



**CULTURA ORGANIZACIONAL Y ORIENTACIÓN AL MERCADO EN EL CRECIMIENTO DE
LAS PYMES DE SERVICIOS EN BOGOTÁ**

**Yuli Paola Valderrama González
Luz Angela Catherine Villamil Robles**

Colegio de Estudios Superiores de Administración – CESA

Maestría en Dirección de Marketing

Bogotá

2021

**CULTURA ORGANIZACIONAL Y ORIENTACIÓN AL MERCADO EN EL CRECIMIENTO DE
LAS PYMES DE SERVICIOS EN BOGOTÁ**

**Yuli Paola Valderrama González
Luz Angela Catherine Villamil Robles**

**Tutor
José Fernando Barahona Vinasco**

**Colegio de Estudios Superiores de Administración – CESA
Maestría en Dirección de Marketing
Bogotá
2021**

Tabla de contenido

Introducción	9
1. Situación problemática.....	12
2. Estado del arte.....	17
3. Marco teórico	23
3.1. Pymes del sector servicios	23
3.1.1 Concepto Pymes.....	23
3.1.2. Concepto sector servicios	24
3.2. Cultura organizacional	26
3.2.1. Concepto cultura	26
3.2.2. Concepto cultura organizacional	27
3.2.3 Medición de cultura organizacional	28
3.3. Orientación al mercado.....	31
3.3.1. Concepto orientación al mercado.....	31
3.3.2 Medición de orientación al mercado	32
3.3.3. Relación orientación al mercado y cultura organizacional	34
3.3.4. Relación orientación al mercado y crecimiento empresarial	35
4. Metodología.....	38
4.1 Tipo de Investigación.....	38
4.2 Definición de sujetos de investigación	39
4.3. Herramientas e instrumentos de investigación	42
4.3.1. Ejes de indagación.....	43
4.3.2 Guía de entrevista.....	44
4.4 Recolección de la información	48
4.5. Categorización.....	48
5. Resultados.....	51
5.1. Tema: cultura organizacional.....	51
5.1.1. Categoría dominante.....	51
5.1.2. Categoría unión.....	53
5.1.3. Categoría énfasis	54
5.1.4. Categorías líderes.....	55
5.1.5. Categoría gerencial.....	57
5.1.6. Categoría éxito.....	58
5.1.7. Identificación culturas Pymes de servicios en Bogotá	60

5.2. Tema: Orientación al mercado.....	61
5.2.1. Categoría orientación al cliente	61
5.2.2. Categoría Orientación a la competencia	68
5.2.3. Categoría coordinación interfuncional	72
5.3. Identificación relación cultura y orientación al mercado Pymes de servicios de Bogotá..	78
5.4. Crecimiento empresarial.....	79
5.5. Contrastación de resultados y teoría	81
6. Descripción de hallazgos	84
7. Recomendaciones para futuras investigaciones	90
8. Anexos.....	92
9. Referencias.....	99

Lista de tablas

Tabla 1. Composición de los sujetos de investigación	40
Tabla 2. Ingresos operativos de las empresas observadas	40
Tabla 3. Distribución de cargos de los entrevistados en el estudio	41
Tabla 4. Participación por género de los entrevistados en el estudio.....	42
Tabla 5. Ejes de indagación.....	43
Tabla 6. Comparación enunciados de formulario OCAI y preguntas guía entrevista.....	44
Tabla 7. Comparación enunciados de escala MKTOR y preguntas de la guía de entrevista.....	46
Tabla 8. Frecuencia categorías y códigos – Tema cultura organizacional	49
Tabla 9. Frecuencia categorías y códigos – Orientación al mercado	50
Tabla 10. Ejemplos afirmaciones: familiar y se disfruta de la compañía de las personas.....	51
Tabla 11. Ejemplos afirmaciones: dinámica y emprendedora	52
Tabla 12. Ejemplos afirmaciones: lealtad y confianza mutua	53
Tabla 13. Ejemplos afirmaciones: confianza, apertura y participación	54
Tabla 14. Ejemplos afirmaciones: nuevos recursos y desafíos	55
Tabla 15. Ejemplos afirmaciones: facilitar, guiar y enseñar	56
Tabla 16. Ejemplos afirmaciones: impulsar la innovación, el emprendimiento y la toma de riesgos	56
Tabla 17. Ejemplos afirmaciones: colaboración, consenso y participación	57
Tabla 18. Ejemplos afirmaciones: desarrollo de personas trabajo en equipo, relaciones personales y reconocimiento de la gente	59
Tabla 19. Ejemplos afirmaciones: compromisos necesidades clientes	61
Tabla 20. Ejemplos afirmaciones: crear valor	63
Tabla 21. Ejemplos afirmaciones: ventaja competitiva.....	64
Tabla 22. Ejemplos afirmaciones: objetivos satisfacen clientes	65
Tabla 23. Ejemplos afirmaciones: medición satisfacción clientes	66
Tabla 24. Ejemplos afirmaciones: servicio postventa.....	67
Tabla 25. Ejemplos afirmaciones: recolección de información competencia	69
Tabla 26. Ejemplos afirmaciones: reacción amenazas	70
Tabla 27. Ejemplos afirmaciones: discusiones alta dirección.....	71
Tabla 28. Ejemplos afirmaciones: discusiones alta dirección.....	73
Tabla 29. Ejemplos afirmaciones: éxitos y fracasos.....	74
Tabla 30. Ejemplos afirmaciones: integración entre áreas	75
Tabla 31. Ejemplos afirmaciones: comprensión crear valor	77

Tabla 32. Ejemplos afirmaciones: compartir recursos.....	78
Tabla 33. Crecimiento en ingresos 2016-2019.....	80

Lista de figuras

Figura 1. Cultura organizacional de empresas del estudio	60
Figura 2. Relación cultura organizacional y orientación al mercado de empresas del estudio ..	79

Anexos

Anexo A. Instrumento de referencia OCAI	92
Anexo B. Instrumento de referencia escala MKTOR	94
Anexo C. Guía de la entrevista (adaptación propia)	95

Introducción

La importancia de las pequeñas y medianas empresas (*Pymes*) en Iberoamérica es comparable con los países más desarrollados, al representar más del 90% de su tejido empresarial (Orueta, párr. 44). A raíz de esta afirmación, el crecimiento de las Pymes cobra relevancia para el contexto económico de todas las naciones, quienes cada vez más estudian las maneras de impulsarlo y hacerlo sostenible (Albaz et al., 2 de julio de 2020, párr. 4).

Algunos autores han explorado distintas variables para medir el *crecimiento empresarial*, que van desde los volúmenes de ventas, el número de activos y empleados, su tamaño, entre otras; no obstante, lo que si se evidencia es que no existe un único camino para medir el crecimiento empresarial, así como tampoco para alcanzarlo (Blázquez et al., 2006, p. 181).

Ahora bien, una vez enunciadas algunas variables con las que se mide ese crecimiento, se requiere entender las maneras con las que una organización puede lograrlo. Se ha llegado a concluir que los recursos tecnológicos, la calidad del producto o servicio, los recursos humanos, la innovación y la capacidad de dirección, son factores que impulsan el éxito y crecimiento de una organización (Aragón et al., 2010, p. 5).

También se reconoce a la *cultura organizacional* como un factor que promueve el crecimiento de las empresas, ya que cada vez que un miembro del equipo de trabajo logra conectarse a valores, creencias y objetivos que son comunes a toda la organización, estará alineado con la estrategia corporativa y generará resultados positivos (Acosta, 2015, p. 165). La gestión efectiva de la cultura organizacional puede generar valor o bien costos para la empresa (Acosta, 2015, p. 165).

La relación entre cultura organizacional y el crecimiento empresarial hace referencia a una interdependencia, que impulsa a las empresas a alcanzar sus objetivos y metas, porque

enfoca los esfuerzos en los procesos culturales internos y en la mejor manera de sacarles provecho (Mena, 2019, p. 22).

Otro de los factores que promueven el crecimiento empresarial es la *orientación al mercado*, que, según Franco et al. (2014) es un camino clave para que las organizaciones puedan mejorar sus resultados y fortalecerse (pp. 150-174). Las empresas que tienen una orientación al mercado se caracterizan por buscar un entendimiento integral del contexto en el que se mueven de manera sistemática y actualizada, dicha información direcciona la toma de decisiones con base en las necesidades de los clientes, es decir, que el conocimiento de todos los frentes de acción en donde la empresa se desenvuelve se convierte en el centro de la estrategia (Franco et al., 2014, p. 156). De esta forma, se genera un valor agregado para los clientes, que es superior y diferencial al de la competencia, obteniendo ventajas competitivas en el mercado que son perdurables en el tiempo y que impactan el crecimiento empresarial (Martín, 2003, p. 8).

El presente estudio tendrá como objetivo general entender la relación entre la cultura organizacional y la apropiación de la orientación al mercado, así como, establecer si de acuerdo con esa orientación las organizaciones crecen. La investigación estará enfocada en las empresas Pymes del *sector servicios* ubicadas en Bogotá, las cuales son muy importantes por su aporte a la generación de empleo y aporte al PIB nacional (Ministerio del Trabajo [Mintrabajo], 26 de septiembre de 2019, párr. 1).

Como objetivos específicos, se buscará identificar el tipo de cultura organizacional predominante de las Pymes de servicios en Bogotá; entender la relación que existe entre la cultura identificada y su orientación al mercado; así como, comprender la injerencia de esa orientación al mercado en el crecimiento de las empresas evaluadas.

De esta manera, con la presente investigación se aportará a las Pymes del sector servicios un estudio que les permita entender el papel de la cultura organizacional en las empresas y la importancia de la orientación al mercado en la generación de resultados. Además, invitará a la reflexión a las organizaciones que estén dejando de lado estas temáticas dentro de su estrategia corporativa. Así mismo, se presentarán instrumentos de referencia para el desarrollo de estudios de estas dos variables al interior de las empresas.

También esta investigación será una oportunidad para contribuir a la construcción de conocimiento en torno a la cultura organizacional y la orientación al mercado, reconociendo su importancia dentro de las posiciones estratégicas de las compañías, resaltando su papel en el crecimiento de las empresas. Igualmente, se buscará hacer un aporte académico que robustezca la investigación relacionada con las Pymes del sector servicios, que de acuerdo con distintos autores no ha sido lo suficientemente explorada, ya que gran parte de los estudios empíricos se han enfocado en países del primer mundo, así como en las grandes corporaciones (Betancur, octubre de 2015, p. 20).

Futuros trabajos podrían retomar esta investigación para abordar elementos que quedan pendientes por analizar, como los tipos de cultura predominantes en el conglomerado de MiPymes y en los diferentes sectores económicos.

1. Situación problemática

La economía de Colombia se mueve por una malla empresarial que está compuesta por “alrededor de 1 millón 620 mil empresas, 6.793 grandes, 109 mil Pymes y 1.5 millones de microempresas” (Economía Aplicada, 27 de marzo de 2019, párr. 1). Dentro de este grupo, las MiPymes (que incluye micro, pequeñas y medianas empresas) son reconocidas por representar más del 90% del sector productivo, el 80% del empleo, así como por aportar un 35% al PIB nacional (Mintrabajo, 26 de septiembre de 2019, párr. 1).

El panorama de las Pymes en el país presenta unos resultados no tan favorables, según la Gran Encuesta PyME del año 2019, el indicador IPA (Indicador de PyME de la Asociación Nacional de Instituciones Financieras) que mide la percepción de los empresarios frente a la evolución de sus negocios, obtuvo un puntaje bajo frente al mejor año del indicador (2014), lo que significa que hubo una percepción no muy buena de la evolución de sus empresas (Clavijo, 31 de enero de 2019, párr. 3). De la misma forma, de acuerdo con un informe de la Federación Colombiana de Cámaras de Comercio (Confecámaras), se estima que, en Colombia de las Pymes creadas, solo un 42.5% llega a los cinco años de supervivencia (El Heraldo, 15 de octubre de 2017, párr. 2).

Particularmente, al revisar la situación de las Pymes en la ciudad de Bogotá, que acoge la mayor cantidad de empresas del país, también se observó que los tres principales macro sectores (industria, comercio y servicios) presentaron deterioro en su situación económica para el año 2018, con afectaciones a sus ventas y al crecimiento de sus negocios; no obstante, para el primer semestre de 2019, las Pymes de Bogotá reportaron una percepción de mejora y crecimiento de sus actividades con mayores ventas y pedidos para ese año (Asociación Nacional de Instituciones Financieras [ANIF], 2019, pp. 68-76), lo que permite identificar un crecimiento no continuo y fluctuante.

Ahora bien, analizando el panorama por sectores económicos en el país, en el 2017 el sector servicios, que incluye MiPymes y grandes empresas, tenía una participación en el PIB del 30,8%, frente a la industria con 10,9%, comercio con 9,2% y otros sectores 49,1% (Asociación bancaria y de entidades financieras de Colombia [Asobancaria], 14 de noviembre de 2017, p. 6). Este panorama en Colombia está alineado con la distribución del PIB a nivel mundial, en el que existe una alta participación del sector servicios con más del 60% en las principales regiones del mundo como Norte América, Asia, Europa y Latinoamérica (O'Neill, 31 de marzo de 2021, párr. 1). Se le reconoce a este sector por su capacidad de aporte al empleo y al PIB, que para el año 2015 contribuyó el 68.9% a nivel mundial (Buckley y Majumdar, 12 de julio de 2018, párr. 3).

A pesar de la relevancia del sector servicios, en Colombia durante el nuevo siglo, solo creció levemente con referencia al PIB nacional 3,9% vs 4,1% PIB servicios, esto se da como consecuencia, en cierto modo, al crecimiento moderado de la expansión de las telecomunicaciones, la tecnología, la innovación para el desarrollo, nuevas actividades productivas y servicios de digitalización (Asobancaria, 14 de noviembre de 2017, pp. 6-7).

Lo anterior, genera especial atención porque parte de las apuestas de desarrollo de la economía del mundo se soportan en este sector (Aboal et al., 2015, p. 66) y en el país su ritmo de crecimiento no se percibe acelerado.

Así mismo, al analizar el comportamiento del sector servicios en las distintas regiones de Colombia, se destaca que su participación en la capital corresponde al 40% del total país; se reconoce que este sector es un generador de valor agregado a la economía de la ciudad, partiendo desde los servicios más básicos hasta los más innovadores (Cámara de Comercio de Bogotá [CCB], 2019, p. 29). En Bogotá la tasa del crecimiento del PIB en el sector servicios ha aumentado desde el 2018, de 3,2% a 3,7% en 2019 (CCB, 11 de marzo de 2021, párr. 1).

No obstante, a pesar de este panorama positivo, el sector servicios es uno de los más afectados al momento de hablar de cierre o liquidación de empresas, del total de empresas liquidadas en Bogotá durante el 2019 (31.000), el 47% correspondía al sector servicios, de las cuales un 96% son microempresas, 3% Pymes y menos del 1% grandes empresas (CCB, 2019, pp. 68-70).

Tener un sector servicios fortalecido que apalanque la economía nacional y regional, principalmente desde las Pymes, exige tener empresas estables y que crezcan, logrando garantizar la supervivencia de la organización en el tiempo (Aguilera y Virgen, 2014, p. 28) y por ende un buen resultado para el sector. De esta forma, el entendimiento del crecimiento empresarial se convierte en un punto clave en el estudio de las empresas y su desempeño.

En referencia a los diferentes caminos de crecimiento empresarial, en donde se destacan la cultura organizacional y la orientación al mercado, en el país existen varias investigaciones al respecto. Por ejemplo, un estudio de Rodríguez sobre cultura organizacional concluyó que las MiPymes de servicios en el país ven la gestión del talento humano como una actividad operativa, que no está coordinada con la estrategia corporativa, ni es un componente importante para su cultura (2012, en Pantoja-Kauffmann, 2019, p. 20).

Adicionalmente, la alta afinidad con el control, el trato poco personal y los formalismos, tienen una fuerte presencia en las Pymes en el país (Bohórquez y Cendales, octubre de 2014, p. 39). Así también lo demostró una investigación empírica realizada por Calderón y Serna (2009) a 199 empresas en Colombia dentro del sector industrial, la cual presentó mayor predominancia hacia la cultura *jerárquica* caracterizada por el control, los procesos y las reglas, frente a los demás tipos de culturas que, aunque también tuvieron una participación importante, arrojaron menores resultados (p. 104). Esta estructura jerárquica puede ser vista como una dificultad al momento de apropiarse de nuevas estrategias en las compañías (Torres y Melamed,

2016, p. 157) así como limitar oportunidades y ventajas competitivas para las empresas (Acosta, 2015, pp. 164-166).

De esta manera, al observar el caso colombiano y la exploración de la orientación al mercado en las empresas, un estudio de Calderón et al. (2009) sobre la competitividad en las organizaciones, determinó que en Colombia existe un enfoque predominante hacia el producto, el precio y el esfuerzo en la reducción de costos, dejando de lado los factores relacionados con el mercadeo y la orientación al mercado (p.62).

Una investigación sobre la caracterización del mercadeo en Colombia desarrollada por el Servicio Nacional de Aprendizaje [SENA] (enero de 2006), indicó que el país avanzó en términos de apropiación tecnológica para el desarrollo de algunas funciones de mercadeo, con mayor fuerza en las grandes empresas; no obstante, se identificó que en Colombia el concepto de mercadeo está fuertemente arraigado a las ventas, dejando en segundo lugar una orientación al mercado y al cliente (p.135).

Así mismo, Montaña et al. (2018) en un estudio con MiPymes de la ciudad de Medellín, concluyó que la mayoría de las empresas que afirmaron desarrollar actividades en línea con la orientación al mercado, tienen un conocimiento limitado de lo que realmente significa este concepto y se puede decir que, no tienen acciones que respalden esta gestión, lo que las cataloga como empresas con una baja orientación al mercado (p.47).

Con base en las investigaciones expuestas, se logró identificar que en las Pymes en Colombia existe una prevalencia hacia tener características relacionadas con el control, las reglas y la burocracia, características propias de una cultura jerárquica, que hace parte de la clasificación de los tipos de cultura organizacional presentada por los autores Cameron y Quinn (2006, en Toca y Carillo, 2009, p. 125). A su vez, se identificó que estas Pymes presentan una baja orientación al mercado, afectada, en parte, por su limitada orientación al cliente, que

según los teóricos Narver y Slater (1990, en Pett et al., 2019) debe ser uno de los pilares de la estrategia (p.48). De esta manera, se genera la inquietud sobre si el tipo de cultura organizacional puede llegar a limitar la apropiación de posiciones estratégicas de las empresas como la orientación al mercado, y por ende, llegar a afectar su crecimiento. Es así como se hace necesario entender ¿cómo se relaciona la cultura organizacional con la apropiación de la orientación al mercado para el crecimiento de las Pymes de servicios en Bogotá?

2. Estado del arte

El objetivo de este capítulo es presentar un recorrido por investigaciones enfocadas en el crecimiento empresarial visto desde distintos sectores, con énfasis en Pymes del sector servicios, en relación con la cultura organizacional y la orientación al mercado, como enfoques estratégicos.

El concepto de crecimiento ha sido explorado desde distintos caminos que incluyen, no solo el ámbito de las corporaciones, sino también a las industrias, regiones e incluso economías enteras por nombrar algunos (Blázquez et al., 2006, p. 166). También se ha analizado desde los distintos tipos de empresa, encontrando diferentes posiciones frente a las problemáticas de las Pymes; algunos exponen que los factores que le hacen falta a estas empresas para impulsar su crecimiento se relacionan con la poca alineación entre elementos estratégicos tales como la creación de oportunidades de mercado, el desarrollo y lanzamiento de nuevos productos y la consolidación de equipos gerenciales eficientes (Tohmo y Storhammar, septiembre de 2019, p. 230).

Por otro lado, Khoase et al. (junio de 2020), con base en un estudio realizado en Sur África y Lesoto, aseguran que son tres los grandes grupos de barreras que existen para el crecimiento de las Pymes, entre las que se enuncian las normativas, las económicas y financieras y las culturales y sociales (pp. 138-140). Las primeras, se enfocan en la normativa larga y compleja que se le exige a las pequeñas y medianas empresas para entrar el mundo empresarial o mantenerse; respecto a las barreras económicas y financieras, están el acceso al sector financiero formal, la falta de garantías y de liquidez; por su parte, como barreras sociales y culturales, la dificultad frente a un nuevo entorno, la regulación y principalmente la falta de conciencia por parte de los empresarios para conocer el mercado (Khoase et al., junio de 2020, pp. 138-140).

Particularmente en Colombia, como parte de una caracterización teórica realizada en Pymes por Franco y Urbano (2019), a la luz del crecimiento empresarial, mencionan como debilidades, el tener una estrategia de mercadeo poco estructurada y reactiva para responder al mercado, la falta de preparación empresarial y un pensamiento estratégico guiado principalmente por los fundadores (pp. 82-83).

A su vez, Aguilera et al. (septiembre de 2017) destacaron la poca disponibilidad de recursos en las empresas y un mal direccionamiento de estos, como variables que afectan el crecimiento empresarial; en el caso colombiano, se ha estudiado el uso de los recursos de las empresas desde el enfoque del aumento de cuotas de mercado, el desarrollo de nuevos mercados y productos, así como la inversión en nuevos negocios, en la misma investigación se exploró a 106 Pymes de la ciudad de Cali con las que se concluyó que muy pocas empresas de la región adoptan estos criterios como parte de su desarrollo (pp. 55-66).

Ahora bien, algunos autores han llegado a relacionar el concepto de crecimiento empresarial con mayor productividad, innovación, cultura organizacional, ventas, mercadeo, entre otros (Wach, 2020, p. 164). En el ámbito corporativo, se han desarrollado investigaciones recientes que han logrado demostrar como la cultura organizacional, entendida como el sistema de valores, creencias y comportamientos que son propios de una empresa, es una variable que afecta directamente su competitividad y crecimiento empresarial (Pathiranage et al., 9 de septiembre de 2020, p. 523). Los rasgos culturales de una empresa pueden afectar el 25% del desempeño de los empleados, reduciendo sus niveles de rendimiento; así lo evidencian organizaciones líderes en el mundo como *Google* y *Apple* quienes consideran a su cultura corporativa como una de las principales fuentes para obtener una posición sobresaliente y perdurable en el mercado (Pathiranage et al., 9 de septiembre de 2020. pp. 527-535).

Igualmente, se destaca un análisis sobre la quiebra de *Lehman Brothers* en el 2008, en la cual tuvo una gran influencia la cultura organizacional de la compañía (Ganon et al., 2017, p.

31). Se evidenció un arraigo muy grande en la organización a Richard Fuld (presidente y director ejecutivo), quien los llevó a los mayores éxitos y fracasos; dentro de las críticas que se realizan a este caso, están el tener una cultura pasiva que permitió impregnar la visión del riesgo en la compañía por medio de sus líderes, lo que evidencia cómo la cultura organizacional afecta de manera positiva o negativa los resultados de la empresa (Ganon et al., 2017, p. 30).

Otro estudio en Quito a 260 empleados de Pymes de diferentes sectores realizado por Alvarado y Pumisacho (enero de 2015) logró identificar que existe una prevalencia por la cultura jerarquizada; la investigación reconoce la necesidad de impulsar un liderazgo activo, que promueva la comunicación, el trabajo en equipo y demás características de los otros tipos de liderazgo que favorecen la innovación y crecimiento en las empresas (p. 33).

En Colombia, se resalta un estudio de Acosta et al. (2020) que ha explorado la cultura organizacional como factor de éxito, con el caso de SIIGO, empresa de servicios de software. De acuerdo con cifras de la compañía, desde su creación el crecimiento de la empresa ha sido contundente, al ver incrementos de sus ventas de un 46% en 2017 a un 200% en el 2019, cifras que se sustentan en la óptima gestión de su cultura organizacional, la cual se enfoca en la felicidad de sus trabajadores, en estructuras poco jerárquicas y la estimulación de la confianza y el diálogo (párr. 51). En el mismo sentido, Gálvez y García (2011) en un estudio a 60 MiPymes en Cali de los sectores servicios e industria, identificaron que la relación que existe entre la cultura organizacional y la empresa es determinante para su crecimiento, indicando, además, que según el tipo de cultura de cada compañía se ve afectado este indicador, por ejemplo, las empresas tipo *clan* (enfoque en las personas y el trabajo en equipo) tienen una relación positiva, mientras que en las de tipo jerárquico (enfoque en resultados y procesos), su indicador tiende a ser negativo (p.136).

De igual modo, dentro de las opciones que impulsan el crecimiento de las empresas, se ha identificado la importancia de la orientación estratégica que incluye la orientación al mercado como filosofía organizacional, la cual se basa en la creación de valor a los clientes por medio del entendimiento de sus necesidades y de la información de los competidores y de los actores clave con los que se relaciona (Kasim et al., 5 de marzo de 2018, p. 857).

Kasim et al. (5 de marzo de 2018) en su estudio del sector servicios de hospitalidad en Malasia realizado a 255 Pymes, concluyó que, además de encontrar que la orientación al mercado es una fuente de crecimiento empresarial, el aprendizaje organizacional es clave para los resultados de su implementación (p. 871). Por otro lado, una investigación realizada en la industria de alimentos eslovaca, enfocada en el mercadeo y su impacto en algunos indicadores de crecimiento empresarial por Šályová et al. (2015), indicó que las empresas que incluyen dentro de su estrategia corporativa la orientación al mercado, ven impactados sus indicadores de rendimiento tanto financieros como no financieros, tales como ventas, utilidad, retornos (*ROI/ROS*), satisfacción de los clientes y compromiso de los empleados (p. 625).

Dentro del contexto colombiano, también se han realizado análisis en distintos sectores y empresas sobre las variables que se relacionan con la filosofía de orientación al mercado y el crecimiento. Un estudio de Calle y Montoya de 2019, realizado a 343 directivos de pequeñas, medianas y grandes empresas de comercializadores de químicos en Medellín, evaluó los niveles de percepción sobre orientación al mercadeo de sus compañías, evidenciando que las empresas grandes la consideran un elemento estratégico para su crecimiento, con un índice de 3,92/5, apalancado principalmente en el análisis de la competencia y la recolección de información; las medianas, aunque presentan una puntuación de 3,89/5, tienen valores muy bajos relacionados con el uso de la información interna y la capacidad de reaccionar frente a sus competidores; finalmente, las pequeñas empresas tienen una baja orientación (3,44/5),

dejando en evidencia el poco soporte en el análisis de información de su entorno, así como la baja importancia por una orientación de mercado dentro de la organización (p.8).

Ahora bien, una vez reconocidos algunos de los estudios a nivel mundial y local que exploraron la cultura organizacional y la orientación al mercado como formas de crecimiento de las Pymes, en referencia a la relación entre sí de la cultura organizacional y el grado de orientación al mercado de las empresas, se encontraron las siguientes investigaciones.

Jogaratnam (2017) en un estudio realizado a 171 restaurantes en Estados Unidos, aplicó un cuestionario para determinar el efecto del tipo de cultura de las empresas sobre su orientación al mercado, lo que resultó en indicar que la orientación si es promovida por la cultura de la organización principalmente cuando es de tipo *adhocrática* o clan; cuando se presenta un tipo de cultura jerárquica la influencia es insignificante (p. 216).

Por otro lado, una investigación realizada en Grecia por Papadimitriou y Kargas (26 de mayo de 2012) a 80 empresas de telecomunicaciones, sobre la relación de la orientación al mercado y el tipo de cultura organizacional, concluyó que la orientación está efectivamente influida por la cultura dominante de las empresas estudiadas, exponiendo que los tipos de cultura mercado y *adhocrática* están correlacionadas más positivamente con esta afirmación frente a las culturas clan y jerárquica que presentaron una menor correlación con la orientación (P. 16).

Respecto a Colombia, Solarte et al. (2020) realizaron un estudio en la ciudad de Pasto a 234 gerentes y dueños de empresa de distintos sectores económicos, el cual logró identificar que, en lo relacionado a la orientación al mercado, en definitiva, las empresas evidencian mejoras cuando esta visión se incluye dentro de la organización, siendo más contundente cuando la innovación hace parte de la cultura organizacional de las empresas (p. 2). Este estudio evidenció oportunidades de mejora de las compañías de la región en cuanto al

conocimiento de sus competidores, así como en la definición de una cultura organizacional que se alinee a sus objetivos de crecimiento (Solarte et al., 2020, p. 22).

Para finalizar este capítulo, es importante resaltar que después de haber desarrollado la correspondiente revisión literaria en referencia al crecimiento empresarial en Colombia, se evidencia que la investigación sobre esta temática es escasa (Melgarejo et al., 2019, p. 278). Así mismo, sucede con el estudio de las variables cultura organizacional (Ruiz y Naranjo, 2012, p. 268) y orientación al mercado dentro de las Pymes (Mosquera et al., 2017, p. 6) así como dentro del sector servicios en el país (García et al., 2014, p. 89). Las distintas investigaciones reconocen la poca literatura y estudios e invitan a construir más al respecto.

3. Marco teórico

En este apartado se realiza una revisión bibliográfica de los principales autores que exploran los conceptos de sector servicios y Pymes, cultura organizacional, orientación al mercado y crecimiento empresarial, la cual permite identificar las principales teorías que guían esta investigación.

3.1. Pymes del sector servicios

3.1.1 *Concepto Pymes*

Al hablar de crecimiento empresarial es necesario entender la estructura y los tipos de empresas que existen en la economía para comprender su relación entre sí. Gibrat fue uno de los primeros en crear la discusión sobre la correlación entre crecimiento empresarial y tipo de organización (1931, en Fiori, 2020, p. 448).

Existen distintas formas de definir el tipo de empresa y una de estas es a través de la medición de su tamaño. Para Chauvin y Hirschey, el tamaño es medido por la cantidad de activos totales (1993, en Vincent y Yusuff, invierno de 2020, p. 139). A su vez, factores como el número de empleados, ingresos, tiempo en el mercado, entre otros, son tomados en cuenta al momento de definir el tamaño de las organizaciones en distintas industrias (Ge et al., 2020, p. 2). Por ejemplo, la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI) clasifica para los países en vía de desarrollo las empresas en micro, pequeñas, medianas y gran empresa (Odoom et al., 2017, p. 60).

A partir de estas catalogaciones, se determina el concepto Pymes, que particularmente para Colombia y según el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, una Pymes es aquella pequeña o mediana empresa que, para el primer caso, genera unas ventas brutas entre \$1.130 y \$4.521 millones, mientras que una mediana tiene unas ventas brutas entre \$4.521 y \$16.553 millones de pesos (2019, en Medina, 2019, p. 24).

Ahora bien, se cree que las empresas grandes superan los resultados de las Pymes por su alta capacidad de inversión en capital humano y en economías de escala (Ding et al., 2008, p. 30). No obstante, se reconoce la alta capacidad de crecimiento de las Pymes las cuales crecen a tasas más aceleradas frente a las grandes empresas (Fiori, 2020, p. 449).

Así mismo, las Pymes se han destacado por tener una cultura organizacional menos jerárquica y más ligera, que posibilita una dinámica ágil en cuanto a la toma de decisiones por sus procedimientos simples y menos formales, permitiéndoles tener una rápida respuesta ante las necesidades de sus mercados y una mayor adaptación al cambio impactando su crecimiento (Franco y Urbano, 2019, pp. 82-83).

Sin embargo, algunas de las dificultades de crecimiento de las Pymes se relacionan con la difícil adopción de una orientación al mercado que incluye posicionar al cliente como el eje principal de la organización, clasificar sus mercados e identificar nuevas oportunidades de negocios rápidamente (Franco et al., 2014, p. 160).

3.1.2. Concepto sector servicios

En la misma línea de crecimiento empresarial, se requiere comprender las distintas actividades de la economía. Desde tiempos lejanos se han caracterizado los principales sectores económicos, que inicialmente se dividían en agricultura, comercio y manufactura; en el siglo XVII se destaca William Petty, quien dedicó su vida a evaluar los cambios en los sectores y el impacto en las economías de las naciones (1691, en Kenessey, 1987, p. 360).

A mitad del siglo XX, se fortalece el concepto de las industrias primarias, secundarias y terciarias, siendo Colin Clark uno de los pioneros en el estudio de la diferencia entre ellas, dejando claro que son suficientes las singularidades para que se realice una separación y análisis individual (1951, en Kenessey, 1987, p. 361).

De igual forma, autores como Fisher y Fourastié trabajaron por el desarrollo de la teoría de los tres sectores, que nace de la necesidad de entender la inclusión del sector servicios

como una oportunidad para crear una actividad económica que va más allá de la explotación de los recursos naturales y la fabricación; estos autores definieron los tres sectores como 1) el sector primario: todas las actividades enfocadas en la explotación de los recursos naturales, 2) el sector secundario, que incluye las acciones industriales enfocadas en la conversión de los productos del sector primario en nuevos bienes y 3) el sector terciario o de servicios, conocido como las actividades de apoyo a los anteriores sectores, que abarca desde la banca hasta los servicios legales, comercio al por menor, servicios técnicos, entre otros (1939,1945, en Schafran et al., 2018, p. 1).

Se puede decir que el sector servicios es el más variado de los sectores de la economía, porque en él confluyen muchas actividades del sector productivo (Caro, 2016, p. 96). Kotler identificó cuatro clasificaciones para los servicios: 1. servicio basado en personas, que puede ser con mano de obra especializada o no, 2. servicio que requiere de la presencia del cliente, 3. servicio que atiende necesidades particulares y 4. servicio público frente a un privado (2000, en Castiblanco et al., 2017, p. 122).

Otra clasificación de los servicios son los criterios IHIP planteada por Fisk, Brown y Bitner (1993, en Biege et al., 2013) , que hacen referencia a: intangibilidad (I) es decir la falta de materialidad del producto en la mente de los involucrados hasta que finaliza la transacción; heterogeneidad (H) hace referencia a los distintos resultados, tanto por los requerimientos individuales de los clientes como por su alta intensidad laboral; inseparabilidad (I) se refiere a la limitación de dividir los servicios de su consumo, siendo una acción casi simultánea; la percibibilidad (P) que hace alusión a la inmediatez y a la venta por demanda, ya que por su naturaleza estos no pueden ser almacenados o producidos con anterioridad (p. 379). Estas particularidades han generado grandes retos para el desarrollo de las estrategias enfocadas en la mejora del sector servicios, el cual por varios años fue considerado inferior en resultados frente a los sectores primarios y secundarios (Biege et al., 2013, p. 380).

No obstante, al hablar de la cultura organizacional de las empresas, se ha concluido que no existe una evidencia fuerte de que la industria en la que opera una empresa tiene influencia en el tipo de cultura predominante; de tal manera que los marcos conceptuales más utilizados para entender los tipos de cultura buscan ser relevantes para todo tipo de industria (Chaudhry et al., 2016, pp. 571-582).

Así mismo, Levitt (1981, en Mihailović, 2017) indicó que no se debe discriminar al sector servicios en referencia al mercadeo, ni generar acciones que solo sean aplicables al mismo, ya que son más las similitudes entre sectores que las diferencias (p. 24). Sin embargo, otros autores como Rathmell, Shostack, Grönroos y Berry, han sido grandes críticos de los que buscan replicar las estrategias de mercadeo de bienes al sector de servicios, sus propuestas se enfocan en la necesidad de ajustar las estrategias de mercadeo a las realidades y características del sector, con el fin de aplicar acciones eficientes y operativas para la industria (1966, 1977, 1978, 1980, en Mihailović, 2017, p. 24).

3.2. Cultura organizacional

3.2.1. Concepto cultura

La definición de cultura desde sus orígenes no puede ser visto bajo un único concepto, este ha evolucionado junto a la humanidad, cambiando a través de los procesos de aprendizaje de las poblaciones humanas, creando múltiples definiciones (Driscoll, enero de 2017, p. 35).

Fue precisamente para los años ochenta que Hofstede “definió la cultura como el programa colectivo de la mente que distingue a los miembros de un grupo humano de los miembros de otro” (1980, en Sánchez et al., 1999, p. 289).

Richerson y Boyd hacen referencia a cultura como un concepto de información, la cual es adquirida a través del aprendizaje, la imitación y los procesos de aprendizaje social, que pueden afectar el comportamiento de otros individuos (2005, en Driscoll, enero de 2017, p. 43).

Por otro lado, los psicólogos y antropólogos evolucionistas sostienen que la cultura se refiere a representaciones mentales que se transmiten de manera social, entre ellos se incluyen a Tooby y Cosmides, Dawkins, Claidiere, entre otros (1992, 1999, 2008, en Driscoll, enero de 2017, p. 45).

Por su parte, Williams (2013, en Bennett, 26 de enero de 2015) también se acercó al concepto como el estudio entre las relaciones de los distintos elementos que hacen parte de la vida, que visto desde investigaciones más recientes, hace referencia a la configuración de valores y significados en una sociedad, que incluye todas las formas de cultura ya sean “altas” o “populares” las cuales hacen parte integral de una sociedad (p. 546).

3.2.2. Concepto cultura organizacional

El concepto de cultura también ha sido estudiado por distintas ramas y especialidades, dentro de las que se incluye el mundo empresarial (Ulloa, 2019, p. 154). En la década de los 80 se comienza a conceptualizar el término cultura organizacional, pasando de ser algo relegado a ser un elemento primordial en las organizaciones, cobrando mayor importancia en el ámbito empresarial (Ulloa, 2019, p. 154).

Otro de los autores que buscó conceptualizar la cultura organizacional fue Schein (1998, en Ruiz y Naranjo, 2012), quien la identificó como un patrón de ideas nacidas de la invención, el descubrimiento o el desarrollo mismo de un grupo de personas, quienes aprendieron a adaptarse al entorno, el cual transmiten a nuevos miembros como el mejor modo de actuar y pensar (p. 288).

Denison es otro autor reconocido por su concepto de cultura organizacional, el cual hace referencia al conjunto de reglas y normas que se pueden sugerir para la solución de problemas y situaciones que enfrentan miembros de una compañía, siendo estas importantes para facilitar los procesos de adaptación y mejoras en los resultados (1990, en Cantillo, 2013,

p. 134). A su vez, Denison indicó que el comportamiento de los trabajadores se da por el nivel de arraigo a los valores compartidos en la organización (1990, en Nazir y Lone, 2008, p. 50).

También, Mirón manifestó que la cultura organizacional se podía considerar como el conjunto de creencias y valores que comparten los miembros de una compañía y que influye en sus comportamientos (2004, en Ruiz y Naranjo, 2012, p. 288).

Por su lado, Cameron y Quinn han reconocido a la cultura organizacional como el espacio psicológico y social en el que las organizaciones realizan todas sus actividades, ambiente que impacta a los individuos de las empresas y puede afectar los resultados de las compañías (2006, en Vesga et al., 2020, p. 54).

Aunque son varios las versiones que se han desarrollado alrededor del concepto de cultura organizacional, la mayoría coinciden en asociarla con las costumbres, valores, experiencias y pensamientos que hacen parte de un individuo, pero que a su vez son respaldados con una colectividad que las acepta y promueve (Bohórquez y Cendales, 8 de octubre de 2014, p. 32).

Para la presente investigación el concepto de cultura organizacional que se asume es el propuesto por Cameron y Quinn (2006).

3.2.3 Medición de cultura organizacional

Dentro del concepto de cultura organizacional, se han propuesto diferentes formas para medirla, por ejemplo, Hofstede en los setentas definió un modelo de evaluación por dimensiones con el cual las empresas pueden determinar los índices de patrones culturales, iniciando por cuatro dimensiones entre las que se encuentran la distancia de poder, la masculinidad versus feminidad, la tolerancia a la incertidumbre y el colectivismo frente al individualismo; posteriormente en los noventas incluyó una quinta, la orientación corto o largo

plazo, y una sexta, la indulgencia versus contención (1979, 1991, en Didier y Luna, 2017, p. 297).

Schein indicó que la cultura en las empresas se puede evaluar desde la identificación de los artefactos o entornos construidos física o socialmente, desde los valores o significados que permiten definir los comportamientos y entornos, y desde los supuestos básicos o lo que ya se da por obvio en una empresa (1990, en Cantillo, 2013, p. 134).

Ahora bien, el modelo de Deninson busca medir cuatro rasgos culturales dominantes entre los que se destacan el involucramiento, que incluye orientación al equipo, empoderamiento y desarrollo de capacidades; la adaptabilidad, con enfoque al cliente, creación del cambio y aprendizaje organizacional; la consistencia que hace referencia a los valores centrales, el acuerdo, la coordinación e integración; y la misión, que tiene en cuenta las metas y objetivos, la dirección e intención estratégica y la visión (Ruiz y Naranjo, 2012, p. 290).

Por su parte, O'Reilly (1991) desarrolló el modelo *Organizational Culture Profile* que no define tipologías culturales sino valores culturales, es decir, mide que tanto se ajustan los valores de los trabajadores con los de la organización, a través de 54 declaraciones en siete dimensiones: atención al detalle, innovación, orientación a resultados, agresividad, orientación al equipo, estabilidad y orientación a la gente (Ruiz y Naranjo, 2012, p. 291).

Otros de los autores más reconocidos que han estudiado recientemente la cultura organizacional, son Cameron y Quinn (2006), quienes se basaron en el Marco de Valores en Competencia- MVC (*Competing Values Framework*) para generar su instrumento de evaluación, OCAI, por sus siglas en inglés *Organizational Culture Assessment Instrument*, el cual es frecuentemente usado en investigaciones sobre el tema (Vesga et al., 2020, p. 53).

Este marco propone dos dimensiones. La primera plantea que las organizaciones siempre tienden a darle más importancia a la flexibilidad o la estabilidad, es decir, al dinamismo y la apertura al cambio, o por el contrario, al orden y al control. La segunda dimensión muestra que las empresas tendrán una orientación interna, con enfoque en los empleados y procesos

propios, o una orientación externa, que le da más fuerza a los competidores, clientes y al entorno en general (Gálvez y García, 2011, p. 136).

Con base en el análisis del MVC, Cameron y Quinn descubrieron que, en contraposición a las dimensiones, los resultados se podrían aglomerar en cuatro grandes grupos o tipos de cultura, que se denominan como: *de mercado*, *adhocrática*, *jerárquica* y *clan* (Ojeda et al., 2016, p. 22).

- La cultura mercado se basa en la competitividad y productividad, está enfocada en el logro, busca primordialmente ganar clientes a través de productos y servicios que sean demandados en los mercados, se orienta por las metas y su liderazgo está fuertemente guiado por los objetivos.
- La cultura adhocrática se basa en la inspiración, el espíritu emprendedor y el potencial individual, tiene un gran énfasis en la innovación y el dinamismo, valora la flexibilidad, el empoderamiento y la autogestión, busca un liderazgo arriesgado y actúa bajo escenarios de constante presión.
- La cultura jerárquica está enfocada en el control, las posiciones, las reglas y los procesos, busca la estandarización de sus actividades y funciones de los miembros del equipo, considera como recompensas la estabilidad laboral, los rangos y la gestión de la información, siempre con un enfoque organizado y conservador.
- La cultura clan se basa en la cooperación, siempre busca que la toma de decisiones sea participativa y que haya compromiso mutuo, calidez, lealtad y equidad, da relevancia al trabajo en equipo, el desarrollo del personal y el nivel de confianza (Toca y Carillo, 2009, p. 125)

El instrumento estrella del modelo de Cameron y Quinn, el OCAI, ha sido reconocido por ser un cuestionario con “amplia validez y confiabilidad en comparación con otras escalas” (Vesga et al., 2020, p. 53), que se divide en seis componentes cada uno con cuatro enunciados

que corresponden a cada tipo de cultura, los encuestados deben asignar un total de 100 puntos distribuidos entre las cuatro opciones (Ližbetinová et al., 2016, p. 171).

3.3. Orientación al mercado

3.3.1. Concepto orientación al mercado

El concepto de orientación al mercado tuvo sus raíces en 1988 en Estados Unidos cuando el *Marketing Science Institute (MSI)* lo estableció como una línea de interés para todas las empresas, enfocado en la gestión de sus clientes y sus mercados (González y Rodenes, 2008, p. 117).

Shapiro indicó que la orientación al mercado se caracteriza por ser un enfoque de las organizaciones, el cual les permite tener información relevante del mercado y tomar decisiones estratégicas con la participación de todas las áreas (1988, en Calle y Montoya, 2019, p. 9).

Por su parte, Kohli y Jaworski definieron la orientación al mercado como un proceso sistemático y profundo de recolección y entendimiento de información sobre su mercado en particular, para lo cual también plantearon tres dimensiones, 1) generación de información en referencia al mercado (clientes, competidores y entorno), 2) compartir dicha información entre los diferentes equipos de la empresa y 3) capacidad de respuesta con base en ese conocimiento (1993, en Kuada y Buatsi, 2005, p. 62). Lambin la conceptualizó como la gestión de los recursos para obtener y analizar información con el objetivo de establecer las estrategias corporativas (1995, en Calle y Montoya, 2019, p. 12).

En síntesis, estar orientado al mercado significa integrar como filosofía el concepto de marketing, pero superando su enfoque funcional y táctico, extendiéndolo a toda la organización a través del entendimiento del entorno, el cliente y la competencia, e impulsando sus productos y servicios a satisfacer las necesidades del cliente y a responder rápidamente al contexto (Calle y Montoya, 2019, p. 13).

Los enfoques más relevantes de orientación al mercado en la actualidad llevan a Narver y Slater (1990) por sus aportes conceptuales y prácticos de la filosofía (Vehapi y Milanović, abril de 2017, p. 1652). De acuerdo con estos autores, se reconoce a la orientación al mercado como la capacidad que tiene una compañía para formular acciones que lleven a la creación de valor para sus consumidores, así como a incrementar el desempeño de la empresa (Pett et al., 2019, p. 48). A su vez, según su teoría, esta se compone de 3 pilares, 1) la orientación al consumidor que se refiere al entendimiento de sus necesidades del presente y el futuro con el fin de entregarles mayor valor, 2) orientación al competidor que busca recolectar y comprender información que permita entender las debilidades y fortalezas de la competencia, tanto en el corto como en el largo plazo y 3) la *coordinación interfuncional* que significa el uso de todos los recursos de los que dispone la organización dirigidos a la creación de mayor valor para los consumidores (Pett et al., 2019, p. 48).

Para esta investigación se toma como concepto de referencia la teoría propuesta por los autores Narver y Slater (1990).

3.3.2 Medición de orientación al mercado

En referencia a las herramientas reconocidas para medir la orientación al mercado en las organizaciones, son varias las opciones que plantea la teoría, como la escala de Ruekert, caracterizada por su perspectiva operativa y énfasis en el cliente, que está compuesta por 22 ítems agrupados en el uso de información sobre el cliente, desarrollo de la estrategia de orientación al mercado y puesta en marcha de dicha estrategia (Calle y Montoya, 2019, p. 10).

La escala de Deng y Dart se enfoca en cuatro categorías con 25 ítems, entre los que se destacan: *orientación al cliente*, *orientación a la competencia*, *coordinación interfuncional* y énfasis en el beneficio, dejando de lado el enfoque del entorno; por su parte la escala de Pelham tiene en cuenta el producto, la satisfacción del cliente y la orientación al competidor,

pero no le da relevancia al entorno externo, ni a factores como la información (Calle y Montoya, 2019, p. 11).

Kohli y Jaworski plantearon la escala *MARKOR* para medir la orientación al mercado en las organizaciones, la cual está compuesta por 20 ítems y seis perspectivas: orientación a mercado, a la competencia, orientación interna, generación de información, análisis de información externa y capacidad de acción (Kohli et al., 1993, p. 475).

Así mismo, Narver y Slater propusieron la escala de medición denominada *MKTOR* que se caracteriza por tener 15 ítems tipo *likert* con opción de respuesta de uno a siete, en la que los encuestados dan una puntuación según sus percepciones sobre la relación con el cliente, la competencia y la interacción al interior de las organizaciones; el resultado se obtiene promediando las puntuaciones de todos los componentes, a mayor puntuación mayor orientación al mercado (Roersen et al., 2013, p. 541).

Tanto Narver y Slater (1990) como Kohli y Jaworski (1993) son los principales precursores de las escalas que miden la orientación al mercado en las organizaciones, las cuales son mundialmente aceptadas y aplicadas en estudios de caso (Küster y Vila, 2010, p. 168). Sin embargo, la propuesta de Narver y Slater es reconocida como la que abarca más conceptos como la esencia del marketing, la orientación al mercado y las perspectivas de largo plazo para la obtención de beneficios en las empresas (Vehapi y Milanović, abril de 2017, p. 1652). A su vez, conceptualmente, la escala de Narver y Slater es desarrollada desde un punto de vista cultural, mientras que la de Kohli y Jaworski tiene una perspectiva más gerencial; el concepto cultural de Narver y Slater es visto como una forma efectiva para crear comportamientos en las compañías que logren desarrollar mayor valor para los clientes (Sampaio et al., 2019, p. 646).

3.3.3. Relación orientación al mercado y cultura organizacional

Son distintos los autores que han venido explorando la relación de estas dos variables, dentro de los que se incluye unos de los abanderados del concepto como Jaworski & Kohli y otros autores como McClure y Widing, quienes coinciden en afirmar que la cultura organizacional si tiene un rol importante como un predictor de la orientación al mercado de las empresas (1993, 2010, 2000, en Jogaratnam, 2017, p. 213). Así también lo indica Gebhardt, al decir que la probabilidad de que una organización alcance una orientación al mercado está vinculada con el tipo de cultura que esta desarrolle (2006, en Jogaratnam, 2017, p. 213).

Páramo (1998, en Acevedo et al., 2018) indicó que una cultura organizacional orientada al mercado logrará establecer los comportamientos, valores y creencias necesarias para generar un ambiente de trabajo que fomente los mejores resultados (p. 131).

Distintos teóricos entre ellos el mismo Gebhardt han entrado a entender los fenómenos dentro de cada tipo de cultura y el grado de orientación que presentan las empresas, coincidiendo en que las organizaciones que presentan una cultura jerárquica y burocrática tienen una asociación negativa con el grado de orientación al mercado, diferente a las que presentan características en sus equipos tales como confianza, colaboración, empoderamiento, afines a la cultura adhocrática y clan, que reflejan tener un vínculo positivo con una alta la orientación al mercado (2006, en Jogaratnam, 2017, p. 213).

Por otro lado, el modelo de Deshpande (1993, en Appiah-Adu y Blankson, 1998) también se destacó por su análisis de la relación entre los tipos de cultura y el grado de orientación al mercado de las empresas; en este se indica que el menor grado de orientación es alcanzado por las culturas jerárquicas, reconocidas por su nivel de burocracia y predictibilidad, por otro lado, expone que una cultura clan puede limitar la visión de los cambios en el mercado por su inclinación a la lealtad y la tradición, afectando el grado de orientación, así mismo, frente a lo que compone una cultura adhocrática que se reconoce por su inclinación

a la innovación, el modelo sustenta que es posible que esta alcance una mayor orientación al mercado frente a la cultura clan (p. 243).

Respecto a la cultura de mercado, por su característica de estar viendo al exterior de manera constante, se infiere que esta podría llegar a alcanzar los mayores niveles de orientación al mercado dentro de todos los tipos de cultura (Appiah-Adu y Blankson, 1998, p. 243).

3.3.4. Relación orientación al mercado y crecimiento empresarial

3.3.4.1. Crecimiento empresarial. Penrose considerada una de las precursoras de la gerencia estratégica, presenta un concepto de crecimiento empresarial que se basa en primer lugar, en la capacidad de los gerentes de procesar información y entender la utilidad de los distintos recursos de la empresa con el fin de aumentar la productividad entre áreas; como segundo objetivo, destaca el entorno externo e interno de las organizaciones como fuentes de crecimiento (1959, en Joseph y Wilson, octubre de 2017, p. 1783).

A su vez, Chandler reconocido por su teoría de la mano visible, que complementa el concepto de las organizaciones y su crecimiento, explica que su propuesta nace de entender la evolución de las empresas en el tiempo, sus mejoras en eficiencia y de la creación de un nuevo linaje empresarial, en donde prima el crecimiento y la reinención más allá de la repartición de dividendos de los accionistas; inversión que se ve reflejada en las redes de marketing y distribución, producción y ventas, las cuales van a permitir a las organizaciones crecer y ser más competitivas (1962, en Toms y Wilson, junio de 2014, p. 2).

En los años 80, Porter revoluciona las economías con la introducción de sus libros La Estrategia (1980) y La Ventaja Competitiva (1985), con los que logró ampliar el entendimiento de la estrategia competitiva como una fuente de crecimiento y fortalecimiento del comercio en las naciones, destacándose la reconocida propuesta de las cinco fuerzas de Porter (Sharma y Kharub, 2017, p. 5).

Blázquez et al. (2006) indican que hacer referencia al crecimiento empresarial es hablar de un proceso de adaptación al entorno, en el que la empresa debe ampliar su capacidad de producción, haciendo modificaciones organizacionales, que deben estar avaladas por la dirección y por los recursos financieros (pág. 172).

Aunque el concepto de crecimiento empresarial ha evolucionado en el tiempo, existen distintos marcos de referencia para su evaluación, pero su gran mayoría se basan en el análisis y seguimiento financiero, de procesos y operativo, resaltando indicadores tales como ganancias corporativas, crecimiento de las ventas, participación en el mercado, márgenes de beneficio, retornos de la inversión, retención de clientes, entre otros (Mulyana et al., 2020, p. 4).

En una revisión teórica desarrollada por Melgarejo et al. (2019) sobre el debate teórico del crecimiento empresarial, se analizaron diferentes conceptos de crecimiento expuestos por autores como Boss & Stam (2013), Coad, Segarra & Teruel (2013), Hölzl (2013), Loof & Nabavi (2014), y se encontró un común denominador en la definición de los factores más usados para medir el crecimiento, como lo son el tamaño de la empresa y su edad, lo que significa calcular la variación del número de empleados y del valor de los ingresos en un periodo determinado (p. 277).

Del conjunto de definiciones revisadas por Melgarejo et al. (2019), se toma como base para el presente estudio el concepto de crecimiento empresarial asociado a la variación del valor de los ingresos en un periodo establecido.

3.3.4.2. Relación entre crecimiento empresarial y orientación al mercado. Al

referirse a orientación al mercado, se puede decir que su propósito se enmarca en la búsqueda constante de mejores resultados para las empresas (Calle y Montoya, 2019, p. 13). A raíz de esto, autores como Reichheld reconocieron que este tipo de orientación lleva a entregar una oferta de valor superior al cliente, que de manera consistente, permite alcanzar una lealtad con

él, que directamente afecta la generación de mayores ingresos, lo que se refleja en el crecimiento de las organizaciones (1993, en Küster y Vila, 2010, p. 175).

Así mismo, son distintos los autores que han estudiado la influencia de la orientación al mercado y los resultados de las empresas, entre ellos, Tse, Sin, Yau, Lee y Chow, explorando este fenómeno desde diferentes contextos económicos y sociales, los cuales en su mayoría coinciden en encontrar una relación positiva con los resultados de una empresa y su grado de orientación (2004, en Küster y Vila, 2010, p. 176).

Ynzunza e Izar afirmaron que tener una orientación al mercado significa tener una ventaja competitiva que se demuestra en resultados significativamente mejores frente a aquellas empresas con menor orientación, especialmente en factores como rentabilidad, adaptabilidad a los cambios en el entorno, satisfacción de los clientes, etc. (2013, en Solarte et al., 2020, p. 5).

No obstante, no se puede hablar solo de relaciones positivas, también existen visiones contrarias frente a las que Rivera (1995, en Küster y Vila, 2010) concluye que si bien aunque muchos autores demuestran encontrar una alta relación entre la orientación al mercado y los resultados de una empresa, otros también aseguran que existe una relación negativa sobre los resultados de la misma, generando una nueva posición en la que los resultados de las empresas no están asociados al grado de orientación sino a la dificultad de implementar una filosofía de orientación al mercado en las organizaciones (p. 176).

4. Metodología

4.1 Tipo de Investigación

La investigación cualitativa es vista como una herramienta que, por su característica de lograr profundizar en las dimensiones sociales y humanas, está permitiendo explorar los nuevos desafíos de las prácticas de gestión en las organizaciones. Es así como cada vez, se convierte en un punto de mayor relevancia para la toma de decisiones de gerentes, al reconocerse que la gestión de las empresas no son solo de índole instrumental, sino que la interacción humana es cada vez más determinante dentro de dichos procesos (Lanka et al., enero 2021, pp. 2-4).

Los estudios cualitativos se caracterizan por el análisis e interpretación de los hechos y los discursos para comprender el principio y desarrollo de las diferentes manifestaciones (Ibáñez, octubre de 2002, p. 373). La investigación de este tipo se enfoca esencialmente en comprender el contexto a través de las expresiones, perspectivas, emociones, experiencias y significados que algunas personas pueden compartir en sus diálogos (Schenke y Pérez, 2018, p. 229).

Los estudios cuantitativos han casi que monopolizado el campo de investigación de las organizaciones, sin embargo, distintos autores resaltan la importancia de presentar la investigación cualitativa como una alternativa al enfoque cuantitativo, siendo un método cada vez más reconocido en el hemisferio norte, lo que se demuestra en el gran número de publicaciones en instituciones relevantes en investigación (Easterby-Smith et al., 2008, p. 421).

Ahora bien, los estudios de tipo exploratorio permiten acercarse a situaciones o contextos menos explorados, identificando conceptos, afirmaciones o relaciones potenciales entre variables que pueden ser la base para futuras investigaciones posteriores; generalmente no llevan hipótesis (Esteban, 2018, p. 2).

De esta manera, se definió que la metodología de investigación para este estudio será de tipo cualitativa de carácter exploratorio.

4.2 Definición de sujetos de investigación

Se eligió un grupo heterogéneo dividido entre pequeñas y medianas empresas (Pymes) de la ciudad de Bogotá del sector servicios, que se presentan de carácter anónimo con base en el acuerdo realizado con las mismas. Con el fin de tener variedad de sectores en el estudio, se realizó la selección por subsectores con base en la Clasificación de Actividades Económicas – CIIU, de la que seleccionaron dos subsectores que presentaron crecimiento relevante de acuerdo a la variación de ingresos año corrido 2019 a nivel nacional, como lo son “desarrollo de sistemas informáticos y procesamiento de datos” y “actividades administrativas y de apoyo”, y por otro lado, se eligieron dos subsectores de menor crecimiento como la “publicidad” y “las actividades profesionales, científicas y técnicas” (Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE], 2020, p. 5).

El muestreo seleccionado fue no probabilístico de dos tipos, el primero por conveniencia, es decir, que los sujetos de investigación se seleccionaron con base en las características del universo planteado, pero de manera intencional (Hernández y Carpio, 2019, p. 76), el cual es reconocido por ser eficiente en la consecución de información en una población en la que no se tiene claro en cuantos individuos se presenta el fenómeno de interés (Mendieta, 2015, p. 1149). El segundo, a través de cuotas, las cuales se definen proporcionalmente al universo, pero no lo representan y su selección se realiza con base en el conocimiento de la población por parte del investigador (Semiz, 2016, p. 98).

Adicionalmente, se tomaron pequeñas y medianas empresas por cada subsector, teniendo como referencia el total de ingresos operativos de cada una desde el año 2016 a 2019, usando como fuente la herramienta electrónica de finanzas y análisis de negocios *EMIS University Global*, suministrada por el Colegio de Estudios Superiores en Administración.

La guía para clasificar las empresas se tomó del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo que indica que para pequeñas empresas el rango está entre \$1.130 y \$4.521 millones, y para medianas empresas el rango se encuentra entre 4.521 y hasta \$16.553 millones de pesos (Medina, 2019, p. 24).

En la tabla 1 se presenta un resumen de las empresas observadas, a la cual se llegó con base en el principio de saturación que indica que, en el proceso de recolección de datos, a partir de una cantidad determinada, la nueva información no aporta a la investigación, sino que repite o satura la información recolectada (Mejía, 2013, p. 43).

Tabla 1.

Composición de los sujetos de investigación

Subsector	Mediana	Pequeña	Total
Actividades administrativas y de apoyo	1	2	3
Actividades profesionales, científicas y técnicas	3	4	7
Publicidad	2	1	3
Desarrollo de sistemas informáticos y procesamiento de datos		2	2
Total general	6	9	15

Nota: elaboración propia

En la tabla 2 se presenta una consolidación del total de empresas entrevistadas clasificadas por tipo de sector e ingresos operativos.

Tabla 2.

Ingresos operativos de las empresas observadas

Ítem	Nombre empresa	Ingresos operativos en millones de pesos			
		2016	2017	2018	2019
Empresa 1	Actividades administrativas y de apoyo	\$ 1,561	\$ 3,442	\$ 3,643	\$ 6,425

Empresa 2	Actividades administrativas y de apoyo	\$ 1,926	\$ 2,295	\$ 1,940	\$ 2,720
Empresa 3	Actividades profesionales, científicas y técnicas	\$ 3,006	\$ 3,370	\$ 1,914	\$ 2,114
Empresa 4	Actividades administrativas y de apoyo	\$ 204	\$ 1,383	\$ 2,455	\$ 2,490
Empresa 5	Desarrollo de sistemas informáticos y procesamiento de datos	\$ 1,476	\$ 1,662	\$ 1,082	\$ 2,711
Empresa 6	Publicidad	\$ 4,039	\$ 3,116	\$ 4,023	\$ 4,873
Empresa 7	Publicidad	\$ 4,099	\$ 4,389	\$ 4,791	\$ 4,755
Empresa 8	Actividades profesionales, científicas y técnicas	\$ 4,015	\$ 3,742	\$ 2,199	\$10,941
Empresa 9	Publicidad	\$ 13,748	\$15,858	\$14,646	\$16,959
Empresa 10	Actividades profesionales, científicas y técnicas	\$ 907	\$ 723	\$ 1,929	\$ 2,178
Empresa 11	Actividades profesionales, científicas y técnicas	\$ 4,452	\$ 3,502	\$ 4,442	\$ 4,967
Empresa 12	Actividades profesionales, científicas y técnicas	\$ 3,201	\$ 5,611	\$ 6,070	\$ 5,822
Empresa 13	Desarrollo de sistemas informáticos y procesamiento de datos	\$ 1,134	\$ 1,770	\$ 1,562	\$ 1,050
Empresa 14	Actividades profesionales, científicas y técnicas		\$ 0	\$ 0	\$ 1,567
Empresa 15	Actividades profesionales, científicas y técnicas	\$ 2,562	\$ 2,641	\$ 3,271	\$ 3,950

Nota: elaboración propia

En referencia a las personas a las cuales a quienes se les aplicó el instrumento de investigación en cada empresa, se concentró en las posiciones gerenciales o directivas, las cuales han sido reconocidas en diferentes estudios como determinantes para la creación de nuevas oportunidades y crecimiento empresarial (Cooper et al., 2016, pp. 1039-1053). Por esta razón se seleccionaron empresas con dependencias definidas y áreas interfuncionales, con directivos que llevaran mínimo dos años en la organización. La participación de los directivos se dio con uno o dos representantes por empresa con base en su disponibilidad.

Lo anterior se ve reflejado en la tabla 3 que muestra la distribución por cargo del total de entrevistados, así como la tabla 4 permite identificar el género de cada uno de ellos.

Tabla 3.

Distribución de cargos de los entrevistados en el estudio

Cargo	Total
Coordinador eventos	1
Coordinador técnico	1
Director de experiencia y cultura	1
Director de marketing	1
Director de proyectos	1
Director financiero y administrativo	1
Gerente administrativo	2
Gerente general	10
Representante legal	1
Socio fundador	2
Subgerente	1
Total	22

Nota: elaboración propia

Tabla 4.

Participación por género de los entrevistados en el estudio

Género	Total
Mujeres	9
Hombres	13
Total	22

Nota: elaboración propia

4.3. Herramientas e instrumentos de investigación

La recolección de los datos se realizó mediante entrevistas a profundidad, uno de los procedimientos característicos de la investigación cualitativa, las cuales se identifican por su flexibilidad y dinamismo, a través de un diálogo cercano y abierto entre iguales, que guía al entrevistador en busca de entender y detallar lo trascendental en el discurso del entrevistado (Robles, 2011, p. 40). Es importante resaltar que estos datos se caracterizan por ser producciones detalladas que recopilan extensa y heterogénea información, con multiplicidad de significados (Quecedo y Castaño, 2002, p. 19).

Ahora bien, las entrevistas a profundidad fueron de tipo semiestructurado con una guía de entrevista predeterminada, que tuvo un material de apoyo visual, así como preguntas abiertas para generar diálogo y ahondar en las respuestas. Las entrevistas tuvieron una duración entre 45 a 75 minutos, a través de la herramienta de videollamadas *Teams*, las cuales fueron grabadas y posteriormente transcritas.

4.3.1. Ejes de indagación

Para definir los ejes de indagación se tomaron en cuenta los temas planteados dentro del marco teórico y dos instrumentos de referencia:

- Formulario OCAI de Cameron y Quinn (2006), ver anexo A, que permite profundizar en los comportamientos culturales relacionados con los tipos de liderazgo, valores y estrategias dentro de una organización, que a su vez, clasifica entre los tipos de cultura predominante en las compañías, es decir, mercado, adhocrática, jerárquica y clan. Este instrumento ha sido aplicado a varias investigaciones sobre cultura organizacional demostrando resultados contundentes para los investigadores (Villamarín et al., 2019, p. 20).
- Escala MKTOR de Narver y Slater (1990), ver anexo B, principalmente por su enfoque cultural y su relación con la forma efectiva para crear comportamientos en las compañías para generar más valor para los clientes (Sampaio et al., 2019, p. 646), vista desde el análisis de la orientación a los clientes, orientación a la competencia y la coordinación interfuncional en las empresas.

La tabla 5 presenta un consolidado de los ejes de indagación sobre los cuales se desarrolló la investigación.

Tabla 5.

Ejes de indagación

Tema	Categorías orientadoras	Ejes de Indagación
¿Cómo influye la cultura organizacional en la orientación al mercado para el crecimiento de las Pymes de servicios en Bogotá?	Cultura organizacional	Características dominantes
		Líderes de la organización
		Estilo gerencial
		Unión de la organización
		Énfasis estratégico
		Criterio de éxito
	Orientación al mercado	Orientación al cliente
		Orientación a la competencia
		Coordinación interfuncional
	Crecimiento empresarial	Crecimiento ingresos años 2016 -2019

Nota: elaboración propia

4.3.2 Guía de entrevista

Para el desarrollo de las entrevistas a profundidad y de acuerdo con los ejes de indagación definidos, se estructuró una guía de entrevista de elaboración propia, ver anexo C, con base en los instrumentos de referencia antes expuestos, sin cambiar su intención inicial. Esta guía se logró depurar y optimizar en su estructura, lenguaje e interrogantes después de realizar un piloto con una persona natural y con una microempresa del sector servicios, la cual quedó fuera del estudio.

En la tabla 6 se muestran las preguntas originales del formulario OCAI y la propuesta de adaptación para la guía de entrevista. Así mismo, en la tabla 7 se presenta el cuestionario original de la escala MKTOR frente a la propuesta desarrollada para el estudio.

Tabla 6.

Comparación enunciados de formulario OCAI y preguntas guía entrevista

	Original formulario OCAI	Adaptación guía entrevista
Características dominantes	La organización es un lugar muy personal. Es como una familia. Las personas disfrutan de la compañía de otros.	¿Es un lugar familiar, personal, donde disfrutan de la compañía de los demás?

	La organización es un lugar muy dinámico con características emprendedoras. A las personas les gusta tomar riesgos.	¿Lo considera un lugar activo, que impulsa el emprendimiento y la toma riesgos?
	La organización está muy orientada a los resultados. La mayor preocupación es hacer el trabajo bien hecho. Las personas son competitivas entre sí.	¿Se promueve la competencia entre sí y se preocupan por hacer el trabajo bien?
	La organización es muy estructurada y controlada. Generalmente los procedimientos dicen a las personas qué hacer.	¿Es una empresa en donde el control de los procesos y los procedimientos son el eje central?
Líderes de la organización	El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento de facilitar, guiar y enseñar a sus miembros.	¿Los líderes son un instrumento para facilitar, guiar y enseñar a sus miembros?
	El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento para apoyar la innovación, el espíritu emprendedor y la toma de riesgos.	¿Los líderes se caracterizan por ser los que impulsan la innovación, el emprendimiento y la toma de riesgos?
	El liderazgo de la organización es generalmente usado para asegurar el logro de los resultados	¿Cree que los líderes son los que aseguran el logro de los resultados?
	El liderazgo en la organización es generalmente usado para coordinar, organizar o mejorar la eficiencia	¿Considera que los líderes coordinan, organizan o mejoran la eficiencia de la empresa?
Estilo gerencial	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación	¿Se promueve la colaboración, el consenso y la participación?
	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por el individualismo y libertad	¿Se puede decir que se promueve la autonomía y libertad en la empresa?
	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por la alta competencia y exigencia	¿Se promueve la competencia y exigencia en los equipos de trabajo?
	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por dar seguridad de los puestos de trabajo y la estabilidad en las relaciones humanas	¿Buscan la estabilidad para las personas y la seguridad en sus puestos de trabajo?
Unión de la organización	Lo que mantiene unido a la organización es la lealtad y la confianza mutua	¿Cree que en la empresa la lealtad y confianza mutua entre todos permite esa unión?
	Lo que mantiene unido a la organización son los deseos de	¿Los deseos de innovación y desarrollo son los que los llevan a trabajar en unión?

	innovación y desarrollo. Existe un énfasis en estar al límite	
	Lo que mantiene unido a la organización es el cumplimiento de metas. El ganar y tener éxito son temas comunes	¿Son el éxito, el ganar, el cumplir objetivos, lo que es común y une a la empresa?
	Lo que mantiene unido a la organización son las políticas y las reglas. Mantener la organización en marcha es lo importante	¿Lo que mantiene unida a la organización son las políticas y las reglas?
Énfasis estratégico	La organización enfatiza en el desarrollo humano. La confianza es alta, junto con la apertura y participación.	¿Se enfatiza en la colaboración, el consenso y la participación?
	La organización enfatiza en la adquisición de nuevos recursos y desafíos. El probar nuevas cosas y la búsqueda de oportunidades son valoradas	¿La organización enfatiza en la adquisición de nuevos recursos y desafíos?
	La organización enfatiza el hacer acciones competitivas y ganar espacios en los mercados	¿La organización busca ser siempre competitiva y ganar mayor espacio en el mercado?
	La organización enfatiza la permanencia y la estabilidad. La eficiencia, el control y la realización correcta del trabajo son importantes	¿La organización enfatiza en la permanencia, la estabilidad, la eficiencia y el control?
Criterio de éxito	La organización define el éxito sobre la base del desarrollo de los recursos, el trabajo en equipo, las relaciones personales y el reconocimiento de las personas	¿El éxito es el desarrollar a las personas, el trabajo en equipo, las relaciones personales y el reconocimiento de la gente?
	La organización define el éxito sobre la base de contar con un producto único o el más nuevo. Se debe ser líder en productos e innovación	¿El contar con un producto único o el más nuevo es lo que mide el éxito en la empresa?
	La organización define el éxito sobre la participación en el mercado y el desplazamiento de la competencia. El liderazgo de mercado es clave.	¿El éxito es el lograr la participación de mercado deseada y desplazar a la competencia?
	La organización define el éxito sobre la base de la eficiencia en el cumplimiento de sus tareas	¿El cumplimiento de las tareas y la eficiencia son factores que definen el éxito en la empresa?

Nota: elaboración propia

Tabla 7.

Comparación enunciados de escala MKTOR y preguntas de la guía de entrevista

	ORIGINAL ESCALA MKTOR	ADAPTACIÓN GUÍA ENTREVISTA
Orientación al cliente	Constantemente analizamos nuestro nivel de compromiso y orientación para servir las necesidades de los clientes	¿Qué acciones realizan para atender las necesidades de los clientes? ¿Cómo evalúan que se cumplan por todas las áreas?
	Las estrategias del negocio están orientadas por nuestras creencias sobre cómo crear valor para los clientes	¿En la empresa cómo creen que se crea valor para los clientes? ¿Esa forma de crear valor orientan las estrategias del negocio?
	Nuestra ventaja competitiva está basada en la comprensión de las necesidades de los clientes	¿Cuál es su principal forma para obtener una ventaja competitiva ante su competencia?
	Los objetivos de nuestro negocio están orientados principalmente por la satisfacción de los clientes	¿Los objetivos del negocio están orientados a satisfacer a los clientes? ¿Cómo se evidencia esto?
	Medimos la satisfacción del cliente sistemática y frecuentemente	¿De qué forman miden la satisfacción de los clientes? ¿Lo hacen de manera sistemática y frecuente?
	Prestamos gran atención al servicio posterior a la venta	¿Tienen servicio posterior a la venta?
	Orientación a la competencia	El personal de ventas regularmente comparte información con nuestro negocio en relación con la estrategia de los competidores
Respondemos rápidamente a las acciones de la competencia que suponen una amenaza para la empresa		¿Cómo reacciona a las acciones de la competencia que suponen una amenaza para la empresa?
Pensamos y nos dirigimos a los clientes cuando disponemos de oportunidades para obtener una ventaja competitiva		
La alta dirección regularmente discute las fortalezas y estrategias de los competidores		¿Existen discusiones en la alta dirección sobre las fortalezas y estrategias de los competidores? ¿Qué tan frecuente son estas discusiones?
Coordinación Interfuncional	Los directivos de todas las áreas funcionales regularmente visitan a nuestros clientes actuales y potenciales	¿Los directivos de todas las áreas visitan a los clientes actuales y potenciales? ¿Con qué periodicidad lo realizan?

	Nosotros amablemente informamos sobre las experiencias (éxito y fracaso) con los clientes a todas las áreas funcionales	¿Cómo informan sobre las experiencias (éxitos y fracasos) con los clientes a todas las áreas de la empresa? ¿Tienen alguna forma de hacerlo periódicamente?
	Todas las áreas funcionales están integradas y coordinadas para servir las necesidades de los mercados objetivo	¿Cómo se integran y coordinan las áreas? ¿Esto ayuda a satisfacer las necesidades de su mercado objetivo?
	Todos los directivos comprenden cómo cada actividad de la empresa puede contribuir a crear valor para el cliente	¿Cree que todos los directivos comprenden cómo cada actividad de la empresa puede contribuir a crear valor para el cliente?
	Compartir recursos entre áreas	En cuanto a otras unidades de negocio o áreas, ¿Cómo interactúan? ¿Comparten recursos con ellos?

Nota: elaboración propia

4.4 Recolección de la información

La consecución de las citas con los directivos de las diferentes Pymes que hicieron parte del estudio se llevó a cabo a través de dos caminos. Por un lado, a través del área de Relacionamiento con Proveedores de la empresa Ecopetrol S.A, que tiene un programa de apoyo y fortalecimiento de sus proveedores y aceptó promover el desarrollo del estudio por su correo electrónico institucional; y a través de contacto directo con empresarios que se identificaron dentro de una base de datos construida por elaboración propia, que cumplían con las características de los sujetos de investigación. Con los empresarios que manifestaron estar interesados en participar, se acordó una cita virtual a través de Teams para el desarrollo de la entrevista a profundidad.

4.5. Categorización

Para el procesamiento de los datos se aplicaron técnicas de codificación en investigación cualitativa de índole deductivo e inductivo, con las que se categorizó la información recolectada por temáticas, que permitió generar categorías para el posterior análisis. Para tal fin se usó del software *Atlas.ti*, el cual es reconocido dentro de las diferentes

opciones de sistemas para el procesamiento de información (Williams y Moser, 2019, pp. 49-54).

Cada categoría respondió a los ejes de indagación, que fueron base para la guía de entrevista a profundidad usada en el estudio. Las subcategorías o códigos hicieron referencia a las diferentes respuestas de cada una de las categorías. El número asociado a cada código mostró la frecuencia de las afirmaciones destacadas por los entrevistados que estaban relacionadas con el mismo, a mayor número significó mayor relevancia para el análisis, como se muestra en las tablas 8 y 9.

Tabla 8.

Frecuencia categorías y códigos – Tema cultura organizacional

Tema	Categoría	Subcategoría-Códigos	Empresas															Total Frecuencia
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
Cultura Organizacional	Dominante	Familiar	1	0	1	2	0	1	1	2	0	2	2	2	3	0	1	18
		Dinámico	0	0	0	1	1	0	0	0	2	1	2	0	0	6	1	14
		Resultados	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	3	0	0	5
		Control	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
	Unión	Lealtad	1	1	1	1	0	2	4	1	2	1	1	1	4	2	2	24
		Innovación	0	0	0	1	1	0	0	0	0	2	0	0	0	1	0	5
		Objetivos	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	2
		Políticas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Énfasis	Confianza	1	1	0	1	0	2	0	1	1	2	1	1	3	0	2	16
		Nuevos recursos	0	0	0	1	1	0	0	1	1	1	1	0	0	2	0	8
		Mercado	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	3
		Estabilidad	1	0	0	0	1	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	4
	Líderes	Guía y enseñar	0	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	9
		Impulsa innovación	0	0	1	0	1	0	0	0	1	2	1	0	0	2	1	9
		Logro resultados	0	1	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	5
		Coordinan	2	0	0	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	6
	Gerencial	Consenso	3	1	1	0	0	1	0	1	2	1	1	2	0	2	1	16
		Autonomía	0	0	0	1	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	5
		Competencia	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	2	0	1	6
		Seguridad puestos	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	2
	Éxito	Personas	1	1	0	0	1	2	1	1	1	1	0	0	0	1	1	11
		Producto novedoso	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	3
		Participación mercado	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	2	0	0	0	0	5
		Cumplimiento eficiencia	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1	0	0	4

Nota: elaboración propia

Tabla 9.

Frecuencia categorías y códigos – Orientación al mercado

Tema	Categoría	Subcategoría- Códigos	Empresas															Total Frecuencia	
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15		
Orientación al mercado	Cliente	Compromiso necesidades	3	3	3	5	2	4	3	2	3	2	9	3	5	5	4	56	
		Crear valor	4	3	3	3	2	2	3	3	4	3	2	4	2	4	3	45	
		Ventaja competitiva	8	2	2	2	3	2	4	2	2	4	2	4	2	2	2	43	
		Objetivos satisfacen	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15
		Medición satisfacción	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	2	2	1	20
		Servicio postventa	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	17
	Competencia	Recolección de información	2	1	3	3	4	0	3	2	2	2	2	3	4	3	1	35	
		Reacción amenaza	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	14	
		Discusiones alta dirección	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	13	
	Coordinación interfuncional	Directivos visitan clientes	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	2	1	1	15	
		Compartir éxitos y fracasos	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	4	2	1	3	2	24	
		Integración áreas	0	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	12	
		Comprensión crear valor	0	1	1	1	1	2	1	1	1	2	2	0	2	0	1	16	
		Compartir recursos	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15

Nota: elaboración propia

5. Resultados

5.1. Tema: cultura organizacional

5.1.1. Categoría dominante

Al indagar a las distintas empresas sobre qué es lo que más las caracteriza como organización y qué se ve reflejado en el desarrollo de sus actividades diarias, se encontró que varias de ellas se sentían fuertemente identificadas con dos visiones, como lo son un ambiente familiar en el que se disfruta de la compañía de las personas (empresas: 1,3,4,6,7,8,10,11,12,13,15) y el ser una empresa dinámica y emprendedora (empresas: 5,9,11,14,15). Para muchas fue muy difícil seleccionar una posición única frente a esta categoría. Las características enfocadas en la orientación de resultados (empresa:13) y en el control de procesos y procedimientos (empresas 1,2) no tuvieron una alta inclinación dentro del total de los entrevistados.

Tabla 10.

Ejemplos afirmaciones: familiar y se disfruta de la compañía de las personas

Entrevista	Afirmación
Empresa 15	"... familiar y que disfruta de la compañía, eso es muy importante para nosotros, porque la consultoría es muy compleja muy difícil que se necesita tener familiaridad, amiguismo, compañerismo. Se necesita trabajar en equipo con una visión alineada, compartida, pero trabajar muy tranquilo. Una de las políticas que tenemos nosotros es trabajar con felicidad y esto no es carreta, viene desde el propio gerente".
Empresa 11	"Además, que esta es una empresa que nació siendo familiar y por lo tanto ese su espíritu; de hecho, tenemos uno de los atributos denominado: Juntos Creamos Más, porque tiene esa connotación como de muy cercana. No sé si la palabra sea familiar, pero si como de colegaje, de cercanía".
Empresa 13	"Nuestro propósito siempre fue que las personas que trabajaron en la organización vivieran la empresa, no con angustia, sino como parte de un proceso de aprendizaje. Al principio, yo le hacía la entrevista a cada persona que entraba a la compañía y mi frase era: el día que no se sienta feliz con el trabajo aquí, váyase".

Nota: elaboración propia

Tabla 11.

Ejemplos afirmaciones: dinámica y emprendedora

Entrevista	Afirmación
Empresa 9	“...somos más dinámicos y emprendedores, como primera medida. Al estar en un mercado en el que arrancamos siendo los pequeños, pues la innovación y el foco en competir de una manera diferente en donde no éramos los más grandes, nos llevó a ser una compañía más dinámica y emprendedora, obviamente con un poco de las otras, pero si me preguntan la número uno es esa”.
Empresa 5	“...porque estamos a toda hora innovando, creando nuevos productos, haciendo nuevas soluciones, buscando nuevos mercados”.
Empresa 14	“En el mercado político, tu no fijas el <i>pricing</i> . En ese terreno de analítica de datos, tu estás jugando con productos de expectativa y novedosos. El mercado implica que siempre tienes que estar sacando productos nuevos en el área de estadística, ya que te puedes ir quedando rezagado en el mercado. El mismo sector te obliga a ser muy emprendedora y dinámica”.

Nota: elaboración propia

Las empresas cuando se identificaron con la cercanía y familiaridad, de manera contundente expresaron que no se referían propiamente a una constitución familiar, sino a la similitud con las relaciones que se generan en un ambiente de familia en donde hay confianza, complicidad y solidaridad. Ese sentido mueve a la organización y da prioridad al bienestar del capital humano. Puede existir un preconcepción que al ser una pequeña empresa siempre tendrá una vocación de familiaridad, no obstante, las empresas medianas con altos ingresos también mostraron alta preferencia por este tipo de característica. Lo anterior, muestra predominancia por una cultura tipo clan.

Por su parte, a pesar de que algunas se identificaron como dinámicas y emprendedoras, característica de la cultura adhocrática, solo pocas se destacaron por estas cualidades y fueron

definidas como tal. Varias de estas empresas fueron las que más dudaron frente a la selección de esta propiedad dominante.

Las empresas adhocráticas también se identificaron con un alto sentido de flexibilidad en el que debían sacrificar el control de procesos y procedimientos, con el fin de responder oportunamente al cambio y a los requerimientos de innovación.

5.1.2. Categoría unión

En referencia a la categoría unión o más específicamente a lo que mantiene unida a la organización, los resultados indicaron predominantemente que es la lealtad y la confianza mutua la razón (empresas: 1,2,3,4,6,7,8,9,11,12,13,14,15). La innovación y desarrollo (empresas: 4,5,10) y cumplimiento de metas y objetivos (empresas: 5,8) son características con las que menos se identificaron. Las entrevistas no mostraron ninguna inclinación hacia las políticas y reglas como una característica de unión al interior de las empresas.

Tabla 12.

Ejemplos afirmaciones: lealtad y confianza mutua

Entrevista	Afirmación
Empresa 2	"... el tema de lealtad y confianza lo manejamos porque tenemos un compromiso con nuestras empresas de reserva y confidencialidad. Entonces, todas las personas que trabajan con nosotros, incluso los directores y gerentes, sabemos el tema de lealtad y confianza que debemos tener entre trabajadores, directores, administradores y clientes. Sin duda tenemos que manejar ese tema de confianza con nuestros trabajadores".
Empresa 12	"... lealtad y confianza, siempre hay mucha confianza y mucha lealtad. Es algo más que el resultado individual. Todo el grupo está siempre en función de ese trabajo en equipo y se tiene mucha confianza basada en esa lealtad y también en que cada cual hace y sabe hacer lo que le corresponde".
Empresa 3	"... para mí la lealtad y la confianza mutua definitivamente es lo que une a los empleados".

Nota: elaboración propia

Sin importar el tipo de empresa, tamaño o cultura, la lealtad y confianza, característica clave de la cultura clan, es un criterio que mueve a las organizaciones y que une o desune una empresa según las afirmaciones de los entrevistados. Incluso las empresas que se observó que tenían un perfil adhocrático, le dieron más peso a la lealtad y confianza que al mismo sentido de innovación y desarrollo.

Para algunas organizaciones la referencia a políticas y reglas pasó a un último plano, porque al tener un elemento de lealtad y confianza fuerte, se tenía la seguridad del cumplimiento de los objetivos por parte de los trabajadores.

5.1.3. Categoría énfasis

Cuando a los entrevistados se les indagó sobre el énfasis estratégico de su organización y la característica con la que más se relacionan, algunos indicaron que la confianza, apertura y participación era con la que más afín se sentían (empresas: 1,2,4,6,8,9,10,11,12,13,15). Otros afirmaron que la búsqueda de nuevos recursos y desafíos (empresas: 4,5,8,9,11,14) también eran valores estratégicos para perseguir en la organización. Por otro lado, se evidenció que pocas empresas se identificaron con buscar la competitividad y espacio en el mercado (empresa 3), así como con la permanencia, estabilidad, eficiencia y control en los trabajos (empresas:1,5,7), como énfasis dentro de sus empresas.

Tabla 13. *Ejemplos afirmaciones: confianza, apertura y participación*

Entrevista	Afirmación
Empresa 1	“Claramente se evidencia un desarrollo hacia la parte humana, hacia la parte familiar y hacia la parte de la confianza, porque si no se tiene eso, es muy difícil lograr adaptarse a un medio que exige demasiado tiempo en el trabajo”.
Empresa 4	“... confianza, apertura y participación es clave; de hecho, es una de las variables que se mide en las evaluaciones de desempeño, si es una persona que es digna de confianza para toda la organización o si es una persona que no asume una posición de experto, sino que tiene todo el tiempo una apertura mental a nuevas ideas, a participar y a aportar”.

Empresa 10	“Nosotros lo que hacemos es que cuando llegan las personas, tratamos de que se sientan cómodas en el entorno de trabajo, que sepan que pueden cometer errores, que no es un crimen, porque sabemos que especialmente en procesos creativos eso es una parte importantísima, el tener esa tranquilidad de que tú la puedes embarrar y que está bien”.
------------	--

Nota: elaboración propia

Tabla 14.

Ejemplos afirmaciones: nuevos recursos y desafíos

Entrevista	Afirmación
Empresa 8	“... nuevos recursos y desafíos; de hecho, esta es una compañía que se reta de manera continua y continuada, que asume retos y que ha asumido retos verdaderamente significantes y todos esos retos los hemos superado”.
Empresa 14	“Los nuevos recursos y desafíos esa es la primera cosa para nosotros. Este mercado, que es muy pequeño, se mueve mucho en los círculos de confianza. Hemos logrado ganarnos un espacio con nuevos recursos y desafíos y también es una forma casi que de venganza generacional”.
Empresa 11	“Hay varios retos en recursos y en desafíos, tanto de conseguir ciertos recursos que nos están llevando a nuevos lugares, pero también de instalar ese <i>capacity</i> que tenemos en el equipo directivo actualmente. Yo creo que en línea te diría que el énfasis podría estar ahí en este momento”.

Nota: elaboración propia

Al igual que en las categorías anteriores, las características del énfasis estratégico estuvieron alineadas con las culturas adhocrática y clan. Por un lado, en referencia a la confianza, apertura y participación, las empresas mostraron una inclinación por recibir con agrado las nuevas ideas y aportes de sus empleados. Otras empresas expresaron que los nuevos recursos y desafíos eran uno de los caminos, aunque arriesgado, de crecer.

Se identificó con sorpresa que algunas de las empresas coincidieron en que no veían como prioritario el desplazar a la competencia y ganarse un espacio en el mercado.

5.1.4. Categorías líderes

Sobre el papel de los líderes en la organización, las entrevistas permitieron reconocer que tanto el facilitar, guiar y enseñar (empresas: 2,6,8,9,11,12,13) e impulsar la innovación, el

emprendimiento y la toma de riesgos (empresas: 3,5,9,10,11,14,15) son las dos características predominantes de quienes dirigen las distintas áreas de las compañías. Aquí también se identificó una dificultad por parte de los entrevistados para definir una única respuesta. Las otras dos características, asegurar el logro de objetivos y resultados (empresas: 2,3,4,13) y coordinar, organizar y mejorar la eficiencia (empresas: 1,4,7), si fueron reconocidas por algunos entrevistados como un estilo de liderazgo dentro de sus organizaciones, pero en menor frecuencia que las dos primeras.

Tabla 15.

Ejemplos afirmaciones: facilitar, guiar y enseñar

Entrevista	Afirmación
Empresa 6	“Yo creo que primero es facilitar guiar y enseñar, la gente aprende aquí”.
Empresa 7	“Yo creo que el primero es facilitamos, guiamos y enseñamos. Nos hemos dado cuenta por ejemplo con los ejecutivos, eso nos lo ha dado la experiencia. Los ejecutivos que mejores resultados han tenido son los que han estado a la par de nosotros durante mucho tiempo, los que han aprendido y a los que les hemos podido enseñar bien lo que hacemos”.
Empresa 9	“Yo creo que el comité está preparado para guiar a todas las personas que tiene a su cargo, para enseñar. Incluso abrimos espacios que nosotros llamamos de capacitación, que están dirigidos a toda la empresa y que tienen que ver con las diferentes áreas de la compañía. No nos cerramos, estamos abiertos, con lo cual estamos impulsando a las personas a que no solamente se sesguen a su área como tal”.

Nota: elaboración propia

Tabla 16.

Ejemplos afirmaciones: impulsar la innovación, el emprendimiento y la toma de riesgos

Entrevista	Afirmación
Empresa 11	“En este momento estamos en una transición muy importante y estamos trabajando en lo que significa impulsar la innovación y emprendimiento, no solo desde el decir que es la visión, sino con recursos y desde el ejemplo.

	Estamos caminando hacia allá, sin dejar de asegurar el logro de los objetivos como segundo punto”.
Empresa 10	“Yo creo que nosotros siempre estamos impulsando la innovación y el emprendimiento y tomando muchísimos riesgos”.
Empresa 3	“Yo diría que nosotros tenemos, siempre hemos tenido, que innovar o transformar porque en este último año largo nosotros hemos tenido que reinventarnos un poco para atender a la situación que estamos viviendo”.

Nota: elaboración propia

Se identificó que los líderes de las empresas del estudio tenían un papel importante frente a sus equipos de trabajo, para guiar y enseñar sobre el quehacer de la organización o como promotores de la toma de riesgos para abrirse caminos hacia nuevas oportunidades, esta última característica de la línea adhocrática. Particularmente los entrevistados, como líderes, expresaron tener una posición de promoción, impulso y empoderamiento hacia sus colaboradores, propia de la cultura clan, más que de control y alcance del logro.

5.1.5. Categoría gerencial

El manejo del recurso humano o estilo gerencial de las organizaciones fue otra categoría a indagar, que permitió entender que promover la colaboración, el consenso y la participación (empresas: 1,2,3,6,8,9,10,11,12,14,15) es una característica con la que se identifican muchos líderes al gestionar a sus equipos. Por otro lado, características como el otorgar autonomía y libertad (empresas: 4,8,10,11), el impulsar la alta competencia o exigencia entre los equipos (empresas: 2,5,10,13,15), y mantener la seguridad de los puestos y estabilidad en las relaciones humanas (empresas: 6,7), tienen menor afinidad entre el total de los directivos entrevistados.

Tabla 17.

Ejemplos afirmaciones: colaboración, consenso y participación

Entrevista	Afirmación
Empresa 1	“... nosotros tenemos un laboratorio de ideas y de innovación para eso, todas las ideas son súper recibidas como evaluadas. Acá no es sólo lo que

	nosotros digamos y ya, no, acá todo el mundo puede opinar, puede decir lo que quiera. Siempre todas las ideas se reciben”.
Empresa 8	“... primero promover la colaboración, el consenso y la participación. Esta es una empresa orientada a construir en equipo de manera que el aspecto colaborativo es muy predominante, esa sería la primera”.
Empresa 2	“... es muy importante el tema de la participación de todos los trabajadores porque tienen diferentes puntos de vista y tenemos que llegar a un objetivo establecido”.

Nota: elaboración propia

Algunos de los líderes que seleccionaron la opción de promover la colaboración, el consenso y la participación, características de la cultura clan, ponen a sus equipos de trabajo en el centro de la organización, pero buscando siempre darles espacios de participación. Varios de los entrevistados manifestaron preferir tener espacios armónicos, evitando la competencia excesiva entre equipos y el enfrentamiento.

5.1.6. Categoría éxito

Al buscar definir el éxito para las empresas que hicieron parte del estudio, se identificó que los entrevistados se sintieron bastante inclinados con la opción desarrollo de las personas, trabajo en equipo, relaciones personales y reconocimiento de la gente (empresas: 1,2,5,6,7,8,9,10,14,15). La gran mayoría indicó que sus equipos de trabajo son la base para que se lleven a cabo todos los demás procesos. El criterio de éxito asociado a producto único y/o novedoso (empresas: 4,5,14), participación de mercado deseada y desplazar a la competencia (empresas: 1,3,7,11) y el cumplimiento de tareas y eficiencia (empresas: 2,12,13), fueron las otras tres opciones que, aunque fueron reconocidas por algunos, no mostraron predominancia dentro del total de entrevistados.

Tabla 18.

Ejemplos afirmaciones: desarrollo de personas trabajo en equipo, relaciones personales y reconocimiento de la gente

Entrevista	Afirmación
Empresa 9	“En mi opinión el desarrollo de personas porque el resto, mejor dicho, si tu sacas diez en ese punto, quiere decir que los demás están bien. Si tu tienes unas personas que se desarrollan, que trabajan en equipo, que tienen buenas relaciones interpersonales y tu haces un reconocimiento, quiere decir que las otras tres las estás cumpliendo, porque el éxito es un resultado del trabajo de personas. Una compañía sin personas no hace nada, no funciona, puede haber máquinas, computadores, pero ni las presentaciones, ni las ventas, ni nada se hace sin las personas”.
Empresa 15	“... para nosotros el éxito se mide internamente, creamos con nuestro equipo de trabajo. Somos líderes que pensemos siempre en crear y en emprender y que tengamos conocimiento para poder crecer en la organización hacer crecer y crecer afuera, ese es el éxito. Nosotros incluso muchas veces sacrificamos recursos por calidad humana y por calidad en temas de conocimiento y de emprendimiento”.
Empresa 14	“... el desarrollo de las personas y la estabilidad. A mí me interesa mucho la estabilidad psicológica de la gente que está acá en la empresa, la estabilidad familiar y financiera inclusive. Yo tiendo a ser un poco paternalista al tratar de involucrarme en ese terreno porque los quiero y los respeto mucho”.

Nota: elaboración propia

En línea con las opciones seleccionadas en las anteriores categorías, para este caso, la respuesta predominante hace parte de una cultura clan y hace énfasis en el desarrollo y reconocimiento del equipo de trabajo, por encima de los criterios de participación en el mercado, posicionamiento y fines monetarios.

El tema de cultura organizacional en sus diferentes categorías tiene una alta inclinación por los componentes de la cultura clan, con especial énfasis en las personas y en las acciones que favorezcan su bienestar, participación y desarrollo. El capital humano es el principal activo de las empresas Pymes de servicios participantes del estudio.

5.1.7. Identificación culturas Pymes de servicios en Bogotá

Una vez analizados de manera general los tipos de cultura organizacional que hacen parte de la teoría de Cameron y Quinn, entre el total de las empresas que participaron del estudio, se procedió a identificar el tipo de cultura predominante para cada una de ellas. De acuerdo con la figura 1, se logró determinar que diez empresas se identificaron de manera contundente con las categorías que componen la cultura clan, cuatro con las categorías de la cultura adhocrática, una con la cultura mercado y ninguna con el tipo de cultura jerárquica.

Figura 1.

Cultura organizacional de empresas del estudio



Nota: elaboración propia

Sin embargo, para definir la predominancia de la cultura de las empresas estudiadas, se logró evidenciar que ellas se identificaron con más de un tipo de cultura organizacional, entre los que se comparten rasgos con mayor o menor relevancia. Es decir, no existe una única cultura por empresa, sino una inclinación hacia una u otra. Así también lo describieron Deshpande y Webster (1989 en Appiah-Adu y Blankson, 1998), quienes expusieron que los tipos de cultura organizacional pueden llegar a ser dominantes en una organización por un

periodo determinado, no obstante, estos tipos no son mutuamente excluyentes, una empresa puede tener más de una cultura (p.243)

5.2. Tema: Orientación al mercado

5.2.1. Categoría orientación al cliente

5.2.1.1. Subcategoría compromiso necesidades clientes. Para entender la orientación al cliente se identificaron qué acciones realizaban las empresas para atender las diferentes necesidades de los clientes, con el fin de determinar su nivel de compromiso con ellos.

Se encontró que las empresas identificadas con la cultura clan, adhocrática y mercado, tenían una alta inclinación por conocer y satisfacer las necesidades de sus clientes. Se destacaron como acciones para llegar a esto: la caracterización profunda de cada uno, que incluye procesos de investigaciones de consumidores; asumir una posición flexible ante los requerimientos de los clientes; entregar pruebas de productos y servicios para lograr ser asertivos con las propuestas; así como, renunciar a algunos clientes cuando se identifica que no se tienen las facultades y herramientas que permitan cumplir con las expectativas de los mismos.

Fue necesario identificar si las empresas entrevistadas realizaban algún tipo de evaluación que les permitiera comprender si todas las áreas de la organización estaban comprometidas con satisfacer las necesidades de sus consumidores. Las empresas con culturas adhocrática y clan, en su mayoría, realizan distintos procesos de evaluación interna en sus equipos de trabajo para medir ese cumplimiento. Por otro lado, la empresa con cultura mercado señaló que la forma de realizar esta medición es a través de procesos de evaluación con sus clientes directamente.

Tabla 19.

Ejemplos afirmaciones: compromisos necesidades clientes

Entrevista	Tipo de cultura	Afirmación
Empresa 14	Cultura adhocrática	“Sí claro, nosotros tenemos que investigar mucho para poder adelantarnos a las necesidades de los clientes. Nosotros somos los que tenemos que generar la necesidad incluso antes de que ellos la conozcan”.
Empresa 12	Cultura clan	“... lo primero es escuchar al cliente cuáles son sus necesidades, entender también cuáles son las dificultades y plantearles una solución conjunta. Nosotros no llegamos con una caja y sacamos el conejo, no, ponemos a incubar el conejito entre los dos, todo eso lo hacemos en conjunto”.
Empresa 15	Cultura clan	“Si, nosotros tenemos un <i>quality center</i> y ese quality es como una persona que lleva esos procesos de calidad, es decir, nosotros antes de sentarnos a planear con el cliente la acción siempre le decimos esto es lo que vamos a hacer, convencionalmente para lo que nos contrataron, pero necesitamos ir más allá, cuál es el plus”.
Empresa 3	Cultura Mercado	“... en ese orden de ideas, la evaluación de desempeño que hacen nuestros clientes para calificarnos de manera periódica y continuada es el mejor elemento para valorar ello”.

Nota: elaboración propia

Es evidente que, sin importar el tipo de cultura que caracterizó a las empresas de este estudio, ubicaron al cliente en el centro de la estrategia de manera contundente. Todas sus acciones estaban enfocadas en él, siempre haciendo esfuerzos adicionales en materia de procesos y recursos, para sentir que lograban ese objetivo de atender sus expectativas con un enfoque de oportunidad y flexibilidad.

5.2.1.2. Subcategoría crear valor. Para resolver si las empresas del estudio consideraban que su forma de crear valor influía en la orientación de su estrategia, se indagó inicialmente por las formas en las que estas creaban valor para sus clientes. Dentro de las respuestas obtenidas se destacaron el crear valor a través de productos o procesos

innovadores, entender los retos de los clientes y generar y mantener relaciones cercanas, por nombrar algunas.

A raíz de estos resultados, se evidenció que las empresas con culturas clan, mercado y adhocrática si orientan sus estrategias de negocios con base en sus formas de crear valor.

Tabla 20.

Ejemplos afirmaciones: crear valor

Entrevista	Tipo de cultura	Afirmación
Empresa 11	Cultura adhocrática	"... digamos que es la mirada para todas las áreas, lo que sea que se de al interior de la empresa, esa es nuestra brújula, más o menos es como <i>driver</i> con el que hacemos todo".
Empresa 8	Cultura clan	"Si, por supuesto. En realidad queremos en ese sentido tener soluciones innovadoras que nos permitan precisamente competir en el mercado de una forma clave a través de la innovación y a través de la tecnología, es parte de lo que intentamos hacer".
Empresa 10	Cultura clan	"En realidad el proceso siempre garantiza que todos quedemos contentos y que al final se tenga un producto que realmente nos representa muy bien a todos y que, además, es factible y no es un capricho".

Nota: elaboración propia

Fue interesante escuchar a los empresarios entrevistados sobre sus maneras de crear valor para los clientes, quienes además le dan mucha relevancia y es determinante en la estructuración de su estrategia empresarial.

5.2.1.3. Subcategoría ventaja competitiva. En referencia a la ventaja competitiva, más específicamente el entender si estaba determinada por la comprensión de las necesidades de los clientes, se procedió a indagar sobre la forma en la que las empresas obtenían estas ventajas.

De esta manera, se comprendió que las empresas con culturas adhocrática, clan y mercado si estaban inclinadas a determinar sus ventajas con base en las necesidades de sus clientes. Esto se evidenció al identificar que algunas de las formas de crear ventaja eran la cercanía con los clientes y la alta flexibilidad de respuesta ante sus requerimientos. No obstante, también se identificó que algunas empresas determinaron sus ventajas competitivas de cara al dinamismo del mercado, con acciones enfocadas a precio y/o productos innovadores, por mencionar algunas.

Tabla 21.

Ejemplos afirmaciones: ventaja competitiva

Entrevista	Tipo de cultura	Afirmación
Empresa 1	Cultura clan	“Nosotros vemos que al evento le faltaron dos cámaras lo ponemos sin ningún costo, es decir, siempre es dar más de lo que nos pide, poner lo mejor que nosotros podamos sin importar que el evento costó un millón o dos. El evento tiene que ser totalmente espectacular, excelente”.
Empresa 7	Cultura clan	“... mis ejecutivos comerciales tienen una característica y es que ellos hacen lo imposible por el cliente. A ellos los pueden llamar el fin de semana, los puede llamar cuando sea y si ellos pueden atender tu requerimiento, lo van a hacer”.
Empresa 3	Cultura mercado	“... yo creo que hay un tema muy importante que es la cercanía. Mi compañera tiene sus mismos clientes hace muchos años y yo también, entonces la cercanía te lleva a entender varias cosas, primero, la cultura corporativa de cada cliente, segundo, conocer las estrategias de las marcas”.
Empresa 5	Cultura adhocrática	“Nosotros tratamos de que todas las semanas o meses salgan nuevas funcionalidades, nuevos lanzamientos, nuevas cosas que se le comunican a los clientes y ahí se ve la dinámica de la solución tecnológica”.

Nota: elaboración propia

Dentro de las maneras de crear ventaja competitiva se destacó mucho la flexibilidad de cara a atender los requerimientos de los clientes, lo cual se relaciona estrechamente con una de las maneras de crear valor que más se destacó, que coincide con la entrega de esfuerzos adicionales, que pueden inclusive llevar a pérdidas monetarias a las empresas del estudio. Se entrega más de lo que se tiene por fidelizar o mantener a un cliente.

5.2.1.4. Subcategoría objetivos satisfacen clientes. Al buscar entender si los objetivos de las empresas estaban orientados a satisfacer las necesidades de los clientes, se identificó que todas las organizaciones que hicieron parte del estudio, sin importar su cultura organizacional predominante, compartieron que sus objetivos estaban determinados por cumplir con las expectativas de sus clientes.

Tabla 22.

Ejemplos afirmaciones: objetivos satisfacen clientes

Entrevista	Tipo de cultura	Afirmación
Empresa 8	Cultura clan	“... eso es lo primero, satisfacer el cliente. Si el cliente no está satisfecho, no tenemos clientes, no tenemos mercado, no tenemos empresa y una manera de evidenciarlo es con las evaluaciones que el propio cliente hace de trabajo, esa es una manera muy clara, precisa y objetiva. Obviamente también, el <i>feeling</i> que tenemos nosotros mismos sobre lo que hacemos y demás, pues es otro factor con el cual creemos que estamos haciendo lo correcto”.
Empresa 10	Cultura clan	“... los objetivos son cumplir los objetivos del proyecto o los objetivos económicos y no necesariamente van de la mano las dos muchas veces. Si, hay un énfasis en la calidad y obviamente en lograr los objetivos desde un punto de vista de cumplirle al cliente y dejar satisfecho a un cliente a pesar de que el logro económico no se dé”.
Empresa 4	Cultura adhocrática	“... diseñando productos financieros digitales que puedan suplir las necesidades de una población naturalmente o históricamente desatendida por las instituciones financieras tradicionales”.

Nota: elaboración propia

5.2.1.5. Subcategoría medición satisfacción clientes. En la misma línea de seguir atendiendo las necesidades de los clientes, se hace relevante entender si se mide la satisfacción que ellos tienen frente al servicio entregado. Por esta razón, se indagó a las empresas del estudio si tenían alguna forma de medir esa satisfacción. Se pudo identificar que una gran mayoría de las organizaciones, sin importar su tipo de cultura, realizan mediciones sistemáticas para evaluar este ítem en sus clientes. No obstante, algunas hacen este tipo de mediciones de forma no sistemática o estructurada y otras, una minoría, no lo hacen.

Tabla 23.

Ejemplos afirmaciones: medición satisfacción clientes

Entrevista	Tipo de cultura	Afirmación
Empresa 11	Cultura Adhocrática	"... medimos <i>NPS</i> , esa es una medición que también hacemos para conocer cómo nos están percibiendo nuestros clientes. Esta es una activación que se hace semestralmente con ciertos tipos de clientes, tanto los que nos dicen: son los mejores los amamos, pero también lo que nos dicen: son lo peor, no vuelvan jamás".
Empresa 12	Cultura Clan	"... el cliente hace una evaluación del proyecto, siempre las hace. Nosotros hacemos como encuestas de satisfacción, pero por lo general es el cliente que al finalizar cada proyecto nos evalúa".
Empresa 3	Cultura mercado	"... hacemos encuestas de satisfacción, por un lado, pedimos feedback y lo tenemos en cuenta porque tenemos unas relaciones muy cercanas. Pero también utilizamos herramientas más formales de evaluación, de satisfacción, de manera anual, que nos permiten empezar a ver qué podemos mejorar y cómo enfocamos las mejoras que nos piden".
Empresa 9	Cultura clan	"... pero no que llamemos al cliente a hacer seguimiento, este es un <i>KPI</i> que todavía no tenemos pero que tenemos que montarlo en el futuro".

Nota: elaboración propia

Las empresas del estudio mostraron una diversidad de formas para medir la satisfacción de sus clientes, con base en lo que se había determinado al interior de la organización como la mejor forma para hacerlo. Se vieron pocas prácticas en común, sin embargo, las formas compartidas eran constantes y estructuradas en los tiempos de cada empresa.

5.2.1.6. Subcategoría servicio postventa. Una de las subcategorías que hicieron parte del estudio fue la relacionada con el servicio postventa y que tanto las empresas prestaban a sus clientes este servicio posterior a la compra. Se pudo evidenciar que una gran parte de las empresas, con diferentes culturas organizacionales identificadas en el estudio, si tenían un servicio de atención después de efectuar la venta, en las que se destacan la entrega de contenido de valor de manera constante y el asegurar un soporte y garantía, entre otras. Ahora bien, algunas empresas manifestaron que ese servicio no hacía parte de su relacionamiento con los clientes.

Tabla 24.

Ejemplos afirmaciones: servicio postventa

Entrevista	Tipo de cultura	Afirmación
Empresa 13	Cultura clan	“Cuando vendemos un producto que nosotros representamos como es <i>microstrategy</i> , el cliente queda atado a que tiene que renovar el licenciamiento con nosotros. Durante el año nos llama para recibir soportes y aclaraciones de dudas y demás, ahí también hay una actividad postventa, pero principalmente el servicio está atado a conservar el contacto y seguir desarrollando un negocio”.
Empresa 14	Cultura adhocrática	“Adicional, nosotros generamos mucho valor agregado a través de la investigación. Como es un servicio, hacemos muchos <i>papers</i> que demuestran muchos temas que a la final son de utilidad para los clientes, así sea que no nos paguen por eso, pero sí se vuelve en información de valor que luego ellos agradecen”.

Empresa 3	Cultura mercado	“... nosotros estamos haciendo ese servicio postventa a través de lo que llamamos los <i>workshops</i> , sobre todo en entregas de proyectos grandes y luego ellos crean planes de acción. La idea es hacer un <i>feedback</i> de cómo van esos planes de acción”.
Empresa 1	Cultura clan	“... un evento comienza cuando hace la cotización hasta que se factura, empieza y finaliza, no hay un momento después para un servicio postventa”.

Nota: elaboración propia

Para algunos de los entrevistados fue difícil identificar que algunas de las acciones que ejecutaban podían ser consideradas como un servicio postventa y lo percibían como un asunto de atención al cliente. La dificultad se dio por la asociación con las transacciones que usualmente se hacen con bienes y productos, más que con servicios.

Esta conclusión denota las limitaciones que tiene el sector servicios sobre las mejores prácticas de atención postventa las cuales son más claras para otros sectores, no obstante, las empresas del estudio lo adaptan a sus modelos de negocio y recursos.

5.2.2. Categoría Orientación a la competencia

5.2.2.1. Subcategoría recolección información competencia. Para el entendimiento de la competencia, fue importante comprender si las organizaciones recolectaban información de esta, así como si la compartían al interior de las empresas a través de un proceso definido. Al respecto, se logró identificar que la mayoría de las compañías de cultura adhocrática manifestaron que si tienen prácticas de investigación estructuradas y que esta información se comparte a toda la organización.

Por otro lado, se observó que para gran parte de las empresas con características de culturas clan y mercado, los procesos de investigación no son estructurados, para el caso de la cultura clan, si se comparte la información pero a un grupo de personas específicas dentro de la empresa, y para la cultura mercado, a toda la organización. Algunas empresas en menor

medida expresaron que no realizaban ninguna acción para recolectar información de la competencia, en su mayoría tenían una predominante cultura clan.

Tabla 25.

Ejemplos afirmaciones: recolección de información competencia

Entrevista	Tipo de cultura	Afirmación
Empresa 14	Cultura adhocrática	“Si, nosotros si lo hacemos de manera sistemática. Existen en el año unos premios en donde se sube la información de todos los competidores y nosotros analizamos toda la información que se sube de la competencia, de sus campañas exitosas y todo eso lo analizamos. Ellos no se leen las presentaciones, nosotros sí”.
Empresa 4	Cultura adhocrática	“... hacemos un tema de encuestas en donde lo revisamos. Hicimos también una metodología de investigación que se llama: ¿Cómo medir el <i>market fit?</i> , entonces mandamos encuestas e hicimos algunas entrevistas a profundidad con clientes para entender ellos cómo nos ranqueaban en ciertos atributos que para nosotros eran importantes, además, cómo ranqueaban a la competencia en general”.
Empresa 3	Cultura mercado	“... quisiéramos recolectar más, pero digamos que si la recibimos es a partir del feedback de los clientes. Entonces cuando tú no ganas una propuesta o alguien te dice mira ellos tienen esta cosa, nosotros hacemos un chequeo que no es tan juicioso. Por ahí cada dos o tres años chequeamos a nuestros competidores”.
Empresa 2	Cultura clan	“No, o sea para los procesos de mensajería realmente la información que tenemos es cuando hacemos las reuniones con el MINTIC. Entonces es ahí cuando nos reunimos con la competencia. Pero que nosotros estemos buscando que está haciendo nuestra competencia, cómo va, cuáles son sus resultados, no lo hacemos”.

Nota: elaboración propia

A diferencia con la orientación al cliente, la orientación a la competencia en esta primera subcategoría evidenció acciones más débiles y menos sofisticadas para conocer y entender a

los competidores. Al mismo tiempo, se observó una limitada asignación de recursos para su exploración, como por ejemplo, no tener un personal dedicado como si lo tiene la atención y cuidado del cliente al interior de las organizaciones, con sus equipos de ventas o consultorías, entre otros.

5.2.2.2. Subcategoría reacción amenazas. Al identificar a la competencia como una posible amenaza para las empresas entrevistadas, se indagó sobre su manera de reaccionar ante la misma. Se logró reconocer que las organizaciones con culturas clan y adhocrática reaccionaban más rápidamente, a través de diferentes tácticas entre las que se destacaron las alianzas con competidores y acciones de fidelización, precios y promoción, entre otras. Por su lado, la empresa con predominante cultura de mercado expresó no percibir una competencia directa y por lo tanto no tener ninguna reacción, limitándose a ser espectador.

Tabla 26.

Ejemplos afirmaciones: reacción amenazas

Entrevista	Tipo de cultura	Afirmación
Empresa 5	Cultura adhocrática	"... sacando piezas similares, haciendo campañas que contrarresten eso".
Empresa 15	Cultura clan	"... reaccionamos sentándonos y creando estrategias alternativas con el cliente, buscando la oferta de valor con el cliente. Ahora mismo, hay una amenaza en Colombia, las multinacionales están comprando empresas como nosotros, fusionándose y volviéndose mucho más potentes. Nosotros vemos ahí una amenaza, ¿cómo la contrarrestamos?, siendo competitivos con la tecnología".
Empresa 3	Cultura mercado	"Yo nunca me he sentido amenazada por la competencia porque yo digo que hay trabajo para todos porque nosotros no podemos cubrir muchas cosas que hacen otros bastante mejor que nosotros y tienen tanto la estructura como el conocimiento, digamos que nosotros nos hemos concentrado en unas áreas donde somos relevantes".

Nota: elaboración propia

Gran parte de las empresas del estudio mostró una importancia menor a los temas relacionados con la competencia, frente a la relevancia que le dieron a atender las necesidades de los clientes, llegando algunas compañías al punto de no reconocerla como tal, situación que se puede dar por la falta de información sobre esta. Algunos empresarios manifestaron que la mejor manera de enfrentar a la competencia era generando alianzas, posición que se puede entender por sus limitados recursos para atender nuevos proyectos y por la necesidad conjunta de crecer.

5.2.2.3. Subcategoría discusiones alta dirección. Cerrando la categoría orientación a la competencia, se reconoció que en la alta dirección se efectuaban discusiones sobre las fortalezas y estrategias de los competidores. Se logró evidenciar que todas las empresas del estudio si llevan a cabo este tipo de debates entre alta dirección, sin embargo, fue interesante encontrar que un gran grupo de las empresas de tipo de cultura clan generaban estos escenarios de discusión, pero solo con algunos de sus directivos, a diferencia de las empresas con cultura adhocrática, quienes manifestaron hacerlo con todo su equipo directivo en pleno.

Tabla 27.

Ejemplos afirmaciones: discusiones alta dirección

Entrevista	Tipo de cultura	Afirmación
Empresa 11	Cultura adhocrática	“Tenemos una dinámica, cada ocho días hay reuniones <i>in community</i> , traemos a la mesa necesidades desde las diferentes áreas porque hay un representante de cada área, ahí sobre la mesa siempre salen este tipo de cosas”.
Empresa 4	Cultura adhocrática	“Si total, tenemos cada semana una reunión que se llama <i>learning meeting</i> y claro ahí todo miembro levanta siempre temas sobre lo que está pasando y lo cuestionamos. En este tipo de emprendimientos siempre tiene uno que cuestionar el modelo de negocio, nunca lo debe dar por hecho, entonces con

		frecuencia estamos mirando que están haciendo los otros”.
Empresa 8	Cultura clan	“... de los competidores hablamos de manera continua y permanente porque estamos en las reuniones semanales de seguimiento comercial. Estamos siempre analizando los prospectos o preparando las propuestas y para cada uno de los casos de prospectos y de propuestas lo primero que analizamos es con quienes estamos compitiendo. De manera que este asunto de mirar lo de los competidores, lo hacemos de manera continuada y permanente”.
Empresa 7	Cultura clan	“No se discute, únicamente con los ejecutivos comerciales. En las reuniones comerciales mostramos que está pasando en el mercado, lo que está haciendo la competencia y discutimos sobre cómo lo podemos afrontar, pero es prácticamente conmigo y el área comercial”.

Nota: elaboración propia

Las empresas si hacen constantemente reuniones entre los directivos para discutir diferentes temáticas, entre esas, lo relacionado con la competencia. En algunas, está información solo tiene un enfoque al equipo comercial netamente, ignorando que también puede ser un buen insumo para las decisiones que deben tomar otras áreas.

5.2.3. Categoría coordinación interfuncional

5.2.3.1. Subcategoría directivos visitan clientes. Entender cómo se relacionan y coordinan entre si los equipos de trabajo es una categoría relevante dentro de la temática de orientación al mercado.

En relación con la subcategoría en la que se indaga sobre las visitas que efectúan los directivos a los clientes, se logró identificar predominantemente que las empresas con características de culturas clan, adhocrática y mercado se inclinaron por realizar visitas a sus clientes por parte de los directivos que tienen asignada esa misión, más no como un ejercicio que todos deban realizar. Fueron pocas las empresas que expresaron que todos los directivos

de su organización, sin importar que no tengan responsabilidades comerciales, visitan a sus clientes.

Tabla 28.

Ejemplos afirmaciones: discusiones alta dirección

Entrevista	Tipo de cultura	Afirmación
Empresa 3	Cultura mercado	“Nadie más de la compañía maneja clientes, sino solo nosotras dos. O sea, tenemos un tamaño de compañía para atender los clientes que tenemos”.
Empresa 12	Cultura clan	“Los líderes se comunican directamente con el cliente, casi que a todos los niveles e interactúan entre sus pares. Eso ha sido la mayor fortaleza dentro de la relación del trabajo que se hace directamente con la parte interesada”.
Empresa 5	Cultura adhocrática	“... bueno, no todos los directivos. Digamos, dependiendo, por ejemplo el área administrativa no toca mucho a los clientes, igual el área de desarrollo tampoco. Algunos que puntualmente necesitan aclarar un tema se involucran con investigación y desarrollo, pero en general los que más están de frente a los clientes son el área de operaciones y comercial”.
Empresa 15	Cultura clan	“... lo hacemos nosotros. Los líderes hablamos permanentemente porque es parte de las mediciones de las políticas nuestras, que es hablar con el cliente de forma permanente. Es un trabajo que me toca a mí especialmente como gerente de la compañía, me toca estar todos los días de la vida hablando con los clientes”.

Nota: elaboración propia

En este caso existe un comportamiento contrario en referencia a esta característica de orientación al mercado, que indica que todos los directivos deberían visitar a los clientes para mantener y mejorar las relaciones y atención a los mismos. En algunas de las empresas entrevistadas esto no lo ven como primordial o estratégico.

5.2.3.2. Subcategoría éxitos y fracasos. En referencia a la subcategoría de éxitos y fracasos, es decir, la manera en la que las empresas informan a todas las áreas de la compañía sobre los buenos resultados y las lecciones aprendidas que surgieron de la relación con los clientes, se identificó que todas las empresas con cultura adhocrática crearon escenarios para tener de manera sistemática estas conversaciones con toda la empresa. Mientras que, por el otro lado, algunas empresas predominantemente clan y mercado señalaron que generaron esos espacios pero de manera esporádica. A su vez, un grupo más reducido de empresas tipo clan compartieron que lo hacen de manera sistemática pero solo con un equipo más reducido.

Tabla 29.

Ejemplos afirmaciones: éxitos y fracasos

Entrevista	Tipo de cultura	Afirmación
Empresa 11	Cultura adhocrática	“Hay cosas puntuales que se hacen para todos, a veces incluso somos de romper el hielo. Como les contaba, cada 15 días nos reunimos con toda la compañía, pero en esos 15 días una vez al mes revisamos temas de estrategia, a veces ahí contamos temas con clientes. Por ejemplo, el comité pasado contamos tres casos de éxito con 3 clientes y ahí hubo tanto aciertos como desaciertos”.
Empresa 14	Cultura adhocrática	“... estamos todos, incluso a veces invitamos a personas que son externas que se contrataron pero que también tienen alguna visión que compartirnos. Eso nos ayuda a medir la calle, en política hay datos que solo se da cuenta el señor que llega casa a casa”.
Empresa 3	Cultura mercado	“En general la gente se entera de todo. Antes cuando estábamos en la oficina, adoptamos una cultura que cada vez que ganábamos un proyecto tocábamos cornetas y aplaudíamos. O sea, digamos que en general si creemos que las personas tienen que estar enteradas de qué está pasando y siempre que nos dan un reconocimiento, una felicitación lo compartimos con el equipo, incluso con la misma gente de campo y también

		cuando hay dificultades o cuando hay requerimientos, digamos que se baja bajo algún tipo de comunicación formal”.
Empresa 9	Cultura clan	“... lo malo lo dejamos entre nosotros, o sea, si hay que dar feedback de cara a comercial, se queda en comercial, pero no para otras operaciones o para el resto de la compañía”.

Nota: elaboración propia

Las empresas con predominante cultura adhocrática se caracterizan por actuar bajo constante presión y tener una comunicación fluida, lo que se alineó con las experiencias de las organizaciones del estudio con este tipo de cultura.

Por su parte, aunque la cultura tipo clan busca promover la confianza, la participación, el consenso, entre otros, frente a esta categoría, se encontró que a pesar de que si se comparte esta información, existe más informalidad y procesos menos organizados al discutir sobre estos temas.

5.2.3.3. Subcategoría integración entre las áreas. Al cuestionar sobre la forma en que se integran las áreas de las empresas para satisfacer sus mercados, se encontró que todas las organizaciones con diferentes tipos de cultura que hicieron parte del estudio, dejaron en evidencia que si tienen acciones que les permiten coordinarse para dicho fin. Dentro de las acciones que se destacaron, están crear escenarios para cohesionar a los equipos de trabajo con el propósito de hacer seguimiento y control, así como, la integración de herramientas que apoyen esta actividad.

Tabla 30.

Ejemplos afirmaciones: integración entre áreas

Entrevista	Tipo de cultura	Afirmación
Empresa 13	Cultura clan	“Hay un proceso comercial donde sino se siembra no hay cosecha. Entonces, los técnicos están esperando que lleguen más proyectos y los administrativos esperan

		facturarlos y los comerciales tiene que traer los negocios y esa es la sinergia. Todo el mundo sabe en qué proyecto estamos, en qué prospecto estamos y cómo va el proceso económico de cada proyecto”.
Empresa 3	Cultura mercado	“Tenemos lo que se llama una reunión de tráfico, que es una reunión general en donde estamos todas las áreas y coordinamos. Tenemos otras reuniones que se llaman reuniones de producción que es proyecto a proyecto y están los involucrados y desde allí se plantea que hay que hacer y como hay que hacerlo”.
Empresa 5	Cultura adhocrática	“Nosotros tenemos un <i>ERP</i> como una herramienta de programación de actividades y de gestión de proyectos, donde todos los que intervienen independiente del área que sea, ahí quedan sus actividades, tareas, reporte de horas trabajadas, es como la herramienta que tenemos”.

Nota: elaboración propia

Se percibe que la integración entre las áreas se da de manera más fácil por ser Pymes, comportamiento que puede resultar más difícil en compañías con gran número de empleados y áreas.

A pesar de que algunas empresas manifestaron contar con herramientas para soportar este proceso de integración, se resalta que las reuniones de seguimiento son la mejor forma de cohesionar y tener integrados a los equipos.

5.2.3.4. Subcategoría comprensión crear valor. Siguiendo con el papel de los directivos, es importante que ellos comprendan su aporte a la creación de valor de cara al cliente . De esta manera en esta subcategoría, se logró identificar que en la gran mayoría de las organizaciones del estudio, clasificadas en los diferentes tipos de cultura, los directivos comprenden su papel para la creación de valor para sus clientes. Al mismo tiempo, se encontró que en algunas empresas esta comprensión trasciende al equipo directivo y se permea a todo

el personal. Una minoría compartió que sus directivos tienen una baja comprensión sobre el tema.

Tabla 31.

Ejemplos afirmaciones: comprensión crear valor

Entrevista	Tipo de cultura	Afirmación
Empresa 4	Cultura adhocrática	“... los directivos si lo tienen muy en la cabeza porque crearon esta empresa desde cero y han tenido que aventarse todo el tema de crecimiento y de que los procesos se rompan mientras que creces y volver a reestructurarlos”.
Empresa 10	Cultura clan	“Yo creo que cada vez más. Es un proceso que ha crecido en el tiempo desde hace unos tres o cuatro años para acá, porque hemos empezado a abrir mucho más la información para que la gente entienda cómo es que se crea valor”.
Empresa 3	Cultura mercado	“Si totalmente, yo diría que ellos entienden perfectamente su rol y la importancia de lo que cada uno hace para el proyecto”.

Nota: elaboración propia

La comprensión de los directivos se da por sentada en las organizaciones del estudio, sin embargo, varias manifestaron estar adelantando acciones para que la totalidad o gran parte de su equipo de trabajo también comprenda como desde su rol aporta a la creación de valor para el cliente.

5.2.3.5. Subcategoría compartir recursos. La última subcategoría de la categoría de coordinación interfuncional hace referencia a identificar si las empresas comparten los recursos entre sus áreas o equipos. Ante esta pregunta, el total de las empresas expresaron que si lo hacen y es una práctica común en sus organizaciones. Se infiere que compartir los recursos entre las áreas se da de manera más fácil por ser Pymes y tener una estructura más ligera.

Tabla 32.

Ejemplos afirmaciones: compartir recursos

Entrevista	Tipo de cultura	Afirmación
Empresa 11	Cultura adhocrática	“Nosotros trabajamos desde la holocracia, desde los diferentes roles. También depende un poco de la necesidad, o sea si necesitamos en este momento para efectos de cultura, lograr tal objetivo, me traigo a la persona que nos soporta toda la parte de analítica y no pasa nada, porque a la final necesitamos lograr eso bien en conjunto”.
Empresa 7	Cultura clan	“Si, tenemos recursos físicos, económicos, limitados y de alguna manera sabemos qué puede hacer cada uno de nuestros departamentos y cuando se necesitan que se compartan recursos físicos”.
Empresa 3	Cultura mercado	“Nosotras tenemos los mismos recursos. Por eso te digo que en las reuniones de tráfico es como armar el rompecabezas, para ver cómo hacemos para que los proyectos de cada una se logren en el tiempo. Miramos si se necesitan recursos adicionales o cómo hacemos, pero si son el mismo paquete”.

Nota: elaboración propia

5.3. Identificación relación cultura y orientación al mercado Pymes de servicios de Bogotá

Después de identificar las culturas predominantes en las Pymes de servicios de Bogotá que participaron en este estudio, se procedió a entender la relación de este tipo de cultura con las categorías que componen la orientación al mercado.

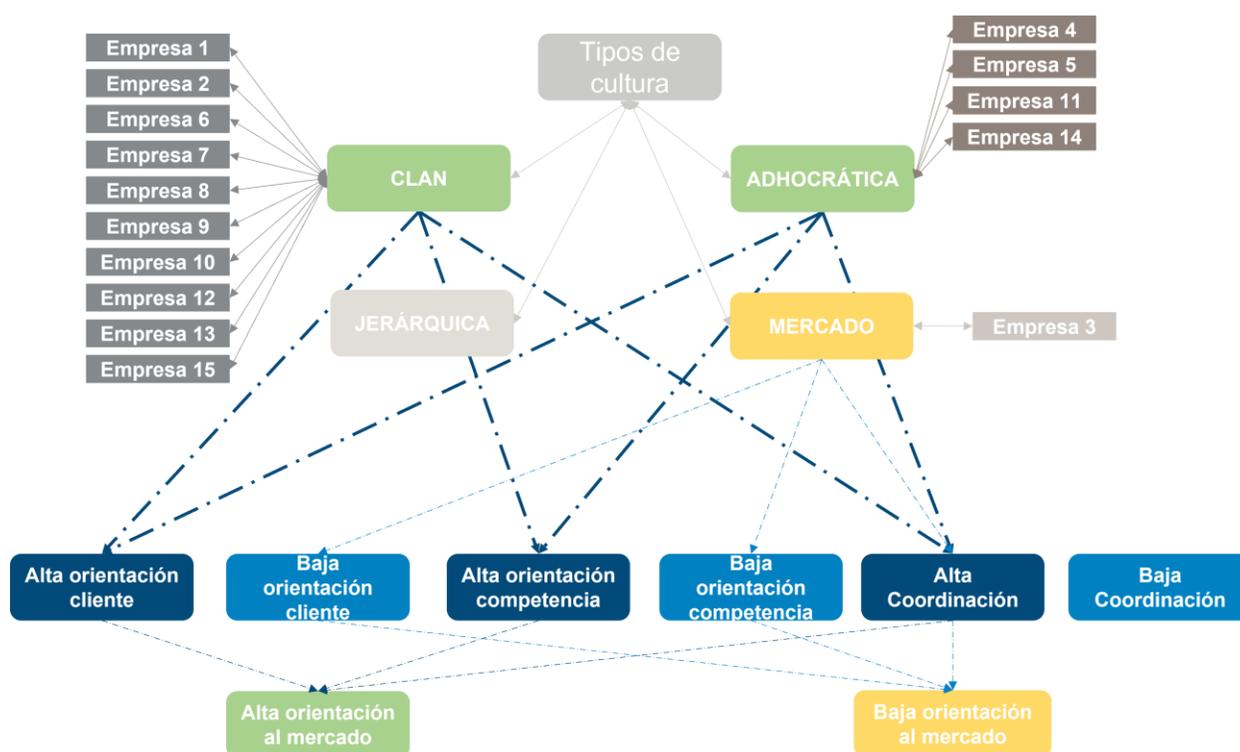
Como lo muestra la figura 2, se logró determinar que las empresas que tuvieron una alta orientación al cliente, alta orientación a la competencia y alta coordinación interfuncional, alcanzaron una alta orientación al mercado. Dentro de este grupo entraron las empresas con culturas clan y adhocrática.

Por otra parte, aquellas empresas que, aunque tuvieron una alta orientación al cliente y alta coordinación interfuncional, pero baja orientación a la competencia, su resultado fue una baja orientación al mercado. Con este tipo de características solo se identificó una empresa con cultura mercado.

En cuanto a las organizaciones con características jerárquicas, no se identificó ninguna dentro del estudio que tuviera como predominancia esta cultura.

Figura 2.

Relación cultura organizacional y orientación al mercado de empresas del estudio



Nota: elaboración propia

5.4. Crecimiento empresarial

En referencia al tema crecimiento empresarial, como parte de las entrevistas a profundidad se indagó sobre el crecimiento de cada organización, más específicamente, a las ventas o ingresos en los últimos cuatro años (2016-2019), sin tener en cuenta el 2020 por ser

un año atípico en operación, debido a la pandemia por la covid-19. Todas las empresas afirmaron haber crecido de manera constante, algunas con un año de caída, lo que permitió observar un crecimiento fluctuante pero ascendente.

Para corroborar dicha información, se verificaron los datos publicados en la herramienta electrónica de finanzas y análisis de negocios EMIS University Global, suministrada por el Colegio de Estudios Superiores en Administración, como se puede ver en la tabla 33.

Tabla 33.

Crecimiento en ingresos 2016-2019

Ítem	Tipo de Cultura	Orientación Mercado	2016	2017	2018	2019	Prom. Crecimiento
Empresa 4	Adhocrática	Alta	\$ 204	\$ 1,383	\$ 2,455	\$ 2,490	
Variación				578%	78%	1%	219%
Empresa 5	Adhocrática		\$ 1,476	\$ 1,662	\$ 1,082	\$ 2,711	
Variación				13%	-35%	151%	43%
Empresa 11	Adhocrática		\$ 4,452	\$ 3,502	\$ 4,442	\$ 4,967	
Variación				-21%	27%	12%	6%
Empresa 14	Adhocrática		Sin información				\$ 1,567
Variación		N/A	N/A	N/A	N/A		
Promedio empresas Adhocráticas							89%
Variación							
Empresa 1	Clan	Alta	\$ 1,561	\$ 3,442	\$ 3,643	\$ 6,425	
Variación				120%	6%	76%	68%
Empresa 2	Clan		\$ 1,926	\$ 2,295	\$ 1,940	\$ 2,720	
Variación				19%	-15%	40%	15%
Empresa 6	Clan		\$ 4,039	\$ 3,116	\$ 4,023	\$ 4,873	
Variación				-23%	29%	21%	9%
Empresa 7	Clan		\$ 4,099	\$ 4,389	\$ 4,791	\$ 4,755	
Variación				7%	9%	-1%	5%
Empresa 8	Clan		\$ 4,015	\$ 3,742	\$ 2,199	\$ 10,941	
Variación				-7%	-41%	398%	117%
Empresa 9	Clan		\$ 13,748	\$ 15,858	\$ 14,646	\$ 16,959	
Variación				15%	-8%	16%	8%
Empresa 10	Clan		\$ 907	\$ 723	\$ 1,929	\$ 2,178	
Variación				-20%	167%	13%	53%
Empresa 12	Clan		\$ 3,201	\$ 5,611	\$ 6,070	\$ 5,822	
Variación				75%	8%	-4%	26%
Empresa 13	Clan	\$ 1,134	\$ 1,770	\$ 1,562	\$ 1,050		

Variación			56%	-12%	-33%	4%
Empresa 15	Clan		\$ 2,562	\$ 2,641	\$ 3,271	\$ 3,950
Variación			3%	24%	21%	16%
Promedio empresas Clan						32%
Empresa 3	Mercado	Baja	\$ 3,006	\$ 3,370	\$ 1,914	\$ 2,114
Variación			12%	-43%	10%	-7%
Promedio empresas Mercado						-7%

Nota: elaboración propia

De acuerdo con la tabla anterior, se observó que, para el caso de las empresas adhocráticas, las cuales se caracterizan por tener una alta orientación al mercado, todas presentaron un crecimiento acumulado en los últimos cuatro años, alcanzando un promedio entre ellas de un 89%. No obstante, el crecimiento no se dio de manera continua y constante, sino que para varios casos tuvieron un año de dificultades que afectó su promedio.

En la misma línea las empresas con tipo de cultura clan, que también alcanzaron una alta orientación al mercado, presentaron un crecimiento acumulado de un 32% en promedio. En este resultado se observó que varias tuvieron años negativos que afectaron sus promedios.

Por su lado, la empresa con características de cultura mercado y que presentó una baja orientación al mercado, solo una en el estudio, tuvo un decrecimiento acumulado del -7%. Esta empresa no fue la excepción, también presentó variedad en su comportamiento anual, con un año muy negativo que afectó su promedio, con unos años de crecimiento no tan altos.

De esta manera, las empresas con culturas clan y adhocráticas si crecieron de manera acumulada y la empresa con cultura mercado decreció.

5.5. Contrastación de resultados y teoría

El interés de este estudio era determinar si la cultura organizacional tenía alguna relación con la orientación al mercado que podían alcanzar las Pymes de servicios de Bogotá, y a su vez, comprender si esta orientación mostraba alguna injerencia en el crecimiento de las empresas.

De esta manera, se logró evidenciar que existe una positiva relación entre el tipo de cultura organizacional y el grado de orientación que alcanza una empresa, como lo manifestaron Jaworski y Kohli y Gebhardt, entre otros autores (1993, 2006, en Jogaratnam, 2017, p. 213), así lo mostró el presente estudio en el que las empresas que coincidieron con el mismo tipo de cultura predominante tuvieron un comportamiento similar en relación con su orientación al mercado.

Así mismo, las Pymes de servicios de este estudio con predominante culturas clan y adhocrática reflejaron tener un vínculo positivo con una alta orientación al mercado, así como lo manifestó Gebhardt (2006, en Jogaratnam, 2017, p. 213).

Por su parte, el modelo de Deshpande propuso que la cultura adhocrática alcanza una mayor orientación al mercado por su sentido innovador que la lleva a explorar más su entorno, a diferencia de la clan, que se puede limitar por su sentido de lealtad y tradición (1993, en Appiah-Adu y Blankson, 1998, p. 243). Sin embargo, las empresas de este estudio que se clasificaron como culturas clan y adhocrática tuvieron un comportamiento similar entre si frente a la alta orientación al mercado. Se infiere que este resultado se presentó porque hay una mezcla de estas dos culturas, es decir, que aquellas con cultura predominantemente adhocrática tenían matices de la cultura clan y viceversa, esto se alinea con la teoría de Deshpande, quien indica que una empresa puede tener más de una cultura (1993, en Appiah-Adu y Blankson, 1998, p. 243).

Contrario a lo afirmado por Deshpande (1993, en Appiah-Adu y Blankson, 1998), quien planteo que, dentro de los tipos de culturas, la mercado es la que puede lograr la mayor orientación, los resultados de esta investigación mostraron que la única empresa con este tipo de cultura presentó una baja orientación al mercado (p. 243). De igual forma, este autor afirmó que las empresas con culturas jerárquicas son las que menor grado de orientación tienen por su nivel de burocracia y predictibilidad, lo anterior no se pudo contrastar en este estudio,

porque ninguna de las organizaciones entrevistadas presentó una predominancia hacia este tipo de cultura.

Finalmente, en cuanto a la orientación al mercado y su relación con crecimiento empresarial, Tse, Sin, Yau, Lee y Chow (2004, en Küster y Vila, 2010, p. 176) aseguraron que esta sí influye en los resultados y el crecimiento de las organizaciones. Así también lo evidenció este estudio que mostró que las empresas que tuvieron una mayor orientación al mercado, que fueron aquellas con culturas clan y adhocrática, presentaron un crecimiento acumulado entre el 2016 y 2019, a diferencia de empresa con cultura mercado que mostró baja orientación y un decrecimiento acumulado en el mismo periodo.

6. Descripción de hallazgos

Después de haber desarrollado la metodología propuesta para este estudio y analizar los resultados de tipo cualitativo, se pudo observar que el primer constructo de la investigación, la cultura organizacional, es un tema que no se puede clasificar con una única tipología, sino con una mayor inclinación hacia algún tipo de cultura, pero conservando matices o características de otras, que tienen influencia en la manera en que las organizaciones se desenvuelven y toman decisiones.

De acuerdo con la teoría de Cameron y Quinn (2006), se pudo precisar que la mayoría de las Pymes del sector servicios ubicadas en Bogotá tienen una cultura clan de manera predominante, destacándose por ser empresas que le dan relevancia a sus equipos de trabajo, a generar ambientes de colaboración, participación constante y a trabajar por tener relaciones de tipo familiar, en donde el recurso humano es un activo primordial. Algunas de las organizaciones con esta cultura tuvieron matices de culturas adhocrática, mercado o jerárquica.

Otras empresas, aunque en menor medida, se clasificaron como organizaciones de cultura adhocrática, que se destacaron por su sentido de la innovación, emprendimiento, búsqueda constante de recursos y por promover la autonomía y la libertad entre sus colaboradores. No obstante, estas organizaciones también presentaron matices de la cultura clan, resaltando la importancia de su gente como factor de éxito.

Solo se identificó una única empresa que tuvo una relación predominante con la cultura mercado, pero con matices de cultura clan, para la cual el criterio de éxito de manera contundente fue asegurar su participación en el mercado, dándole menor importancia a los asuntos relacionados con los factores humanos a diferencia de las otras empresas.

No se encontró ninguna empresa con las características de la cultura jerárquica de manera dominante, esta se presentó como un matiz secundario únicamente en tres empresas.

Como cierre de cultura organizacional, se pudo ver que las empresas Pymes del estudio se caracterizan por tener una cultura tipo clan de manera preponderante, pero con matices de otras culturas, demostrando que las empresas no pueden tener un único tipo de cultura de manera radical.

Ahora bien, una vez se entendió el tipo de cultura que tenían las empresas del estudio, se analizó si ese tipo de cultura organizacional tenía alguna relación con la orientación al mercado en cada compañía.

Para iniciar, se identificó que las empresas de tipo clan realizan acciones orientadas al cliente, lo que se reflejó en el marcado compromiso por atender las necesidades de este y por determinar su ventaja competitiva y forma de crear valor con base en las expectativas del cliente, es decir, por darle un papel protagonista, que termina siendo guía para las diferentes decisiones estratégicas de la organización.

Este tipo de empresas también se destacaron por tener una orientación a la competencia, caracterizada por el uso de métodos de recolección de información de los competidores de carácter no estructurado y por ser más adaptativa a cada organización, de acuerdo con la demanda de información de los equipos. En este aspecto, las empresas tienen una oportunidad porque al estructurar la forma y la frecuencia en la que recolectan los datos, van a mejorar la toma de decisiones estratégicas. No obstante, temas como compartir información de la competencia, responder ante la misma de manera rápida y tener un seguimiento de los directivos en sus escenarios de discusión, fueron algunas características reconocidas por las empresas tipo clan.

En cuanto a la coordinación interfuncional, se halló una debilidad contundente respecto a la visita a los clientes por parte de todos los directivos. Como se mencionó en un capítulo anterior, la visita a los clientes está enfocada en los líderes que tienen esa misión comercial,

comportamiento contrario a las características de la orientación al mercado que promueve esta construcción de relaciones por parte de todos los directivos más allá de su posición. De esta manera, las empresas con cultura clan deberían aprovechar sus valores de lealtad y confianza para propender porque sus directivos puedan acceder a espacios con clientes o tengan algún tipo de contacto con ellos, sin tener una posición comercial, con el fin de que conozcan de primera mano sus necesidades.

En concreto las empresas con cultura predominantemente clan, de acuerdo con la teoría de Narver y Slater (1990) realizan acciones orientadas al cliente, a la competencia y a la coordinación interfuncional, sin embargo, en esta última fallan en un aspecto, que las podría afectar en su orientación al mercado.

Por su parte, las empresas con cultura organizacional tipo adhocrática, se reconocieron por tener una destacada orientación al cliente al igual que las organizaciones tipo clan, además por tener una medición sistemática de la satisfacción del cliente; por incluir acciones de servicio postventa, como dar soporte y garantía y la generación constante de contenido de valor, entre otros; y también por hacer evaluaciones internas para asegurarse que los equipos están alineados para cumplir las necesidades del cliente.

En referencia a la orientación a la competencia, este tipo de empresas también demostró realizar esfuerzos enfocados en alcanzarla, diferenciándose por la recolección de información con procesos más estructurados que las de tipo clan. También se distinguieron por acciones como una rápida respuesta a las amenazas y el compartir información con todos los miembros de la organización, no limitándose al equipo directivo.

En alusión a la categoría coordinación interfuncional, este tipo de empresas adhocráticas evidenció interés por lograr una coordinación, pero presentando una única limitación que se comparte con las de tipo clan, particularmente en referencia a la visita de los

clientes que se desarrolla con equipos directivos específicos, los cuales tienen a cargo asuntos comerciales. Algunas características positivas para resaltar fueron el compartir recursos entre áreas y la integración de los equipos para satisfacer las necesidades de los clientes, así como, el entendimiento por parte de los directivos sobre cómo se crea valor para estos.

En definitiva, las empresas con cultura adhocrática ejecutan acciones orientadas al cliente, a la competencia y a la coordinación interfuncional, que de acuerdo con los aportes teóricos de Narver y Slater representa una predominante orientación al mercado.

Por último, la empresa con cultura tipo mercado y en relación con la orientación al cliente, también presentó una preeminente orientación, con comportamientos similares a las organizaciones con culturas tipo clan y adhocrática.

En referencia a la orientación a la competencia, esta empresa se caracterizó por recolectar información de sus competidores de manera no estructurada, a través del feedback de los clientes y una revisión general de las publicaciones en redes sociales, sin embargo, aseguraron no percibir una competencia directa y fuerte, llevándola a no tener una reacción rápida frente a sus amenazas, lo que hace que su orientación a la competencia sea menos evidente a la de los otros tipos de culturas del estudio.

Para la categoría de coordinación interfuncional, su inclinación es hacia efectuar acciones de coordinación, aunque también comparte la debilidad de las otras culturas, en referencia a visitar a clientes con grupos directivos específicos. Se destacó que comparten los éxitos y fracasos en toda la organización, en parte por su tamaño reducido, sin embargo, lo hacen de manera esporádica. Así las cosas, existe una oportunidad para estas empresas que ya tienen espacios para compartir información con sus equipos, pero que podrían optimizarlos al planearlos de manera periódica.

En definitiva, la compañía que se identificó con las características de la cultura mercado mostró acciones orientadas al cliente y a la coordinación interfuncional, pero pocas orientadas a la competencia, principalmente por su falta de reconocimiento de la misma y su lenta reacción ante sus amenazas, lo que la lleva a tener una limitada orientación al mercado.

En referencia a la relación entre cultura organizacional y orientación al mercado, se puede evidenciar que las empresas con cultura tipo clan y adhocrática tienen una preeminente orientación al mercado, con oportunidades de mejora en la categoría de coordinación interfuncional. Por su parte, la empresa con cultura tipo mercado tiene dificultades para alcanzar una orientación al mercado, particularmente por sus escasas actuaciones en cuanto a la competencia.

Ahora bien, en alusión al tercer constructo del estudio, el crecimiento empresarial, y luego de comprender la relación entre la cultura organizacional y la orientación al mercado, se procedió a revisar las cifras de crecimiento reportadas por cada una de las empresas de la investigación y que son visibles en la plataforma digital EMIS University.

Se pudo determinar que las empresas que reflejaron una predominante orientación al mercado también presentaron un crecimiento de sus ingresos con base en su promedio acumulado desde el año 2016 al 2019, mientras que la compañía con una limitada orientación mostró un comportamiento decreciente durante el mismo periodo.

Dando respuesta a la pregunta de investigación: ¿Cómo se relaciona la cultura organizacional con la apropiación de la orientación al mercado para el crecimiento de las Pymes de servicios en Bogotá?, se puede decir que hay relación directa entre el tipo de cultura organizacional y la adopción de la orientación al mercado como una filosofía de las empresas analizadas. Lo anterior, se ve reflejado de manera positiva en el crecimiento acumulado de los ingresos de estas, durante el periodo de 2016 al 2019.

Aunque el estudio presentó una relación directa entre cultura organizacional y orientación al mercado, en la contrastación con la teoría, se evidenció un comportamiento diferente para ciertos casos. Por un lado, los resultados de este estudio indicaron que las empresas con culturas clan y adhocrática denotan esfuerzos orientados al mercado, sin embargo, algunos autores indicaron que la cultura clan puede tender a menores acciones orientadas al mercado de acuerdo con los resultados de sus investigaciones (Appiah-Adu y Blankson, 1998, p. 243). Por otra parte, este estudio reveló que la compañía con cultura mercado tiene una escasa orientación al mercado, no obstante, en resultados de otros investigadores, se concluyó que este tipo de cultura era la que más orientación podría llegar a alcanzar (Appiah-Adu y Blankson, 1998, p. 243).

Los resultados de la cultura adhocrática si se alienaron a los presentados en estudios referenciados en este documento.

Los anteriores hallazgos refuerzan la idea de que las empresas no tienen una única cultura organizacional, sino que, por el contrario, a pesar de tener una cultura considerada como dominante, pueden tener características de otras culturas que generan influencia en el comportamiento y la toma de decisiones dentro de las empresas.

En cuanto a la relación de orientación al mercado y crecimiento empresarial, los resultados de la investigación se alinearon con los casos de estudio que se presentaron dentro del constructo teórico, los cuales sustentan que la orientación al mercado tiene una relación positiva con los resultados de las empresas; los mejores resultados se alcanzan cuando hay acciones encaminadas a la orientación al mercado (Küster y Vila, 2010, p. 176).

7. Recomendaciones para futuras investigaciones

En primer lugar, esta investigación fue una forma de seguir aportando a los diferentes estudios que han evidenciado que, el entender las características culturales que rigen a una organización, es vital para comprender si la cultura que se tiene hoy en día es la idónea para llegar a los objetivos organizacionales planteados.

Así lo demostró este estudio, el cual permitió entender como para las empresas evaluadas el alcanzar una mayor orientación al mercado, se dio gracias a la combinación de las características entre las culturas clan y adhocrática. Adicionalmente, en referencia a la cultura organizacional no se pudo hablar de un rasgo único, sino determinar que la cultura es la unión de varias propiedades que, aunque si pueden inclinar la balanza a una con mayor predominancia, tienen particularidades de otras culturas que también terminan interviniendo en la forma en la que se desenvuelven los equipos y se desarrollan estrategias.

Lo anterior es de gran importancia, ya que se debe revisar si estas culturas que se mezclan presentan cercanía o similitudes en su propósito y son una unión que puede llegar a impulsar a la organización, o si por el contrario, son culturas opuestas que arrastran de manera negativa los resultados de la misma y generan conflicto.

En segundo lugar, el estudio de la orientación al mercado y su relación con el crecimiento de las empresas permitió alinear los resultados de esta investigación a otras que también encontraron una relación positiva entre estas variables.

Frente a esto, uno de los hallazgos más relevantes fue el entender como dentro de las empresas estudiadas existe una inclinación a desarrollar de manera contundente la orientación al cliente, entregando todos los recursos y esfuerzos para su alcance. Sin embargo, se observó que las Pymes de servicios de Bogotá de la investigación, no disponen de una gran fuente de

recursos para el estudio integral de la competencia, viéndola como un elemento clave, pero no con el mismo nivel de importancia que el cliente.

De esta manera, nace la necesidad de seguir investigando el por qué de esta posición y si existe alguna relación en cuanto al tamaño de las empresas, que al ser Pymes, no las motiva el querer alcanzar una mayor posición en el mercado y confrontar al competidor, sino que su objetivo es lograr sobrevivir y crecer con el producto o servicio que tienen, viendo a la competencia como un aliado para alcanzar este propósito.

Finalmente, frente a la problemática de crecimiento de las Pymes de servicios de Bogotá, este estudio de carácter cualitativo es una base para el desarrollo de futuras investigaciones que quieran ahondar en la relación entre cultura organizacional, orientación al mercado y crecimiento a través de un estudio representativo a la población de índole cuantitativo, con el fin de determinar impactos o grados de influencia y desarrollar nuevas hipótesis al respecto.

Este estudio se desarrolló dentro del contexto de la covid-19, lo que limitó la posibilidad de hacer trabajo de campo presencial en las empresas, llevando a desarrollar las entrevistas de manera virtual. Lo anterior generó que en algunas ocasiones no se lograra observar por completo las reacciones y comunicación no verbal de los entrevistados debido a su disposición de activar o no su cámara durante las entrevistas. En cuanto a los resultados de crecimiento, a pesar de haber sido muy claros con los entrevistados sobre no incluir el periodo de pandemia dentro de sus experiencias, para varios fue imposible desligar este momento coyuntural con el desempeño y vivencias de sus organizaciones, pudiendo tener algunas afectaciones al resultado final.

8. Anexos

Anexo A.

Instrumento de referencia OCAI

1. CARACTERÍSTICAS DOMINANTES		ACTUAL
A	La organización es un lugar muy personal. Es como una familia. Las personas disfrutan de la compañía de otros.	
B	La organización es un lugar muy dinámico con características emprendedoras. A las personas les gusta tomar riesgos	
C	La organización está muy orientada a los resultados. La mayor preocupación es hacer el trabajo bien hecho. Las personas son competitivas entre sí.	
D	La organización es muy estructurada y controlada. Generalmente los procedimientos dicen a las personas qué hacer.	
TOTAL		100
2. LIDERES DE LA ORGANIZACIÓN		ACTUAL
A	El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento de facilitar, guiar y enseñar a sus miembros.	
B	El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento para apoyar la innovación, el espíritu emprendedor y la toma de riesgos.	
C	El liderazgo de la organización es generalmente usado para el asegurar el logro de los resultados	
D	El liderazgo de la organización es generalmente usado para coordinar, organizar o mejorar la eficiencia.	
TOTAL		100
3. ESTILO GERENCIAL		ACTUAL
A	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.	
B	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por el individualismo y libertad.	
C	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por la alta competencia y exigencias.	
D	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por dar seguridad de los puestos de trabajo y la estabilidad en las relaciones humanas.	
TOTAL		100
4. UNIÓN DE LA ORGANIZACIÓN		ACTUAL
A	Lo que mantiene unido a la organización es la lealtad y la confianza mutua.	
B	Lo que mantiene unido a la organización son los deseos de innovación y desarrollo. Existe un énfasis en estar al límite.	
C	Lo que mantiene unido a la organización es el cumplimiento de metas. El ganar y tener éxito son temas comunes.	
D	Lo que mantiene unido a la organización son las políticas y las reglas. Mantener a la organización en marcha es lo importante.	
TOTAL		100

5. ÉNFASIS ESTRATEGICO		ACTUAL
A	La organización enfatiza el desarrollo humano. La confianza es alta, junto con la apertura y la participación.	
B	La organización enfatiza la adquisición de nuevos recursos y desafíos. El probar nuevas cosas y la búsqueda de oportunidades son valoradas.	
C	La organización enfatiza el hacer acciones competitivas y ganar espacios en los mercados.	
D	La organización enfatiza la permanencia y la estabilidad. La eficiencia, el control y la realización correcta del trabajo son importantes.	
TOTAL		100
6. CRITERIO DE ÉXITO		ACTUAL
A	La organización define el éxito sobre la base del desarrollo de los recursos humanos, el trabajo en equipo, las relaciones personales y el reconocimiento de las personas.	
B	La organización define el éxito sobre la base de contar con un producto único o el más nuevo. Se debe ser líder en productos e innovación.	
C	La organización define el éxito sobre la participación de mercado y el desplazamiento de la competencia. El liderazgo de mercado es la clave.	
D	La organización define el éxito sobre la base de la eficiencia en el cumplimiento de sus tareas.	
TOTAL		100

Nota: Tomado de Salazar (octubre de 2008, p. 92)

Anexo B.

Instrumento de referencia escala MKTOR

Por favor, utilice la siguiente escala de respuesta y señale explícitamente el número más apropiado para cada afirmación realizada. Trate de responder a todas las cuestiones planteadas en su unidad estratégica de negocio						
En absoluto	En raras ocasiones	De vez en cuando	De forma moderada	Muchas veces	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5	6	7
ORIENTACIÓN AL CLIENTE						
1. Constantemente analizamos nuestro nivel de compromiso y orientación para servir las necesidades de los clientes. 2. Las estrategias del negocio están orientadas por nuestras creencias sobre cómo podemos crear valor para los clientes. 3. Nuestra estrategia dirigida a obtener una ventaja competitiva está basada en la comprensión de las necesidades de los clientes. 4. Los objetivos de nuestro negocio están orientados principalmente por la satisfacción de los clientes. 5. Medimos la satisfacción del cliente sistemática y frecuentemente. 6. Prestamos gran atención al servicio posterior a la venta.						
ORIENTACIÓN A LA COMPETENCIA						
7. El personal de ventas regularmente comparte información con nuestro negocio en relación a la estrategia de los competidores. 8. Respondemos rápidamente a las acciones de la competencia que suponen una amenaza para la empresa. 9. La alta dirección regularmente discute las fortalezas y estrategias de los competidores. 10. Pensamos y nos dirigimos a los clientes cuando disponemos de oportunidades para obtener una ventaja competitiva.						
COORDINACIÓN INTERFUNCIONAL						
11. Los directivos de todas las áreas funcionales regularmente visitan a nuestros clientes actuales y potenciales. 12. Nosotros amablemente informamos sobre las experiencias (éxito y fracaso) con los clientes a todas las áreas funcionales. 13. Todas las áreas funcionales están integradas y coordinadas para servir las necesidades de los mercados objetivo. 14. Todos los directivos comprenden cómo cada actividad de la empresa puede contribuir a crear valor para el cliente. 15. Compartimos recursos con otras unidades de negocio.						

Nota: Tomado de Martín (2003, p. 76).

Anexo C.

Guía de la entrevista (adaptación propia)

- Saludo
- Presentación del(os) entrevistador(es) - CESA
- Solicitar permiso para grabar la sesión (Iniciar a grabar)
- Presentación de variables del estudio (comunicación organizacional, orientación al mercado y crecimiento empresarial)
- Objetivos del espacio
- Hablar de la confidencialidad de la información
- Dinámica - Tiempo

Para iniciar proyectaremos en pantalla unas diapositivas que tienen cuatro cuadrantes con las posibles opciones de respuesta para cada pregunta sobre cultura organizacional, por favor tómelo solo como referencia. Iniciemos.

PARTE I – Cultura Organizacional

Características dominantes

¿Es un lugar familiar, personal, donde disfrutan de la compañía de los demás?

¿Lo considera un lugar activo, que impulsa el emprendimiento y la toma riesgos?

¿Se promueve la competencia entre sí y se preocupan por hacer el trabajo bien?

¿Es una empresa en donde el control de los procesos y los procedimientos son el eje central?

Unión de la organización

¿Cree que en la empresa la lealtad y confianza mutua entre todos permite esa unión?

¿Los deseos de innovación y desarrollo son los que los llevan a trabajar en unión?

¿Son el éxito, el ganar, el cumplir objetivos, lo que es común y une a la empresa?

¿Lo que mantiene unida a la organización son las políticas y las reglas?

Énfasis estratégico

¿Se enfatiza en la colaboración, el consenso y la participación?

¿La organización enfatiza en la adquisición de nuevos recursos y desafíos

¿La organización busca ser siempre competitiva y ganar mayor espacio en el mercado?

¿La organización enfatiza en la permanencia, la estabilidad, la eficiencia y el control?

Líderes de la organización

¿Los líderes son un instrumento para facilitar, guiar y enseñar a sus miembros?

¿Los líderes se caracterizan por ser los que impulsan la innovación, el emprendimiento y la toma de riesgos?

¿Cree que los líderes son los que aseguran el logro de los resultados?

¿Considera que los líderes coordinan, organizan o mejoran la eficiencia de la empresa?

Estilo gerencial

¿Se promueve la colaboración, el consenso y la participación?

¿Se puede decir que se promueve la autonomía y libertad en la empresa?

¿Se promueve la competencia y exigencia en los equipos de trabajo?

¿Buscan la estabilidad para las personas y la seguridad en sus puestos de trabajo?

Criterio de éxito

¿El éxito es el desarrollar a las personas, el trabajo en equipo, las relaciones personales y el reconocimiento de la gente?

¿El contar con un producto único o el más nuevo es lo que mide el éxito en la empresa?

¿El éxito es el lograr la participación de mercado deseada y desplazar a la competencia?

¿El cumplimiento de las tareas y la eficiencia son factores que definen el éxito en la empresa?

PARTE II- Orientación al mercado

Hemos finalizado la primera parte que correspondía a cultura organizacional, dejaremos de tener material de apoyo y pasaremos a preguntas abiertas. Esta sección hace referencia a la variable orientación al mercado.

Orientación al cliente

¿Qué acciones realizan para atender las necesidades de los clientes?

¿Cómo evalúan que se cumplan por todas las áreas?

¿En la empresa cómo creen que se crea valor para los clientes?

¿Esa forma de crear valor orientan las estrategias del negocio?

¿Cuál es su principal forma para obtener una ventaja competitiva ante su competencia?

¿Los objetivos del negocio están orientados a satisfacer a los clientes? ¿Cómo se evidencia esto?

¿De qué forman miden la satisfacción de los clientes? ¿Lo hacen de manera sistemática y frecuente?

¿Tienen servicio posterior a la venta?

Orientación a la competencia

¿Ustedes recolectan información de su competencia?

¿Cómo comparten información de la estrategia de los competidores en la empresa?

¿Cómo reacciona a las acciones de la competencia que suponen una amenaza para la empresa?

¿Existen discusiones en la alta dirección sobre las fortalezas y estrategias de los competidores? ¿Qué tan frecuente son estas discusiones?

Coordinación

interfuncional

¿Los directivos de todas las áreas visitan a los clientes actuales y potenciales? ¿Con qué periodicidad lo realizan?

¿Cómo informan sobre las experiencias (éxitos y fracasos) con los clientes a todas las áreas de la empresa? ¿Tienen alguna forma de hacerlo periódicamente?

¿Cómo se integran y coordinan las áreas? ¿Esto ayuda a satisfacer las necesidades de su mercado objetivo?

¿Cree que todos los directivos comprenden cómo cada actividad de la empresa puede contribuir a crear valor para el cliente?

En cuanto a otras unidades de negocio o áreas, ¿Cómo interactúan? ¿Comparten recursos con ellos?

PARTE II- Crecimiento empresarial

Con esta pregunta terminamos la segunda parte, pasaremos a la tercera y última parte que corresponde a crecimiento empresarial, para la cual necesitamos que se enfoque en el periodo de los años 2016 a 2019, no tenga presente 2020- 2021.

¿Cuál considera ha sido el porcentaje de crecimiento de la empresa en los últimos 5 años?

Hemos llegado al final de esta entrevista.

Agradecimiento.

(Parar la grabación).

9. Referencias

- Aboal, D., Arias-Ortiz, E., Crespi, G., Garda, P., Rasteletti, A., Rubalcaba, L., Vario, M. y Vargas, F. (2015). La innovación y la nueva economía de servicios en América Latina y el Caribe: retos e implicaciones de política. *iadb.org*.
<https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/La-innovaci%C3%B3n-y-la-nueva-econom%C3%ADa-de-servicios-en-Am%C3%A9rica-Latina-y-el-Caribe-Retos-e-implicaciones-de-pol%C3%ADtica.pdf>
- Acevedo, C., Páramo, D. y Rodríguez, G. (2018). Orientación al mercado de exportación de las PyME exportadoras del Departamento del Atlántico. *20*(34), 127-156.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6236428>
- Acosta, J. A. (2015). La innovación empresarial y la cultura organizacional. *3C Empresa*, 160-174. <https://ojs.3ciencias.com/index.php/3c-empresa/article/view/268>
<https://doi.org/10.17993/3cemp.2015.040323.160-174>
- Acosta, J. C., López, O. H., y Hernández, J. (2020). Cultura organizacional y éxito empresarial: caso SIIGO. *Dimensión empresarial*, 18.
https://www.researchgate.net/publication/344227623_CULTURA_ORGANIZACIONAL_Y_EXITO_EMPRESARIAL_CASO_SIIGO. doi:10.15665/dem.v18i3.2422
- Aguilera, A. y Virgen, V. (2014). Principales indicadores de crecimiento empresarial en las medianas y pequeñas empresas: caso Santiago de Cali- Colombia. *Revista internacional administración y finanzas*, 7(6), 27-43.
<http://www.theibfr2.com/RePEc/ibf/riafin/riaf-v7n6-2014/RIAF-V7N6-2014-3.pdf>
- Aguilera, A., Virgen, V., y Riascos, S. C. (septiembre de 2017). Percepción de los empresarios con respecto al cumplimiento de criterios para implantar estrategias basadas en recursos orientadas al crecimiento empresarial en las Pymes de santiago de cali -

colombia. *Revista de la facultad de ciencias económicas y administrativas*, 18(1), 55-67.

<https://revistas.udenar.edu.co/index.php/rtend/article/view/3153> .

<https://doi.org/10.22267/rtend.171801.64>

Albaz, A., Dondi, M., Rida, T., y Schubert, J. (2 de Julio de 2020). Unlocking growth in small and medium-size enterprises. *Mckinsey.com*. <https://www.mckinsey.com/industries/public-and-social-sector/our-insights/unlocking-growth-in-small-and-medium-size-enterprises#>

Alvarado, K. M., y Pumisacho, V. H. (enero de 2015). Impacto de la cultura organizacional sobre la innovación de las pymes: un estudio empírico en el Distrito Metropolitano de Quito. *Sotavento M.B.A*, 26-33.

<https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/sotavento/article/view/4491/5157>.

doi:10.18601/01233734.n25.04

Appiah-Adu, K. y Blankson, C. (1998). Business strategy, organizational culture and market orientation. *Thunderbird international business review*, 40(3), 235-256.

https://www.researchgate.net/publication/229968647_Business_strategy_organizational_culture_and_market_orientation doi:10.1002/tie.4270400304

Aragón, A., Rubio, A., Serna, A., y Chablé, J. (2010). Estrategia y competitividad empresarial: un estudio en las mipymes de tabasco. *Investigación y ciencia*, 18(47), 4-12.

https://www.researchgate.net/profile/Antonio-Sanchez-10/publication/45404369_Estrategia_y_competitividad_empresarial_Un_estudio_en_las_MiPymes_de_Tabasco/links/543d20300cf2c432f74250c7/Estrategia-y-competitividad-empresarial-Un-estudio-en-las-MiPymes-de-Tabasco.pdf

Asociación bancaria y de entidades financieras de Colombia. (14 de noviembre de 2017). *El sector servicios: ¿vamos por buen camino?.* *Asobancaria.com*.

<https://www.asobancaria.com/wp-content/uploads/2018/02/1115.pdf>

- Asociación Nacional de Instituciones Financieras. (2019). La gran encuesta PyME lectura regional. *Ccb.org.co*. <https://bibliotecadigital.ccb.org.co/handle/11520/24066>
- Bennett, T. (26 de enero de 2015). Cultural Studies and the Culture Concept. *Cultural studies*, 29(4), 546-568.
<https://www.tandfonline.com/doi/citedby/10.1080/09502386.2014.1000605?scroll=top&eedAccess=true>. <https://doi.org/10.1080/09502386.2014.1000605>
- Betancur, L. H. (octubre de 2015). Examinar la orientación al mercado en las empresas del software en Medellín y los efectos en los resultados empresariales : caso Intersoftware. [tesis de maestría, universidad EAFIT]. *Repositorio insitucional universidad EAFIT*.
<https://repository.eafit.edu.co/xmlui/handle/10784/8018>
- Biege, S., Lay, G., Zanker, C. y Schmall, T. (2013). Challenges of measuring service productivity in innovative, knowledge-intensive business services. *The service industries journal*, 33(3-4), 378–391.
<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/02642069.2013.747514>
doi:10.1080/02642069.2013.747514
- Blázquez, F., Dorta, J. A., y Verona, M. C. (2006). Concepto, perspectivas y medida del crecimiento empresarial. *Cuadernos de administración*, 19(31), 165-195.
<https://www.redalyc.org/pdf/205/20503107.pdf>
- Bohórquez, P. y Cendales, J. (octubre de 2014). Análisis de la cultura organizacional en pymes: un entendimiento de sus motivaciones para la implementación de SGA. *Unam.mx*. <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xix/docs/1.03.pdf>
- Calderón, G. y Serna, H. (2009). Relaciones entre recursos humanos y cultura organizacional. Un estudio empírico. *Acta colombiana de psicología*, 12(2), 97-114.
<https://www.redalyc.org/pdf/798/79815640010.pdf>

- Calderón, G., Álvarez, C. y Naranjo, J. (2009). Orientación estratégica y recursos competitivos: un estudio en grandes empresas industriales de Colombia. *Revista cuadernos de administración*, 22(38), 49-72. <http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v22n38/v22n38a04.pdf>
- Calle, J. S., y Montoya, I. A. (2019). Conceptualización del rol de la orientación al mercado en comercializadoras de químicos en la ciudad de Medellín. *Ingeniare*, 27(1), 8-21. <https://www.scielo.cl/pdf/ingeniare/v27n1/0718-3305-ingeniare-27-01-00008.pdf>. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-33052019000100008>
- Cámara de comercio de Bogotá. (11 de marzo de 2021). Bogotá - Cundinamarca es la región con mayor participación en el PIB nacional. Ccb.org.co. <https://www.ccb.org.co/observatorio/Analisis-Economico/Analisis-Economico/Crecimiento-economico/Crecimiento-economico/Bogota-Cundinamarca-es-la-region-que-mas-aporta-al-PIB-nacional>
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2019). Balance de la economía de la región Bogotá-Cundinamarca 2019. Ccb.org.co. <https://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/25364/21%2004%202020%20Balance%20Economia%2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Cantillo, J. (2013). Incidencia de la cultura organizacional en el desempeño. *Económicas CUC*, 34(1), 131-152. <http://repositorio.cuc.edu.co/handle/11323/2580>
- Caro, J. (2016). Financiación de la innovación tecnológica en el sector servicios en Colombia. *Económicas CUC*, 37(2), 89-114. <https://revistascientificas.cuc.edu.co/economicascuc/article/view/1147> doi.org/10.17981/econcuc.37.2.2016.05
- Castiblanco, S., Castro, O. y Gómez, A. (2017). El sector servicios en Colombia: una exploración de la relación entre innovación e internacionalización. *Dimensión*

Empresarial, 15(2), 117-140. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6090451>

DOI: <http://dx.doi.org/10.15665/rde.v15i2.927>

Chaudhry, A., Yuan, L., Hu, J. y Cook, R. (2016). What matters more? The impact of industry and organizational factors on organizational culture. *Management decision*, 54(3), 570-588. https://www.researchgate.net/publication/301237566_What_matters_more_The_impact_of_industry_and_organizational_factors_on_organizational_culture doi: <https://doi.org/10.1108/MD-05-2015-0192>

Clavijo, S. (31 de enero de 2019). Indicador Pyme Anif (IPA): resultados del II semestre de 2018. *Larepublica.co*. <https://www.larepublica.co/analisis/sergio-clavijo-500041/indicador-pyme-anif-ipa-resultados-del-ii-semester-de-2018-2822385>

Cooper, D., Peake, W. y Watson, W. (2016). Seizing opportunities: the moderating role of managerial characteristics on the relationship between opportunity-seeking and innovation efficacy in small businesses. *Journal of small business management*, 54(4), 1038–1058. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/jsbm.12228> doi:doi: 10.1111/jsbm.12228

Buckely, P. y Majumdar, R. (12 de julio de 2018). The services powerhouse: Increasingly vital to world economic growth. *Deloitte.com*. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/economy/issues-by-the-numbers/trade-in-services-economy-growth.html>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (13 de febrero de 2020). Encuesta mensual de servicios (EMS) diciembre 2019. *Dane.gov.co*. https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ems/bol_ems_diciembre_19.pdf

Didier, N., y Luna, J. (2017). ¿Dónde estamos? La cultura laboral chilena desde Hofstede.

Revista colombiana de psicología, 26(2), 295-311.

<https://www.redalyc.org/pdf/804/80454275008.pdf>

Ding, M., Wu, K. y Liu, S. (2008). Determinants of B2C ec success on market performance of different sizes of firms in Taiwan´s e-brokerage sector. *Journal of small business strategy*, 19(2), 17-36. <https://libjournals.mtsu.edu/index.php/jsbs/article/view/104/0>

Driscoll, C. (enero de 2017). The Evolutionary Culture Concepts. *Philosophy of science*, 84(1), 35-55. <https://www.journals.uchicago.edu/doi/pdf/10.1086/688934>.

<https://doi.org/10.1086/688934>

Easterby-Smith, M., Golden-Biddle, K., y Locke, K. (2008). Working with pluralism determining quality in qualitative research. *Organizational research methods*, 11(3), 419-429.

https://www.researchgate.net/publication/247720850_Working_With_Pluralism.

doi:10.1177/1094428108315858

Economía aplicada.co. (27 de marzo de 2019). 2019 ¿Cuántas empresas hay en

Colombia?. <http://www.economiaaplicada.co/index.php/10-noticias/1493-2019-cuantas-empresas-hay-en-colombia>

El Heraldo.co. (15 de octubre de 2017). “En Colombia, el 30% de las pymes no sobreviven

antes de los cinco años”: Confecámaras. <https://www.elheraldo.co/economia/en-colombia-el-30-de-las-pymes-no-sobreviven-antes-de-los-cinco-anos-confecamaras-412471>

Esteban, N. (2018). Tipos de investigación. *Universidad santo domingo de Guzmán*, 4.

<http://repositorio.usdg.edu.pe/bitstream/USDG/34/1/Tipos-de-Investigacion.pdf>

- Fiori, A. (2020). On firm size distribution: statistical models, mechanisms and empirical evidence. *Statistical methods & applications*, 29(3), 447–482. <https://eds-a-ebSCOhost-com.cvirtual.cesa.edu.co/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=2ea3ea1b-cd78-46a0-9c90-c9c035cbabca%40sessionmgr102> doi:<https://doi.org/10.1007/s10260-019-00485-7>
- Franco, J. G., Restrepo, J. C., y Sanchez, J. C. (2014). La gestión del mercadeo: un aporte a la competitividad de las empresas del sector servicios en Medellín. *Pensamiento y gestión*(37), 150-174. http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1657-62762014000200007&script=sci_abstract&tlng=es.
- Franco, M. y Urbano, D (2019). Caracterización de las pymes colombianas y de sus fundadores: un análisis desde dos regiones del país. *Estudios gerenciales*, 35(150), 81-91. https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/2968/3625 . <https://doi.org/10.18046/j.estger.2019.150.2968>
- Gálvez, E., y García, D. (2011). Cultura organizacional y rendimiento de las pymes de alta y mediana tecnología. Estudio empírico en Cali- Colombia. *Cuadernos de administración*, 24(42), 125-145. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/205/20520042006.pdf>
- Ganon, M., Donegan, J., y Rotondo, G. (2017). Embedding values in corporate culture: applying Schein's organizational theory to lehman brothers. *International journal of business & applied sciences*, 6 (1), 20-33. https://ijbas.com/wp-content/uploads/2018/08/Vol6No1Paper-2_Ganon-et-al..pdf
- García, O., Quintero, J., y Arias, J. (2014). Capacidades de innovación, desempeño innovador y desempeño organizacional en empresas del sector servicios. *Cuadernos de administración*, 27(49), 87-108. <http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v27n49/v27n49a05.pdf>.
doi:10.11144/Javeriana.cao27-49.cidi

- Ge, C., Zhang, S. y Wang, B. (2020). Modeling the joint distribution of firm size and firm age based on grouped data. *Plos One*, 15(17), 1-19.
https://www.researchgate.net/publication/342970247_Modeling_the_joint_distribution_of_firm_size_and_firm_age_based_on_grouped_data doi:10.1371/journal.pone.023528
- González, D. L., y Rodenes, M. (2008). La influencia del capital relacional, innovación tecnológica y orientación al mercado sobre resultados de alta tecnología. Un modelo conceptual. *Pensamiento y Gestión*(25), 113-138.
<http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n25/n25a07.pdf>
- Hernández, C. y Carpio, N. (2019). Introducción a los tipos de muestreo. *Alerta*, 2(1), 75-79.
<https://www.camjol.info/index.php/alerta/article/view/7535>
 doi:https://doi.org/10.5377/alerta.v2i1.7535
- Ibáñez, J. (octubre de 2002). Sobre la metodología cualitativa. *Revista española de salud pública*, 76(5), 373-380. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=287063>.
- Jogarathnam, G. (2017). How organizational culture influences market orientation and business performance in the restaurant industry. *Journal of hospitality and tourism management*, 31, 211-219.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1447677016301322?via%3Dihub>.
<https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2017.03.002>
- Joseph, J., y Wilson, A. (octubre de 2017). The growth of the firm: an attention-based view. *Strategic management journal*, 39(6), 1779-1800.
https://www.researchgate.net/publication/320166896_The_Growth_of_The_Firm_An_Attention-Based_View. <https://doi.org/10.1002/smj.2715>.
- Kasim, A., Ekinci, Y., Altinay, L., y Hussain, K. (5 de marzo de 2018). Impact of market orientation, organizational learning and market conditions on small and medium-size

- hospitality enterprises. *Journal of hospitality marketing & management*, 27(7), 855–875.
<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/19368623.2018.1438955>.
 doi:<https://doi.org/10.1080/19368623.2018.1438955>
- Kenessey, Z. (1987). The primary, secondary, tertiary and quaternary sectors of the economy. (W. Blackwell, Ed.) *The review of income and wealth*, 33(4), 359-385.
<http://www.roiw.org/1987/359.pdf> doi:10.1111/j.1475-4991.1987.tb00680.x
- Khoase, R., Derera, E., McArthur, B., y Ndayizigamiye, P. (junio de 2020). Barriers to start-up and sustainable growth of SMMEs: a comparative study between South Africa and Lesotho. *African journal of business and economic research (AJBER)*, 15(2), 135-155.
https://www.researchgate.net/publication/342858605_Barriers_to_start-up_and_sustainable_growth_of_SMMEs_a_comparative_study_between_South_Africa_and_Lesotho. <https://doi.org/10.31920/1750-4562/2020/v15n2a7>
- Kohli, A., Jaworski, B., y Kumar, A. (1993). MARKOR: A Measure of Market Orientation. *Journal of marketing research*, 30(4), 467-477. <https://www.jstor.org/stable/3172691>.
<https://doi.org/10.2307/3172691>.
- Kuada, J., y Buatsi, S. (2005). Market orientation and management practices in Ghanaian firms: revisiting the Jaworski and Kohli framework. *Journal of international marketing*, 13(1), 58–88.
https://www.researchgate.net/publication/247837350_Market_Orientation_and_Management_Practices_in_Ghanaian_Firms_Revisiting_the_Jaworski_and_Kohli_Framework.
<https://doi.org/10.1509/jimk.13.1.58.58539>
- Küster, I., y Vila, N. (2010). La orientación al mercado y el marketing relacional: efectos en la innovación y el éxito del textil español. *Ensayos de economía*, 20(36), 165-200.
<https://revistas.unal.edu.co/index.php/ede/article/view/27874/28102>

- Lanka, E., Lanka, S., Rostron, A., y Singh, P. (enero 2021). Why we need qualitative research in management studies. *Revista de administração contemporânea*, 25(2), 1-7.
https://www.researchgate.net/publication/348117706_Why_We_Need_Qualitative_Research_in_Management_Studies. doi:10.1590/1982-7849rac2021200297
- Ližbetinová, L., Lorincová, S., y Caha, Z. (2016). The application of the organizational culture assessment instrument (OCAI) to logistics enterprises. *Naše mor*(63), 170-176.
<https://www.proquest.com/openview/c59e411847481e05be5a2e7dba796953/1.pdf?pq-origsite=gscholar&cbl=54217>. <https://doi.org/10.17818/NM/2016/SI17>
- Martín, J. (2003). Orientación al mercado y proceso de internacionalización de las empresas. [tesis doctoral, universidad de Málaga]. *Repositorio Uma*.
<http://www.biblioteca.uma.es/bbl/doc/tesisuma/1669952x.pdf>
- Medina, J. (2019). Prospectiva de las políticas gubernamentales del modelo de financiación en el crecimiento de las pymes en Colombia. *Contexto*, 8, 18-34.
<https://revistas.ugca.edu.co/index.php/contexto/article/view/980>
doi:10.18634/ctxj.8v.0i.980
- Mejía, J. (2013). Problemas del conocimiento en ciencias humanas. La cuestión del método y el proyecto de investigación cualitativa. *Investigación educativa*, 17(2), 27-47.
<https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/educa/article/view/8205>
- Melgarejo, Z., Ciro, D., y Simón, K. (2019). Determinantes clave en el debate teórico sobre crecimiento empresarial. *Criterio libre*, 17(31), 273-296.
https://www.researchgate.net/publication/340426122_Determinantes_clave_en_el_debate_teorico_sobre_crecimiento_empresarial. doi:10.18041/1900-0642/criteriolibre.2019v18n31.6142

Mena, D. (2019). La cultura organizacional, elementos generales, mediaciones e impacto en el desarrollo integral de las instituciones. *Pensamiento y gestión*(46), 11-47.

<http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n46/2145-941X-pege-46-11.pdf>.

<http://dx.doi.org/10.14482/pege.46.1203>

Mendieta, G. (2015). Informantes y muestreo en investigación cualitativa. *Investigaciones Andina*, 17(30), 1148-1150. <https://www.redalyc.org/pdf/2390/239035878001.pdf>

Mihailović, B. (2017). Marketing services the hotel and restaurant. *Ekonomika*, 63(1), 19-30.

<https://www.ekonomika.org.rs/en/PDF/ekonomika/2017/clanci17-1/2.pdf>

doi:10.5937/ekonomika1701019

Ministerio del trabajo. (26 de septiembre de 2019). “MiPymes representan más de 90% del sector productivo nacional y generan el 80% del empleo en Colombia”: ministra Alicia Arango. *Mintrabajo.gov.co*. <https://www.mintrabajo.gov.co/prensa/comunicados/2019/septiembre/mipymes-representan-mas-de-90-del-sector-productivo-nacional-y-generan-el-80-del-empleo-en-colombia-ministra-alicia-arango>

Montaño, W., Bermudez, J., Valencia, A. y Rico, J. (2018). Estrategias de orientación al mercado en el sector empresarial de la ciudad de Medellín. *Desarrollos en investigación para la competitividad empresarial y de negocios* (pp. 35-49). Sello editorial universitario Americana. <https://americana.edu.co/medellin/wp-content/uploads/2020/09/Desarrollos-en-investigaci%C3%B3n-para-la-competitividad-empresarial-y-de-negocios.pdf#page=35>

Mosquera, F., Rojas, S., y Robayo, O. (2017). Orientación al mercado en las pequeñas empresas del sector calzado en cuero de la ciudad de Bogotá. *Investigación administrativa*, 46(120), 1-18.

<https://www.redalyc.org/jatsRepo/4560/456052444003/456052444003.pdf>

- Mulyana, M., Sutapa, S., y Wasitowati, W. (2020). Product innovation agility on business performance: the role of market and learning orientation. *Contaduría y administración*, 65(4), 1-23.
https://www.researchgate.net/publication/346200041_Product_innovation_agility_on_business_performance_The_role_of_market_and_learning_orientation.
<http://dx.doi.org/10.22201/fca.24488410e.2020.2367>.
- Nazir, N., y Lone, M. (2008). Validation of denison's model of organisational culture and effectiveness in the indian context. *Vision*, 12(1), 49-58.
<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/097226290801200107>.
<https://doi.org/10.1177/097226290801200107>
- Odoom, R., Mensah, P. y Asamoah, G. (2017). Branding efforts and SME performance – an empirical investigation of variations across firm sizes and business sectors. *Journal of research in marketing and entrepreneurship*, 19(1), 59-76.
https://www.researchgate.net/publication/318069859_Branding_efforts_and_SME_performance_-_an_empirical_investigation_of_variations_across_firm_sizes_and_business_sectors
doi:10.1108/JRME-06-2016-0017
- Ojeda, J., Méndez, S., y Hernández, R. (2016). El liderazgo y su relación con el modelo de Vvalores en competencia. *Telos*, 18(1), 17-38.
<http://ojs.urbe.edu/index.php/telos/article/view/777/704>
- Orueta, I. (s.f.). Importancia económica de las Pymes en las economías Iberoamericanas. *iimv.org*.
<https://www.iimv.org/iimv-wp-1-0/resources/uploads/2017/03/CAPITULO-1.pdf>

- Pantoja-Kauffmann, G. (2019). Gestión del talento humano en micro, pequeñas y medianas empresas de servicios en Colombia: aproximaciones a un modelo de diagnóstico organizacional. *Revista Escuela de Administración de Negocios* (87), 13-26.
<https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/2441/1986>
<https://doi.org/10.21158/01208160.n87.2019.2441>
- Papadimitriou, A., y Kargas, A. (26 de mayo de 2012). The relationship between organizational culture and market orientation in the Greek telecommunication companies. *Netnomics*, 1-23. <https://link.springer.com/article/10.1007/s11066-012-9066-0>.
doi:DOI:10.1007/s11066-012-9066-0
- Pathiranage, Y., Jayatilake, L., y Abeysekera, R. (9 de septiembre de 2020). A literature review on organizational culture towards corporate performance. *International journal of management, accounting and economics*, 7(9), 552-544.
https://www.researchgate.net/publication/344667769_A_Literature_Review_on_Organizational_Culture_towards_Corporate_Performance
- Pett, T., Francis, J., y Wolff, J. (2019). The interplay of strategic orientations and their influence on SME performance. *Journal of small business strategy*, 29, 46-59.
<https://libjournals.mtsu.edu/index.php/jsbs/article/view/1284/1133>
- O'Neill, A. (31 de marzo de 2021). Share of economic sectors in the gross domestic product (GDP) of selected global regions in 2019. *Statista.com*.
<https://www.statista.com/statistics/256580/share-of-economic-sectors-in-the-gross-domestic-product-by-global-regions/>
- Quecedo, R., y Castaño, C. (2002). Introducción a la metodología de investigación cualitativa. *Revista de Psicodidáctica*(14), 5-39. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=17501402>

Robles, B. (2011). La entrevista en profundidad: una técnica útil dentro del campo antropofísico. *Revista cuicuilco*, 18(52), 39-49.

http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-16592011000300004

Roersen, M., Kraaijenbrink, J., y Groen, A. (2013). Marketing ignorance and the validity of Narver and Slater's MKTOR scale in high-tech russian firms. *Journal of product innovation management*, 30(3), 545–559.

<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/jpim.12003>.

<https://doi.org/10.1111/jpim.12003>.

Ruiz, Y., y Naranjo, J. (2012). La investigación sobre cultura organizacional en Colombia: una mirada desde la difusión de revistas científica. *Diversitas, perspectivas en psicología*, 8(2), 285-307. <https://www.redalyc.org/pdf/679/67925837006.pdf>

Salazar, A. (octubre de 2008). Estudio de la cultura organizacional, según Camerón y Quinn: Caso de una empresa del sector asegurador venezolano. [Tesis de pregrado, Universidad Católica Andrés Bello]. Obtenido de Universidad Católica Andrés Bello. Repositorio institucional UCAB.

<http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAR5070.pdf>

Šályová, S., Petrovičová, J., Nedelová, G., y Ďaďo, J. (2015). Effect of Marketing Orientation on Business Performance: A Study from Slovak Foodstuff Industry. (E. B.V., Ed.) *Procedia economics and finance*, 34, 622 – 629.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212567115016779>.

doi:10.1016/S2212-5671(15)01677-9

Sampaio, C., Hernández, J., y Rodrigues, R. (2019). Assessing the relationship between market orientation and business performance in the hotel industry mediating role of service quality. *Journal of knowledge management*, 23(4), 644-663.

<https://www.proquest.com/docview/2227340971>. <https://doi.org/10.1108/JKM-08-2017-0363>

Sánchez, J., Alonso, E., y Palaci, F. (1999). El concepto de cultura organizacional, sus fundamentos teóricos e investigación en España. *Psicología general y aplicada*, 52, 287-299. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2498352>

Schafran, A., McDonald, C., Lopez, E., Akyelken, N. y Acuto, M. (2018). Replacing the services sector and three-sector theory: urbanization and control as economic sectors. *Regional studies*, 52(3), 1-12. [\(PDF\) Replacing the Services Sector and Three-Sector Theory: Urbanization and Control as Economic Sectors \(researchgate.net\)](#)
doi:10.1080/00343404.2018.1464136

Schenke, E., y Pérez, M. (2018). Un abordaje teórico de la investigación cualitativa como enfoque metodológico. *Acta geográfica*, 12(30), 227-233.
<https://revista.ufr.br/actageo/article/view/5201>.
<http://dx.doi.org/10.5654/acta.v12i30.5201>

Semiz, B. (2016). Comparison of stratified sampling and quota sampling In terms os population mean. *En Proceedings of the 7th MAC 2016* (pp. 98-103). Czech Technical University in Prague.
https://books.google.com.co/books?id=dQA4DAAAQBAJ&printsec=frontcover&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

Servicio Nacional de Aprendizaje. (enero de 2006). Caracterización del Mercadeo en Colombia. *Sena.edu.co*. <https://hdl.handle.net/11404/2122>

Sharma, R., y Kharub, M. (2017). Comparative analyses of competitive advantage using Porter diamond model (the case of MSMEs in Himachal Pradesh). *Competitiveness review*, 27(2), 132-160.

<https://www.researchgate.net/publication/313573949> Comparative analyses of competitive advantage using Porter diamond model the case of MSMEs in Himachal Pradesh. <https://doi.org/10.1108/CR-02-2016-0007>.

Solarte, C. M., Solarte, M. L., y Barahona, J. F. (2020). Organizational culture and innovation in the market orientation of family companies of Pasto (Colombia). *Contaduría y administración*, 65(1), 1-23. <http://www.scielo.org.mx/pdf/cya/v65n1/0186-1042-cya-65-01-e149-en.pdf>. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2019.1725>

Toca, C., y Carillo, J. (2009). Asuntos teóricos y metodológicos de la cultura organizacional. *Civilizar*, 9(17), 117-135.
<https://revistas.usergioarboleda.edu.co/index.php/ccsh/article/view/711/594>.
<https://doi.org/10.22518/16578953.711>

Tohmo, T., & Storhammar, E. (septiembre de 2019). Innovations and growth: evidence from finnish SMEs. *Journal of enterprising culture*, 27(3), 229-257.
<https://www.worldscientific.com/doi/10.1142/S0218495819500092>.
<https://doi.org/10.1142/S0218495819500092>

Toms, S., y Wilson, J. (junio de 2014). Chandler and the theory of the Firm. *Handbook on the economics and theory of the Firm*, 1- 11.
https://privpapers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2457006.
<http://dx.doi.org/10.4337/9781781002407.00033>

Torres, P. y Melamed, E. (2016). Fundamentos teóricos de la cultura desde la óptica de las organizaciones. *Desarrollo gerencial*, 8(1), 143-164.
<https://www.researchgate.net/publication/319621217> Fundamentos teoricos de la cultura desde la optica de las organizaciones doi:10.17081/dege.8.1.1411

- Ulloa , N. (2019). Cultura organizacional ¿un paradigma social? *Comhumanitas*, 10(2), 150-173. <https://www.comhumanitas.org/index.php/comhumanitas/article/view/201/194>.
<https://doi.org/10.31207/rch.v10i2.201>
- Vehapi, S., y Milanović, M. (abril de 2017). The effect of market orientation on business performance of serbian organic producers. *Economics of agriculture*, 64(4), 1651-1668.
<http://www.ea.bg.ac.rs/index.php/EA/article/view/57/52>. doi:10.5937/ekopolj1704651v
- Vesga, J., García, M., Forero , C., Aguilar , M., Ángel , J., Quiroz , E., . . . Gómez, M. (2020). Aspectos de la cultura organizacional y su relación con la disposición al cambio organizacional. *Suma psicológica*, 27(1), 52-61.
<http://www.scielo.org.co/pdf/sumps/v27n1/0121-4381-sumps-27-01-52.pdf>
<https://doi.org/10.14349/sumapsi.2020.v27.n1.7>
- Villamarín, M., Tejera, E., y Ramos, V. (2019). La cultura organizacional actual y deseada y su relación con la cultura de aprendizaje: aplicación del modelo de valores competitivos de Quinn. *Espacios*, 40(42), 19-30.
<http://es.revistaespacios.com/a19v40n42/a19v40n42p19.pdf>
- Vincent, O. y Yusuff, K. (invierno de 2020). Role of industry context in the firm environmental-financial performance link: evidence from the extractive sector. *The journal of developing areas*, 54(1), 135-148.
https://www.researchgate.net/publication/333787324_Role_of_Industry_Context_in_The_Firm_Environmental-Financial_Performance_Link_Evidence_from_the_Extractive_Sector
doi:10.1353/jda.2020.0009
- Wach, K. (2020). A typology of small business growth modelling: a critical literature review. *Entrepreneurial business and economics review*, 8(1), 159-184.

https://www.researchgate.net/publication/340973119_A_Typology_of_Small_Business_Growth_Modelling_A_Critical_Literature_Review . doi:10.15678/EBER.2020.080109

Williams, M., y Moser, T. (2019). The art of coding and thematic exploration in qualitative research. *International management review*, 15(1), 45-55.

<http://www.imrjournal.org/uploads/1/4/2/8/14286482/imr-v15n1art4.pdf>