

Orientación al Mercado e Innovación de las Medianas Empresas de Servicio de la Ciudad de Villavicencio

Jhon Alexander Riveros Castañeda

Autor

Universidad de los Llanos

Facultad de Ciencias Económicas

Escuela de Administración y Negocios

Programa de Administración de Empresas

Villavicencio/Meta

**Orientación al Mercado e Innovación de las Medianas Empresas de Servicio de la
Ciudad de Villavicencio**

Jhon Alexander Riveros Castañeda

Autor

Orientador(a) o tutor(a)

Jenny Milena Riveros Castañeda

Administradora financiera, especialista gerencia de mercados,
máster en comercio internacional y maestría en mercadeo

Universidad de los Llanos

Facultad de Ciencias Económicas

Escuela de Administración y Negocios

Programa de Administración de Empresas

Villavicencio/Meta

AUTORIDADES ACADÉMICAS

JAIRO IVAN FRIAS CARREÑO

Rector Universidad de los Llanos

DORIS CONSUELO PULIDO DE GONZALES

Vicerrectora Académica

JOSE MILTON PUERTO GAITÁN

Secretario General

RAFAEL OSPINA INFANTE

Decano Facultad de Ciencias Económicas

GIOVANNI ENRIQUE HERNÁNDEZ CASALLAS

Director de Escuela de Administración y Negocios

HAWARD IBARGUEN MOSQUERA

Director de Programa Administración de Empresas

Nota de Aceptación

JAVIER DIAZ

Director Centro de Investigaciones

Facultad de Ciencias Económicas

JENNY MILENA RIVEROS CASTAÑEDA
Directora del Proyecto de Investigación

Contenido

	Pág.
Introducción	12
1. Planteamiento del Problema	14
2. Justificación	16
3. Objetivos.....	18
3.1. Objetivo general	18
3.2. Objetivos específicos.....	18
4. Marco Teórico	19
4.1. Marco Conceptual	19
4.1.1. La orientación al mercado.....	19
4.1.2. Modelos basados en la adopción de innovaciones en mercadeo	22
4.1.3. La orientación al marketing	24
4.1.4. Filosofía Organizacional en la Orientación al Mercado	27
4.1.5. Cultura organizacional en la Orientación al Mercado	28
4.2. Marco Legal	30
4.3. Marco Geográfico	31
5. Metodología.....	32
5.1. Metodología de la Investigación	32
5.2. Recolección de información.....	32
5.3. Análisis de datos.....	33
6. Interpretación de datos.....	34
Sector económico	35
Interpretación de las encuestas	74

5.1. Resultados de la orientación al mercado e innovación de las medianas empresas de servicio de la ciudad de Villavicencio	74
7. Conclusiones.....	88
7.1. Procesos de innovación	88
6.2. Relación entre la orientación al mercado y la innovación de las medianas empresas de servicio de la ciudad de Villavicencio.....	91
8. Salvedades del estudio.....	96
9. Bibliografía.....	97

Lista de Cuadros

	Pág.
Cuadro 2. Número de empleados y nivel educativo	37
Cuadro 3. Clasificación de nivel educativo	39
Cuadro 4. Segundo idioma hablado por los empleados	40
Cuadro 5. Áreas funcionales de las empresas objeto del estudio	41
Cuadro 6. Área de recurso humano.....	41
Cuadro 7. Área administrativa	43
Cuadro 8. Área de contabilidad y finanzas	44
Cuadro 9. Área de mercadeo.....	45
Cuadro 10. Área de producción	46
Cuadro 11. Desarrollo de innovación	48
Cuadro 12. Innovación.....	49
Cuadro 13. Innovación en organización	49
Cuadro 14. Innovación en producto.....	50
Cuadro 15. Innovación en proceso.....	51
Cuadro 16. Innovación en mercadotecnia.....	52
Cuadro 17. Moda en los procesos de SGC	53
Cuadro 18. Sistema de gestión de calidad	54
Cuadro 19. Moda a la Orientación al cliente	55
Cuadro 20. Satisfacción de clientes	56
Cuadro 21. Compromiso y orientación.....	57
Cuadro 22. Ventaja competitiva de las empresas	58
Cuadro 23. Crear valor para los clientes	59
Cuadro 24. Medición de satisfacción de los clientes	60
Cuadro 25. Servicio posterior a la venta de los clientes	61
Cuadro 26. Moda a la Orientación a la competencia.....	63
Cuadro 27. Información de los competidores	63
Cuadro 28. Reacción a amenazas de los competidores.....	64
Cuadro 29. Fortalezas/Estrategias de los competidores.....	65

Cuadro 30. Obtener ventaja de los competidores	66
Cuadro 31. Moda a la coordinación interfuncional	68
Cuadro 32. Áreas funcionales visitan clientes	68
Cuadro 33. Comparten experiencias con los clientes	70
Cuadro 34. Servir las necesidades de los mercados objetivos	71
Cuadro 35. Las empresas pueden crear valor para el cliente	72
Cuadro 36. Recursos de otra unidad de negocio	73
Cuadro 37. Datos generales de la empresa y colaboradores	74
Cuadro 38. Áreas funcionales y unidad de innovación y desarrollo	74
Cuadro 39. Sistema de gestión de la calidad	75
Cuadro 40. Orientación al cliente	75
Cuadro 41. Orientación a la competencia	76
Cuadro 42. Coordinación internacional	76
Cuadro 43. Resultados y análisis de la orientación al cliente	77
Cuadro 44. Resultados de la moda de la orientación al cliente	78
Cuadro 45. Resultados y análisis de la orientación a la competencia	80
Cuadro 46. Resultados de la moda de la orientación a la competencia	82
Cuadro 47. Resultados y análisis de la coordinación interfuncional	84
Cuadro 48. Resultados de la moda de la coordinación interfuncional	85
Cuadro 49. Innovación de las áreas de las empresas	88
Cuadro 50. Relación entre orientación al mercado e innovación	91

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1. Distribución de número de empleados por las empresas.....	38
Figura 2. Clasificación de nivel educativo de los empleados	39
Figura 3. Segundo idioma hablado por los empleados	40
Figura 4. Área de recurso humano	42
Figura 5. Área administrativa de las empresas	43
Figura 6. Área de contabilidad y finanzas de las empresas	45
Figura 7. Área de mercadeo de las empresas	46
Figura 8. Área de producción de las empresas	47
Figura 9. Desarrollo de innovación de las empresas.....	48
Figura 10. Innovación en organización de las empresas.....	50
Figura 11. Innovación en producto de las empresas	51
Figura 12. Innovación en proceso de las empresas.....	52
Figura 13. Innovación en mercadotecnia de las empresas	53
Figura 14. Sistema de gestión de calidad de las empresas.....	54
Figura 15. Satisfacción de clientes de las empresas	56
Figura 16. Compromiso y orientación de las empresas	57
Figura 17. Ventaja competitiva de las empresas.....	59
Figura 18. Crear valor para los clientes de las empresas	60
Figura 19. Medición de satisfacción de los clientes de las empresas	61
Figura 20. Servicio posterior a la venta de los clientes de las empresas	62
Figura 21. Información de los competidores de las empresas	64
Figura 22. Reacción a amenazas de los competidores de las empresas.....	65
Figura 23. Fortalezas/Estrategias de los competidores de las empresas	66
Figura 24. Obtener ventaja de los competidores de las empresas.....	67
Figura 25. Áreas funcionales visitan clientes de las empresas	69
Figura 26. Comparten experiencias con los clientes de las empresas.....	70
Figura 27. Servir las necesidades de los mercados objetivos de las empresas	71
Figura 28. Las empresas pueden crear valor para el cliente de las empresas	72

Figura 29. Recursos de otra unidad de negocio de las empresas	73
Figura 30. Resultados y análisis de orientación al cliente de las empresas	77
Figura 31. Resultados y análisis de orientación al cliente de las empresas	78
Figura 32. Resultados de la moda de la orientación al cliente de las empresas.....	79
Figura 33. Resultados y análisis de la orientación a la competencia de las empresas.....	81
Figura 34. Resultados y análisis de la orientación a la competencia de las empresas.....	81
Figura 35. Resultados de la moda de la orientación a la competencia de las empresas	82
Figura 36. Resultados y análisis de la coordinación interfuncional de las empresas	84
Figura 37. Resultados y análisis de la coordinación interfuncional de las empresas	85
Figura 38. Resultados de la moda de la coordinación interfuncional de las empresas.....	86
Figura 39. Procesos de innovación de las diferentes áreas de las empresa	89
Figura 40. Innovación de las áreas de las empresas.....	89
Figura 41. Procesos de innovación de las diferentes áreas de las empresa	92
Figura 42. Relación entre orientación al mercado e innovación de las empresas	90

Resumen ejecutivo

Teniéndose como objetivo general de la investigación desarrollada Establecer la relación entre la “orientación al mercado e innovación en mercadeo de las empresas de servicio de la ciudad de Villavicencio” esta investigación se desarrolló bajo los postulados científicos de las investigaciones cualitativas en su expresión de teoría fundada.

Para el desarrollo de la investigación, se encuestaron a 9 empresas del sector servicios de la ciudad de Villavicencio que se encuentran legalmente constituidas frente a la cámara de comercio, cuyas encuestas fueron realizadas a la mitad de los trabajadores de estas empresas objeto del estudio. En el proceso de recolección de información se realizaron encuestas con preguntas abiertas cerradas y el uso de una escala Likert las cuales produjeron más de 36 encuestas, cada una de tres hojas para un total de 108 hojas, a su vez estas respuestas obtenidas fueron ejecutadas por medio del SPSS cuyos resultados fue la base para la construcción de las matrices de análisis y de conteo, teniendo en cuenta los ejes fundamentales de la investigación.

Se efectuaron de igual manera acompañamiento personal en las encuestas estructuradas donde se desarrollaron en más de 9 horas de obtención de información que fue plantado en estas encuestas.

La información fue procesada bajo de análisis comparativo, conformes a investigaciones de teoría fundada, con el propósito de alcanzar todos los objetivos específicos acordados en la propuesta de investigación.

Como resultado del proceso asimilación y discrepancia se identificaron algunas relaciones en la orientación del mercado e innovación, además de otros análisis que se pudieron realizar por medio de cuadros y figuras y así poder responder y cumplir con los objetivos del presente estudio.

Introducción

El presente informe da cumplimiento del objeto de la presente investigación, según los términos de la propuesta, buscaba Establecer la relación entre la orientación al mercado e innovación de las medianas empresas de servicio de la ciudad de Villavicencio.

El objetivo general de la presente investigación, fue obtenido de manera precisa todos y cada uno de los objetivos específicos planteados, teniendo en cuenta todos los ejes fundamentales de los temas y todas las variables que se encuentran presentes desde el diseño de la investigación considerada, con la finalidad de la logro de los propósitos de la misma.

El presente estudio se desarrolló en la ciudad de Villavicencio Departamento del Meta como se diseñó inicialmente en la propuesta, el proceso de recopilación, análisis e interpretación de la información primaria se realizó de acuerdo con los 3 ejes fundamentales orientación al mercado (orientación al cliente, orientación a la competencia y relación interfuncional), innovación y marketing internacional, especificados en la propuesta.

En el presente documento se presenta el informe final en el que se consideran tanto los aspectos metodológicos como los hallazgos más relevantes que han encontrado para el diseño del modelo que permitirá la establecer la relación entre la orientación al mercado e innovación de las medianas empresas de servicio de la ciudad de Villavicencio.

Con la finalidad de obtener una mayor claridad de todo lo acontecido en el proceso de desarrollo de la investigación en los procesos de recopilación, análisis e interpretación de todos los datos descubiertos, este informe se ha dividido en tres partes. En la primera se precisan los aspectos metodológicos cualitativos en el enfoque de teoría fundada aclarando la complementariedad de las técnicas de compilación de información empleados.

En el proceso de recopilación de la información primaria tomada de las 9 empresas de servicio de la ciudad de Villavicencio constituidas legamente frente a la cámara de comercio de esta misma ciudad, en el proceso de análisis y en especial en su interpretación, se conservó la rigurosidad epistemológica propia de los estudio con enfoque de la teoría fundada. No solo se aseguró la veracidad de la información tomada en el terreno sino que al proceso la diferentes piezas de información fue posible dimensionar y establecer la relación entre la orientación al mercado e innovación en mercadeo de las medianas empresas de servicios de la ciudad de

Villavicencio Departamento del Meta.

En la segunda parte, se planteó la información recolectada por todas las empresas que son objeto del presente estudio y se desarrolló por medio de cuadros y estas fueron diseñadas en figuras, realizando una breve descripción sobre los datos obtenidos con esta recolección de información por la encuesta y se describe algunas variables que son claves para poder desarrollar la pregunta principal de la investigación.

En la tercera parte, se señalan los hallazgos que se encontraron llegando a desarrollar los objetivos ya planteados en el presente trabajo, comenzando con el análisis por empresa y con la información obtenida en la segunda parte poder desarrollar la relación que existe entre la relación al mercado y la innovación de las empresas del sector servicio de la ciudad de Villavicencio.

1. Planteamiento del Problema

1.1. Problema de investigación

Es innegable la incidencia que ha tenido el proceso de globalización tanto en la definición de políticas públicas para la promoción de la actividad empresarial de servicio en el Municipio de Villavicencio, como en las decisiones empresariales de búsqueda de nuevos mercados y los procesos de innovación. Para ello ha sido necesario hacer exhaustivos análisis sobre los factores de competitividad y productividad con los cuales hacer frente a los retos que se le han impuesto a la economía nacional.

Ante esta inobjetable realidad de las empresas de servicio regionales surge la siguiente pregunta de investigación: **¿Cuál es la relación que existe entre la Orientación al mercado e innovación en las medianas empresas de servicio de la ciudad de Villavicencio del Departamento del Meta?**

En los pocos casos en que esta dificultad estratégica ha sido superada, no ha sido posible traducir tal comprensión de los mercados en estrategias y programas de marketing que respondan de manera oportuna y eficiente a los requerimientos de los segmentos de mercados extranjeros en los que han incursionado. Las acciones emprendidas han obedecido a las clásicas y tradicionales decisiones que muchas empresas han tomado indistintamente del sector económico en el que han estado operando. En consecuencia, han sido pocas, por no decir casi nulas, las respuestas innovadoras implementadas. En el municipio de Villavicencio departamento del Meta la situación no ha sido tan distinta de lo que ha sucedido en el país. No solo es escaso el número de empresas que han decidido tomar ventaja de los beneficios que se obtienen al incursionar en mercados foráneos, sino que los pocos que se han decidido a hacerlo no han alcanzado el éxito esperado. Ninguna de ellas ha logrado conocer las razones por las cuales sus estrategias de marketing no han funcionado en el dinámico y cambiante mercado en el que se han movido. Aún más difícil ha sido la realización de innovaciones de gestión en las estrategias de mercadeo. Se han dedicado a ensayar estrategias que por su estandarización –sin reflexión- no han logrado llegar de manera oportuna y eficiente a los mercados en los que han incursionado.

Por esta razón las mayoría de las empresas de servicio del país no han desarrollado una

estrategia adecuada para aprovechar todo su potencial y brindar un servicio adecuado o esperado por parte de los clientes tanto extranjeros como nacionales, solo se han dedicado a ajustar o promocionar sus servicios, que en ocasiones no tienen algún impacto dentro del mercado nacional ni internacional. Pero ya pasando a un contexto municipal estas empresas no presentan una estrategia o algún estudio para determinar los requerimientos o gustos que tiene el cliente a la hora de elegir el servicio con unas empresas frente a otras que tiene la misma razón social, es decir las empresas de servicios no han comprendido el comportamiento y gustos del cliente a la hora de buscar un servicio, y por esto las estrategias que se realiza estas empresas no tiene un mayor impacto frente a este mercado cambiante.

Este proyecto lo que busca es recopilar información y analizar para poder identificar las características de las empresas de servicio que más impacto tiene frente al mercado y así poder determinar cuál es la relación que existe entre la orientación al mercado e innovación en este tipo de empresas, para que estas organizaciones puedan establecer por medio de este proyecto que tipo de estrategias pueden aplicar o ejecutar para tener un mayor impacto frente al mercado nacional e internacional en el sector de servicios, adaptándose a este mercado cambiante.

2. Justificación

El siguiente trabajo se desarrolló por medio de una encuesta la cual se les fue aplicada a las medianas empresas de servicio de la ciudad de Villavicencio, estas se encuentran en la base de datos de la cámara de comercio de esta misma ciudad, en el año 2014. Estas empresas que fueron seleccionadas por el grupo de investigación COINCO. Esta investigación se desarrolla para determinar el grado de orientación al mercado e innovación de las medianas empresas de servicio de la ciudad de Villavicencio. Las encuestas fueron aplicadas a la mitad de los trabajadores de las distintas empresas y que no corresponde a trabajadores de la alta gerencia, esto con el objetivo de obtener los datos más verídicos para realizar un análisis y una conclusión más acertada posible, teniendo en cuenta que los gerentes o la alta gerencia podían brindar una información no tan verídica y además buscando una perspectiva subjetiva de la situación general de la empresa.

Estas encuestas tiene tres tipos de preguntas, las cuales son: informativas, de conocimiento y de percepción. Las respuestas dadas por los trabajadores fueron planteadas en hojas en forma de cuestionario de preguntas abiertas y semi-abiertas, después fueron sometidas al programa SPSS la cual se aplicó en dos diferentes ocasiones, las cuales fueron: la primera se ejecutó por empresas, ya que la cantidad de trabajadores encuestados no son el mismo en todas las empresas que fueron parte del estudio, y la segunda fue en la unión de datos por todas las empresas. Así obteniendo una información por cada pregunta y por empresa, brindando la suficiente información para poder realizar los cuadros y las figuras que ayudan a un mejor análisis y interpretación.

Con este análisis e interpretación se organiza para que poder responder a los objetivos planteados en este proyecto, que son: “Describir el grado de Orientación al mercado e innovación en las empresas de servicio de la ciudad de Villavicencio del Departamento del Meta”. Y “Identificar los procesos de innovación en el área de mercadeo de las principales empresas de servicio del Municipio de Villavicencio Departamento del Meta”. Para poder responder el grado de orientación de las innovaciones de estas empresas se usó la clasificación que tiene el manual de Oslow, la cual dice que se encuentra tres tipos de innovación que son:

radical, incremental y de procesos. Y para responder el segundo objetivo específico se utilizó el análisis de los datos obtenido de forma grupal e independiente, para así poder determinar los procesos de innovación más usados en el área de mercadeo de estas empresas objeto del estudio.

3. Objetivos

3.1. Objetivo general

Establecer la relación entre la Orientación al mercado e innovación en las empresas de servicio de la ciudad de Villavicencio del Departamento del Meta.

3.2. Objetivos específicos

- a). Describir el grado de Orientación al mercado e innovación en las empresas de servicio de la ciudad de Villavicencio del Departamento del Meta.

- b). Identificar los procesos de innovación en el área de mercadeo de las principales empresas de servicio del Municipio de Villavicencio Departamento del Meta.

4. Marco Teórico

Como requisito ineludible para encontrar la relación existente entre la orientación al mercado de las empresas medianas de servicio del municipio de Villavicencio en el Departamento del Meta y los procesos de innovación que se han desarrollado en su interior, es necesario precisar los aspectos teóricos más relevantes. En primer lugar, debe precisarse el concepto de orientación al mercado, sus componentes y algunos debates epistemológicos desarrollados a su alrededor. En segundo lugar, debe delimitarse el concepto de innovación solo a los aspectos de gestión y de organización. Para terminar, también es relevante mostrar las principales características de las estrategias y los programas de marketing internacional que sirven para entender el tema de la estandarización de las decisiones tomadas.

4.1. Marco Conceptual

4.1.1. La orientación al mercado

Al constructo de “orientación al mercado” se le ha dado una gran importancia recientemente Según Varela y Clavo (1998). Como temática de estudio para la enseñanza y práctica del marketing ha venido siendo reconocida desde hace varias décadas (1990). Los académicos han venido dando gran significado a la importancia, de incrementar el grado de orientación al mercado de las empresas como forma de obtener mejores resultados dentro de la organización. Se ha demostrado en diferentes estudios que las empresas que han evidenciado un mayor grado de orientación al mercado son más rentables (Kohli y Jasworski, 1990, 1993b).

Según Varela y Clavo (1998) la orientación al mercado se ha transformado en la piedra angular de las actuaciones de los responsables del marketing. Se ha evidenciado que las empresas orientadas al mercado tienen un mayor énfasis externo, los procesos existentes se realizan de afuera hacia dentro, y de manera especial se ha reiterado la necesidad de comprender los mercados y consolidar la relación con los consumidores y con los canales de distribución (Day, 1994). Desde esta perspectiva, la orientación al mercado supone la mezcla de dos aspectos organizacionales: funcional y estratégico. Ello significa que una empresa orientada al mercado es

la que: 1) asume como filosofía de gestión integral el concepto de marketing, 2) traduce orgánicamente dicha filosofía en forma de cultura organizativa y, 3) aplica operativamente este concepto¹. El proceso de orientación al mercado permite la generación de valor para los clientes en la medida en la que se compensan las preferencias y las necesidades de la mejor manera en el mercado, posibilitando el desarrollo de las ventajas competitivas sostenibles y perdurables en el tiempo. La orientación al mercado para Felton (1959) es el estado de ánimo corporativo que subraya la integración y la organización de todas las funciones de marketing, las cuales se funden y se coordinan con el resto de funciones corporativas para alcanzar el fin último de la organización plasmado en el beneficio máximo posible. Para Kohli y Jasworski (1990, 1993b) la orientación al mercado consiste en la generación de información del mercado respecto a las necesidades actuales y futuras de los clientes, la diseminación de dicha información a todos los departamentos y, el diseño e implantación de acciones de respuesta por parte de toda la empresa. Para Narver y Slater (1990, 1994) la conducta empresarial se plasma en tres componentes esenciales: orientación al cliente, orientación a la competencia, coordinación e integración de funciones (coordinación interfuncional). Estos pilares, a su vez, se hallan enmarcados en dos criterios de decisión gerencial: impacto en el largo plazo e impacto en la rentabilidad. Para Day (1994) la cultura debe centrarse en la captación de la información detallada del mercado y la necesidad de llevar a cabo acciones organizativas coordinadas y dirigidas al logro de ventajas competitivas sostenibles. Para Lambin (1995) la estrategia competitiva involucra a todas las fuerzas participantes del mercado (cliente final, cliente intermedio, competencia y entorno) y a todos los niveles.

Por su parte, Cadogan y Diamontapulos (1995) plantean una reconceptualización del constructo de orientación al mercado, integrando los aportes de Naver y Slater y los de Kohli y Jaworsk. Sitúan como elemento central los mecanismos de organización intrafuncional (en el interior de la organización) e interfuncional (en relación con el mercado). Sus componentes son los definidos por Kohli y Jaworski con el énfasis de Naver y Slater en los aspectos relacionados con el cliente y la competencia. Homburg y Becker (1998 y 1999) definen la dirección orientada al mercado como un proceso mediante el cual los aspectos relativos al mercado son incorporados al diseño

de los diferentes sistemas de dirección. Posteriormente añaden que la orientación al mercado se refiere al grado en el que los sistemas de dirección organizativa se encuentran diseñados de modo que promuevan la orientación del negocio hacia sus clientes y hacia sus competidores. Uno de los más significativos avances en la conceptualización de orientación al mercado lo hacen Tuominen y Möller (1996) quienes, basándose en el concepto de aprendizaje organizacional, proponen dos dimensiones: una cognitiva y otra conductual.

- ✓ **La dimensión cognitiva.** Presenta una dicotomía que comprende, en un extremo, la filosofía/cultura de negocio, y en el otro, el conocimiento/inteligencia. La **dimensión conductual** se divide a su vez, en una perspectiva basada en los procesos y en otra, circunscrita a la función/acción, como misión de la orientación al mercado².

- ✓ **La dimensión conductual.** Implica una reformulación de las actitudes, las creencias, los valores y los juicios que como piezas integrales de la cultura organizacional alteran no sólo los objetivos finales a obtener, sino las conductas a alcanzar y las acciones emprendidas. Las empresas que se orientan al mercado bajo esta perspectiva logran buenos resultados en el largo plazo en rentabilidad, crecimiento, satisfacción de clientes, seguimiento a los cambios de la competencia, y en desarrollo organizacional (Llonch, 1996). Una de las aproximaciones más importantes ofrecida desde esta óptica, fue la desarrollada por *Tuonimen y Möller (1996)*.

Dadas las características propias de la dimensión cognitiva y su particular incidencia en la concepción e implementación de la orientación al mercado, se ha hipotetizado que recurriendo a ella es más factible asegurar que los valores de la organización y su forma de operar en los mercados garanticen que a menos que la dirección de la empresa no muestre “*claramente intenciones por dar respuesta a las necesidades de los consumidores*”, la organización no estará orientada al mercado” (Felton, 1959; Mambrick y Mason, 1984; Webster, 1988).

4.1.2. Modelos basados en la adopción de innovaciones en mercadeo

En relación con la innovación, se desarrollaron varios estudios en paralelo a los realizados por la escuela de Uppsala, centrados en la dinámica del proceso de desarrollo exportador, y apoyados en Rogers (1983), sobre todo en *“la difusión de la innovación que relacionaba la expansión de la innovación con la interacción social”*.

Según estos estudios, la decisión de exportar depende de la información que dispone la empresa (Lee y Brash, 1978). Entrar a un mercado exterior depende de la facilidad de conseguir información acerca del mercado a atender. En la medida en que las empresas de un país vayan entrando en nuevos mercados internacionales, el flujo de información del sector mejora. Y esta información, es lo que permite que otras empresas tomen la decisión de internacionalizarse, debido a la acumulación de información, el proceso de aprendizaje curva de conocimiento esto reduce la incertidumbre de las empresas en los mercados. Los modelos existentes señalan que el proceso de internacionalización se hace de manera secuencial y evolutivo, basándose en que la actividad se desarrolla con la finalidad de crecer y evolucionar (Leonidou y Katsikeas, 1996: 525). En el interior de las empresas, la dirección establece altos grados de prevención al riesgo incorporado al eventual fracaso de un producto. Este recelo se hace más evidente a la hora de introducir productos novedosos que traten de satisfacer las nuevas necesidades y los nuevos deseos de los consumidores. Y es aún más incierto cuando se trata de modificar ciertos procesos que conduzcan a la organización a tener más elevados grados de orientación al mercado.

En este sentido, el grado de orientación al mercado de una organización se encuentra enmarcado por un conjunto de factores identificados como antecedentes y determinantes tales como aquellos relativos a *la dinámica y al carácter de las relaciones existentes entre las diferentes áreas de la organización*. La existencia de una relación coordinada y ausente de tensiones entre los distintos departamentos, fomentará la orientación hacia el mercado de la organización (Kohki y Jaworski, 1993).

Al respecto algunos autores señalan la *existencia de conflicto entre los departamentos como un inhibidor de la orientación al mercado* (Levitt, 1969; Lush et al., 1976; Felton, 1959)³. Las tensiones generadas entre las distintas áreas de la organización, si bien no afectan al proceso de adquisición de información y generación de una inteligencia de marketing, sí limitan la comunicación inter-departamental y dificultan el proceso de diseminación de la inteligencia de marketing (Rueker y Walker, 1987). Jaworski y Kohli (1993) confirman este hecho, alegando que un alto grado de conflicto entre los departamentos de una organización no sólo afecta su correcto desarrollo sino que retrasa el ofrecimiento de una respuesta adecuada por parte de la empresa. Se espera que un elevado grado de interconexión en la empresa facilitara el proceso de diseminación de la inteligencia de marketing y por ende el ofrecimiento de respuesta que se corresponda con la realidad de cada mercado (Jaworski y Kohli, 1993). Las dinámicas características del mercado requieren la implementación de una nueva respuesta por parte de la empresa. Así, la existencia de *una estructura altamente formalizada* (las normas, roles y relaciones de autoridad) *dificultará el proceso de innovación del comportamiento* (Jawoski y Kohli (1993). *Las estructuras empresariales potentemente centralizadas en la organización, afectan la dinámica de generación y diseminación de inteligencia de marketing, además de la correcta consumación de una respuesta al mercado. Por ende las organizaciones que se caracterizan por una dirección encomendada del proceso de toma de decisión, una elevada prevención al riesgo asociado a la innovación y un bajo grado de orientación al consumidor, arrojarán como resultado una baja orientación al mercado.*

La orientación al mercado representa un tipo concreto de cultura organizativa en la que el consumidor es centro de la estrategia y de las operaciones (Deshpandé y Webster, 1989). El alto poder de negociación de proveedores, distribuidores y consumidores, el grado de innovación tecnológica del mercado, la existencia de barreras de entrada al sector y, la intensidad de la competencia, son algunos de los factores que ponen en peligro la supervivencia de la empresa en los mercados. Se trata, en definitiva, de un conjunto de creencias y convicciones acerca de cuál debe ser el funcionamiento de la organización⁴.

Para Slater y Narver (1995) la orientación al mercado es una cultura en la que se otorga la máxima prioridad a la creación y mantenimiento de valor óptimo para los consumidores de modo rentable. Se parte de los intereses de los elementos e integrantes de la organización; y al tiempo y coordinadamente, en otra dirección, se proveen normas de gestión en relación con el desarrollo organizativo y la respuesta a las demandas del mercado.

Una organización que busque una orientación al mercado desde la perspectiva cultural, solicitará que todas y cada una de sus partes funcionales adopten una actitud proactiva para hacer frente a las necesidades del mercado. El proceso además requiere que el componente cognitivo de dicha actitud debe perfeccionarse con la predisposición de poner en práctica el conjunto de actuaciones que supongan la identificación y la satisfacción de esas necesidades. Es decir, un conjunto de actividades que lleven la filosofía a la práctica (Kohli y Jaworski, 1990).

Hacer posible la generación de valor que permita la creación de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo, solo es posible con la adopción de la orientación al mercado como filosofía empresarial. Con ella todos sus miembros entienden que su aporte en esta interacción debe centrarse en satisfacer al cliente, de manera continua y superior a sus competidores. De igual manera, la orientación al mercado como *proceso de planificación y diseño de las acciones en los mercados*, requiere inequívocamente de la implantación de un *novedoso estilo de dirección estratégica* que garantice la correcta evolución del proceso.

En este sentido, las organizaciones requieren cambios sustanciales de carácter turbulento e intrusivo, lo que a su vez implica cambios y adopciones estratégicas en las organizaciones. La admisión de una orientación estratégica exige el desarrollo de acciones distintas en procura de conseguir los objetivos organizacionales fijados, proceso que es posible en gran medida debido a la existencia de las TIC y el desarrollo tecnológico de determinadas herramientas de gestión.

4.1.3. La orientación al marketing

La confusión que se ha generado en algunos círculos académicos y empresariales en relación con

el constructor de orientación al mercado (nacional o internacional) y el de orientación al marketing internacional, obliga a elaborar un marco conceptual preliminar que sirva de guía para el desarrollo de la investigación. Una orientación al marketing supone la aplicación de modelos estratégicos organizacionales cuyo eje central sea el clásico modelo del marketing mix, o de las 4 p's, que ha sido cuestionado en diferentes escenarios académicos (Marion et al, 2003).

Desde esta perspectiva, los resultados de las empresas dependen del control que se tenga sobre las variables del marketing. La diferenciación y adaptación de un producto a las necesidades del mercado se ha transformado en una decisión estratégica de significativo impacto en el posicionamiento de las empresas en los mercados foráneos. No obstante que ello demanda la utilización de la tecnología adecuada (Cavusgil et al., 1993), es la orientación a los mercados, desde el inicio del proceso comercial, la que les ha permitido participar en los mercados con bienes innovadores (Mc Duugall et al, 1994).

Según Hymer, la posibilidad de obtener éxito en el mercado con un producto diferenciado con tecnología incorporada, calidad, prestigio de marca, y cautela sobre el precio, se logra a través de adecuados programas de marketing que sirvan para persuadir a los consumidores. Mora (2000) indica que las empresas españolas pueden tener distintas estrategias para ser competitivas: invertir recursos en programas de marketing, desarrollo y/o tecnología, y reducción de costos con la finalidad de ser competitivos internacionalmente. La diferenciación es importante para obtener éxito en este proceso y ésta se logra a través de las variables del Mix de Marketing.

- ✓ **Adaptación de producto.** Line y Kock encontraron que en la internacionalización había ayudado la buena calidad del producto, el personal calificado y el know how. Por otra parte, Morgan et al, (2004) identificaron primero que la información de los clientes, competidores y canales es fundamental; segundo, que la capacidad de construir redes con clientes, competidores y canales y tercero, la capacidad de desarrollar producto, afectan la efectividad y la eficiencia en el mercado objetivo. Las empresas que diferencian sus productos y los adaptan al mercado internacional tienen una participación crecientemente

activa en estos mercados (Kirpalani y Macintosh, 1980; McGuinness y Little, 1981; Kleinschmidt y Cooper, 1984; Kedia y Chhokar, 1986; Burton y Schlegelmilch, 1987; Ryans, 1988; Louter et al., 1991; Dominguez y Sequeria, 1993; Hitt y Kim, 1997; y Christensen et al., 1987) encontrándose un mayor éxito en las empresas exportadoras con productos escasamente diferenciados.

- ✓ **Políticas de precios internacionales.** El precio en el exterior de un producto diferenciado puede afectar la política de precio, encontrarse afectado por la intensidad exportadora en el mercado de la empresa. Sin embargo no son muy concluyentes los resultados. Autores como Fenwick y Amine (1979), Kirpalani y McIntosh (1980) y Piercy (1981), Namiki (1994), Styles y Ambles (1994) y Samiee y Anckar (1994) abogan por una estrategia de precios flexibles en los distintos mercados.

- ✓ **Mix de Promoción.** Las actividades desarrolladas en promoción son determinantes para el éxito en las exportaciones de empresas. Morgan et al., (2004) identificaron tres estrategias que podrían brindar una ventaja competitiva en el proceso de internacionalización. Primera, liderazgo en costes; segunda, un mejor servicio al cliente; tercera, diferenciación en promoción de marketing y posicionamiento de marca. Autores como Kirpalani y McIntosh (1980), Yaprak (1985), Amine y Cavusgil (1986), Fraser y Hite (1990), Styles y Ambler (1994), Alonso (1994) y Alonso y Donoso (1994), Merino y Moreno (1996), Rialp (1997), y Moreno y Rodríguez (1998) tienden a conceder un mayor éxito exportador a las empresas que utilizan de manera prolongada las herramientas promocionales.

- ✓ **Estrategia de distribución.** El canal de distribución, el grado de exportación y la responsabilidad son decisiones que presentan un impacto importante en el éxito exportador (Root, 1994). La distribución la puede realizar una empresa a nivel internacional de manera directa con poco control sobre el proceso, y redes de propiedad (filiales comerciales) donde el control es completo, aunque existen otras formas de

distribución por medio de intermediarios como alianzas estrategias o Joint ventures (Rialp et al, 2002).

La fabricación de productos diferenciados requiere invertir en innovación y desarrollo (Mora, 2000), pero de igual manera la presencia en el mercado es importante. Por ello las empresas han decidido contar con distribución propia y con programas específicos de marketing en cada país. Autores como Topritzhofer y Mozer (1979), Rabino (1980), Bilkey (1982), Rosson y Ford (1982), Yaprak (1985), Anderson y Coughlan (1987), Klein et al. (1990), Beamish et al. (1993), Cavusgil et al. (1994) y Alonso (1994b), coinciden en que un mayor control de las actividades de distribución son determinantes para garantizar un resultado exportador activo y creciente. Aunque, la integración total de las actividades empresariales no son económicamente posibles, excepto que los costos fijos puedan ser distribuidos en un volumen grande de ventas (Rialp et al, 2002), algunas empresas necesitan de terceros para desarrollar actividades de distribución.

4.1.4. Filosofía Organizacional en la Orientación al Mercado

La visión de filosofía de negocios anota que las empresas fundamentaran todas sus actividades en las necesidades y deseos de los consumidores, lo cual proporcionaría como fruto éxitos y beneficios. El marketing es en esencia para las organizaciones establecer, fortalecer y desarrollar relaciones con los consumidores, lo cual permite producir intercambios beneficiosos para ambas partes, Según Llonch y Waliño (1996) *“la orientación al mercado es la filosofía de empresa o la cultura organizativa que genera las actitudes y comportamientos necesarios para la creación de más valor para los clientes, lo cual redundará en unos mejores resultados para la empresa”*, bajo esta óptica la orientación al consumidor, no es responsabilidad exclusiva del departamento de marketing es responsabilidad de toda la organización para Grönroos (1989). Las empresas con una cultura de marketing son aquellas en donde la filosofía de marketing tiene total aplicación e invade el conjunto de la empresa según Kotler, (1988). Kohli y Jaworski (1990) sostienen que la orientación al mercado es la implantación del concepto de marketing constituyendo el fundamento filosófico de la orientación al mercado.

Para las organizaciones la filosofía de orientación al mercado incorpora la presencia de un agregado de valores y actitudes cooperados por toda la organización que pretende estimular la

creación de un mayor valor para los clientes según Abell, 1980 Pearce y David, 1987; Webster, 1988; Greenley, 1995a. Finalmente se trata de un conjunto de creencias y convicciones del deber ser de el funcionamiento de la organización. La orientación al mercado simboliza un tipo concreto de cultura organizacional en la cual es el centro de la estrategia y las operaciones el consumidor de acuerdo con eshpandé y Webster, 1989.

En las organizaciones la filosofía de marketing tiene el fin de incrementar sus resultados fundamentándose en tres componentes: 1) orientación al cliente en donde se establecen relaciones estrechas con los consumidor y de largo plazo con los clientes, 2) orientación a los competidores, 3) coordinación interfuncional (Vázquez y Trespalacios, 1997).

4.1.5. Cultura organizacional en la Orientación al Mercado

En las Empresas el componente cultural empresarial como un componente filosófico del marketing en donde la orientación al cliente y la coordinación interfuncional son elementos esenciales para la comprensión del componente cultutal según Hooley, Lynch y Shepherd (1990). La orientación al mercado debe permitir la articulación como una mano visible que guíe el comportamiento de todos los individuos al realizar sus tareas diarias según Greenley (1995^a). La base que debe emplearse para implantar esta cultura radica en la superación de las barreras funcionales, en lugar de utilizar la base departamental. Lichtenthal y Wilson(1992) y Hooley, Lynch y Sheperd (1990) aseveran que la orientación al mercado es *“una cultura empresarial basada en el componente filosófico del concepto de marketing”*, entendiendo la cultura organizacional la cual enfatiza la satisfacción del cliente, relegando a segundo término el seguimiento de los competidores, con el objetivo de asegurar, a largo plazo, el rendimiento de la organización (Desphandé, Farley y Webster, 1993).

Las organización que se encuentran orientadas al mercado han obtenido resultados positivos en el incremento de sus ventas, y como consecuencia la generación de valor para las organizaciones, (Slater y Narver, 1995). La orientación al mercado es una cultura en la que, por

una parte, otorga la máxima prioridad a la creación y mantenimiento de valor para los consumidores de modo rentable, a la vez los intereses de todos los públicos de la empresa.

En este sentido la relación entre la empresa y el mercado puede obtener resultados moderados, incluso negativos, como resultado de una serie de variables del entorno, afirmando que la orientación al mercado “*puede que no sea económicamente beneficiosa bajo ciertas condiciones medioambientales*”. Greenley, (1995b), Diamantopoulos y Hart, (1993); Greenley, (1995b); Doyle y Wong, (1996); Varela *et al.* (1996); Gray, Matear y Matheson, (1998); Appiah-Adu, (1998), de igual manera Greenley (1995b), Doyle y Wong (1996), Gray, Matear y Matheson (1998) y Appiah-Adu (1998), todos estos autores manifiestan la confirmación que la orientación al mercado puede incluso llegar a ser negativa en mercados altamente turbulentos, o “*variables situacionales que deberán ser tenidas en cuenta en el análisis del efecto de la orientación al mercado sobre los resultados empresariales*” (Day y Wensley, 1988). Y es que, sin embargo generalmente se profesa que la orientación al mercado soporta para la organización una mejora significativa en sus resultados; hay autores que opinan que bajo determinadas condiciones medioambientales, puede que la orientación al mercado no sea beneficiosa en términos económicos Greenley (1995b).

Las organizaciones con un tamaño mediano con una estructura de organización simplificada, donde se realiza procesos de transformación a materias primas y desarrollan dos roles productores y comercializadores para autores como (Neira, 1987) manifiestan que los resultados empresariales, obtenidos en las organizaciones se pueden relacionar con el nivel de la orientación al mercado y el tamaño de las empresas, variable de fácil acceso y cuantificación. Según lo anterior y teniendo en cuenta los postulados de Narver y Slater (1990) en donde invitan el uso del tamaño de la organización y el vínculo estrecho con los factores mencionados. Para Pelham y Wilson (1996) las empresas de mediano tamaño, en donde se evidencia un incremento en el nivel de formalización de personal o empresarial se evidencia la mejora del grado de eficiencia en práctica del concepto de marketing, con lo que esta experiencia proporciona valor mayor al cliente.

4.2. Marco Legal

Ley 590 del 2000

Promueve el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas, tanto en el sector de servicios, de servicio y comercial. Esto lo que busca es “desarrollar el empleo, el desarrollo regional, la integración entre sectores económicos y aprovechamiento productivo de pequeños capitales y teniendo en cuenta la capacidad empresarial de los colombianos”.

- ✓ **Artículo 2:** Se clasifica las empresas principalmente por las siguientes características:
 - **Medianas empresas:** planta de personal entre cincuenta y uno y doscientos trabajadores. Y activos totales por valor entre cinco mil y uno y quince mil salarios mensuales legales vigentes.
 - **Pequeñas empresas:** planta de personal entre once a cincuenta trabajadores. Y activos entre quinientos a cinco mil salarios mínimos vigentes.
 - **Micro empresas:** Planta laboral no superior a diez trabajadores. Y activos totales menores a quinientos y uno salarios mínimos vigentes.

- ✓ **Artículo 12:** las medianas, pequeñas y micro empresas en su concurrencia a los mercados de bienes y servicios que crean en funcionamiento del estado puede desempeñar actividades en el marco público y en el privado, siempre y cuando estos así lo tenga registrados frente a la cámara de comercio.

- ✓ **Artículo 17: Desarrollo de tecnologías y talento humanos.**
 - el fondo nacional de modernización y desarrollo tecnológico de las micro y pequeñas empresas, esta dada para la finalización de proyectos, programas y actividades para el desarrollo tecnológico de las mipynes y la aplicación de instrumentos no financieros dirigidos a su fomentó y promoción

- ✓ **Artículo 41:** las empresas que se registren dentro del marco legal entre las mipynes y medianas empresas podrán ser beneficiarios de las distintas formas de los recursos destinados a la capitalización del fondo nacional de garantías previsto en el artículo 51 de la ley 550 de 1990. Además en **el artículo 42** el régimen tributario especial de

los municipios, los distritos y departamentos podrían establecer regímenes especiales sobre los impuestos, tasas y contribuciones del respectivo orden territorial.

- ✓ Artículo 43: estimulando la creación de empresas las mipynes, pequeñas y medianas empresas serán objeto de las siguientes reducción:
 - En el primer año del 75%
 - En el segundo año del 50%
 - En el tercer año del 25%

4.3.Marco Geográfico

Este trabajo se desarrolla en el municipio de Villavicencio departamento del meta, el cual es denominado la puerta de los llanos orientales de Colombia, la cual se encuentra ubicada en el lado derecho del país y parte fundamental del comercio y del medio ambiente, la cual su ubicación y su geografía hace posible que se encuentre una variedad de animales y plantas que no se puede encontrar en otros sitios geográficos del país. Además que es parte fundamental de la economía de Colombia, ya que es uno de los mayores extractores de crudo el cual es procesado y en gran parte exportado al mercado extranjero, siendo esta actividad comercial la más importante de este país.

5. Metodología

5.1. Metodología de la Investigación

Esta investigación usará las diferentes referencias teóricas de las investigaciones más relevantes en los temas de innovación en mercadeo y orientación al mercado, con la finalidad de entender la diversa y amplitud del tema en las organizaciones dedicadas a los procesos de servicio en el departamento del Meta. Esta investigación se hará bajo un enfoque cualitativo en su expresión de teoría fundada que implica la búsqueda de modelos teóricos que den cuenta de la problemática experimentada por las empresas de servicio del llano. La recopilación de la información primaria se hará recurriendo a las tres técnicas conocidas para este tipo de investigación: la observación, la encuesta y las bases de datos disponibles en los archivos de las empresas y de las organizaciones e instituciones regionales relacionadas con empresas de servicio. La presente investigación tendrá un carácter comprensivo del fenómeno a estudiar y no explicativo de posibles relaciones de causa-efecto. Se apoyará en la inducción como método de análisis de las diferentes piezas de información recopiladas y no en la deducción hipotético-factorial que establezca variables dependientes o independientes y la incidencia de unas sobre otras. Esta definición metodológica se fundamenta en el hecho de no existir, hasta el momento, modelos y teorías que den cuenta de la actual situación de orientación al mercado que viven las empresas de servicio, registradas en cámara de comercio, e identificados en el municipio de Villavicencio departamento del Meta. La finalidad de poder comprender estos procesos dentro de las empresas de servicio se recurrirá al análisis incremental de la información que se vaya recopilando, durante todo el tiempo, -trabajo de campo, validación, análisis, categorización- esta investigación seguirá fielmente la perspectiva estructurada propuesta por Miles and Huberman (2003). Es decir, en la medida en la que se va recopilando la información se va analizando e interpretando hasta llegar a la denominada “*saturación teórica*” (Glaser y Strauss, 1967)

5.2. Recolección de información

Las encuestas semiestructuradas se realizarán en principio a los gerentes generales, socios de las empresas o gerentes de mercadeo en las empresas de servicio, registradas en cámara de

comercio, e identificados en el municipio de Villavicencio departamento del Meta hasta llegar a la saturación teórica. Una vez realizada la primera entrevista se procesa la información, se codifican y analizan los datos, después se redefine la estructura de la siguiente entrevista y encuesta y así sucesivamente hasta obtener la información requerida que permita comprender el fenómeno investigado. En el transcurso de recolección de testimonios es controlado como en la teoría emergente (Glaser, 1978), es decir a través del descubrimiento de las categorías de análisis que a su vez dan cuenta de la realidad vivida por las empresas estudiadas. Una vez realizado todo el trabajo de campo y se hayan procesado las encuesta usando el SPSS para el procesamiento de la obteniendo de la información requerida, se realiza un análisis histórico con datos oficiales de ventas y utilidades de las respectivas empresas con la finalidad de obtener indicadores de la gestión de los últimos años y esto permitirá completar y comprender el análisis de todo el fenómeno en estudio.

5.3. Análisis de datos

En esta investigación, se realizará el análisis, se entenderán y se comprenderán los datos y fenómenos recurriendo a diferentes técnicas de recolección de información establecidas por la teoría fundada (Glaser & Strauss, 1967) y el uso de encuestas construida con preguntas abiertas y escala de Likert. De la misma manera, toda la información recopilada irá siendo confrontada y validada con actores del proceso, a fin de reducir los sesgos propios del mismo proceso de recopilación de los datos. Para ello se realizará un proceso incremental que se desarrollará a manera de espiral entre los datos encontrados y la corroboración y validación de las teorías que fundamentan la innovación en mercadeo y la orientación al mercado y el procesamiento estadístico en el software SPSS. Todo el cúmulo de información recopilada será sometido a rigurosos análisis propios de la teoría fundada, y estadística descriptiva y su correspondiente análisis univariado para cada pregunta y un análisis por cada una de las tres variables objeto del estudio.

6. Interpretación de datos

Se halló que el grado de Orientación al mercado cuenta con una moda que estas dada por un la calificación de los empleados de 4.1 de la escala de 1 a 5 empleada, de la cual la que menos peso se le dio por parte de los encuestados es a la orientación al cliente con una moda del 3.8 en donde los empleados manifiestan mayoritariamente estar totalmente de acuerdo con que sus empresas cuentan con compromiso de satisfacer las necesidades de sus clientes, creando valor y realizando servicio postventa, e innovación en las empresas de servicio de la ciudad de Villavicencio del Departamento del Meta.

En la orientación a la competencia cuenta con una moda de 4.3 en donde los empleados manifiestan mayoritariamente estar totalmente de acuerdo con que las empresas reaccionan a acciones de amenazas de la competencia, en la discusión de sus fortalezas y amenazas, la discusión de estrategias de sus competidores y el aprovechamiento de oportunidades para obtener una ventaja competitiva frente a la competencia, afirman estar de acuerdo.

Por otro lado tenemos la relación interfuncional que tiene una moda de 4.2 en donde los empleados mayoritariamente manifiestan estar totalmente de acuerdo con los directivos de sus empresas en las visitas a sus respectivos clientes y en informar de las diferentes experiencias con ellos, por otro lado los empleados están de acuerdo con servir a las necesidades del mercado, que las actividades de las empresas están dirigidas a la creación de valor y comparten recursos entre las diferentes unidades de negocio de las mismas.

De todo lo anterior se puede deducir que la orientación al mercado de las empresas de servicio de la ciudad de Villavicencio del departamento del Meta, se encuentran de una buena forma, es decir de un promedio aproximado a 4.2, teniendo en cuenta la moda de cada ítem anterior y la escala de 1 a 5 empleada, las fortalezas más importantes radican en la orientación a la competencia, seguido de la relación interfuncional y por último la orientación al cliente, y esto puede explicar la ausencia en todas las empresas de un área de mercadeo, esto quiere decir que

las labores de esta dependencia se simplifica en solamente la labor comercial o de venta dejando de lado las otras variables propias del mercadeo.

Se identificó que el 22.22% de las empresas cuentan con una unidad de innovación y desarrollo, pero hay evidencia de procesos de innovación en diferentes áreas de todas las empresas que son objeto de estudio del presente trabajo, estas diferentes innovaciones se lograron a pesar de que hay un 77.78% de estas empresas que no cuentan con una unidad o cargo de innovación y desarrollo específico que haga esta función, estas innovaciones se centran en su gran mayoría al área de organización, están dadas por procesos de formalizar un manual de funciones de diferentes cargos y dependencias y en la creación de departamentos. Después le sigue el área de producto y al área de marketing, en el área de producto los procesos de innovación se ven reflejados principalmente en: la innovación en maquinaria y equipos y en el estudio de mercado tecnológico. El área de marketing se ve reflejado su innovación en los procesos de mercadeo (publicidad y promoción). Por último el área que presenta una menor innovación es el área de procesos.

Se puede establecer que los procesos de innova en el área de mercadeo de las empresas de servicio del municipio de Villavicencio departamento del Meta, que más usan estas empresas objeto del estudio son la compra de maquinaria y equipos y la promoción, por el contrario los procesos de innovación con menor participación por las empresas son los estudio de mercado tecnológico o innovación y el servicio postventa.

Sector económico

El sector económico es la clasificación que se realiza para distinguir el tipo de actividades que tiene las organizaciones, de estas se encuentra tres sectores:

- 1) Sector agropecuario: es aquel sector que sus productos van dirigido o salen del sector agro y pecuario, es decir de la tierra y de los animales. Se puede encontrar varias transformaciones de sus productos, desde transformaciones primarias que van a cambios físicos, hasta transformaciones de tercer nivel como lo son los cambios químicos.
- 2) Sector servicio: es aquel sector que se dedica a dar una transformación a determinadas materias que se pueden modificar por medio de actos físicos o por medio de los químicos.
- 3) Sector servicios: es aquel sector que ofrece productos intangibles que se puede beneficiar o se puede convertir en algo tangible y en otras ocasiones se transforma e involucran en el estado de animo de una o varias personas. Esto se categoriza como satisfacción de clientes y también se puede ver reflejado en productos tangibles como en los intangibles.

Se realizaron encuestas a la mitad de los trabajadores de determinadas empresas que se encuentran legalmente constituidas en la cámara de comercio de la ciudad de Villavicencio que por motivos del estudio se seleccionaron de la base de datos de cámara de comercio de Villavicencio del año 2014 de la cuales se puede rectificar en el cuadro N°1 que todas las empresas encuestadas corresponde al sector servicios, además hay que mencionar que el 90% de las empresas de la ciudad corresponde a este sector según la cámara de comercio.

1. Número de empleados y nivel educativo

Cuadro 1. Número de empleados y nivel educativo.

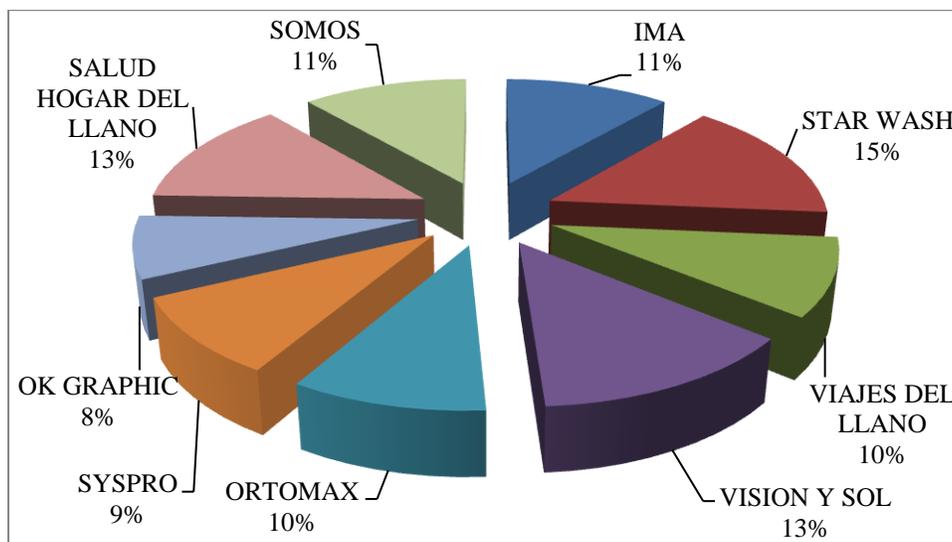
Estadísticos								
Nombres de las empresas	Actividad Económica	Nivel educativo						Total de empleados
		Primaria	Secundaria	Técnico	Tecnólogo	Profesional	Posgrado	
IMA	Instituto de educación		2	2		2		6
STAR WASH	lavado de automotores	2	4	1		1		8
VIAJES DEL LLANO	Agencia de turismo		1	3		1		5
VISION Y SOL	Inversiones ópticos		4	2		1		7
ORTOMAX	Servicio de odontología de forma independiente		1	2		2		5
SYSPRO	Instituto de educación					4	1	5
OK GRAPHIC	Publicidad y mercadeo			3	1			4
SALUD HOGAR DEL LLANO	Prestadora de servicio de la salud			3	1	3		7
SOMOS	Prestadora de servicio de la salud		1	1	3	1		6
TOTAL		2	13	17	5	15	1	53

Fuente: Elaboración Propia a partir de las encuestas aplicadas.

Se realizó las encuestas aplicándole a la mitad de los trabajadores de las empresas que se puede ver en el cuadro N°2, el cual se encontró la moda de cada de la respuesta por empresa para poder trabajar con un solo dato por compañía y no por dato por cada empleado ya que las empresas objeto del estudio no tiene el mismo número de trabajadores, este datos que se saca por medio del sistema SPSS será el representativo para realizar el análisis e interpretación adecuado por empresa.

En el cuadro N°2 podremos ver dos tipos de datos, primero se ve el número de empleados que cada empresa encuestada tiene y su nivel educativo correspondiente y segundo la totalidad de empleados en todas en las empresas encuestadas y su nivel educativo en totalidad.

Figura 1. Distribución de número de empleados por las empresas objeto del estudio de la ciudad de Villavicencio 2016.



Fuente: Elaboración Propia a partir de las encuestas aplicadas.

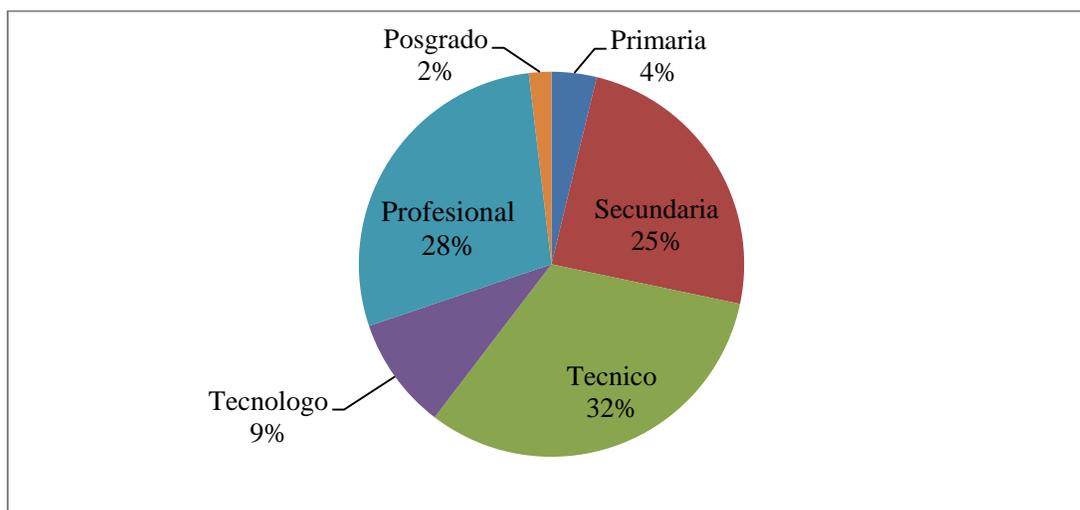
Con la anterior figura podemos analizar que la empresa STAR WASH que es una empresa que se dedica a la limpieza interna y externa de los vehículos tiene la mayor cantidad de empleados y la empresa que menos trabajadores tiene es OK GRAPHIC que se dedica al lavado de automotores. Con estos datos anteriores concluimos que las empresas de servicio pequeñas-medianas de la ciudad de Villavicencio tienen un promedio entre cuatro hasta ocho trabajadores.

Cuadro 2. Clasificación de nivel educativo de los empleados de las empresas objeto del estudio de la ciudad de Villavicencio 2016.

Nivel educativo de los empleados						
Primaria	Secundaria	Técnico	Tecnólogo	Profesional	Posgrado	Total de empleados
2	13	17	5	15	1	53

Fuente: Elaboración Propia a partir de las encuestas aplicadas.

Figura 2. Clasificación de nivel educativo de los empleados de las empresas objeto del estudio de la ciudad de Villavicencio 2016.



Fuente: Elaboración Propia a partir de las encuestas aplicadas.

En la figura N° 2 se encuentra expresado el nivel educativo de los empleados de las empresas encuestadas, de las cuales se observa que hay un 4% en el nivel educativo de primaria, en el nivel de secundaria hay un 25%, la mayor cantidad de empleados se encuentran con un nivel educativo técnico del cual hay un 32%, en el nivel de tecnólogo hay un 9%, el segundo dato más grande los empleados de las empresas de objeto del estudio es el nivel profesional que tiene un 28%, y el nivel de posgrado con un 2% es el dato donde se encontró la menor cantidad con este nivel educativo.

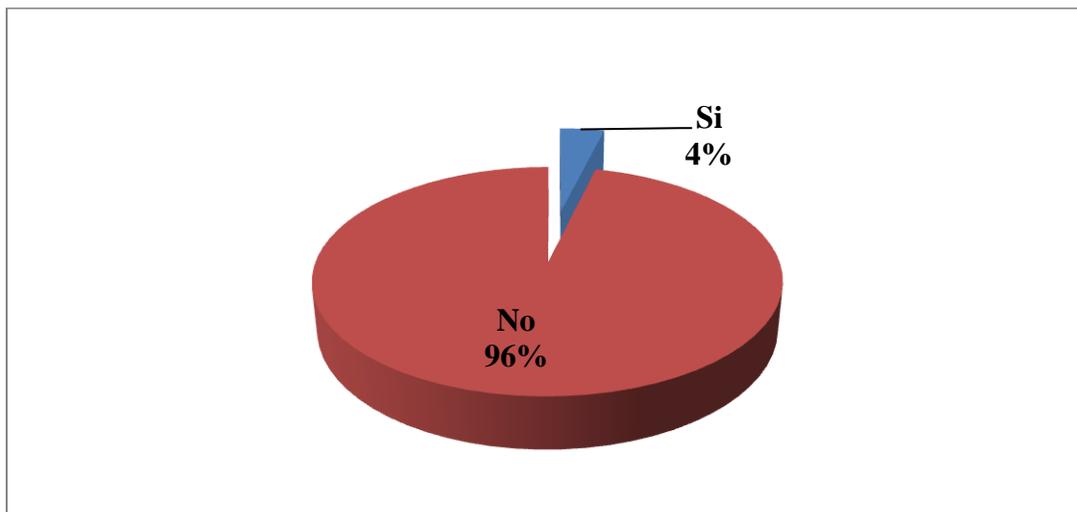
2. Segundo idioma

Cuadro 3. Segundo idioma hablado por los empleados de las empresas objeto del estudio de la ciudad de Villavicencio 2016.

Estadística					
Ingles	Francés	Alemán	Portugués	No hablan un segundo idioma	Total de empleados
2	0	0	0	51	53

Fuente: Elaboración Propia a partir de las encuestas aplicadas.

Figura 3. Segundo idioma hablado por los empleados de las empresas objeto del estudio de la ciudad de Villavicencio 2016.



Fuente: Elaboración Propia a partir de las encuestas aplicadas.

En la figura N°3 se observa que en las empresas de servicios de la ciudad de Villavicencio que fueron seleccionadas se encontró que solo el 4% de los trabajadores hablan un segundo idioma siendo este el inglés, por el contrario se halló que el 96% de los empleados de estas organizaciones no hablan un segundo idioma. Es decir que ni la octava parte del personal de las empresas encuestadas hablan un segundo idioma siendo este el inglés.

3. Áreas funcionales

Cuadro 4. Áreas funcionales de las empresas objeto del estudio de la ciudad de Villavicencio 2016.

Estadísticos

	Recurso Humano	Administrativo	Contabilidad finanzas	Mercadeo	Producción
N Válidos	9	9	9	9	9
Perdidos	0	0	0	0	0
Moda	2	1	1	2	2

Fuente: Elaboración Propia a partir de las encuestas aplicadas.

Se encuesta los trabajadores de las empresas objeto de la investigación si existían en cada una de ellas un área funcional de las siguientes: recurso humano, administrativo, contabilidad finanzas, mercadeo, producción u otro tipo de área.

Área de recurso humano

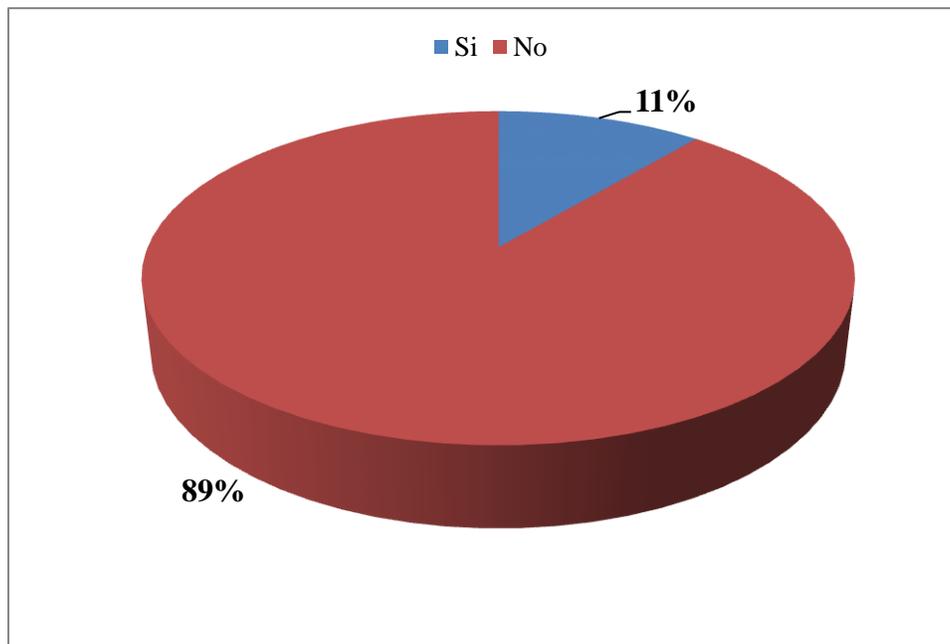
Cuadro 5. Área de recurso humano de las empresas objeto del estudio de la ciudad de Villavicencio 2016.

Recurso Humano

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	1	11,1	11,1	11,1
	No	8	88,9	88,9	100,0
	Total	9	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia a partir de las encuestas aplicadas.

Figura 4. Área de recurso humano de las empresas objeto del estudio de la ciudad de Villavicencio 2016.



Fuente: Elaboración Propia a partir de las encuestas aplicadas.

En el área de recurso humano se encuentra que de estas empresas encuestadas cuenta con área funcional según sus trabajadores, está representada con el 11% de las empresas que dicen tener esta área funcional y un 89% de las empresas no tiene el área de recurso humano. La moda encontrada corresponde a que las empresas de servicio de la ciudad de Villavicencio no cuentan con un área de recurso humano. Esto es un resultado bajo de lo que se esperaba y se puede deber a que son empresas limitadas a determinada cantidad de trabajadores y no creen que se necesaria esta área funcional para el mejoramiento y/o el funcionamiento para su empresa.

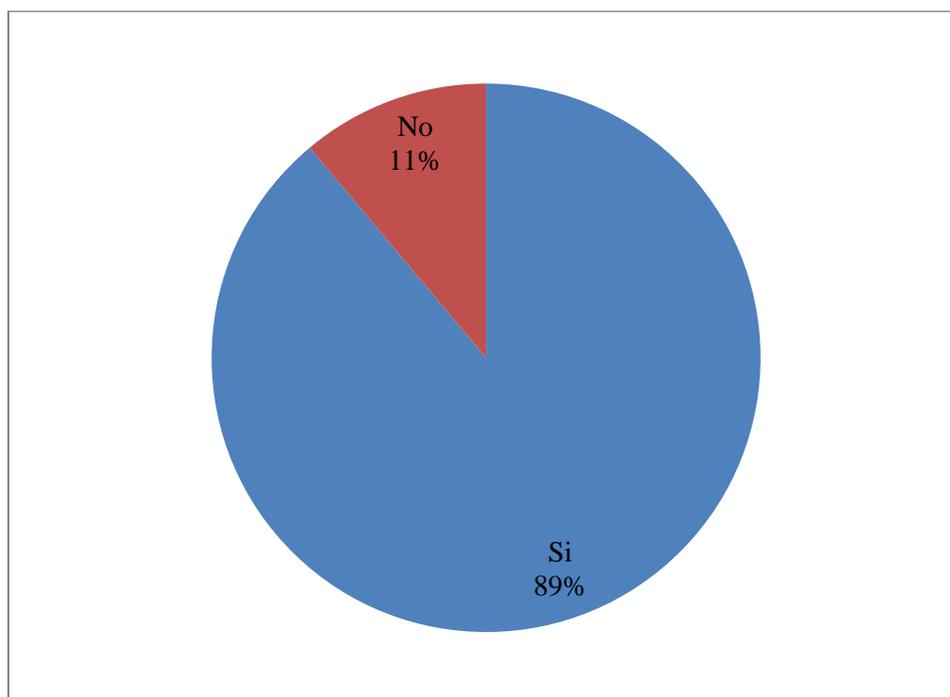
Área administrativo

Cuadro 6. Área administrativa de las empresas objeto del estudio de la ciudad de Villavicencio 2016.

		Administrativo			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	8	88,9	88,9	88,9
	No	1	11,1	11,1	100,0
	Total	9	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia a partir de las encuestas aplicadas.

Figura 5. Área administrativa de las empresas objeto del estudio de la ciudad de Villavicencio 2016.



Fuente: Elaboración Propia a partir de las encuestas aplicadas.

Como se observa en los cuadros y con las figuras N°6, 7, 8 y 9 que el área funcional más visto en estas empresas es el administrativo y está representado por 89% de la totalidad de las empresas encuestadas, manifiestan contar con un área administrativa según sus trabajadores y el 11% afirma no tener esta área dentro de su organización. Se encuentra que la moda en esta área tiene un valor de uno, esto lo que quiere decir es que en las empresas de servicio de la ciudad de Villavicencio en su gran mayoría se encuentra en funcionamiento el área administrativa, este tipo de área se puede ver más fácilmente en estas empresa pues es muy poco usual encontrar una organización sin una administración.

Área de contabilidad y finanzas

Cuadro 7. Área de contabilidad y finanzas de las empresas objeto del estudio de la ciudad de Villavicencio 2016.

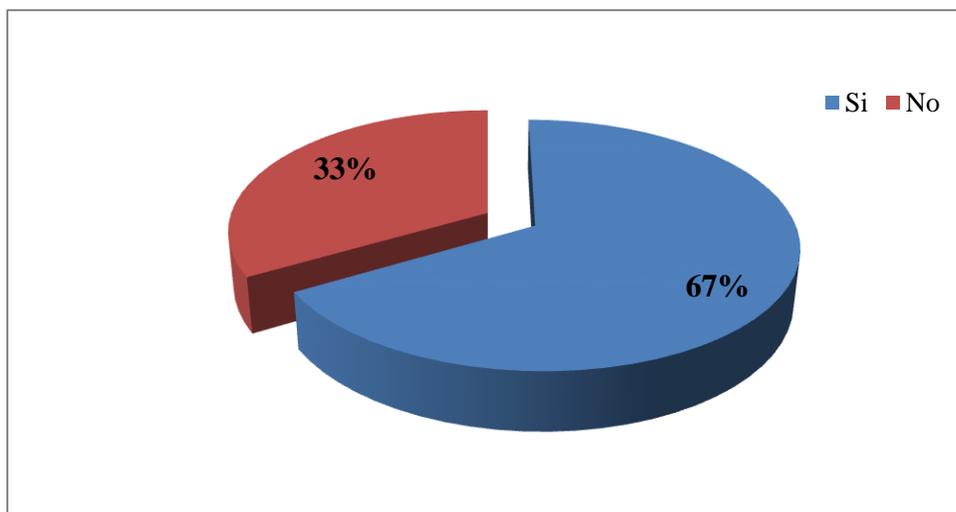
Contabilidad finanzas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	6	66,7	66,7	66,7
	No	3	33,3	33,3	100,0
	Total	9	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia a partir de las encuestas aplicadas.

Lo que nos muestra en la figura N° 6 sobre el área de contabilidad y finanzas es que el 33% de las empresas no tiene esta área funcional y el 67% de estas afirman tener esta área dentro de su organización. Se encontró que la moda para esta área funcional de contabilidad y finanzas es de uno, esto indica que las empresas de servicio de la ciudad de Villavicencio donde se aplicaron las encuestas tiene en su gran mayoría un área de contabilidad y finanzas

Figura 6. Área de contabilidad y finanzas de las empresas objeto del estudio de la ciudad de Villavicencio 2016.



Fuente: Elaboración Propia a partir de las encuestas aplicadas.

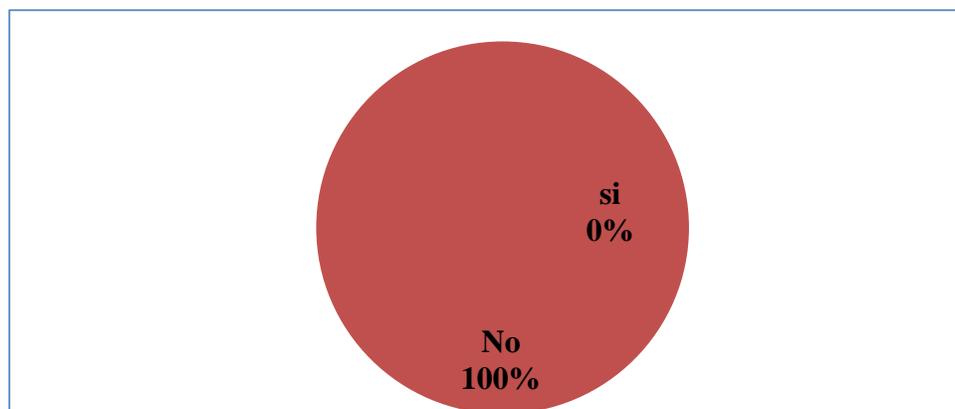
Área de mercadeo

Cuadro 8. Área de mercadeo de las empresas objeto del estudio de la ciudad de Villavicencio 2016.

		Mercadeo			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	0	0	0	0
	No	9	100	100	100

Fuente: Elaboración Propia a partir de las encuestas aplicadas.

Figura 7. Área de mercadeo de las empresas objeto del estudio de la ciudad de Villavicencio 2016.



Fuente: Elaboración Propia a partir de las encuestas aplicadas.

En el área de mercadeo no se encuentra ninguna empresa que según sus trabajadores dicen a ver en sus organizaciones, es decir que el 100% de las empresas encuestas que no se encuentra esta área funcional de mercado en sus empresas. Se encuentra que la moda para esta área de mercadeo es igual a dos, esto lo que indica es que en las empresas donde se aplicaron las encuestas no tiene un área de mercadeo. Algunas de las funciones de esta área pueden ser absorbidas por otro tipo de áreas, o las empresas realizan un mercadeo muy general y se basan principalmente la estrategia publicitaria.

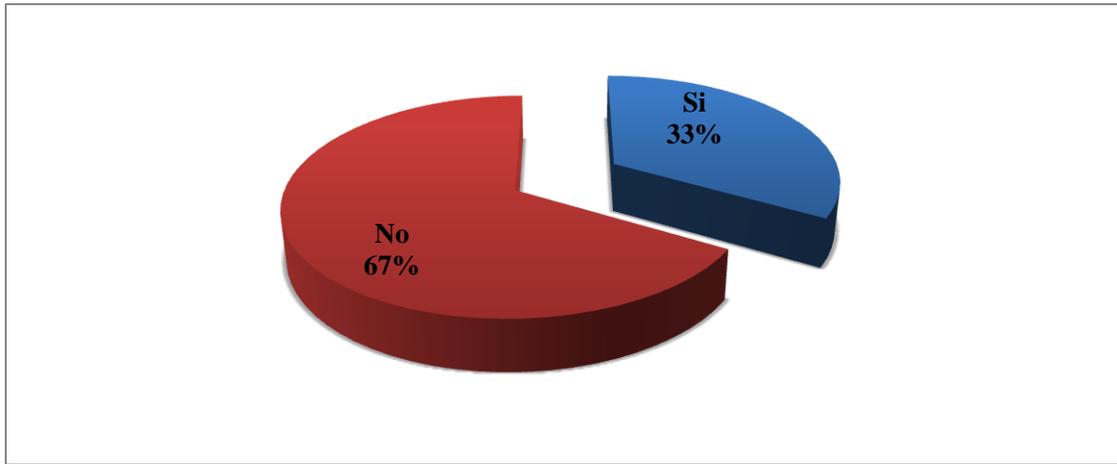
Área de producción

Cuadro 9. Área de producción de las empresas objeto del estudio de la ciudad de Villavicencio 2016

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	3	33,3	33,3	33,3
	No	6	66,7	66,7	100,0
	Total	9	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia a partir de las encuestas aplicadas.

Figura 8. Área de producción de las empresas objeto del estudio de la ciudad de Villavicencio 2016.



Fuente: Elaboración Propia a partir de las encuestas aplicadas.

En la figura N°8 se muestra un 33% de las empresas encuestadas presenta un área de producción que afirmaron tener esta área, en cambio hay un 67% afirmaron sus trabajadores que no se encuentra esta área funcional dentro de sus organizaciones. La moda de esta es de dos, esto lo indica es que las empresas de servicio de la ciudad de Villavicencio donde se aplicaron las encuestas en su gran mayoría no cuentan con el área de producción en funcionamiento, esto puede ser algo normal pues son empresas prestadoras de servicio y que son de un tamaño mediano y en ocasiones no ven una importancia en tener esta área en funcionamiento dentro de su organización.

4. Unidad o cargo de desarrollo de innovación y desarrollo

En esta se realizó por medio de pregunta afirmativa o negativa (si o no) y en caso de que fuera afirmativo dar una breve descripción de qué forma se desarrolla esta innovación.

Con las empresas encuestadas se pudo obtener los siguientes datos, con un 78% dicen no a haber una unidad o cargo de innovación y desarrollo, y un 22% afirman haber un cargo o una unidad de innovación y desarrollo que cumpla con estas tareas. Encontramos que la moda está

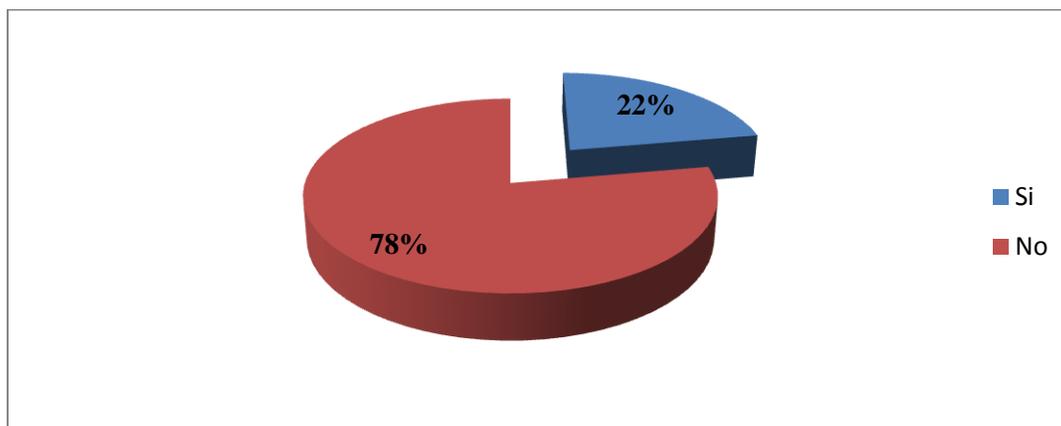
reflejada por el número dos, esto quiere decir que en su gran mayoría no se encuentra un área o un cargo de innovación.

Cuadro 10. Desarrollo de innovación de las empresas objeto del estudio de la ciudad de Villavicencio 2016

Desarrollo innovación					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	2	22,2	22,2	22,2
	No	7	77,8	77,8	100
	Total	9	100	100	

Fuente: Elaboración Propia a partir de las encuestas aplicadas.

Figura 9. Desarrollo de innovación de las empresas objeto del estudio de la ciudad de Villavicencio 2016.



Fuente: Elaboración Propia a partir de las encuestas aplicadas.

**INNOVACION EN: ORGANIZACIÓN, PRODUCTO, PROCESO Y
MERCADOTECNIA.**

Cuadro 11. Innovación de las empresas objeto del estudio de la ciudad de Villavicencio 2016.

Estadísticos

		Organización	Producto	Proceso	Mercadotecnia
N	Válidos	9	9	9	9
	Perdidos	0	0	0	0
Moda		1	1	2	1

Fuente: Elaboración Propia a partir de las encuestas aplicadas.

En este ítem se podrá ver la innovación en una de estas categorías mencionadas según los trabajadores de las empresas encuestadas y se puede observar la moda según cada categoría, se realizara un análisis de datos por cada ítem de respuesta que veremos a continuación.

Innovación en organización

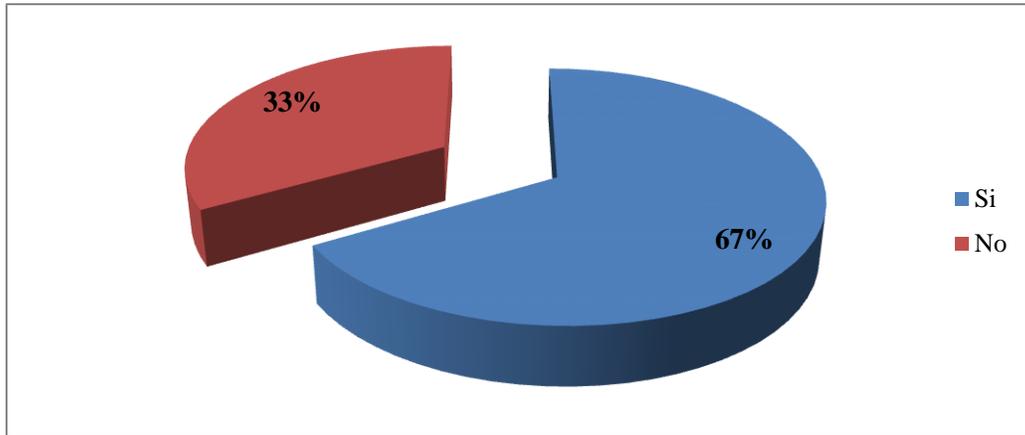
Cuadro 12. Innovación en organización de las empresas objeto del estudio de la ciudad de Villavicencio 2016.

Organización

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	6	66,7	66,7	66,7
	No	3	33,3	33,3	100,0
	Total	9	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia a partir de las encuestas aplicadas.

Figura 10. Innovación en organización de las empresas objeto del estudio de la ciudad de Villavicencio 2016.



Fuente: Elaboración Propia a partir de las encuestas aplicadas.

La innovación en la organización de las nueve empresas encuestadas las cuales el 67% de la muestra afirman a ver un grado o más de innovación en esta, y un 33% dicen no a ver un grado de innovación dentro de sus empresas. La moda hallada es igual a uno, esto indica que en estas empresas objeto de estudio que en su gran mayoría si hay una innovación en la organización.

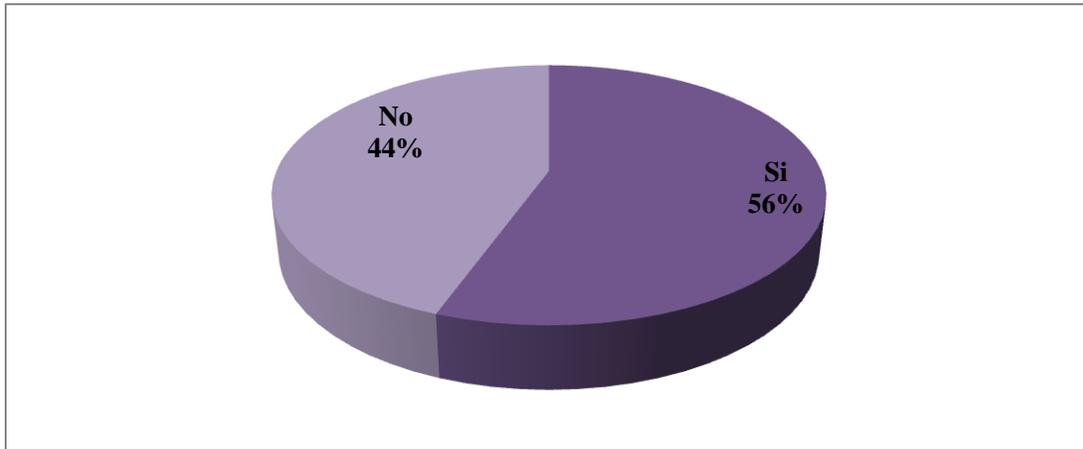
Innovación en producto

Cuadro 13. Innovación en producto de las empresas objeto del estudio de la ciudad de Villavicencio 2016.

		Producto			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	5	55,6	55,6	55,6
	No	4	44,4	44,4	100,0
	Total	9	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia a partir de las encuestas aplicadas.

Figura 11. Innovación en producto de las empresas objeto del estudio de la ciudad de Villavicencio 2016.



Fuente: Elaboración Propia a partir de las encuestas aplicada.

Como se observa en el cuadro y en la figura N° 11 en el grado de innovación de producto se ve que un 44% dicen no a ver ningún tipo de innovación en producto dentro de sus empresas y el 56% restante dicen que dentro de sus empresas hay innovación en producto. La moda es de uno en esta categoría de innovación, esto indica que en las empresas de servicio de la ciudad de Villavicencio donde se aplicaron las encuestas en su gran mayoría si se encuentra una innovación en producto.

Innovación en proceso

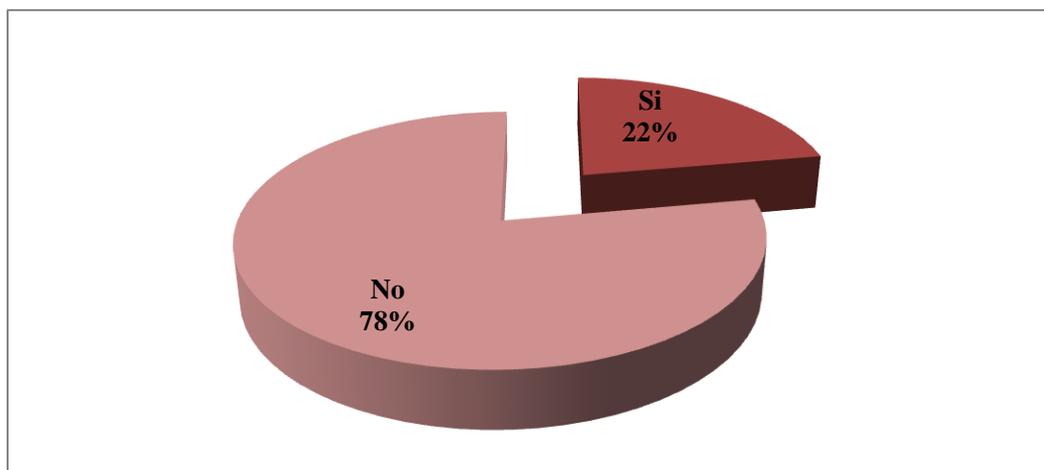
Cuadro 14. Innovación en proceso de las empresas objeto del estudio de la ciudad de Villavicencio 2016.

Proceso

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	2	22,2	22,2	22,2
	No	7	77,8	77,8	100,0
	Total	9	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia a partir de las encuestas aplicadas.

Figura 12. Innovación en proceso de las empresas objeto del estudio de la ciudad de Villavicencio 2016.



Fuente: Elaboración Propia a partir de las encuestas aplicadas.

En la anterior figura N° 12 podemos observar que el 22% afirman que hay una innovación en proceso de las actividades en su organización y un 78% dicen no a ver una innovación en procesos. La moda en esta innovación en proceso corresponde a dos, esto indica que en su gran mayoría de las empresas donde se aplicaron las encuestas no se encuentra una innovación en el proceso.

Innovación en mercadotecnia

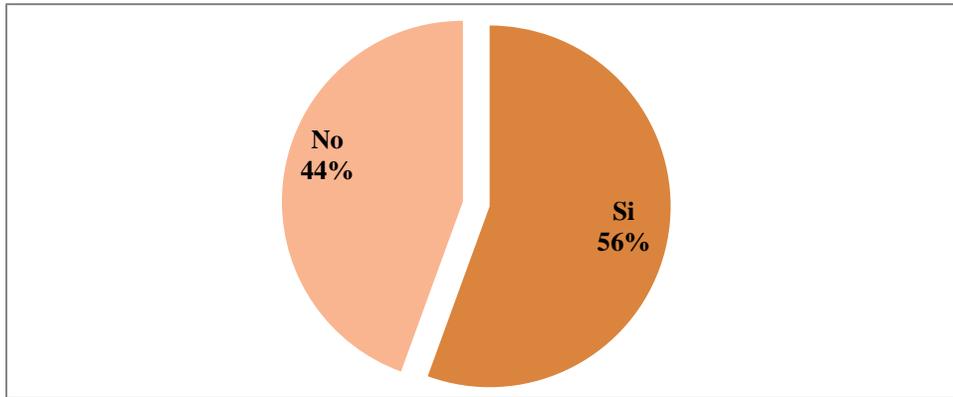
Cuadro 15. Innovación en mercadotecnia de las empresas objeto del estudio de la ciudad de Villavicencio 2016.

Mercadotecnia

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	5	55,6	55,6	55,6
	No	4	44,4	44,4	100,0
	Total	9	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia a partir de las encuestas aplicadas.

Figura 13. Innovación en mercadotecnia de las empresas objeto del estudio de la ciudad de Villavicencio 2016.



Fuente: Elaboración Propia a partir de las encuestas aplicadas.

En la figura “Innovación en mercadotecnia” se puede ver un 44% dicen no a ver una innovación en mercadotecnia, y hay un 56% que afirman a ver una innovación en esta. La moda en este ítem es de uno, esto indica que en su gran mayoría de las empresas donde se aplicaron las encuestas si hay una innovación en la mercadotecnia, esto se puede categoriza como normal.

Procesos en sistema de gestión de calidad

En esta se tendrá conocimiento de cuantas de las empresas encuestadas realizan un proceso de sistema de gestión de calidad (SGC) según los trabajadores de estas organizaciones.

Cuadro 16. Moda en los procesos de SGC de las empresas objeto del estudio de la ciudad de Villavicencio 2016.

Estadísticos		
Proceso SGC		
N	Válidos	9
	Perdidos	0
Moda		1

Fuente: Elaboración Propia a partir de las encuestas aplicadas.

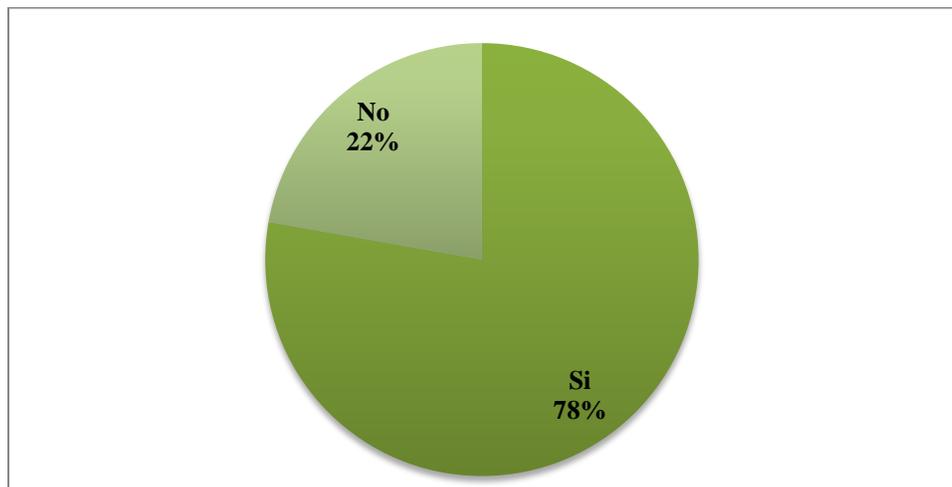
Cuadro 17. Sistema de gestión de calidad de las empresas objeto del estudio de la ciudad de Villavicencio 2016.

Proceso SGC

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	7	77,8	77,8	77,8
	No	2	22,2	22,2	100,0
	Total	9	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia a partir de las encuestas aplicadas.

Figura 14. Sistema de gestión de calidad de las empresas objeto del estudio de la ciudad de Villavicencio 2016.



Fuente: Elaboración Propia a partir de las encuestas aplicadas.

En este ítem de los procesos de sistema de gestión de calidad (SGC) se puede ver que un 78% de las empresas encuestadas sus trabajadores afirman que si se realiza un proceso de gestión de calidad, y hay un 22% el cual dicen que no hay unos procesos de gestión de calidad. Esta tiene una moda de uno que se considera como un dato bueno, pero esto lo que significa es que en su

gran mayoría de las empresas de Villavicencio donde se aplicaron las encuestadas si hay un proceso de sistema de gestión de calidad.

Orientación al cliente

En este ítem de orientación al cliente se realizaron varias preguntas a los empleados de las empresas encuestadas referentes al cliente y a continuación se verá el resultado de cada una de las preguntas realizadas, de las cuales las posibles respuestas podían ser de la siguiente forma:

- 1-(Totalmente en desacuerdo)
- 2-(En desacuerdo)
- 3-(Ni de acuerdo ni en desacuerdo)
- 4-(De acuerdo)
- 5-(Totalmente de acuerdo)

Se encontró que la moda para cada uno de las siguientes preguntas es:

Cuadro 18. Moda a la Orientación al cliente de las empresas objeto del estudio de la ciudad de Villavicencio 2016.

Estadísticos

	Satisfacción Clientes	Compromiso y Orientación	Ventaja competitiva	Crear valor	Medición satisfacción	Post venta
N Válidos	9	9	9	9	9	9
Perdidos	0	0	0	0	0	0
Moda	4	5	3	4	3	4

Fuente: Elaboración Propia a partir de las encuestas aplicadas.

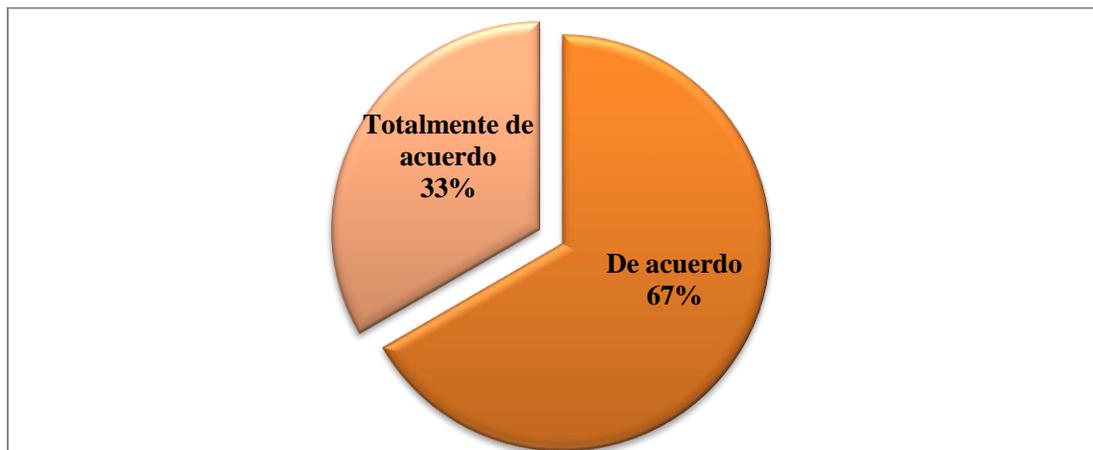
Objetivos orientados a Satisfacción de clientes

Cuadro 19. Satisfacción de clientes de las empresas objeto del estudio de la ciudad de Villavicencio 2016.

		Satisfacción Clientes			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De acuerdo	6	66,7	66,7	66,7
	Totalmente de acuerdo	3	33,3	33,3	100
	Total	9	100	100	

Fuente: *Elaboración Propia a partir de las encuestas aplicadas.*

Figura 15. Satisfacción de clientes de las empresas objeto del estudio de la ciudad de Villavicencio 2016.



Fuente: *Elaboración Propia a partir de las encuestas aplicadas.*

En esta pregunta que se realizó a los trabajadores sobre si los objetivos de la empresa están orientados a la satisfacción de los clientes se obtuvo los siguientes datos, con un 67% afirman estar de acuerdo, esta respuesta lo que quiere decir es que en la empresa que laboran están de acuerdo que con sus empresas orientan sus objetivos hacia el cliente, también encontramos un 33% que afirman estar totalmente de acuerdo, es decir están seguros que sus empresas realizan esta orientación. Además se halló que la moda en esta es cuatro es decir que en la mayoría de las

empresas donde se aplicó las encuestas están de acuerdo con que sus objetivos se encuentran orientados a la satisfacción de los clientes.

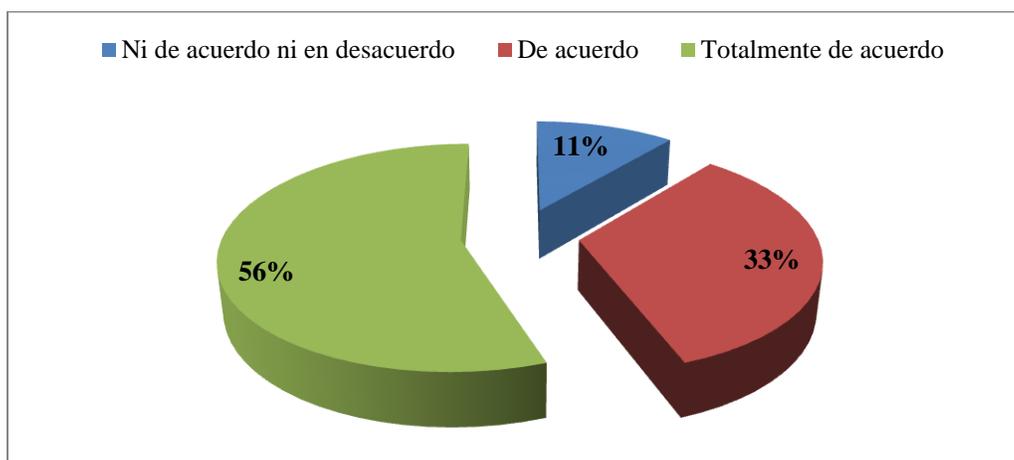
Compromiso y orientación para las necesidades del cliente

Cuadro 20. Compromiso y orientación de las empresas objeto del estudio de la ciudad de Villavicencio 2016.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	11,1	11,1	11,1
	De acuerdo	3	33,3	33,3	44,4
	Totalmente de acuerdo	5	55,6	55,6	100
	Total	9	100	100	

Fuente: Elaboración Propia a partir de las encuestas aplicadas.

Figura 16. Compromiso y orientación de las empresas objeto del estudio de la ciudad de Villavicencio 2016.



Fuente: Elaboración Propia a partir de las encuestas aplicadas

En el compromiso y orientación para servir a las necesidades de los clientes encontramos que un 11% está ni de acuerdo ni en desacuerdo, esto quiere decir que el compromiso y orientación de las empresas esta pero no es representativo, también se encontró un 33% que dicen que sus empresas están de acuerdo con la orientación y comprometidas con las necesidades de los clientes pero que no es lo más importante, y un 56% dicen estar totalmente de acuerdo que sus empresas donde laboran están comprometidas y orientadas a las necesidades de los clientes. Se encontró que la moda en esta es de cinco es decir que están totalmente de acuerdo.

Ventaja competitiva en las necesidades de los clientes

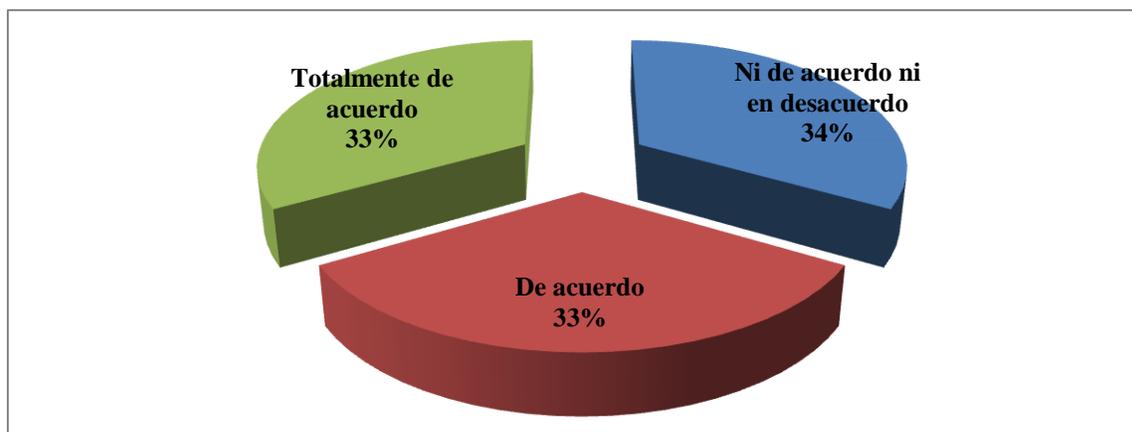
Cuadro 21. Ventaja competitiva de las empresas objeto del estudio de la ciudad de Villavicencio 2016.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	33,3	33,3	33,3
	De acuerdo	3	33,3	33,3	66,7
	Totalmente de acuerdo	3	33,3	33,3	100
	Total	9	100	100	

Fuente: Elaboración Propia a partir de las encuestas aplicadas.

En la ventaja competitiva en las necesidades de los clientes se encontró que un 33% se está totalmente de acuerdo y también de acuerdo y un 34% que responde que esta ni de acuerdo ni en desacuerdo. Se encontró que la moda es de tres pero existencia de varias modas y que se le da a la opción número tres que es: ni de acuerdo ni en desacuerdo, esto lo que indica es que la mayoría de sus trabajadores están ni de acuerdo ni en desacuerdo con que hay una ventaja competitiva en las necesidades de los clientes en sus organizaciones.

Figura 17. Ventaja competitiva de las empresas objeto del estudio de la ciudad de Villavicencio 2016.



Fuente: Elaboración Propia a partir de las encuestas aplicadas.

Crear valor para los clientes

Cuadro 22. Crear valor para los clientes de las empresas objeto del estudio de la ciudad de Villavicencio 2016.

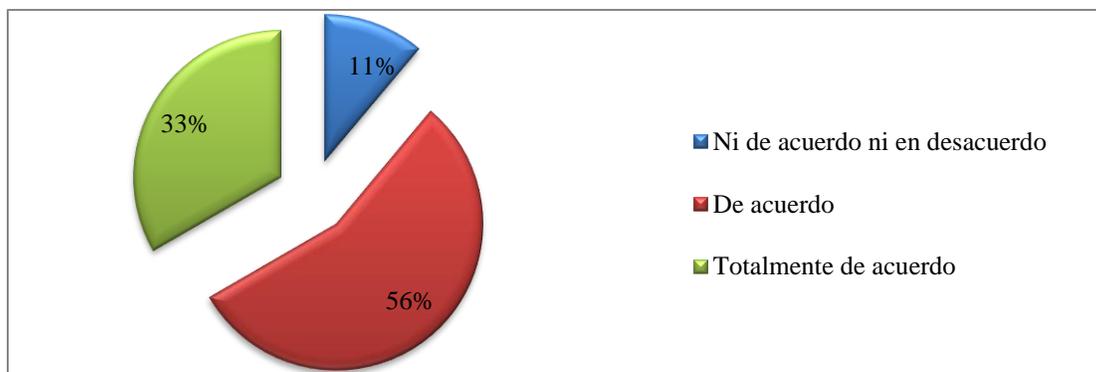
		Crear valor			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	11,1	11,1	11,1
	De acuerdo	5	55,6	55,6	66,7
	Totalmente de acuerdo	3	33,3	33,3	100
	Total	9	100	100	

Fuente: Elaboración Propia a partir de las encuestas aplicadas.

En la pregunta si la estrategia de negocio están orientadas por nuestras creencias sobre cómo podemos crear valor para los clientes se obtuvo los siguientes datos: con un 11% dicen estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, con un 33% dicen estar totalmente de acuerdo con crear valor para los clientes, y con un 56% dicen está de acuerdo. Con esto se encontró que la moda en esta pregunta es cuatro es decir que están de acuerdo, esto lo que quiere decir es que en las empresas

de la ciudad de Villavicencio donde se aplicaron las encuestas en su gran mayoría los trabajadores están de acuerdo que sus organizaciones crean valor para los clientes.

Figura 18. Crear valor para los clientes de las empresas objeto del estudio de la ciudad de Villavicencio 2016.



Fuente: Elaboración Propia a partir de las encuestas aplicadas.

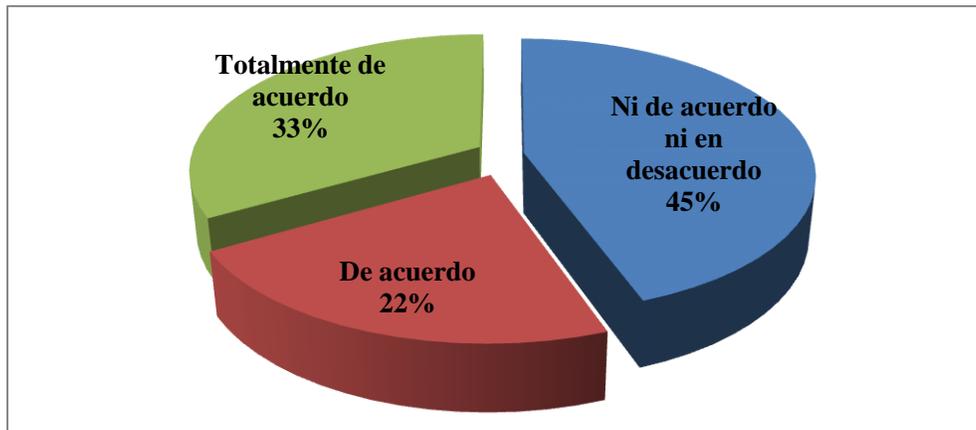
Medición de satisfacción del cliente

Cuadro 23. Medición de satisfacción de los clientes de las empresas objeto del estudio de la ciudad de Villavicencio 2016.

Medición satisfacción					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	44,4	44,4	44,4
	De acuerdo	2	22,2	22,2	66,7
	Totalmente de acuerdo	3	33,3	33,3	100
	Total	9	100	100	

Fuente: Elaboración Propia a partir de las encuestas aplicadas.

Figura 19. Medición de satisfacción de los clientes de las empresas objeto del estudio de la ciudad de Villavicencio 2016.



Fuente: Elaboración Propia a partir de las encuestas aplicadas.

En esta se encontró que un 22% se encuentra en totalmente de acuerdo, un 33% dicen estar totalmente de acuerdo y se encontró un 45% que esta ni de acuerdo ni en desacuerdo. Además se halló que la moda es tres, es decir que esta ni de acuerdo ni en desacuerdo, esto lo que quiere decir es que en las empresas donde se aplicaron las encuestas en su gran mayoría los trabajadores dicen estar ni de acuerdo ni en desacuerdo con que sus organizaciones tiene una medición de satisfacción de los clientes.

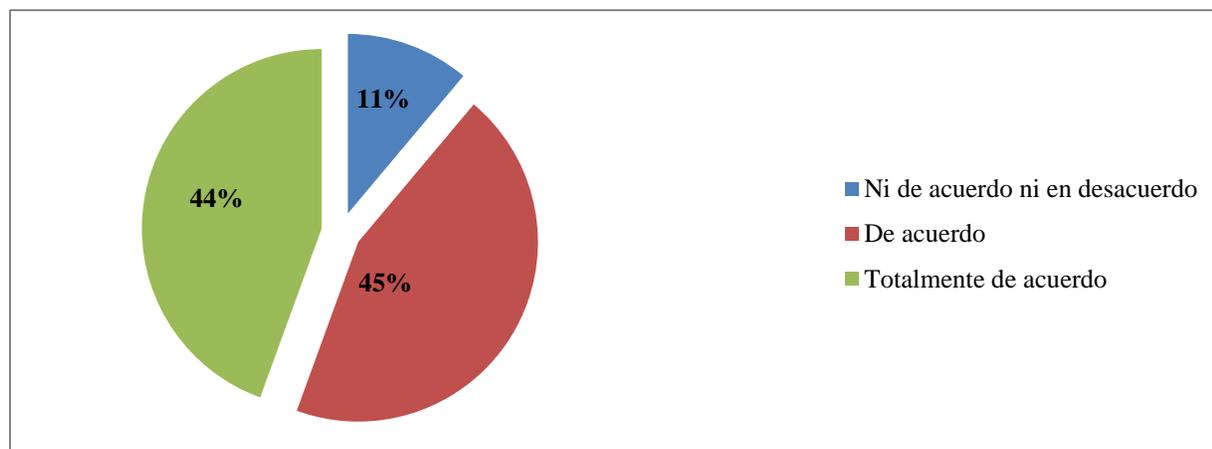
Servicio posterior a la venta

Cuadro 24. Servicio posterior a la venta de los clientes de las empresas objeto del estudio de la ciudad de Villavicencio 2016

Postventa					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	11,1	11,1	11,1
	De acuerdo	4	44,4	44,4	55,6
	Totalmente de acuerdo	4	44,4	44,4	100
	Total	9	100	100	

Fuente: Elaboración Propia a partir de las encuestas aplicadas.

Figura 20. Servicio posterior a la venta de los clientes de las empresas objeto del estudio de la ciudad de Villavicencio 2016.



Fuente: Elaboración Propia a partir de las encuestas aplicadas.

Se puede observar que hay un 11% que dicen no está ni de acuerdo ni en desacuerdo en que sus empresas realizan el servicio de post venta, también hay un 44% que dicen estar totalmente de acuerdo, y hay un 45% que dicen está de acuerdo. Además se encontró que la moda es cuatro.

Orientación a la competencia

En este ítem de orientación a la competencia se realizaron varias preguntas a los empleados de las empresas encuestadas referentes a la competencia y a continuación se verá el resultado de cada una de las preguntas realizadas, de las cuales las posibles respuestas podían ser de la siguiente forma:

- 1-(Totalmente en desacuerdo)
- 2-(En desacuerdo)
- 3-(Ni de acuerdo ni en desacuerdo)
- 4-(De acuerdo)
- 5-(Totalmente de acuerdo)

Se encontró que la moda para cada uno de las siguientes preguntas fueron las siguientes:

Cuadro 25. Moda a la Orientación a la competencia de las empresas objeto del estudio de la ciudad de Villavicencio 2016.

Estadísticos

		Información competidores	Reacción amenazas	Fortalezas/ estrategias de la competidores	Oportunidades para ventaja competitiva
N	Válidos	9	9	9	9
	Perdidos	0	0	0	0
	Moda	4	5	4	4

Fuente: Elaboración Propia a partir de las encuestas aplicadas.

Información respecto a las estrategias de los competidores

Cuadro 26. Información de los competidores de las empresas objeto del estudio de la ciudad de Villavicencio 2016.

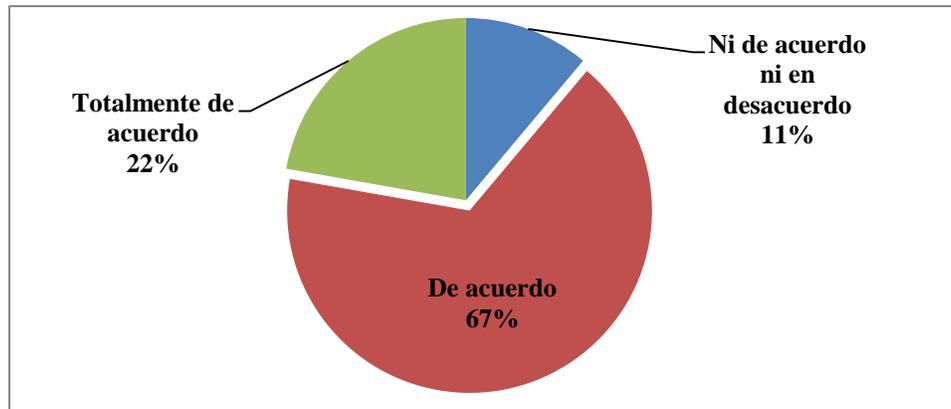
Información de competidores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	11,1	11,1	11,1
	De acuerdo	6	66,7	66,7	77,8
	Totalmente de acuerdo	2	22,2	22,2	100
	Total	9	100	100	

Fuente: Elaboración Propia a partir de las encuestas aplicadas.

Referente a la pregunta de que si comparten información de las estrategias de los competidores se puede analizar que un 11% está ni de acuerdo ni en desacuerdo, también se puede ver un 22% que dice estar totalmente de acuerdo, y por ultimo tenemos un 67% que dice estar de acuerdo que es el valor más representativo. Se encontró que la moda en esta es cuatro, es decir que en la mayoría de las empresas de servicio de la ciudad de Villavicencio sus empleados están de acuerdo con que sus organizaciones tiene conocimiento de las estrategias de la competencia.

Figura 21. Información de los competidores de las empresas objeto del estudio de la ciudad de Villavicencio 2016.



Fuente: Elaboración Propia a partir de las encuestas aplicadas.

Reacción a amenazas de los competidores

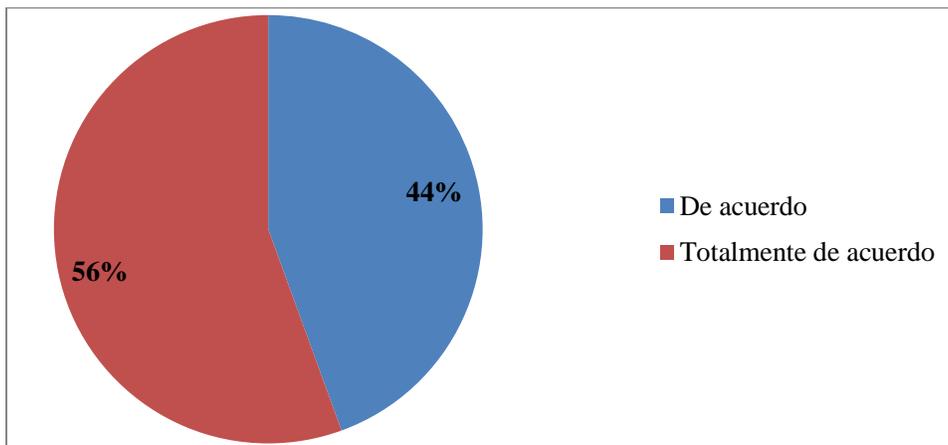
Cuadro 27. Reacción a amenazas de los competidores de las empresas objeto del estudio de la ciudad de Villavicencio 2016.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De acuerdo	4	44,4	44,4	44,4
	Totalmente de acuerdo	5	55,6	55,6	100
	Total	9	100	100	

Fuente: Elaboración Propia a partir de las encuestas aplicadas

En esta pregunta referente a si responden rápido frente a una amenaza por parte de la competencia se encontró que un 44% dicen estar de acuerdo, y hubo un 56% que dicen estar totalmente de acuerdo. Además se encontró que la moda es cinco es decir que en la gran mayoría de las empresas donde se aplicó las encuestas sus trabajadores dicen estar totalmente de acuerdo con que sus organizaciones reaccionan a amenazas de sus competidores.

Figura 22. Reacción a amenazas de los competidores de las empresas objeto del estudio de la ciudad de Villavicencio 2016.



Fuente: Elaboración Propia a partir de las encuestas aplicadas.

Discuten las fortalezas/estrategias de los competidores

Cuadro 28. Fortalezas/Estrategias de los competidores de las empresas objeto del estudio de la ciudad de Villavicencio 2016.

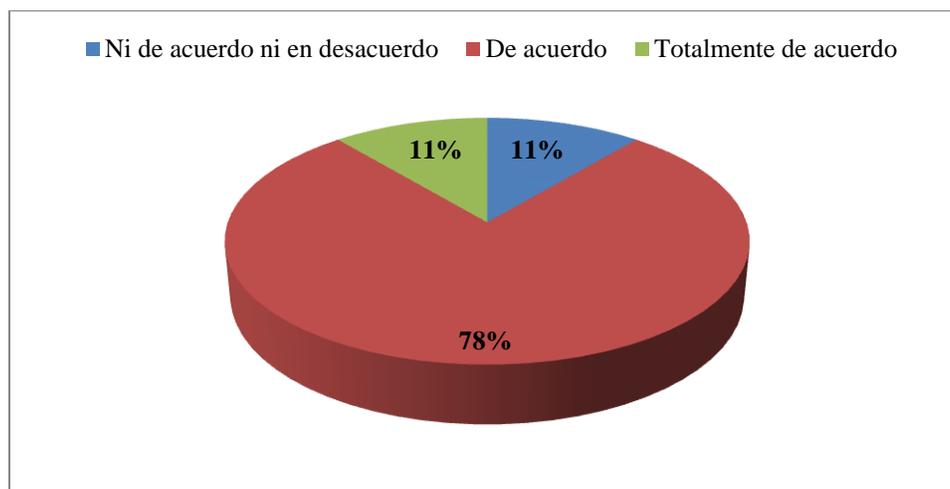
		F/E competidores			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	11,1	11,1	11,1
	De acuerdo	7	77,8	77,8	88,9
	Totalmente de acuerdo	1	11,1	11,1	100
	Total	9	100	100	

Fuente: Elaboración Propia a partir de las encuestas aplicadas.

En la pregunta si discuten sobre las fortalezas y estrategias de las competencia se encontró que un 11% de los trabajadores dicen estar: ni de acuerdo ni en desacuerdo y dicen estar totalmente de acuerdo, y se encontró un 78% dicen estar de acuerdo. Además se encontró que la moda en esta pregunta corresponde a cuatro es decir que en la mayoría de las empresas donde se

aplicaron las encuestas sus trabajadores dicen estar de acuerdo con que se discuten las fortalezas y amenazas de sus competidores.

Figura 23. Fortalezas/Estrategias de los competidores de las empresas objeto del estudio de la ciudad de Villavicencio 2016.



Fuente: Elaboración Propia a partir de las encuestas aplicadas.

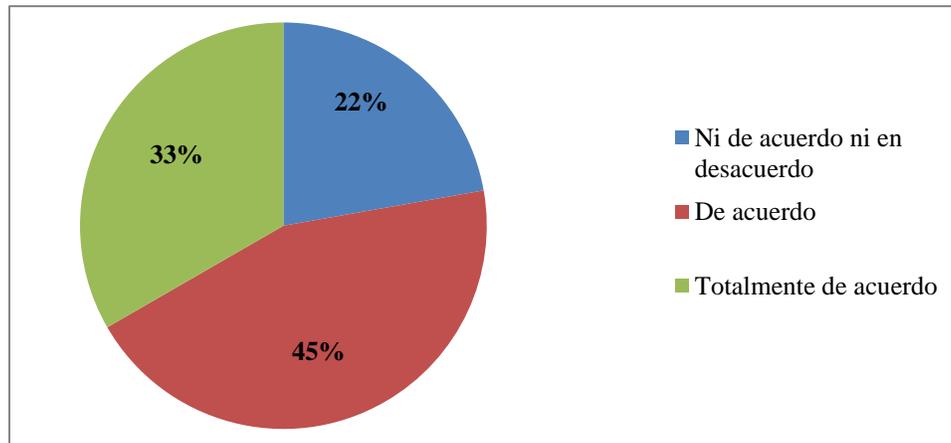
Oportunidades para obtener una ventaja competitiva

Cuadro 29. Obtener ventaja de los competidores de las empresas objeto del estudio de la ciudad de Villavicencio 2016.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	22,2	22,2	22,2
	De acuerdo	4	44,4	44,4	66,7
	Totalmente de acuerdo	3	33,3	33,3	100
	Total	9	100	100	

Fuente: Elaboración Propia a partir de las encuestas aplicadas.

Figura 24. Obtener ventaja de los competidores de las empresas objeto del estudio de la ciudad de Villavicencio 2016.



Fuente: Elaboración Propia a partir de las encuestas aplicadas.

En esta pregunta se encontró que un 22% están ni de acuerdo ni en desacuerdo, también se encontró que un 33% se encuentra totalmente de acuerdo, y por último se encontró un 45% que dicen estar de acuerdo. Además se encontró que la moda corresponde a cuatro es decir que en la mayoría de las empresas de servicio de la ciudad de Villavicencio que fueron encuestadas sus trabajadores están de acuerdo con que sus organizaciones tienen oportunidades para obtener una ventaja competitiva frente a su competencia.

Coordinación Intrarfucional

En este ítem de orientación a se intenta saber por parte de los trabajadores de las empresas que fueron encuestadas en la ciudad de Villavicencio que tanto sus organizaciones tiene una coordinación internacional y se realizara por medio de cinco preguntas específicas que llevara a hacerse una idea algo general en conjunto de cada una de las preguntas realizadas, de las cuales las posibles respuestas podían ser de la siguiente forma:

- 1-(Totalmente en desacuerdo)
- 2-(En desacuerdo)
- 3-(Ni de acuerdo ni en desacuerdo)

4-(De acuerdo)

5-(Totalmente de acuerdo)

Se encontró que la moda para cada uno de las siguientes preguntas fueron las siguientes:

Cuadro 30. Moda a la coordinación interfuncional de las empresas objeto del estudio de la ciudad de Villavicencio 2016

Estadísticos

	Visita clientes	Experiencia clientes	Necesidad mercado objetivo	Directivos crean valor	Recursos unidad de negocio
N Válidos	9	9	9	9	9
Perdidos	0	0	0	0	0
Moda	5	4	4	4	4

Fuente: Elaboración Propia a partir de las encuestas aplicadas.

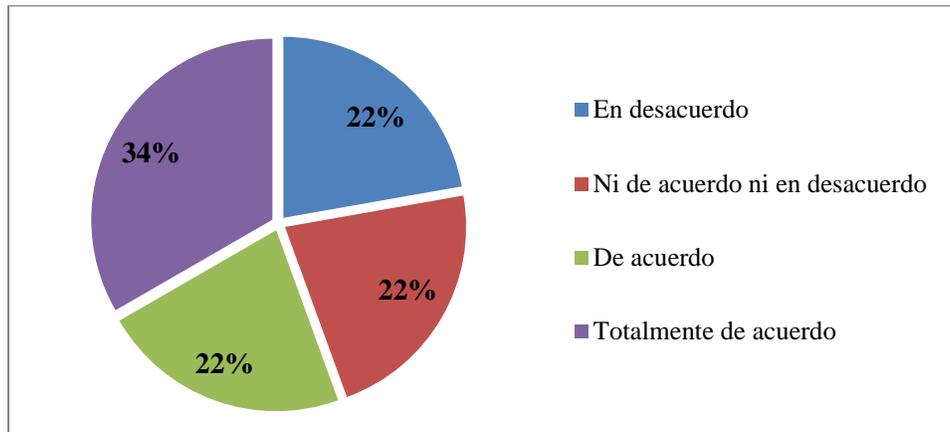
Directivos de las áreas funcionales visitan clientes

Cuadro 31. Áreas funcionales visitan clientes de las empresas objeto del estudio de la ciudad de Villavicencio 2016.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En desacuerdo	2	22,2	22,2
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	22,2	44,4
	De acuerdo	2	22,2	66,7
	Totalmente de acuerdo	3	33,3	100
	Total	9	100	100

Fuente: Elaboración Propia a partir de las encuestas aplicadas.

Figura 25. Áreas funcionales visitan clientes de las empresas objeto del estudio de la ciudad de Villavicencio 2016.



Fuente: Elaboración Propia a partir de las encuestas aplicadas.

En la pregunta sobre si los directivos de las áreas funcionales visitan regularmente a los clientes actuales y potenciales los trabajadores de las empresas contestaron de esta forma: se encontró que el 22% dice estar en desacuerdo, con el mismo porcentaje se halló estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, al igual que se encuentran de acuerdo, es decir se encontró un igual resultado para estas tres, por último se halló que hubo un 34% que dicen estar totalmente de acuerdo. Se hayo que la moda en esta pregunta corresponde a estar totalmente de acuerdo, es decir que la mayoría de los trabajadores de las empresas donde se aplicó las encuestas están totalmente de acuerdo con que las áreas de sus organizaciones visitan sus clientes.

Informan las experiencias con los clientes

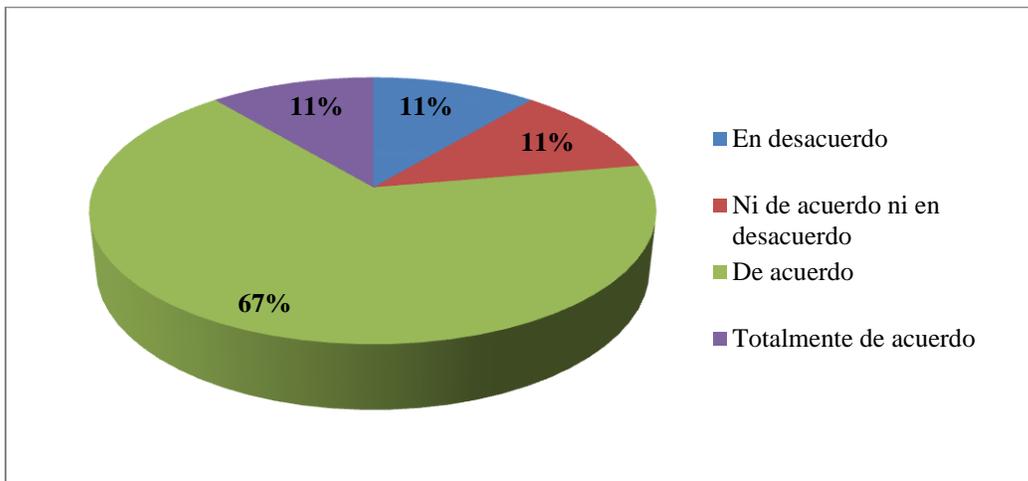
Como se observa en el cuadro N° 33 y en la figura N° 26 se halló que un 11% en tres distintas respuestas, las cuales fueron: estar en desacuerdo, estar ni de acuerdo ni en desacuerdo y están totalmente de acuerdo, s y se encontró que un 67% dicen estar de acuerdo. En esta pregunta se pudo identificar que la moda es que las empresas en general están de acuerdo con que se comparte la experiencia con los clientes, según sus trabajadores.

Cuadro 32. Comparten experiencias con los clientes de las empresas objeto del estudio de la ciudad de Villavicencio 2016.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En desacuerdo	1	11,1	11,1	11,1
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	11,1	11,1	22,2
	De acuerdo	6	66,7	66,7	88,9
	Totalmente de acuerdo	1	11,1	11,1	100
	Total	9	100	100	

Fuente: *Elaboración Propia a partir de las encuestas aplicadas*

Figura 26. Comparten experiencias con los clientes de las empresas objeto del estudio de la ciudad de Villavicencio 2016.



Fuente: *Elaboración Propia a partir de las encuestas aplicadas.*

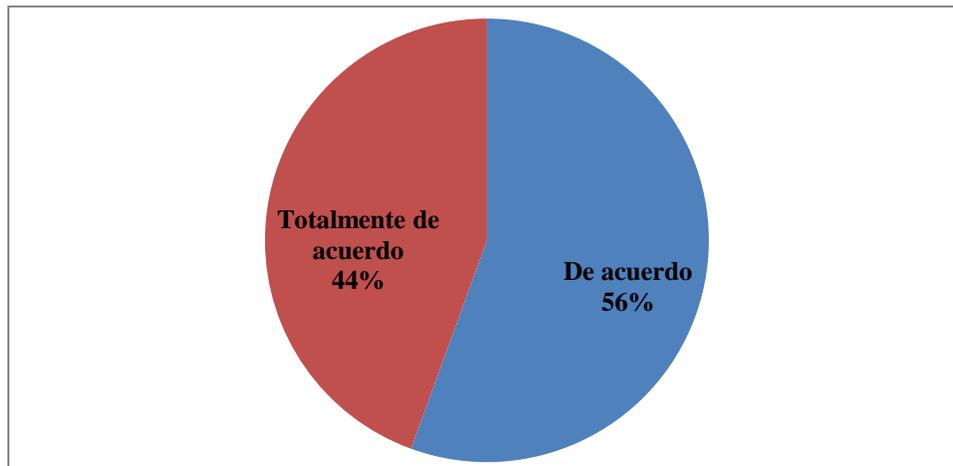
Servir las necesidades de los mercados objetivos

Cuadro 33. Servir las necesidades de los mercados objetivos de las empresas objeto del estudio de la ciudad de Villavicencio 2016.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De acuerdo	5	55,6	55,6	55,6
	Totalmente de acuerdo	4	44,4	44,4	100
	Total	9	100	100	

Fuente: *Elaboración Propia a partir de las encuestas aplicadas*

Figura 27. Servir las necesidades de los mercados objetivos de las empresas objeto del estudio de la ciudad de Villavicencio 2016.



Fuente: *Elaboración Propia a partir de las encuestas aplicadas.*

En esta pregunta sobre si las áreas funcionales están integradas para servir las necesidades de los mercados objetivos se encontró que un 44% dicen estar totalmente de acuerdo, y se encontró que un 56% dicen estar de acuerdo. Con esto se halló que la moda es que están de acuerdo, es decir que en la mayoría de las empresas donde se aplicaron las encuestas sus trabajadores están de acuerdo con que sus empresas donde laboran suplen con las necesidades de los mercados objetivos.

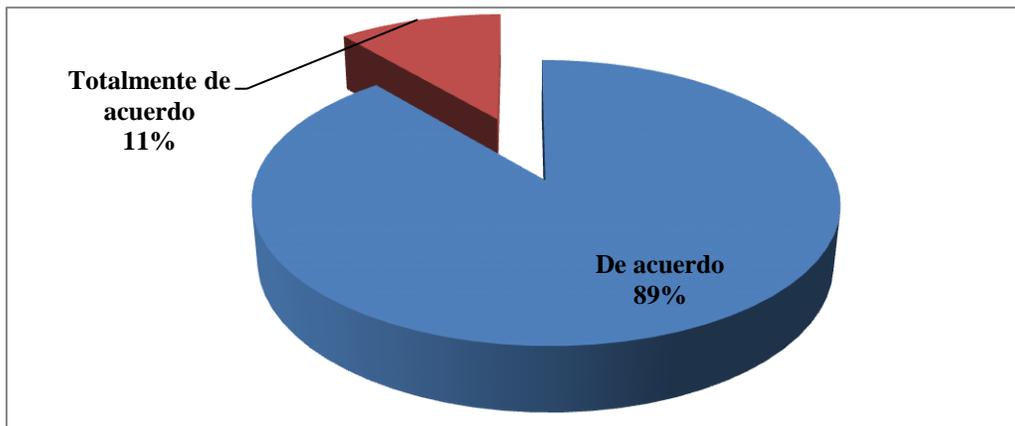
Actividades de las empresas pueden crear valor para el cliente

Cuadro 34. Las empresas pueden crear valor para el cliente de las empresas objeto del estudio de la ciudad de Villavicencio 2016.

Directivos crear valor					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De acuerdo	8	88,9	88,9	88,9
	Totalmente de acuerdo	1	11,1	11,1	100
	Total	9	100	100	

Fuente: Elaboración Propia a partir de las encuestas aplicadas.

Figura 28. Las empresas pueden crear valor para el cliente de las empresas objeto del estudio de la ciudad de Villavicencio 2016.



Fuente: Elaboración Propia a partir de las encuestas aplicadas.

Con respecto a la pregunta lo que se intenta saber es si en las empresas los directivos incluyen en las actividades de las empresas que puede contribuir a crear valor para el clientes, y se encontró que según los trabajadores de las empresas hay un 11% de las empresas encuestadas dicen está totalmente de acuerdo, también se encontró que un 89% dicen estar de acuerdo. Además se encontró que la moda para esta pregunta corresponde a estar de acuerdo, es decir que los trabajadores están de acuerdo con que sus organizaciones donde laboran pueden crear valor para el cliente.

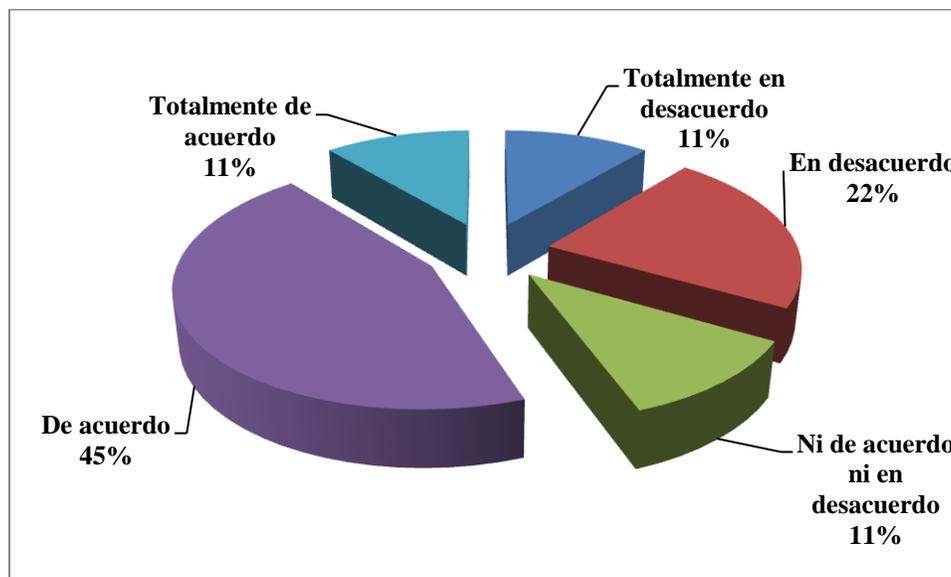
Comparten recursos con otra unidad de negocio

Cuadro 35. Recursos de otra unidad de negocio de las empresas objeto del estudio de la ciudad de Villavicencio 2016.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	1	11,1	11,1	11,1
	En desacuerdo	2	22,2	22,2	33,3
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	11,1	11,1	44,4
	De acuerdo	4	44,4	44,4	88,9
	Totalmente de acuerdo	1	11,1	11,1	100
	Total	9	100	100	

Fuente: Elaboración Propia a partir de las encuestas aplicadas.

Figura 29. Recursos de otra unidad de negocio de las empresas objeto del estudio de la ciudad de Villavicencio 2016.



Fuente: Elaboración Propia a partir de las encuestas aplicadas.

Como se observa en la figura N° 29 se encontró un 11% en tres de las distintas respuestas, las cuales fueron: totalmente en desacuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo y totalmente de acuerdo, también se encontró un 22% la cual dice estar en desacuerdo, y por último y más representativo

un 45% que dice estar de acuerdo. Se encontró que la moda para esta pregunta según los trabajadores de estas empresas dicen que están de acuerdo con que sus organizaciones si comparten recursos con otra unidad de negocio.

Interpretación de las encuestas

5.1. Resultados de la orientación al mercado e innovación de las medianas empresas de servicio de la ciudad de Villavicencio

Cuadro 36. Datos generales de la empresa y colaboradores.

Número de empresas	9										
Sector Económico	Agropecuario			Industrial		Servicios					
	0			0		9					
Porcentaje	0%			0%		100%					
Nivel Educativo	Primaria	Secundaria	Técnico	Tecnólogo	Profesional	Posgrado		Total de trabajadores			
	2	13	17	5	15	1		53			
Porcentaje	4%	25%	32%	9%	28%	2%		100%			
Segundo idioma	Si			No		Idioma					
	2			51		Ingles					
Porcentaje	4%			96%							

Fuente: Elaboración Propia a partir de las encuestas aplicadas.

Cuadro 37. Áreas funcionales y unidad de innovación y desarrollo.

Área funcional	Recurso humano		Administrativa		Contable y financiera		Mercadeo		Producción	
	si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No
Cantidad	1	8	8	1	6	3	0	9	3	6
Porcentaje	11%	89%	89%	11%	67%	33%	0%	100%	33%	67%
Unidad de innovación y desarrollo	si				No					
	2				7					
Porcentaje	22%				78%					

Proceso de innovación en la organización	Si	No
Unidad(es)	6	3
Porcentaje	67%	33%
Proceso de innovación en el producto	Si	No
Unidad(es)	5	4
Porcentaje	56%	44%
Proceso de innovación en el proceso	Si	No
Unidad(es)	2	7
Porcentaje	22%	78%
Proceso de innovación en la mercadotecnia	Si	No
Unidad(es)	5	4
Porcentaje	56%	44%

Fuente: Elaboración Propia a partir de las encuestas aplicadas.

Cuadro 38. Sistema de gestión de la calidad

Sistema de gestión de la calidad	Si	No
Unidad(es)	7	2
Porcentaje	78%	22%

Fuente: Elaboración Propia a partir de las encuestas aplicadas, Villavicencio 2016

Cuadro 39. Orientación al cliente.

ORIENTACION AL CLIENTE					
Orientación a los objetivos de satisfacer al cliente	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Porcentaje	0%	0%	0%	67%	33%
Compromiso y orientación por la necesidad de los clientes	0%	0%	11%	33%	56%
Porcentaje					
Ventaja competitiva a las necesidades de clientes	0%	0%	34%	33%	33%
Porcentaje					
Crear valor para los clientes	0%	0%	11%	56%	33%
Porcentaje					
Medición de satisfacción del cliente	0%	0%	45%	22%	33%
Porcentaje					
Servicio post venta	0%	0%	11%	45%	44%
Porcentaje					

Fuente: Elaboración Propia a partir de las encuestas aplicadas.

Cuadro 40. Orientación a la competencia.

ORIENTACION A LA COMPETENCIA					
Información de acuerdo a estrategias de competidores	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Porcentaje	0%	0%	11%	67%	22%
Reacción a amenazas de competidores					
Porcentaje	0%	0%	0%	44%	56%
Discusión de fortaleza/estrategia de competidores					
Porcentaje	0%	0%	11%	78%	11%
Oportunidad para obtener ventaja competitiva					
Porcentaje	0%	0%	22%	45%	33%

Fuente: Elaboración Propia a partir de las encuestas aplicadas.

Cuadro 41. Coordinación internacional.

COORDINACION INTERFUNCIONAL					
Directivos de las áreas funcionales visitan clientes	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Porcentaje	0%	22%	22%	22%	34%
Informan las experiencias con los clientes					
Porcentaje	0%	11%	11%	11%	67%
Servir las necesidades de los mercados objetivos					
Porcentaje	0%	0%	0%	56%	44%
Actividades de las empresas pueden crear valor para el cliente					
Porcentaje	0%	0%	0%	89%	11%
Comparten recursos con otra unidad de negocio					
Porcentaje	11%	22%	11%	45%	11%

Fuente: Elaboración Propia a partir de las encuestas aplicadas.

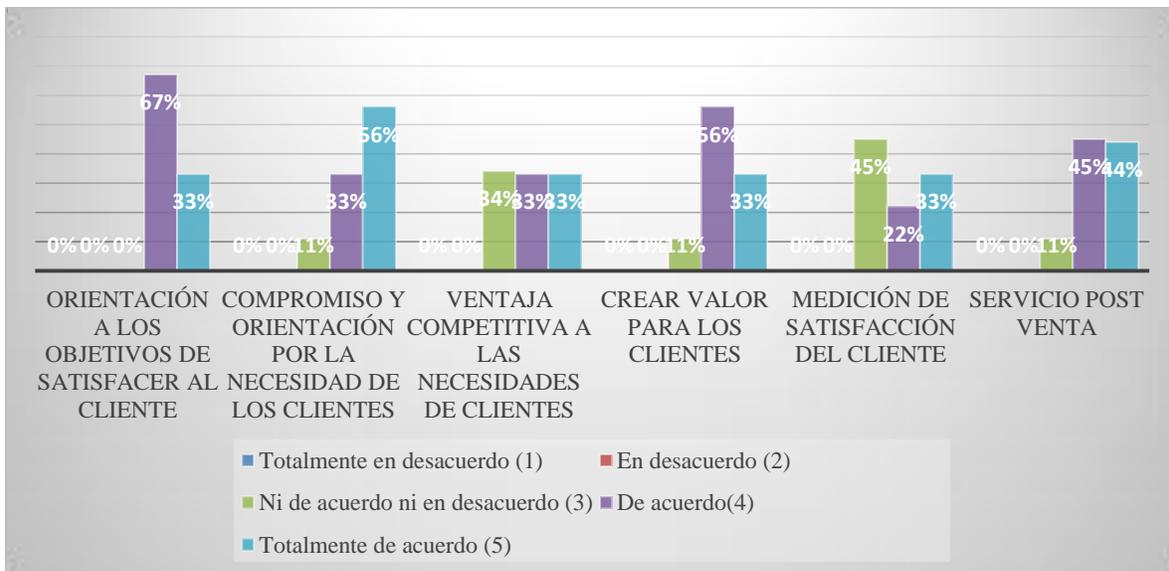
Orientación al cliente

Cuadro 42. Resultados y análisis de la orientación al cliente de las empresas objeto de estudio de la ciudad de Villavicencio 2016.

ORIENTACION AL CLIENTE					
Variable	Totalmente en desacuerdo (1)	En desacuerdo (2)	Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)	De acuerdo(4)	Totalmente de acuerdo (5)
Orientación a los objetivos de satisfacer al cliente	0%	0%	0%	67%	33%
Compromiso y orientación por la necesidad de los clientes	0%	0%	11%	33%	56%
Ventaja competitiva a las necesidades de clientes	0%	0%	34%	33%	33%
Crear valor para los clientes	0%	0%	11%	56%	33%
Medición de satisfacción del cliente	0%	0%	45%	22%	33%
Servicio post venta	0%	0%	11%	45%	44%
TOTAL	0%	0%	19%	43%	39%

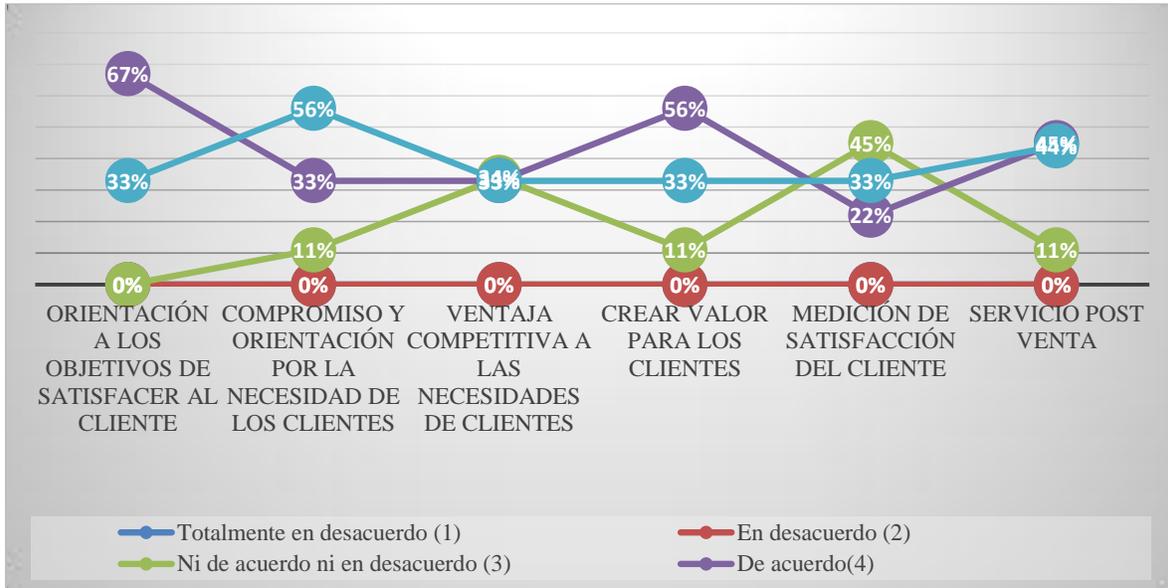
Fuente: Elaboración Propia a partir de las encuestas aplicadas

Figura 30. Resultados y análisis de orientación al cliente de las empresas objeto de estudio de la ciudad de Villavicencio 2016



Fuente: Elaboración Propia a partir de las encuestas aplicadas.

Figura 31. Resultados y análisis de orientación al cliente de las empresas objeto de estudio de la ciudad de Villavicencio 2016.



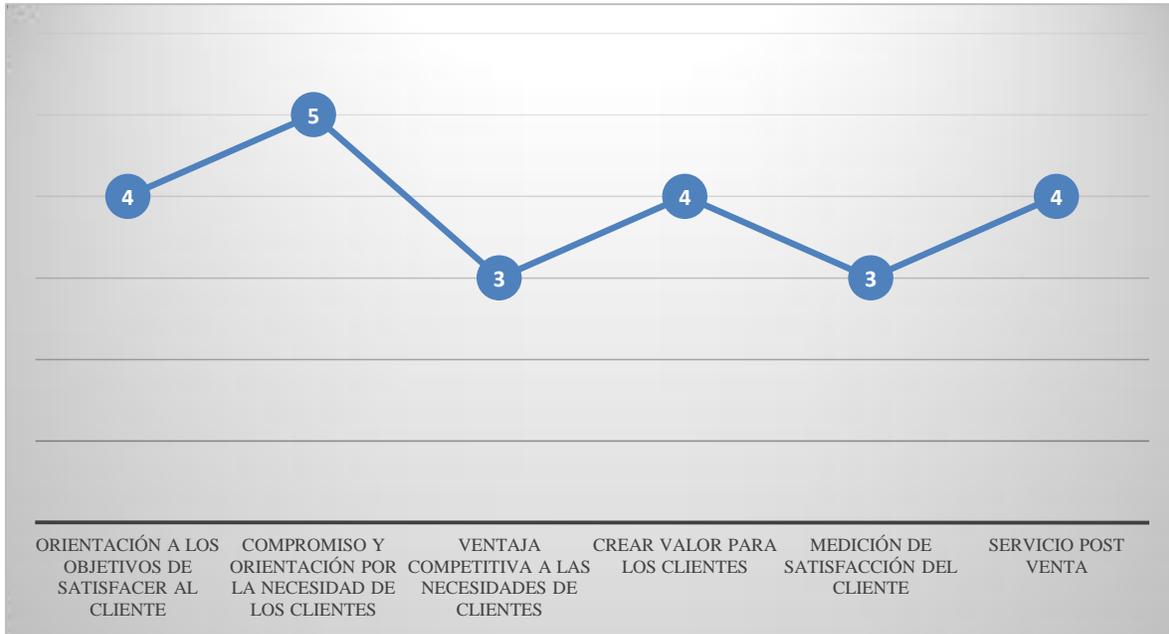
Fuente: Elaboración Propia a partir de las encuestas aplicadas

Cuadro 43. Resultados de la moda de la orientación al cliente de las empresas objeto de estudio de la ciudad de Villavicencio 2016.

ORIENTACION AL CLIENTE			
Variable	Validos	Perdidos	Moda
Orientación a los objetivos de satisfacer al cliente	9	0	4
Compromiso y orientación por la necesidad de los clientes	9	0	5
Ventaja competitiva a las necesidades de clientes	9	0	3
Crear valor para los clientes	9	0	4
Medición de satisfacción del cliente	9	0	3
Servicio post venta	9	0	4
TOTAL	9	0	3,8

Fuente: Elaboración Propia a partir de las encuestas aplicadas.

Figura 32. Resultados de la moda de la orientación al cliente de las empresas objeto de estudio de la ciudad de Villavicencio 2016.



Fuente: Elaboración Propia a partir de las encuestas aplicadas.

En la anterior figura N° 30, 31 y 32 y los cuadros N° 43 y 44 se puede observar que tiene un ítem por cada pregunta realizada y a la cual se obtuvo los siguientes resultados: en la orientación a los objetivos de satisfacer a los clientes, se halló que el 67% dice estar de acuerdo y un 33% dice estar totalmente de acuerdo. En el compromiso y orientación por la necesidad de los clientes se halló que el 56% dice estar totalmente de acuerdo, el 33% dice estar de acuerdo y por último el 11% están ni de acuerdo ni en desacuerdo. En la ventaja competitiva a las necesidades se encontró que el 34% está ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 33% dice estar de acuerdo y el 33% se encuentra totalmente de acuerdo. En crear valor para los clientes se encontró que el 56% dice estar de acuerdo, el 33% se encuentra totalmente de acuerdo y el 11% está ni de acuerdo ni en desacuerdo. En la medición de satisfacción del cliente se encontró que el 45% dice estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 33% está totalmente de acuerdo y el 22% se encuentra de acuerdo. En el servicio post venta se encontró que el 45% está de acuerdo, el 44% se encuentra totalmente de acuerdo y por último el 11% se encuentra ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Lo que se puede encontrar en la figura N° 32 y en el cuadro N° 44 es la moda de cada uno de estas preguntas con respecto a la orientación a los clientes, analizando se halló que según los trabajadores de estas organizaciones de empresas de servicio de la ciudad de Villavicencio, se encuentra que están totalmente de acuerdo con el compromiso y orientación a las necesidades de clientes, siendo esta uno de los valores más alto en la elaboración de las encuestas, por el contrario se halló que la medición de satisfacción del cliente y la ventaja competitiva a las necesidades de clientes es el valor menos representativo. Con esto se puede concluir que las empresas de servicio de la ciudad de Villavicencio están más enfocada en el cumplimiento de las necesidades de los clientes y se encuentra menos enfocadas en el seguimiento y medición de los mismos.

En general con estas respuestas dadas por los trabajadores se puede identificar que las medianas empresas de servicio de la ciudad de Villavicencio se encuentran con una buena orientación con respecto al cumplimiento y satisfacción de las necesidades de los clientes.

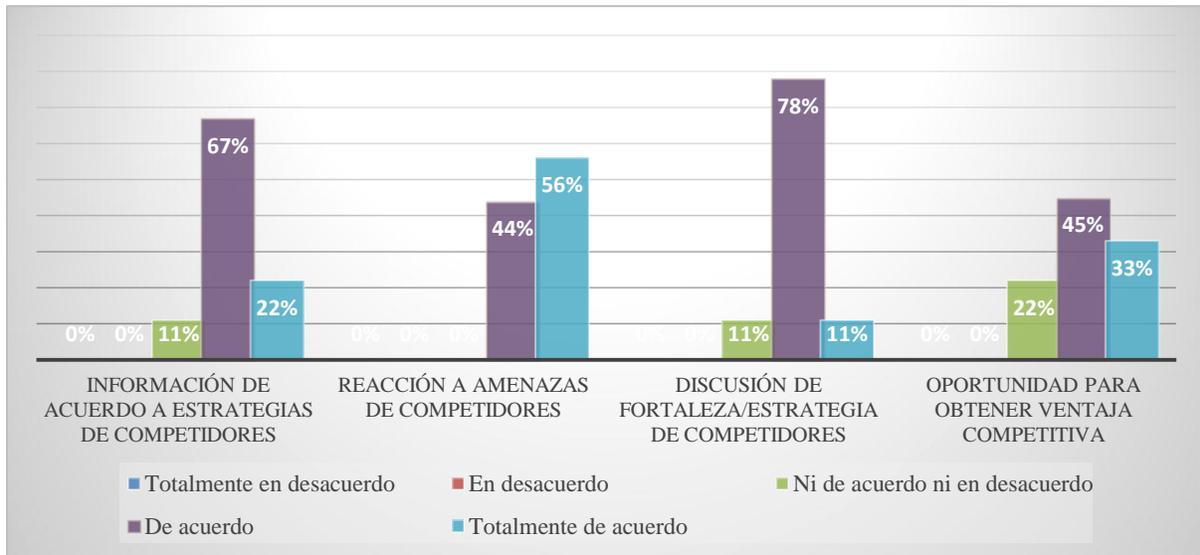
Orientación a la competencia

Cuadro 44. Resultados y análisis de la orientación a la competencia de las empresas objeto de estudio de la ciudad de Villavicencio 2016.

ORIENTACION A LA COMPETENCIA					
Variables	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Información de acuerdo a estrategias de competidores	0%	0%	11%	67%	22%
Reacción a amenazas de competidores	0%	0%	0%	44%	56%
Discusión de fortaleza/estrategia de competidores	0%	0%	11%	78%	11%
Oportunidad para obtener ventaja competitiva	0%	0%	22%	45%	33%
TOTAL	0%	0%	11%	59%	31%

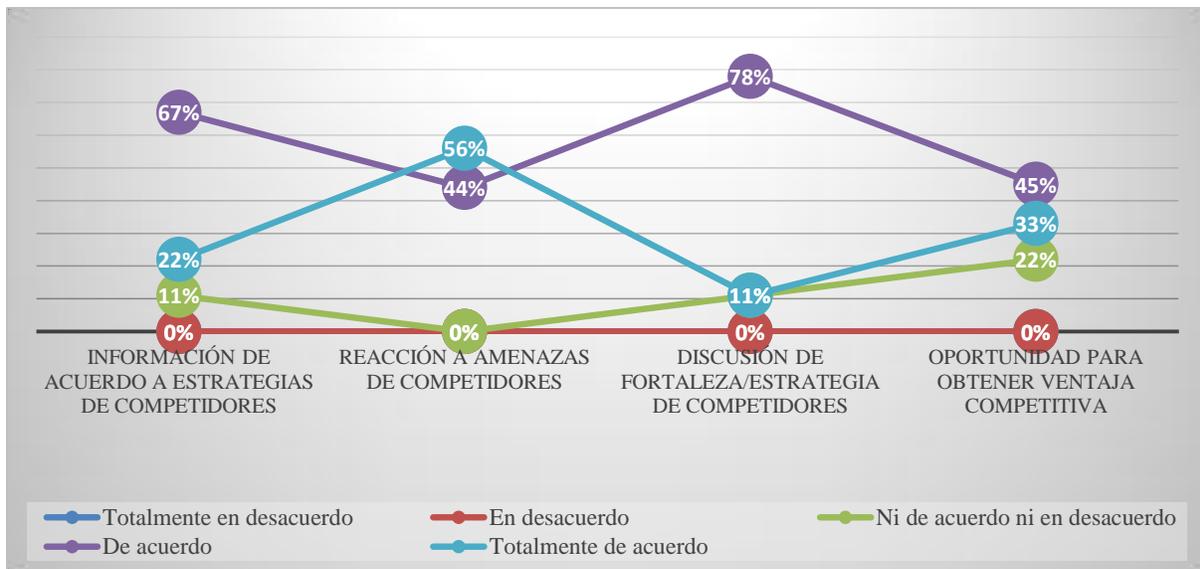
Fuente: Elaboración Propia a partir de las encuestas aplicadas.

Figura 33. Resultados y análisis de la orientación a la competencia de las empresas objeto de estudio de la ciudad de Villavicencio 2016.



Fuente: Elaboración Propia a partir de las encuestas aplicadas, Villavicencio 2016.

Figura 34. Resultados y análisis de la orientación a la competencia de las empresas objeto de estudio de la ciudad de Villavicencio 2016.



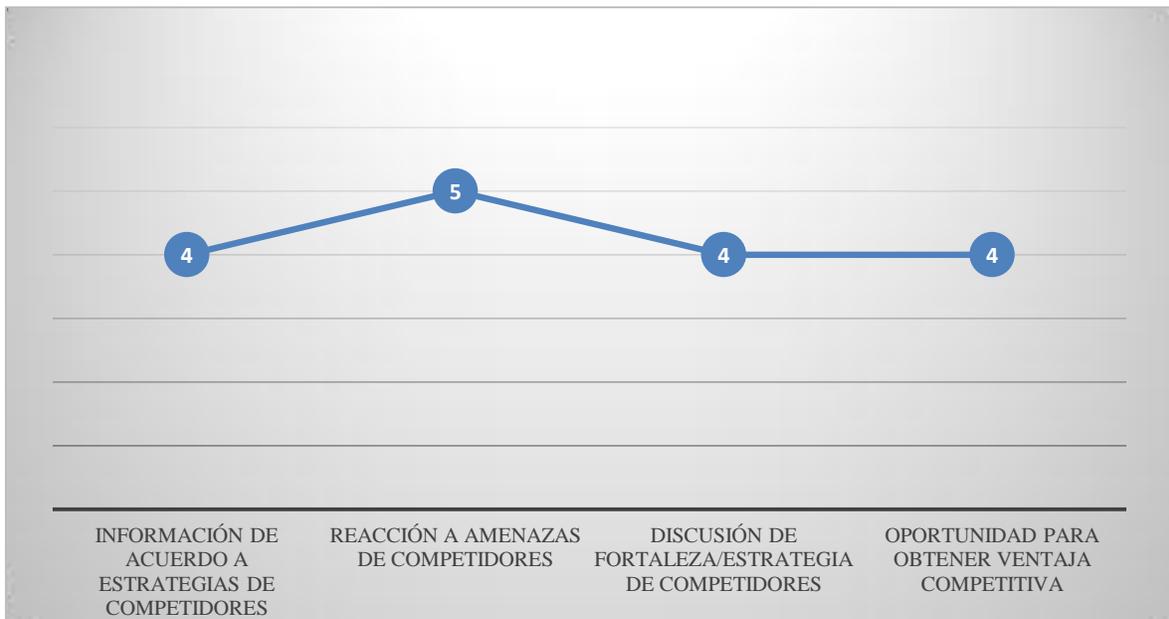
Fuente: Elaboración Propia a partir de las encuestas aplicadas.

Cuadro 45. Resultados de la moda de la orientación a la competencia de las empresas objeto de estudio de la ciudad de Villavicencio 2016.

ORIENTACION A LA COMPETENCIA			
Variable	Validos	Perdidos	Moda
Información de acuerdo a estrategias de competidores	9	0	4
Reacción a amenazas de competidores	9	0	5
Discusión de fortaleza/estrategia de competidores	9	0	4
Oportunidad para obtener ventaja competitiva	9	0	4
TOTAL	9	0	4,3

Fuente: Elaboración Propia a partir de las encuestas aplicadas.

Figura 35. Resultados de la moda de la orientación a la competencia de las empresas objeto de estudio de la ciudad de Villavicencio 2016.



Fuente: Elaboración Propia a partir de las encuestas aplicadas.

En la figura anterior N° 33 y 34 y en el cuadro N° 45 se puede observar que tiene un ítem por cada pregunta realizada y a la cual se obtuvo los siguientes resultados: en la información de acuerdo a estrategias de competidores se encontró que el 67% está de acuerdo, el 22% se encuentra totalmente de acuerdo y el 11% ni de acuerdo ni en desacuerdo. En la reacción a amenazas de competidores se halló que el 56% está totalmente de acuerdo y el 44% se encuentra de acuerdo. En la discusión de fortaleza/estrategia de competidores se encontró que el 78% está de acuerdo, el 11% se encuentra totalmente de acuerdo y por último un 11% está ni de acuerdo ni en desacuerdo. En la oportunidad para obtener ventaja competitiva se halló que el 45% está de acuerdo, el 33% está totalmente de acuerdo y por último el 22% está ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Lo que se puede encontrar en la figura N° 35 y en el cuadro N° 46 es la moda de cada uno de estas preguntas con respecto a la orientación de la competencia, analizando se halló que según los trabajadores de estas organizaciones de empresas de servicio de la ciudad de Villavicencio, se encontró que están totalmente de acuerdo con la reacción a amenazas de competidores, siendo este uno de los valores más alto en la elaboración de las encuestas, pero se encontró que están de acuerdo en la información de las estrategias, de la fortalezas y de oportunidades para una ventaja con la competencia. Con esto se puede concluir que las empresas de servicios de la ciudad de Villavicencio están más enfocados en la reacción de amenazas de los competidores aunque también tienen un buen enfoque en general de todo con respecto a la competencia.

En general con estas respuestas dadas por los trabajadores se puede identificar que las medianas empresas de servicio de la ciudad de Villavicencio se encuentra con una buena orientación a las competencias pero están más orientados a la reacción de amenazas de los competidores y se puede deber al tamaño de las empresas, pues sus procesos y decisiones se pueden realizar de una forma más ágil que las empresas de mayor tamaño.

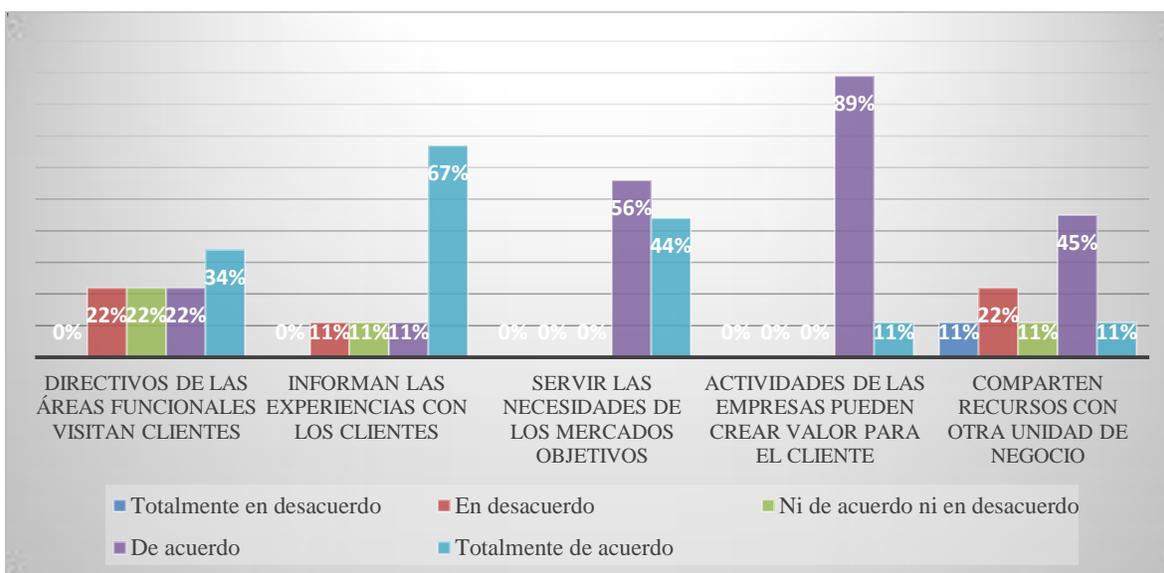
Coordinación Interfuncional

Cuadro 46. Resultados y análisis de la coordinación interfuncional de las empresas objeto de estudio de la ciudad de Villavicencio 2016.

COORDINACION INTERFUNCIONAL					
Variables	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Directivos de las áreas funcionales visitan clientes	0%	22%	22%	22%	34%
Informan las experiencias con los clientes	0%	11%	11%	11%	67%
Servir las necesidades de los mercados objetivos	0%	0%	0%	56%	44%
Actividades de las empresas pueden crear valor para el cliente	0%	0%	0%	89%	11%
Comparten recursos con otra unidad de negocio	11%	22%	11%	45%	11%
TOTAL	2%	11%	9%	45%	33%

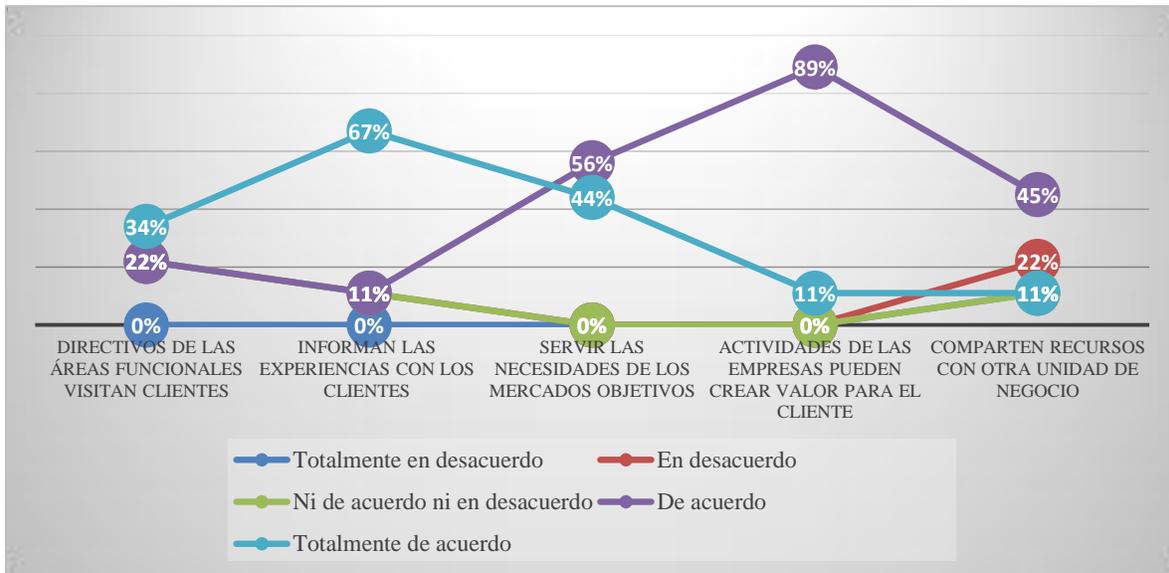
Fuente: Elaboración Propia a partir de las encuestas aplicadas.

Figura 36. Resultados y análisis de la coordinación interfuncional de las empresas objeto de estudio de la ciudad de Villavicencio 2016.



Fuente: Elaboración Propia a partir de las encuestas aplicadas.

Figura 37. Resultados y análisis de la coordinación interfuncional de las empresas objeto de estudio de la ciudad de Villavicencio 2016.



Fuente: Elaboración Propia a partir de las encuestas aplicadas, Villavicencio 2016

Cuadro 47. Resultados de la moda de la coordinación interfuncional de las empresas objeto de estudio de la ciudad de Villavicencio 2016.

COORDINACION INTERFUNCIONAL			
Variable	Validos	Perdidos	Moda
Directivos de las áreas funcionales visitan clientes	9	0	5
Informan las experiencias con los clientes	9	0	4
Servir las necesidades de los mercados objetivos	9	0	4
Actividades de las empresas pueden crear valor para el cliente	9	0	4
Comparten recursos con otra unidad de negocio	9	0	4
TOTAL	9	0	4,2

Fuente: Elaboración Propia a partir de las encuestas aplicadas.

Figura 38. Resultados de la moda de la coordinación interfuncional de las empresas objeto de estudio de la ciudad de Villavicencio 2016.



Fuente: Elaboración Propia a partir de las encuestas aplicadas, Villavicencio 2016

En la anterior figura N° 36 y 37 y en el cuadro N° 47 se puede observar que tiene un ítem por cada pregunta realizada y a la cual se obtuvo los siguientes resultados: en los directivos de las funcionales visitan clientes se encontró que 34% está totalmente de acuerdo, un 22% están de acuerdo, un 22% está ni de acuerdo ni en desacuerdo y por ultimo un 22% en desacuerdo. En informan las experiencias con los clientes se halló que el 67% dice estar totalmente de acuerdo, un 11% está de acuerdo, un 11% está ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 11% está en desacuerdo. En el servir las necesidades de los mercados objetivos se halló que el 56% se encuentra de acuerdo y un 44% está totalmente de acuerdo. En las actividades de las empresas pueden crear valor para el cliente se encontró que el 89% dicen estar de acuerdo y un 11% está totalmente de acuerdo. Y en el compartir recursos con otra unidad de negocio se halló que el 45% dicen estar de acuerdo, un 22% dicen estar en desacuerdo, un 11% están totalmente de acuerdo, un 11% están ni de acuerdo ni en desacuerdo y por ultimo un 11% está totalmente en desacuerdo.

Lo que se puede encontrar en la figura N° 38 y en el cuadro N°48 es la moda de cada uno de estas preguntas con respecto a la coordinación interfuncional, analizando se halló que según los trabajadores de estas organizaciones de servicio de la ciudad de Villavicencio, se encuentra totalmente de acuerdo en el directivos de las áreas funcionales visitan clientes, este es uno de los más representativos en las encuestas aplicadas y el más alto en este ítem, esto quiere decir que según los trabajadores están totalmente de acuerdo con que sus directivos y los directivos de otras áreas de la empresa realizan visitas a los clientes, pero también se encontró que en los otros ítems están de acuerdo, es decir que en general la coordinación interfuncional sus trabajadores se sienten de acuerdo con estas decisiones y funciones de las empresas.

En general con estas respuestas dadas por los trabajadores se puede identificar que las empresas medianas de servicio de la ciudad de Villavicencio se encuentra con una buena orientación con respecto a la interfunciones entre sus áreas y trabajadores, pero lo más importante para las empresas es la visita de los directivos de las distintas áreas a sus clientes, pero en general su coordinación se encuentra bien. Esto se puede deber a que la comunicación y la coordinación de las distintas áreas se puedan hacer con una mayor facilidad pues no es necesario un método burocrático si no una comunicación más directa, debido a que estas empresas son de tamaño mediana y se puede manejar y comunicar más fácil.

7. Conclusiones

7.1. Procesos de innovación

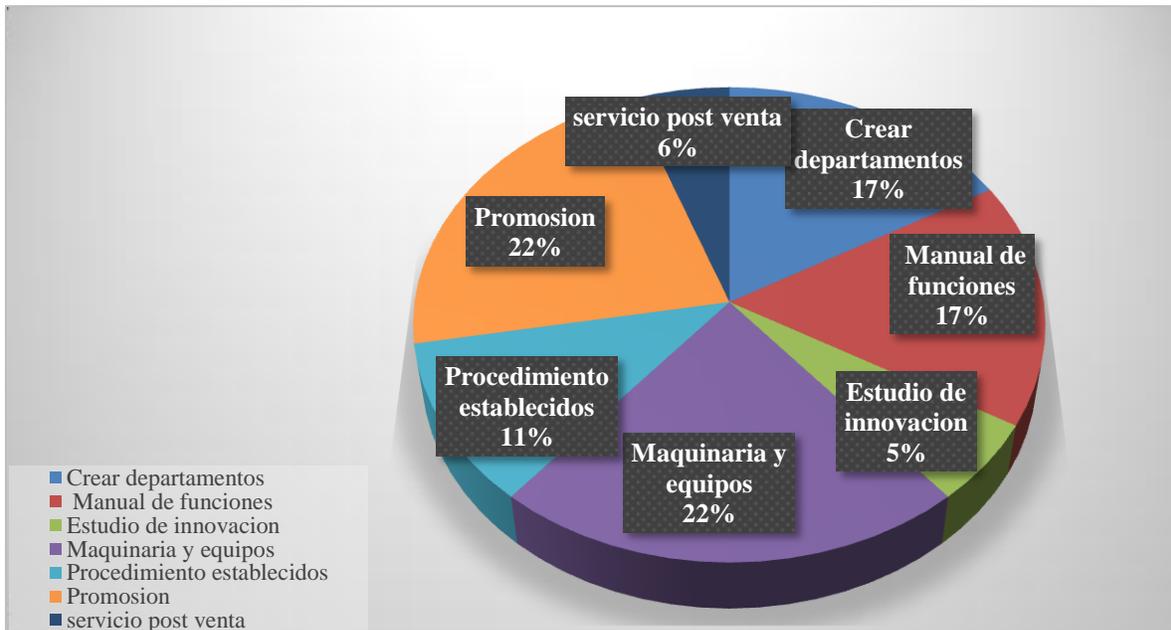
Cuadro 48. Innovación de las áreas de las empresas objeto de estudio de la ciudad de Villavicencio 2016.

N°	Razon social	unidad de I+D	Innovaciones			
			Organización	Producto	Proceso	Marketing
1	INSTITUTO MODERNO AMERICANO	0	1	no	no	si
			Crear departamentos			Promoción
2	STAR WASH	0	1	no	no	si
			Manual de funciones			servicio post venta
3	VIAJES DEL LLANO	0	si	no	no	si
			Crear departamentos			Promoción
4	VISION Y SOL	0	si	si	no	si
			manual de funciones	Estudio de innovacion		Promoción
5	ORTOMAX	0	si	si	no	no
			Crear departamentos	Maquinaria y equipos		
6	SYSPRO	1	no	no	si	si
					Procedimiento establecidos	Promoción
7	OK GRAPHIC	0	no	si	no	no
				Maquinaria y equipos		
8	SALUD HOGAR DEL LLANO	0	no	si	no	no
				Maquinaria y equipos		
9	SOMOS	1	si	si	si	no
			Manual de funciones	Maquinaria y equipos	Procedimiento establecidos	

Fuente: Elaboración Propia a partir de las encuestas aplicadas.

En la figura N° 42 se puede ver que la innovación en maquinaria y la promoción está dada por el 22% siendo estos los procesos más usados en la innovación dentro de las empresas objeto de estudio, seguidas por la creación de departamentos y creación de manual de funciones de los diferentes cargos de las empresas que tiene el 17%, y la determinación de procedimientos tiene el 11%, también tenemos el servicio postventa con el 6% y por último el muestreo o estudio de innovación de maquinaria.

Figura 39. Procesos de innovación de las diferentes actividades de las empresas objeto de estudio de la ciudad de Villavicencio 2016.



Fuente: Elaboración Propia a partir de las encuestas aplicadas.

Figura 40. Innovación de las áreas de las empresas objeto de estudio de la ciudad de Villavicencio 2016.

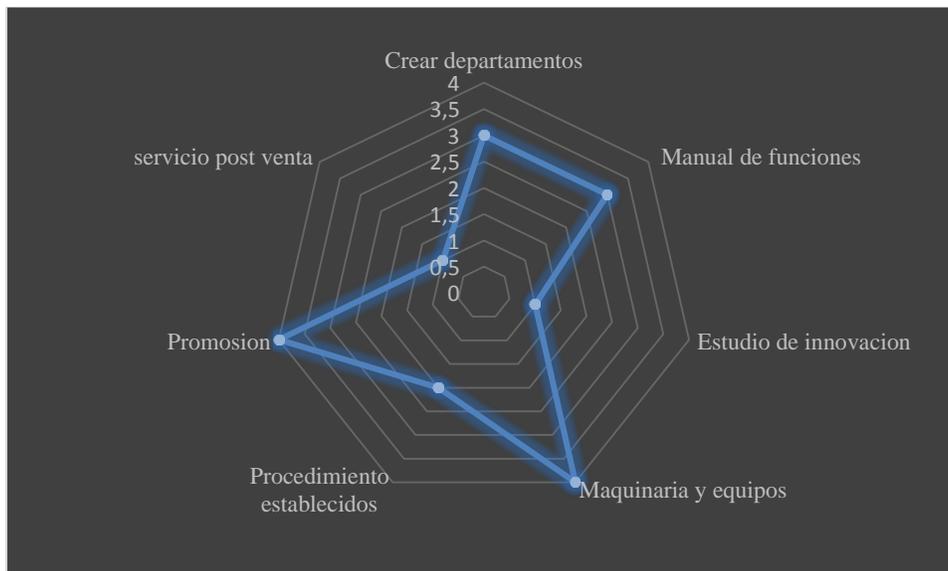


Fuente: Elaboración Propia a partir de las encuestas aplicadas.

Se encontró que las empresas que tienen una unidad de innovación y desarrollo son el 22.22%,

pero se encontró evidencia de procesos de innovación en diferentes áreas, de todas las empresas objeto del presente estudio, estas innovaciones se lograron a pesar de que las organizaciones no cuentan con un departamento, unidad o cargo de I+D específico que haga esta función, se halló que la área donde se evidencia un mayor grado de innovación corresponde al área organización, están dadas por procesos de la creación de departamentos y formalizar un manual de funciones de diferentes cargos y dependencias. Seguido se encontró evidencia de procesos de innovación corresponde al área de producto y al área de marketing, en producto los procesos de innovación se ve reflejados principalmente en: la innovación en maquinaria y equipo y en el estudio de mercado tecnológico. Y por último el área que menos grado de innovación presenta es el área de procesos. El 100% de las empresas evidencian procesos de innovación en las diferentes áreas de la empresa y el 100% de estas innovaciones son en procesos, basados en la curva de experiencia acumulada y procesos de observación al macro entorno, no existe en estas organizaciones evidencia de innovación radical e incremental.

Figura 42. Procesos de innovación de las diferentes áreas de las empresa objeto de estudio de la ciudad de Villavicencio 2016.



Fuente: Elaboración Propia a partir de las encuestas aplicadas.

También se puede establecer que los procesos de innovación más usados son la compra de maquinaria y equipo y la promoción con una participación del 22% cada uno, por el contrario los procesos de innovación con menor participación usados por las empresas son los estudios de mercado tecnológico o innovación con el 5% y el servicio postventa 6%

6.2. Relación entre la orientación al mercado y la innovación de las medianas empresas de servicio de la ciudad de Villavicencio.

Cuadro 49. Relación entre orientación al mercado e innovación de las empresas objeto de estudio de la ciudad de Villavicencio 2016.

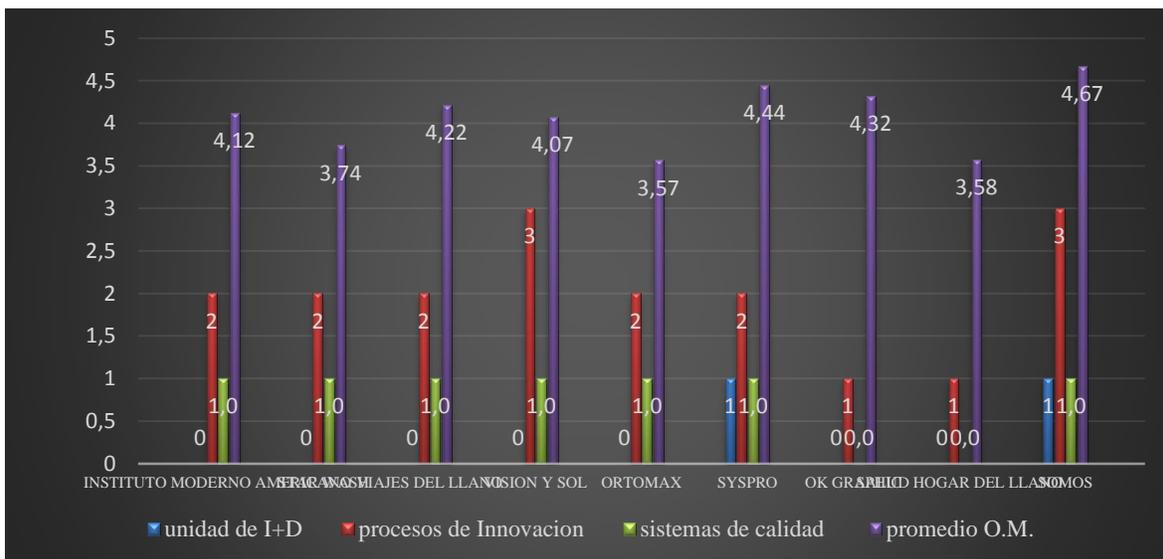
N°	Razon social	unidad de I+D	Innovaciones				sistemas de calidad	O. cliente	O competencia	relacion interfuncional	promedio O.M.
			Organización	Producto	Proceso	Marketing					
1	INSTITUTO MODERNO AMERICANO	NO	si	no	no	si	Si	4,2	4,0	4,2	4,12
			Crear departamentos			Promosion					
2	STAR WASH	NO	si	no	no	si	Si	3,7	3,8	3,8	3,74
			Manual de funciones			servicio post venta					
3	VIAJES DEL LLANO	NO	si	no	no	si	Si	5,0	4,3	3,4	4,22
			Crear departamentos			Promosion					
4	VISION Y SOL	NO	si	si	no	si	Si	4,2	4,3	3,8	4,07
			manual de funciones	Estudio de innovacion		Promosion					
5	ORTOMAX	NO	si	si	no	no	Si	3,5	4,0	3,2	3,57
			Crear departamentos	Maquinaria y equipos							
6	SYSPRO	Si	no	no	si	si	Si	4,8	4,5	4,0	4,44
					Procedimiento establecidos	Promosion					
7	OK GRAPHIC	NO	no	si	no	no	NO	4,0	4,8	4,2	4,32
				Maquinaria y equipos							
8	SALUD HOGAR DEL LLANO	NO	no	si	no	no	NO	3,8	3,5	3,4	3,58
				Maquinaria y equipos							
9	SOMOS	Si	si	si	si	no	Si	4,7	4,8	4,6	4,67
			Manual de funciones	Maquinaria y equipos	Procedimiento establecidos						

Fuente: Elaboración Propia a partir de las encuestas aplicadas.

En la figura N° 41 y en el cuadro N° 50 nos muestra que el 22% de las empresas objeto del estudio cuentan con una unidad, cargo o dependencia de I+D, en el 100% de las empresas se evidencian procesos de innovación (innovaciones en procesos), en promedio cada empresas han logrado 2 procesos de innovación en el desarrollo de sus objetos sociales, por otra parte el 78% de las empresas a realizado la implementación de sistemas de calidad en el desarrollo de sus actividades, la per sección de los empleados de las organizaciones estudiadas acerca del nivel de orientación al mercado en moda es de 4.1 de la escala de 1 a 5 empleada para medirla, lo que se puede evidenciar es que las empresas que tienen una calificación igual o superior al promedio de percepción de orientación al mercado y cuentan con la implementación de sistemas de calidad, han logrado dos o más procesos de innovaciones en el desarrollo de sus actividades, las empresas

que carecen de estas características han logrado un proceso de innovación, otro aspecto que se evidencia es que las empresas que cuentan con departamento o cargo de I+D o en efecto realizan estudios de inteligencia de mercado el desarrollo tecnológico de su área son las empresas que han desarrollado más procesos de innovación siendo la media de esto 3 procesos por empresa.

Figura 41. Relación entre orientación al mercado e innovación de las empresas objeto de estudio de la ciudad de Villavicencio 2016.



Fuente: Elaboración Propia a partir de las encuestas aplicadas.

En general se puede decir que la relación entre la orientación al mercado y los procesos de innovación son proporcionales, es decir a mayor orientación al mercado mayores procesos de innovación logrado por las empresas, con los desarrollos de valor obtenidos por los mismo.

Generalidades de las empresas objeto de estudio de la ciudad de Villavicencio 2016

El 100% de las empresas objeto del presente estudio pertenecen al sector servicios de la ciudad de Villavicencio en el años 2016, en promedio estas empresas cuentan con 5.88 empleados directos estos de los cuales su nivel de formación representados en el 70% está en el rango del primaria y tecnología, siendo el nivel técnico el más representativo con una

participación del 32%, y el 30% restante de los empleados cuenta con nivel de formación profesional y postgrados siendo el nivel profesional representado por el 28%, y solo el 4% de ellos maneja una segunda lengua que es el idioma inglés, esto nos muestra que las empresas tienen poco personal para el desarrollo de sus funciones y su nivel de formación en promedio es relativamente bajo, la composición de estas organizaciones a nivel funcional nos muestra que las áreas funcionales que las componen están distribuidas así: recurso humano el 11%, administración el 89%, contable y financiera el 67%, mercado 0%, producción 33%, lo cual evidencia que su estructura funcional es simplificada y plana en donde predominan los departamentos de administración y contable, lo cual da lugar a comprender que las organizaciones se encuentran clasificadas como pequeñas empresas según la clasificación establecida por cámara de comercio.

Orientación al mercado

En general *la orientación al mercado* cuenta con moda en la calificación de los empleados de 4.1 de la escala de 1 a 5 empleada, dentro de la cual la que menos peso se le dio fue a *la orientación al cliente* con una moda del 3.8 en donde los empleados manifestaron mayoritariamente estar totalmente de acuerdo con que sus empresas cuentan con compromiso de la necesidad de sus clientes, igualmente manifestaron que estar de acuerdo con que sus empresas satisfacen las necesidades de sus clientes, crean valor y realizan servicio postventa, y manifestaron igualmente no estar de acuerdo ni en desacuerdo mayoritariamente con el desarrollo de la ventaja competitiva para el cliente y la medición de satisfacción del mismo.

La orientación a la competencia cuenta con un peso de 4.3 en donde los empleados manifestaron mayoritariamente estar totalmente de acuerdo con que las empresas reaccionan a acciones amenazantes de la competencia, de igual manera manifestaron estar de acuerdo en que las empresas informan de las estrategias de sus competidores y discuten sus fortalezas y amenazas, y la oportunidad que tienen de obtener una ventaja competitiva frente a ella.

Relación interfuncional logro una moda de 4.2 en donde los empleados manifestaron mayoritariamente estar totalmente de acuerdo con los directivos de sus empresas visitan a sus respectivos clientes y en informar de las diferentes experiencias con ellos, pero igualmente

manifestaron estar de acuerdo con servir a las necesidades del mercado, las actividades de las empresas están dirigidos a la creación de valor y comparten recursos entre las diferentes unidades de negocio de las mismas.

De lo anterior se puede deducir que la percepción de los empleados es que sus empresas se encuentran orientadas al mercado y que su fortaleza más importante radica en la orientación al cliente seguido de la relación interfuncional y por último la orientación al cliente esto se puede explicar a la ausencia en todas las empresas del área de mercadeo, por lo tanto las labores de esta dependencia se simplifican en solamente la labor comercial o de venta dejando de lado las otras variables propias del mercadeo.

Innovación

Se encontró evidencia de procesos de innovación en el 100% de las empresas objeto del presente estudio, estas innovaciones se lograron a pesar de que las organizaciones no cuentan con un departamento, unidad o cargo de I+D específico que haga esta función, El 100% de las empresas evidencian procesos de innovación en las diferentes áreas de la empresa y el 100% de estas innovaciones son en procesos, basados en la curva de experiencia acumulada y procesos de observación al macro entorno, no existe en estas organizaciones evidencia de innovación radical e incremental.

Relación entre la orientación al mercado y la innovación en las empresas objeto de estudio de la ciudad de Villavicencio 2016

La percepción de los empleados de las organizaciones estudiadas es que las empresas cuentan con un buen nivel de orientación al mercado (moda es de 4.1), lo que se puede evidenciar es que las empresas que tienen una calificación igual o superior al promedio de percepción de orientación al mercado y cuentan con la implementación de sistemas de calidad, han logrado dos o más procesos de innovaciones en el desarrollo de sus actividades, las empresas que carecen de estas características han logrado un proceso de innovación pero en un menor número como resultado de la curva de aprendizaje, a pesar que 78% de las empresas a realizado la

implementación de sistemas de gestión de calidad en el desarrollo de sus actividades este procesos a ayudado a la implementación de mejoras en los procesos de la misma llevándolas a procesos de innovación.

Otro aspecto que se evidencia en el presente estudio es que las empresas que cuentan con departamento o cargo de I+D o, en efecto realizan estudios de inteligencia de mercado del desarrollo tecnológico de su área, son las empresas que han desarrollado más procesos de innovación siendo la media de esto 3 procesos por empresa. Estos procesos de innovación se realizaron a pesar que el 78% de las empresas objeto del estudio NO cuentan con una unidad, cargo o dependencia de I+D, y aun así el 100% delas empresas evidenciaron innovaciones en procesos en diferentes áreas de la organización (innovaciones en procesos),

En general se puede decir que la relación entre la orientación al mercado y los procesos de innovación son directamente proporcionales, es decir a mayor orientación al mercado mayores procesos de innovación logrado por las empresas, con los desarrollos de valor obtenidos por los mismo.

8. Salvedades del estudio

El presente estudio del grupo de investigación COINCO se realizó a medianas empresas de servicio de la ciudad de Villavicencio que se encontraba constituidas en cámara de comercio en el presente año y que las empresas de la presente investigación fueron seleccionadas por motivos del estudio se seleccionaron de la base de datos de cámara de comercio de Villavicencio del año 2014, el cual busca determinar la orientación al mercado e innovación de las medianas empresas de servicio de la ciudad de Villavicencio, que se realizó por medio de encuestas, el cual fueron contestadas por la mitad de los trabajadores de estas empresas objeto de estudio.

Esta encuesta tiene tres formas diferentes de preguntas, las cuales son: informativa, de conocimiento y de per-sección. Son informativas porque brinda información general de la empresa, como por ejemplo el número de empleados, nivel académico de estos, entre otros. Las de conocimiento son aquellas que tiene los trabajadores respecto a algunas características que tiene sus organizaciones, por ejemplo que aéreas funcionales tiene, si hay un área o unidad dedicada a la innovación y desarrollo, etc. Y por últimos las de per sección que son aquellos opiniones que tiene los trabajadores frente a diferentes preguntas con respecto a la empresa donde labora.

Estas respuestas obtenidas fueron ejecutadas por medio del programa SPSS el cual nos dio una moda por empresa por cada pregunta, la cual fue necesaria ya que no se tenía el mismo número de trabajadores y por ende no había el mismo número de encuestas por empresa, ya con la información única por empresa se ejecuta toda la información de todas las empresas que fueron seleccionadas para el presente estudio y se obtuvo información por cada pregunta, donde esta brinda la suficiente información para poder realizar los cuadros y las figuras que ayuden a un mejor análisis y una mejor interpretación.

Después de este análisis e interpretación se organiza para que se tenga un análisis general de las empresas objeto de estudio, después un análisis enfocado a la orientación del mercado, seguida por una orientación a la competencia, y una relación interfuncional, para así poder tener claro el grado de innovación que tienen estas empresas y por ultimo hallar una relación entre la orientación entre el mercado y la innovación de las empresas que son objeto de estudio de la ciudad de Villavicencio.

9. Bibliografía

- AAKER, D. (1988): Strategic Marketing Management. John Wilwy and Sons, 2ª ed., New York.
- AGARWAL, S. y RAMASWANI, S.N. (1992): Choice of Foreing Market Entry Mode: Impact of Ownership, Location and Internalization Factors. Journal of International Business Studies, Vol. 27, FirstQuarter, pp. 1-27.
- ALONSO, J.A. (1993): Capacidades exportadoras y estrategia internacional de la empresa en VELARDE, J.; GARCÍA, J.L. y PEDREÑO, A. Empresas y empresarios españoles en la encrucijada de los noventa. Ed. Civitas, pp. 205-258.
- ALVAREZ, J., (2010): Innovación Desafío para el Desarrollo en el siglo XXI, Cátedra José Celestino Mutis, Universidad Nacional de Colombia.
- BAKER, T.L.; SIMPSON, PM. y SIGUAW, J.A. (1999): The Impact of Supplier. Perceptions of Reseller Market Orientation in Key Relationship Constructs. Journal of Academy of Marketing Science, Vol. 27 (1), pp.50-57.
- BALABANIS, G.; STABLES, R.E. y PHILLIPS, H.C. (1997): Market Orientation in the Top 200 Britain Charity Organizations and its Impact on their Performance. European Journal of Marketing, Vol. 31, nº 8, pp. 583-603.
- BRIGNALL, STAN Y BALLANTINE, JOAN (1996) Performances measurement in services business revisited. EEUU: International Journal of Service Industry Management. Vol. 7, Nº 1.
- BUCKLER, SHELDON Y ZIEN, KAREN (1996). The spirituality of innovation: learning from stories. EEUU: Journal of Product Innovation Management.Vol. 13.
- CADOGAN, J.W. Y DIAMANTOPOULUS, A. (1995). Narver and Slater, Kohli and Jaworski and the market orientation construct: integration and internalization. EEUU: Journal of Strategic Marketing, vol. 3, Nº 1.
- COOPER, ROBERT Y EDGETT, SCOTT (1996). Critical success factors for new financial services. EEUU: Marketing Management. Fall.
- DALGIC, T. (1998): Dissemination of Market Orientation in Europe. A Conceptual and Historical Evaluation.International Marketing Review, Vol. 15 (1), pp.45-60.

- DAVIDSON, W.H. (1980): The location of foreign direct investment activity: Country characteristics and experience effects. *Journal of International Business Studies*, Vol.11, pp. 9-22.
- DAWSON, L.M. (1987): Transferring Industrial Technology to Less Developed Countries. *Industrial Marketing Management*, Vol.16, n° 4, november, pp. 265-271.
- DAY, G. (2000): Managing Market Relationship. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.28, n°1, pp.24-30.
- DENG, S. y DART, J. (1999): The Market Orientation of Chinese Enterprises During a Time of Transition. *European Journal of Marketing*, Vol. 33, n° 5/6, pp. 631-654.
- DINACYT (2003). Encuesta de actividades de innovación. Año de referencia 2003. Uruguay: Ministerio de Educación y Cultura, Dirección Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación.
- DIAMANTOPOULOS, A. (1988): Identifying Differences Between High and Low Involvement Exporters. *International Marketing Review*, Vol.21, n° 5, october, pp. 18- 23.
- DIAMANTOPOULOS, A. y CADOGAN, J. (1996): Internationalizing the market orientation construct: an in-depth interview approach. *Journal of Strategic Marketing*, n° 4, pp.23-52.
- DIAMANTOPOULOS, A. y HART, S. (1993): Linking Market Orientation and Company Performance: Preliminary Evidence on Kohli and Jaworski's Framework. *Journal of Strategic Marketing*, n°1, pp.93-121.
- DIAMANTOPOULOS, A. y SCHLEGELMILCH, B. (1994): Linking Export Manpower to Export Performance: A Canonical Regression Analysis of European and U.S. Data in CAVUSGIL, S.T. y AXINN, C. (eds) *Advances in International Marketing*, Jai, New York.
- DRUCKER, PETER (1985). La disciplina de la innovación. Chile: *Harvard Business Review*, Vol. 82, N° 8 (agosto 2004). Reimpresión.
- FITZGERALD, L.; JOHNSTON, R.; BRIGNALL, S.; SILVESTRO, R. Y VOSS, C. (1991). *Performance measurement in service business*. Inglaterra: CIMA.
- GOLDEN, P.A.; JOHNSON, D.M. Y SMITH, J.R. (1995). Strategic orientation and marketing strategies in transition economies: a study of Russian firms. EEUU: *Journal of Strategic Marketing*, vol. 3, N° 1.
- GRENLEY, G.E. (1995). Forms of market orientation in U.K.companies. Inglaterra: *Journal of*

Marketing Studies, vol. 32, N° 1.

HAMEL, GARY Y GETZ, GARY (2004). Cómo innovar en una era de austeridad. Chile: Harvard Business Review, Vol. 82, N° 8 (agosto 2004).

KOHLI, A.K. y JAWORSKI, B.J. (1993): Market Orientation: Antecedents and Consequences. Journal of Marketing, Vol. 57, julio, pp.53-70.

NARVER, J.C. y SLATER, S.F. (1991): Becoming More Market Oriented: An Exploratory Study of the Programmatic and Market-Back Approaches Marketing Science Institute, Working Papers n° 91-128.

NARVER, J.C. y SLATER, S.F. (1998): Additional Thoughts on the Measurement of Market Orientation: A Comment in Deshpandé and Farley. Journal of Market Focused Management, Vol.2, pp. 233-236.

REINOSO, J. (2009): Los Indicadores de Gestión y su relación con la Cultura Organizacional. Universidad del Tolima, Grupo de Investigación en Estrategia, Estructura y Cultura Organizacional E.C.O.

RODRIGUEZ, J. (2006): La Dinámica de la Innovación Tecnológica Modelo Hiper 666. Universidad Nacional de Colombia Sede Bogotá, Grupo de Investigación Complexus.

ZAPATA, A. (2008): Gestión de la Cultura Organizacional Bases Conceptuales para su implementación. Editado por la Universidad del Valle, Facultad de Ciencias Económicas.

VARELA GONZALES, J.A. y CLAVO SILVOSA, A.R. (1998): Comportamiento orientado por el mercado: Internacionalización y otros antecedentes seleccionados una investigación empírica, información comercial Española no. 774, noviembre p.p. 37-52.