstos, es decir, la toma de decisiones implica un factor evidente en entender la información que influye en las actividades de la organización con las consecuencias para conseguir el rendimiento estimado bajo las ordenaciones implantadas en los planes a largo plazo de la empresa (Martín Armario, Ángeles Rastrollo Horrillo, & González Robles, 2009).

Los factores externos económicos, demográficos, legales, políticos, tecnológicos, sociales y gustos culturales afectan la gestión de los negocios de la empresa, además, de las fuerzas naturales. Porter (1990) citado por Jaworski y Kohli (Selnes, Jaworski, & Kohli, 1996) expresó que las políticas económicas de una nación puede afectar a la organización y de cómo las empresas responden a sus mercados.

Las opiniones de las directivas se relacionan con pruebas verificables de la conveniencia de sus actuaciones para llevar a la empresa a niveles de competitividad superiores con el propósito de beneficiar el desarrollo de los procesos; simultáneamente observan como enfrentan sus capacidades subjetivas con las propuestas empresariales, al mismo tiempo, para sugerir una tendencia a responder de manera positiva a las ideas, objetos, personas o situaciones con

actitudes para influir en las elecciones de los individuos hacia los retos y recompensas conscientemente respecto a la organización afectando las estrategias (Ynzunza Cortés & Izar Landeta, 2013).

El entorno macro siempre cambia y hace implementar nuevas estrategias para mantener el negocio a flote y vivo (Carrillat et al., 2004). Este aspecto común a las empresas permite adecuar la gestión gerencial a mantener preparada la empresa para adaptarse rápidamente a las circunstancias del mercado y pronosticar financieramente un respaldo capaz de sostener la implementación de nuevos procesos y diagnosticar modificaciones en los productos o servicios ofrecidos. Esto significa la necesidad de crear valores en el recurso humano para su acomodación a estrategias renovadas para proteger la participación en el mercado (Sullivan, Peterson, & Krishnan, 2012).

El manejo de las circunstancias externas a las organizaciones requiere preparar la dirección de las operaciones frecuentes, con el fin de formar condiciones y capacidades que se acomoden al cambio de estrategias para intentar hacer frente a los hechos que pueden intervenir en el desempeño de las acciones programadas (Sin, Tse, Heung, & Yim, 2005). La condición esencial al atender las influencias que tienen impacto en la gestión del éxito en el mercadeo cuando se proyectan cambios rápidamente es atender la formación y mantenimiento de las relaciones deseables con los clientes detectados en los informes y observaciones. Es decir, el efecto tiene una orientación de mercado y el rendimiento del negocio.

Un aspecto particular de negocios surge del impulso económico de las regiones al participar con modelos propios y adaptados a cada país con el fin de cubrir los espacios dejados por las grandes empresas para atender con bienes y servicios complementarios de estas, por empresas dedicadas a personalizarlos y cercano a consumidor final con modelos de organización familiar basados en los valores del fundador para ejercer sus prácticas empresariales estructuradas a la orientación al mercado. Guerrero, V. S. (2006). Modelo explicativo de una empresa familiar que relaciona valores del fundador, cultura organizacional y orientación al mercado con el que se realiza intervención en el mercado para satisfacer las necesidades de la sociedad procurando mejorar la calidad de vida y soportado durante la existencia de la empresa familiar con una oferta a largo plazo del suministro de productos y servicios. (*Pensamiento & Gestión*, 194–215).

Los hechos globales intervienen en los negocios de empresa al manifestar sus consecuencias en el rendimiento y en la libertad de la toma de decisiones. El solo hecho de que haya noticias de cambios en los aspectos relacionados sobre las actividades donde se derive el alcance general corporativo hace que se refleje en la dirección de la empresa y en las diversas operaciones de negocios involucradas la ejecución de funciones con el fin de generar beneficios.

La limitación en la aplicación del marketing en ámbitos diferentes al comercial presenta la comprensión parcial de los contextos en que la empresa tiene inclinaciones hacia la conformación de sistemas de valor, entendidos como la agregación de valores de los agentes que participan en el proceso de entrega de una oferta para un grupo de beneficiarios. Esto indica que la organización trabaja coordinadamente con los grupos de apoyo para cumplir su misión, pues, son los que proporcionan los medios y recursos necesarios para implementar sus programas, políticas y proyectos que benefician a la población.(A. K. Kohli & Jaworski, 1990)

El desconocimiento de la flexibilidad de los procesos de la empresa y de sus posibilidades para todas las organizaciones, sin importar la finalidad ni el contexto que en el cual actúan indica que el soporte del sistema de valor lo conforman “grupos de apoyo como individuos, empresas, entidades del gobierno, agencias internacionales y organismos multilaterales, así como, por los miembros de la organización como fundadores, socios, directivos voluntarios y personal remunerado, y por la población en condiciones de vulnerabilidad como familias, hombres, mujeres, adolescentes, niños, adultos mayores o minorías. Revela no solo una relación directa entre los grupos de apoyo y la organización social y entre esta y los beneficiarios, sino también una relación indirecta entre los grupos de apoyo y los beneficiarios” (Greenley & Foxall, 1998).

La atención del marketing en el desarrollo de comprender las actividades de distribución de productos y la gestión estratégica en consideración al rendimiento de los negocios proveyó como elementos para relacionarlos en el concepto de orientación al mercado señalados por Kohli y Jaworski (1990) y Narver y Slater (1990) evaluados estos conceptos con la rentabilidad, participación en el mercado, nuevos productos exitosos y satisfacción del consumidor (Sin et al., 2005).

La aplicación de los conocimientos referidos a la orientación del mercado se ha enfocado a los sectores de manufactura y recientemente validado en sectores de servicios como los financieros,

hospitalarios y hoteleros, sin embargo, las investigaciones se han dirigido en sentido empírico, es decir, la búsqueda se diseña con el fin de encontrar relación entre orientación al mercado y comportamiento de los negocios fundamentado.

Según Kohli y Jaworski (1990) en el pensamiento del mercadeo que guía la búsqueda de los recursos y formula estrategias para una organización y la orientación al mercadeo es considerado como las actividades involucradas en la implementación del concepto de marketing apoyado en generación inteligente, diseminación inteligente y responsabilidad en mercado inteligente. En cambio, Narver y Slater (1990) opinaron que es unidimensional con tres componentes: orientación al consumidor, orientación al competidor y coordinación interfuncional (Sin et al., 2005).

Se estimó las dos propuestas en la orientación al mercado Kohli y Jaworski (1990) considera el comportamiento del consumidor por las necesidades actuales y futuras, es decir, propone el concepto de inteligencia diseminada a través de la respuesta de los departamentos de la empresa, por otra parte, Narver y Slater (1990) estudia la orientación al mercado como una cultura organizacional que busca proporcionar un valor superior al cliente que se va a reflejar en los resultados de la empresa (Ignacio, Flores, & Torres, 2014).

Las propuestas distintas a las de Narver y Slater (1990) y Kohli y Jaworski (1990) han planteado una conceptualización multidimensional de la orientación estratégica que incluye tres orientaciones: 1) orientación al consumidor, 2) orientación al competidor y 3) orientación al producto medidas por cinco escalas del desempeño: 1) medición objetiva del desempeño, 2) medición subjetiva del desempeño, 3) recursos de la compañía, 4) calidad del producto y 5) orientación estratégica y coordinación interfuncional (Voss & Voss, 2000).

En los estudios de marketing mencionados por Ignacio Flores (2014) consideraron la orientación al mercado como un pronóstico para establecer ventaja competitiva en las organizaciones lucrativas y no lucrativas al aplicar estrategias que alcanzan un mejor desempeño por la utilización de los recursos y capacidades internos, por otro lado, los recursos y capacidades de orientación al mercado favorecen comportamientos necesarios para mejorar las capacidades internas para la creación de nuevos productos con un valor superior a los clientes y

beneficia al negocio, además, proponen que el efecto dinamizador de la innovación (tecnológica y administrativa) influye en los objetivos organizacionales (Ignacio et al., 2014).

Por lo que se refiere a los análisis en el sector industrial fue diseñado un modelo estructural en el Estado de Querétaro (México) sobre de las relaciones entre las fuerzas de mercado, estrategias competitivas, los recursos y capacidades orientadas al mercado, así como el desempeño organizacional. Inicia la investigación cuando se examinan las fuentes de la ventaja competitiva fundamentada en la estrategia competitiva al integrar innovación, desarrollo de recursos y capacidad tecnológica con adaptación al medio ambiente acompañado de conductas convenientes hacia calidad y satisfacción al cliente y respuesta rápida a las condiciones ambientales relacionadas con actividades estratégicas y la formulación de recursos y capacidades determinadas.

Las investigaciones de Kohli y Jaworski (1990) son sugeridas por Ynzunsa e Izar (2013) en la observación de las contingencias que aumentan o disminuyen la fuerza de la relación entre el mercado y el desempeño de las organizaciones para comprender la turbulencia del mercado, la turbulencia tecnológica y la intensidad competitiva. Entendiéndose como turbulencia del mercado la medida en la cual los gustos y preferencias de los clientes son considerados, es decir, la tendencia de las organizaciones para modificar productos y servicios continuamente para satisfacer las preferencias cambiantes del cliente; entretanto, a las organizaciones que poseen tecnología de punta y experimentan cambios rápidos pueden ser capaces ampliar su ventaja competitiva.

En cuanto a los recursos estratégicos, estos con la experiencia de la producción son los distintivos en el desempeño de las organizaciones y sus variaciones se convierten en capacidades aplicadas que ayudan a la firma a manejar su ambiente y a incrementar su desempeño y deriva su ventaja competitiva del control de estos por ser valiosos, raros, imperfectamente inimitables y no sustituibles.

Por otro lado, las fuerzas del mercado tienen un efecto en el adelanto de los recursos y capacidades organizacionales por lo que la tarea es identificar las capacidades que proporcionen una ventaja competitiva, porque, esta es la que permite adaptarse a los cambios del medio ambiente y generar nuevas estrategias que crean valor, esto es, la capacidad permite a la

organización enfrentar cambios dinámicos y crear recursos, renovarlos o alterar su mezcla, por consiguiente, se debe disponer de variables endógenas del diseño organizacional conectadas con las exógenas en función del mercado.

En literatura reciente Slater y Narver (1994) mencionan como la orientación al mercado es su orientación al cliente representando una dimensión estratégica al entender la cadena de valor total del cliente y actualizar permanentemente la información para mejorar la satisfacción para permitir entregar un valor superior entendiendo las fortalezas y debilidades relacionadas con las capacidades y estrategias a largo plazo de los competidores actuales y potenciales al tener en cuenta la tecnología y la capacidad de satisfacer las necesidades actuales y futuras de los compradores, mientras, para Kohli y Jaworski (1990) consideran que se deben comprender los mercados y la aplicación de los conceptos de mercadotecnia, así mismo, la orientación al mercado es entendible como la identificación de la ventaja competitiva soportada en la información de las necesidades expresadas y no expresadas de los clientes potenciales y futuros para desarrollar la habilidad de detectar los eventos y tendencias en sus mercados antes que sus competidores y de forma simultánea para atraer y retener clientes, mejorar los canales de distribución y responder a las amenazas de los competidores.(Ynzunza & Izar, 2010)

Entre las capacidades identificadas por impactar en un desempeño mejorado y exitoso son las que se relacionan con el mercado y la mercadotecnia que ayudan a explorar las oportunidades del mercado y vinculan el incremento del desempeño y la habilidad de sostener la ventaja competitiva. En consecuencia, los procesos de adentro hacia afuera fomentados por los requerimientos del mercado, desafíos competitivos y oportunidades externas, también, capacidades de integrar aspectos internos y externos, el desarrollo de la estrategia y nuevos productos exponen la flexibilidad operacional de la organización orientada al competidor y el desempeño logístico.

En otras investigaciones todas estas observaciones se relacionan también con el capital tecnológico e innovación, recursos humanos y diseño de la organización interna, además, de aprendizaje organizacional siempre y cuando estén asociados con una estrategia ambiental proactiva considerando que los patrones de capacidades efectivas varían con el dinamismo del mercado o del ambiente competitivo de los negocios.

La ventaja competitiva está asociada a la construcción de fortalezas del negocio y el desarrollo de las habilidades estratégicas, por esta razón necesita utilizar la planeación para desarrollar otras capacidades que generen un alto desempeño; tales como la capacidades tecnológicas como son las técnicas, organizacionales e institucionales que permiten a las empresas utilizar equipo e información eficiente incluyendo capacidades de inversión, de producción en tecnología y procesos y producto y las de vinculación todo esto para buscar nuevas tecnologías, innovación e investigación y desarrollo (Ynzunza Cortés & Izar Landeta, 2013).

Ynzunza e Izar (2013) enuncian que la orientación al mercado es un medio para construir la ventaja competitiva, además, ayuda a minimizar el impacto de las fuerzas del mercado sobre los objetivos organizacionales y un mecanismo para alcanzar un desempeño superior (Ynzunza Cortés & Izar Landeta, 2013) ; por otra parte, Miles y Snow (1978) consideraron que dependiendo de la orientación estratégica adoptada, la firma puede destacar aspectos de la administración como la posición tecnológica, innovación, diseño organizacional y administración de los recursos humanos (Miles, Snow, Meyer, & Coleman Jr., 1978).

En la evolución de las transacciones empresariales va mejorando las capacidades de interactuar con el mercado utilizando los mecanismos sugeridos por la mercadotecnia hecho por el cual se descubren oportunidades mejorando el capital tecnológico e innovación, los recursos humanos y el diseño de la organización interna para superarse en desempeño técnico, innovación y los beneficios ofrecidos a través de producto o servicio obteniendo como resultado la definición de la ventaja competitiva de la empresa en el mercado para construir fortalezas y habilidades estratégicas (Ynzunza Cortés & Izar Landeta, 2013).

La inclusión del término <<cultura organizacional>> fue percibido dentro de la empresa capitalista como desarrollo de conceptos post materialistas y profundas concepciones éticas y religiosas al estudiar modelos empresariales japoneses exitosos por considerarlos influyentes en el funcionamiento de la empresa con parecido entorno cultural visto desde puntos de vista tales como: antropológico/ funcionalista para establecer la satisfacción de necesidades/valores; relativista/dialéctica enfocado a la organización como sistema; y conjunto compartido de creencias y símbolos.(Garmendia, 2014)

4.2. Cultura Organizacional

Las organizaciones desarrollan con la práctica de acciones empresariales nuevos conocimientos en campos administrativos que interpretan el entorno dirigidos a comprender la orientación al mercado y su naturaleza, el cambio organizativo como resultado de las variaciones intra-organizacionales y del aprendizaje organizativo durante el crecimiento empresarial; esto con el fin de explicar cómo las empresas entienden el entorno y responden con cambios planificados organizacionales. En consecuencia, se plantean modelos teóricos que identifican conceptualizaciones compartidas por los integrantes de la empresa.

En la dinámica empresarial intervienen relaciones organizacionales internas incluidas luchas políticas, cambios en procesos producto del aprendizaje organizacional, además, sucesos externos documentados con ocasión de exigencias sociales y avances tecnológicos del sector como son la turbulencia y cambio del entorno, es decir, en la empresa como sistema abierto se ejerce interacción entre las influencias del medio externo y las exigencias y necesidades internas que trasforma los comportamientos sociales y psicológicos de las personas, por tanto, modifica la cultura organizacional que al momento de estudiarla se considera el contexto y el papel de la organización interna (Febles Acosta & Oreja Rodríguez, 2008).

El enlace coherente entre los conceptos de cultura y estrategia, definido como cultura estratégica, permite la implantación y desarrollo de estrategias al desarrollar “el conjunto de valores y normas compartidas por los partícipes de la organización que llevan a unas actitudes y posturas estratégicas”, también, se hace mención a las variables distintivas de cada cultura “cabe citar, la integridad, solidaridad y confianza; la autoridad, el orden y el respeto a las reglas; la competencia interna e individualismo; la cooperación interna y el espíritu de equipo; la relación de la empresa con sus miembros; la relación de la empresa con su entorno y la apertura al mismo; la actitud ante el cambio y el riesgo; la importancia de la innovación; el compromiso, el saber hacer del personal y la experiencia.

También, se suele introducir información acerca de: objetivos; contratación; formación; sistema de evaluación y recompensa; definición de tareas y procedimientos; innovación; relaciones jerárquicas e interpersonales; sistemas de información y planificación; relaciones con los clientes, con el entorno y con los competidores” (Febles Acosta & Oreja Rodríguez, 2008).

Entonces, se percibe que la estrategia y el entorno influyen a la cultura empresarial y esta debe procurar lo necesario para ser eficaz en sus actividades para obtener resultados financieros, sin embargo, puede suceder que la resistencia a los cambios demore o impidan el cumplimiento de los objetivos.

Puede entenderse la formación de la ventaja competitiva como el resultado del comportamiento organizativo como fusión entre la estructura, el liderazgo y la efectividad al establecer una cultura organizacional caracterizada por ser difícil de imitar en el corto plazo e irrealizable la apropiación por la competencia con pocos sustitutos motivada por las presiones de flexibilidad organizacional, procesos estratégicos e innovación ya que se asume la incorporación de los mismos al interior de la empresas y permitirles a las empresas afrontar la globalización y las crisis económicas.

En el rendimiento empresarial observamos procesos de ajustes laboral, cultural y organizacional a los desarrollos de innovación y alineación estratégica que caracteriza la competitividad en las empresas exteriorizados en una gran variedad de procesos, es decir, al mantener un enfoque cultural exclusivo permitirá a la empresa comprender de una manera adecuada la práctica de la administración hacia un desarrollo de una competitividad sostenible (Madero Gómez & Barboza, 2015).

De hecho, Madero (2015) hace mención a los autores Milliman, von Glinow y Nathan (Milliman j, 1991) quienes precisaron la flexibilidad laboral como la “capacidad de la gestión de los recursos humanos para facilitar la habilidad de la organización en adaptarse de forma efectiva a los cambios de origen externo. Este proceso de adaptación se da así permitiendo a la empresa responder en un menor tiempo a los cambios de corte externo, o a una variación directa de la demanda hacia el interior de la empresa o en su entorno”.

Por su parte, debaten los académicos en el mercadeo si la orientación al mercado son un conjunto de comportamientos o una cultura identificando fundamentalmente que son los nuevos valores culturales convertidos en esencia para los procesos de cambio (Gebhardt et al., 2006); en efecto, los análisis muestran como con el liderazgo redistribuyen el poder en la organización, un cambio en la naturaleza del aprendizaje organizacional y cambio en las capacidades organizacionales.

El concepto de cultura organizacional influye en la productividad de la empresa capacidad necesaria para impulsar la competitividad apoyada en las capacidades de los individuos, su trabajo e intercambio de ideas, para tal efecto, se establecieron métodos que sirven para medir con objetividad su influencia en el desarrollo de procesos empresariales partiendo inicialmente al relacionar el clima organizacional, la cultura organizacional y los valores organizativos. Sin embargo, las investigaciones realizadas con este propósito arrojaron formas de relacionar la cultura organizacional con variables idiosincráticas en la organización que afectan su comportamiento y el cumplimiento de los objetivos como mejoramiento continuo, productividad y competitividad (Fuentes Jiménez, 2010) .

Las empresas colombianas de servicios, construcción, salud, comercial, industrial y financieras fueron caracterizadas en un estudio “caracterización de la cultura organizacional en las empresas colombianas” (Morales, 2010) sobre la cultura organizacional según sus principales aspectos de lo avanzado de su gestión considerando que a cada empresa del sector económico corresponde un diagnóstico y metodología diferente según los requerimientos o cambios que enfrente en sus negocios. La base de estos análisis parte del conocimiento de cultura por parte de los directivos quienes ante un factor de cambio en el entorno, alianzas estratégicas y globalización actúan con los principales asociados y empleados en concordancia con el clima organizacional, desarrollo laboral y satisfacción del personal (Morales, 2010).

La consideración en el papel que desempeñan las personas involucradas con su trabajo es trascendental para implementar cambios y que las empresas obtengan resultados positivos; a partir, de sus intereses y actitudes grupales se promueven los cambios tecnológicos, administrativos y operativos acoplando sus comportamientos a la calidad de las relaciones interpersonales. En efecto, la cultura es intangible percibida por las manifestaciones y percepciones de las subculturas dentro de la organización por medio de creencias, costumbres y normas formales o informales que generan sentido de pertenencia y obteniendo diferenciación con las demás empresas (Morales, 2010).

Las variables observadas fueron: Concepto del líder sobre el hombre, estructura de la organización, sistema cultural, clima organizacional en empresas de niveles del Estado, departamentales en los sectores de educación, comercial, financiero, construcción y salud,

también, empresas multinacionales. A la vez, se midió las macro tendencias con las variables de formalización. calidad de la interacción social (Morales, 2010).

4.3. Cultura organizacional y orientación al mercado

La declaración de una cultura organizacional fuerte, según Narver y Slater (1990), orientada al mercado produce comportamientos necesarios para la creación del valor superior para los clientes y los negocios establecida bajo los siguientes parámetros: “La orientación al cliente se refiere a la extensión en la cual la firma identifica a sus clientes y aprende la mejor manera de servirlos. La orientación competitiva está relacionada con el uso de las propias capacidades y fortalezas, y el conocimiento de las debilidades de los competidores; y la coordinación interfuncional con el nivel y la magnitud de la información que se comparte y coordina entre los diferentes niveles y funciones dentro de la organización”(Narver & Slater, 1990)

Los empleados se comprometen a la creación continua de valor superior para los clientes formando una cultura organizacional con el propósito de cumplir el objetivo de guiar a la organización hacia el objetivo de orientación al mercado, según Slater (2014), pues considera que las empresas pueden adoptar por un enfoque programático el cual una empresa utiliza programas de educación y cambios en la organización para intentar implantar la norma deseada de la creación continua de valor superior para los clientes. Un segundo enfoque es el enfoque "mercado-back", un enfoque experimental en el que una empresa de forma continua aprende de sus esfuerzos del día a día para crear y mantener un valor superior para los clientes y de esta manera se desarrolla de forma continua y se adapta a sus habilidades de atención al cliente de valor, recursos y procedimientos.

La teoría sugiere que ambos enfoques contribuyen a aumentar la orientación al mercado. Aunque las dos estrategias combinadas contribuyen con un efecto más grande adoptando y gestionando como una estrategia conjunta y coordinada para la creación de una orientación al mercado (S. Slater & Narver, 2014).

Los componentes de análisis de la cultura organizacional fundamentada en el comportamiento se conceptualiza por Narver y Slater(1990) en: orientación al cliente en el sentido de las necesidades tanto de los actuales y potenciales clientes objetivos y el uso de esos conocimientos para la creación de valor para el cliente; en segundo lugar, orientación al competidor entendido

como el conocimiento continuo de las capacidades y estrategias del director actual y potencial, satisfactores alternativos de los clientes de destino, y el uso de esos conocimientos en la creación de valor para el cliente y "coordinación interfuncional", la coordinación de todas las funciones en el negocio en la utilización del cliente y otra información de mercado para crear superiores valor para los clientes.

Por otro lado, en síntesis, Deshpande y Farley (1997) lo definió como: "El conjunto de procesos funcionales cruzados y actividades dirigidas a la creación y la satisfacción de los clientes a través de las necesidades de evaluación continua".

Las investigaciones empíricas detallan una relación positiva entre el mercado, la orientación y el rendimiento del negocio; además, los resultados sugieren que la orientación al mercado se relaciona positivamente con el rendimiento del negocio en todo tipo de mercados.

La orientación al mercado definida anteriormente como una cultura organizacional compuesta por tres elementos: 1) orientación al cliente, 2) orientación al competidor y 3) coordinación interfuncional (Narver y Slater, 1990) ha sido adaptada y empleada con distintos fines en organizaciones culturales como los museos. De tal modo, que "la orientación al mercado en el contexto de los museos es el resultado de cuatro constructos: 1) orientación al visitante o consumidor, 2) orientación al donante, 3) orientación al competidor y la 4) coordinación interfuncional" (Musto, 2008)(Ignacio et al., 2014).

En los elementos considerados hasta ahora que caracterizan la orientación al mercado se circunscriben al conjunto de las actividades propias del marketing para establecerse con la cultura organizacional orientada al mercado en las personas que conforman la organización y de esta manera influir en la satisfacción del consumidor.

En efecto, la orientación al mercado debe ser entendida como cultura de una organización, es decir, emanan los comportamientos y los compromisos para atraer la atención y lealtad de todas las funciones en la empresa; diferente de comportamientos producidos de manera continua en un conjunto de procesos y actividades separados de la cultura organizacional.

El principio central de la orientación al mercado es que cada persona en la organización entiende que todos y cada individuo y la función pueden, y deben, contribuir continuamente los conocimientos prácticos y el conocimiento para la creación de valor superior para los clientes. La

idea de que el valor del cliente se maximizará sólo si se operan funciones cruzadas en procesos y actividades como una norma.

Las relaciones entre orientación al mercado, cultura y marketing¹ inducen a mostrar a la orientación al mercado como la razón de la comercialización² al incorporar las habilidades y conocimiento de las áreas funcionales para registrar que el marketing es todo el negocio visto desde el punto de vista del cliente; dicho brevemente, si el propósito de cada individuo y sus funciones es permanecer comprometido y participando en la creación de valores superiores para el consumidor la implementación de la cultura se manifestará.

En la orientación al Mercado se advierte cuatro comportamientos relacionados con la creación superior de valor del cliente, así: claridad en su valor de la disciplina y su propuesta de valor y en esto claridad sobre orientación al mercado, posicionamiento y definición del negocio; trasciende a sus actuales clientes al perdurar después de ellos; cualquiera que sea el negocio cambia hacia una empresa de servicios; y la gestión en términos de clientes y empleados clave para la vida.

Varios autores consideran la orientación al mercado como un atributo implantado en la cultura de la organización (Kennedy, Goolsby, & Arnould, 2003) para facilitar la profunda transformación en los valores y normas de comportamiento y así desarrollar programas desde los altos niveles jerárquicos hacia la parte operativa para cambiar normas o crear normas nuevas (Gebhardt, Carpenter, & Sherry, 2006).

De otra forma, la cultura empresarial combina prácticas, símbolos o formas con valores y creencias entre los miembros de la organización con el fin de compartir un comportamiento adecuado a las condiciones de actuación ante una contingencia que requiera una decisión acorde a las políticas establecidas por la dirección de la empresa difundida a través de las acciones de comunicación de la empresa que orientan las capacidades de la empresa para lograr productos más diferenciados de la competencia y aportar mayor conocimiento y satisfacción a sus clientes

¹ El marketing es un campo dedicado a dar a conocer los productos y persuadir a la gente a elegir un producto específico sobre varios productos competidores.

² El objetivo de la comercialización es desarrollar una relación entre el cliente y el producto.

con resultados tales como nuevos productos y retención de clientes por largos periodos de tiempo y, como consecuencias, tener repercusiones en los rendimientos empresariales con incrementos en las ventas y en la cuota de mercado, por lo tanto, en la rentabilidad a largo plazo.(Bottala & Silva, 2012)

4.4. Desempeño Empresarial

La medida del desempeño organizacional se presenta con indicadores como el retorno sobre la inversión, el volumen de ventas y la participación en el mercado, otros también incluyen lealtad con el cliente, éxito de nuevos productos, igualmente, capacidades nucleares al servicio al cliente, satisfacción del cliente la calidad, la efectividad de la manufactura y la innovación (S. F. Slater & Narver, 1994); todas estas medidas tienen sus ventajas y desventajas y hay que hacer esfuerzos para ser medidos en la estrategia apropiada. Habría que decir también el desempeño tiene aspectos financieros relacionados con el mercado, la calidad y la responsabilidad social.

Kaplan y Norton (2012) complementan las medidas de desempeño relacionadas con los clientes, procesos internos, el aprendizaje y el crecimiento personal, también, señalan las estrategias que crean valor mediante la administración de activos intangibles como son las relaciones con los clientes, productos y servicios innovadores, procesos de operación y alta calidad, capacidades y conocimientos de la fuerza de trabajo, tecnología de la información y los vínculos con los clientes y proveedores, además, el clima organizacional que alienta la solución de problemas y el mejoramiento (Kaplan, 2012).

Con el fin de establecer una medida para la orientación al mercado se consideraron las decisiones estratégicas en la participación de la comercialización que hace énfasis en los clientes en comparación con la producción y el costo; como actividades dentro de esta función podemos entender que los temas centrales son: la orientación al cliente, mercadeo y rentabilidad con limitaciones en cada tema, por lo tanto, en la construcción del modelo se realizaron entrevistas personales con los administradores.

Se avanzó en un concepto de inteligencia de mercado el cual hace referencia a la recopilación y evaluación tanto de las necesidades centrales del cliente sobre las preferencias y las fuerzas, es decir, tareas y el macro ambiente que influye en la exigencia del cliente al concretar sus

necesidades. Con el enfoque de cada uno de los departamentos que participan en la actividad del negocio se concibe la idea de diseminación de inteligencia que se refiere al grado de intercambio de información de mercado dentro de una organización determinada, debe ser horizontal de modo interdepartamental y transmisión vertical de la formación del mercado con la característica de que puede ser formal o informalmente; también, observa otra medida como es la capacidad de respuesta a la inteligencia que se genera al divulgar la información.

La coordinación interfuncional alcanza un significado específico en la orientación al mercado, a saber, la coordinación en lo que respecta a las necesidades y deseos del mercado. En segundo lugar, aunque los clientes y competidores son dos actores externos importantes, la empresa debe también a equilibrar sus demandas con: las necesidades de otras partes interesadas externas (por ejemplo, regulador); y las fuerzas que dan forma a las necesidades y expectativas subyacentes dentro de un mercado (es decir, demográfica, política social y el cambio tecnológico). Por lo tanto, la diferencia principal parece estar en la amplitud de los actores considerados y nuestro deseo de centrarse en los factores que las necesidades de los clientes y la forma comportamiento competitivo.

La planificación se centra en las necesidades del mercado al identificar las necesidades de los segmentos de mercado y desarrollo de los programas de marketing que son acciones sobre la base de inteligencia de la velocidad de captura mercado y la coordinación con el cual se implementan los programas de marketing.

En el marco de la orientación del mercado de una empresa permite evaluar por delimitación de las necesidades actuales y futuras de los clientes, la difusión de la inteligencia y la capacidad de respuesta a la misma teniendo en cuenta sus características: un enfoque en el mercado en lugar de inteligencia del cliente expandido, un énfasis en una forma específica de coordinación interfuncional con respecto a la inteligencia de mercado, y un enfoque sobre las actividades relacionadas con el procesamiento de inteligencia en vez de los efectos de estas actividades (por ejemplo , rentabilidad).

Este énfasis en la exploración de todas las fuerzas es un tema central de la perspectiva de la orientación al mercado propuesto consta de los consumidores, competidores, distribución facilitadores como los minoristas y mayoristas, agentes de información, tales como consultores y

asociados comerciales, y las instituciones reguladoras, los cambios en el comportamiento de todas esas partes deben ser escaneados y analizados por el planificador de mercado.

Con la escala de medida de la orientación al mercado (Markor) se evalúa una unidad de negocios en donde: se involucra los departamentos de múltiples actividades de generación de inteligencia de mercado, difunde esta inteligencia verticalmente y horizontalmente a través de canales formales e informales, y desarrolla e implementa la comercialización programas sobre la base de la inteligencia generada. La clave de los atributos incluyen: un enfoque en los clientes de la unidad de negocios y las fuerzas que impulsan a sus necesidades y preferencias, artículos basados en la actividad sin tener en cuenta la filosofía de negocios y una delimitación de un mercado general factor de orientación y los factores de componentes asociados (a. K. Kohli, Jaworski, & Kumar, 1993).

Los elementos seleccionados para la medida de la orientación al mercado fueron 25 para su adecuación en la generación de información mediante entrevistas que incluye nueve relacionados con la inteligencia de mercados, ocho pertenecientes a diseminación y ocho componentes de capacidad de respuesta del mercado con el fin de evaluar: actividades de generación de información sobre el inteligencia de mercado de varios departamentos, difusión de esta inteligencia vertical y horizontalmente a través de canales formales e informales, y desarrollo e implementación de programas de comercialización sobre la base de la inteligencia generada . Estas caracterizaciones cumplen con: un enfoque en los clientes de la organización y las fuerzas que impulsan a sus necesidades y preferencias, acciones basadas actividades, no filosofía empresarial, y una delimitación de un factor de orientación general del mercado y factores componentes asociados.

El progreso de todas las unidades de negocios puede medirse para establecer su progreso y establecer una línea base de la orientación al mercado permitiendo aislar las dependencias problemáticas relacionadas con uno o más componentes de la orientación al mercado y hacer frente a deficiencias de los futuros esfuerzos de intervención.

La investigación de Robert E. Morgan y Carolyn A. Strong con empresas del sector industrial examinó las relaciones entre el rendimiento del negocio y seis dimensiones de la empresa enfocadas a la orientación estratégica determinadas como la agresividad, el análisis, la actitud

defensiva, futuridad, proactividad y grado de riesgo mediante una descripción de enfoque analítico y hallazgos empíricos.

La importancia de la estrategia del negocio la examina como la forma en que compite para conseguir los logros, al mismo tiempo, mantiene la ventaja competitiva y genera resultados en el rendimiento, con una concepción propia de pensamiento estratégico que actúa por deducción del análisis de fenómenos internos y externos para comprender la naturaleza de los procesos estratégicos enlazado con el proceso de rendimiento del negocio.

Anteriores investigaciones consideran la orientación estratégica a partir de tres puntos de vista: el enfoque narrativo, el enfoque de clasificación, y el enfoque comparativo. Los esfuerzos de aproximación narrativa para describir verbalmente el carácter global de la estrategia que es único para el evento, situación, y organización; el enfoque clasificatorio intenta detallar los argumentos conceptuales anteriores y posteriores empíricamente con la característica de presentar argumentos intergrupales lo cual impide cualquier investigación intragrupal; por ejemplo, que una empresa puede estar cursando ya sea un buscador, defensor, analizador o estrategia de reactor. El tercer enfoque para la evaluación a través de rasgos comunes a todas las empresas en términos de comparar la importancia a lo largo de las seis dimensiones específicas de orientaciones estratégicas empíricas.(Morgan & Strong, 2003).

Con el ánimo de disminuir el riesgo en las relaciones comerciales se implementa lo referido en la teoría de la agencia entre una principal, o sea, el propietario de los recursos y el agente, es decir, quienes realizan el trabajo; para comprender mejor es el accionista mientras el agente es la unidad estratégica, por lo tanto, deben mantenerse enfocado en la necesidad de conseguir operaciones rentables en la medida de la inversión de la compañía para obtener resultados financieros estos factores hacen parte de la orientación estratégica dentro de la empresa para perseguir el mercado; los agentes pueden ser autónomos para seguir sus cursos de acción en una determinada composición estratégica. Es decir, un agente puede decidir destacar particularmente los rasgos de agresividad, proactividad, y grado de riesgo en su estrategia, mientras que otro puede insistir en la defensiva, analítica, y los elementos futuros de su estrategia.

El enfoque convencional para el rendimiento del negocio, la evaluación ha sido enfatizar la rentabilidad, con mayor frecuencia medido por el retorno de la inversión, que es ampliamente

considerado como el más importante, aunque, el rendimiento del negocio es multidimensional en las medidas de la naturaleza y de contabilidad puede inducir a error a causa de su manejo inadecuado de intangibles y valoración incorrecta de las fuentes de ventaja competitiva. De la misma forma, las normas contables indican el valor de la compañía que deben ser combinados con los activos basados en el mercado en a fin de generar una evaluación más completa de los atributos del rendimiento de negocio.

La innovación en la forma de llevar los registros contables contando, además, con el comportamiento competitivo que exigen la orientación al cliente en la toma de decisiones de la organización por parte de los directivos exigiendo una articulación con el rendimiento del negocio basado en mercado (Morgan & Strong, 2003).

En el marco teórico se definen los siguientes conceptos acerca de la orientación estratégica:

Agresividad estratégica es principalmente la explotación y el desarrollo de los recursos más rápidamente que sus competidores. A continuación, agresividad diferencial se exige sustancial la inversión, se ha encontrado para explicar por qué ciertas empresas crean posiciones de mercado de nicho y obtener sostenidos los beneficios de tal desarrollo del mercado. De donde se infiere que, Hipótesis 1: La agresividad en la orientación estratégica de las empresas se relaciona positivamente con el rendimiento del negocio.

El análisis de la orientación estrategia implica la acumulación de conocimiento con el fin de estar anticipándose la empresa a los hechos que ocasiona la turbulencia de los mercados, De manera que, Hipótesis 2: Análisis de la orientación estratégica de las empresas se relaciona positivamente con el rendimiento del negocio.

La actitud defensiva en la orientación estratégica es comprendida en las empresas que marchan con procesos estables y de alta eficiencia con la creencia que la estabilidad puede darle mayor conocimiento y dominio de mercados, de modo que, sostienen una postura defensiva para mejorar las operaciones y la estrategia existentes, sin embargo, la gestión administrativa actúa para desarrollar capacidades necesarias y un costo justificable para superar a las empresas de la competencia; por esto es que, Hipótesis 3: La actitud defensiva en la orientación estratégica de las empresas se relaciona positivamente con el rendimiento del negocio.

El grado de riesgo que asume la empresa al escoger caminos de acción puede generar pérdidas o ganancias en situaciones de asignación de recursos y en la determinación de involucrarse en una estrategia competitiva. El grado de riesgo es intuitivo en la inversión financiera y de recursos humanos al pretender asumirlo de forma constructiva en busca de una oportunidad con niveles altos de rendimiento, sin embargo, la organización debe constituir como fortaleza la exploración y concebir un espíritu flexible de la creatividad y desobediencia a las reglas; en definitiva, Hipótesis 6: grado de riesgo en la orientación estratégica de las empresas se relaciona positivamente con el rendimiento del negocio.

5. Estrategia Metodológica

El marco muestral de la investigación lo componen la gerencia y los directores de empresas de familia de Boyacá, para ser abordados a través de un cuestionario estructurado aplicado a manera de encuesta, el cual está compuesto por las escalas de medida de orientación al mercado, cultura organizacional y desempeño empresarial, como los factores que constituyen el modelo teórico de investigación.

Para medir la orientación al mercado, se aplica un instrumento adaptado de las escalas MARKOR y MKTOR, desarrollado por Kohli y Jaworski (1990) y Narver y Slater (1990).

A partir de la conceptualización desarrollada, para la medición del desempeño escala tomada de Morgan & Strong (2003). de las empresas se seleccionan distintas variables que combinan elementos contables como el retorno de la inversión y el crecimiento en las ventas, y del mercado, como la cuota de mercado, la satisfacción del cliente, la posición competitiva y la retención de clientes, y un aspecto genérico como el resultado general de la empresa; con lo cual se sugiere que un buen desempeño mejora el resultado económico mediante un comportamiento favorable de compra por parte de los clientes (Anderson et al., 1994).

En consideración a las limitaciones de disponibilidad de los datos y acceso a las evaluaciones objetivas de desempeño, se usan juicios perceptuales de desempeño. Los estudios indican que hay validez en este enfoque donde se ha encontrado una alta correlación entre los indicadores objetivos y perceptuales (Dess y Robinson, 1984; Venkatraman y Ramanujam, 1986) para lo cual la evaluación de desempeño relativo a partir de los indicadores de referencia utilizados para la comparación, se determina con base a los principales competidores directores de las empresas consultadas. Desde este punto de vista teórico se considera que la identificación de un competidor se hace de manera categorial, donde una empresa denominada focal, observa a las otras empresas, para determinar el nivel de competitividad según las categorías competitivas definidas.

Para medir la cultura organizacional se utiliza el modelo de valores en competencia de Quinn y Rohrbaugh (1981, 1983), el cual refleja cuatro tipologías organizacionales: de desarrollo o adhocrática; de meta racional, propia de las organizaciones orientadas al mercado; centrado en

procesos internos, denominada jerárquica; y de recursos humanos, característico de empresas que valoran la tradición, el comportamiento, la participación y la confianza, denominada de grupo.

5.1 Actividades

5.1.1 Caracterización de las empresas.

Se realizó una selección de empresas de la región de Boyacá , en total 56 empresas, con características de empresas familiares, las cuales vía telefónica se ambientó con los colaboradores el objetivo de la encuesta y los fines que se perseguían , al final de varios barridos durante doce meses a partir septiembre de 2016 ,se logró obtener la respuesta completa de 18 encuestas, ya que varios de los encuestados en los barridos de verificación de la encuesta electrónica indicaron que eran demasiadas preguntas (85 en Total tiene la encuesta) o que contenían términos que desconocían, se realizó a través del link [:https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdcrkWn6eOtmUc2pU39f5LdzbfhPFh4n6AyrKN0L0JxuKGTVA/viewform#start=invite](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdcrkWn6eOtmUc2pU39f5LdzbfhPFh4n6AyrKN0L0JxuKGTVA/viewform#start=invite)..

Para el análisis descrito en a la tabla 1 se consideraron diez y ocho empresas, de las cuales: catorce (77.7%) son familiares y cuatro medianas empresas (22.2%), caracterizadas por la variable número de trabajadores, al encontrar empresas con hasta nueve trabajadores contratados 50%, hasta 50 trabajadores 22%, hasta 200 trabajadores 6% y más de 200 trabajadores 22%; del total manifestaron sus directivos estar internacionalizadas 22% y regionales el 78%.

Tabla.1. Descripción de las empresas encuestadas en Boyacá según características de conformación. 2016.

Empresa	Ciudad	Nombre Encuestado	Cargo	Es empresa de familia	Esta la empresa internacío-nalizada	Aproximadament e cuantos empleados tiene la empresa
Sueños de cristal accesorios	Medellín-Sucursal en Duitama	Daniela Sánchez	Socia	SI	NO	de 1 a 10 empleados
Sistemas integrados	Tunja	Orlando reyes	Gerente	SI	NO	de 1 a 10 empleados
Hotel Abadía	Sogamoso	Manuel López	Gerente	SI	SI	de 1 a 10 empleados
Corporación red región	Tunja	Edgar Manuel Vargas	Representante legal	NO	NO	de 1 a 10 empleados
Fabal SAS	Mongui Boyacá	Edgar ladino Sáenz	Gerente	NO	NO	de 1 a 10 empleados
Jotamar Ltda.	Tunja	Martín cruz Ramírez	Gerente	SI	NO	de 1 a 10 empleados
Espumas Boyacá	Tunja	Diana mayordomo	Dueña	SI	NO	de 1 a 10 empleados
Delhorno	Duitama	Wilson Lopez	Propietario	SI	NO	de 1 a 10 empleados
CEHIS	Tunja	Gabriela Escarria	Representante legal	SI	NO	de 1 a 10 empleados
Megaproyectos	Tunja	Fernando Bohórquez	Director	SI	SI	de 11 a 50 empleados
Pica flor factory	Tunja	Rosalba Ramírez	Propietaria	SI	NO	de 11 a 50 empleados
Foto Veracruz	Tunja	Flor María Mongradon	Administradora	SI	NO	de 11 a 50 empleados
Indarlandas	Tunja	Mery Zipa	Administradora	SI	NO	de 11 a 50 empleados
Eduardoño s.a.	Medellín - Sucursal en Aquitania	Diego Mendoza Lopez	Coordinador comercial	SI	SI	de 51 a 200 empleados
Clínica de los andes	Tunja	Amelia Valbuena	Asistente de gerencia	NO	NO	Más de 200 empleados
Interrapidísimo	Tunja	Diana Suarez	Auxiliar administrativa	SI	SI	Más de 200 empleados
Gestor consulting group	Sogamoso	Carlos parra	Cofundador	SI	NO	Más de 200 empleados
Comfaboy	Tunja	Carolina Ávila	Analista	NO	NO	Más de 200 empleados

Fuente: Empresas de Boyacá

Para la verificación de la confiabilidad de la encuesta se calcula el Alfa de Cronbach, buscando que sea mayor a 0.6, para que sea una confiabilidad aceptable.

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[1 - \frac{\sum Vi}{Vt} \right]$$

En donde k es el número de Ítems

Vi es la varianza independiente

Vt la varianza total

Se clasifican las preguntas por factores y se utiliza el programa estadístico SPSS con los datos de las respuestas, para hallar los alfa y correlación de Spearman por factor y el nivel de significancia, correlación entre las variables con la correlación de Pearson.

Con la correlación de Spearman calculamos el nivel de confianza de la encuesta, en razón, a que el programa exige una muestra igual o mayor a 30 datos; pero en nuestro caso solo se cuenta con 18, lo cual es aceptable a las condiciones en esta correlación. Tomando valores superiores a 0.6 como confiabilidad alta. Identificando que en orientación a la competencia su valor de alfa de Cronbach es de 0.308 indicándonos que para las empresas en Boyacá este factor es el de menor relevancia.

Tabla 1. Resultados por factor alfa de Cronbach según SPSS.2016.

Factor	Alfa de Cronbach	N de elementos
Orientación al competencia	0,308	4
Orientación al cliente	0,901	6
Coordinación interfuncional	0,827	5
Capacidad de respuesta de la empresa	0,756	9
Generación de información sobre el mercado	0,936	6
Diseminación de la información en la empresa	0,897	5
Desempeño empresarial	0,962	7
Cultura organizacional	0,896	16

Fuente: Datos empresas de Boyacá calculadas por SPSS. Cálculos propios.

Resultándonos que en su mayoría los factores presentan respuestas muy alta confiabilidad ya que su alfa es mayor que 0.84, especialmente el factor “desempeño empresarial”, “generación de información sobre el mercado”, “orientación al cliente”, “cultura organizacional”. Lo cual os relaciona positivamente los aspectos principales a evaluar con el objetivo de esta investigación: Determinar si la cultura organizacional tiene relación positiva en el nivel de orientación al

mercado de las empresas de familia. Establecer si la cultura organizacional tiene relación positiva en el desempeño de las empresas de familia.

5.1.2 Alfas por factor

5.1.2.1 Factor orientación a la competencia.

En el análisis del factor orientación a la competencia se analizaron las preguntas de la 1 a la 4. En la valoración de este factor en la escala de Likert, se calificó el promedio matemático 3.4/5.0 considerando que 5.0 están más de acuerdo a la orientación a la competencia; en la apreciación de los empresarios fue igual o mayor a 4 en las preguntas relacionadas (tabla 3, preguntas A.2 y A.4) con la cercanía a los clientes como ventaja competitiva y menos a 3 en las preguntas relacionadas (tabla 3, preguntas A.1 y A.3) con el seguimiento a las estrategias de la competencia, lo anterior es evidenciable con los resultados de la correlación total corregida y el alfa de Cronbach.

Tabla 2. Alfa del factor orientación a la competencia según SPPS.2016.

Estadísticas de total de elemento ORIENTACIÓN A LA COMPETENCIA	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
A. 1. El personal de ventas regularmente comparte información con la empresa respecto a la estrategia de los competidores.	11,944	4,291	-0,046	0,494
A. 2. La empresa responde rápidamente a las acciones de la competencia que suponen una amenaza para ella.	11,278	2,683	0,418	-,132a
A. 3. La gerencia de la empresa regularmente estudia y analiza las fortalezas y estrategias de la competencia.	11,556	4,144	-0,018	0,466
A. 4. La empresa piensa en los clientes y se dirige a ellos cuando tiene la oportunidad de lograr una ventaja frente a la competencia	10,889	3,399	0,444	-,020a

Fuente: Datos empresas de Boyacá calculadas por SPPS. Cálculos propios.

Los resultados obtenidos en las 4 preguntas de este factor presentan un alfa bajo, la pregunta “El personal de ventas regularmente comparte información con la empresa respecto a la

estrategia de los competidores.” Reporta una baja correlación en este factor (-0,046) indicando que no aporta a medir el factor “ORIENTACIÓN A LA COMPETENCIA”. De igual manera “La gerencia de la empresa regularmente estudia y analiza las fortalezas y estrategias de la competencia.”

El valor es negativo debido a una covarianza promedio negativa entre elementos. Esto viola los supuestos del modelo de fiabilidad. Por otra parte, del ejercicio de interacción con los encuestados se indica que como son pequeñas empresas aun dedica poco tiempo al análisis de estrategias profundas sobre la competencia, muchos de ellos desconocen la totalidad de sus competidores.

5.1.2.2 Factor Orientación al Cliente.

En el análisis del factor orientación al cliente se analizaron las preguntas de la 5 a la 10. En la valoración de este factor en la escala de Likert reflejado en la correlación, se calificó el promedio matemático 4.1/5.0 considerando que 5.0 están más de acuerdo a la orientación al cliente; en la apreciación de los empresarios fue igual o mayor a 4 en las preguntas (tabla 4, preguntas B.6 y B.7) del enfoque a la satisfacción del cliente y a responder rápidamente a sus requerimientos y menos a 3 en las preguntas (tabla 4, preguntas B.9 y B.10) del seguimiento a la medición de la satisfacción del cliente y el servicio posventa.

Tabla 3. Alfa del factor Orientación al Cliente según SPSS. 2016.

Estadísticas de total de elemento ORIENTACIÓN AL CLIENTE	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
B. 5. Los objetivos de la empresa están enfocados a la satisfacción de los clientes.	20,167	22,147	0,609	0,903
B. 6. Constantemente la empresa analiza el nivel de compromiso y orientación para servir las necesidades de sus clientes.	20,5	17,676	0,884	0,859
B. 7. La estrategia de la empresa está dirigida a obtener una ventaja competitiva basada en la comprensión de las necesidades de los clientes	20,444	19,908	0,826	0,875

B. 8. Las estrategias de la empresa están orientadas por las creencias sobre cómo esta puede crear valor para los clientes.	20,611	18,958	0,699	0,888
B. 9. la empresa mide la satisfacción del cliente sistemática y frecuentemente.	21	16,941	0,774	0,879
B. 10. La empresa le da mucha importancia al servicio posventa.	20,889	17,752	0,701	0,891

Fuente: Datos empresas de Boyacá calculadas por SPPS. Cálculos propios.

Los resultados obtenidos en las 6 preguntas de este factor presentan un alfa muy alto de confiabilidad en todas sus preguntas es mayor a 0.84 la pregunta “Los objetivos de la empresa están enfocados a la satisfacción de los clientes.” Reporta mayor correlación en este factor (0.903) indicando que aporta a medir el factor “ORIENTACIÓN AL CLIENTE”. De igual manera las otras preguntas del factor, en la cuales se relaciona con la literatura Slater y Narver (1994) en donde se mencionan como la orientación al mercado es su orientación al cliente representando una dimensión estratégica al entender la cadena de valor total del cliente y actualizar permanentemente la información para mejorar la satisfacción y permitir entregar un valor adicional.

Estas empresas pequeñas y familiares centran su propuesta de valor en la atención personalizada para satisfacer a sus clientes con la creación superior de valor del cliente y casi crean un vínculo más allá de lo comercial con sus clientes, tal como lo indica Morgan & Strong (2003), sobre la orientación al cliente en la toma de decisiones de la organización por parte de los directivos exigiendo una articulación con el rendimiento del negocio basado en mercado.

5.1.2.3 Factor Coordinación Interfuncional.

En el análisis del factor Coordinación Interfuncional se analizaron las preguntas de la 11 a la 15. En la valoración de este factor en la escala de Likert manifestado en la correlación, se calificó el promedio matemático 3.8/5.0 considerando que 5.0 están más de acuerdo con la coordinación interfuncional; en la apreciación de los empresarios fue igual o mayor a 4 en las preguntas (tabla 5, preguntas C.12 a C.15) del enfoque a la satisfacción del cliente y la difusión

de la información para toma de decisiones y menos a 3 en la pregunta (tabla 5, pregunta C.11) del seguimiento a clientes potenciales.

Tabla 4. Alfa del factor Coordinación Interfuncional según SPPS. 2016.

Estadísticas de total de elemento COORDINACIÓN INTERFUNCIONAL	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
C. 11. Los directivos de todas las dependencias que componen la empresa regularmente visitan sus clientes actuales y potenciales.	15,389	9,31	0,168	0,899
C. 12. La empresa amablemente informa sobre las experiencias con los clientes (éxito y fracaso) a todas sus dependencias.	15	6,235	0,737	0,756
C. 13. Todas las dependencias de la empresa están integradas y coordinadas para servir las necesidades de los mercados objetivos.	15	6,353	0,782	0,742
C. 14. Todos los directivos de la empresa comprenden cómo cada actividad de la misma puede contribuir a crear valor para el cliente	14,889	6,81	0,794	0,746
C. 15. Las diferentes unidades de negocio se ayudan para contribuir con la empresa.	14,611	6,958	0,691	0,773

Fuente: Datos empresas de Boyacá calculadas por SPPS. Cálculos propios.

Los resultados obtenidos en las 5 preguntas de este factor presentan un alfa alto de confiabilidad en todas sus preguntas el alfa esta entre 0.64 a 0.83, estas preguntas corroboran lo que señalan Narver & Slater (1990) con respecto al factor coordinación interfuncional tiene el nivel y la magnitud de la información que se comparte y coordina entre los diferentes niveles y funciones dentro de la organización, en su mayoría por el tamaño de las empresas una personas realiza varias labores de departamentos directivos .

la pregunta “Los directivos de todas las dependencias que componen la empresa regularmente visitan sus clientes actuales y potenciales.” Reporta menor correlación en este factor (0.164) indicando que no aporta a medir el factor “COORDINACIÓN INTERFUNCIONAL”.

5.1.2.4 Factor Capacidad de Respuesta de la Empresa.

En el análisis del factor capacidad de respuesta de la empresa se analizaron las preguntas de la 16 a la 24. En la valoración de este factor en la escala de Likert demuestra en la correlación que en las respuesta de las preguntas D.16 y D.20 fue menor que 3.0 debido a que la capacidad de respuesta es mínima con respecto al seguimiento a la competencia, en general el factor se calificó el promedio matemático 3.7/5.0 considerando que 5.0 están más de acuerdo con la capacidad de respuesta de la empresa, por el contrario en la apreciación de los empresarios fue igual o mayor a 4 en las preguntas (tabla 6, preguntas. D17 al D.19 y de la D.21 a la D.24) indicando que la atención inmediata está dirigida a la respuesta de los requerimientos del cliente.

Tabla 5. Alfa del factor Capacidad de Respuesta de la Empresa según SPPS. 2016.

Estadísticas de total de elemento CAPACIDAD DE RESPUESTA DE LA EMPRESA	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
D. 16. Las dependencias intercambian de forma fluida opiniones para decidir cómo responder a los cambios en el precio de la competencia.	29,944	23,585	0,272	0,757
D. 17. La empresa no admite razones para ignorar los cambios en las necesidades de productos o servicios de los clientes.	30,222	19,359	0,42	0,749
D. 18. La empresa periódicamente revisa lo que se está haciendo en cuanto a los productos o servicios que se están desarrollando para verificar si están acordes con los deseos de los clientes.	29,556	22,732	0,558	0,724
D. 19. Las dependencias de la empresa se reúnen regularmente para planificar respuestas a cambios del entorno.	29,889	22,458	0,523	0,725
D. 20. Si la competencia lanza una campaña intensiva a nuestros clientes objetivo, la empresa desarrolla una respuesta inmediata	30,389	22,84	0,205	0,781
D. 21. La empresa se preocupa por coordinar las actividades y funciones de las distintas dependencias que la conforman.	29,5	21,324	0,746	0,7

D. 22. La empresa sabe el potencial de ventas y la rentabilidad de cada uno de sus productos.	29,5	21,324	0,419	0,737
D. 23. La empresa tiene un plan de mercadeo a largo plazo estructurado formalmente, constituido por planes anuales para su ejecución.	29,778	21,124	0,558	0,715
D. 24. Si el cliente desea que le modifiquen un producto o servicio para estar más satisfecho, las dependencias que tienen que ver con este producto o servicio buscan satisfacer su solicitud.	29,667	22	0,601	0,716

Fuente: Datos empresas de Boyacá calculadas por SPPS. Cálculos propios.

Los resultados obtenidos en las 9 preguntas de este factor presentan un alfa alto de confiabilidad en todas sus preguntas el alfa esta entre 0.64 a 0.83, la pregunta “Las dependencias intercambian de forma fluida opiniones para decidir cómo responder a los cambios en el precio de la competencia.” y “Si la competencia lanza una campaña intensiva a nuestros clientes objetivo, la empresa desarrolla una respuesta inmediata” Reporta menor correlación en este factor (0.272 y 0.25) indicando que no aporta a medir el factor “CAPACIDAD DE RESPUESTA DE LA EMPRESA” y coincide con la relación encontrada en el factor sobre la orientación a la competencia.

5.1.2.5 Factor Generación de Información sobre el Mercado.

En el análisis del factor generación de información sobre el mercado se analizaron las preguntas de la 25 a la 30. En la valoración de este factor en la escala de Likert, se calificó el promedio matemático 3.2/5.0 considerando que 5.0 están más de acuerdo a la generación de información sobre el mercado; esto es, para los empresarios boyacenses es baja la importancia dedicada a la investigación de mercados, igualmente, del retorno e identificación de clientes potenciales.

Tabla 6. Alfa del factor Generación de Información sobre el Mercado según SPPS. 2016.

Estadísticas de total de elemento GENERACIÓN DE INFORMACIÓN SOBRE EL MERCADO	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
E. 25. La empresa realiza frecuentemente investigaciones dirigidas a sus clientes para conocer qué productos /servicios necesitarán en un futuro.	16,111	20,81	0,892	0,914
E. 26. La empresa utiliza como fuente para la toma de decisiones los resultados de sus investigaciones de mercado.	16	20,353	0,805	0,925
E. 27. La empresa es capaz de detectar rápidamente cambios en las preferencias de los clientes	15,889	20,458	0,871	0,916
E. 28. La empresa contacta periódicamente a sus clientes para conocer su percepción sobre la calidad de sus productos y servicios	16	22,588	0,748	0,931
E. 29. La empresa desarrolla sistemas para detectar cambios fundamentales en la industria (competencia, tecnología, regulación)	16,056	22,644	0,701	0,937
E. 30. La empresa periódicamente revisa el efecto probable de los cambios en el entorno sobre sus clientes	16,056	20,526	0,849	0,919

Fuente: Datos empresas de Boyacá calculadas por SPPS. Cálculos propios.

Los resultados obtenidos en las 6 preguntas de este factor presentan un alfa muy alto de confiabilidad en todas sus preguntas el alfa esta sobre 0,9 todas las preguntas aportan a medir la generación de información sobre la empresa ya que su correlación y alfa son altas.

Como se mencionaba en el factor anterior, dado que una persona puede desempeñar varios cargos directivos y la orientación al cliente del factor 2, permite conocimiento específico sobre los requerimientos en el mercado y así tener respuestas al mismo.

5.1.2.6 Factor Diseminación de la Información en la Empresa.

En el análisis del factor diseminación de la información en la empresa se analizaron las preguntas de la 31 a la 35. En la valoración de este factor en la escala de Likert reflejado en la correlación, se calificó el promedio matemático 3.4/5.0 considerando que 5.0 están más de

acuerdo a la diseminación de la información; es decir, nos muestra que los empresarios en Boyacá consideraron del mismo modo que con la información disponible es suficiente para evitarse la investigación de mercados, en consecuencia, desconocen la tendencia del mercado, la competencia y la posventa.

Tabla 7. Alfa del factor Diseminación de la Información en la Empresa según SPPS. 2016.

Estadísticas de total de elemento DISEMINACIÓN DE LA INFORMACIÓN EN LA EMPRESA	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
F. 31. Hay encuentros periódicos de las dependencias de la empresa para discutir sobre las tendencias y desarrollo del mercado	13,889	16,222	0,736	0,877
F. 32. El personal de marketing dedica tiempo para discutir sobre las necesidades de los clientes con las otras dependencias.	13,944	16,526	0,789	0,866
F. 33. Cuando le sucede algo importante a un cliente toda la empresa conoce esta información en un corto periodo de tiempo.	13,778	17,007	0,723	0,88
F. 34. Los datos sobre la satisfacción de los clientes son distribuidos a todos los niveles de la empresa de forma regular	14,056	16,761	0,687	0,888
F. 35. Cuando un área de la empresa detecta aspectos importantes sobre los competidores rápidamente alerta a las otras áreas.	13,667	16,118	0,802	0,862

Fuente: Datos empresas de Boyacá calculadas por SPPS. Cálculos propios.

Los resultados obtenidos en las 5 preguntas de este factor, presentan un alfa muy alto de confiabilidad en todas las respuestas, el alfa esta sobre 0,084 todas las preguntas aportan a medir al factor “DISEMINACIÓN DE LA INFORMACIÓN EN LA EMPRESA”

Dado que son empresas pequeñas y familiares por cultura organizacional la información fluye rápidamente entre los integrantes y les permite prepararse para dar rápidas respuestas a los requerimientos del mercado.

5.1.2.7 Factor Desempeño Empresarial.

En el análisis del factor desempeño empresarial se analizaron las preguntas de la 36 a la 42. En la valoración de este factor en la escala de Likert reflejado en la correlación, se calificó el promedio matemático 3.5/5.0 considerando que 5.0 están más de acuerdo al desempeño empresarial; en la apreciación de los empresarios (tabla 9) sobre posicionamiento competitivo en el cual están de acuerdo, a excepción de la respuesta a la pregunta G.39 en la que exponen menor retención de clientes.

Tabla 8. Alfa del factor Desempeño Empresarial según SPPS. 2016.

Estadísticas de total de elemento DESEMPEÑO EMPRESARIAL	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
G. ¿Cómo marca el desempeño de la empresa en el último año, con relación a su mayor o directo competidor en términos de: [36? Se ha incrementado la cuota de mercado.]	21,667	36,706	0,91	0,952
G. ¿Cómo marca el desempeño de la empresa en el último año, con relación a su mayor o directo competidor en términos de: [37? Se ha mejorado la satisfacción del cliente]	21,278	38,33	0,852	0,956
G. ¿Cómo marca el desempeño de la empresa en el último año, con relación a su mayor o directo competidor en términos de: [38? Se ha logrado una mejor posición competitiva]	21,222	36,889	0,89	0,953
G. ¿Cómo marca el desempeño de la empresa en el último año, con relación a su mayor o directo competidor en términos de: [39? Se ha incrementado la tasa de retención de clientes.]	21,5	39,794	0,697	0,968
G. ¿Cómo marca el desempeño de la empresa en el último año, con relación a su mayor o directo competidor en términos de: [40? Se ha logrado crecimiento en las ventas]	21,667	36,706	0,91	0,952

G. ¿Cómo marca el desempeño de la empresa en el último año, con relación a su mayor o directo competidor en términos de: [41? Se ha mejorado el retorno de la inversión]	21,556	35,673	0,899	0,953
G. ¿Cómo marca el desempeño de la empresa en el último año, con relación a su mayor o directo competidor en términos de: [42? Se ha logrado un mejor desempeño general de la empresa.]	21,444	38,026	0,903	0,953

Fuente: Datos empresas de Boyacá calculadas por SPPS. Cálculos propios.

Los resultados obtenidos en las 7 preguntas de este factor presentan un alfa muy alto de confiabilidad y correlación en todas las respuestas, el alfa esta sobre 0,084 todas las preguntas aportan a medir la factora “DESEMPEÑO EMPRESARIAL”, algunas de las empresas encuestadas han recibido exaltaciones de la cámara de comercio y de la gobernación de Boyacá por su desempeño empresarial

5.1.2.8 Factor Cultura Organizacional.

En el análisis del factor cultura organizacional se analizaron las preguntas de la 43 a la 58. En la valoración de este factor en la escala de Likert reflejado en la correlación, se calificó el promedio matemático 4.1/5.0 considerando que 5.0 están más de acuerdo a la cultura organizacional; en general, las empresas familiares en Boyacá han transmitido a sus integrantes los elementos de la cultura organizacional justificado en las cifras de la tabla 10, así mismo, sus comportamientos estuvieron orientados a la sostenibilidad en el mercado y al cliente.

Tabla 9. Alfa del factor Cultura Organizacional según SPPS. 2016.

Estadísticas de total de elemento CULTURA ORGANIZACIONAL	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
43. La empresa se caracteriza por ser como una extensión de la familia.	60,111	77,399	0,482	0,892
44. La empresa es dinámica y emprendedora.	60,167	72,265	0,763	0,882

45. La empresa está orientada a la producción.	60,278	73,742	0,537	0,891
46. La empresa es formal y estructurada.	59,833	78,382	0,433	0,893
47. Lo más importante en la empresa es la cohesión y la moral del grupo.	60,167	68,853	0,875	0,876
48. Lo más importante en la empresa es el crecimiento y la adquisición de nuevos recursos.	60,111	73,163	0,732	0,883
49. Lo más importante en la empresa es la competitividad y el logro.	60	74,824	0,692	0,885
50. Lo más importante en la empresa es la estabilidad.	59,833	75,324	0,605	0,888
51. Los directivos de la empresa se caracterizan por ser mentores o maestros.	60,111	72,693	0,706	0,884
52. Los directivos de la empresa se caracterizan por ser emprendedores, innovadores y tomadores de riesgo.	60,222	75,359	0,635	0,887
53. Los directivos de la empresa se caracterizan por ser Técnicos, jefes conservadores.	60,556	80,732	0,125	0,91
54. Los directivos de la empresa se caracterizan por ser coordinadores, organizadores o administradores.	60,111	76,222	0,473	0,892
55. El factor cohesionador de la empresa es la lealtad y la tradición.	60,444	82,497	0,062	0,91
56. El factor cohesionador de la empresa es el compromiso con la innovación y el desarrollo.	60,278	73,154	0,707	0,884
57. El factor cohesionador de la empresa es el logro de las metas y las tareas.	59,889	74,458	0,758	0,884
58. El factor cohesionador de la empresa son las reglas y políticas formales.	60,389	72,487	0,715	0,883

Fuente: Datos empresas de Boyacá calculadas por SPPS. Cálculos propios.

Los resultados obtenidos en las 16 preguntas de este factor presentan un alfa muy alto, las preguntas “Los directivos de la empresa se caracterizan por ser Técnicos, jefes conservadores.” y la pregunta “El factor cohesionador de la empresa es la lealtad y la tradición”, Reportan una baja correlación en este factor (0.125 y 0.062) indicando que no aporta a medir el factor “CULTURA ORGANIZACIONAL”.

5.1.3 Nivel de significancia y Correlación entre factores

Hallar el nivel de significancia y correlación entre los factores se realiza simulación con el programa estadístico SPSS con la sumatoria de factores menos el factor en estudio y aplicando correlación de Pearson, dadas las condiciones que da la aplicación de la escala de Likert en solo 18 empresas de muestras.

De acuerdo a la tabla 11 todos los factores tienen correlación y significancia entre sí, representado mayor relevancia la correlación de Pearson entre los siguientes factores:

- Factor orientación a la competencia tiene alta correlación con los factores generación de información sobre el mercado y cultura organizacional, teniendo en cuenta la calificación del empresario e la escala de Likert evidencia la debilidad en los estudios de mercado, sobre el entorno.
- Factor orientación al cliente tiene alta correlación con coordinación interfuncional, generación de información, cultura organizacional, siendo esta correlación relévate para el objeto de esta investigación.
- Factor coordinación interfuncional tiene alta correlación con orientación al cliente, generación de información del mercado, la significa de la relación permite evidenciar el enfoque a los clientes de las empresas Boyacá y la relevancia en el conocimiento del mercado que es una de las falencias de estas empresas.

De igual forma la correlación y significación de la tabla 11 de los siguientes cinco factores evidencian alta correlación y significancia relevantes para la investigación y evidencia la relación entre cultura, desempeño y orientación al mercado:

- Factor capacidad de respuesta de la empresa tiene alta correlación orientación al cliente, generación de información, diseminación de la información sobre el mercado, cultura organizacional.
- Factor generación de información sobre el mercado tiene alta correlación con orientación al cliente, orientación al cliente, diseminación de la información

- Factor diseminación de la información en la empresa tiene alta correlación con orientación a la cliente, coordinación interfuncional, generación de información sobre el mercado, desempeño organizacional
- Factor desempeño organizacional tiene alta correlación con diseminación de la información.
- Factor cultura organizacional tiene alta correlación con orientación al cliente.

Tabla 10 Tabla de correlación entre factores según SPPS. 2016.

		Correlaciones							
		Total_ ORIENTACIÓN A LA COMPETENCIA	TotalB- ORIENTACIÓN AL CLIENTE	TotalC COORDINACIÓN INTERFUNCIONAL	Total_D CAPACIDAD DE RESPUESTA DE LA	Total_E GENERACIÓN DE INFORMACIÓN	Total_F DISEMINACIÓN DE LA INFORMACIÓN	Total_G DESEMPEÑO EMPRESARIAL	Total_CO CULTURA ORGANIZACIONA L
Total_ ORIENTACIÓN A LA COMPETENCIA	Correlación de Pearson	1	,602**	,528*	,450	,496*	,643**	,490*	,707**
	Sig. (bilateral)		,008	,024	,061	,036	,004	,039	,001
	N	18	18	18	18	18	18	18	18
TotalB ORIENTACIÓN AL CLIENTE	Correlación de Pearson	,602*	1	,748**	,745*	,690**	,707**	,508*	,667**
	Sig. (bilateral)	,008		,000	,000	,002	,001	,031	,002
	N	18	18	18	18	18	18	18	18
TotalC COORDINACIÓN INTERFUNCIONAL	Correlación de Pearson	,528*	,748**	1	,628*	,675**	,641**	,221	,482*
	Sig. (bilateral)	,024	,000		,005	,002	,004	,379	,043
	N	18	18	18	18	18	18	18	18
Total_D CAPACIDAD DE	Correlación de Pearson	,450	,745**	,628**	1	,681**	,610**	,417	,698**

RESPUESTA DE LA EMPRESA	Sig. (bilateral)	,061	,000	,005		,002	,007	,085	,001
	N	18	18	18	18	18	18	18	18
Total_E GENERACIÓN DE INFORMACIÓN SOBRE EL MERCADO	Correlación de Pearson	,496*	,690**	,675**	,681*	1	,812**	,540*	,475*
	Sig. (bilateral)	,036	,002	,002	,002		,000	,021	,047
	N	18	18	18	18	18	18	18	18
Total_F DISEMINACIÓN DE LA INFORMACIÓN EN LA EMPRESA	Correlación de Pearson	,643*	,707**	,641**	,610*	,812**	1	,612**	,565*
	Sig. (bilateral)	,004	,001	,004	,007	,000		,007	,015
	N	18	18	18	18	18	18	18	18
Total_G DESEMPEÑO EMPRESARIAL	Correlación de Pearson	,490*	,508*	,221	,417	,540*	,612**	1	,361
	Sig. (bilateral)	,039	,031	,379	,085	,021	,007		,142
	N	18	18	18	18	18	18	18	18
Total_CO CULTURA ORGANIZACIONAL	Correlación de Pearson	,707*	,667**	,482*	,698*	,475*	,565*	,361	1
	Sig. (bilateral)	,001	,002	,043	,001	,047	,015	,142	
	N	18	18	18	18	18	18	18	18

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

* . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

Teniendo como referencia la clasificación de Guilford podemos establecer de la correlación entre factores:

Tabla 11 clasificación de Guilford

$r=1$	Correlación perfecta
$0.8 < r < 1$	Correlación muy alta
$0.6 < r < 0.8$	Correlación alta
$0.4 < r < 0.6$	Correlación moderada
$0.2 < r < 0.4$	Correlación baja
$0 < r < 0.2$	Correlación muy baja
$r=0$	Correlación nula

El factor Orientación a la competencia presenta alta correlación y significancia con los factores:

- Orientación al cliente con una correlación de 0.602 y una significancia de 0.008
- Diseminación de la información en la empresa con una correlación de 0.643 y una significancia de 0.004.
- Cultura organizacional con una correlación de 0.707 y una significancia de 0.001, siendo esta ultima la de mayor significancia

Lo anterior evidenciando la alta relación mencionada de los autores: Narver y Slater (1990), Kholi y Jaworski (1993) sobre el factor cultura organizacional en las empresas familiares en donde la atención al cliente es personalizada y debido al tamaño y la interfuncionalidad de los integrantes permanente la fluencia de la información en la organización.

El factor Orientación al cliente presenta alta correlación y significancia con los factores, de mayor correlación significativa y aporte para la investigación:

- Coordinación Interfuncional con una correlación de 0.748 y una significancia de 0.000
- Capacidad de Respuesta de la Empresa con una correlación de 0.745 y una significancia de 0.000
- Diseminación de la información en la empresa con una correlación de 0.707 y una significancia de 0.001
- Generación de información sobre el mercado con una correlación de 0.690 y una significancia de 0.002
- Cultura organizacional con una correlación de 0.607 y una significancia de 0.002

- Orientación a la competencia con una correlación de 0.602 y una significancia de 0.008

El factor generación de información sobre el mercado presenta alta correlación y significancia con los factores:

- Orientación al cliente con una correlación de 0.748 y una significancia de 0.024
- Coordinación Interfuncional con una correlación de 0.748 y una significancia de 0.000
- Diseminación de la información en la empresa con una correlación de 0.641 y una significancia de 0.004.
- Capacidad de Respuesta de la Empresa con una correlación de 0.628 y una significancia de 0.005

Estos tres aspectos relacionados directamente como los indica Jaworski y Kohli (1993) con respecto al valor agregado que da la empresa para adaptarse al mercadeo y actuar sobre la base de los conocimientos adquiridos.

El factor capacidad de respuesta de la empresa presenta alta correlación y significancia con los factores:

- Orientación al cliente con una correlación de 0.745 y una significancia de 0.000
- Cultura organizacional con una correlación de 0.698 y una significancia de 0.001
- Generación de información sobre el mercado con una correlación de 0.681 y una significancia de 0.002
- Coordinación Interfuncional con una correlación de 0.628 y una significancia de 0.005
- Diseminación de la información en la empresa con una correlación de 0.610 y una significancia de 0.007

En Jaworski y Kohli (1993) son autores que sugieren una relación causal entre la generación y la difusión de la información por un lado y la capacidad de respuesta en el otro, en consecuencia, al entendido común de la información se ha desarrollado en lo relacionado con las necesidades del cliente, la difusión en la organización.

El factor generación de información sobre el mercado presenta alta correlación y significancia con los factores:

- Diseminación de la información en la empresa con una correlación de 0.812 y una significancia de 0.002.
- Orientación al cliente con una correlación de 0.690 y una significancia de 0.002
- Capacidad de Respuesta de la Empresa con una correlación de 0.681 y una significancia de 0.002
- Coordinación Interfuncional con una correlación de 0.675 y una significancia de 0.002

El factor Diseminación de la información sobre el mercado presenta alta correlación y significancia con los factores:

- Generación de información sobre el mercado con una correlación de 0.812 y una significancia de 0.000
- Orientación al cliente con una correlación de 0.707 y una significancia de 0.001
- Orientación a la competencia con una correlación de 0.643 y una significancia de 0.004
- Coordinación Interfuncional con una correlación de 0.641 y una significancia de 0.004
- Desempeño empresarial con una correlación de 0.612 y una significancia de 0.007
- Capacidad de Respuesta de la Empresa con una correlación de 0.610 y una significancia de 0.007

El factor Desempeño empresarial presenta alta correlación y significancia con los factores:

- Diseminación de la información en la empresa con una correlación de 0.612 y una significancia de 0.007 siendo la de mayor correlación significativa.

El factor Cultura organizacional presenta alta correlación y significancia con los factores:

- Orientación a la competencia con una correlación de 0.707 y una significancia de 0.001
- Capacidad de Respuesta de la Empresa con una correlación de 0.698 y una significancia de 0.001
- Orientación al cliente con una correlación de 0.667 y una significancia de 0.002

De lo anterior se puede inferir que la cultura organizacional en estas empresas familiares está relacionada en mayor medida con su ideologías y políticas relacionadas en la atención al cliente y de la información recolectada como responden a ellos para mantenerse, adaptarse y transformarse.

Una cultura fuerte facilita la comprensión de la estrategia de negocio por los empleados y motiva conductas de apoyo mediante la socialización miembros a través de la tutoría, la narración, y el ejemplo. En empresas como Jotamar, Indarlanadas, foto Veracruz, espumas Boyacá , Pica Flor Factory , CEHIS tienen en común que son empresas tradicionalmente familiares, en los cuales sus directivos son por tradición integrantes de una misma familia se evidencia poco conocimiento sobre la orientación a la competencia , una alta coordinación interfuncional y relación estrecha con sus clientes , generando lealtad con ellos y acuerdos de mutuo beneficio que les permiten mantenerse en el mercado , con el compromiso de todos los integrantes de organización por sus lazos de familia , ya que en la cultura de estas organizaciones tiene una alta orientación a las necesidades de sus clientes

Interrrapidisimo ,Megaproyectos, consulting group ,sistemas integrados, son ejemplos de empresas familiares firmemente instituidas y dirigidas con procesos de gobierno mediante los consejos de administración independientes, los consejos familiares participativos y las asambleas periódicas, enfatizan la comunicación familiar, la gestión de conflictos, el desarrollo y la selección rigurosa de futuros líderes y el diálogo sobre temas tales como valores familiares y objetivos estratégicos, necesidades de liquidez y el papel de buenos ejecutivos y consejeros externos a la familia.

6. Conclusiones

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

De acuerdo a lo anterior entre los dos grupos que se puede conformar entre las empresas familiares encuestadas se puede evidenciar que el segundo grupo, de empresas con procesos de gobierno instituido y con cultura de formación; sistema de evaluación y recompensa entre sus integrantes, tiene relación positiva con su desempeño y crecimiento empresarial.

Los emprendedores colocan sus expectativas y sueños con el fin de mostrar a la sociedad un producto o un servicio que cumpla con la función de atender las necesidades específicas y con un diseño particular según determinada necesidad.

Aspectos tales como la política, economía, culturales y sociales enmarcan su actuar que los influenciarán en la respuesta al mercado. Al iniciar el camino empresarial en su gestión administrativa desarrollarán capacidades para identificar la tendencia del nicho de mercado donde se tratarán de ubicarse para compartirlo con las empresas existentes, por esto, comprenderán el manejo de procesos, situaciones y personas que influirán en la elección de conductas encaminadas a vencer los retos generación de recompensas afectando la estrategia diseñada.

Estamos en el momento en que las acciones de la organización de mueve en dentro de concepto de sistema abierto, es decir, un entorno cambiante y varios grupos de interés a la expectativa de participar y contribuir a lograr el objetivo, a pesar de que, las circunstancias de mercado, las proyecciones financieras soportan la implementación de procesos y el recurso humano se adapta en el segmento de mercado, en su mayoría las empresas familiares encuestadas son locales y con poca proyección de crecimiento, su orientación al cliente les

permite mantener un grupo de clientes que les permito mantenerse pero no crecer o interactuar con las nuevas tendencias del mercado.

Aunque, el ámbito de las operaciones de las empresas familiares con gobiernos más estructurados van más allá del comercial ampliando contextos para los cuales el marketing desarrolla conocimientos que influyen en la creación de nuevos focos de interés que cubren las necesidades de la comunidad , es así que, son organizacionales más flexibles con sus procesos y adaptables a la misión, por tanto, sus integrantes y los beneficiados tienen una relación directa con la organización social e indirecta con los grupos de apoyo o proveedores.

Al tener un conjunto de actividades unidas por la gestión estratégica brindamos elementos configurados en el marketing para desarrollar y distribuir productos, con el objetivo económico de generar rendimiento, participación en el mercado y satisfacción del cliente, en el sentido según Kolhi y Jaworki(1993) de que con estos elementos procuramos orientación al mercado para formular estrategias y cambio al concebir un concepto de marketing como generación inteligente, diseminación inteligente y responsabilidad de mercado inteligente. Por otro lado, Narver y Salter (1990) consideraron que la orientación al consumidor, orientación al competidor y coordinación interfuncional como aspectos de un solo tema de mercadeo. De donde resulta que las uniones de las anteriores propuestas dan como resultado una red de conceptos multidimensionales.

Sobresalir en el mercado como objetivo empresarial implica que la organización familiar distribuya recursos eficientemente para que se refleje en comparación con las demás empresas del mercado en la ventaja competitiva con la superación en capacidades tecnológicas, organizacionales e institucionales y adecuación en los procesos con tecnología e innovación demostrado por su detallada planeación para disminuir el impacto de las fuerzas del mercado.

Los mecanismos de éxito implementados en la empresa familiares se rodean en un contexto social predeterminado constituido por normas, valores, instituciones y comportamientos que componen la cultura donde está inmersa la empresa y compaginada con aspectos legales que enmarcan sus decisiones; además, cuentan con un mismo lenguaje, costumbres y hay tolerancia en los ritos y creencias.

Luego, la aceptación de los valores empresariales superiores guían las decisiones organizacionales hacia el objetivo de atender lo relacionado con la orientación al mercado y seguir con un enfoque programático que incluye el aprendizaje diario de nuevos comportamientos hacia un cambio en la organización de esta manera ajustar sus habilidades en la atención de creación del valor al cliente, utilización eficiente de los recursos y optimizar los procedimientos en una coordinación interfuncional sin desconocer la tensión provocada por la competencia, en donde se evidencia de parte de las empresas familiares encuestadas que esta una de sus grandes falencia en la poca orientación a la competencia, en este factor la respuesta promedio estuvo en la calificación de la escala de Likert en 3 “ni de acuerdo/ni en desacuerdo”, se tiene poca orientación a este factor, con poca agresividad en la orientación estratégica de las empresas relacionadas negativamente con el rendimiento del negocio, ya que influyen en su crecimiento y solo les permiten mantenerse a flote.

De modo que, la orientación al mercado en la empresa se encontraría cuando hay orientación al cliente, orientación al competidor y coordinación interfuncional convirtiéndose en filosofía que conduce los comportamientos y compromisos para atraer atención y lealtad a los valores de la empresa, a la vez, que entienden las personas integrantes de la empresa que sus conocimientos adquiridos son para la creación de un valor superior del cliente.

La orientación cultural desde la perspectiva de Slater y Olson (2011) consideraron la flexibilidad de la organización con pocas formalidades en comportamientos y un alto grado de especialización horizontal con una autoridad compartida con visión estratégica desarrollada por estrategias de bajo costo y diferenciadoras acompañada por un pleno entendimiento por los empleados, clientes, proveedores y competidores convirtiéndose en una característica importante de la ventaja competitiva.

La propuesta de aplicación teórica de los estudios dedicados a la cultura en las empresas familiares se dirige más que todo a las grandes compañías con grandes capitales, una organización formal y participación de personas que manejan la orientación administrativa compuesta de una filosofía organizacional y planeación estratégica en la cuales ya se ha realizado la transición generacional al pasar de los fundadores a los hermanos y primos.

La continuidad de las operaciones es esta clase de empresas se ha basado en el desarrollo de ventajas competitivas que son el resultado de la explotación en sectores donde son líderes del segmento, por lo tanto, han desarrollado capacidades organizacionales y procesos diferenciados que en su estrategia de crecimiento dividieron el proceso de producción para formar empresas colaborativas bajo la autoridad de parte de la familia para cerrar el procesos en el dominio de los objetivos comunes de la industria en la que participan.

La trasmisión de los valores del fundador fue como se mantuvieron las empresas familiares los que influyeron en el comportamiento de los integrantes con una autoridad férrea con la que se modelaron la capacidad de respuesta a los clientes, la dedicación al trabajo y la confianza de los clientes. Estos hechos son los iniciales, en razón, al crecimiento y aumento de producción y distribución del producto lo que hizo que cambiara el gobierno de la empresa al pasarlo a una junta directiva de la familia.

Sin embargo, la transición genera la aparición de conflictos de intereses familiares con una negación para acogerse a los reglamentos de la empresa según su particular apreciación o división de poder mediante rupturas en el liderazgo. Así es como aparecen los consultores externos que plantean modelos de diagnóstico y variables que miden la situación de la empresa familiar.

Las medidas para los resultados empresariales se han vuelto más exigentes en vista que los registros contables con los indicadores financieros se han complementado con la necesidad de conocer la satisfacción del cliente, también, con los requisitos para establecer la calidad de productos y servicios acompañado del cuidado del medio ambiente.

Las empresas familiares con gobiernos más estructurados tiene una cultura organizacional basada en formación, sistema de evaluación y recompensa , algunas implementan medidas como el cuadro de mando integral y el control a los procesos, aprendizaje y crecimiento personal hace considerar que los activos intangibles son susceptibles de ser mensurables ya que es el producto del esfuerzo de la empresa por mantener relaciones con cliente, mercadeo, innovación, tecnología e investigación y desarrollo.

En los temas de estrategia de la orientación al mercado, la cultura organizacional es la principal influencia del comportamiento de sus integrantes, para lograr que la interpretación de

las necesidades del mercado logre el desempeño organizacional que sinteticen las capacidades estratégicas por un objetivo común que lleva a la organización a la rentabilidad, crecimiento y desempeño empresarial positivo que benefician a todos.

7. Bibliografía

- Acosta, M. A. (2012). Cultura Organizacional Y Organización Que Aprende Un Análisis Desde La Perspectiva De La InnovaciónOrganizational (Culture and the Learning Organization: An. *Revista Internacional* Retrieved from http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1952800
- Aguirre, J. (2015). Inteligencia estratégica: un sistema para gestionar la innovación. *Estudios Gerenciales*, 31(134), 100–110. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.07.001>
- Barney, J. (1986). Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage? *Academy of Management Review*, 11(3), 656–665. <https://doi.org/10.2307/258317>
- Barney, J. (1991). Firm Resources and sustained Competitive Advantage. *Journal of Composite Materials*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/0803973233>
- Bottala, L. C., & Silva, F. J. C. (2012). Análisis del efecto inmediato y diferido de la orientación al mercado sobre los resultados organizacionales. Un estudio longitudinal. *Investigaciones Europeas de Direccion y Economia de La Empresa*, 18(3), 228–236. <https://doi.org/10.1016/j.iedee.2012.05.002>
- Bustamante, M. (n.d.). Presupuesto de inversión en ciencia de Colombia - Ciencia - Vida - ELTIEMPO.COM. Retrieved February 1, 2019, from <https://www.eltiempo.com/vida/ciencia/presupuesto-de-inversion-en-ciencia-de-colombia-207254>
- Carrillat, F. A., Carrillat, F. A., Jaramillo, F., Jaramillo, F., Locander, W. B., & Locander, W. B. (2004). Market-Driving Organizations: A Framework. *Academy of Marketing Science Review*, 5(2), e4506. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0004506>
- Febles Acosta, J., & Oreja Rodríguez, J. R. (2008). Factores Externos E Internos Determinantes De La Orientación De La Cultura Estratégica De Las Empresas. *Investigaciones Europeas de Direccion y Economia de La Empresa*, 14(1), 13–32. [https://doi.org/10.1016/S1135-2523\(12\)60009-4](https://doi.org/10.1016/S1135-2523(12)60009-4)
- Fuentes Jiménez, P. A. (2010). La orientación al mercado: evolución y medición de un enfoque de Gestión que trasciende al marketing perspectivas.

- Garmendia, J. (2014). La cultura de la empresa: Una aproximación teórica y práctica. *Jstor*, 59(59), 301–309. <https://doi.org/10.5477/cis/reis>.
- Garzón Castrillon, M. A., & Fischer, A. L. (2010). *Pensamiento & gestión. Revista científica Pensamiento y Gestión* (Vol. 0). Retrieved from <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/879/4951>
- Gebhardt, G. F., Carpenter, G. S., & Sherry, J. F. (2006). Creating a Market Orientation: A Longitudinal, Multifirm, Grounded Analysis of Cultural Transformation. *Journal of Marketing*, 70(4), 37–55. <https://doi.org/10.1509/jmkg.70.4.37>
- Greenley, G. E., & Foxall, G. R. (1998). External moderation of associations among stakeholder orientations and company performance. *International Journal of Research in Marketing*, 15(1), 51–69. [https://doi.org/10.1016/S0167-8116\(97\)00018-9](https://doi.org/10.1016/S0167-8116(97)00018-9)
- Guerrero, V. S. (2006). Modelo explicativo de una empresa familiar que relaciona valores del fundador, cultura organizacional y orientación al mercado. (Spanish). *Pensamiento & Gestión*, 194–215.
- Hult, G. T. M., Ketchen, D. J., & Slater, S. F. (2005). Market orientation and performance: An integration of disparate approaches. *Strategic Management Journal*, 26(12), 1173–1181. <https://doi.org/10.1002/smj.494>
- Ignacio, J., Flores, A., & Torres, N. H. J. (2014). State of the art of market orientation in cultural organizations. *Contaduría y Administración*, 59(591), 259–282.
- Kaplan. (2012). Industrial Research Performance Management. *International Journal of Production Research*, 25(3), 243–256. <https://doi.org/10.1007/978-3-7908-2762-0>
- Kennedy, K. N., Goolsby, J. R., & Arnould, E. J. (2003). Implementing a Customer Orientation: Extension of Theory and Application. *Journal of Marketing*, 67(4), 67–81. <https://doi.org/10.1509/jmkg.67.4.67.18682>
- Kohli, a. K., Jaworski, B. J., & Kumar, A. (1993). MARKOR: Measure of Market Orientation. *Journal of Marketing Research*, 30(4), 467–478. <https://doi.org/10.2307/3172691>
- Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *The Journal of Marketing*, 1–18. <https://doi.org/10.2307/1251866>

- Lansberg, I. (2006). Sello de familia: cultura y gobierno corporativo en la empresa familiar latinoamericana. *Harvard Business Review*, 84(8), 30–42. Retrieved from <http://dialnet.unirioja.es/servlet/extart?codigo=2060183>
- Madero Gómez, S. M., & Barboza, G. A. (2015). Interrelación de la cultura, flexibilidad laboral, alineación estratégica, innovación y rendimiento empresarial. *Contaduría y Administración*, 60(4), 735–756. <https://doi.org/10.1016/j.cya.2014.08.001>
- Martín Armario, J., Ángeles Rastrollo Horrillo, M., & González Robles, E. M. (2009). La internacionalización de la empresa: El conocimiento experimental como determinante del resultado en mercados exteriores. *Cuadernos de Economía y Dirección de La Empresa*, 12(39), 123–149. [https://doi.org/10.1016/S1138-5758\(09\)70037-4](https://doi.org/10.1016/S1138-5758(09)70037-4)
- Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., & Coleman Jr., H. J. (1978). Organizational Strategy, Structure, and Process. *The Academy of Management Review*. <https://doi.org/10.2307/257544>
- Milliman, J. G. A. and N. M. (1991). Organizational Life Cycles and Strategic International Human Resource Management in Multinational Companies : Implications for Congruence Theory Author (s): John Milliman , Mary Ann von Glinow and Maria Nathan Source : The Academy of Management Review , 16(2), 318–339. Retrieved from <https://www.jstor.org/stable/258864>
- Morales, S. (2010). *Caracterización de la cultura organización en empresas colombianas*. Retrieved from <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/1789/1032375920-2010.pdf>
- Morgan, R. E., & Strong, C. A. (2003). Business performance and dimensions of strategic orientation. *Journal of Business Research*, 56(3), 163–176. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(01\)00218-1](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(01)00218-1)
- Musto, M. (2008). La crisis del capitalismo y la importancia actual de Marx 150 años después de los Grundrisse. . *Realidad: Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 118, 691–696.
- Naranjo-Valencia, J. C., & Calderón-Hernández, G. (2015). Construyendo una cultura de innovación. Una propuesta de transformación cultural. *Estudios Gerenciales*, 31, 223–236. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.12.005>

- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20. <https://doi.org/10.2307/1251757>
- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1981). A competing values approach to organizational effectiveness, 5(2), 122–140. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/3380029>
- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*. <https://doi.org/10.1287/mnsc.29.3.363>
- Ripollés Meliá, M., & Blesa Pérez, A. (2005). Relación entre la orientación al mercado y la orientación emprendedora: su influencia en el rendimiento de la empresa. *Revista Europea de Dirección y Economía de La Empresa*, ISSN 1019-6838, Vol. 14, N° 3, 2005, Págs. 165-180, 14(3), 165–180.
- Robayo, P. (2016). La innovación como proceso y su gestión en la organización : una aplicación para el sector gráfico, 7, 125–140. <https://doi.org/10.1016/j.sumneg.2016.02.007>
- Román, R. (2009). Una perspectiva heterodoxa sugerida para el estudio de las empresas familiares en colombia. *Estudios Gerenciales*, 25(112), 101–129. [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(09\)70082-8](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(09)70082-8)
- Santana, F. B., Andrés, J., & Velázquez, D. (2006). Factores de crecimiento empresarial. Especial referencia a las pequeñas y medianas empresas, 16(28), 43–56.
- Selnes, F., Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1996). Market orientation in United States and Scandinavian companies. A cross-cultural study. *Scandinavian Journal of Management*, 12(2), 139–157. [https://doi.org/10.1016/0956-5221\(95\)00053-4](https://doi.org/10.1016/0956-5221(95)00053-4)
- Sin, L. Y. M., Tse, A. C. B., Heung, V. C. S., & Yim, F. H. K. (2005). An analysis of the relationship between market orientation and business performance in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 24(4), 555–577. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2004.11.002>
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (1994). Market orientation, customer value, and superior performance. *Business Horizons*, 37(2), 22–28. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(94\)90029-9](https://doi.org/10.1016/0007-6813(94)90029-9)
- Slater, S. F., Olson, E. M., & Finnegan, C. (2011). Business strategy, marketing organization

culture, and performance. *Marketing Letters*, 22(3), 227–242.

<https://doi.org/10.1007/s11002-010-9122-1>

Slater, S., & Narver, J. (2014). Creating a Market orientation. *CEUR Workshop Proceedings*, 1225(July 2016), 41–42. <https://doi.org/10.1023/A>

Sullivan, U. Y., Peterson, R. M., & Krishnan, V. (2012). Value creation and firm sales performance: The mediating roles of strategic account management and relationship perception. *Industrial Marketing Management*, 41(1), 166–173.

<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.11.019>

Voss, G. B., & Voss, Z. G. (2000). Strategic Orientation and Firm Performance in an Artistic Environment. *Journal of Marketing*, 64(1), 67–83.

<https://doi.org/10.1509/jmkg.64.1.67.17993>

Ynzunza, C., & Izar, J. M. (2010). Impacto de las fuerzas del mercado y la orientación al mercado en el desempeño organizacional. *Investigación Administrativa*, (1), 7–16.

Retrieved from <http://www.redalyc.org/pdf/4560/456045212001.pdf>

Ynzunza Cortés, C. B., & Izar Landeta, J. M. (2013). Efecto de las estrategias competitivas y los recursos y capacidades orientados al mercado sobre el crecimiento de las organizaciones.

Contaduría y Administración, 58(1), 169–197. [https://doi.org/10.1016/S0186-1042\(13\)71202-6](https://doi.org/10.1016/S0186-1042(13)71202-6)

8. Anexos

Respuestas de los empresarios de Boyacá por factor a evaluar:

Anexos 1. Respuestas empresarios de Boyacá Factor Orientación a la competencia. 2016

Empresas/ preguntas	A. [1. El personal de ventas regularmente comparte información con la empresa respecto a la estrategia de los competidores.]	A. [2. La empresa responde rápidamente a las acciones de la competencia que suponen una amenaza para ella.]	A. [3. La gerencia de la empresa regularmente estudia y analiza las fortalezas y estrategias de la competencia.]	A. [4. La empresa piensa en los clientes y se dirige a ellos cuando tiene la oportunidad de lograr una ventaja frente a la competencia]
Sueños de cristal accesorios	1	5	5	5
Gestor consulting group	5	5	1	5
Megaproyectos	4	5	4	5
Sistemas integrados	4	5	3	3
Pica flor factory	5	4	5	5
Comfaboy	4	4	4	4
Hotel Abadía	4	5	5	5
Eduardoño s.a.	2	5	5	5
Clínica de los andes	3	4	3	5
Foto Veracruz	3	3	4	4
Interrapidísimo	4	4	3	5
Corporación red región	3	4	3	5
Fabal SAS	3	5	4	4
Jotamar Ltda.	3	3	3	3
Espumas Boyacá	3	2	2	4
Delhorno	4	2	4	4
CEHIS	2	3	4	3
Indarlandas	2	3	4	4

Anexos 2. Respuestas empresarios de Boyacá Factor Orientación al cliente. 2016

Empresas/ preguntas	B. [5. Los objetivos de la empresa están enfocados a la satisfacción de los clientes.]	B. [6. Constantemente la empresa analiza el nivel de compromiso y orientación para servir las necesidades de sus clientes.]	B. [7. La estrategia de la empresa está dirigida a obtener una ventaja competitiva basada en la comprensión de las necesidades de los clientes]	B. [8. Las estrategias de la empresa están orientadas por las creencias sobre cómo esta puede crear valor para los clientes.]	B. [9. la empresa mide la satisfacción del cliente sistemática y frecuentemente.]	B. [10. La empresa le da mucha importancia al servicio posventa.]
Sueños de cristal						
accesorios	5	5	5	5	5	5
Gestor consulting group	5	5	5	5	5	5
Megaproyectos	5	5	5	5	5	5
Sistemas integrados	4	4	5	5	4	5
Pica flor factory	5	5	5	5	5	5
Comfaboy	5	5	4	5	5	4
Hotel Abadía	5	4	4	3	3	3
Eduardoño s.a.	4	5	4	3	5	5
Clínica de los andes	5	5	4	5	3	3
Foto Veracruz	5	5	5	5	5	5
Interrapidísimo	5	5	5	5	4	4
Corporación red región	5	5	5	3	3	4
Fabal SAS	5	4	4	4	3	3
Jotamar Ltda.	4	4	4	4	4	4
Espumas Boyacá	3	2	3	2	3	4
Delhorno	5	3	4	4	1	2
CEHIS	4	3	4	4	2	1
Indarlandas	3	2	2	2	2	2

Anexos 3. Respuestas empresarios de Boyacá Factor coordinación interfuncional. 2016

Empresas/ preguntas	C. [11. Los directivos de todas las dependencias que componen la empresa regularmente visitan sus clientes actuales y potenciales.]	C. [12. La empresa amablemente informa sobre las experiencias con los clientes (éxito y fracaso) a todas sus dependencias.]	C. [13. Todas las dependencias de la empresa están integradas y coordinadas para servir las necesidades de los mercados objetivos.]	C. [14. Todos los directivos de la empresa comprenden cómo cada actividad de la misma puede contribuir a crear valor para el cliente.]	C. [15. Las diferentes unidades de negocio se ayudan para contribuir con la empresa.]
Sueños de cristal					
accesorios	4	5	4	5	5
Gestor consulting group	3	5	5	5	5
Megaproyectos	5	5	5	4	5
Sistemas integrados	4	5	4	4	4
Pica flor factory	4	5	5	5	5
Comfaboy	3	3	4	4	4
Hotel Abadía	3	3	2	3	3
Eduardoño s.a.	2	3	5	4	5
Clínica de los andes	3	3	3	3	4
Foto Veracruz	3	4	4	4	4
Interrapidísimo	3	3	3	4	5
Corporación red región	2	4	4	5	5
Fabal SAS	4	4	4	4	4
Jotamar Ltda.	3	3	3	3	3
Espumas Boyacá	4	2	3	3	4
Delhorno	4	3	3	3	3
CEHIS	3	4	3	3	3
Indarlandas	3	3	3	3	3

Anexos 5. Respuestas empresarios de Boyacá Factor generación de información sobre el mercado. 2016

Empresas/ preguntas	E. [25. La empresa realiza frecuentemente investigaciones dirigidas a sus clientes para conocer qué productos /servicios necesitarán en un futuro.]	E. [26. La empresa utiliza como fuente para la toma de decisiones los resultados de sus investigaciones de mercado]	E. [27. La empresa es capaz de detectar rápidamente cambios en las preferencias de los clientes]	E. [28. La empresa contacta periódicamente a sus clientes para conocer su percepción sobre la calidad de sus productos y servicios]	E. [29. La empresa desarrolla sistemas para detectar cambios fundamentales en la industria (competencia, tecnología, regulación)]	E. [30. La empresa periódicamente revisa el efecto probable de los cambios en el entorno sobre sus clientes]
Sueños de cristal accesorios	5	5	5	4	4	5
Gestor consulting group	5	5	5	5	5	5
Megaproyectos	4	4	4	4	4	5
Sistemas integrados	4	5	4	4	4	4
Pica flor factory	3	3	3	3	3	3
Comfaboy	4	4	4	4	4	4
Hotel Abadía	2	3	3	2	3	3
Eduardoño s.a.	3	4	4	4	3	4
Clínica de los andes	3	3	5	3	5	3
Foto Veracruz	2	3	2	2	2	2
Interrapidísimo	3	3	3	3	3	3
Corporación red región	3	3	3	4	2	2
Fabal SAS	4	4	4	3	2	2
Jotamar Ltda.	3	2	2	3	3	3
Espumas Boyacá	2	2	2	2	3	2
Delhorno	2	1	3	4	2	3
CEHIS	2	2	2	2	3	2
Indarlandas	2	2	2	2	2	2

Anexos 6. Respuestas empresarios de Boyacá Factor diseminación de la información. 2016

Empresas/ preguntas	F. [31. Hay encuentros periódicos de las dependencias de la empresa para discutir sobre las tendencias y desarrollo del mercado]	F. [32. El personal de marketing dedica tiempo para discutir sobre las necesidades de los clientes con las otras dependencias.]	F. [33. Cuando le sucede algo importante a un cliente toda la empresa conoce esta información en un corto periodo de tiempo.]	F. [34. Los datos sobre la satisfacción de los clientes son distribuidos a todos los niveles de la empresa de forma regular]	F. [35. Cuando un área de la empresa detecta aspectos importantes sobre los competidores rápidamente alerta a las otras áreas.]
Sueños de cristal accesorios	5	5	5	5	5
Gestor consulting group	5	5	5	5	5
Megaproyectos	4	4	5	5	5
Sistemas integrados	4	4	4	4	4
Pica flor factory	4	3	3	3	4
Comfaboy	3	4	4	5	5
Hotel Abadía	5	5	3	3	5
Eduardoño s.a.	4	3	4	2	4
Clínica de los andes	3	3	5	5	3
Foto Veracruz	3	3	3	3	3
Interrapidísimo	4	4	3	3	3
Corporación red región	5	4	5	3	5
Fabal SAS	4	4	2	2	3
Jotamar Ltda.	2	2	2	2	2
Espumas Boyacá	2	3	4	2	2
Delhorno	2	2	2	2	2
CEHIS	1	1	3	3	4
Indarlandas	2	2	2	2	2

Anexos 7. Respuestas empresarios de Boyacá Factor desempeño empresarial. 2016

Empresas/ preguntas	G. ¿Cómo marca el desempeño de la empresa en el último año, con relación a su mayor o directo competidor en términos de: [36]? Se ha incrementado la cuota de mercado.}]	G. ¿Cómo marca el desempeño de la empresa en el último año, con relación a su mayor o directo competidor en términos de: [37]? Se ha mejorado la satisfacción del cliente]	G. ¿Cómo marca el desempeño de la empresa en el último año, con relación a su mayor o directo competidor en términos de: [38]? Se ha logrado una mejor posición competitiva]	G. ¿Cómo marca el desempeño de la empresa en el último año, con relación a su mayor o directo competidor en términos de: [39]? Se ha incrementado la tasa de retención de clientes.}]	G. ¿Cómo marca el desempeño de la empresa en el último año, con relación a su mayor o directo competidor en términos de: [40]? Se ha logrado crecimiento en las ventas]	G. ¿Cómo marca el desempeño de la empresa en el último año, con relación a su mayor o directo competidor en términos de: [41]? Se ha mejorado el retorno de la inversión]	G. ¿Cómo marca el desempeño de la empresa en el último año, con relación a su mayor o directo competidor en términos de: [42]? Se ha logrado un mejor desempeño general de la empresa.}]
Sueños de cristal accesorios	5	5	5	3	5	5	5
Gestor consulting group	3	3	3	3	3	3	3
Megaproyectos	4	5	5	5	4	4	4
Sistemas integrados	5	5	5	4	5	5	5
Pica flor factory	3	3	3	3	3	3	3
Comfaboy	4	4	4	4	4	4	4
Hotel Abadía	5	5	5	5	5	5	5
Eduardoño s.a.	5	4	5	5	5	5	5
Clínica de los andes	3	5	5	5	3	5	3
Foto Veracruz	3	3	3	3	3	3	3
Interrapidísimo	4	4	4	4	4	4	4
Corporación red región	3	3	4	3	3	2	4
Fabal SAS	2	4	4	4	2	2	3
Jotamar Ltda.	3	3	3	3	3	3	3
Espumas Boyacá	3	4	4	3	3	4	4
Delhorno	2	4	2	4	2	2	3
CEHIS	3	3	4	2	3	3	3
Indarlandas	1	1	1	1	1	1	1

