



UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE INGENIERÍAS
MAESTRÍA EN INGENIERÍA

**EXAMINAR LA ORIENTACIÓN AL MERCADO EN LAS EMPRESAS DEL
SOFTWARE EN MEDELLÍN Y LOS EFECTOS EN LOS RESULTADOS
EMPRESARIALES. CASO INTERSOFTWARE
ANÁLISIS DE RESULTADOS, ENCUESTA 2015**

Autor: Luis Henry Betancur Zuluaga

Medellín, Octubre 2015



UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE INGENIERÍAS
MAESTRÍA EN INGENIERÍA

**EXAMINAR LA ORIENTACIÓN AL MERCADO EN LAS EMPRESAS DEL
SOFTWARE EN MEDELLÍN Y LOS EFECTOS EN LOS RESULTADOS
EMPRESARIALES. CASO INTERSOFTWARE
ANÁLISIS DE RESULTADOS, ENCUESTA 2015**

**Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al título de: Magister
en Ingeniería**

Autor: Luis Henry Betancur Zuluaga

**Asesor: Rafael David Rincón Bermúdez
Master en Ciencias - Especialidad en Sistemas y Calidad**

Medellín, Octubre 2015

Aceptación del Asesor

Por la presente hago constar que he leído el proyecto de Trabajo de Grado, presentado por el ciudadano Luis Henry Betancur Zuluaga, para optar al Grado de título de Magister en Ingeniería Mención _____, considero que dicho Trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte de la Comisión Evaluadora del Trabajo de Grado que se designe.

En la ciudad de _____, a los ____ del mes _____ de ____.

Firma

Nombre y apellido

C.C

Contenido

	Pág.
Introducción	14
Capítulo 1 Planteamiento del Problema	18
Capítulo 2 Justificación	22
Marco Referencial	22
Qué se entiende por orientación estratégica al mercado	22
Componentes de la Orientación al mercado	35
La Orientación al cliente	37
La Orientación a la competencia	37
La Coordinación interfuncional	37
Investigaciones centradas en orientación al mercado en la industria del software	41
Características de las PYMES del software en Antioquia y Colombia	44
Capacidades Empresariales	50
Capítulo 3 Objetivos del proyecto	52
Objetivo general	52
Objetivo específicos	52
Capítulo 4 Metodología	53
Características de la encuesta	53
Limitaciones de la investigación	56

Capítulo 5 Resultados/Productos	57
Bloque 1: Caracterización de la encuesta	57
Caracterización de las empresas	59
Datos de la empresa y datos del propietario	60
Bloque 2: Recolección de información sobre el mercado en las empresas del software	64
Bloque 3: Gestión de la dispersión de la información en su empresa del software	66
Bloque 4: Respuesta de la empresa a las informaciones que le llega	67
Bloque 5: Capacidad de respuesta de la empresa	68
Bloque 6: Evolución del negocio en los 3 últimos años	70
Bloque 7: Planeación estratégica	72
Capítulo 6 Conclusiones	74
Capítulo 7 Recomendaciones	77
Capítulo 8 Cronograma	79
Referencias	80
Anexos	93

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1. Modelo de orientación al mercado	32
Figura 2. Modelo de orientación al mercado	36
Figura 3. Variables situacionales	39
<i>Figura 4.</i> El ecosistema digital y los cuatro componentes del Plan Vive Digital	45
Figura 5. Posición de los planes PCTI ETIC y PEMyV TI en la cadena de valor entre la generación de conocimiento y explotación en el mercado	49
Figura 6. Representación gráfica de las fases y objetivos del trabajo de investigación	55
Figura 7. Gráfica 1. Tamaño de la empresa	59

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1. La orientación al marketing y orientación al mercado	28
Tabla 2. Escala de orientación al mercado MARKOR	29
Tabla 3. Escala de orientación al mercado de MKTOR	30
Tabla 4. Mapa empresarial sector software y servicios en Colombia	51
Tabla 5. Bloque 1. Tamaño de la empresa	59
Tabla 6. Bloque 1. Experiencia de los gerentes y directivos y tamaño de la empresa	60
Tabla 7. Bloque 1. Tamaño de la empresa y género de gerentes y directivos propietario	61
Tabla 8. Bloque 1. Tamaño de la empresa y edad del propietario	61
Tabla 9. Bloque 1. Tamaño de la empresa y nivel medio de ocupación anual de la capacidad instalada	62
Tabla 10. Bloque 1. Tamaño de la empresa y nivel de estudios completado	62
Tabla 11. Bloque 1. Tamaño de la empresa y número de sedes	63
Tabla 12. Bloque 2. Como las empresas del software recogen la información del mercado	64
Tabla 13. Bloque 3. Gestión de la dispersión de la información en las empresas del software	66
Tabla 14. Bloque 4. Respuesta de la empresa a la información que llega	67
Tabla 15. Bloque 5. Capacidad de respuesta de la empresa	68
Tabla 16. Bloque 6. Evolución del negocio en los últimos 3 años	70
Tabla 17. Bloque 7. Evaluación de la estrategia	72

Tabla 18. Cronograma

79

Lista de Anexos

	Pág.
Anexo A. Cuestionario de opinión para el Gerente y Directivo de una Pyme del Sector del Software	93
Anexo B. Análisis de resultados Google Drive	96

A mis padres Carmen y José por la vida recibida

Agradecimientos

Gracias a la Universidad EAFIT y a los maestros que contribuyeron con sus ideas para elaborar este trabajo incluyendo a Rafael Rincón, Carlos Ventura, Juan Carlos Monroy. Este trabajo de investigación se benefició de sus opiniones y comentarios.

También un agradecimiento especial al profesor Alejandro Valencia y a su equipo, por la revisión detallada y los comentarios de gran valor durante toda la investigación.

A mi esposa, por el amor y el apoyo recibido en la elaboración de este trabajo de Maestría.

Por último, gracias a la Corporación Intersoftware, por la colaboración durante la realización de este trabajo, como también a todas las personas que se tomaron el tiempo para apoyar esta investigación, respondiendo nuestra encuesta.

A todos gracias.

Resumen

Para la elaboración de este trabajo de grado, se consideró como problema de la investigación,- Evaluar el uso y los efectos de la orientación estratégica al mercado sobre las PYMES del software en la ciudad de Medellín, departamento de Antioquia: caso Intersoftware. Se analizan los conceptos propuestos por (Narver & Slater, 1990) y por (Jaworski & Kohli, 1993), se adopta la escala de medida de orientación al mercado MKTOR, de (Narver & Slater, 1990). Se construyó una encuesta estructurada, autoadministrada, que constaba de 7 bloques de preguntas con diferentes temas, de las cuales, 47 eran cerradas. El propósito era conocer el proceso de la toma de decisiones, la información del mercado, el comportamiento basado en la cultura organizacional, el marketing estratégico, y orientación al cliente. El centro de estas perspectivas es el énfasis en los clientes y su información.

Palabras claves. Orientación al mercado, cultura organizacional, estrategias de marketing, orientación al cliente, empresas del Software.

Abstract

To prepare this thesis, we take as problem of investigation to evaluate use and effects of marketing strategic orientation about SME of software in Medellin City, department of Antioquia, Intersoftware case. To do this, we study the concepts of market orientation proposed by (Narver & Slater, 1990), and (Jaworski & Kohli, 1993), and the adopted measurement scale MKTOR for market orientation of (Narver & Slater, 1990). We develop an organized survey, self managed, consisting of 7 blocks of questions about different subjects, 47 of them was closed questions. The aim was to know the process for make decisions, market information, organizational culture behavior based, strategic marketing and customer orientation. The core of this perspectives is the emphasis on customers and information.

Key words. Marketing orientation, organizational culture, marketing strategies, customer orientation, software enterprises.

Introducción

El sector empresarial se enfrenta actualmente a grandes cambios debido a la globalización de los mercados, la intensificación de la competencia y la evolución dinámica de las tecnologías (Tsiotsou, 2010). Las expectativas de los clientes, los medios sociales, los nuevos hábitos de consumo y la oferta de una propuesta de valor ejercen una importante presión a las empresas para que consideren la orientación al mercado como parte fundamental de las estrategias empresariales. Este trabajo busca explorar y generar entendimiento sobre la orientación al mercado, comprender su importancia y analizar la existencia de una relación con los resultados empresariales en las empresas de Software. Durante los últimos años son numerosos los trabajos publicados con relación a la orientación al mercado y la necesidad de relaciones a largo plazo, como señalan diversos autores, (p.e. Greenley, 1995; Harris & Piercy, 1999; Borghgraef & Verbeke, 1997).

El constructo de orientación al mercado ha sido abordado fundamentalmente desde la perspectiva del marketing y de dirección estratégica; en el desarrollo de este trabajo se podrá evidenciar las múltiples clasificaciones que integran los diferentes enfoques; la mayoría de ellos han girado en torno a las dos perspectivas similares: en 1990, Narver & Slater desde un enfoque cultural, y Kohli & Jaworski, con uno operativo comportamental, proponen las escalas de medición para determinar el grado de la orientación adoptado por una organización. La literatura del tema se centra en estos dos trabajos, y principalmente en tres áreas:

1. conceptualización “definición de la orientación al mercado y el diseño de escalas de medida”,
2. efectos y consecuencias de la orientación al mercado, y

3. el rendimiento empresarial y el papel moderador de las variables del entorno sobre las consecuencias de la orientación al mercado.

Las referencias bibliográficas dedicadas al tema sostienen, que las empresas que adoptan el concepto de Marketing y se orientan al mercado, obtienen mejores resultados empresariales (Flavian, & Lozano, 2001, 1466-1471), tal como se evidencia en los desarrollos conceptuales y en las propuestas de escalas de medición (Jaworski & Kohli, 1993, 1996; Kohli & Jaworski, 1990); (Narver & Slater, 1990); (Slater & Narver, 1994; 1995).

Según el Plan Estratégico de Mercadeo y Ventas, (PEMyV, 2013), para el sector de Tecnologías de la Información, hay una serie de aspectos que pueden caracterizar a grandes rasgos el tejido empresarial de software y servicios asociados de TI en Antioquia, al igual que en toda Colombia:

La industria de TI en Colombia es pequeña y atomizada y está muy orientada al mercado interno, poco especializada, muy segmentada en productos y servicios; es considerado como un sector oligopólico, muy enfocada a la comercialización y soporte de software empaquetado, desarrollo de software a medida y prestación de servicios de consultoría e integración de sistemas; muy poca actividad en el software estandarizado o empaquetado y con marca propia. El 50% de las exportaciones las llevan a cabo un número reducido de empresas multinacionales, hay escasez de datos, falta de información y queda mucho por hacer en el sector en materia de sincronización y alianzas empresariales. La condición de Colombia como país en vías de desarrollo, convierte a la industria de TI en una industria de oportunidades, aunque para ello, en primer lugar debe articularse y también madurar, debe asociarse y buscar sinergias que incrementen sus capacidades de

innovación tecnológica, potenciando y mejorando su direccionamiento estratégico; adicionalmente, expandir y ampliar sus mercados, para generar y potenciar una demanda interna en el país. En Colombia, la industria del Software y Servicios Asociados ha sido identificada como “sector de clase mundial para el cual, en marzo de 2008, se diseñó un Plan Estratégico a 25 años, que busca la inserción internacional exitosa de las empresas nacionales. (PEMyV, 2013)

Cabe destacar que las definiciones de orientación al mercado se han desarrollado a partir de las conceptualizaciones de marketing, por lo cual sus variaciones pueden atribuirse a las distintas formas en que el marketing se ha identificado en los distintos periodos Siguan, et al. (1994). Por lo anterior, y la revisión de las evidencias empíricas, se plantea la necesidad que el sector del Software adopte las estrategias de orientación al mercado, con el fin de alcanzar mejores resultados. A través de este trabajo se quiere examinar el grado de adopción de la orientación al mercado, validando una escala de medición y los efectos en los resultados empresariales de las empresas del sector del Software de la ciudad de Medellín, caso Intersoftware.

La estructura de este documento está dividida en las siguientes secciones; una primera, donde se muestra la revisión literaria y se presentan algunos de los conceptos y enfoques de la orientación al mercado, y las generalidades del sector del software en Medellín-Antioquia, en el cual está centrada esta investigación. La segunda parte, describe el objetivo de la investigación, el cual consiste en examinar el grado de orientación al mercado y los efectos en los resultados de las empresas del Software en el departamento de Antioquia, caso Intersoftware. En la tercera, se expone el diseño metodológico a desarrollar en la investigación, el cual toma como base el modelo propuesto por (Narver & Slater 1990), (Narver & Slater 1994): modelo de orientación al mercado, como coordinación interfuncional de la información del mercado, y se exponen las características

de la escala de medida MKTOR. En el cuarto y último capítulo, se recogen las conclusiones teóricas como empíricas, que provienen de la investigación, así como las contribuciones del estudio, y finaliza con la descripción de las limitaciones del trabajo.

Capítulo 1 Planteamiento del problema

Examinar la orientación al mercado en las empresas de software en Medellín y los efectos en los resultados empresariales. Caso Intersoftware.

Existen numerosos autores que resaltan la importancia de investigar en aspectos relacionados con la implantación de la orientación al mercado (Holt, 1988; Narver & Slater, 1990; Mohr-Jackson, 1991; Ruekert, 1992; Mc Quarrie & Mc Intyre, 1990; Jaworski & Kohli, 1993; Biemans et al. (1997). Si bien se han publicado algunos trabajos sobre la implantación de la orientación al mercado, los mismos se han centrado en el papel de la alta dirección (por ejemplo, los estudios de Sullivan (1990); (Narver & Slater, 1991); (Fritz, 1996); (Borghgraef & Verbeke, 1997); (Gounaris & Avlonitis, 1997); (Harris & Piercy, 1999).

Lambin (1995) desarrolló otra escala que contempla nueve componentes: análisis de clientes, acciones estratégicas sobre los clientes, análisis de clientes intermedios, acciones estratégicas sobre clientes intermedios, análisis de la competencia, acciones estratégicas sobre la competencia, análisis del entorno, acciones estratégicas sobre el entorno y coordinación interfuncional (Lambin, 1995) concibe la orientación al mercado desde una perspectiva estratégica. Por su parte, Lado et al. (1998) hicieron una depuración de la escala desarrollada por Lambin y como resultado quedaron siete dimensiones, a través de las cuales se determina la adopción del concepto de orientación al mercado: análisis de clientes, acciones estratégicas sobre los clientes, análisis de la competencia, acciones estratégicas sobre la competencia, análisis del entorno, acciones estratégicas sobre el entorno y coordinación interfuncional.

También, Gilmore et al. (2001) concluyeron que las características y limitaciones de los propietarios o gerentes, los recursos, el impacto del mercado y la estructura organizacional, hacen

que la orientación al mercado en las Pymes sea más informal, fortuita, limitada, espontánea y más reactiva que proactiva. Asimismo, (McCartan-Quin & Carson, 2003), llegaron a la conclusión de que un alto porcentaje de las Pymes desaparecen rápidamente del mercado por problemas en la gestión de las finanzas y por la no adopción de la orientación al mercado, ya que generalmente las Pymes tienen una alta dependencia de sus clientes y proveedores, tienen limitaciones tanto en sus recursos como en sus competencias tecnológicas Badger et al. (2001); (Mensah, 2004).

Sin embargo, se acentúan dos corrientes de pensamiento sumamente importantes: la orientación al mercado como filosofía Lado et al. (1998); (Narver & Slater, 1990) y la orientación al mercado como comportamiento Lado et al. (1998); (Kohli & Jaworski, 1990).

Los estudios sobre la orientación al mercado aumentaron significativamente desde 2001, la mayoría de ellos desarrollados en el contexto europeo y americano Liao et al. (2011); Lado et al. (1998).

La revisión de la literatura de marketing y gestión de los negocios, indica que se han realizado pocas investigaciones acerca de la adopción del concepto de orientación al mercado en las Pymes, aun cuando, de acuerdo con la teoría tradicional de gestión de las organizaciones, se considera que la orientación al mercado es un factor esencial para el éxito y crecimiento de las Pymes (Rojsek & Konic, 2008). Por ello, (Pelham & Wilson, 1996); Lado et al. (1998). realizaron uno de los primeros estudios en los cuales relacionan estas dos variables, aplicando un estudio longitudinal en las Pymes de Estados Unidos, y concluyeron que, además de que la orientación al mercado determina en gran parte el crecimiento de las ventas y la proporción de mercado, afecta directamente a la ganancia o beneficios de las Pymes.

Por su parte, Appiah-Adu & Singh (1998), concluyeron en su estudio aplicado en las Pymes del Reino Unido, que la orientación al mercado tiene un impacto positivo significativo en el

rendimiento o desempeño de las empresas. Asimismo, en otro estudio posterior, Pelham (2000) encontró que la orientación al mercado fue la variable que más afectó significativamente la calidad del producto y el éxito del desarrollo de nuevos productos, por encima de otras variables, como la estrategia del negocio, el tamaño de la empresa y el ambiente de la industria, las cuales solamente tuvieron un impacto modesto en el desempeño de las Pymes.

En este mismo sentido, Blankson & Cheng (2005) demostraron que la orientación al mercado es esencial para las Pymes, y concluyeron que el tamaño de las empresas no es una variable que afecte la importancia y la aplicación del concepto de orientación al mercado en las organizaciones. Por último, Blankson et al. (2006) en su estudio aplicado en las Pymes de Michigan (Estados Unidos), llegaron a la conclusión de que la adopción de la orientación al mercado en las Pymes es la forma más apropiada para lograr un mayor crecimiento, ya que la orientación al mercado tiene un fuerte énfasis en los clientes, empleados, motivación y la inteligencia del mercado.

Así, a pesar de la importancia que tiene este tópico en la actual literatura del marketing, son muy pocos los estudios empíricos que se han realizado en las Pymes (McLarty, 1998; Stokes & Blackburn, 1999; Blankson & Stokes, 2002), ya que durante décadas la mayoría de las contribuciones teóricas del concepto de orientación al mercado se han centrado en los efectos y beneficios que ésta ejerce en las grandes empresas (Hinson & Mahmoud, 2011). Prueba de ello son los diversos estudios que han confirmado la viabilidad y ventajas que ejerce la orientación al mercado en distintos sectores, tales como el exportador Hinson et al. (2008), el manufacturero (Appiah-Adu & Ranchhod, 1998; Kuada & Buatsi, 2005) y el farmacéutico Mahmoud et al. (2010).

La necesidad de investigaciones de orientación al mercado en los países en desarrollo sigue siendo insuficiente e ignorada por muchos estudios, según Bathgate et al. (2006). De igual manera,

los pocos estudios empíricos publicados en la actual literatura que han relacionado el concepto de orientación al mercado y Pymes, se han centrado generalmente en los países desarrollados de Europa y en Estados Unidos (Keskin, 2006), y sólo unos cuantos trabajos se han implementado en las Pymes de los países en vías de desarrollo, como es el caso de Nigeria (Adeleke & Adeniyi, 2010) y Ghana (Hinson & Mahmoud, 2011), por ejemplo. Por lo tanto, y de acuerdo con las recomendaciones de Blankson & Ming-Sung (2005), Adeleke & Adeniyi (2010) y de Hinson & Mahmoud (2011), es importante reorientar las investigaciones y trabajar más en la adopción del concepto de orientación al mercado en las Pymes, y especialmente aportar evidencia empírica de este tópico en las Pymes de los países en vías de desarrollo, como es el caso de Colombia.

Existe evidencia empírica de que las empresas de sectores de alta tecnología se caracterizan por operar bajo una serie de características internas que, unidas a la situación de un entorno muy cambiante y competitivo, favorecen en muchas ocasiones una excesiva orientación tecnológica y la ausencia de una clara orientación al mercado. Así, estas empresas nacen frecuentemente a raíz del descubrimiento de un nuevo campo tecnológico que se desea explotar comercialmente, pero, paradójicamente, a la vez estos desarrollos son independientes de cualquier consideración comercial, y dejan de lado las opiniones de los clientes en el proceso inicial de desarrollo de nuevos productos, por lo que el interés se centra primordialmente en aspectos técnicos, considerando que la excesiva atención al cliente limita la innovación, en lo que respecta a mejoras incrementales Santos et al. (2000).

Capítulo 2 Justificación

Marco referencial

Qué se entiende por orientación estratégica al mercado

Por orientación estratégica se entiende la filosofía empresarial adoptada por la organización, es decir, aquel conjunto de valores y creencias en relación al modo de gestionar el negocio, que condicionan el logro de unos mejores resultados.

La orientación estratégica al mercado es el resultado de la adopción del concepto de marketing en la empresa. La orientación al mercado se define como "la cultura organizativa que de forma más eficaz y eficiente genera los comportamientos necesarios para la creación de un valor superior para los compradores, y por consiguiente, unos mejores resultados para la empresa". Para estar orientada al mercado, la empresa debe orientarse a sus clientes, a sus competidores y presentar una coordinación entre todas sus funciones. Diversos autores han sostenido que la estrategia de orientación al mercado es una capacidad clave en cualquier organización empresarial Bhuian, et al. (2005); Kropp et al. (2006); Hunt & Morgan, (1995).

Por su parte, Narver & Slater (1990) definen la orientación al mercado como una cultura organizativa, que de forma más eficaz y eficiente origina los comportamientos necesarios para la creación de un valor superior para los clientes y un rendimiento superior para la empresa. Añaden que la orientación al mercado es un concepto unidimensional, formado por tres componentes comportamentales (orientación al cliente, orientación a la competencia y coordinación interfuncional) y por dos criterios de decisión (perspectiva a largo plazo y rentabilidad).

Posteriormente, en 1994, afirman que los tres componentes comportamentales (orientación al cliente, orientación a la competencia y coordinación interfuncional) incluyen la generación y diseminación de la información de mercado y la respuesta de la dirección a esta información de mercado. En este sentido, es posible percibir por parte de Slater & Narver (1994) cierto grado de interés hacia una aproximación entre los modelos propuestos por Kohli & Jaworski (1990) y por Narver & Slater (1990).

A pesar de ello, en la literatura, el término de orientación al mercado, es preferido al de orientación al marketing, ya que la orientación al mercado describe de manera más puntual las actividades específicas del departamento de marketing de las empresas (Kohli & Jaworski, 1990; Narver & Slater, 1990). Por lo tanto, se considera que cuando una empresa que ha adoptado una orientación al mercado, normalmente también tiene éxito en la adopción del concepto de marketing (Kohli & Jaworski, 1990; Pitt et al. (1996); Caruana et al. (1999), ya que los elementos de la orientación al mercado se derivan completamente de la aplicación del concepto de marketing (Blankson & Ming-Sung, 2005).

Los valores propios de una orientación estratégica al mercado fomentan la transformación y la renovación de la empresa, y permiten que ésta adquiera nuevas competencias y desarrolle nuevos modelos de negocio. Lo anterior contribuye a que la empresa saque mayor provecho de las oportunidades que aparecen en el mercado, y constituye la base para la creación de nuevos productos y para el crecimiento empresarial Bhuiyan et al. (2005) (Slater & Narver, 1995).

Las empresas con Orientación al mercado se caracterizan por ir siempre unos pasos por delante de la competencia, lo que les permite elegir los mejores nichos de mercado, aplicar precios más altos, y obtener mejores resultados. Además, las organizaciones con una orientación al mercado tienen la capacidad de responder con rapidez a los cambios del entorno, lo que fomenta

la creación de ventajas competitivas y el logro de mejores resultados. Un reciente meta-análisis a cargo Rauch et al. (2009), concluye que sí existe una relación directa y positiva entre la orientación al mercado y los resultados, y que dicha relación es incluso más intensa entre PYMES que entre grandes empresas.

La literatura especializada en el tema sostiene que las empresas que adoptan el concepto de Marketing y se orientan al mercado, obtienen mejores resultados empresariales (Flavian & Lozano, 2001), tal como se evidencia en los desarrollos conceptuales y en las propuestas de escalas de medición (Jaworski, & Kohli, 1993; Kohli & Jaworski, 1990; Narver & Slater, 1990; Slater & Narver, 1994).

La orientación estratégica al mercado es el vehículo adecuado para desarrollar una actividad empresarial, ya que tanto las empresas orientadas al mercado tratan de satisfacer las necesidades actuales y futuras de los clientes, y expandirse en el mercado aprovechando las oportunidades que éste les ofrece. Una reciente investigación empírica a cargo de González-Benito et al. (2009) sugiere que la adopción de una orientación al mercado constituye generalmente el primer paso de una actividad empresarial.

La mayoría de las evidencias empíricas obtenidas hasta la fecha sugieren la existencia de una relación positiva y directa entre el grado de orientación al mercado y los resultados organizativos (Ellis, 2006); Kirca et al. (2005). Esa relación directa entre la orientación al mercado y los resultados se justifica por el valor que dicha orientación añade a la empresa, ya que le ayuda a elaborar un marketing mix enfocado a segmentos específicos del mercado (Baker & Sinkula, 2009).

A lo largo de la evaluación de la literatura se nota la ausencia de un consenso sobre qué y cómo se deben medir los resultados de la empresa. Para algunos, el principal resultado es el

beneficio, para otros lo es la rentabilidad. (Venkatraman, & Ramanujan, 1986), otros el margen sobre las ventas Buzzel et al. (1975) y para otros la participación en el mercado (Deshpande & Farley, 1993). Esta diversidad de acepciones confirma las conclusiones de las investigaciones de (Bourgeois, 1980) y de (Galbraith & Schendel, 1983), en el sentido que los resultados de la empresa no son un concepto único, sino que está compuesto por múltiples sub objetivos. Según (Anderson, 1982, 15-26) el principal objetivo de la implementación del concepto de marketing es la maximización del beneficio, de ahí puede deducirse que el principal criterio para determinar el resultado es el beneficio (Chaffe, 1988).

(Reicheeld, 1993) establece que “cuando una empresa, de forma consistente oferta un valor superior y consigue la lealtad de sus clientes, crecen las ventas, los ingresos y disminuyen los costos de servir a los clientes”.

Algunos autores sugieren que la relación entre la orientación estratégica y los resultados depende del tamaño de la empresa (Keskin, 2006; 1997b) o de la antigüedad de la misma Brettel, et al. (2009); Kakati, 2003).

El efecto positivo de la orientación al mercado sobre los resultados empresariales ha sido demostrado en numerosos análisis empíricos (Narver et al., 2004) y en una gran diversidad de contextos, tales como: grandes (Deshpande & Farley, 1998a; Selnes et al. (1996) y pequeñas empresas (Pelham & Wilson, 1996); Harris & Ogbonna, 2001; Polo et al. (2012), en organizaciones lucrativas (Gounaris, 2006); Wang et al. (2012) y no lucrativas (Caruana et al., (1998); Wood et al. (2000), en economías industrializadas (Jaworski & Kohli, 1993; Matsuno et al. (2002); Homburg & Pflesser, 2000) y en desarrollo (Subramanian & Gopalakrishna, 2001). La conclusión a la que llegan la mayoría de estos trabajos es que la orientación al mercado tiene un efecto positivo en el resultado de las empresas Narver et al. (2004) sobre todo sobre las ventas,

cuota de mercado y rentabilidad (Jaworski & Kohli, 1993; Kirca et al. (2005); Pelham & Wilson, 1996; Slater & Narver, 1994).

Desde la perspectiva microeconómica, la revisión de la literatura ha permitido identificar estudios centrados, por ejemplo, en el desempeño del producto (Im & Workman, 2004); Moorman, 1998; Tsai et al. (2008), el desempeño financiero Hooley et al. (2005) entre otros. De esta forma, los estudios científicos sobre este tema no sólo avalan la influencia de la orientación al mercado sobre el rendimiento empresarial, sino además su impacto sobre el rendimiento en los diferentes niveles dentro de la organización Lim et al. (2011).

Como se ha podido apreciar a lo largo de este trabajo, la relación entre la Orientación al Mercado (OM) y el rendimiento constituye el área más común de investigación relativo a la orientación al mercado Lim et al. (2011), en el contexto de los servicios se ha demostrado que estar orientados al mercado contribuye a la mejora de sus resultados Esteban et al. (2002).

En la literatura actual, diversos académicos, investigadores y profesionales del campo del marketing en particular y de la gestión empresarial en lo general, le han dado un realce a la importancia que tiene el análisis y discusión de la orientación al mercado como una estrategia empresarial en las organizaciones (Harris, 2001), pero sobre todo para las pequeñas y medianas empresas (Pymes) (Blankson & Ming-Sung, 2005).

En el caso de las PYMES, dada la limitación de recursos que presentan estas empresas y el elevado coste de otras alternativas estratégicas, la orientación al mercado es la mejor opción para que puedan crear más valor para sus clientes a un coste asumible (Pelham & Wilson, 1996). La orientación al mercado les permitirá definir mejor sus objetivos y desarrollar más eficazmente sus actividades en el mercado Brettel et al. (2009), lo que fomentará que consigan unos mejores resultados (Kakati, 2003). Además, como la orientación al mercado promueve que las empresas

obtengan información sobre las necesidades de los clientes y respondan en consonancia con la misma (Kholi & Jaworski, 1990), la orientación al mercado ejerce un papel clave en los resultados de las nuevas empresas Song et al. (2008).

Según lo anterior, y dada la importancia que las PYMES de Software y servicios asociados tienen para la economía de un país, la presente investigación se plantea estudiar la relación entre la orientación estratégica al mercado y los resultados en este tipo de empresas. La orientación al mercado significa la adopción del concepto de marketing en la empresa; el marketing tiene un papel fundamental en las PYMES de tecnología. Así pues, el éxito de estas PYMES del sector servicios pasa en gran medida por orientar la empresa a los clientes y conocer sus necesidades actuales y futuras; por conocer los puntos fuertes y débiles de la competencia y las tendencias del entorno, y responder de forma rápida a sus acciones; y por mantener una permanente coordinación entre todos los departamentos y funciones, con el objetivo de satisfacer a los clientes de manera continuada y así alcanzar el éxito de la organización.

Cabe destacar que las definiciones de orientación al mercado se han desarrollado a partir de las conceptualizaciones de marketing, por lo cual sus variaciones pueden atribuirse a las distintas formas en que el marketing se ha identificado en los distintos periodos Sigaw et al. (1994). Como consecuencia, ambos conceptos son utilizados en ocasiones como sinónimos y de forma totalmente arbitraria.

En cualquier caso, las diferencias entre orientación al marketing y orientación al mercado no son puramente semánticas, sino mucho más profundas (Llonch, 1996). La tabla 1 resume las características distintivas de ambos conceptos.

Tabla 1. La orientación al marketing y orientación al mercado

Orientación al Marketing	Orientación al Mercado
Énfasis en las técnicas de marketing.	Aplicación integral de la filosofía del marketing.
Puesta en práctica a cargo del departamento de marketing.	Puesta en práctica de toda la empresa.
Principal responsabilidad recae en el director de marketing.	Principal responsabilidad recae en el director general.
Énfasis en las actividades de marketing.	Énfasis en los procesos de marketing.
Gestión orientada internamente.	Gestión orientada al entorno.

Nota. Recuperada de Llonch, (1996, 154). Derechos de Autor 1996 por Luis H. Betancur. Reproducido con permiso.

El concepto de marketing, la orientación al marketing y la orientación al mercado, son evoluciones de una misma realidad que se ha ido desarrollando a lo largo del tiempo, cuyas perspectivas teóricas y aportaciones empíricas apuntan cada vez más a la satisfacción de un cliente cada vez más informado y exigente Vázquez et al. (1998), que espera que se comprendan y aborden de manera proactiva sus necesidades latentes y futuras.

Dada la importancia que las PYMES de nueva creación tienen para la economía de cualquier país Carter et al. (1994); (Shane & Venkataraman, 2000), la presente investigación se plantea estudiar la relación entre la orientación estratégica al mercado y los resultados en las PYMES de software. Por otro lado, se ha puesto de manifiesto en la revisión de la literatura que los investigadores han propuesto una gran variedad de instrumentos o escalas para medir la adopción del concepto de orientación al mercado en las organizaciones. Se destacan los trabajos de Narver & Slater (1990) y de Kohli et al. (1993), que han proporcionado las dos escalas más reconocidas y utilizadas para medir los aspectos de comportamiento de la orientación al mercado. Ambos trabajos utilizan escalas tipo Likert, a partir de las cuales miden las percepciones de los directivos sobre los diversos comportamientos de la adopción de la orientación al mercado en las

empresas. Asimismo, analizan las consecuencias que dicha orientación posee sobre el rendimiento de la empresa, sobre sus trabajadores y sobre sus clientes. A partir de este análisis proponen la escala MARKOR (Ver tabla 2).

Tabla 2. Escala de orientación al mercado MARKOR

Generación de información sobre el mercado	
1.	Se realizan con frecuencia investigaciones a los clientes para conocer qué productos y servicios necesitarán en el futuro.
2.	Se utiliza como fuente de información para la toma de decisiones los resultados de investigaciones de mercado.
3.	Somos capaces de detectar rápidamente cambios en las preferencias de los clientes.
4.	Conectamos periódicamente con los clientes para conocer su percepción sobre la calidad de nuestros productos y servicios.
5.	En la empresa se desarrollan sistemas para detectar cambios fundamentales en la industria.
6.	Periódicamente se revisa el efecto probable de los cambios en el entorno sobre los clientes.
Diseminación y gestión de la información en la empresa	
7.	Hay encuentros interdepartamentales periódicamente para discutir sobre las tendencias y desarrollo del mercado.
8.	El personal de marketing dedica tiempo para discutir sobre las necesidades de los clientes con otras áreas funcionales.
9.	Cuando sucede algo importante a un cliente, toda la empresa conoce esta información en un corto periodo de tiempo.
10.	Los datos sobre la satisfacción de los clientes son distribuidos a todos los niveles de la empresa de forma regular.
11.	Cuando un área funcional detecta aspectos importantes sobre los competidores, rápidamente alerta a otras áreas funcionales.
Capacidad de respuesta de la empresa	
12.	Hay un intercambio fluido de opiniones entre las áreas funcionales para decidir cómo responder a los cambios en precios de la competencia.
13.	No se admiten razones para ignorar cambios en las necesidades de productos y servicios por los clientes.
14.	Periódicamente se revisa el esfuerzo de desarrollo de productos para asegurar su correspondencia con los deseos de los clientes.
15.	Las áreas funcionales se reúnen periódicamente para planificar una respuesta a los cambios del entorno de la empresa.
16.	Si el competidor lanza una campaña intensiva a nuestros clientes objetivo, la empresa desarrolla una respuesta inmediata.
17.	Hay una gran preocupación por coordinar las actividades de todas las áreas funcionales.
18.	Las quejas de los consumidores caen en oídos sordos en esta unidad de negocio.

Tabla 2 (continuación)

Capacidad de respuesta de la empresa	
19.	Aunque hubiéramos propuesto un gran plan de marketing, no habríamos sido capaces de ponerlo en práctica de modo oportuno.
20.	Si los clientes desean modificar un producto o servicio, todos los departamentos implicados procuran satisfacerle.

Nota. Recuperada de Kohli, Jaworski & Kumar (1993). Derechos de Autor 1993 por Luis H. Betancur. Reproducido con permiso.

La escala MKTOR (Ver tabla 3) ha gozado de una notable aceptación en la literatura con posterioridad al trabajo de (Narver & Slater, 1990). Otros estudiosos del tema han seguido la misma línea de pensamiento, incluidos a los propios autores, que continuaron con el análisis de la orientación al mercado como filosofía, entendida como una cultura empresarial; entre ellos se encuentran, (Slater & Narver, 1994), (Slater, 2001), (Day, 1994) Greenley, 1995, (Slater & Narver, 1995), Llonch, (1996); Chan et al. (1998); (Kim & Hwang, 1998); (Chang & Chen, 1998); (Narver & Slater, 1998); (Becker & Homburg, 1999); (Martin Armario, 2003); (Scarone Delgado, 2005); Gainer & Padayani (2005); (Samino, 2007).

Tabla 3. Escala de orientación al mercado de MKTOR

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.

Tabla 3 (continuación)

Orientación a la competencia	
7.	El personal de ventas regularmente comparte información con nuestro negocio en relación con 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 objetivos.
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. Recuperada Narver, J, & Slater, S. (1990). Derechos de Autor 1990 por Luis H. Betancur. Reproducido con permiso.

Kohli & Jaworski (1990) construyen una propuesta de modelo de orientación al mercado, la cual representan gráficamente de la siguiente manera (Ver figura 1). En los cuales se mencionará más adelante.

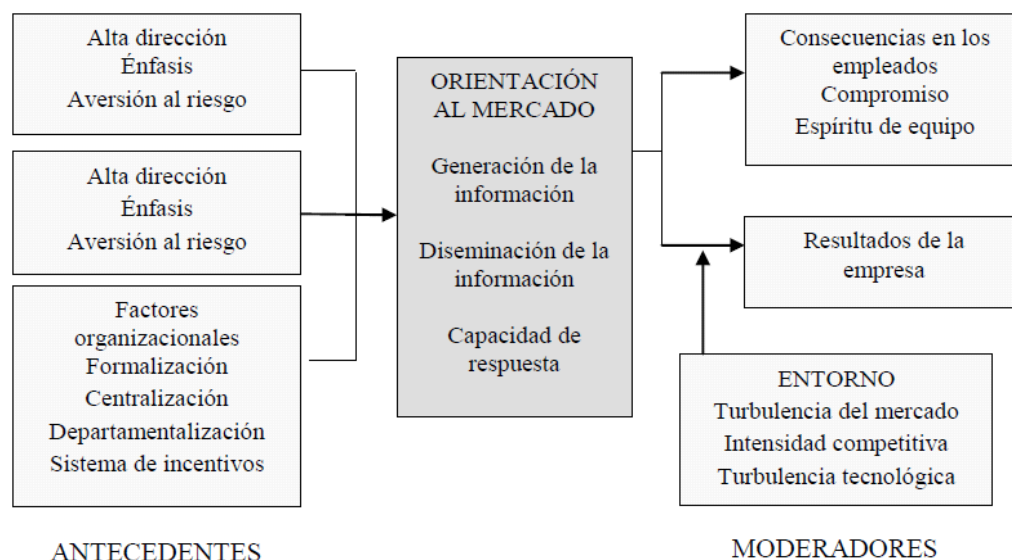


Figura 1. Modelo de orientación al mercado. Adaptada de Jaworski & Kohli (1993, 55). Derechos de Autor 1993 por Luis H. Betancur. Reimpreso con permiso.

Para estos autores, la orientación al mercado se define a través de tres dimensiones, 1) generación de información del mercado 2) diseminación de información entre los departamentos, y 3) la respuesta de la organización Kohli et al. (1993, 468):

1. **Generación de información del mercado**, esta hace referencia a los mecanismos formales e informales, tales como las reuniones y discusiones con clientes y socios, análisis de ventas, investigación de mercados, entre otros, para la recogida y evaluación de la información sobre las necesidades presentes y futuras de los clientes. Además, incluye las fuerzas del macroentorno, que inciden en el desarrollo y refinamiento de estas necesidades.
2. **Diseminación de información**, en este caso, los autores señalan que para la generación de información se precisa la participación de todos los departamentos, por lo que es necesario contar con los mecanismos adecuados para compartir la información en la

organización. Este intercambio de información se producirá, tanto por procedimientos formales como informales, y en sentido vertical y /u horizontal; siendo de especial relevancia la comunicación que se produce dentro y entre departamentos (comunicación horizontal), y que permite su coordinación a la hora de alcanzar los objetivos comunes.

La importancia de la diseminación de información es avalada posteriormente por Day (1994), quien afirma que en las empresas orientadas al mercado la información es ampliamente distribuida, su valor es apreciado por todos y aquellas funciones con información potencialmente sinérgica, saben dónde podría ser usada beneficiosamente.

- 3. Respuesta a la información del mercado**, se centra en las acciones adoptadas en respuesta a la inteligencia que ha sido generada y diseminada, y se representa por la selección de mercados objetivos, diseño y oferta de productos y servicios que satisfacen necesidades actuales y anticipan futuras y, la producción, distribución y promoción de los productos, de forma que la respuesta del cliente final sea favorable.

Tomando en consideración los aspectos antes mencionados, Kohli & Jaworski (1990) formulan la siguiente definición de la orientación al mercado:

la orientación al mercado es la generación por parte de la organización de información del mercado sobre necesidades actuales y futuras de los consumidores, la diseminación de la información entre los departamentos y la respuesta de toda la organización a ella. (p. 6)

Sobre esta línea, Kijewski & Gross (1990), definen el nivel en que una organización está dirigida al mercado (market driven) como

el nivel hasta el que la información e inteligencia de mercado son sistemáticamente buscadas, analizadas, diseminadas y utilizadas para la planificación del negocio, toma de decisiones y control y la extensión hasta la que el negocio desarrolla, comunica y envía sus productos y servicios, basado en este conocimiento y la comprensión de los grupos de clientes y la posición competitiva.

En otras palabras, responder a los requerimientos de un mercado siempre cambiante, implica la investigación constante, tanto sobre los clientes como de los competidores, compartiendo información y coordinando de forma proactiva las diferentes actividades Gheysari et al. (2012).

El modelo teórico de Jaworski & Kohli (1990), posteriormente complementado con un trabajo empírico desarrollado en 1993, se sintetizó en la figura 1. En el mismo, los autores desarrollan una medida (escala) de la orientación al mercado. Dentro de sus principales atributos, incluye:

1. se centra en los clientes y sus necesidades y preferencias,
2. no es una filosofía empresarial, sino un conjunto de ítems basados en las actividades, y
3. una delimitación de un factor de mercado de orientación general y sus componentes asociados.

Como señala Llonch (1993), el mayor mérito en la labor realizada por estos autores radica en que su definición no se limita a un conjunto de ideas generales, sino que explican en profundidad cada uno de los elementos aportados.

Varios investigadores han implementado el modelo de Kohli & Jaworski (1990), como base para el diseño de escalas de medición a distintos niveles y en diversos ámbitos. Desde la perspectiva comportamental no obstante, se han realizado algunas nuevas aportaciones. Greenley

(1995), coincide con Kohli & Jaworski (1990) en señalar que la inteligencia de mercado y su diseminación son importantes, pero sus resultados le llevan a la conclusión de que la diseminación de la inteligencia de mercado de una organización es el factor discriminante en el grado de orientación al mercado, junto con la fijación de objetivos y estrategias, la dirección y el control. En esta línea Pelham (1993), propone los aspectos de comprensión de las necesidades como un complemento necesario a la búsqueda de información, ya que para que una organización mejore sus indicadores de resultados empresariales, no basta con obtener la información sobre el mercado.

Independientemente de la amplia aceptación e implementación de la escala MARKOR Kohli et al. (1993) en la comunidad científica, existe un conjunto de inconsistencias que han propiciado que la misma sea objeto de ciertas críticas. Farrell & Oczkowsk (1997) sostienen, que la versión reducida de MARKOR (20 ítems), sólo incluye un ítem que recoge información del mercado, excluyendo la información sobre los clientes, a pesar de que Kohli et al. (1993), han definido que permite tener una visión más amplia del mercado que la formada sólo por la información sobre los clientes. Otra deficiencia detectada es el número de ítems centrados en el cliente (Farrell y Oczkowsk, 1997; Lado et al. (1998), ya que no se cumple con la intención inicial de los autores de desarrollar un modelo integrador centrado más en el mercado en su totalidad.

Componentes de la orientación al mercado

El segundo de los enfoques lo constituye el trabajo de Narver & Slater (1990), proponen desde una perspectiva cultural de la orientación al mercado, una medida que permita analizar el efecto de la orientación al mercado en la rentabilidad de una empresa, para lo cual utilizan una muestra de 140 unidades de negocio. En su modelo establecen que la orientación al mercado es un

concepto formado por cinco componentes, organizados en dos bloques: tres elementos sobre comportamiento: orientación al cliente, orientación a la competencia y coordinación interfuncional; y dos criterios de decisión: enfoque a largo plazo (para los tres elementos) y orientación al beneficio (como consecuencia de la orientación al mercado). A partir de la revisión de la literatura, estos autores observan que los tres elementos comportamentales de la orientación al mercado tienen la misma relevancia, por lo que los representan como un triángulo equilátero.

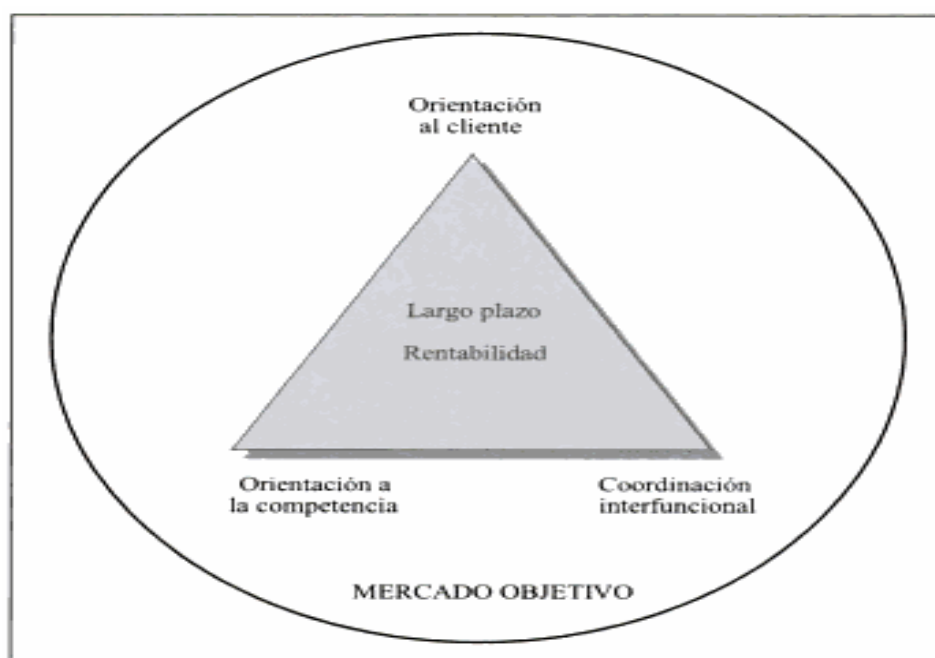


Figura 2. Modelo de orientación al mercado. Adaptada de Narver, J, & Slater, S. (1990). Derechos de Autor 1990 por Luis H. Betancur. Reimpreso con permiso.

Impacto (citado 6.937) según los reportes de Google académico.

La orientación al cliente

Este componente constituye, a juicio de los autores, el corazón de la orientación al mercado e implica que la organización debe poner en marcha un estudio exhaustivo del público objetivo, con el propósito de conocer y comprender sus necesidades y deseos.

Asimismo, la orientación hacia el cliente exige a la empresa el conocimiento de la cadena de valor de los clientes, no sólo en el momento actual, sino también su evolución temporal, como consecuencia de la propia dinámica del mercado. Sólo con este conocimiento será posible crear y entregar un valor superior a los clientes.

La orientación a la competencia

Crear un valor superior para los clientes exige algo más que focalizarse en los clientes. Es necesario considerar si nuestros clientes perciben que otras tecnologías o las ofertas de los competidores tienen capacidad para satisfacerlos. Por lo tanto, la firma debe identificar y conocer, tanto para los competidores actuales como potenciales, cuáles son, a corto plazo, sus fortalezas y debilidades y, a largo plazo, sus capacidades y estrategias.

La coordinación interfuncional

Este componente supone que las personas y el conjunto de recursos de las empresas debe ser coordinado para crear un valor superior para los clientes. Para ello, cualquier punto de la cadena de valor de cliente ofrece la posibilidad de intervenir para mejorarla. Cualquier persona de la organización puede contribuir potencialmente a esa creación de valor.

El primer y el segundo componente contienen todas las actividades implicadas en la generación y diseminación de la información sobre los clientes y competidores, mientras que la coordinación interfuncional integra las actividades relativas a la coordinación de los esfuerzos de toda la organización para la creación de valor.

Además de los tres componentes señalados, la orientación al mercado incluye dos criterios de decisión:

- 1. Enfoque a largo plazo:** la orientación al mercado supone una perspectiva de largo plazo, tanto con relación a los beneficios como al plazo necesario de los tres componentes que la integran.
- 2. La rentabilidad:** la rentabilidad es percibida como un objetivo subyacente de la orientación al mercado y no como un componente de la misma. En las organizaciones sin fines de lucro este objetivo se trastoca por la supervivencia.

En definitiva, Naver & Slater (1990) consideran que la orientación al mercado es un constructo unidimensional, integrado por tres componentes conductuales y dos criterios de decisión.

Otro de los aspectos centrales en la propuesta del modelo de Narver & Slater (1990) es el análisis sobre los efectos de un conjunto de variables situacionales que pueden afectar a la rentabilidad de la empresa. Estas variables se dividen en dos grupos: uno referido al ámbito de la empresa, y otro al ámbito del mercado, lo cual se presenta en la figura 3, que más adelante se relaciona.

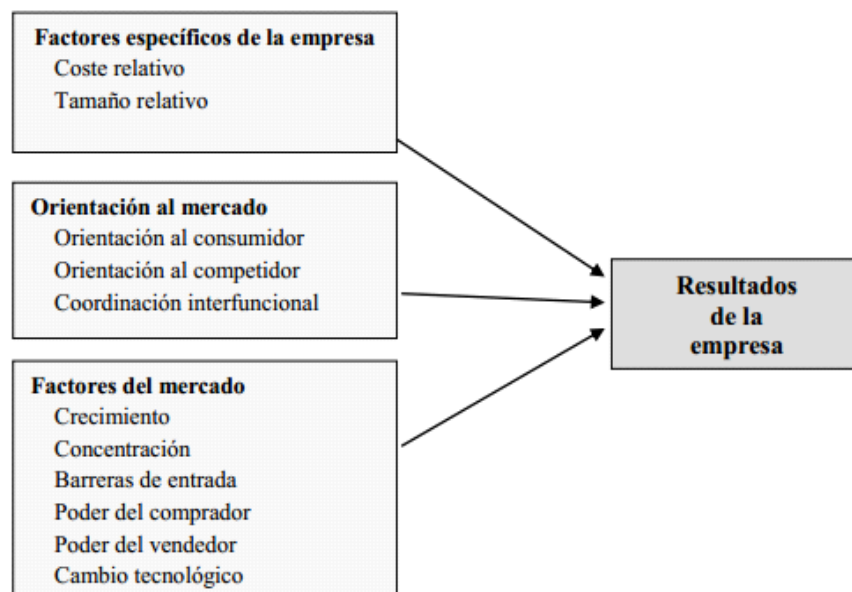


Figura 3. Variables situacionales. Adaptada de Narver, J, & Slater, S. (1990). Derechos de Autor 1990 por Luis H. Betancur. Reimpreso con permiso.

Como se puede apreciar, los autores dividen los factores que influyen sobre los resultados empresariales en tres bloques: los factores específicos de la empresa, la orientación al mercado y los factores de mercado. En cuanto al rendimiento de la empresa, estos autores utilizan como instrumento de medida el Retorno sobre Inversión (ROI) de la empresa en el último año respecto a sus competidores.

La escala MKTOR constaba inicialmente de 21 ítems, que se ven reducidos tras la validación y fiabilización de la escala, debido a la investigación empírica, la cual se presentó en la tabla 3, que se relacionó anteriormente.

En sentido general, los resultados de este estudio, según afirman los propios autores, son consistentes con los obtenidos por Jaworski & Kohli (1990), que llegan a la conclusión de que el entorno competitivo no tiene un efecto significativo sobre la fuerza y la naturaleza de la relación entre orientación al mercado y el desempeño empresarial, por su parte la turbulencia de mercado

tiene una influencia negativa en esta relación. No obstante, Narver & Slater (1990) advierten que es mejor invertir en estar orientado al mercado antes que las condiciones del entorno sean hostiles, independientemente de que esta situación sea transitoria.

La delimitación del concepto desde la perspectiva filosófica-cultural, implica una forma de hacer negocios en la que el papel del marketing se centra en la identificación y satisfacción de las necesidades de los clientes, así como en la guía filosófica para toda la organización Hooley et al. (1990). Esta cultura organizativa (caracterizada en la búsqueda permanente de la creación de un valor superior para el consumidor), “incide en el desarrollo de una serie de capacidades, que permiten poner en marcha un conjunto de actividades y manifestaciones que, a su vez, se concretarán en un comportamiento orientado hacia el mercado por parte de la organización” Mazaira et al. (2005, 183). Algunas investigaciones apuntan que para lograr una implantación exitosa de la OM en la organización es necesario llevar a cabo una profunda transformación cultural, desarrollando valores y normas de comportamiento afines a dicho enfoque de gestión (Cauzo & Cossío, 2012).

De este modo, una cultura organizativa orientada al mercado, en sí misma constituye “un conjunto de creencias y convicciones acerca de cuál debe ser el funcionamiento de la organización y en la que la OM representa un tipo concreto de cultura en la que el consumidor es el centro de la estrategia y de las operaciones” (Deshpande & Webster, 1989).

Slater & Narver (1995) han señalado que la OM es inherentemente a una Orientación al Aprendizaje (OA), una cultura orientada al desarrollo de nuevas ideas y conocimientos. Sin embargo, para diversos investigadores (Baker & Sinkula, 1999; Hurley & Hult, 1998), la Orientación al Mercado (OM) y la OA son diferentes: estar orientado al mercado proporciona ideas

para el cambio y la mejora, mientras que estar orientado al aprendizaje indica un aprecio y un deseo de asimilar nuevas ideas.

Investigaciones centradas en orientación al mercado en la industria del software

Cowell (1991) ha argumentado que las empresas de servicio tienden a estar menos orientadas al mercado que las empresas de productos tangibles, por las siguientes razones:

- La mayor dificultad que entraña la aplicación del Marketing, debido a la naturaleza predominante intangible de los servicios.
- La oposición al marketing en ciertos ámbitos del sector servicio, por considerarlo poco profesional o poco ético.
- El desinterés por la satisfacción del consumidor en algunas empresas, bien por detectar una posición de monopolio, bien por existencia de una demanda superior a la que se puede atender con la oferta disponible.

Como consecuencia, relativamente poca investigación se ha realizado en el contexto de las empresas de servicios Sin et al. (2005); Chang & Chen, 1998; (Tsiotsou, 2010), aunque recientemente, algunos estudios han intentado validar modelos de orientación al mercado y sus respectivas escalas en este sector Sin et al. (2005). En esta línea, autores tales como Javalgi et al. (2006), Quintana et al. (2004), y Polo & Frías (2010) entre otros, señalan la importancia de desarrollar trabajos empíricos en este ámbito, ya que gran parte de la prestación de servicios está representado por la interacción de los empleados /clientes Javalgi et al. (2006).

Akman & Yilmaz (2008) realizaron un estudio sobre la relación entre la orientación al mercado, estrategia de innovación, capacidad de innovación y éxito de la innovación en las

PYMES en los países en desarrollo: un análisis empírico en la industria del software de Turquía, donde sólo se enfocaron en el componente orientación al consumidor del modelo de orientación al mercado.

Ruokonen et al. (2008) es uno de los primeros aportes empíricos para combinar los enfoques de internacionalización y la orientación al mercado en el estudio de las PYME del software. También contribuye a la consecución de una mejor comprensión del concepto de orientación al mercado, desde la perspectiva de las PYMES de alta tecnología de Finlandia. El enfoque de este estudio está orientado en compañías de alta tecnología que crean y venden productos intensivos en conocimiento para un nicho de mercado y están orientadas internacionalmente desde su creación; la orientación al mercado ha sido una preocupación principal, particularmente en el contexto de las pequeñas firmas y se ha argumentado que podría considerarse una ventaja competitiva diferenciadora y sostenible (Vikoren, 1990).

Wang & Wei (2005) presentan un estudio empírico que investiga la relación entre las capacidades de orientación al mercado, orientación al aprendizaje y orientación a la calidad, en una población de 101 firmas de Taiwán; los resultados del estudio sugieren que las organizaciones deberían enlazar procesos internos con actividades del mercado, enfocándose en la recolección y propagación de información de usuarios y mercado, explorando información del mercado a través del aprendizaje adaptativo y generativo, produciendo estrategias de mejoramiento de innovación y luego implementando estrategias creativas con procesos de calidad. De este modo, las firmas pueden conseguir mejor desempeño de productos y servicios.

Ruokonen, (2008), examina cómo la orientación al mercado se manifiesta en el contexto de PYMES de software que se internacionalizan rápidamente; se concluye que cualquier compañía de software que se esté internacionalizando debería enfocar su orientación al mercado más a nivel

del consumidor individual que a nivel del mercado en general. Las firmas productoras de software estandarizado que cooperan con consumidores líderes globales juegan un papel clave para obtener inteligencia confiable del mercado y permanecer a la cabeza de la competencia. En contraste, los proveedores de software a la medida deberían hacer énfasis en la coordinación internacional; la calidad de la respuesta a las necesidades del consumidor debería manejarse sin importar la ubicación geográfica. Así, los conceptos de orientación al mercado reactivo y proactivo están entrelazados: ninguno contribuye aisladamente a una mejor satisfacción del consumidor.

En la revisión de la literatura se pudo identificar algunas aplicaciones que pueden resultar interesantes respecto a la adopción de la orientación al mercado como fuente de ventaja competitiva Kumar et al. (2011), en la comercialización de nuevos servicios (Mu & Di Benedetto, 2011), así como las investigaciones que abordan el impacto de la orientación al mercado sobre los resultados empresariales en las entidades de servicios Agarwal et al. (2003); (Sandvik & Sandvik, 2003); Sin et al. (2005); Wang et al. (2012).

Lo anterior ha llevado a empresas de diferentes sectores, sobre todo a los de alta tecnología, a desarrollar mecanismos para obtener, generar y utilizar información de clientes, mercados y competidores para dar soporte al desarrollo de estrategias y actividades de innovación, que les permitan responder con rapidez a este entorno tan dinámico. En años recientes, las empresas de sectores de alta tecnología (principalmente las PYMES) han recibido más atención de investigadores como objeto de estudio (Renko, 2002; Romijn, 2002; Santos, 2000).

A pesar de la amplia literatura existente sobre orientación al mercado, algunos autores, tales como Liao et al. (2011) consideran que poco se ha realizado con el objetivo de organizar toda esta información, lo cual plantea la necesidad de seguir profundizando en los aspectos teóricos. Igualmente, un número creciente de investigadores ha reconocido que es imperativo desarrollar

modelos más complejos que profundicen en la comprensión de antecedentes en la relación entre la orientación al mercado y los resultados. Según mantienen estos autores, continúan existiendo dudas respecto a la manera en que la orientación al mercado contribuye al resultado organizativo de la empresa, por lo que esta cuestión todavía debe ser explorada con mayor profundidad Noble et al. (2002).

Características de las PYMES del software en Antioquia y Colombia

El Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, Ministerio TIC, ha puesto en marcha el Plan Vive Digital, que busca que el país dé un gran salto de prosperidad democrática mediante la masificación de las tecnologías e internet. Este Plan se encuentra estructurado en torno al ecosistema digital (Ver figura 4), el cual es un modelo referencial desarrollado por el Banco Mundial, conformado por cuatro componentes que interactúan unos con otros y los cuales, al ser estimulados simultáneamente, generan un crecimiento y fortalecimiento del sector TIC. Esos cuatro componentes son: infraestructura, servicios, aplicaciones y usuarios.



Figura 4. El ecosistema digital y los cuatro componentes del Plan Vive Digital. Adaptada de Plan Estratégico de Mercadeo y Ventas para el sector de software y servicios asociados (PEMyV). Derechos de Autor 2013 por Luis H. Betancur. Reimpreso con permiso.

Dentro del componente de aplicaciones, una de las principales iniciativas del Plan Vive Digital es la de Fortalecimiento de la Industria de Tecnologías de la Información (TI) del país, iniciativa FITI, haciendo la precisión de que en el contexto internacional, la industria TI hace referencia a la industria de software y servicios asociados. FITI define 8 dimensiones estratégicas para lograr sus objetivos: Visión Estratégica del Sector (VES), Investigación, Desarrollo e innovación (I+D+i), emprendimiento, calidad y vigilancia tecnológica en la producción de software, asociatividad, normatividad, talento humano e infraestructura. Mediante la actuación coordinada en estas dimensiones estratégicas se busca consolidar la industria de software y servicios asociados en una industria de talla mundial.

La Visión Estratégica del Sector (VES) se convierte en la dimensión estratégica de partida, puesto que el sector requiere identificar y seleccionar los focos de especialización que le permitirán

añadir valores agregados importantes en la comercialización nacional e internacional de los productos y servicios de esta industria.

Síntesis de la visión: Incrementar el desempeño económico del país apoyado en un sector TI nacional que desarrolle ventajas competitivas sostenidas a través de una Especialización regional inteligente.

Según el Plan Estratégico de Mercadeo y Ventas, PEMyV (2013), para el sector de Tecnologías de la Información, hay una serie de aspectos que pueden caracterizar a grandes rasgos el tejido empresarial de software y servicios asociados TI en Antioquia, al igual en toda Colombia:

- La industria de TI en Colombia es pequeña y atomizada y está además muy orientada al mercado interno. La industria TI está muy poco especializada.
- La industria TI colombiana está muy segmentada en productos y servicios.
- El software en Colombia se basa principalmente en el desarrollo de software a la medida.
- El sector es considerado como un sector oligopólico.
- Es una Industria desarticulada, tanto internamente como externamente.
- La industria TI en Colombia está muy enfocada a la comercialización y soporte de software empaquetado, desarrollo de software a medida y prestación de servicios de consultoría e integración de sistemas. Hay muy poca actividad en el software estandarizado o empaquetado y con marca propia.
- Cerca del 50% de las exportaciones del sector las llevan a cabo un número reducido de empresas multinacionales.
- Hay entidades que apoyan esta industria mediante la mejora de la capacitación y los incentivos a la inversión extranjera. En este sentido, está creciendo la institucionalidad

en torno al sector. A pesar de estos esfuerzos, queda mucho por hacer en el sector en materia de sincronización y alianzas empresariales.

- Los indicadores de evolución de ventas presentan inconsistencias, debido a la informalidad en la que el sector se desarrolla, así como a la falta de estándares para el proceso de contabilización de productos y servicios del sector.
- Hay escasez de datos en el sector, y los pocos que hay muchas veces son contradictorios, debido a la falta de información, al desconocimiento del sector y a la comentada falta de contabilización estandarizada de productos y servicios.

La condición de Colombia de país en vías de desarrollo, convierte a la industria de TI en una industria de oportunidades, aunque para ello esta industria:

- En primer lugar debe articularse. Y debe también madurar.
- Debe asociarse y buscar sinergias.
- Debe incrementar sus capacidades de innovación tecnológica.
- Debe potenciar y mejorar su direccionamiento estratégico.
- Debe expandir y ampliar sus mercados.
- Debe generar y potenciar una demanda interna en el país.

A pesar de todo ello, esta industria ha experimentado un meritorio desarrollo y crecimiento en estos últimos años, tanto desde el punto de vista de las ventas como del empleo. También han evolucionado de forma favorable las exportaciones del sector. Sin embargo, esta industria se encuentra todavía lejos de alcanzar su potencial, y lejos del crecimiento y dinamismo que muestra este sector a nivel internacional.

El Gobierno Colombiano, en su Política Nacional de Ciencia Tecnología e Innovación, formulada en el documento “Colombia Construye y Siembra Futuro”, identifica la necesidad de

aumentar la inversión en Ciencia, Tecnología e Innovación (CTeI) y fortalecer el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (SNCTI). El objetivo es incrementar la capacidad del país para producir, identificar, difundir, usar e integrar conocimiento, con el propósito de acelerar el crecimiento económico y disminuir la inequidad. Por su parte, el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, Ministerio TIC, diseñó el Plan Vive Digital, que busca que el país dé un gran salto mediante la masificación de las tecnologías e internet.

Basados en la necesidad de fortalecer los sectores colombianos de Electrónica, Tecnologías de la Información y Telecomunicaciones, sectores ETIC, a partir de la especialización de esta industria, COLCIENCIAS y el Ministerio TIC suscribieron el Convenio Especial de cooperación 488 – 2010, cuyo objeto es integrar esfuerzos técnicos, administrativos y financieros por parte de COLCIENCIAS y el Ministerio TIC para el fomento y fortalecimiento de la innovación y el desarrollo tecnológico de la industria nacional de las Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones.

En este contexto, resulta de vital importancia contar con un Plan de Ciencia, Tecnología e Innovación de los sectores ETIC, así como un Plan Estratégico de Mercadeo y Ventas (PEMyV), para el sector de Tecnologías de la Información.

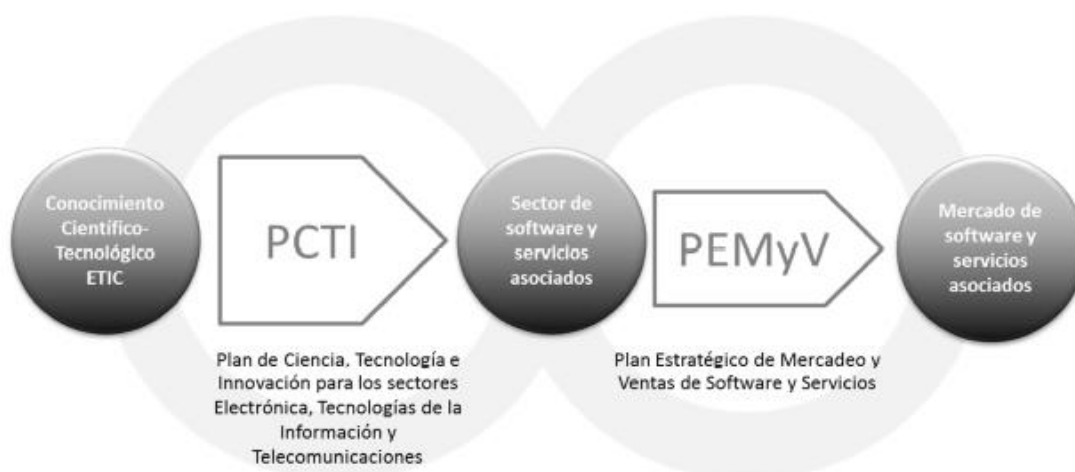


Figura 5. Posición de los planes PCTI ETIC y PEMyV TI en la cadena de valor entre la generación de conocimiento y explotación en el mercado. Adaptada de Plan Estratégico de Mercadeo y Ventas para el sector de software y servicios asociados (PEMyV). Derechos de Autor 2013 por Luis H. Betancur. Reimpreso con permiso.

PCTI: Plan Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación ETIC, pretende contribuir al aumento y efectividad de la inversión en actividades científicas, tecnológicas y de innovación, para mejorar así la competitividad del sector productivo ETIC.

PEMyV: El Plan Estratégico de Mercadeo y Ventas para el sector de software y servicios asociados, sirve de guía para la Visión Estratégica del Sector, para focalizar y conducir la aplicación exitosa del negocio de software y servicios asociados. El sector software y servicios asociados (sector TI) es considerado como uno de los sectores estratégicos y determinantes para el desarrollo económico de países con economías emergentes, debido a características como: ser generador de un alto valor agregado, propiciar un ambiente de investigación y desarrollo, y estar basado en conocimiento. Adicionalmente, la globalización de los mercados es una realidad que le plantea a este sector TI enormes y permanentes desafíos, entre los que se encuentran: la necesidad

de acceder a nuevos nichos de mercado, aumentar su productividad y competitividad, adaptarse a nuevas estrategias de comercialización, y sobre todo, competir con base en la calidad de los productos.

A nivel mundial, pese a las difíciles condiciones económicas que han sufrido las regiones más desarrolladas, el gasto en Software y Servicios Asociados ha mantenido una tendencia constante de crecimiento, el sector en Colombia ha mantenido tasas de crecimiento en producción y exportación, incluso superiores a las registradas por el total de la economía nacional, cifras que serán consignadas en el desarrollo de la investigación.

Capacidades empresariales

En general, el sector en Colombia está compuesto por algunas empresas internacionales y un gran número de micro y pequeñas empresas nacionales. Para estas empresas nacionales no existe una especialización definida ni una diferenciación con productos propios; así una empresa puede atender a varios sectores. La asesoría informática y el desarrollo de software a medida, son las actividades más destacadas.

Tabla 4. Mapa empresarial sector software y servicios en Colombia

SOFTWARE Y SERVICIOS			
Tipología Empresas	Segmentos	Productos propios	Servicios
Unas 2.000 empresas Unos 1.800 millones US\$ en 2010 55% micro, 34% pequeña, 9% mediana y 2% grande Cundinamarca: 62,1%; Antioquia: 12,1%; Pacífico: 8%; Caribe: 7%;	Comercialización, parametrización y configuración de software empaquetado importado Servicios de consultoría y software a medida Gestión de sistemas IT y redes	Sin alta especialización en el desarrollo de productos y servicios empaquetados	Actividades de consultoría en servicios de informática y Suministros Actividades de gestión IT y redes
Importaciones / Exportaciones			
Importaciones: en 2011 \$176 millones de dólares en importaciones nacionales (EEUU, Alemania, México, Canadá e Israel)			
Exportaciones: potencial exportador aumentando anualmente. \$75 millones de dólares en exportaciones nacionales en 2009 (Ecuador, EEUU y costa Rica)			

Nota. Recuperada de Plan Estratégico de Mercadeo y Ventas para el sector de software y servicios asociados (PEMyV). Derechos de Autor 2013 por Luis H. Betancur. Reproducido con permiso

En Colombia, la industria del Software y Servicios Asociados ha sido identificada como “sector de clase mundial, para el cual, en marzo de 2008, se diseñó un Plan Estratégico a 25 años, que busca la inserción internacional exitosa de las empresas nacionales, fijando como visión:

Ser reconocidos a nivel internacional como un país que desarrolla y exporta soluciones (componentes, productos y servicios) de alta tecnología, orientadas a la innovación de procesos que aumenten la propuesta de valor agregado y enfocadas a nichos de alto crecimiento en el mercado mundial, para ubicarse en posición de liderazgo en áreas de frontera, apalancándose en las capacidades de su recurso humano para responder de forma creativa e integral a las necesidades de sus clientes (Colombia, MCIT, 2008).

Capítulo 3 Objetivos del proyecto

Objetivo general

Examinar los efectos implicados en la implementación de la orientación al mercado y la existencia de una relación positiva en los resultados empresariales de las PYMES del software de la ciudad de Medellín Antioquia: caso Intersoftware.

Objetivo específicos

- Diseñar el instrumento para la recolección de la información a partir del modelo de orientación al mercado de Narver, & Slater (1990).
- Recabar información a partir del modelo de orientación al mercado de Narver, & Slater, (1990), trabajo de campo. Aplicación de cuestionarios en las empresas de la corporación Intersoftware.
- Validación de la capacidad explicativa del modelo de aceptación tratado.
- Formular estrategias para mejorar la implementación de la orientación al mercado en las empresas del software de la ciudad de Medellín, Antioquia, participantes del estudio.

Capítulo 4 Metodología

La investigación realizada es de corte descriptivo, fundamentalmente cuantitativa, a través de encuestas como método de recolección de información. La muestra utilizada se compone de empresas del software y servicios relacionados, agremiados en el clúster Intersoftware, con un método de muestreo no probabilístico y con una muestra seleccionada a conveniencia. La evaluación de los resultados obtenidos inicia con un análisis del contexto, a través de la revisión de literatura científica con fuentes bibliográficas y la recolección de información empírica, obtenida de la aplicación del instrumento a las empresas participantes; finalmente, la acción de validación está enfocada en las conclusiones y recomendaciones que le permitan a las empresas examinar el papel de la orientación estratégica al mercado en las PYMES del software.

Características de la encuesta

El instrumento es un cuestionario autoadministrado, estructurado y puesto a disposición, sólo en la Web. El diseño del instrumento se compone de 7 bloques de preguntas, fáciles de completar, y redactadas en formato cerrado. El cuestionario que se utilizó se muestra en el Anexo A.

La aplicación del cuestionario se realizó a través del envío de correo electrónico a cada una de las empresas de Intersoftware con la invitación para ingresar a la plataforma. El cuestionario definido en la Web, fue publicado en la plataforma de GOOGLE DRIVE, se inicia con la aplicación de un piloto a 2 gerentes de empresas de software de la ciudad (Ingeneo y Softka) para validar la claridad de las preguntas. Por solicitud de los directivos de la Corporación Intersoftware,

el proceso de envío de la encuesta y la invitación a los empresarios debía ser liderado por el Director de Intersoftware.

Para incentivar la participación de los empresarios de Intersoftware en la aplicación del cuestionario, se decidió programar una charla sobre Comercialización de Tecnología, el 23 de julio de 2015 en las instalaciones de la universidad EAFIT, la cual estuvo a cargo del Ingeniero Carlos Ventura, Profesor del Tecnológico de Monterrey, Campus Chihuahua, México. El proceso de invitación a la charla y diligenciamiento de la encuesta se inició el día de 10 de julio del año 2015, y se dio cierre al cuestionario publicado en la web, el día 30 de julio del 2015. La invitación fue dirigida a 32 empresas y la respuesta recibida fue de 15 empresarios que participaron y asistieron al evento, lo que representa un 47% de las empresas seleccionadas para dar respuesta a la encuesta; la a participación y asistencia al evento fue de 15 empresarios.

A continuación se describe la metodología del trabajo que sirvió para dar cumplimiento a los objetivos del trabajo de investigación; se relacionan los objetivos generales y específicos, las fases y la duración para la consecución de estos objetivos y su justificación teórica. Para la consecución de los objetivos, se realizó la metodología en 5 fases:

- **Fase 1:** se realizó la identificación de factores y variables asociadas con la implementación de la orientación al mercado en las empresas del software.
- **Fase 2:** se diseñó el instrumento para la recolección de la información, a partir del modelo de orientación al mercado de Narver & Slater (1990).
- **Fase 3:** se ejecutó el trabajo de campo y la recolección de información; se aplicó el cuestionario en las empresas de la Corporación Intersoftware.
- **Fase 4:** se validó la capacidad explicativa y el grado de adopción del modelo de orientación al mercado (OM).

- **Fase 5:** se propuso la formulación de estrategias para mejorar la implementación de la orientación al mercado en las empresas del software participantes en el estudio.

A continuación, aparece una representación gráfica de las fases (Ver figura 6) seguidas para dar cumplimiento a los objetivos propuestos en la presente investigación.

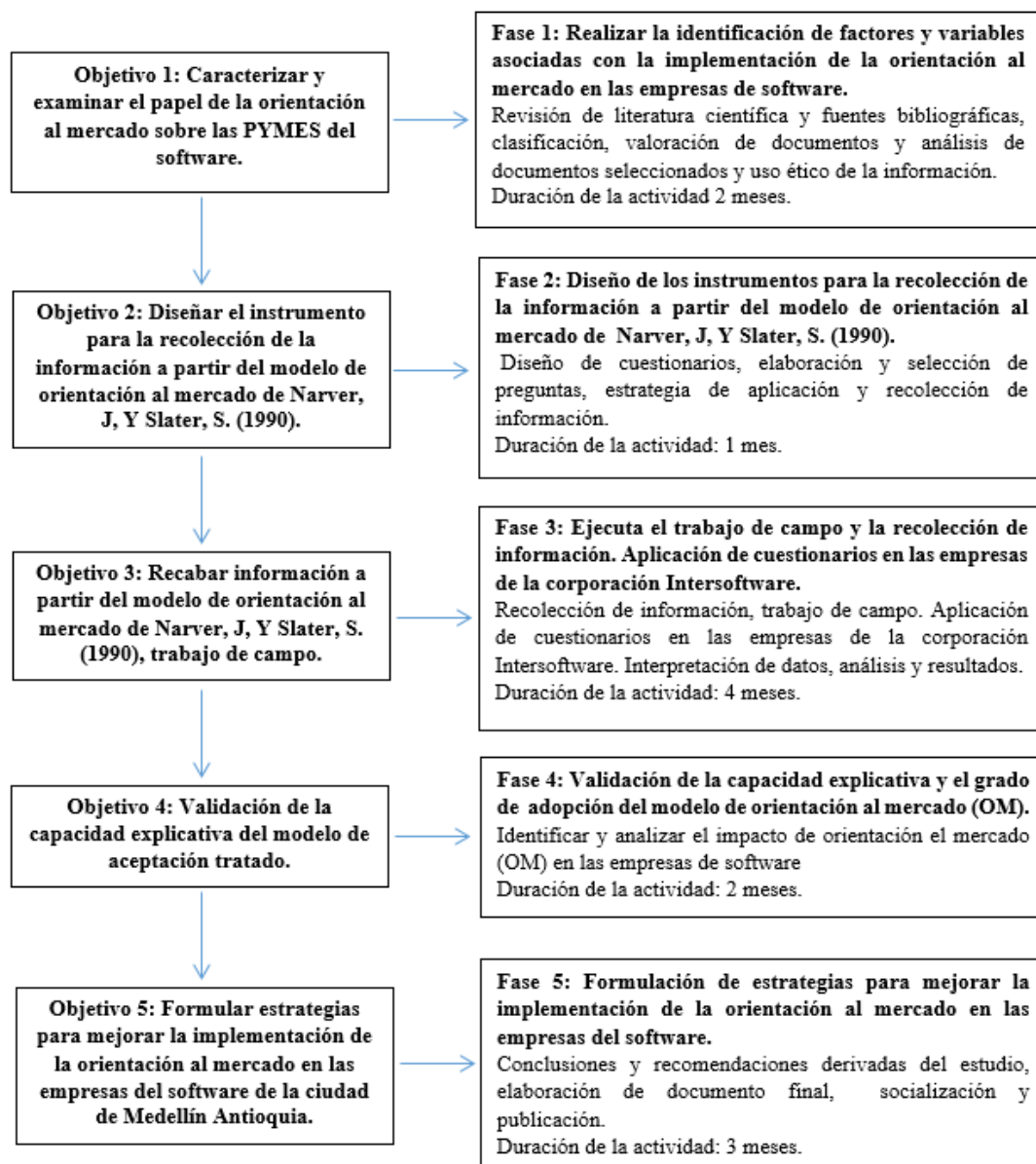


Figura 6. Representación gráfica de las fases y objetivos del trabajo de investigación.
Elaboración propia.

Limitaciones de la investigación

Se debe tener en cuenta las siguientes consideraciones:

- Con la finalidad de analizar una muestra homogénea, la unidad de estudio quedó limitada a las PYMES del sector del software de Medellín Antioquia, caso Intersoftware.
- Para el diligenciamiento del instrumento se tomaron datos del cuestionario auto-administrados y todas las variables se han medido a través de un único informante, lo que puede generar sesgos en la investigación.

Capítulo 5 Resultados/Productos

Los resultados de este estudio, que se revela en este informe técnico, ofrecen las siguientes ventajas: se pueden utilizar para indicar:

- Caracterización de datos sobre la empresa y los propietarios,
- Cómo recoge la empresa la información sobre el mercado,
- Cómo se gestiona la dispersión de la información en la empresa,
- Cómo da respuesta la empresa a las informaciones que le llega,
- Capacidad de respuesta de la empresa a los cambios,
- cómo ha sido la evolución del negocio en los tres últimos años, con relación a los objetivos empresariales, y por último,
- cuál ha sido la frecuencia de la estructuración y evaluación de la planeación estratégica en el negocio en los últimos años.

Bloque 1: Caracterización de la encuesta

A continuación se da a conocer el análisis de los resultados del trabajo realizado en Colombia, ciudad Medellín, departamento Antioquia, que evalúa la utilización y los efectos de la orientación estratégica al mercado sobre las PYMES del software en la ciudad de Medellín, departamento de Antioquia: caso Intersoftware. El trabajo busca recabar información que permita examinar los factores y variables implicadas en la implementación de la estrategia de mercadeo del sector del Software.

Para poder realizar el trabajo de investigación fue necesario que los directivos y gerentes del sector de las PYMES del Software dieran su opinión y completaran el cuestionario. Las 15 empresas de la Corporación Intersoftware que participaron diligenciando la encuesta, se listan a continuación:

- S-SQUARE
- PERSONALSOFT
- FLAG SOLUCIONES SAS
- CONSULTORÍA Y SERVICIOS INFORMÁTICOS CSI SAS
- CEIBA SOFTWARE HOUSE SAS
- HEINSOHN - PROGRESAR S. A.
- SOLUCIONES FUTURAS SAS
- SATRACK
- SOLUCIONES FUTURAS SAS
- IT-NOVA, SAS
- INSITU MOBILE SOFTWARE
- CAPITAL EMPRESARIAL
- UBIQUOM S.A.
- NUVA S.A.S.
- IAS INGENIERÍA, APLICACIONES Y SOFTWARE

Caracterización de las empresas

Tabla 5. Bloque 1. Tamaño de la empresa

Tamaño	Total general
Mediana empresa	26,67%
Microempresa	20,00%
Pequeña empresa	53,33%
Total general	100,00%

Nota. Elaboración propia a partir de la información recolectada.

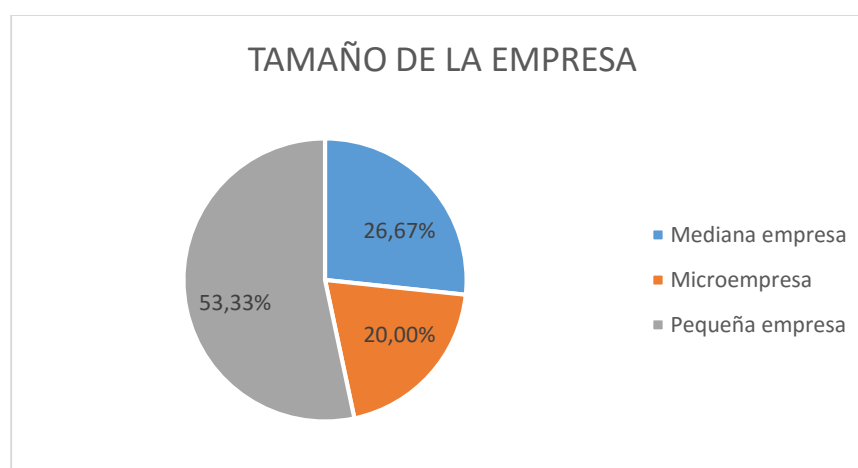


Figura 7. Gráfica 1. Tamaño de la empresa. Elaboración propia a partir de la información recolectada

Frente a la caracterización de las 15 empresas que participaron en la aplicación del cuestionario, se evidenció que: el 53,3% de los encuestados representan 8 pequeñas empresas, el 26,6% representan 4 medianas empresas, y el 20% representan 3 microempresas. La muestra incluyó al personal directivo, de áreas comerciales y gerentes de la organización del sector del software que hacen parte del clúster Intersoftware. Los gráficos que muestran información detallada sobre el tipo de organizaciones, nivel de estudio, experiencia de las personas, y el tamaño

de las empresas de participantes, están disponibles en el formato original del Anexo B, Formulario Google Drive.

Datos de la empresa y datos del propietario

Criterios de agrupación: Tamaño de la empresa y datos de gerentes y directivos, años de experiencia en el sector del Software (puesto similar).

Tabla 6. Bloque 1. Experiencia de los de gerentes y directivos y tamaño de la empresa

Tamaño	Entre 10 y 15 años de experiencia	Entre 15 y 20 años de experiencia	Entre 5 y 10 años de experiencia	Más de 20 años de experiencia
Mediana empresa	0,00%	0,00%	6,67%	20,00%
Microempresa	20,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Pequeña empresa	26,67%	13,33%	13,33%	0,00%
Total general	46,67%	13,33%	20,00%	20,00%

Nota. Elaboración propia a partir de la información recolectada.

Del total de las empresas que participaron en el estudio, el 46,67% de los encuestados cuentan con experiencia entre 10 y 15 años en el sector del Software, el 20.0% cuenta con una experiencia entre 5 y 10 años, otro 20% cuenta con más de 20 años de experiencia, y sólo el 13.33% de los encuestados cuentan con experiencia entre 15 y 20 años en el sector del Software

La anterior tabla muestra que la mayoría de empresas en el sector software participantes en el estudio, se encuentran en su etapa de introducción y crecimiento, ya que alrededor de un 60% de ellas no supera los 10 años de creación.

Tabla 7. Bloque 1. Tamaño de la empresa y género de gerentes y directivos propietario

Tamaño de la empresa	Femenino	Masculino
Mediana empresa	0,00%	26,67%
Microempresa	6,67%	13,33%
Pequeña empresa	13,33%	40,00%
Total general	20,00%	80,00%

Nota. Elaboración propia a partir de la información recolectada.

Del total de las empresas participantes, el 80% de los encuestados son de género masculino, el 20% corresponde al género femenino. Lo anterior muestra una notable prevalencia del género masculino entre los gerentes y directivos de las empresas del software.

Tabla 8. Bloque 1. Tamaño de la empresa y edad del propietario

Tamaño	Entre 20-30 años	Entre 31-40 años	Entre 41-50 años	51 o más años
Mediana empresa	0,00%	0,00%	6,67%	20,00%
Microempresa	0,00%	20,00%	0,00%	0,00%
Pequeña empresa	6,67%	33,33%	13,33%	0,00%
Total general	6,67%	53,33%	20,00%	20,00%

Nota. Elaboración propia a partir de la información recolectada.

Del total de las empresas participantes, el 53% de los encuestados se encuentran entre 31 y 40 años de edad, un 20% entre 41 y 50 años de edad, y otro 20% tiene 51 o más años de edad, y sólo el 6.67% se encuentran entre los 20 y 30 años de edad.

La anterior tabla refleja que la mayoría de empresas en el sector software son dirigidas por personas jóvenes, lo que evidencia el surgimiento de fábricas de software y los modelos de negocio de la economía de la información y telecomunicaciones a partir de los años 70.

Tabla 9. Bloque 1. Tamaño de la empresa y nivel medio de ocupación anual de la capacidad instalada

Tamaño	Entre el 50% - 80%	Más del 80%	Menos de 50%
Mediana empresa	6,67%	20,00%	0,00%
Microempresa	6,67%	6,67%	6,67%
Pequeña empresa	33,33%	20,00%	0,00%
Total general	46,67%	46,67%	6,67%

Nota. Elaboración propia a partir de la información recolectada.

Del total de las empresas participantes, el 46.67% se encuentran entre el 50% - 80% del nivel medio de ocupación anual de la capacidad instalada; el 46.67% corresponde a más del 80% del nivel medio de ocupación anual de su capacidad instalada, y sólo el 6.67% de las empresas tiene menos de 50% del nivel medio de ocupación anual de su capacidad instalada.

La anterior tabla muestra que la mayoría de empresas del sector del software cuenta con un nivel de ocupación de su capacidad instalada de más del 80%, lo que puede representar una demanda constante de servicios durante todo el año.

Tabla 10. Bloque 1. Tamaño de la empresa y nivel de estudios completado

Tamaño	Especialista	Estudios Máster	Profesional
Mediana empresa	13,33%	6,67%	6,67%
Microempresa	6,67%	13,33%	0,00%
Pequeña empresa	33,33%	6,67%	13,33%
Total general	53,33%	26,67%	20,00%

Nota. Elaboración propia a partir de la información recolectada.

Del total de las empresas participantes, el 53,33% de los encuestados son Especialistas, el 26,67% nivel de Máster, y un 20% tiene nivel profesional. Lo anterior, refleja que uno de los

elementos principales en el sector del software es el conocimiento y la información, evidenciando un alto nivel educativo y de especialización en los directivos del software.

Tabla 11. Bloque 1. Tamaño de la empresa y número de sedes

Tamaño	1 sede	2 sedes	3 sedes	5 o más sedes
Mediana empresa	6,67%	0,00%	6,67%	13,33%
Microempresa	13,33%	6,67%	0,00%	0,00%
Pequeña empresa	46,67%	0,00%	6,67%	0,00%
Total general	66,67%	6,67%	13,33%	13,33%

Nota. Elaboración propia a partir de la información recolectada.

Del total de las empresas participantes, el 66.67% cuenta con 1 sede; el 13.33% cuenta con 3 sedes; el 13,33% cuenta con 5 ó más sedes, y sólo el 6.67% cuenta con 2 sedes. Lo anterior puede representar que las empresas al estar muy orientadas al mercado interno y local no requieren más de 1 sede para cubrir Medellín.

Bloque 2: Recolección de información sobre el mercado en las empresas del software

Tabla 12. Bloque 2. Como las empresas del software recogen la información del mercado

¿Cómo recoge la empresa la información sobre el mercado?	Nunca	Rara vez	La mitad	Usualmente	Siempre
Se realizan con frecuencia investigaciones a los clientes para conocer qué productos y servicios necesitarán en el futuro.	13,33%	26,67%	40,00%	13,33%	6,67%
Se utiliza como fuente de información para la toma de decisiones los resultados de investigaciones de mercado.	13,33%	33,33%	26,67%	20,00%	6,67%
Detectan rápidamente cambios en las preferencias de los clientes.	6,67%	26,67%	40,00%	20,00%	6,67%
Se conecta periódicamente con los clientes para conocer su percepción sobre la calidad de los productos y servicios.	0,00%	13,33%	13,33%	53,33%	20,00%
En la empresa se desarrollan sistemas para detectar cambios fundamentales en la industria.	26,67%	13,33%	33,33%	26,67%	0,00%
Periódicamente se revisa el efecto probable de los cambios en el entorno sobre los clientes.	6,67%	40,00%	33,33%	20,00%	0,00%
Se recoge información a través de medios propios del sector del Software (clúster, asociaciones, ferias y publicaciones del sector).	0,00%	20,00%	6,67%	60,00%	13,33%

Nota. Elaboración propia a partir de la información recolectada.

El cuadro anterior evidencia aspectos con oportunidades de mejora, ya que el 40.0% de las empresas del software responden que la mitad de las veces se realizan con frecuencia investigaciones a los clientes para conocer qué productos y servicios necesitarán en el futuro; el 26.67% respondió que rara vez lo hace, y sólo el 6.67% indicó que siempre lo hace. Existen también posibilidades de mejora, ya que el 40.0% de las empresas del software participantes responden que la mitad de las veces detectan rápidamente cambios en las preferencias de los clientes; el 26.67% respondió que rara vez lo hace, y sólo el 6.67% lo hace siempre.

La tabla también muestra otros aspectos con oportunidad de mejora, ya que el 33.33% de las empresas participantes indicaron que la mitad de las veces desarrollan sistemas para detectar cambios fundamentales en la industria; hoy las empresas del software se encuentran inmersas en

un mundo globalizado, con niveles elevados de competencia y en un mercado donde el cambio es una constante, por lo que son evidentes las acciones de mejora para detectar rápidamente cambios en la industria y en las preferencias de los clientes, que permita conocer qué productos y servicios necesitarán en el futuro y el efecto de los cambios en el entorno.

Resalta el hecho que el 60% de las empresas participantes responden que usualmente recogen información a través de medios propios del sector del Software (Cluster, asociaciones, ferias y publicaciones del sector). Sólo el 20% respondió que rara vez lo hace; estas cifras demuestran la importancia de pertenecer a una agremiación que consolide datos del sector. También se debe destacar que el 53.33% de las empresas participantes indicó que siempre se conecta con los clientes para conocer su percepción sobre la calidad de los productos y servicios. Sólo el 13.3% indicó que nunca o rara vez lo hace, lo que demuestra que la calidad de los productos y servicios es un factor de diferenciación y que genera valor en el sector del software.

El 33.33% de las empresas participantes responden que rara vez utilizan como fuente de información para la toma de decisiones los resultados de investigación de mercado, y sólo el 6.67% indicó que siempre lo hace. Esto refleja la realidad de las empresas del sector de servicios y del software, donde la aplicación de metodologías de investigación para la toma de decisiones no es muy usada.

Bloque 3: Gestión de la dispersión de la información en su empresa del software

Tabla 13. Bloque 3. Gestión de la dispersión de la información en las empresas del software

¿Cómo se gestiona la dispersión de la información en su empresa?	Nunca	Rara vez	La mitad	Usualmente	Siempre
Hay reuniones entre las diferentes áreas de la empresa para debatir sobre las tendencias y desarrollo del mercado.	6,67%	6,67%	33,33%	53,33%	0,00%
Los hechos que afectan a los clientes son rápidamente conocidos por todas las áreas de la empresa en un corto tiempo.	0,00%	13,33%	46,67%	26,67%	13,33%
Los datos sobre la satisfacción de los clientes son distribuidos a todos los niveles de la empresa de forma regular.	0,00%	13,33%	26,67%	26,67%	33,33%

Nota. Elaboración propia a partir de la información recolectada.

La tabla 13 muestra que el 53.33% de las empresas participantes respondió que usualmente realizan reuniones entre las diferentes áreas de la empresa para debatir sobre las tendencias y desarrollo del mercado. Sólo el 6.67% respondió que rara vez lo hace. Esto evidencia que en el sector del software se realizan reuniones periódicas entre las diferentes áreas de la empresa para debatir y monitorear las tendencias y el desarrollo del mercado. La anterior tabla evidencia un aspecto con oportunidad de mejora, ya que el 46.67% de las empresas del software respondió que la mitad de las veces los hechos que afectan a los clientes son rápidamente conocidos por todas las áreas de la empresa en un corto tiempo; el 26.67 % de las empresas participantes respondió que usualmente gestionan los hechos que afectan a los clientes y son rápidamente conocidos por todas las áreas de la empresa en el corto tiempo. Sólo el 13.33% respondió que rara vez lo hace.

Se evidencia también, que la información y los datos sobre la satisfacción de los clientes son distribuidos a todos los niveles de la empresa de forma regular; el 26.67% de las empresas participantes respondieron que usual, y sólo el 13.33% respondió que rara vez lo hace, lo cual

representa un aspecto a mejorar, toda la empresa debe dar respuesta a la información de satisfacción del cliente, lo que constituye un aspecto fundamental para el desarrollo y crecimiento de las empresas del software.

Bloque 4: Respuesta de la empresa a las informaciones que le llega

Tabla 14. Bloque 4. Respuesta de la empresa a la información que llega

¿Cómo da respuesta la empresa a las informaciones que le llegan?	Nunca	Rara vez	La mitad	Usualmente	Siempre
Las áreas de la empresa se reúnen periódicamente para responder ante los cambios significativos de la competencia.	0,00%	13,33%	46,67%	26,67%	13,33%
Se revisa periódicamente el desarrollo de los servicios para comprobar que se está correspondiendo a los deseos de los clientes.	0,00%	13,33%	20,00%	53,33%	13,33%
Cuando se descubre que los clientes están insatisfechos con la calidad de los servicios, se toman medidas correctivas inmediatamente por toda la empresa.	0,00%	13,33%	0,00%	60,00%	26,67%
Cuando un área funcional detecta aspectos importantes sobre los competidores rápidamente alerta a otras áreas funcionales.	0,00%	26,67%	26,67%	40,00%	6,67%

Nota. Elaboración propia a partir de la información recolectada.

El 53.33% de las empresas participantes respondieron que usualmente se revisa periódicamente el desarrollo de los servicios para comprobar que se está correspondiendo a los deseos de los clientes; sólo el 13.33% respondió que rara vez lo realiza. También se observa que el 60.0% de las empresas participantes respondió que usualmente se descubre que los clientes están insatisfechos con la calidad de los servicios y se toman medidas correctivas inmediatamente por toda la empresa; sólo el 13.33% respondió que rara vez lo realiza. Según la información anterior, las empresas del software demuestran que realizan actividades para asegurar que los servicios ofrecidos corresponden a los deseos de los clientes.

Se evidencia un aspecto con oportunidad de mejora, ya que el 46.67% de las empresas respondieron que la mitad de las veces las áreas de la empresa se reúnen periódicamente para responder ante los cambios significativos de la competencia; un 26.67% respondió que usualmente y sólo el 13.33% respondió que rara vez lo hace. El proceso de conocer la información de la competencia por todas las áreas de la empresa constituye un aspecto fundamental para el desarrollo y crecimiento de las empresas de software.

Bloque 5: Capacidad de respuesta de la empresa

Tabla 15. Bloque 5. Capacidad de respuesta de la empresa

¿Capacidad de respuesta de la empresa?	Nunca	Rara vez	La mitad	Usualmente	Siempre
Hay un intercambio fluido de opiniones entre las áreas funcionales para decidir cómo responder a los cambios en precios de la competencia.	0,00%	13,33%	33,33%	46,67%	6,67%
No se admiten razones para ignorar cambios en las necesidades de productos y servicios por los clientes.	20,00%	13,33%	26,67%	33,33%	6,67%
Periódicamente se revisa el esfuerzo de desarrollo de productos para asegurar su correspondencia con los deseos de los clientes.	0,00%	20,00%	33,33%	33,33%	13,33%
Las áreas funcionales se reúnen periódicamente para planificar una respuesta a los cambios del entorno de la empresa.	6,67%	13,33%	20,00%	53,33%	6,67%
Si el competidor lanza una campaña intensiva a nuestros clientes objetivo, la empresa desarrolla una respuesta inmediata.	20,00%	33,33%	33,33%	13,33%	0,00%
Hay una gran preocupación por coordinar las actividades de todas las áreas funcionales.	0,00%	6,67%	13,33%	66,67%	13,33%
Las quejas de los consumidores caen en oídos sordos en esta unidad de negocio.	40,00%	33,33%	20,00%	6,67%	0,00%
Aunque se hubiera propuesto un gran plan de marketing, no habríamos sido capaces de ponerlo en práctica del modo oportuno.	0,00%	26,67%	53,33%	13,33%	6,67%
Si los clientes desean modificar un producto o servicio todos los departamentos implicados procuran satisfacerle.	0,00%	6,67%	26,67%	46,67%	20,00%

Nota. Elaboración propia a partir de la información recolectada.

Se evidencia un aspecto de oportunidad de mejora, el cual constituye el tema central de estudio de esta investigación, dado que el 53.33% de las empresas de software respondió que la mitad de las veces, si se hubiera propuesto un gran plan de marketing, no habrían sido capaces de ponerlo en práctica de modo oportuno; lo anterior demuestra que la adopción de la orientación al mercado es limitada en las empresas del Cluster Intersoftware. Las empresas de alta tecnología suelen desarrollar su actividad con un exceso de orientación tecnológica y desconocen la importancia de la adopción del concepto de marketing y de la orientación al mercado, la cual es necesaria para contribuir a la supervivencia a largo plazo de este tipo de empresas y a su mayor rentabilidad.

Frente a la pregunta si el competidor lanza una campaña intensiva a los clientes objetivo y si la empresa desarrolla una respuesta inmediata: Se evidencia un aspecto de oportunidad de mejora, dado que el 33.33% respondieron que la mitad de las veces y rara vez lo hacen; sólo el 13.33% respondió que usualmente desarrollan una respuesta inmediata. Lo anterior podría representar que las empresas de software aún no cuentan con una cultura organizacional enfocada a la orientación al mercado, y este desconocimiento puede afectar la percepción de los clientes frente al consumo y uso de la oferta de los servicios de la empresa. Sin embargo, se observa que evidencian interés frente a la competencia, exclusivamente cuando se requiere conocer el intercambio de fluido de opiniones entre las áreas funcionales para decidir cómo responder a los cambios en precios; el 46.67% de las empresas participantes responden que usualmente lo hacen.

Lo anterior puede representar la dificultad para que la información sobre las tendencias del mercado se distribuya por todas las áreas funcionales de la empresa y las decisiones estratégicas se tomen con la colaboración de todas las áreas y se ejecuten con sentido de compromiso mutuo,

lo que evidencia en las empresas de software un menor grado de capacidad de respuesta y de orientación al mercado.

Bloque 6: Evolución del negocio en los 3 últimos años

Tabla 16. Bloque 6. Evolución del negocio en los últimos 3 años

Indique cómo ha sido la evolución de su negocio en los tres últimos años en relación con los objetivos empresariales.	evolución muy negativa	evolución algo negativa	evolución ni negativa ni positiva	evolución algo positiva	evolución muy positiva
Desarrollo de nuevos servicios.	0,00%	6,67%	40,00%	40,00%	13,33%
Crecimiento de las ventas.	0,00%	13,33%	53,33%	20,00%	13,33%
Rentabilidad del negocio.	6,67%	33,33%	40,00%	13,33%	6,67%
Disminución de costos.	13,33%	26,67%	33,33%	26,67%	0,00%
Satisfacción de los clientes.	0,00%	0,00%	13,33%	80,00%	6,67%

Nota. Elaboración propia a partir de la información recolectada.

La tabla 16 evidencia que las empresas participantes del sector del software registran un resultado intermedio a la pregunta sobre la evolución del negocio, lo que demuestra una oportunidad de mejora, ya que estas empresas de alta tecnología desconocen la importancia de la adopción del concepto de marketing y de la orientación al mercado, la cual es necesaria para contribuir a la supervivencia a largo plazo de este tipo de empresas, a su mayor rentabilidad y a lograr una mayor evolución del negocio en relación con los objetivos empresariales.

La orientación al mercado es un tipo de cultura organizacional que conlleva una mayor eficacia y eficiencia, dado a que orienta que los procesos de negocio tengan una mayor coordinación de las actividades funcionales y una mejor utilización de los recursos; adicionalmente, la organización puede ser proactiva mediante la capacidad de anticipación a los

cambios en las necesidades, deseos y demandas de sus clientes actuales y potenciales. Esto se consigue a través de la creación de ventajas competitivas duraderas que proceden, fundamentalmente, de la creación de un valor superior para el cliente y la empresa.

Frente al bloque de preguntas que está orientado a la evolución del negocio, para la pregunta de crecimiento de las ventas, se considera que ésta puede representar una acción de mejora, dado que el 53.33% de las empresas participantes se ubican en un nivel intermedio, situación que puede estar asociada con el enunciado del desarrollo de nuevos servicios, donde las empresas también se ubican en 40% en que no ha habido, ni una evolución negativa, ni positiva frente a este aspecto. Lo anterior puede representar que hasta el momento las empresas del software no están generando actitudes y comportamientos necesarios para la creación de un valor y nuevos servicios para los clientes, superior al que pueda crear cualquier otro competidor, aspecto que influye directamente en el crecimiento de las ventas y rentabilidad del negocio, dado que no se generan ventajas competitivas sostenibles en el tiempo, que posibiliten la obtención de mejores resultados para la empresa.

Bloque 7: Planeación estratégica

Tabla 17. Bloque 7. Evaluación de la estrategia

Indique cuál ha sido la frecuencia de la estructuración, definición y evaluación de la planeación estratégica en su negocio en los tres últimos años respecto a los siguientes enunciados, siendo: 1 (Nunca), 2 (Rara vez), 3 (La mitad de la veces), 4 (Usualmente), 5 (Siempre).					
Cuál es la línea de productos y servicios definida por su empresa. ¿Dónde estaremos activos? (y con cuánto énfasis).	Nunca	Rara vez	La mitad de las veces	Usualmente	Siempre
¿Cuáles categorías de productos? ¿Cuáles segmentos del mercado de clientes? ¿Qué áreas geográficas? ¿Cuáles tecnologías centrales? ¿Cuáles etapas de creación de valor?	6,67%	6,67%	40,00%	40,00%	6,67%
Canales para llegar a nuestro segmento de clientes (actuales y futuros), (Vehículos) ¿Cómo llegaremos ahí?	Nunca	Rara vez	La mitad de las veces	Usualmente	Siempre
¿Desarrollo interno? ¿Empresa mixta?, ¿Licenciamientos/franquicias?, ¿Adquisiciones?	13,33%	0,00%	40,00%	33,33%	13,33%
Cuál es el valor para entregar a los consumidores. (Diferenciadores) ¿Cómo ganaremos?	Nunca	Rara vez	La mitad de las veces	Usualmente	Siempre
¿Imagen?, ¿Personalización?, ¿Precio?, ¿Diseño?, ¿Confiabilidad en el producto?	6,67%	0,00%	53,33%	26,67%	13,33%
Precio que están dispuestos los consumidores a pagar por nuestro producto y/o servicio. (Lógica económica) ¿Cómo obtendremos nuestras ganancias?	Nunca	Rara vez	La mitad de las veces	Usualmente	Siempre
¿Costos más bajos escalando beneficios? ¿Costos más bajos por medio de beneficios en alcance y replicación?, ¿Precios superiores debido a servicios sin comparación?, ¿Precios superiores debido a las características de productos propios?	6,67%	0,00%	46,67%	40,00%	6,67%
(Montaje) ¿Cuál será nuestra velocidad y secuencia de movimientos?	Nunca	Rara vez	La mitad de las veces	Usualmente	Siempre
¿Velocidad de expansión?, ¿Secuencia de iniciativas?	13,33%	6,67%	46,67%	26,67%	6,67%

Nota. Elaboración propia a partir de la información recolectada.

Frente a la pregunta de cuál ha sido la frecuencia de la estructuración, definición y evaluación de la planeación estratégica, la tabla anterior muestra un aspecto de oportunidad de mejora, ya que se evidencia una tendencia muy marcada a que las empresas se ubiquen en la mitad

de las veces. Esto podría representar que las empresas de tecnología, en lo que respecta a su planeación estratégica, no están orientadas a una filosofía de gestión del marketing, que obligue al sector a diseñar un enfoque sistémico para responder a las tendencias del mercado. Esto puede corroborarse porque de las empresas participantes, en un 53.33 %, la mitad de las veces estructuran su planeación bajo la definición de cuál es el valor para entregar a los consumidores, y en un 46.67%, que corresponde a la mitad de las veces, lo realizan frente al precio que están dispuestos los consumidores a pagar por su producto y/o servicio y a cuál será su velocidad de expansión y secuencia de iniciativas de nuevos negocios. Lo anterior podría representar que las decisiones estratégicas de las empresas del software toman como guía valores técnicos y no del mercado.

Capítulo 6 Conclusiones

El análisis de los resultados de la aplicación del instrumento muestra que la mayoría de empresas del sector del software cuenta con una limitada adopción de la planificación estratégica, lo que puede representar un menor compromiso por la alta dirección en la vinculación de procesos de orientación al cliente y al mercado; la filosofía: las estrategias y políticas de marketing holístico son primordiales para el desarrollo y crecimiento de las empresas.

La orientación al mercado debe promover un alto grado de compromiso con el cliente en todos los niveles de la empresa; y las medidas de rentabilidad deben estar basadas en criterios de mercado. Por otra parte, el estudio refleja que no es muy usada la aplicación de metodologías de investigación de mercados para recabar información de los clientes, del entorno, de la competencia y luego compartirla con las diferentes áreas de la empresa, para que la toma de decisiones se ejecute con sentido de compromiso mutuo.

Las conclusiones derivadas de la revisión teórica evidencian el interés progresivo en la orientación al mercado, justificado en el incremento de las investigaciones científicas sobre este tema y en los crecientes niveles de adopción del concepto de marketing y de orientación al mercado en el ámbito empresarial, y en el sector del Software en concreto.

Los participantes respondieron que la mitad de las veces, si se hubiera propuesto un gran plan de marketing, no habrían sido capaces de ponerlo en práctica de modo oportuno. Lo anterior puede representar que la adopción de la orientación al mercado es limitada en las empresas del Cluster Intersoftware. Se podría concluir que las empresas de alta tecnología argumentan la menor orientación al mercado a su orgullo tecnológico, que en algunos casos ha permitido grandes éxitos, basando la toma de decisiones estratégicas en valores técnicos y no en el mercado; estas empresas

se enfocan en su gran mayoría, sólo en negocios B2B (business to business) y no B2C (business to clients), y son generalmente dirigidas por perfiles técnicos y no administrativos, limitando el trabajo de mercadeo en las compañías, lo que podría afectar la percepción de los clientes.

La mayoría de empresas del sector del software cuenta con una ocupación de su capacidad instalada de más del 80%, lo que puede representar una demanda constante de servicios durante todo el año. Lo anterior podría interpretarse como las empresas actualmente no reconocen la necesidad de implementar estrategias de orientación al mercado.

Sin embargo, la evolución tanto en las necesidades y preferencias del comprador industrial, como en su entorno competitivo, así como la rapidez con que las tecnologías maduran y llegan a la obsolescencia, hace que la orientación al mercado se configure como un enfoque cada vez más necesario en este sector (Vázquez, Santos y Sanzo, 1998). En esta línea, se expresa Day (1999), cuando dice que las empresas de alta tecnología aciertan más frecuentemente cuando optan por un método equilibrado que rechace la dicotomía entre la orientación inspirada por el mercado, frente a la inspirada por la tecnología, añadiendo que “el liderazgo tecnológico es un requisito necesario para el éxito en algunos sectores, pero debe ir acompañado de una orientación al mercado, para que la oportunidad se materialice completamente”.

La aplicación de la orientación al mercado presenta diversas oportunidades de mejora en las empresas del Cluster Intersoftware; las empresas de alta tecnología suelen desarrollar su actividad con un exceso de orientación tecnológica. La adopción de la orientación al mercado es necesaria para contribuir a la supervivencia a largo plazo de este tipo de empresas y a su mayor rentabilidad.

En este estudio se defiende que la orientación al mercado es un tipo de cultura organizacional que conlleva una mayor eficacia y eficiencia en las actividades de la empresa, lo

que a largo plazo supone crear mayor valor para los clientes y la obtención de mejores resultados a nivel corporativo, dado que los procesos de negocio tendrán una mayor coordinación integral de las actividades funcionales y una mejor utilización de los recursos. Adicionalmente, la organización puede ser proactiva mediante la capacidad de anticipación a los cambios en las necesidades, deseos y demandas de sus clientes actuales y potenciales. Esto se consigue a través de la creación de ventajas competitivas duraderas que proceden, fundamentalmente, de la creación de un valor superior para el cliente y la empresa; la orientación al mercado debe ser consolidada como una fuente de ventaja competitiva fundamental en los mercados de alta tecnología.

Capítulo 7 Recomendaciones

La revisión de la literatura y los resultados obtenidos, plantean interrogantes que consideran necesario realizar nuevas aplicaciones empíricas y nuevos estudios que complementen el conocimiento científico respecto al efecto positivo sobre el constructo de orientación al mercado. El papel de la orientación al mercado en las empresas de servicio y en específico en el sector del software, es aún limitado, a pesar de que al menos a nivel teórico se ha encontrado evidencia que avala su importancia.

El trabajo empírico en el ámbito de las empresas del sector del Software y la mezcla con actividades de orientación al mercado se encuentra en una etapa incipiente. En tal sentido, las contribuciones de este estudio sugieren nuevas líneas de investigación, con una muestra mayor de empresas del sector del Software en diferentes zonas geográficas, para poder generalizar los resultados, superando así la limitación del empleo de una muestra de conveniencia. Otra línea a seguir sería estudiar los efectos sobre las relaciones de otras variables, como pueden ser el tamaño de la empresa, y la experiencia internacional, otra línea de investigación es determinar la necesidad de nuevos roles, perfiles y procesos orientados al mercadeo, servicio, conocimiento de clientes y negociaciones B2B.

Las conclusiones de este trabajo de investigación tienen importantes implicaciones para la gerencia de las empresas así como para los directivos de la Corporación Intersoftware encargada de agremiar las empresas del sector en Medellín. A continuación se relacionan algunas de ellas:

- la obtención de indicadores y estadísticas de la implementación de estrategias de orientación al mercado de las empresas del software, los cuales pueden constituir un

instrumento de autoevaluación en cuanto a la evolución y gestión de los objetivos empresariales;

- la elaboración de un informe sectorial en cuanto los niveles de adopción de estrategias de la orientación al mercado y los resultados empresariales, para analizar las principales ventajas, y finalmente, perspectivas futuras en el uso de esta cultura organizacional.

Nuestro trabajo ha puesto de manifiesto el beneficio de implementar estrategias empresariales dirigidas a las actividades de orientación al mercado dada su demostrada influencia positiva sobre los resultados empresariales. La aplicación de la orientación al mercado presenta diversas oportunidades de mejora en las empresas del Cluster Intersoftware

Capítulo 8 Cronograma

Tabla 18. Cronograma

ACTIVIDAD		MES											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
I	Realizar la identificación de factores y variables implicadas en la implementación de la orientación al mercado en las empresas del software. Reconoce la necesidad informativa, inicio del proceso de búsqueda, revisión de literatura científica y evaluación de fuentes de información, desarrolla estrategias de búsqueda, accede a las fuentes bibliográficas, selección y clasificación, valoración y análisis de documentos seleccionados, ordenar y clasificar la información, uso ético de la información, cumplimiento de normas y finalmente presentación de información.												
II	Diseño de los instrumentos para la recolección de la información a partir del modelo de orientación al mercado de Narver, J, Y Slater, S. (1990). Diseño de cuestionarios y estrategia de aplicación.												
III	Recolección de información trabajo de campo. Aplicación de cuestionarios en las empresas de la corporación Intersoftware. Interpretación de datos. Análisis y resultados.												
IV	Validación de la capacidad explicativa del modelo de aceptación tratado.												
V	Formulación de estrategias para mejorar la implementación de la orientación al mercado en las empresas del software. Conclusiones y recomendaciones. Elaboración de documento final. Socialización.												

Nota. Elaboración propia.

Referencias

- Adeleke, D.Y., & Adeniyi, A.W. . (2010). Employee's market orientation and business performance in Nigeria: analysis of small business enterprises in Lagos State. *International Journal of Marketing Studies*, 2(2), 134-143. Obtenido de <http://www.ccsenet.org/journal/index.php/ijms/article/viewFile/8119/6155>.
- Agarwal, S., Erramilli, M., & Chekitan, S. (2003). Market orientation and performance in service firms: Role of innovation. *The Journal of Services Marketing*, 17(1), 68 - 82. doi:10.1108/08876040310461282
- Akman, G., & Yilmaz, C. (2008). Innovative capability, innovation strategy and market orientation: an empirical analysis in Turkish software industry. *International Journal of Innovation Management*, 12(01), 69-111. doi:10.1142/S1363919608001923
- Alajoutsijärvi, K., Mannermaa, K., & Tikkanen, H. (2000). Customer relationships and the small software firm: A framework for understanding challenges faced in marketing. *Information & Management*, 37(3), 153-159. doi:10.1016/S0378-7206(99)00039-7
- Ali, K., Spillan, J., & DeShields Jr, O. (2005). The Effect of a Market Orientation on Business Performance: A Study of Small-Sized Service Retailers Using MARKOR Scale. *Journal of Small Business Management*, 43(2), 105–118. Obtenido de <http://ezproxy.eafit.edu.co/login?url=http://search.proquest.com/docview/220959268?accountid=45662>
- Anderson, P. (1982). Marketing, Strategic Planning and the Theory of the Firm. *Journal of Marketing*, 46, 15-26.
- Appiah-Adu, K., & Ranchhod, A. (1998). Market orientation and performance in the biotechnology industry: an exploratory empirical analysis. *Technology Analysis and Strategic Management*, 10(2), 197-210. doi:10.1080/09537329808524311.
- Appiah-Adu, K., & Singh, S. (1998). Customer orientation and performance: a study of SMEs. *Management Decision*, 36(6), 385-394. doi:10.1108/00251749810223592.
- Avlonitis, G. J., & Gounaris, S. P. (1997). Marketing Orientation and Company Performance. Industrial vs. Consumer Goods Companies. *Industrial Marketing Management*, 26, 385-402. doi:10.1016/S0019-8501(96)00121-6.
- Avlonitis, G. J., & Salavou, H. (2007). Entrepreneurial orientation of SMEs, product innovativeness, and performance. *Journal of Business Research*, 60, 566–575. doi:10.1016/j.jbusres.2007.01.001.
- Bagder, I. C., Mangles, T., & Sadler-Smith, E. (2001). Organizational learning styles, competencies and learning systems in small U.K. manufacturing firms. *International*

- Journal of Operations & Production Management*, 21(11), 1417-1432. doi:<http://dx.doi.org/10.1108/EUM0000000006224>.
- Baker, W. E., & Sinkula, J. M. (1999). The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(4), 411-427. doi:10.1177/0092070399274002.
- Baker, W., & Sinkula, J. M. (2009). The complementary effects of market orientation and entrepreneurial orientation on profitability in small businesses. *Journal of Small Business Management*, 47(4), 443-464. doi:10.1111/j.1540-627X.2009.00278.x.
- Bathgate, I., Omar, M., Nwankwo, S., & Zhang, Y. (2006). Transition to a market orientation in China: preliminary evidence. *Marketing Intelligence & Planning*, 24(4), 332-346.
- Becker, J., & Homburg, C. (1999). Market-oriented management: a system-based perspective. *Journal of Market Focused Management*, (4), 17-41.
- Becker, J., & Homburg, C. (1999). Market-oriented management: a system-based perspective. *Journal of Market Focused Management*, (4), 17-41.
- Bhuiyan, S. N., Menguc, B., & Bell, S. J. (2005). Just entrepreneurial enough: the moderating effect of entrepreneurship on the relationship between market orientation and performance. *Journal of Business Research*, 58, 9-17.
- Biemans, W. G., Commandeur, H. R., Frambach, R. T., Hillebrand, B., Kok, R. A., Langerak, F., & Schillewaer, N. (1997). Implementing Market Orientation in Business-to-Business Markets. *Proceedings of the 26th EMAC Conference*. Warwick, (May).
- Blankson, C., & Cheng, J.M.S. . (2005). Have small businesses adopted the market orientation concept? The case of small businesses in Michigan. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 20, 6, 317-30.
- Blankson, C., & Ming-Sung, C. J. (2005). Have small business adopted the market orientation concept? The case of small business in Michigan. *he Journal of Business & Industrial Marketing*, 20(6), 317-330.
- Blankson, C., & Stokes, D. (2002). Marketing practices in the U.K. small business sector. *Marketing Intelligence & Planning*, 20(1), 49-61.
- Blankson, C., Motwani, J. G., & Levenburg, N. M. . (2006). Understanding the patterns of market orientation among small business. *Marketing Intelligence & Planning*, 24(6), 572-590.
- Blesa, A., & Ripollés, M. (2005). Relación entre la orientación al mercado y la orientación emprendedora: su influencia en el rendimiento de la empresa. *Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 14(3), 165-80.
- Borghgraef, S., & Verbeke, W. (1997). The Use of Organizational Control Systems as a Tool to Implement Market Orientation. *Proceedings of the 26th EMAC Conference*. Warwick, (May).

- Bourgeois, L. J. (1980). Making your Marketing Strategy Work. *Harvard*, 1, 27-248.
- Bowen, F. E., Rostami, M., & Steel, P. (2009). Timing is everthing: a meta-analysis of the relationship between organizational performance and innovation. *Journal of Business Research (en prensa)*, pág. Business Administrations.
- Brettel, M., Engelen, A., & Heinemann, F. (2009). New entrepreneurial ventures in a globalized world: The role of market orientation. *Journal of International Entrepreneurship*, 7, 88–110.
- Buzzel, R., Bradley, T., & Galey, R. (Enero - Febrero de 1975). Market share-a key to. *Harvard Businnes Rewiew*, págs. 97-106.
- Cahill, T., & Warshawsy. (1994). The marketing concept and new high technology. *Journal of Product Innovation Management*, 11, 336-343.
- Cámara de Comercio de Medellín. (s.f.). *Comunuidad Cluster - Medellín & Antioquia - Colombia*. Recuperado el 12 de Marzo de 2010, de <http://www.camaramed.org.co/quees.html>
- Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. (1988). The impact of Resource Predictabilty and Management. Jhon Wiley and Sons Ltd,.
- Campo, S., Díaz, A., & Yagiie, M. (2014). Market orientation in mid-range service, urban hotels: How to apply the MKTOR instrument. *International Journal of Hospitality Management*, 43, 76–86. doi:10.1016/j.ijhm.2014.08.006
- Carter, N. M., Stearns, TM., Reynolds, PD., & Halman, J. I. M. (1994). New venture strategies: theory development with an empirical base. *Strategic Management Journal*, 15, 21-41.
- Caruana, A. (1999). An assessment of the dimensions and the stability of items in the MARKOR scale. *Marketing Intelligence & Planning*, 17(5), 248–253. doi:10.1108/02634509910285664
- Caruana, A., Pitt, L., & Berthon, P. (1999). Excellence-market orientation link: some consequences for service firms. *Journal of Business Research*, 44, 5-15.
- Caruana, A., Ramaseshan, B., & Ewing, M., T. (1998). Do universities that are more market orientated perform better? *The International Journal of Public Sector Management*, 11(1), 55-70.
- Cauzo Bottala, L., & Cossío Silva, F. J. (2012). Análisis Del Efecto Inmediato Y Diferido De La Orientación Al Mercado Sobre Los Resultados Organizacionales. Un Estudio Longitudinal/Analysis Of Immediate And Delayed Effect Of Market Orientation On Performance. A Longitudinal Study.Investigaciones. *Europeas de Dirección y Economía de la Empresa (IEDEE)*, 18, 228–236.
- Chaffee, E. (1988). The impact of Resource Predictabilty and Management. *Jhon Wiley and Sons Ltd*, 157-176.

- Chan, H., N., & Ellis, P. (1998). Market orientation and business performance: some. *International Marketing Review*, 15(2), 119-150.
- Chang, T., Z., & Chen, S., J. (1998). Market orientation, service quality and. *The Journal of Services Marketing*, 12(4), 246-264.
- Cowel, D. W. (1991). *Mercadeo de servicios. Un nuevo enfoque: del operativo al perceptivo*. Bogotá: Legis. Serie empresarial.
- Day, G. (October de 1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, 58(10), 37-52.
- Deshpande, R., & Farley, J. (1998a). The market orientation construct: Construct, correlations, culture, and comprehensiveness. *Journal of Market-Focused Management*, 2(3), 237-240.
- Deshpande, R., & Farley, J. (1998b). Measuring market orientation: Generalization and synthesis. *Journal of Market-Focused Management*, 2(3), 213-232.
- Deshpande, R., & Webster, F. (1989). Organizational culture and marketing: Defining the research agenda. *Journal of Marketing*, 53(1), 3-15.
- Deshpande, U., & Farley, J., U. (January de 1993). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis. *Journal of Marketing*, 57(1), 23-27.
- Dion, J., & Assimakopoulos, D. (2013). Exploring market orientation through social network analysis: an exploration of three cross-functional, cross-geographic teams. *Prometheus*, 31(3), 205–228. doi:10.1080/08109028.2013.850187
- Drucker, P. (1985). *Innovation and Entrepreneurship*. NY: Harper Collins.
- Ellis, P. D. (2006). Market orientation and performance: A meta-analysis and cross-national comparisons. *Journal of Management Studies*, 43(5), 1089-1107.
- Esteban, A., Millan, A., Molina, A., & Martin, D. (2002). Market orientation in service: A review and analysis. *European Journal of Marketing*, 36(9-10), 1003-1021.
- Farrell, M., A., & Oczkowski, E. (1997). An analysis of the MKTOR and MARKOR measures of market orientation: An Australian perspective. *Marketing Bulletin*, 8, 30-40.
- Flavian, B.C., & Lozano, F.J. . (2001). Market Orientation in the Spanish Education. *30th European Marketing Academy Conference (EMAC)*, (págs. 8-11 May, 1466-1471.). Bergen. Norway.
- Fritz, W. (1996). Market Orientation and Corporate Success: Findings from Germany. *European Journal of Marketing*, 30(8), 59-74.
- Gainer, B., & Padanyi, P. (2005). The relationship between market-oriented activities and market-oriented culture: Implications for the development of market orientation in nonprofit service organizations. *Journal of Business Research*, 58(6), 854-862.

- Galbarith, & Schendel. (1983). An empirical analysis of Strategys Types. *Startegic Management Journal*, 4, 153-173.
- Gatignon, H., & Xurueb, J., M. (1997). Strategie orientation of the firm and new product performance. *Journal of Marketing Research*, 34, 77-90.
- Gheysari, H., Rasli, A., Roghanian, P., & Norhalim, N. (2012). A review on the market orientation evolution. *Social and Behavioral Sciences*, 40, 542-549.
- Gilmore, A., Carson, D., & Grant, K. . (2001). SME marketing in practice. *Marketing Intelligence & Planning*, 19(1), 6-11.
- González Bañales, D. L., & Rodenes Adam, M. (2008). La influencia del capital relacional, innovación tecnológica y orientación al mercado sobre los resultados empresariales en empresas de alta tecnología: Un modelo conceptual. *Pensamiento & Gestión*, (25), 113-138.
- González-Benito, O., González-Benito, J., & Muñoz-Gallego, P. A. (2009). Role of entrepreneurship and market orientation in firms' success. *European Journal of Marketing*, 43(3/4), 500-522.
- Gounaris, S., P. (2006). Internal-market orientation and its measurement. *Journal of Business Research*, 59(4), 432-448.
- Gounaris, S., P., & Avlonitis, G., J. (1997). Company and Market Corre/ates of Marketing Orientation Development: An Empirical Investigation. *Proceedings of the 26th EMAC Conference*. Warwick, (May).
- Greenley, G. , E. (1995). Market orientation and company performance: Empirical evidence from UK companies. *British Journal of Management*, 6, 1-13.
- Greenley, G. E. (1995). Market Orientation and Company Performance: Empirical. Evidence from UK Companies. *British Journal of Management*, 6, 1-13.
- Greenley, G., E. (December de 1995). Invited COJ11men/on the Market Orientation Content of a Critical Review of Research in Marketing. *British Journal of Management*, 6, S87-S88.
- Greenly, G. E. (1995). Forms of market orientation in UK companies. *Journal of Management Studies*, 32(1) (January), 47-66.
- Grinstein, A. (1995). European Journal of Marketing. *The relationships between market orientation and alternative strategicorientations. A meta-analysis*, 42(1/2), 115-134.
- Harris, L. C., & Piercy, N. F. (1999). Management Behavior and Barriers to Market Orientation in Retailing Companies. *Journal of Services Marketing*, 13(2), 113-131.
- Harris, L., C., & Ogbonna, E. (2001). Strategic human resource management, market orientation, and organizational performance. *Journal of Business Research*, 51(2), 157-166.

- Harris, L., C., & Piercy, N., F. (s.f.). Barriers to Market Orientation in Retail Companies. *Marketing, Proceedings of the 31st Annual Conference Academy of*, (págs. Manchester (July), pp. 439-451.).
- Hinson, R. E., & Mahmoud, M. A. . (2011). Qualitative insights into market orientation in small Ghanaian business. *International Journal of Marketing Studies*, 3(1), 35-44.
- Hinson, R., Kastner, A., Ofori, D., & Mahmoud, A. . (2008). Market orientation and export performance: a Ghanaian study. *AJBER*, 3(2/3), 62-91.
- Hitt, M., Ireland, R., Camp, S., & Sexton, D. (2001). Guest editors introduction to special issue strategic entrepreneurship: entrepreneurial strategies for wealth creation. *Strategic Management Journal*, 22, 479-491.
- Holt, K. (1988). Market-Orientated Product Innovation at Hoyand Polaris and Jotul. *Technovation*, 8(4), 249-254.
- Homburg, C., & Pflesse, C. (2000). A multiple-layer model of market-oriented organizational culture: Measurement issues and performance outcomes. *Journal of Marketing Research*, 37(November), 449-462.
- Hooley, G., Greenley, G., Cadogan, J., & Fahy, J. (2005). The performance impact of marketing resources. *Journal of Business Research*, 58(1), 18-27.
- Hooley, G., Lynch, J., E., & Shepherd, J. (1990). The marketing concept: Putting the theory into practice. *European Journal of Marketing*, 24(9), 7-24.
- Hunt, S., D., & Morgan, R.M. (1995). The resource-advantage theory of competition: dynamics, path dependencies, and evolutionary dimensions. *Journal of Marketing*, 59(2) 1-15.
- Hurley, R., & Hult, G. (1998). Innovation, market orientation, and organizational learning: An integration and empirical examination. *Journal of Marketing*, 62(3), 42-54.
- Im, I., Kim, Y., & Han, H. (2008). The effects of perceived risk and technology type on users' acceptance of technologies. *Information and Management*, 45(1), 1-9.
- Im, S., & Workman, J. (2004). Market orientation, creativity, and new product performance in high-technology firms. *The Journal of Marketing*, 68(2), 114-132.
- Javalgi, R. G., Martin, C. L., & Young, R. B. (2006). Marketing research, market orientation and customer relationship management: A framework and implications for service providers. *The Journal of Services Marketing*, 20(1), 12-23.
- Jaworski, B. J. , & Kohli, A. K. (1993). Market orientation: antecedents and consequences. *The Journal of Marketing*, 57(7), 53-70.40.
- Jaworski, B. J., Kohli, A. K., & Sahay, A. (2000). Market-driven versus driving markets. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 45-54.

- Jaworsky, B.J., Kohli, A., & Sahay, A. . (1993). Market-driven vs driving market. *Journal of Academy of Marketing Science*, 57(3), 53-70.
- Kakati, M. (2003). Success criteria in high-tech new ve. *Technovation*, 23, 447-457.
- Kaynak, E., & Kara, A. (2003). Measurement of marketing orientation of a financial service industry in a transition economy by use of the Markor scale. *Journal of East-West Business*, 8(2), 39–62. doi:10.1300/J097v08n02_03
- Keskin, H. (2006). Market orientation, learning orientation, and innovation capabilities in SMEs: An extended model. *European Journal of Innovation Management*, 9(4). 396-417. doi:http://dx.doi.org/10.1108/14601060610707849.
- Kijewski, V., & Gross, I. (1990). Market driven versus customer driven, institute for the study of business markets. *Pennsylvania State University*, 9-90.
- Kim, L. H., Kim, D. J., & Leong, J. K. (2005). The effect of perceived risk on purchase intention in purchasing airline tickets online. *Journal of Hospitality and Leisure Marketing*, 13(2), 33-53.
- Kim, W.C., & Hwang, P. . (1992). Global strategy and multinationals' entry mode choice. *Journal of International Business Studies*, 23(1), 29-53.
- Kirca, A. H., Jayachandran, S., & Bearden, W. O. (2005). Market orientation: A meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance. *The Journal of Marketing*, 69, 24-41.
- Kohli, A., & Jaworski, B. (1990). Market orientation: the construct, research propositions and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1-18.
- Kohli, A., Jaworsk, B., & Kumar, A. (1993). MARKOR: A measure of market orientation. *Journal of Marketing Research*, 30(4), 467-477. doi:10.2307/3172691
- Kropp, F., Lindsay, N.J. , & Shoham, A. (2006). Entrepreneurial, market, and learning orientationsand international entrepreneurial business venture performance in South African firms. *International Marketing Review*, 23(5), 504-523.
- Kuada, J., & Bautsi, S. (2005). Market orientation and management practices in Ghanaian firms: revisiting the Jaworski and Kohli framework. *Journal of International Marketing*, 13(1), 58-73.
- Kumar, K., Subramanian, R., & Yauger, C. (1998). Examining the Market OrientationPerformance Relationship: A Context-Specific Study. *Journal of Management*, 24(2), 201-233.
- Kumar, K., Van Dissel, H. G., & Bielli, P. (1998). The Merchant of Prato?Revisited: Toward a Third Rationality of Information Systems. *MIS Quarterly*, 22 (2), 199-226.
- Kumar, V., Jones, E., Venkatesan, R., & Leone, R. P. (2011). Is market orientation a source of sustainable competitive advantage or simply the cost of competing? *Journal of Marketing*, 75(January), 16-30.

- Lado, N., Maydeu-Olivares, A., & Rivera, J. (1998). Measuring market orientation in several populations: A structural equations model. *European Journal of Marketing*, 32(1/2), 23-39.
- Lambin, J. J. (1995). *Marketing estratégico*. Madrid: McGraw-Hill.
- Liao, S., Chang, W., Wu, C., & Katrichis, J. (2011). A survey of market orientation research (1995-2008). *Industrial Marketing Management*, 40(2), 301-310.
- Lim, J., Dehning, B., Richardson, V., & Smith, R. (2011). A meta-analysis of the effects of IT investment on firm financial performance. *Journal of Information Systems*, 25(2), 145-168.
- Litter, D., & Leverick, F. (1994). Competitiveness in New Technology Sectors. En J. Saunders (Ed.), *The Marketing Initiative* (págs. 86-206). London: Prentice Hall.
- Llonch, J. (1993). *Orientación al mercado y competitividad de la empresa*. Barcelona: Gestión 2000.
- Llonch, J. (1996). La orientación al mercado y otras orientaciones de la empresa. *Alta Dirección*, 187, 76-82.
- Llonch, J., & López, P. (2004). La relación entre la orientación al mercado y los resultados y el efecto moderador de la estrategia genérica en dicha relación. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 21, 65-88.
- Lumpkin, G.T., & Dess, G.G. (1996). Claryfing the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135-72.
- Mahmoud, M. A., Kastner, A., & Yeboah, J. (2010). Antecedents, environmental moderators and consequences of market orientation: a study of pharmaceutical firms in Ghana. *Journal of Medical Marketin*, 10(3), 231-244.
- Maldonado, G., Pinzón, S., & Martínez, M. (2013). *La adopción de la orientación al mercado en la PYME manufacturera de México*. Recuperado el 15 de Marzo de 2014, de FAEDPYME INTERNATIONAL REVIEW: <http://www.faedpyme.upct.es/fir/index.php/revista1/article/view/36>
- Market Orientation in the Spanish Education. (2001). *30th European Marketing Academy Conference (EMAC)*. Bergen. Norway, 8-11 May, págs. 1466-1471.
- Matsuno, K., & Mentzer, J. (1995). Market orientation: Reconciliation of two conceptualizations. *Developments in Marketing Science*, 18, 49-55.
- Matsuno, K., Mentzer, J. T., & Özsomer, A. (2002). The Effects of Entrepreneurial Proclivity and Market Orientation on Business Performance. *Journal of Marketing*, 66(3), 18-32. doi:10.2307/3203452
- Matsuno, K., Mentzer, J. T., & Rentz, J. O. (2000). A refinement and validation of the MARKOR scale. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(4), 527-539. Obtenido de

<http://ezproxy.eafit.edu.co/login?url=http://search.proquest.com/docview/224861265?accountid=45662>

- Mazaira, A., Dopico, A., & González, E. (2005). Incidencia del grado de orientación al mercado de las organizaciones empresariales en el desarrollo de las capacidades estratégicas de marketing. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 14(5), 181-208.
- Mc Quarrie, E. F., & Mc Intyre, S. H. (1990). Implementing the Marketing Concept through. A Program of Consumer Visits. *Marketing Science Institute, working paper*, 90-107.
- McCartan-Quin, D. , & Carson, D. (2003). Issues which impact upon marketing of small firms. *Small Business Economics*, 21(2), 201-213. doi:10.1023/A:1025070107609.
- McLarty, R. . (1998). Case study: evidence of a strategic marketing paradigm in a growing SME. *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, 4(4), 105-117.
- Mensah, S. . (2004). A review of SME financing schemes in Ghana. *A Presentation at the UNIDO Regional Workshop of Financing SMEs*, (págs. March 15-16). Accra, Ghana.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2008). *Propuesta del Sector Software y Servicios Asociados*. Bogotá: MCIT.
- Ministerio de Tecnologías de Información y las Comunicaciones Min TIC. (2013). *Visión Estratégica del Sector Plan de Mercadeo y Ventas de Software y servicios asociados*. Bogotá: Colciencias. Obtenido de https://www.ptp.com.co/documentos/VES_PLAN%20ESTRATEGICO_DE_MERCADEO_Y_VENTAS.pdf
- Mohr-Jackson, I. (1991). Broading the Market Orientation: An Added Focus on Infernal Customers. *Human Resource Management*, 30(4), 455-467.
- Moorman, C. (1998). Market-level effects of information: Competitive responses and consumer dynamics. *Journal of Marketing Research*, 35(February), 82-98.
- Mu, J., & Di Benedetto, A. (2011). Strategic orientations and new product commercialization: Mediator, moderator, and interplay. *RyD Management*, 41(4), 337-359.
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1991). *Becoming more market oriented: An exploratory study of the programmatic and market-back approaches*. Marketing Science Institute.
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1994). Does competitive environment moderate the market orientation-performance relationship? *The Journal of Marketing*, 46-55.
- Narver, J. C., Slater, S. F., & MacLachlan, D. L. (2004). Responsive and proactive market orientation and new-product success. *Journal of Product Innovation*, 21(5), 334-347. doi:10.1111/j.0737-6782.2004.00086.x.
- Narver, J., & Slater, S. (1998). Additional thoughts on the measurement of market orientation: A comment on Deshandé and Farley. *Journal on Market Focused Manafement*, 2(2), 233-236.

- Narver, J.C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54(10), 20-35. 62.
- Narver, J.C., Slater, S.F., & Tietje, B. (1998). Creating a market orientation. *Journal of Market Focused Management*, 2(3), 241-255.
- Noble, C., Sinha, R., & Kumar, A. . (2002). Market orientation and alternative strategic orientations: A longitudinal assessment of performance implications. *The Journal of Marketing*, 66(4), 25-39.
- Pelham, A. (1997a). Mediating influences on the relationship between market orientation and profitability in small industrial firms. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 5 (Summer), 55-76.
- Pelham, A. (1997b). Market orientation and performance: The moderating effects of product and customer differentiation. *The Journal of Business y Industrial Marketing*, 12(5), 276-296.
- Pelham, A. M. (1993). Mediating and Moderating Influences on the Relationship Between Market. (Tesis Doctoral) *Thesis in Business Administration*, The Pennsylvania State University, U.M.I.
- Pelham, A. M., & Wilson, D. T. (1996). A longitudinal study of the impact of market structure, firm structure, strategy and market orientation culture on dimensions of small firm's performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24(1), 27-43.
- Pelham, A.M. (2000). Market orientation and other potential influences on performance in small and medium-sized manufacturing firms. *Journal of Small Business Management*, 38 (1), 48-67. Obtenido de <https://www.questia.com/library/journal/1G1-59282628/market-orientation-and-other-potential-influences>.
- PEMyV COLOMBIA SW Y SSAA. (2013). *Plan Estratégico de Mercadeo y Ventas para el sector de software y servicios asociados*. Obtenido de https://www.ptp.com.co/documentos/VES_PLAN%20ESTRATEGICO_DE_MERCADEO_Y_VENTAS.pdf
- Pitt, L., Caruana, A., & Berthon, P. (1996). Market orientation and business performance: some European evidence. *International Marketing Review*, 13, 5-18.
- Polo Peña, A. I., Jamilena, D. M. F., & Molina, M. Á. R. (2012). Validation of a market orientation adoption scale in rural tourism enterprises. Relationship between the characteristics of the enterprise and extent of market orientation adoption. *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), 139-151.
- Polo, A. (2010). La orientación al mercado en el sector del turismo rural: Efectos en los resultados de la actividad empresarial y en el valor percibido por el mercado. (Tesis Doctoral), Universidad de Granada.
- Polo, A., & Frías, D. (2010). Collective strategies for rural tourism: The experience of networks in Spain. *Journal of Tourism Consumption and P*, 2(1), 25-46.

- Polo, A., Jamilena, D., & Molina, M. (1996). Validation of a market orientation adoption scale in rural tourism enterprises. Relationship between the characteristics of the enterprise and extent of market orientation adoption. *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), 139-151.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy*. N.Y.: The Free Press.
- Quintana, A. (2001). La orientación al mercado desde la perspectiva de las capacidades y otros recursos intangibles: Un modelo explicativo de los resultados empresariales. (Tesis Doctoral). *Departamento de Economía y Dirección de Empresas. Universidad de las Palmas de Gran Canaria*.
- Quintana, A., Beerli, A., Martín, J., Díaz, G., & Moreno, S. (2004). *La orientación al mercado de las empresas hoteleras canarias*. España: Fundación FYDE Caja Canarias.
- Ramírez, J. A., Velásquez, J. R., & Patiño, A. P. (2009). *Metodología para medir y evaluar las capacidades tecnológicas de innovación en fábricas de software, utilizando lógica difusa*. Obtenido de http://www.concyteg.gob.mx/formulario/MT/MT2009/MT9/SESION2/MT92_JAGUIRRE_149.pdf
- Rauch, A., Wilklund, J., Lumpkin, G. T., & Frese, M. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: an assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, (Mayo) 761-787.
- Reicheeld, F. (1993). Loyalty-Based Management. *Harvard Business Review*, (Marzo-Abril) 71, (2), 64-73.
- Renko, M., & Tikkannen, J. (2002). Strategic orientations in networked high technology product development. (Rep. Núm.: 12). *Finland: Turku School of Economics and Business Administrations*.
- Rivera, C. J. (1995). La Orientación al Mercado: Una estrategia organizacional competitiva. *Curs D'estiu L'Orientació Empresarial al Mercat*, Documento de trabajo, Septiembre, Universidad Jaume I, Castellón.
- Rivera, J. (1998). Análisis y expansión de la orientación al mercado: Una validación Empírica en empresas españolas. *Esic Market*, 100, 43-69. Obtenido de <http://core.ac.uk/download/pdf/6323094.pdf>.
- Roersen, M., Kraaijenbrink, J., & Groen, A. (2013). Marketing Ignorance and the Validity of Narver and Slater's MKTOR Scale in High-Tech Russian Firms 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. doi:10.1111/jpim.12003
- Rojas-Méndez, J., & Rod, M. (2013). Chilean wine producer market orientation: comparing MKTOR versus MARKOR. *International Journal of Wine Business Research*, 25(1), 27-49. doi:10.1108/17511061311317291

- Rojsek, I. , & Konic, M. (2008). Market orientation and business performance of small firms in Slovenia. *Journal of Marketing Theory and Practic*, 39, 1-14.
- Romijn, H., & Albaladejo, M. (2002). Determinants of innovation capability in small electronics and software firms. *Research Policy*, 31, 1053-1067.
- Rosenbusch, N., Brinckmann, J., & Bausch, A. (2010). Is innovation always beneficial? A meta-analysis of the relationship between innovation and performance in SMEs. *Journal of Business Venturing (En prensa)*.
- Ruekert, R. W. (1992). Developing a Market Orientation: An Organizational Strategy Perspective. *International Journal of Research in Marketing*, 9(3), 225-245. doi:10.1016/0167-8116(92)90019-H.
- Ruokonen, M. (2008). Market orientation and product strategies in small internationalizing software companies. *The Journal of High Technology Management Research*, 18(2), 143-156.
- Ruokonen, M., Nummela, N., Puumalainen, K., & Saarenketo, S. (2008). Market orientation and internationalisation in small software firms. *European Journal of Marketing*, 42(11/12), 1294-1315.
- Samino Garcia, R. . (2007). La orientación al mercado en las organizaciones privadas no lucrativas de Madrid Capital. (*Tesis Doctoral*), Universidad Complutense de Madrid.
- Sandvik, I. L., & Sandvik, K. (2003). The impact of market orientation on product innovativeness and business performance. *International Journal of Research in Marketing*, 20, 355-376.
- Santos, Ma L., & Vázquez, R. (2000). Orientación al mercado y resultado de la innovación en las empresas de alta tecnología. *Revista de dirección, organización y administración de empresas*, 23, 5-19.
- Schlosser, F., & McNaughton, R. (2009). Using the I-MARKOR scale to identify market-oriented individuals in the financial services sector. *Journal of Services Marketing*, 23(4), 236–248. doi:10.1108/08876040910965575
- Selnes, F., Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1996). Market orientation in united states and scandinavian companies: a cross-cultural study. *Scandinavian Journal of Management*, 12(2), 139-157.
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25, 217-226.
- Siguaw, J. A., Brown, G., & Widing, R. (1994). The influence of market orientation of the firm on sales force behaviour and attitudes. *Journal of Marketing Research*, 31(February), 106-116.

- Sin, L., Tse, A., Heung, V., & Yim, F. (2005). An analysis of the relationship between market orientation and business performance in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 24(4), 555-577.
- Slater, F., & Narver, C. (1994). Market orientation, customer value, and superior performance. *Business Horizon*, 22-28.
- Slater, S. F. (2001). Market Orientation at the Beginning of a New Millennium. *Managing Service Quality*, 11(4) 230-232.
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (1994). Does competitive environment moderate the market orientation performance relationship? *Journal of Marketing*, 58(1), January, 46-55.
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (1995). Market orientation and the learning organization. *Journal of Marketing*, 59(7) July, 63-74.
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (2000). Intelligence Generation and Superior Customer Value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 120. doi:10.1177/0092070300281011.
- Slater, S. F., & Narver, J. D. (1994). Does competitive environment moderate the market orientation-performance relationship? *Journal of Marketing*, 58(1), 92-125.
- Slater, S., & Narver, J. C. (1992). *Superior customer value and business performance: The strong evidence for a market-driven culture*. Cambridge, MA: Marketing Science Institute.
- Slater, S., & Narver, J. C. (1999). Market-oriented is more than being customer-led. *Strategic Management Journal*, 20(12), 1165-1168.
- Song, M., Podoyntsyna, K., Van Der Bu, H., & Halman, J. I. M. (2008). Success factors in new ventures: a meta-analysis. *The Journal of Product Innovation Management*, 25, 7-27.
- Stokes, D., & Blackburn, R. (1999). *Entrepreneurship: Building for the Future*, Working Paper Series, London, UK: Kingston University, Small Business Research Centre.
- Subramanian, R., & Gopalakrishna, P. (2001). The market orientation performance relationship in the context of a developing economy: An empirical analysis. *Journal of Business Research*, 53(1), 1-13. doi:10.1016/S0148-2963(99)00109-5.
- Sullivan, R. (1990). The State of Market Orientation at Dupont. *Marketing Science Conference*. n° 90-123.
- Tsai, K. H., Chou, C., & Kuo, J. H. (2008). The curvilinear relationships between responsive and proactive market orientations and new product performance: A contingent link. *Industrial Marketing Management*, 37(8), 884-894.
- Tsiotsou, R. H. (2010). Delineating the effect of market orientation on services performance: A component-wise approach. *Service Industries Journal*, 30, 375-403.

- Vázquez, R., Santos, M. L., & Sanzo, M. J. (1998). *Estrategias de marketing para mercados industriales: Producto y distribución*. Madrid: Cívitas.
- Vega Rodríguez, R., & Berrio, S. (2011). The impact of market orientation on the financial performance of MSMES (micro, small and medium enterprises) in Bogotá. (English). *Impacto de La Orientación Al Mercado Sobre El Desempeño Financiero de Mipymes (Micro, Pequeñas Y Medianas Empresas) En Bogotá. (Spanish)*, 27(46), 131-140. Obtenido de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=86028837&lang=es&site=ehost-live>
- Venkatesh, V., & Davis, F. D. (2000). A theoretical extension of the technology acceptance model: Four longitudinal field studies. *The Academy of Management Review*, 25(2), 186-204.
- Venkatraman, N., & Vasudevan, R. (1986). Measurement of Business Performance in Strategy Research: A comparison of Approaches. *Academy of Management Review*, 11(4), 801-814. Obtenido de http://www.jstor.org/stable/258398?seq=1#page_scan_tab_contents.
- Vikoren, B. M. (1990). Market orientation: A sustainable small scale advantage? *Entrepreneurship & Regional Development*, 2(4), 235-343.
- Wang, C., Chen, K., & Chen, S. (2012). Total quality management, market orientation and hotel performance: The moderating effects of external environmental factors. *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), 119-129. doi:10.1016/j.ijhm.2011.03.013
- Wang, E. T., & Wei, H. L. (2005). The importance of market orientation, learning orientation, and quality orientation capabilities in TQM: an example from Taiwanese software industry. *Total Quality Management & Business Excellence*, 16(10), 1161-1177.
- Wood, V. R., Bhuiyan, S., & Kiecker, P. (2000). Market Orientation and Organizational Performance in Not-for-Profit Hospitals. *Journal of Business Research*, 48(3), 213-226.
- Workman, J.P. (1993). When marketing should follow instead of lead. *Marketing Management*, 2(2), 9-19.
- Zahra, S.A., & Covin, J. (1995). Contextual influences on the corporate entrepreneurship-company performance relationship in established firms: A longitudinal analysis. *Journal of Business Venturing*, 10(1), 43-58. doi:10.1016/0883-9026(94)00004-E.

Anexos

Anexo A. Cuestionario de opinión para el Gerente y Directivo de una Pyme del sector del Software

Universidad EAFIT
Facultad de Ingenierías

**CUESTIONARIO DE OPINIÓN PARA EL GERENTE Y DIRECTIVO DE UNA
PYME DEL SECTOR DEL SOFTWARE**

**“EXAMINAR LA ORIENTACIÓN AL MERCADO EN LAS EMPRESAS DEL
SOFTWARE EN MEDELLÍN Y LOS EFECTOS EN LOS RESULTADOS
EMPRESARIALES. CASO INTERSOFTWARE”.**

Estimados señores empresarios:

Se está realizando un trabajo en Colombia, que analiza la utilización y los efectos de la orientación estratégica al mercado sobre las PYMES del software en la ciudad de Medellín, departamento de Antioquia: caso Intersoftware. El trabajo busca recabar información práctica que permita examinar los factores y variables implicadas en la implementación de la estrategia de mercadeo del sector del Software.

Para poder realizar el trabajo de investigación, se necesita que los directivos y gerentes del sector den su opinión completando un cuestionario, diligenciarlo le tomará unos 15 minutos. En agradecimiento por su colaboración, se pondrá a su disposición los resultados del trabajo mediante un informe en el que se recogerán las necesidades del sector en estos temas y se realizarán recomendaciones concretas acerca de cómo implementar estrategias de mercadeo para mejorar los servicios y los resultados de las PYMES del software. La información que usted proporcionará será utilizada solamente con fines académicos e investigativos, en informes que no comprometen la identidad de los encuestados.

Se agradece de antemano su valiosa colaboración.

Rafael David Rincón Bermúdez
Profesor responsable de la investigación

1- Por favor, especifique los siguientes datos sobre su empresa

Datos de la empresa

Nombre ____		Número de sedes: ____				
Microempresa ____		Número de empleados: ____				
Pequeña empresa ____		Nivel medio de ocupación anual de las capacidad instalada de la empresa:				
Mediana empresa ____		Menos de 50% __ 50-80% __ más del 80%__				
Grande empresa ____						
Datos del propietario – Cargo directivo, Gerente:						
1. Edad: 20-30 años. ____ 41-50 años ____ 31-40 años ____ 51 o más años ____		3. Nivel de estudios completado: Sin estudios ____ Profesional ____ Estudios primarios ____ Especialista ____ Bachiller / Formación ____ Estudios Máster ____ Otros ____ ¿Cuál?				
2. Género: Hombre. ____ Mujer ____ LGTBI ____		4. Años de experiencia en el sector del Software en Colombia (puesto similar): ____				
2- En los siguientes enunciados calificar su opinión: 1(Nunca), 2 (Rara vez), 3(La mitad de la veces), 4 (Usualmente), 5 (Siempre).						
¿Cómo recoge la empresa la información sobre el mercado?						
Se realizan con frecuencia investigaciones a los clientes para conocer qué productos y servicios necesitarán en el futuro.	1	2	3	4	5	
Detectan rápidamente cambios en las preferencias de los clientes.	1	2	3	4	5	
Se conecta periódicamente con los clientes para conocer su percepción sobre la calidad de los productos y servicios.	1	2	3	4	5	
En la empresa se desarrollan sistemas para detectar cambios fundamentales en la industria del Software.	1	2	3	4	5	
Periódicamente se revisa el efecto probable de los cambios en el entorno sobre los clientes.	1	2	3	4	5	
Se utiliza como fuente de información para la toma de decisiones los resultados de investigaciones de mercado.	1	2	3	4	5	
Se recoge información a través de medios propios del sector del Software (Clueter, asociaciones, ferias y publicaciones).	1	2	3	4	5	
3. ¿Cómo se gestiona la dispersión de la información en su empresa?						
Hay reuniones entre las diferentes áreas de la empresa para debatir sobre las tendencias y desarrollo del mercado.	1	2	3	4	5	
Los hechos que afectan a los clientes son rápidamente conocidos por todas las áreas de la empresa en un corto tiempo.	1	2	3	4	5	
Los datos sobre la satisfacción de los clientes son distribuidos a todos los niveles de la empresa de forma regular.	1	2	3	4	5	
4. ¿Cómo da respuesta la empresa a las informaciones que le llegan?						
Las áreas de la empresa se reúnen periódicamente para responder ante los cambios significativos de la competencia.	1	2	3	4	5	
Se revisa periódicamente el desarrollo de los servicios para comprobar que se está correspondiendo a los deseos de los clientes.	1	2	3	4	5	
Cuando se descubre que los clientes están insatisfechos con la calidad de los servicios, se toman medidas correctivas inmediatamente por toda la empresa.	1	2	3	4	5	
Cuando un área funcional detecta aspectos importantes sobre los competidores rápidamente alerta a otras áreas funcionales.	1	2	3	4	5	
5. ¿Capacidad de respuesta de la empresa?						

Hay un intercambio fluido de opiniones entre las áreas funcionales para decidir cómo responder a los cambios en precios de la competencia.	1	2	3	4	5
No se admiten razones para ignorar cambios en las necesidades de productos y servicios por los clientes.	1	2	3	4	5
Periódicamente se revisa el esfuerzo de desarrollo de productos para asegurar su correspondencia con los deseos de los clientes.	1	2	3	4	5
Las áreas funcionales se reúnen periódicamente para planificar una respuesta a los cambios del entorno de la empresa.	1	2	3	4	5
Si el competidor lanza una campaña intensiva a nuestros clientes objetivo, la empresa desarrolla una respuesta inmediata.	1	2	3	4	5
Hay una gran preocupación por coordinar las actividades de todas las áreas funcionales.	1	2	3	4	5
Las quejas de los consumidores caen en oídos sordos en esta unidad de negocio.	1	2	3	4	5
Aunque se hubiera propuesto un gran plan de marketing, no habríamos sido capaces de ponerlo en práctica del modo oportuno.	1	2	3	4	5
Si los clientes desean modificar un producto o servicio todos los departamentos implicados procuran satisfacerle.	1	2	3	4	5
6. Indique cómo ha sido la evolución de su negocio en los tres últimos años en relación con los objetivos empresariales respecto a los siguientes indicadores. Siendo (1) evolución muy negativa, (2) evolución algo negativa, (3) evolución ni negativa ni positiva, (4) evolución algo positiva y (5) evolución muy positiva.					
Desarrollo de nuevos servicios.	1	2	3	4	5
Crecimiento de las ventas.	1	2	3	4	5
Rentabilidad del negocio.	1	2	3	4	5
Disminución de costos.	1	2	3	4	5
Satisfacción de los clientes.	1	2	3	4	5
7. Indique cuál ha sido la estructuración, definición y evaluación de las iniciativas estratégicas en su negocio en los tres últimos años respecto a los siguientes enunciados. Siendo 1(Nunca), 2 (Rara vez), 3(La mitad de la veces), 4 (Usualmente), 5 (Siempre). “Secuencia de iniciativas estratégicas”					
Cuál es la línea de productos y servicios definida por su empresa (Arena ámbito) ¿Dónde estaremos activos? (Y con cuánto énfasis).					
¿Cuáles categorías de productos? ¿Cuáles segmentos del mercado de clientes? ¿Qué áreas geográficas? ¿Cuáles tecnologías centrales? ¿Cuáles etapas de creación de valor?	1	2	3	4	5
Canales para llegar a nuestro segmento de clientes (actuales y futuros), (Vehículos) ¿Cómo llegaremos ahí?					
¿Desarrollo interno?, ¿Empresa mixta?, ¿Licenciamientos/franquicias?, ¿Adquisiciones?	1	2	3	4	5
Cuál es el valor para entregar a los consumidores. (Diferenciadores) ¿Cómo ganaremos?					
¿Imagen?, ¿Personalización?, ¿Precio?, ¿Diseño?, ¿Confiabilidad en el producto?	1	2	3	4	5
Precio que están dispuestos los consumidores a pagar por nuestro producto y/o servicio. (Lógica económica) ¿Cómo obtendremos nuestras ganancias?					
¿Costos más bajos escalando beneficios? ¿Costos más bajos por medio de beneficios en alcance y replicación?, ¿Precios superiores debido a servicios sin comparación?, ¿Precios superiores debido a las características de productos propios?	1	2	3	4	5
Velocidad y secuencia (etapas) de las iniciativas estratégicas, (Montaje) ¿Cuál será nuestra velocidad y secuencia de movimientos?					
¿Velocidad de expansión?, ¿Secuencia de iniciativas estratégicas?	1	2	3	4	5

Anexo B. Análisis de resultados Google Drive



RESUMEN DE
RESPUESTAS_GRÁFI



RESPUESTAS DE LA
ENCUESTA.xlsx