PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
MATRIZ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DE TÍTULO DE LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ORIENTACIÓN AL MERCADO Y CAPACIDADES DE MARKETING DE UN PYME ENFOCADA A MEDIOS PUBLICITARIOS ALTERNATIVOS

KEVIN DANIEL PAREDES ORDOÑEZ

DIRECTOR: MGTR. FERNANDO ROSAS

GESTIÓN DE LAS MIPYMES EN ECUADOR

PARALELO 9-1

QUITO, DICIEMBRE – 2019

DIRECTOR

Mgtr. Fernando Rosas

LECTORES

Mgtr. Juan Carlos Latorre

Mgtr. Edwin Suquillo

AGRADECIMIENTOS

A mi mamá Mariana de Jesús, quien supo con su amor, estar en los momentos más difíciles de mi vida, y nunca perdió la fe en mi, a pesar de las caídas que la vida te da

A mi padre, que con firmeza supo guiarme con su experiencia durante todo mi camino en la universidad

A la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, por ser mi segundo hogar, brindarme todas las herramientas para ser un excelente profesional, y permitirme conocer a personas maravillosas con quien compartí el día a día, y a pesar de los momentos difíciles supimos superar cada obstáculo.

DEDICATORIA

Para Mariana de Jesús, aquella mujer que siempre soñó con ver a su hijo graduarse de la universidad, gracias, mamá por todas las noches que pasó a mi lado, por todos los abrazos y consejos cuando más lo necesitaba. LA AMO.

RESUMEN EJECUTIVO

La fundamentación teórica a la orientación al mercado y las capacidades de marketing fue estructurada con base a (Jaworski & Kohli, 1996), (Alvares, Gonzáles, & Ballina, 1999), entre los principales quienes han efectuado investigaciones que han integrado variables tales como: la orientación al cliente, orientación a la competencia y coordinación interfuncional, estos términos fueron los pilares de la investigación. Con respecto a las capacidades de marketing, la revisión documental de la teoría mostró que existen capacidades enfocadas para cada tipo de negocio. Para la unidad de análisis, una Pyme enfocada en medios publicitarios alternativos, fueron empeladas las capacidades de percepción al mercado, relación con el mercado, imitación e innovación (Mazaira, Dopico, & Gonzales, 2005) como variables que permitieron conducir la indagación del desarrollo de sus capacidades de marketing.

Para el estudio de la orientación al mercado se realizó dos investigaciones, una preliminar de alcance exploratorio en donde se puso a disposición a la Alta Gerencia y departamentos administrativos; general a todos los funcionarios de la compañía una pregunta abierta enfocada a explorar su grado de conocimiento acerca de la orientación al mercado. Luego, fue instrumentado otro diseño cuantitativo a partir de la aplicación de un instrumento cuya escala de Likert permitió verificar, a través de diversos indicadores, el nivel de orientación al mercado que guían sus acciones empresariales.

Después de la verificación teórica acerca de las capacidades de marketing se utilizó para la Pyme, las capacidades propuestas como variables dentro de la instrumentación, como capacidad de innovación e imitación, entre otras. Con estas capacidades de marketing se realizó un estudio de alcance descriptivo en función de la aplicación de un instrumento evaluativo que permitió verificar si las capacidades postuladas dentro del estudio son o no aplicadas en la organización.

La última parte de la investigación comprende la formulación de propuesta de mejora aplicables a la gestión de marketing, la propuesta de mejora en relación a la información obtenida de los instrumentos evaluativos utilizó aquellos indicadores de tanto de orientación al mercado como de capacidades de marketing en donde la organización no estaba de acuerdo con lo postulado o se verificó que no existía la capacidad de marketing en la organización, y en base a aportes teóricos, experiencia ganada durante esta investigación y estudios universitarios del autor permitieron formular propuestas tales como un estudio de la competencia, creación de base de datos de clientes, entre otros, que permitirán a la empresa tener una correcta orientación al mercado y utilización de capacidades de marketing obteniendo mayor valor de marketing en el mercado.

ABSTRACT

The objective was to determine the market orientation of an SME focused on the provision of alternative advertising media and the marketing capabilities developed in the perspective of posing proposals for improvement applicable to its current management of Marketing. The methodology included an exploratory phase based on a question linked to knowledge on market orientation; it then followed the descriptive stage, starting with an instrument composed of customer orientation, competition and coordination, based on a Likert scale. In terms of the analysis of marketing capabilities, a descriptive scope study was carried out based on an instrument composed of some variables (market relationship, market perception, imitation and innovation), which allowed the degree of use of marketing capabilities. From the collection of data obtained during the research, the points where the company marked deficiencies or disagreements in both market orientation and marketing capabilities were visualized. Thus, it was possible to propose improvements focused on the generation of sustainable competitive advantages.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN 1

APROXIMACIONES TEÓRICAS SOBRE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO Y LAS CAPACIDADES DE MARKETING 2

1. Orientación al mercado 2
   1.1 Nociones 2
   1.2 Relación con la ventaja competitiva 4
   1.3 La teoría de la ventaja competitiva basada en recursos 5
   1.4 Activos de marketing 7

2 Capacidades de marketing 8
   2.1 Definición 8
   2.2 Tipos de capacidades de marketing 10

3 Variables para la medición 15
   3.2 Orientación al mercado 16
   3.3 Orientación a la competencia 16
   3.4 Coordinación Interfuncional 16

LA ORIENTACIÓN AL MERCADO EN UNA EMPRESA ENFOCADA EN MEDIOS PUBLICITARIOS ALTERNATIVOS 18

1. Objetivo de la investigación 18

2. Enfoque 18
   2.1 Método IAP. Investigación – acción participante 19
   2.1.1 Características encontradas del Método IAP 20

3. Alcance 23
   1. Datos de Investigación 24
   2. Investigación del proyecto 24
   3. Delimitación del problema 24

4. Variables e indicadores de la investigación 25
   4.1 Orientación al cliente 25

4.2 Orientación a la competencia 25
4.3 Coordinación interfuncional 26
5. Unidad de análisis 26
5.1 Filosofía de la empresa como unidad de análisis 27
6. Perfil de contactos 28
7. Unidad de análisis 29
7.1 Análisis del estudio exploratorio 30
7.2 Análisis de estudio descriptivo 34
LAS CAPACIDADES DE MARKETING DE MERCADO EN UNA EMPRESA ENFOCADA EN MEDIOS PUBLICITARIOS ALTERNATIVOS 46
1. Objetivo de la investigación 46
2. Enfoque 46
3. Método de recolección de datos 48
3.1 Principios generales de la Investigación Acción Participante 48
3.2 Dificultades que se encontró en la implementación de la investigación IAP 50
3.3 Actividades centrales utilizadas en la Investigación IAP 52
4. Variables e indicadores para la investigación 54
4.1 Capacidad de percepción de mercado 54
4.2 Capacidad de relacionarse con el mercado 55
4.3 Capacidad de innovación 56
4.4 Capacidad de imitación 56
5 Instrumento de evaluación de capacidades de marketing 56
6 Análisis de datos 60
PROPUESTAS DE MEJORA A LA ORIENTACIÓN AL MERCADO Y CAPACIDADES DE MARKETING 75
1. Consideraciones preliminares 75
2. En relación con la orientación al mercado 75
2.1 Orientación al cliente 75
2.2 Orientación a la competencia 76

2.3 Coordinación interfuncional 78
3. En relación con las capacidades de marketing 78
3.1 Capacidad de percepción al mercado 78
3.2 Capacidad de relacionarse con el mercado 79
3.3 Capacidad de imitación 80
3.4 Capacidad de innovación 81
ASPECTOS FINALES DE LA INVESTIGACIÓN 82
1. Conclusiones 82
2. Recomendaciones 83
BIBLIOGRAFÍA 84

INTRODUCCIÓN

La Pyme desarrolla su actividad empresarial desde el año 2014 como compañía limitada, dedicada a ofrecer servicios de publicidad no tradicionales, sino llevar la publicidad a otros medios llamados alternativos de tal manera que la organización este a la par de la evolución en el negocio de servicios publicitarios. Su cartera de cliente está compuesta por empresas de servicios e industriales, generalmente son personas jurídicas y no naturales.

La investigación busca verificar si la Pyme lleva una correcta investigación de mercado y utiliza las capacidades de marketing de acuerdo con su negocio, para esto se realizó investigaciones cualitativas instrumentadas que dejaron entreabiertas la falta de conocimiento sobre la orientación al mercado y las capacidades de marketing. El método de investigación utilizado fue acción participante que conllevó una entrevista directa con la Alta Gerencia y áreas administrativas, siendo estos los principales involucrados en la toma de decisiones de la empresa.

Los resultados obtenidos permitieron visualizar que los directivos de la empresa tienen un cierto conocimiento acerca de la orientación al mercado, pero es un conocimiento más basado en la experiencia y no en una fundamentación teórica. Por otro lado, el conocimiento acerca de las capacidades de marketing es nulo y se tubo que explicar teóricamente a los miembros de la organización acerca de estas capacidades mientras duró el proceso de investigación.

APROXIMACIONES TEÓRICAS SOBRE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO Y LAS CAPACIDADES DE MARKETING

1. Orientación al mercado

1.1 Nociones

Para comprender la orientación al mercado (OM) es necesario conocer el concepto de mercado desde un enfoque de marketing, se puede definir como. El grupo de clientes actuales o potenciales que tienen interés, acceso, capacidad de pago entre otras cualificaciones. (Jaworski & Kohli, 1996)

Así mismo se puede definir la palabra orientar como fijar la posición o dirección de algo respecto de un lugar (RAE, 2018). Al unir estos dos términos se tiene que la OM ha tenido una variación constante en su concepto que deriva desde una cultura corporativa hasta un conjunto de actividades. (Jaworski & Kohli, 1996).

La OM de una organización es un elemento determinante de su resultado total además de las necesidades actuales y futuras de los clientes, mientras, por otro lado, Narver, Slater, & Tietje (1998) encontraron una relación más sutil entre la OM y la rentabilidad que dependía de la naturaleza y sus productos y, además existía una fuerte relación entre la OM y medidas de resultado empresarial como rentabilidad, crecimiento en ventas, retención de clientes y el éxito de nuevos productos (Alvares, Gonzáles, & Ballina, 1999).

Sin embargo, varios autores denominan a la orientación al mercado bajo un concepto propio con características fundamentales que pueden ayudar al entendimiento de su estudio.

En la tabla 1 se muestran algunas definiciones que permiten entender mejor esta noción y su relevancia en la gestión empresarial.

Tabla 1 Principales definiciones de la orientación al mercado

AUTOR	DEFINICIÓN
Kohli y Jaworski, (1990)	La orientación al mercado consiste en "la generación de información del mercado que tenga que ver con las necesidades actuales y futuras de los clientes, la diseminación de toda ella a través de los distintos departamentos y la reacción de la organización a dicha información
Narver y Slater (1990)	La orientación al mercado "es la cultura organizativa que de manera más eficaz y eficiente determina los comportamientos necesarios para la creación de un valor superior para los consumidores"
Deshpandé, Farey y Webster (1993)	"Definimos a la orientación al cliente como un conjunto de creencias que dan preferencia al interés del cliente, sin excluir aquellos del resto de las personas presentes en el mercado como los propietarios, directivos y empleados, con el fin de desarrollar una empresa rentable a largo plazo"
Day (1994)	La orientación al mercado representa la superior habilidad para entender y satisfacer los clientes.
Narver, Slater y Tietje (1998)	"Una orientación al mercado consiste en la supeditación a un valor: el compromiso, de la totalidad de los miembros de la organización con la creación continuada de un mayor valor para el cliente. Basándose en el mismo, el principio central de la orientación al mercado es que todas las personas de la organización entiendan que todos y cada uno de los individuos y departamentos pueden y deben, contribuir continuamente, a través de sus habilidades y conocimientos, a crear un mayor valor al cliente"

Fuente: (Mazaira, Dopico, & Gonzales, 2005, pág. 182)

1.2 Relación con la ventaja competitiva

1.2.1 Aspectos conceptuales

Conceptualmente la ventaja competitiva es indispensable para realizar acciones estratégicas que permita ser más eficientes frente a los competidores y tener una oferta de valor única que genere preferencia frente a los clientes (Porter, 2015). Para que una PYME logre generar una ventaja competitiva es necesario que realice acciones estratégicas más eficientes que la competencia, por ejemplo, el liderazgo busca precios bajos más que diferenciación.

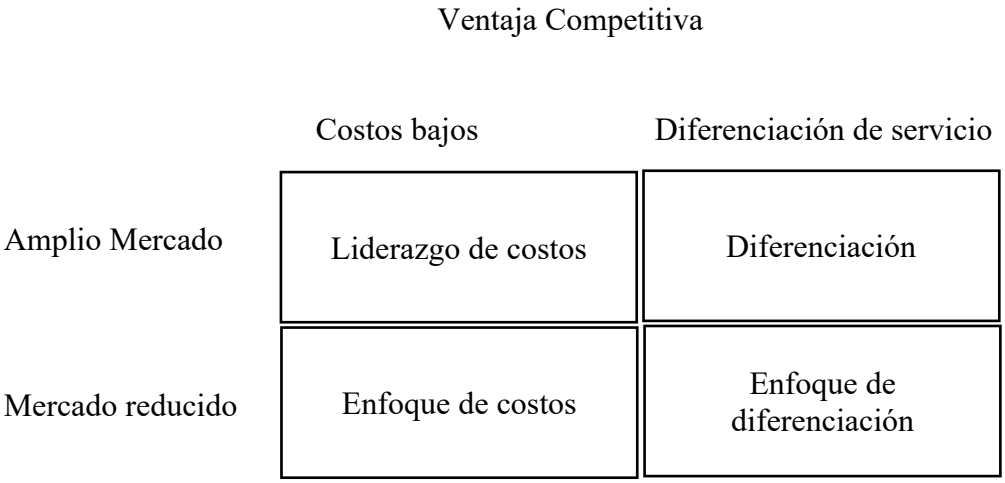


Figura 1: Ventajas competitivas en el mercado
Fuente: (Lambi, Carlo, & Carlos, 2008)

Dentro de la ventaja competitiva, la cadena de valor contribuye un modelo teórico que permite fijar tiempos y costos a las principales actividades de una empresa (Porter, 2015), así como desagrega las actividades estratégicas más relevantes de la organización y hace factible comprender los costos y las bases existentes de una PYME.

1.3 La teoría de la ventaja competitiva basada en recursos

1.3.1 Recursos y capacidades en una empresa

Es importante realizar una distinción entre recursos y capacidades. Entendemos como recurso o activo físico de una empresa el stock de factores disponibles y controlables por la empresa para desarrollar una determinada estrategia competitiva (Cuervo, 1993).

Por su parte las capacidades o competencias son un "conjunto de conocimientos y habilidades, e incluso tecnologías, que surgen del aprendizaje colectivo de la organización consecuencia de la combinación de recursos, de la creación de rutinas organizativas que se desarrollan por intercambio de información con base en el capital humano de la empresa, y que dependan del sistema de incentivos e integración del personal" (Cuervo, 1993, pág. 377).

Mazaira, Dopico, & Gonzales et al. (2005) comentan que la teoría de la ventaja competitiva basada en recursos surge a partir de la necesidad de explicar, las causas y la continuidad de las diferentes situaciones competitivas de las organizaciones empresariales. Para ello, desarrolla un cuerpo doctrinal propio que toma como referencia el estudio de las ventajas competitivas que alcanzan las empresas a partir del desarrollo de activos, recursos y capacidades específicas y su incidencia en el resultado de estas. La ventaja competitiva ha sido investigada por varios autores, cada uno de ellos ha contribuido de mayor o menor manera al desarrollo de este concepto. La ventaja competitiva aparece por primera vez en los aportes de Porter (1985), sin embargo, no aplica en una definición formal o estructurada del término, más bien, el concepto surge de la necesidad de aplicar estrategias de mercado que ayuden a desarrollar a una organización.

El estudio de la ventaja competitiva basada en recursos conlleva también las características de una organización que a su vez se concretan desde el concepto de un conjunto de recursos y capacidades, hasta que lleva al desarrollo de una mayor ventaja competitiva.

Según Mazaira, Dopico, & Gonzales et al, (2005, pág. 184), el enfoque de recursos parte de:

- Cada empresa posee un conjunto de recursos.
- Una organización es heterogénea, con recursos diferentes sobre los que sustenta una ventaja competitiva.
- La heterogeneidad indica que puede mantener a lo largo del tiempo, es decir, la ventaja competitiva puede ser sostenible.
- La posesión de ventajas competitivas sobre la competencia son el elemento clave del éxito empresarial.
- Los recursos y capacidades de que disponen y desarrollan las organizaciones, marca posibles estrategias a implementar.

Las capacidades de una organización hacen referencia a una agrupación de recursos que operan juntamente con el objetivo de alcanzar el fin deseado. De esta manera el conjunto de recursos que posee una organización constituye la fuente de sus capacidades y, por tanto, la fuente principal de sus ventajas competitivas (Grant, 1991). En cualquier caso, no todos los recursos y todas las capacidades de una organización tienen igual trascendencia, solo algunos son capaces de generar ventajas competitivas sostenibles.

Asociar un recurso como un *input* de la empresa que sea controlado, viéndolo de esta manera incluiría a casi todos los activos tangibles e intangibles que tengan una vinculación semipermanente con la organización. Se puede concluir que aquellas empresas que desean alcanzar el éxito empresarial obligadamente deben desarrollar una serie de recursos y capacidades a través de la cuales podrá desarrollar ventajas competitivas valoradas por el consumidor e inimitables por la competencia.

1.3.2 Valoración del potencial de generación de beneficios de los recursos y capacidades.

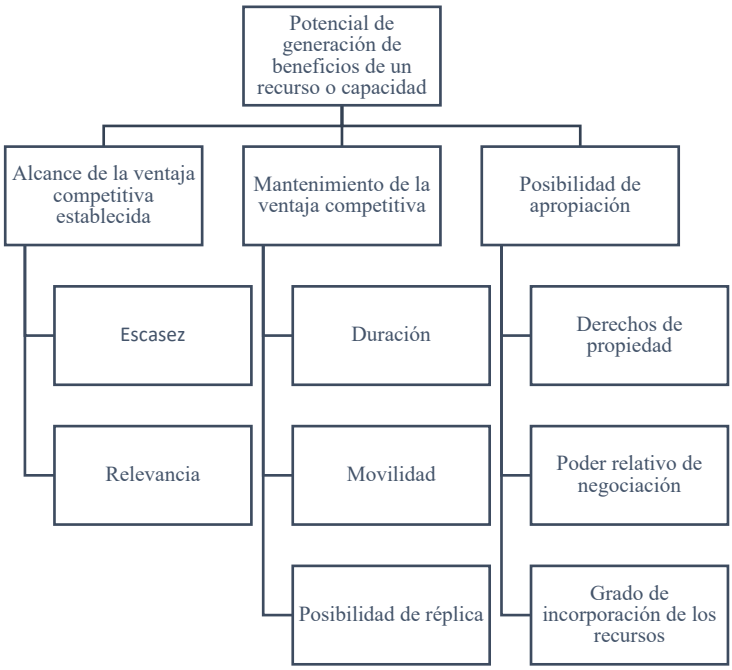


Figura 2: Potencial de generación de beneficios de un recurso o capacidad
Fuente: (Hernández & Mirón, 2006, pág. 76)

1.4 Activos de marketing

La forma de aproximarse al marketing fundamentado en activos procura mantener equidad con las necesidades y deseos de los clientes (Hooley, Piercy, & Sauders, 1998) . Se puede observar varios tipos de activos organizacionales, de hecho, varios autores como Davidson (1983), utilizaba el termino *Activos de marketing de una organización* para referirse a los elementos propios de la empresa esenciales en el área de marketing, que generan valor de mercado. Para el autor los activos se clasifican en dos grupos:

a) **Basados en las relaciones con el mercado.** Que hacen referencia a las relaciones entre la empresa y los principales agentes del entorno, estos incluyen los distribuidores, consumidores finales, colaboradores estratégicos, grupos sociales, la administración pública, entre otros.

b) **Basados en el conocimiento del mercado**. Constituidos por los conocimientos que la empresa posee sobre el mercado y las entidades complementarias

Por otra parte, Hooley, Piercy, & Sauders (1998), plantean otros grupos para clasificar los activos de marketing:

a) **Basados en el consumidor**. En relación con los elementos, nombre y reputación de la compañía, imagen de marca, posición en el mercado, posesión de productos y servicios superiores a la competencia.

b) **Basados en la distribución**. Se refiere a las redes de distribución, control, unicidad, rapidez de respuesta y las redes de los proveedores.

c) **Internos**. Que comprenden las ventajas en costes, sistema de información y conocimiento del mercado, base de clientes, habilidades tecnológicas, experiencias y dominio del proceso productivo, patentes y *copyright*, franquicias y licencias, *partners* y cultura corporativa.

d) **Basados en las alianzas.** Que abarcan los accesos a las habilidades de la dirección, a los mercados, y la tecnología compartida.

2 Capacidades de marketing

2.1 Definición

Las capacidades de marketing confluyen en un conjunto de recursos complejos y habilidades en el campo de marketing que surgen de la integración de los conocimientos acumulados, valores, normas, entre otros, que fluyen arriba y abajo en el proceso empresarial (Möller & Antilla, 1987).

Con respecto a la aportación de Grant (1991). Las capacidades de marketing (CM) se entienden como un conjunto de recursos encaminados a realizar una tarea o actividad. Las capacidades de una organización, por lo tanto, hacen referencia a una agrupación de recursos que posee una organización constituye la fuente de sus capacidades y por tanto la fuente principal de sus ventajas competitivas

Estas capacidades de marketing fueron agrupadas por Hooley (1998) en tres grupos. Uno, capacidades de marketing estratégicas, divididas a su vez en la capacidad de percepción de la realidad de mercado y capacidad para seleccionar el segmento objetivo y el posicionamiento. Dos, capacidades de marketing funcionales, que incluyen, la capacidad de gestionar relaciones con los clientes, capacidad de acceso a los consumidores, capacidad de gestionar las relaciones con los clientes y capacidad de desarrollar nuevos productos. Y finalmente las capacidades de marketing operativas.

Vorhies & Harker (2000), entienden a la capacidad de marketing como un proceso integrador dirigido a aplicar el conocimiento colectivo, las habilidades y recursos de la organización relacionados con el mercado y las necesidades de la empresa, con el fin de generar valor. Es con que plantean capacidades para:

- Investigar mercados
- Desarrollar nuevos productos
- Comunicaciones
- Distribuciones
- Fijar política de precios
- Definir la gestión de marketing

Finalmente, Bueno & Morcillo (1993), denominan a las capacidades de marketing como estrategias nucleares o esenciales que toda organización debe tener para la generación de valor, mediante competencias. En este caso, el nivel de competitividad de la organización vendrá determinado por el grado de interdependencia alcanzado con relación a tres tipos de competencia, que se resumen en la figura 3.

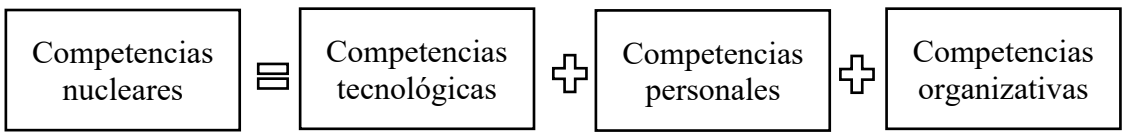


Figura 3: Estrategias nucleares o esenciales en toda organización
Fuente: (Hernández & Mirón, 2006)

2.2 Tipos de capacidades de marketing

Según Mazaira, et al. (2005) los tipos de capacidades de marketing puede ser:

a) Dentro a fuera

Se desarrollan desde el interior de la empresa hacia el exterior y son activadas por las necesidades del mercado, los cambios competitivos y las oportunidades externas.

b) Fuera a dentro

El propósito de estas capacidades es conectar los procesos interiores con el entorno y permitir a la empresa competir, adelantando a los competidores en la posibilidad de atender a las necesidades del mercado y creando relaciones duraderas con los consumidores, distribuidores y proveedores.

c) Expandidas

Aquellas que se necesitan para integrar a los otros en dos grupos de capacidades.

Aunque también se tiene la colaboración de Hooley et al. (1998) quienes dividen las capacidades de marketing en tres grupos que mantienen independencia en cada una de sus estructuras. Ellas permiten que una organización pueda tomar cualquiera de estas opciones como estrategia para generar valor.

2.2.1 Capacidades de marketing estratégicas.

a) Capacidades de percepción de la realidad:

Apuntan a las habilidades para entender lo que está pasando a su alrededor, esto puede ser utilizado en lo que se refiere a la demanda, los clientes, la competencia y los factores del macroentorno, entre otros.

b) Capacidades para seleccionar el segmento objetivo y el posicionamiento:

En primer lugar, vincula la habilidad para identificar las oportunidades de negocio, y en segundo lugar determina los segmentos de mercado más propicios y el posicionamiento adecuado.

2.2.2 Capacidades de marketing funcionales.

a) Para gestionar las relaciones con los clientes:

Este punto hace referencia a su habilidad para adquirir, retener, expandir y, si es necesario, abandonar a los clientes.

b) De acceso a los consumidores:

La capacidad de acceso a los consumidores tiene como punto clave la habilidad de emplear correctamente los canales de distribución correctamente.

c) Para gestionar los productos actuales de cara a generar valor al consumidor:

La prioridad de mantener los productos que generan mayor rédito para la organización es una estrategia de valor, tales productos permiten conectar a la organización con sus clientes o grupos de interés.

d) Para desarrollar nuevos productos:

El desarrollo de nuevos productos depende de anticipados estudios de tendencias de mercado que permitan no errar en la generación de un producto nuevo al no ser aceptado en el mercado.

2.2.3 Capacidades de marketing operativo

Vinculan habilidades de implementar acciones de marketing relativas a precios, publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas y red de ventas. A efecto de ser un nexo directo con las capacidades de marketing estratégico, ya que el principio se establece desde la estrategia hasta llegar a su funcionamiento mediante el marketing operativo.

Tomando como referencia el aporte de Möller & Antilla (1987), se reafirma el carácter multidimencional de las capacidades de marketing, que estarrian compuetas por conjuntos de recursos relacionados con la habilidad de dirigir.

- Vínculos y relaciones con el cliente y el canal
- Percepción del mercado
- Integración y coordinación de diferentes funciones
- Desarrollo de los procesos y sistemas de negocio

2.2.4 Capacidades que surgen a partir de elementos enfocados al exterior

Möller & Antilla (1987) reafirman el carácter multidimencional de las capacidades de marketing al definirlas como nexos entre los recursos relacionados con el mercado que posee una empresa y los clientes, en el contexto de la estrategia y del proceso empresarial, por lo tanto los autores clasifican a las capacidades de marketing en dos grupos:

a) **Segmentación:** Corresponde a la seleccionar el *target* de posicionamiento de las relaciones tanto con los clientes como con el resto de los elementos del canal.

b) **Percepción del mercado:** Monitoriza con la estructura del sector y análisis del nivel de competencia de la organización y sus competidores.

2.2.5 Capacidades que derivan de los factores internos

a) Capacidades que surgen al poner el acento tanto en la consistencia organizativa de la empresa como en los procesos de coordinación.

b) Capacidades vinculadas con la dirección del proceso de gestión empresarial, agrupados en habilidades para dirigir el producto – mercado, las relaciones de los clientes con el portafolio, la determinación de la mezcla de marketing o las comunicaciones integradas de marketing (Tuominen, Anttila, & Möller, 1999).

2.2.6 Capacidad de percepción del mercado

Dentro del proceso de búsqueda permanente de incrementos en el valor generado hacia el cliente que caracteriza a la organización que tenga un mayor grado de orientación al mercado, hace previsible que sean especialmente consientes en la necesidad del consumido, siendo al mismo tiempo una búsqueda de conocimiento de mercado que deriva de la confluencia entre la orientación al mercado y el aprendizaje de la organización, lo que permitió que la empresa desarrolle una mayor habilidad para aprender de sus clientes, competidores y proveedores, con el fin de conocer la situación actual de la organización y como se podría mejorar.

Como consecuencia de ese proceso, las empresas fuertemente orientadas al mercado desarrollaran una mayor conciencia de las situaciones en que la organización trata de abarcar mayor conocimiento sobre sus clientes con respecto a las necesidades de cada uno, aumentar las relaciones tanto con los consumidores como los proveedores o distribuidores de canal (Day, 1999).

2.2.7 Capacidad de adaptación al mercado

A su vez este proceso determina el desarrollo en las empresas orientadas al mercado de habilidades específicas dirigidas a percibir el mercado, este proceso va más allá de la búsqueda de una formación actualizada y puntual de lo que acontece en el mercado concreto, y las tendencias futuras de los mismos. De esta forma cuando la empresa se orienta al mercado desarrollan una mayor predisposición y capacitación para la adaptación permanente y continuada en las nuevas situaciones que pueden estar generándose en el mercado.

La capacidad de adaptación al mercado se encuentra presente no solamente en las Pymes de publicidad sino también en cualquier organización empresarial, que derriba tanto en las propias necesidades como del amplio abanico de posibilidades de adaptación existentes dentro del mercado, lo que invita a conocer que ninguna organización por mas parecida y que se maneje dentro del mismo mercado es igual a otra, la investigación trata de abarca las mayores posibilidades que pueda tener el objeto de estudio para focalizar el análisis de capacidad de adaptación en aspectos concretos de la misma.
Podemos tener dos capacidades esenciales para diferenciarnos dentro de la competencia.

- **Capacidad de Innovación,** Se hace referencia a la habilidad de la organización para adoptar o implementar nuevos productos, nuevos procesos, nuevas ideas o estrategias para hacer frente a las situaciones cambiantes del mercado (Burn & Stalker, 1961).

- **Capacidad de Imitación,** En cuanto con esta capacidad, es entendida como la habilidad de desarrollar las organizaciones empresariales para adoptar innovaciones que han sido implantadas de manera exitosa por la competencia con anterioridad.

Bajo estas precisas se entendió que las empresas con un mayor grado de Orientación al Mercado, al encontrarse permanentemente inversas en un proceso de búsqueda de necesidad latente de satisfacer los requerimientos del consumidor y vigilar los esfuerzos de la competencia, desarrollan una habilidad especial para anticipar esas necesidades y de esta manera poder lanzar nuevos servicios o productos.

2.2.8 Capacidades vinculadas con las relaciones en el mercado

Para conocer mejor al mercado y adaptarse a su realidad y perspectivas de futuro para que las organizaciones se relacionen de mejor manera frente a sus competidores, clientes y distribuidores se maneja estas capacidades que a su vez se preocupa de la manera en como la organización tiende a generar beneficio de valor en el mercado al considerar los deseos de los consumidores y la forma de satisfacerlos este es un elemento central en la orientación al mercado y para que se intensifique y gane en eficacia. Paralelamente, a través del proceso permanente de buscar una oferta con mayor valor, las empresas que se capacitan progresivamente para poseer clientes más satisfechos a futuro crearán relaciones más duraderas y de fidelización con la organización.

Finalmente, este mayor grado de satisfacción y relación con los clientes facilitará que la empresa pueda desarrollar sus capacidades de percepción y relación a través de una colaboración (Mazaira, Dopico, & Gonzales, 2005). Para concluir esta forma de grado de orientación al mercado en las organizaciones empresariales determinan en gran medida la capacidad de la empresa para mantener relaciones con sus clientes, en la figura 4 se puede observar las relaciones existentes entre la OM y las capacidades de marketing.



Figura 4: Relación entre la OM y las capacidades de marketing
Fuente: Mazaira et al. (2005, pág. 191)

3 Variables para la medición

Luego de la revisión de la literatura sobre los siguientes instrumentos se midió en una escala de Likert, para efectos de esta investigación se recurrió a la propuesta de Mazaira, Dopico, & Gonzales et al (2005), donde agrupan las variables de orientación al cliente, orientación a la competencia y coordinación interfuncional dentro de las orientación al mercado.

3.2 Orientación al mercado

Tabla 2: Orientación al cliente

DETALLE
Los objetivos de la empresa están dirigidos a conseguir la satisfacción de los clientes.
La empresa se plantea continuamente incrementar la oferta de valor de los clientes.
Se entiende el concepto de "Calidad de satisfacción de los clientes"
Los asuntos relacionados con los clientes son prioritarios para la dirección.
La empresa cree que es importante construir relaciones duraderas con los clientes.
Todos los departamentos actúan pensando en cómo afectarán y serán percibidas sus decisiones por los clientes.
Cada departamento de la empresa tiene claro como contribuir al proceso de generar valor al cliente.

Fuente: Mazaira et al. (2005, pág. 199)

3.3 Orientación a la competencia

Tabla 3: Orientación a la competencia

DETALLE
Los asuntos relacionados con la competencia son prioritarios para la dirección.
El objetivo va encaminado en superar a la competencia.
Se tiene como norma mantener una relación competitiva con la competencia, muy intensa.
La estructura empresarial está constituida para responder con agilidad el accionar de la competencia.
Se utiliza el concepto calidad en términos comparativos con la de los competidores.
La situación y posibles respuestas de la competencia son aspectos fundamentales a la hora de diseñar estrategias.
Todos los departamentos de la empresa enfocan su trabajo y objetivos hacia la mejora de la oferta con la competencia.

Fuente: Mazaira et al. (2005, pág. 199)

3.4 Coordinación Interfuncional

Tabla 4: Coordinación interfuncional

COORDINACIÓN INTERFUNCIONAL
En nuestra empresa, como norma, los datos sobre el mercado (consumidores, competencia) circulan por todos los niveles de la unidad de negocios.
Existe una gran preocupación por coordinar e integrar las actividades y actuaciones, dirigidas a proporcionar valora al consumidor, realizadas por los distintos departamentos

Todos los departamentos de la empresa están involucrados en el análisis del mercado y el diseño de los planes estratégicos de la compañía
Todos los departamentos son consientes de su responsabilidad de obtener información del mercado y de las necesidades de circularla a toda la organización rápidamente
Cada departamento de la empresa tiene claro como el resto contribuye en el proceso de generación de valor al cliente
Se comparten recursos (humanos o de otro tipo), entre distintos departamentos, como elemento fundamental para alcanzar los objetivos de la empresa

Fuente: Mazaira et al. (2005, pág. 199)

LA ORIENTACIÓN AL MERCADO EN UNA EMPRESA ENFOCADA EN MEDIOS PUBLICITARIOS ALTERNATIVOS

1. Objetivo de la investigación

Conocer la actual filosofía de negocio o sistema de pensamiento de la Alta Gerencia de la empresa en relación con la orientación al mercado.

2. Enfoque

El enfoque de esta investigación fue cualitativo, ya que posibilitó que exista una permanencia durante un largo tiempo (Baez & Tuleda, 2014). Por lo tanto, este enfoque de investigación fue conveniente porque posibilitó conocer las razones por las que la Alta Gerencia y Áreas Administrativas orientas sus acciones.

Dentro de las decisiones que maneja la Alta administración de la empresa es delegar funciones y roles que cada área debe cumplir. Se puede rescatar como principal habilidad de la Alta Gerencia el conocimiento del mercado, y los requerimientos de sus clientes más frecuentes, para optimizar los tiempos al momento de la entrega. Todas las cualidades manejadas dentro del proceso de elaboración del material publicitario se encuentran establecidas por la experiencia de la empresa, mas que por mapas de procesos o técnicas de optimización de tiempos como el "*just in time"*.

El principal problema que se planteó bajo el enfoque cualitativo fue la orientación al mercado actual que tiene la Alta Gerencia como pilar de las decisiones dentro de la organización además de la filosofía de mercado que maneja actualmente. La investigación permitió que el enfoque no pretenda basarse en datos numéricos como variables y se prefirió descubrir las características únicas de la organización, inclusive desde la fundación de la PYME; convirtiéndose en los principales indicadores de búsqueda de problemas que la organización maneja actualmente. "Sin embargo, el

enfoque cualitativo como un todo integrado no se opone a lo cuantitativo al que considera sólo como un aspecto que lo implica e integra donde sea necesario" (Mesias, Investigación Cualitativa, 2015, pág. 2)

La teoría de la investigación cualitativa posee diferentes métodos para la recolección de información como se muestra en la tabla 5.

Tabla 5 Métodos de la Investigación cualitativa

OBJETIVO	MÉTODO	METODOLOGÍA
Describir, relacionar, explicar, predecir	Experimental y correlacional	Cuantitativa
Comprender	Etnografía Análisis del discurso *Ground Theory*	Cualitativa
Transformar, valorar	Investigación-acción participante	Cualitativa
Evaluar y valorar	Investigación evaluativa (incluye pluralidad de métodos)	Cuantitativa/cualitativa

Fuente: (Iñiguez, 1999, pág. 115)

Después del análisis de los métodos y técnicas propuestos por Iñiguez (1999), el método Acción – Participante fue el escogido siendo el que genera un dialogó directo con los individuos que manejan la organización.

2.1 Método IAP. Investigación – acción participante

A partir de las propuestas metodológicas de Mesias (2010), en este estudio, la investigación acción participante buscó la máxima participación de los individuos o áreas involucradas en la toma de decisiones de la organización. Se contempló a la investigación dentro de una intervención realizada por los propios actores implicados dentro del estudio, en este caso, la Alta Gerencia de la empresa y las Áreas Administrativas.

La búsqueda de un método que pueda a largo plazo buscar una solución a la falta de conocimientos en lo que se refiere a la orientación al mercado hizo que la acción –

participante se vuelva el método más eficiente dentro de esta investigación, dadas ciertas características antes mencionadas que facilita de obtener resultados muy difíciles de que puedan ser variables dentro del proceso investigativo. Además, participaron las áreas de, Diseño Gráfico y Asistente de Presidencia.

Se partió como supuesto básico de que las áreas mencionadas son las personas quienes construyen a la realidad de la empresa. Esta investigación indicó un diagnóstico de la situación, y la aplicación de un instrumento de evaluación basado en una escala de Likert (tabla 6*).* Para luego en base a los resultados buscar las causas que afecta a una posible falta de una correcta orientación al mercado y aplicar las soluciones que correspondan. La relación con la organización fue horizontal y dialógica.

2.1.1 Características encontradas del Método IAP

Examinado lo mencionado anteriormente, se posibilitó detectar una serie de características compartidas por las diferentes áreas de la empresa utilizando este método, dentro del trabajo de Ander (2003) se puedo encontrar similitudes con ciertas características como.

a) El objeto del estudio

Precisamente representó al grupo de personas involucradas dentro de esta investigación, los cuales mediante la utilización de herramientas cómo la entrevista, permitió resolver problemas planteados en los objetivos dentro de la organización. Esto significa entre otras cosas que la IAP sólo se aplica a situaciones o problemas de vida real, y no a situaciones o simulaciones propuestas para la educación.

b) La finalidad

Fue la trasformación de la situación – problema que afectó a los involucrados, dicho de otra manera, la intencionalidad de todo el estudio – investigación estuvo orientada a ser utilizada durante todo el proceso de investigación. Esta intervención también se encontró involucrada en la necesidad de resolver un problema dentro del centro de interés de la empresa. Como ya se conoce el enfoque de la investigación fue cualitativa a efectos de

indagar la orientación, filosofía o sistema de pensamiento que oriente la gestión empresarial de la compañía. La información extraída caracterizó a la organización como el objeto de estudio, se procuró identificar las cualidades que sustentan tal orientación de su giro de negocio.

c) Compromiso

Según esta investigación durante el estudio se mantuvo conversaciones con los involucrados lo cual supuso un compromiso efectivo y establecido por parte de la empresa hacia la investigación. Para lograr que este involucramiento sea importante, se incorporó dentro de un mismo proceso a los resultados para que sean mucho más efectivos y viables a la hora de generar soluciones.

El método acción participante involucró varias preguntas que fueron vinculadas directamente con el objetivo de la investigación, para la recolección de información se necesitó entender todos los parámetros involucrados dentro de los procesos faltantes en la organización, la misma que impulsó la obtención de un estudio de marketing.

El siguiente instrumento de evaluación que fue revisado por un experto en el área de marketing el mismo que es un docente de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, y que tubo la colaboración dentro de esta investigación encontró puntos claves dentro del método Acción - Participante que permitió dirigir las preguntas basada en la competencia, los clientes y la coordinación interfuncional.

Tabla 6: Instrumento evaluativo de orientación al mercado

Objetivo de la encuentra: Recopilar datos para conocer si la empresa mantienen correctamente la orientación al mercado dentro de su giro de negocio	**De acuerdo**	**Medianamente de acuerdo**	**Poco de acuerdo**	**Desacuerdo**
Los objetivos de la empresa están dirigidos a conseguir la satisfacción de los clientes.				
La empresa se plantea continuamente incrementar la oferta de valor de los clientes.				
Los asuntos relacionados con los clientes son prioritarios para la alta gerencia.				
La empresa cree que es importante construir relaciones duraderas con los clientes.				

Todos los departamentos actúan pensando en cómo afectarán y serán percibidas sus decisiones por los clientes.				
Cada departamento de la empresa tiene claro como contribuir al proceso de generar valor al cliente.				
Los asuntos relacionados con la competencia son prioritarios para la alta gerencia.				
El objetivo va encaminado en superar a la competencia.				
Se tiene como norma mantener una relación competitiva con la competencia, muy intensa.				
La estructura empresarial está constituida para responder con agilidad el accionar de la competencia.				
Se utiliza el termino "calidad" para diferenciarse con la de los competidores.				
La situación y posibles respuestas de la competencia son aspectos fundamentales a la hora de diseñar estrategias.				
Todas las áreas de la empresa enfocan su trabajo y objetivos hacia la mejora de la oferta con respecto a la competencia.				
En nuestra empresa, como norma, los datos sobre el mercado (consumidores y competencia) circulan por todos los niveles de la unidad de negocios.				
Existe una gran preocupación por coordinar e integrar las actividades y actuaciones, dirigidas a proporcionar valor al consumidor, realizadas por los distintos departamentos				
Todas las áreas de la empresa están involucrados en el análisis del mercado y el diseño de los planes estratégicos de la compañía				
Todas las áreas son conscientes de su responsabilidad para obtener información del mercado y de las necesidades de circularla a toda la organización rápidamente				
Cada área de la empresa tiene claro como las demás áreas contribuye en el proceso de generación de valor al cliente				
Se comparten recursos (humanos o de otro tipo), entre distintos departamentos, como elemento fundamental para alcanzar los objetivos de la empresa				

Fuente: Mazaira et al. (2005)

3. Alcance

El alcance de la investigación fue descriptivo, a efectos de diseñar los procedimientos y otros componentes del proceso que pueden ser distintos dentro de un estudio de caso. A demás de descubrir desde diferentes indicadores referentes a, la orientación al cliente, competencia y coordinación intrafuncional, la actual orientación del mercado que se genera a través de la Alta Gerencia, y las demás áreas propagándose a lo largo y ancho de la PYME.

Según Arens, (2008). El alcance descriptivo marcó dos puntos claros, el propósito y el valor que generó este tipo de estudio

- **Propósito:** Medió y recogió información desde la Alta Gerencia y otras áreas sobre los conceptos o las variables con los que manejan su orientación al mercado.

- **Valor:** El valor fue útil para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de su actual filosofía de mercado.

Además, se fundamentó principalmente en la hermenéutica, el cual no se hizo uso de la medición de características empresariales para analizar los datos y conclusiones obtenidas en la investigación; se trató más bien de comprender los fenómenos de marketing que fueron estudiados y tratando de descubrir o afinar preguntas en la investigación y estudios que tuvieron como marco este paradigma.

Para el establecimiento de los supuestos y especificación de las variables de estudio se trató de responder el objetivo del capítulo y obtener una respuesta tentativa al supuesto de que la empresa no cuenta con una correcta orientación al mercado. De igual manera, se intentó definir las variables que se pudieron visualizar desde la elección del objetivo de estudio.

A demás dentro del alcance se pudo determinar la manera en como la compañía maneja su estructura funcional, a pesar de tener un rango de jerarquía, en las actividades comerciales y de ventas, son manejadas por la misma Alta Gerencia, sin tener un área especializada en ventas y manejo de clientes.

Para realizar un proceso de alcance descriptivo se utilizó el material de Ortiz (2006), en el que se detalla el proceso de elaboración de una investigación en base a un alcace descriptivo empezando desde los datos de investigación.

1. Datos de Investigación

En este apartado se destinó a proporcionar información que se identifique tanto a la investigación propuesta cómo a las personas que lo realizó, fue importante detallar toda la información de cada uno de los involucrados y el proyecto en el cual se involucró a la organización.

2. Investigación del proyecto

Uno de los principales requisitos que se necesitó para la realización de la investigación fue contar con un panorama de estudio a desarrollarse. Fue importante que todas las personas que se encontraron en el estudio tuvieran claro la situación actual de la empresa y como se vería involucrada en el proceso de estudio.

En este apartado se describió concreta y objetivamente el contenido global de la propuesta de investigación, haciendo un resumen de las consideraciones que motivaron al planteamiento del estudio, además se presentó la estructura y contenido de la investigación.

3. Delimitación del problema

La realidad del entorno fue integrada por múltiples factores que en una dinámica relación produjeron diversos fenómenos de carácter social y económico. Una de las acciones dentro de la investigación fue detectar y visualizar las diversas problemáticas, realizando una delimitación basada en los datos obtenidos previos a la investigación. Este apartado involucró dos aspectos relacionados entre si.

3.3.1 Determinación del objetivo de estudio. Este aspecto estuvo destinado a responder la pregunta ¿Cuál es el conocimiento de la empresa respecto a la

orientación al mercado? para responder esta pregunta se visualizó un entorno ya mencionado, y se fijó atención en un fenómeno determinado que responda a cada pregunta establecida. La definición de este objetivo debía contemplar las variables previamente consideradas y que esté alineado al objetivo general del objetivo.

3.3.2 Planteamiento del problema. Este aspecto conllevó a dos elementos, la naturaleza del problema y el establecimiento de las preguntas de investigación, las mismas que permitió continuar con todo el proceso de investigación.

4. Variables e indicadores de la investigación

4.1 Orientación al cliente

Se partió como primera variable a la orientación al cliente la cual forma parte fundamental de la OM de la empresa, desde esta realidad se buscó mediante la aplicación del instrumento el aumento de valor de la empresa y el desarrollo para generar una mayor capacidad al momento de percibir el mercado donde se desenvuelve, es decir una mayor focalización de nuevos clientes. Además, la variable de orientación al cliente permitió establecer soluciones que generan mayor satisfacción de los clientes nuevos y fortalecimiento de relaciones con los clientes antiguos. La variable orientación al cliente dentro del instrumento evaluativo buscó identificar las falencias que la Alta Gerencia y las Áreas Administrativas mantienen bajo concepto a la OM.

4.2 Orientación a la competencia

Por otro lado, la variable orientación a la competencia se la utilizó bajo el mismo concepto que maneja la Alta Gerencia acerca de la orientación al mercado enfocado en la competencia, el cual engloba a la competencia como necesaria para el desarrollo continuo de la empresa y no en función de superarla bajo un objetivo principal de la organización.

Durante el estudio de esta investigación se entendió que esta variable en la organización funciona como un análisis previo antes de tomar alguna decisión que englobe competir por un cliente nuevo o proyecto a desarrollarse, este análisis también permitió identificar

todas aquellas fortalezas y debilidades que mantiene la empresa como oferta o una garantía hacia el consumidor, fue importante descubrir estos factores ya que se espera generar una propuesta de cambio que tenga como base la información obtenida del estudio de fortalezas y debilidades actuales en la organización.

4.3 Coordinación interfuncional

La variable coordinación interfuncional o se la puede también nombrar coordinación organizativa, identificó la situación actual que la empresa maneja con sus colaboradores en función de creencias, valores, políticas y normas que se desarrollan en el día a día laboral. Con la coordinación interfuncional que de igual manera está enfocada a formar parte importante en el análisis de la OM permitió obtener información acerca del bienestar de los colaboradores y su conocimiento acerca de la situación actual de la empresa en función de los cambios que el mercado demanda en el negocio de la publicidad, además que el estudio de esta variable incidió positivamente en el nivel en que se busca desarrollar la capacidad de percibir al mercado en relación a la satisfacción de los consumidores y la manera en como la empresa genera mayor valor en el mercado frente a la competencia.

5. Unidad de análisis

La unidad de análisis para la investigación de la organización fue una PYME enfocada en medios publicitarios alternativos. Una PYME en el Ecuador es la principal fuente de trabajo y economía logrando un generar 68.707 millones de dólares anuales, ocupando el 58,9% de la economía del Ecuador (INEC, 2019). De acuerdo con las estadísticas del INEC un 48% del total de las PYMES se dedican a ramas como la publicidad y el marketing. En principio la compañía maneja la orientación al mercado enfocándose en dos puntos críticos, la competencia y el cliente final.

La competencia la tiene bien identificada, por la escasez de empresas que se dediquen a ofrecer un servicio que cumpla con los estándares de calidad, puntualidad y lo que ellos mencionan como “todo en uno”, es aquella empresa que sin importar el requerimiento trata de buscar la manera de que se cumpla, una de las maneras en como cumplir con lo

solicitado es la tercerización, como método eficaz para cumplir con la demanda requerida por el cliente.

Por otro lado, el cliente final que la empresa maneja son empresas que buscan mejorar su marketing en base a la publicidad, y no un usuario que requiera un trabajo pequeño o no tan elaborado, como un proyecto empresarial. Los costos que maneja la empresa garantizando puntualidad en la entrega y calidad de servicio hacen que un usuario común considere excesivo el precio frente a la oferta de locales o PYMES enfocadas en publicidad simple o basada en métodos tradicionales. Esta diferenciación hace que su *target* empresarial se base exclusivamente a brindar servicios de publicidad a personas jurídicas.

5.1 Filosofía de la empresa como unidad de análisis

La compañía tiene como característica frente a la competencia el cumplimiento de un circulo vicioso, que resume la filosofía de la empresa como el objetivo principal que mantiene la compañía en el mercado donde se desenvuelve. Esta filosofía está basada en ocho puntos claves que además de ser el valor diferenciador también es la cualidad por la que el consumidor genera fidelidad hacia la empresa, cada uno de estos puntos son propuestos al momento de realizar la venta del servicio lo que ofrece una garantía fundamental en todos los trabajos realizados. Acerca de estos parámetros de servicios que empieza desde el producto o servicio hasta terminar en la garantía y de esa manera constantemente se puede observar de mejor manera en la figura 5.

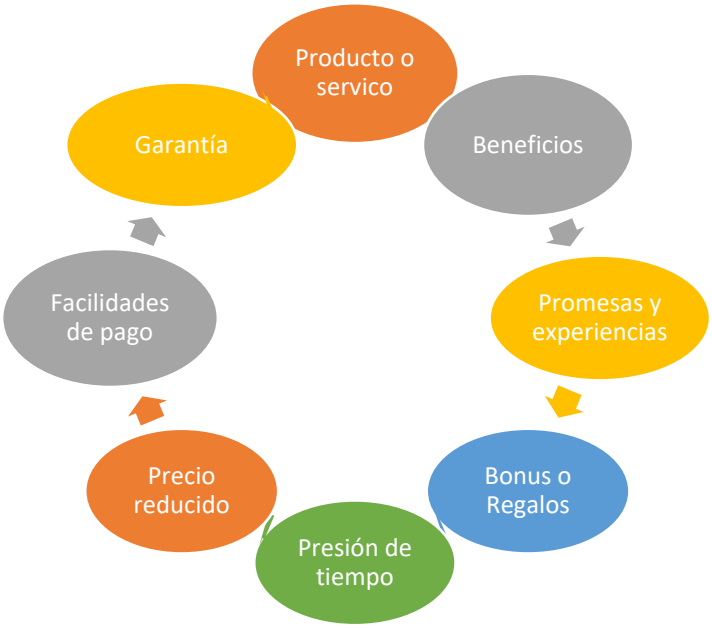


Figura 5: Filosofía empresarial de la unidad de análisis
Fuente: Empresa x

6. Perfil de contactos

La población de estudio dentro de la organización fue la alta administración y las áreas administrativas, las cuales son los principales involucrados dentro de la toma de decisiones que se maneja, y de la situación actual de la empresa si se refiere a materia de orientación al mercado y las capacidades de marketing que en el momento del estudio lo manejaban para la generación de valor dentro del mercado, empezando desde ala alta organización hasta llegar al sector obrero siendo la mano de obra directa tienen un orden jerárquico como se muestra en el siguiente cuadro.

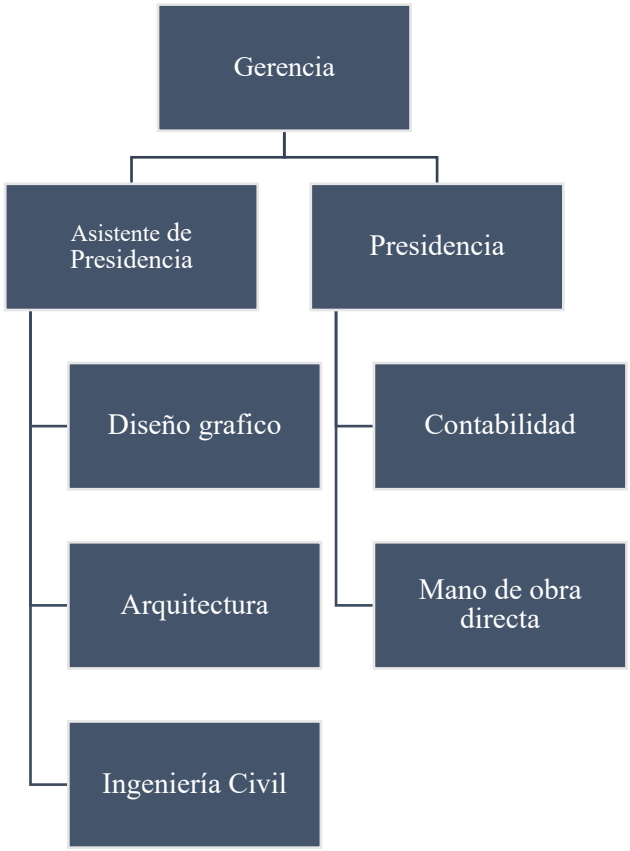


Figura 6: Estructura organizacional de la empresa

7. Unidad de análisis

Para la unidad de análisis específicamente dirigido a la orientación al mercado se realizó dos análisis de enfoque un análisis, uno exploratorio en donde se buscó el conocimiento que tenían los involucrados en el estudio de caso acerca de la orientación de mercado y su desempeño en la organización mediante la pregunta ¿Qué conoce acerca de la orientación al mercado?; y un análisis descriptivo en donde se utilizó un instrumento evaluativo (tabla 6), que definió de manera más acertada si ya empresa tenía o no una correcta orientación al mercado.

Tabla 7: Descripción de estudios realizados para la orientación al mercado

Orientación al mercado	
Exploratorio	**Descriptivo**
Pregunta previa a las respectivas áreas de la empresa, bajo entrevista personal: • *¿Qué conoce acerca de la orientación al mercado, y actividad que realiza en la empresa?*	Aplicación de una encuesta a Alta Gerencia y Áreas Administrativas: • *Instrumento evaluativo en escala de Likert*

7.1 Análisis del estudio exploratorio

Descripción individual de cada miembro en la organización de la investigación exploratoria acerca del conocimiento sobre de la orientación al mercado

a) Gerencia General

La Gerencia definió a la orientación al mercado cómo la manera en como me comunica a los clientes y la manera más fácil de llegar hacia ellos fundamentados en calidad y tiempo de entrega. La filosofía de la Gerencia General frente a la orientación al mercado está enfocada en ganar mercado dentro de la competencia, más no tener una técnica dentro de la OM.

Al ser una PYME que dentro de su historia establece que la toma de decisiones está basada en la experiencia adquirida durante el proceso empresarial que maneja se incurre que los objetivos del mercado se encuentran delineados por tratar de tener socios estratégicos como sus clientes de tal manera que la fidelidad se mantenga constante dentro de cada proceso publicitario que se requiera. La Gerencia General siendo la cabeza de la organización mantiene relación directa con la presidencia, siendo este otro departamento quien genera la búsqueda de mercado enfocado dentro de las características y objetivos empresariales de tal manera que funcionan como departamento conjunto siendo la presidencia una rama fundamental en la Gerencia General.

b) Presidencia

La presidencia de la compañía concluyó que la orientación al mercado es la búsqueda constante de nuevas propuestas y estrategias que permita crecer frente a la competencia para eso su función principal es el manejo y búsqueda de clientes en la organización, junto con la Asistente de Presidencia gestionan la actual filosofía de mercado esto incluye la búsqueda de futuros clientes y mantener la fidelización hacia los clientes antiguos. La búsqueda de técnicas efectivas para competir frente a la competencia permite que este sea un mercado donde los errores puede llevar a la salida del mercado publicitario.

Para esto Presidencia maneja el departamento de ventas siendo el mismo departamento, de tal manera que los costos de producción y de venta está bien conocido por presidencia que permite frente a los clientes ofertar de mejor manera dando así un tome máximo de precios que se pueda manejar con los clientes, de esta manera se economiza los costos de producción y se reduce las perdidas futuras que se puedan generar de una mala venta.

c) Asistente de Presidencia

Asistente de Presidencia detalló que la orientación al mercado va mucha más allá de la búsqueda de clientes, sino permite definir la situación actual de la empresa para poder tomar acciones que permita mejorar frente a la competencia para cumplir ese objetivo Asistente de presidencia en la PYME tiene la función de controlar a la mano de obra directa dentro de la organización. La PYME se enfoca en tres áreas de mano de obra, la carpintería, cerrajería, e impresión, todas estas áreas tiene un representante que en cierto modo se convierte en un líder del área, cuya persona es la encargada de dar reportes a Asistente de Presidencia esta a su vez comunica a presidencia o Gerencia General. Asistente de Presidencia dentro de la estructura organizacional de la Pyme como controladora permite que se mantenga siempre una apertura a corregir errores antes que la producción esté terminada. La Asistente de Presidencia mantiene un papel importante dentro de la PYME no solamente para llevar el control organizacional sino como la cabeza de la organización cuando Presidencia y Gerencia General no se encuentran dentro de la compañía por razones de venta o intermediación con los clientes, siempre la persona

encargada dentro de este proceso es Asistente de Presidencia de esa manera los demás departamentos mantienen una línea directa de comunicación con la Alta Administración.

d) Diseño Gráfico

Departamento de Diseño Gráfico, mencionó que la orientación al mercado es la manera con cómo la empresa se mueve por su mercado, y de que manera ven su accionar los clientes, para que esto se pueda realizar Diseño Gráfico tiene la función de ser el encargado de cumplir todos los requerimientos del cliente y la manera en cómo su marca, producto o *branding* quede visualmente antes de ser fabricado, es el departamento que, junto con Asistente de Presidencia empieza el proceso de fabricación de cualquier solicitud, de igual manera se tiene un fotomontaje previo que es enviado al cliente y de esa manera se llega a un acuerdo conjunto manteniendo una comunicación directa con el cliente.

Además, el departamento de Diseño Gráfico cumple funciones de aporte en sugerencias de diseño de un material cuando el cliente no tiene claro la idea que quiere proyectar en su trabajo final, esto también contribuye a un extra en lo que se refiere a servicio de calidad dentro de la PYME, generando un punto diferenciador frente a la competencia obteniendo más porcentaje dentro del mercado publicitario.

e) Contabilidad

El departamento contable, es un departamento exterior que no se encuentra bajo responsabilidad laboral la empresa, pero durante esta investigación pudo compartir su punto de vista hacia lo que es la orientación al mercado, en el cual explico que se basa en la búsqueda constante de métodos que permita tener mejor competitividad en el mercado, para cumplir este análisis Contabilidad en la organización está relacionado con el ámbito tributario y cobranzas. Al ser una organización que dentro de su mercado objetivo se encuentran PYMES y compañías grandes, la mayoría de ellas maneja sus pagos bajo un ERP lo que dificulta que el pago sea inmediato ya que requiere una autorización dentro de las organizaciones y siempre se rige bajo una política de pago, por lo que el departamento contable tiene como función principal formalizar ese cobro y ajustarse a las políticas de pago de los diferentes clientes que maneja la compañía de tal manera que

para la PYME sea adecuado sostenerse en el mercado. Además de dar seguimiento al cobro de servicio el departamento contable es el encargado de dos procesos en la empresa, primero del pago de material a los diferentes proveedores para la realización de los diferentes requerimientos y segundo del pago de salario a los empleados de la PYME.

f) Arquitectura

El departamento de arquitectura más que un departamento, funciona independiente de la empresa ya que no todos los pedidos de los clientes necesitan de un arquitecto para ser desarrollados de manera eficiente y que cumpla con los requerimientos solicitados. Pero en el caso que se requiera la instrucción de un arquitecto o diseño de una estructura arquitectónica la compañía mantiene relación directa con una persona que puede ayudar en este caso. Con respecto a la orientación al mercado el departamento de Arquitectura comentó que se trata de actividades realizadas por la Alta Gerencia para mejorar la situación actual de la compañía.

g) Ingeniería Civil

El departamento de ingeniería civil, al igual que el de arquitectura son departamentos externos de la compañía, por lo que se requiere de un requerimiento especial de algún cliente que tenga que verse involucrados aspectos de construcción y que requiera del departamento de ingeniería civil. Por lo que el departamento de ingeniería civil contribuye dentro de la diversidad de opciones que puede ofrecer la compañía, pero destinado a un sector específico o actividad destinada, al momento que se le preguntó acerca de la orientación al mercado comentó que es la manera en como la empresa se encuentra posicionado en un mercado competitivo y su crecimiento mediante la búsqueda constante de nuevos clientes.

h) Mano de obra

La mano de obra directa que tiene la empresa es de por si el departamento más importante dentro de la organización, es la que se encarga de la elaboración de los productos destinados a publicidad, y también los requerimientos de clientes como mantenimiento, mejora y distribución de material publicitario, todo el departamento de mano de obra está

involucrado con los demás departamentos directamente, además de ser el departamento que mayor número de empleados tiene y cumplen tiempos estipulados dentro de lo requerido de tal manera que mantienen un horario diferente al de los otros departamentos.

Los empleados pertenecientes a la mano de obra mantienen una constante preparación y actualización para la manipulación de maquinaria y material que se utiliza dentro de la compañía, esto ha mejorado los tiempos de entrega y reduce el desperdicio de material, lo que genera ahorro en los costos y mayor producción, con relación a la orientación al mercado, no supieron dar una respuesta técnica y se basaron en la forma en cómo la empresa desarrolla sus actividades dentro del mercado.

7.2 Análisis de estudio descriptivo

Para el análisis de estudio descriptivo se utilizó los datos recolectados la Alta Gerencia como la cabeza en la toma de decisiones dentro de la organización, también se aplicó el instrumento evaluativo a las Áreas Administrativas (tabla 8) las cuales son las que de primer orden entienden la dirigencia de Gerencia y se encuentran mas relacionados en el desarrollo evolutivo de la empresa, por otro lado no se aplicó el instrumento al sector obrero de la empresa ya que está área tiene participación nula en la toma de decisiones de la empresa.

Tabla 8: Departamentos de estudio descriptivo mediante instrumento evaluativo

PUESTO	**NUMERO DE PARTICIPANTES**
Gerente General	1
Presidencia	1
Asistente de Presidencia	1
Diseño Figura	1

7.2.1 Análisis de Orientación al Mercado de la empresa

El instrumento de evaluación postuló tres variables en la organización, los clientes, la competencia y la propia organización, para obtener la orientación del mercado de la empresa se las clasificó por áreas de la organización dando como resultado que los miembros de la organización conocen a acerca de la orientación al mercado dentro de su negocio, y en ciertas áreas se aplica con más énfasis que en otras, pero su conocimiento es basado en actividades que realiza la empres más no en una fundamentación teórica y estructurada en procesos como se puede visualizar en la tabla 9

Tabla 9: Índice empresarial de orientación al mercado

Índice de OM	Gerencia	Presidencia	Asistente de Gerencia	Diseño Gráfico
Orientación a la competencia	18	17	21	19
Orientación al cliente	16	14	21	17
Coordinación interfuncional	15	11	18	8
Promedio/20	16,33	14,00	20,00	14,67
Sumatoria /80	**65,00**			

7.2.2 Análisis individual de área en la organización

a) Gerente General

Es importante aclara que Gerencia General representado por una persona es el representante jurídico de la empresa, pero maneja su propia cartera de clientes, este estudio se aplicó tanto a Gerencia General como a Presidencia, pero se tuvo mayor contacto y comunicación con Presidencia.

La Gerencia General, comentó que la evaluación permite buscar resultados más concisos dentro del mercado de publicidad que cada vez la competencia crece frente a estrategias de alianza corporativa. En respecto a la satisfacción al cliente Gerencia General mantuvo

que la prioridad de la empresa siempre va a ser la de satisfacer todas aquellas necesidades que el cliente requiera manteniendo la calidad como estrategia única y que permite crear fidelización de los clientes hacia la empresa. Por el lado de la competencia lo que ellos realicen no siempre es una prioridad para la empresa ya que dentro de su objetivo es generar diferenciación de tal manera que el cliente sepa distinguir a la compañía por lo que realiza y no por su capacidad de imitación, eso no quiere decir que deje a un lado la preocupación de las estrategias que realiza competencia, siempre es un buen factor para poder a la par en el mercado. Finalmente, sobre la coordinación interfuncional de la empresa existe varios factores que la empresa lo maneja bastante bien, así como factores que se pueden mejorar como el conocimiento de objetivos empresariales en todos los departamentos administrativos como de mano de obra además de la integración de actividades dirigidas a producir valor a la compañía y mejora continua en los procesos de fabricación y envío de material publicitario. Para tener más a detalle lo evaluado a la Gerencia General se manejó mediante figuras de barras donde se muestra cada punto del instrumento evaluativo.

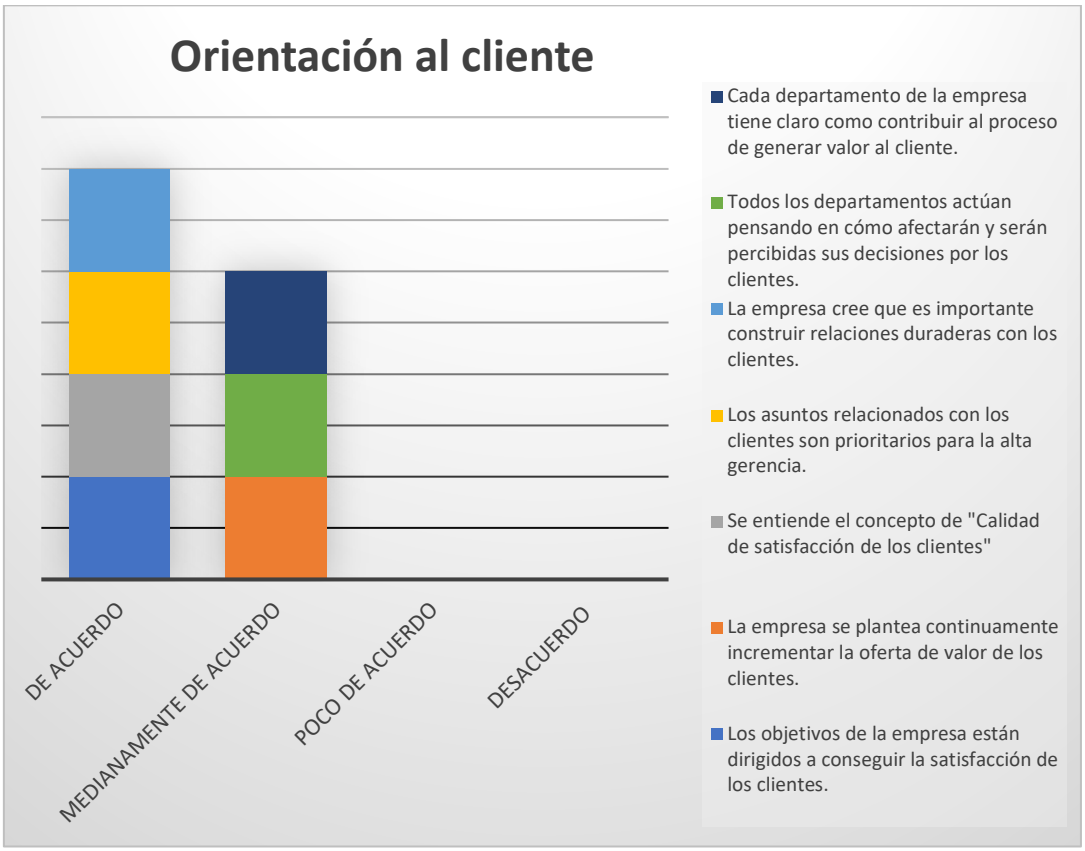


Figura 7: Orientación al cliente



Figura 8: Orientación a la Competencia

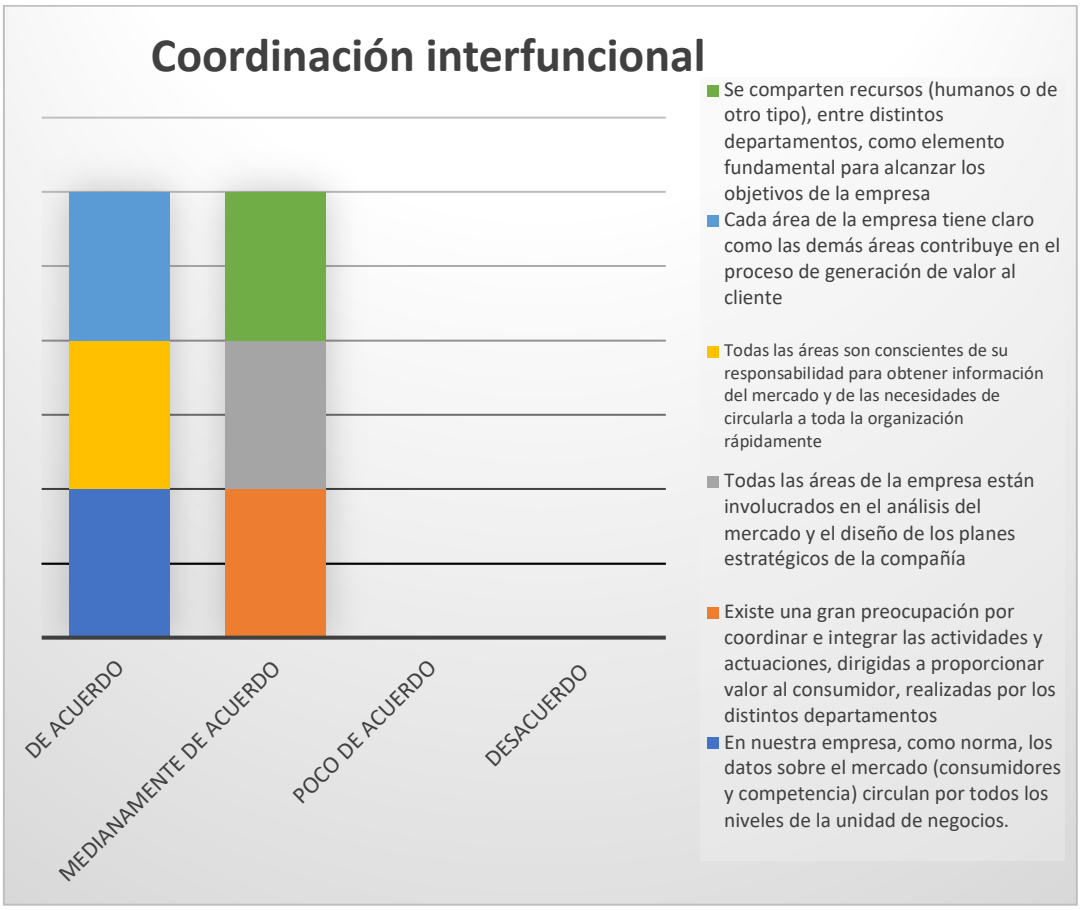


Figura 9: Coordinación Interfuncional

b) Presidencia

La Presidencia igual que la Gerencia General recalcó la importancia de crear alianzas con la competencia y compromiso empresarial con el sector obrero. Por parte de la orientación al mercado enfocada en los clientes se basó que el objetivo de la empresa siempre es el de satisfacer las necesidades de los clientes además de crear múltiples estrategias de fidelización ya que siempre es bueno extender el mercado de consumidores, más no es un objetivo primordial la búsqueda constante de nuevos clientes. Lo que si se tomó un punto importante a mejorar es que no todos los departamentos actúan pensando en como sus acciones afectarán o serán percibidas por los clientes, lo que ha llevado que se comentan errores poco frecuentes, pero de importancia para la empresa ya que queda expuesta la imagen y la garantía ofertada dentro del servicio o producto requerido. Por parte de la competencia los objetivos no son tratar de superar a la competencia sino tratar de ir a la par y tener un nicho de mercado establecido por lo que tener una competitividad bastante arraigada no se establece dentro de los principios o estrategias de la empresa, aún así, el mirar las estrategias de la competencia permite establecer una nueva manera de ganar valor en el mercado. Finalmente, por el lado de la organización se tiene claro que los datos económicos y de venta no son manejados por todos los departamentos de la empresa, solamente la Alta Gerencia maneja los datos numéricos y conoce la realidad actual de la empresa, es importante también aclara que todas las áreas son consientes de la responsabilidad que conlleva el manejo de un proceso organizado a la par de cumplir con los tiempos establecidos, siendo bastante importante el recurso humano dentro de todo este proceso. Cuando se habló de recursos humanos se entendió que la actitud que cada empleado marca a la empresa es lo que contribuye de generar valor al cliente final se lo logre, sobre todo en la parte obrera al no ser el sector de la empresa que toda las decisiones el mismo sector debe mediante la experiencia asimilar de mejor manera las indicaciones y tratar de tener una mejora continua en toda elaboración .De la misma manera el detalle del análisis de datos del la Presidencia se lo representó en un diagrama de barras.



Figura 10: Orientación al cliente



Figura 11: Orientación a la competencia



Figura 12: Coordinación interfuncional

c) Asistente de Presidencia

Por parte de la Asistente de Presidencia se tiene un análisis más simplificado, ya que se notó que la ciudadanía organizacional por la empresa está bastante marcado dentro de un proceso en el que el trabajo continuo va ligado con Presidencia. El trabajo principal de Asistente de Presidencia está basado en el control del sector obrero y pagos a los proveedores, dentro del manejo de proveedores una de sus funciones también es la búsqueda constante de proveedores de materia prima y de agencias de terceros a nivel nacional esto se produce cuando existen clientes externos que se encuentran en otro lugar que no sea la matriz de la empresa. Se entiende que las respuestas tienen un cierto margen de error ya que no existen desacuerdos con ninguno de los literales, lo que se ve reflejado en las siguientes figuras.

En función del análisis del instrumento con respecto a los clientes Asistente de Gerencia comparte el pensamiento organizacional de las demás áreas en el cual se refleja que los

clientes y el cumplimiento de sus requerimientos son el objetivo principal de la empresa, a demás de crear procesos de fidelización en el cual el cliente sea sienta satisfecho observando innovación y calidad por parte de la empresa. En relación con la competencia Asistente de Presidencia comentó que la competencia se encuentra identificada por la organización, y uno de sus objetivos principales es el de tratar de superarla en base a errores o estrategias fallidas implementadas por la competencia, en base a esos errores la empresa toma accionar en mejora de sus servicios.

Finalmente, con respecto a la coordinación organizacional, Asistencia de Presidencia comentó que todas las áreas de la empresa tienen claro la importancia de seguir las estructuras de la compañía dentro de un proceso que genera valor al cliente y a la empresa. A diferencia de otras áreas Asistente a Presidencia comentó la importancia del recurso humano, siendo todas las personas que trabajan actualmente en la empresa indispensables y muy poco probable de que puedan ser remplazadas por otras. Para mayor detalle se tiene el análisis de toda la encuesta en las siguientes figuras.

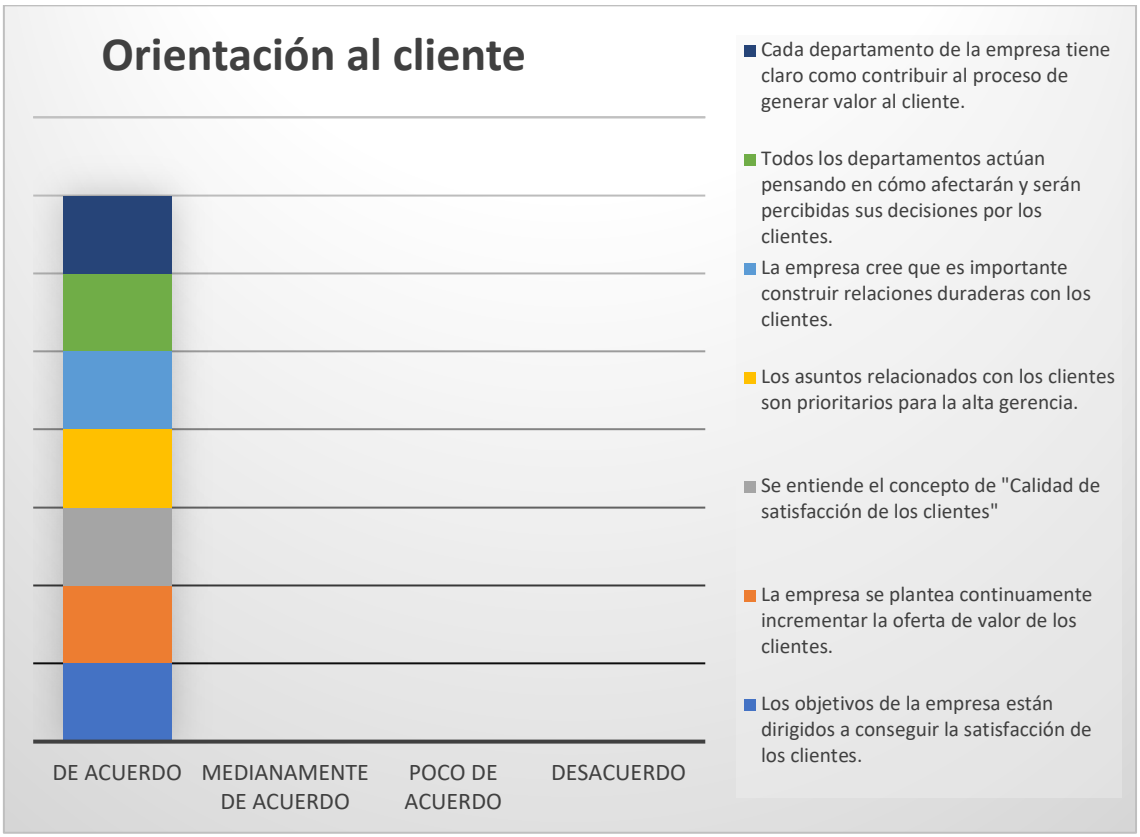


Figura 13: Orientación al cliente



Figura 14: Orientación a la competencia

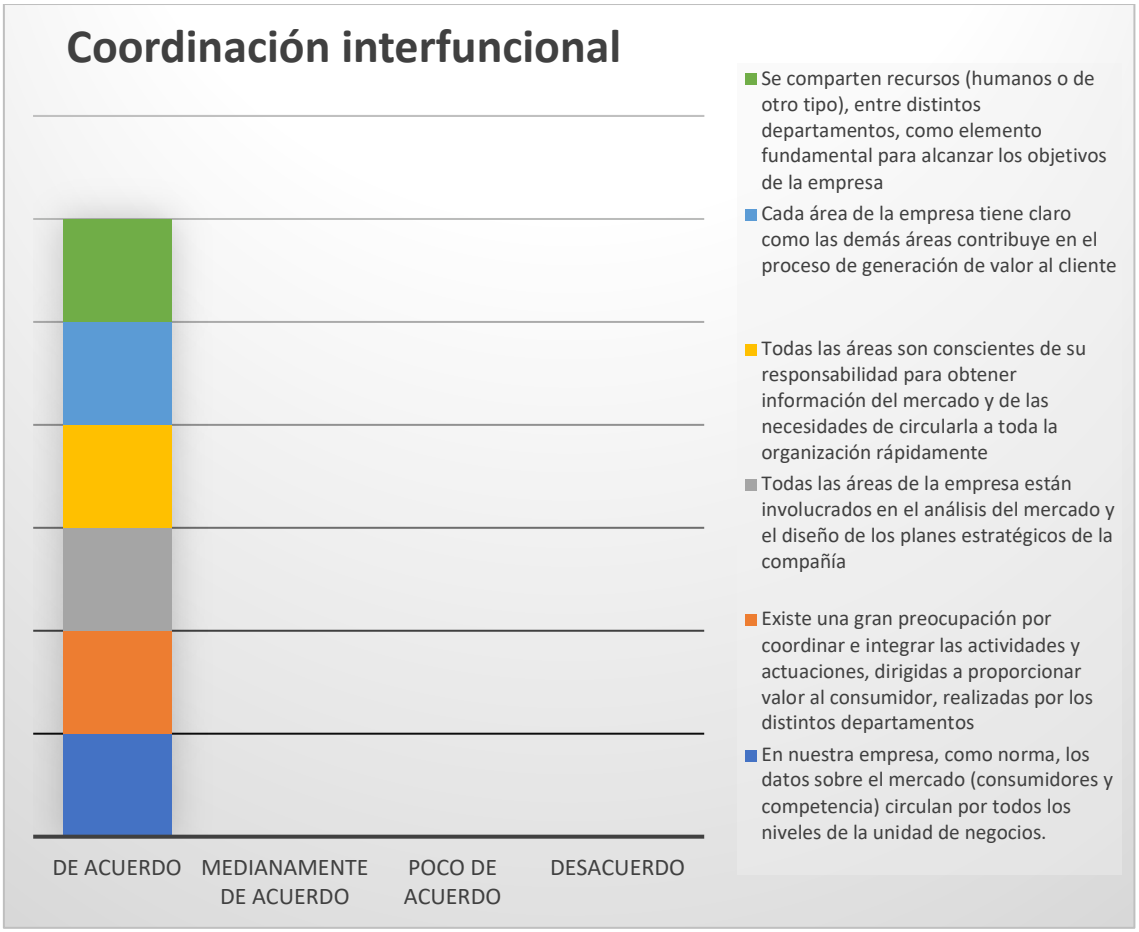


Figura 15: Coordinación Interfuncional

d) Diseño gráfico

El departamento de diseño gráfico se ve implicado en casi todas las áreas de la empresa, de hecho, la primera área en actuar cuando se produce un requerimiento ya sea si el cliente tiene una idea establecida de lo que quiere realizar o si prefiere que se realice un proyecto desde cero. Siempre la visualización de cómo estará el producto finalizado es un requisito primordial que todo cliente solicita, por lo que la intervención del área de diseño figura hace que sea indispensable realizando el primer eje dentro de todo proceso de producción. A parte de la creación, o rediseño de la ilustración dentro de sus funciones está el manejo de las máquinas de impresión como *Ploters* e impresoras, además de dar mantenimiento a las mismas.

Con respecto a la aplicación del instrumento el área de marketing en relación con los clientes tiene claro al igual que las otras áreas que satisfacer al cliente es el objetivo primordial de la empresa, más aún se entiende que hay aspectos para mejorar ya que no todas las áreas entienden la importancia de que el cliente final tenga una buena experiencia al momento de elaborar el proceso de un servicio publicitario. Respecto a la competencia el área de Diseño Gráfico comparte los mismos aspectos que presidencia el mismo que detalla que no es un objetivo primordial el de superar a la competencia, pero si asimilar las fortalezas y debilidades que tiene para poder estar siempre a la par de lo que el mercado demanda. Finalmente, por el lado de la coordinación interfuncional el área de diseño figura comparte con Gerencia y Presidencia que la información acerca de la situación actual de la empresa solamente la Alta Administración lo maneja de tal manera que seria importante que la demás áreas tenga por lo menos algo de conocimiento de cómo se maneja la empresa, así mismo se comprende que el recurso humano no es indispensable en la organización para el cumplimiento de objetivos por lo que las personas puedes ser remplazadas en cualquier momento de ser necesario, no solamente empleados fijos de la empresa, sino también las personas que se subcontrata para solventar requerimientos que se encuentren fuera de la ciudad matriz. De igual manera se detalla a más precisión los resultados obtenidos en las graficas de barras que se encuentran a continuación.

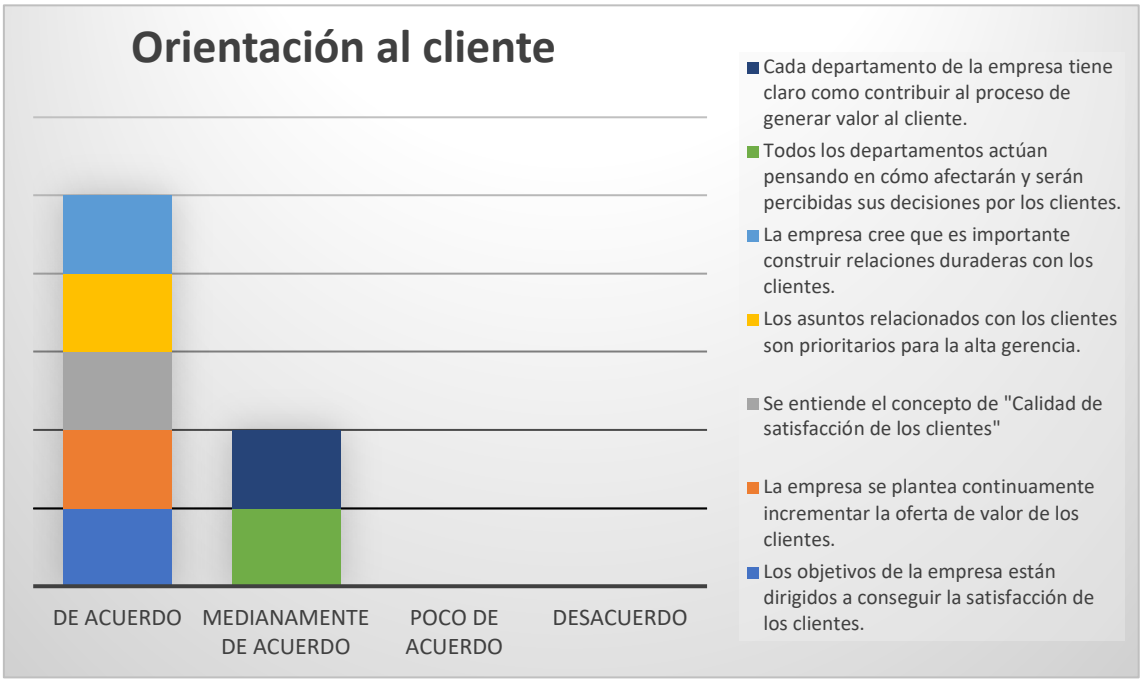


Figura 10 Orientación al cliente

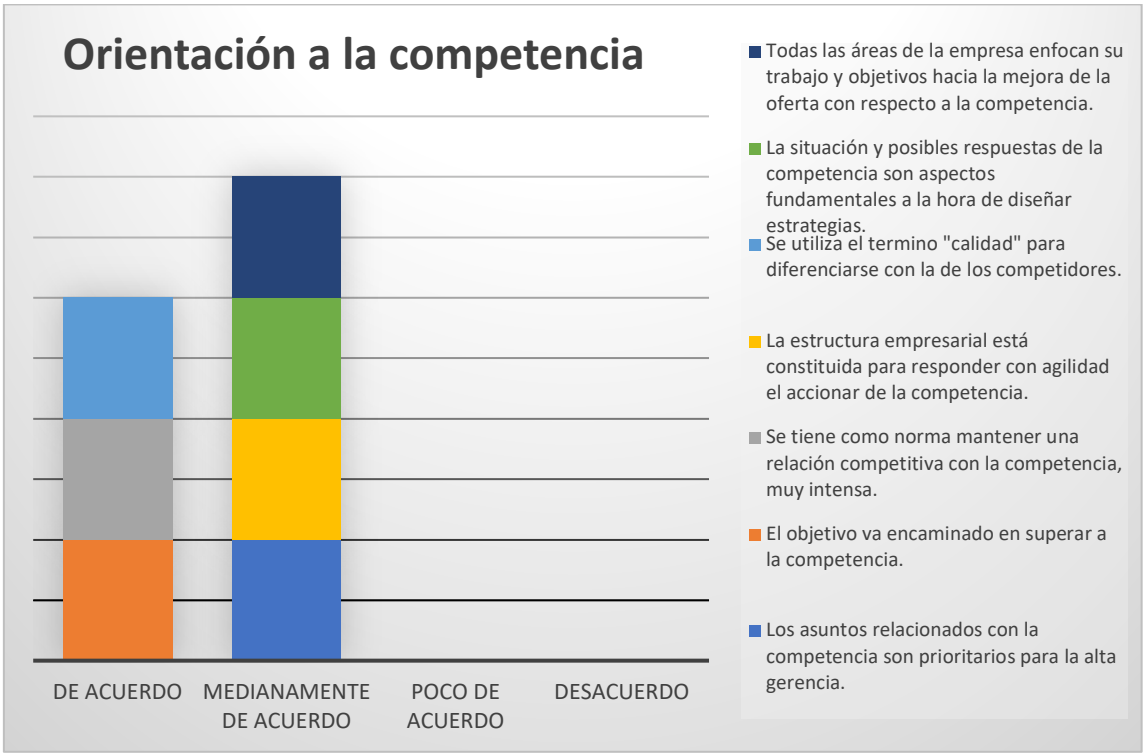


Figura 11 Orientación a la competencia

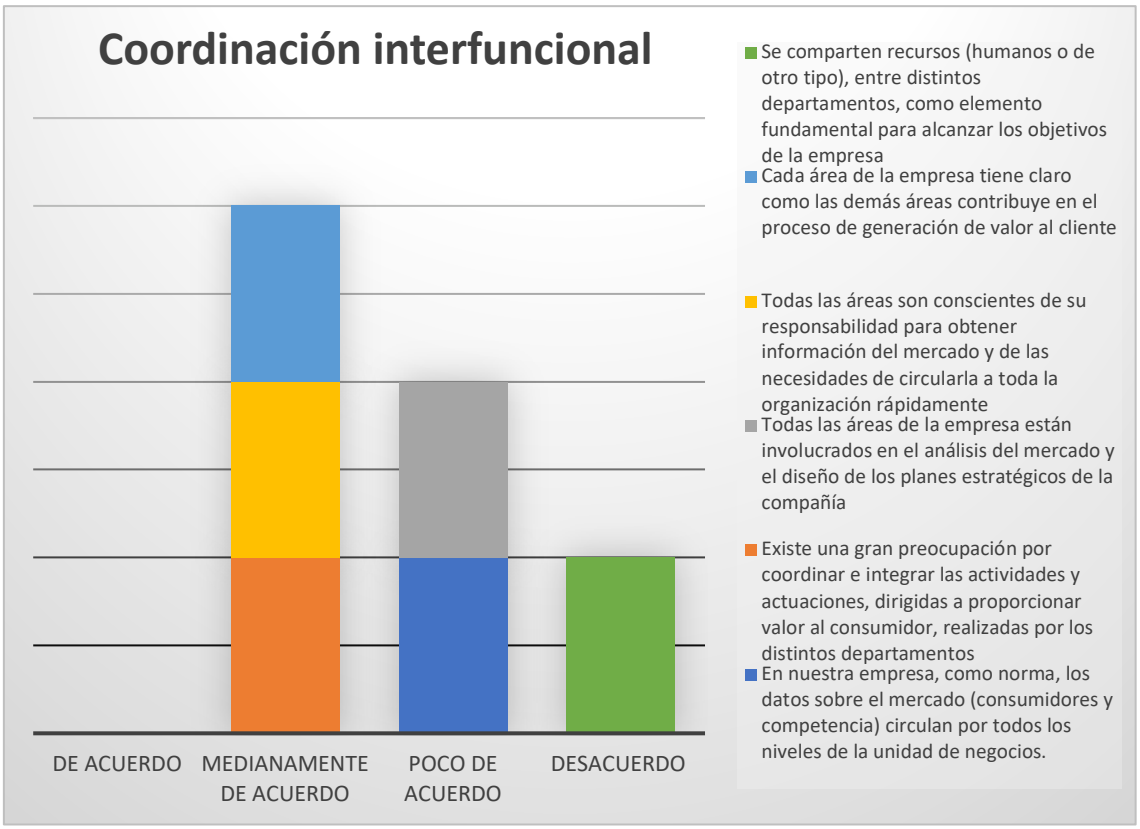


Figura 12 Coordinación interfuncional

LAS CAPACIDADES DE MARKETING DE MERCADO EN UNA EMPRESA ENFOCADA EN MEDIOS PUBLICITARIOS ALTERNATIVOS

1. Objetivo de la investigación

Determinar las capacidades de marketing desarrolladas por una PYME enfocada a medios publicitarios alternativos.

2. Enfoque

Dentro del enfoque cualitativo de esta investigación que notó que la investigación cualitativa tanto como la cuantitativa siempre implica una problemática a resolver, se partió desde un planteamiento en la que la investigación cualitativa incluyó los siguientes elementos: objetivos, preguntas investigación, justificación y viabilidad, exploración de las imperfecciones del problema y el significado del ambiente (UNID, 2008).

Los objetivos definieron el por qué de esta investigación, mientras que las preguntas fueron las guías a responderse al final de la investigación, mientras que la justificación describió la relevancia y el valor del porque se utilizó el enfoque cualitativo. También fue relevante la revisión literaria que se realizó, para tener identificados los conceptos utilizados durante el estudio ya que sin ellos no se podría fundamentar el proceso llevado a cabo. En esta investigación cualitativa, se estableció las hipótesis las que representan la manera más amplia de hondar en la problemática de la investigación, entre más amplia y adaptada fue la información recolectada de las hipótesis, más sencilla resultó tener una solución. Además, dentro del enfoque cualitativo se tubo claro las características que permitió identificar esta investigación como un estudio de enfoque cualitativo, la UNID et al. (2008), dentro de su explicación detalla las siguientes características siendo que estas fueron un preámbulo para la elaboración del proyecto.

- Se reciben datos no estructurados a los que el investigador les da una estructura.
- Se intenta describir experiencias de los individuos.
- Las percepciones y experiencias del investigador son importantes.
- Es contextual.
- La interpretación que se le da a los datos depende de cada investigador.
- No involucra un proceso de "paso a paso" si no que se intenta estudiar cada dato y su relación con los demás.

Dentro de este proceso de investigación basada en un alcance descriptivo, siendo el estudio de mercado el más utilizado para la empresa, y que permitió describir de forma más exacta y específica posibles fenómenos de marketing que puedan ocurrir a lo largo de la investigación, se utilizó fuentes de carácter secundario donde ya se describe la situación actual de mercado de la organización.

Según Kinnear & Taylor (1993) la investigación descriptiva fue ya que los objetivos de la investigación incluyeron.

a) Una descripción gráfica de las características de los fenómenos de mercado y determinación de la frecuencia con la que se presenta.

b) Una determinación del grado de asociación de las variables estudiadas.

c) Una formulación de predicciones en cuanto a la ocurrencia de los fenómenos de mercado.

Aún así, hay que destacar que la investigación descriptiva enfocada directamente a la verificación de la existencia de capacidades de marketing. Existieron a su vez dos tipos fundamentales de diseños descriptivos, uno recogió la información de un único periodo de tiempo que tiene la organización, el mismo que fue una información de la realidad de mercado de la empresa; mientras que el otro recogió información a lo largo del tiempo, lo que aportó una visión evolutiva de la empresa.

En la mayoría de los estudios descriptivos se utiliza métodos cuantitativos de recogida de información, tanto de comunicación como de observación, pero específicamente en este

estudio que se enfocó al método cualitativo y que se encontraba dirigido al análisis de existencia de las capacidades de marketing, este análisis requirió de verificar a los involucrados dentro del proceso de toma de decisiones en la organización.

3. Método de recolección de datos

El método de recolección de datos utilizando en la investigación sigue siendo la Investigación Acción – Participante, siendo este método el más conveniente para la investigación ya que se maneja con una organización que mantiene sus directrices con la Alta Administración de tal manera que facilitó el mantener una relación directa con los principales involucrados en las decisiones organizacionales. Además, el método Acción - Participante se caracterizó por mantener varias posibilidades a analizar ya que incluyó ciertos puntos de vista que arrogaron a la entrevista como el instrumento de evaluación.

3.1 Principios generales de la Investigación Acción Participante

Selener, (1997) aporta con un resumen de los principios generales de la Investigación Acción Participante que se clarificó dentro de la investigación de la siguiente manera:

a) **La IAP consideró a los participantes como actores sociales.** El primer principio utilizado en la investigación mencionó a los involucrados como individuos con voz propia y habilidad para tomar decisiones y participar activamente dentro del proceso de investigación en la mejora de las capacidades de marketing siendo el caso de este proyecto. Mediante el estudio de Selener et al. (1997) se pudo describir a la IAP como el método que tiene fe en los involucrados de que su participación siempre será en pro de un mejoramiento en la organización y dentro de este proceso existe un papel crítico en la ayuda a los miembros a que puedan desarrollar sus habilidades de solución de problemas.

b) **La última meta del proceso de IAP fue la transformación de la realidad de los participantes a través del incremento de poder.** A diferencia de otros métodos de investigación, la IAP ayudó a la búsqueda de soluciones de problemas concretos de la organización, en este caso la OM y las Capacidades de Marketing, esto se lo hizo

mediante un plan de acción dentro de un contexto de cambio a las bases de la organización.

c) **El problema se originó en la empresa y fue definido, analizado y solucionado por los involucrados.** Esta investigación fue prevista en que las personas destinadas a la investigación generaron hipótesis basadas en consideraciones teóricas que durante el proceso que duró la investigación se puede confirmar si tuvieron veracidad o no. La contribución de los participantes fue fundamentar este principio ya que contribuyeron a la búsqueda de soluciones.

d) **La participación de los involucrados llevó a un entendimiento más auténtico del entero actual.** En este punto se trató de definir la problemática actual de la organización, basada en la experiencia de los integrantes y de los conocimientos propuestos para la investigación. Esta fue una diferencia de una investigación tradicional, ya que al momento de utilizar instrumentos de evaluación estandarizados no se parte de una participación activa de los verdaderos involucrados en la problemática por ende no se tiene una realidad concreta con la que se pueda partir la investigación, otra ventaja de la utilización de este método fue que las preguntas fueron desarrolladas por los participantes que permitió tener un involucramiento de la organización con la investigación lo que ayudó a la búsqueda acertada de soluciones.

e) **El dialogo llevo al desarrollo de conciencia crítica en los participantes.** Este principio se trató de un proceso de comunicación en la que se demostró la capacidad de escuchar sugerencias de los involucrados en el estudio de la problemática, este dialogó permitió generar varios esquemas de solución y de desarrollo organizacional planteando el problema y el por qué de la causa mientras se entendió los antecedentes y se propuso una mejora de cambio.

f) **Se reforzó las fortalezas de los involucrados.** El incremento en el conocimiento de los involucrados permitió actuar frente a cualquier duda o problema que surja de tal manera que se puedo resolver tanto la Orientación al Mercado, como las Capacidades de Marketing, se observo las fortalezas de cada participante en la organización. De hecho, las principales barreras que se encontró durante la investigación es los temores de generar propuestas que lleven a una mejora en el posicionamiento del mercado.

g) **La investigación participativa.** Fue muy importante este principio ya que permitió a los participantes desarrollar un mayor sentido de pertenencia hacia la organización, se produjo una ciudadanía organizacional ya que los participantes se sintieron involucrados en la investigación sabiendo que ellos son el punto clave para la búsqueda de soluciones efectivas, por lo que ellos son los que están día a día en la empresa. El modelo IAP mantuvo un beneficio adicional hacia los participantes, reconociendo el esfuerzo de cada uno de los miembros de la empresa. Fue importante mantener esa autoayuda para que la investigación se mantenga dentro de los estándares que fue creada.

3.2 Dificultades que se encontró en la implementación de la investigación IAP

Para la búsqueda de dificultades durante el proceso de investigación se utilizó el aporte de Jimenez, (1994) donde se pudo identificar de manera más acertada las dificultades que conlleva la aplicación de este modelo de investigación:

a) No tener un conocimiento científico.

b) El método IAP no logró integrar de manera coherente la utilización de los instrumentos de evaluación ya que su fundamentación se derivó de la practica y experiencia de los involucrados en la investigación.

c) Esta metodología no se puedo aplicar a todos los problemas que se encuentran en la orientación al mercado y las capacidades de marketing.

Para complementar las dificultades también se rescató el aporte de Balcazar (2003) que detalla las limitaciones del modelo IAP como:

a) Cuando se utilizó este método de investigación, la no participación de todos los miembros de la organización trajo consecuencias negativas, ya que era esencial la participación de todos los miembros de la organización si se deseaba obtener resultados concretos y veraces al momento de realizar la investigación, pero esta excepción se aplico ya que no todos los miembros de la organización son actores

principales en la toma de decisiones de la empresa. Esto no significó que no se pueda utilizar instrumentos destinados a un cierto grupo de participantes y no a su totalidad, de hecho, según lo comentado en este punto, esta investigación se dirigió a la Alta Administración y los departamentos administrativos de la empresa ya que ellos son las personas que influyen directamente en las decisiones de la empresa.

b) **La actitud arrogante de parte de algunos investigadores externos**. En este punto durante la investigación tomando el texto de Balcazar et al. (2003) que comenta que frecuentemente los investigadores externos son interpelados por los miembros de la organización por factores o posiciones que la investigación puede tomar durante el proceso. Se baso en es punto por lo que durante el estudio se estuvo preparado para dar respuestas a cualquier interrogante generada por los miembros de la empresa, siempre y cuando surgieron dudas acerca de los beneficios que la investigación puede dar a la empresa. Se lo enlazo con el estudio de la orientación al mercado de una PYME, las dudas surgieron de la necesidad de obtener resultados inmediatos La forma en como la problemática fue corregida mediante la participación de los miembros de la Alta Administración y departamentos administrativos fue de manera inmediata, de tal manera que al momento de existir alguna nueva duda pudieron ellos mismos responderla en función a la experiencia obtenida dentro del día a día de la empresa.

c) **La falta de visión entre los miembros de la organización**, siendo que este fue una de las principales dificultades que se puedo encontrar en la empresa, se lo corrigió de tal forma que fue uno de los focos iniciales del trabajo organizado y culturizado de los miembros de la organización, pero primero se tubo claro que el trabajo en conjunto bajo mismo objetivos permite que el crecimiento de la empresa pueda ser dirigido hacia lo que se quiere cumplir como la correcta orientación al mercado y de igual manera la evolución y desarrollo de mejores capacidades de marketing, aún así, si se encontró principios de falta de visión por parte de uno o varios miembros de la organización, la motivación fue fundamental mientras se enfoco en evitar que existiera más involucrados en esta problemática.

d) **La falta de recursos para completar la investigación**, este fue un problema muy común y más aún que la investigación es dirigida hacia una PYME ya que al ser una organización con capital limitado si se requiere una investigación adecuada que cumpla con los tiempos y estándares establecidos la PYME debe destinar varios de sus recursos para que esto suceda, ya que si el capital no es suficiente los miembros de la organización pueden desanimarse al ver que los resultados requeridos no cumplen con los tiempos destinados. En este caso existieron diferentes canales en donde los costos para la investigación se redujeron drásticamente, como lo es el internet, donde la información está a la par y permitió globalizar a la empresa dentro de un mercado virtual, generando un crecimiento a nivel global de la compañía.

e) **Conflictos internos en el liderazgo de la empresa**. El exceso de confianza de las cabezas de la compañía permitió que se empodere a miembros de la organización que tienen varios años en la empresa, lo que puede a futuro crear conflictos en el interés de liderazgo y tratar de manipular a los demás miembros de la empresa. Esto se pudo solucionar teniendo una estructura de control hacia las personas cuyo liderazgo fue dado por la experiencia y no por oportunidades.

f) **Falta de tiempo para llevar el proceso a tiempo**. Esta problemática nació de igual manera en la empresa, cuyo proceso de investigación partió de cero lo que llevó más tiempo de realización y no se tuvo todos los recursos para que esto contribuya agilitando cualquier proceso de investigación. Fue importante la culminación de todo proceso investigativo ya que si no fuera así se perdería la credibilidad en lo que se estableció en un inicio.

3.3 Actividades centrales utilizadas en la Investigación IAP

a) **Investigación.** La investigación se fundamentó dentro de la participación de los involucrados del proceso, esto en base a su experiencia y políticas vigentes en la empresa y de esta manera se pudo analizar de forma sistemática las condiciones que engloban la problemática actual de la orientación al mercado y las capacidades de marketing que maneja la organización. Entender lo que sucede en la compañía invitó a identificar necesidades como el Método de Identificación de Preocupaciones elaborados por (Fawcett, Seekins, Whang, Muiu, & Balcazar, 1982). Una vez que se identificó las necesidades se determinó prioridades y propuestas para generar una

solución a la problemática de la falta de una correcta orientación al mercado y la no utilización de las capacidades de marketing

b) **Educación.** Los involucrados dentro de la investigación conocieron la problemática de la organización lo que permitió identificar posibles causas por lo que la orientación al mercado y las capacidades de marketing no se las maneja de tal manera que genere un crecimiento y un valor agregado en el mercado. Esto también permitió identificar posibles soluciones a decisiones futuras que involucren mismos errores dentro del proceso anterior.

   El objetivo de la educación a los principales involucrados del estudio, es que en un futuro cuando surjan nuevamente errores de una mala orientación al mercado puedan solucionarlo obteniendo un crecimiento de la organización y puedan ser ellos mismo los que tomen las decisiones correctivas o preventivas dentro de un posible problema que pueda surgir.

c) **Acción.** Los involucrados tuvieron el conocimiento para identificar los posibles errores de la organización y fueron capaces de implementar soluciones al problema, junto con la investigación y la educación forman un ciclo dinámico que genera cambios a futuro.

En la figura 13, Balcázar (2003) muestra una clasificación de los tres términos antes mencionados donde se clarificó el mensaje siendo estas las actividades fundamentales donde se logró que el método Acción – Participantes tenga la efectividad que se requirió involucrando a los miembros de la organización.

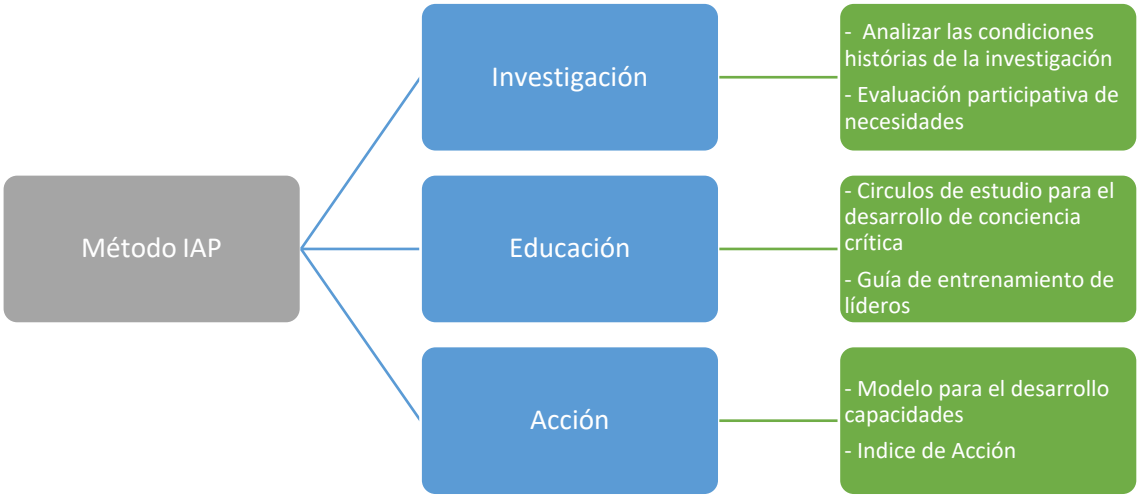


Figura 13: Método Investigación acción participante
Fuente: (Balcázar, 2003, pág. 63)

El resultado del proceso de IAP dependió de los objetivos que la organización planeó lograr, y de los recursos disponibles para llevarlo a cabo, a esto se sumó el tiempo estipulado para garantizar resultados a largo plazo. Estos tres puntos dentro del modelo IAP establecieron la característica diferenciadora frente a otros modelos de investigación

4. Variables e indicadores para la investigación

4.1 Capacidad de percepción de mercado

La variable percepción de mercado se la utilizó para descubrir la manera en que la empresa se enfoca a buscar de nuevos clientes, y la forma en que sus estrategias son dirigidas en un mercado en donde el consumidor final es la prioridad, además, fue importante brindar conocimiento de esta capacidad a los miembros involucrados en este estudio, ya que sin ella no se podría haber entendido el objetivo a formularse el momento de la realización del instrumento de evaluación, y más aún cuando la percepción de mercado es dirigida a una corregir la OM. El resultado de esto fue el involucramiento de todos los miembros dentro del estudio lo que permitió una mayor conciencia en tratar de mejorar esta habilidad que se encuentra directamente vinculada a la OM, y poder alcanzar el éxito de la empresa.

Para poder utilizar de esta variable dentro del instrumento evaluativo no solamente se priorizó la percepción de mercado que tiene la competencia hacia la empresa, sino como perciben los propios miembros de la organización la existencia o no de esta habilidad durante el tiempo que la empresa se mantiene activa en el mercado y si de una manera u otra se estaba aplicando de manera abstracta y oculta dentro de la organización, de esta hipótesis nace el crear conocimiento acerca de esta habilidad e identificarla durante el proceso evaluativo, además se estableció parámetros acerca de la información que se puede recoger de la competencia y si esa información es manejada adecuadamente para mejorar las habilidades que la empresa carece en el mercado competitivo y principalmente si la información es difundida en todas las áreas administrativas, de tal manera que en un futuro se pueda tomar decisiones acertadas que puedan generar niveles de éxito o de fracaso.

4.2 Capacidad de relacionarse con el mercado

Durante este proceso de investigación acerca de las capacidades de marketing que maneja la empresa involucradas dentro de una correcta orientación al mercado, se pudo observar que la relación con el mercado está directamente relacionada con los clientes y como el desarrollo de esta habilidad incide de manera positiva en el proceso de fidelización. Todo esto llevó afirmar que en el caso concreto en que la organización desarrolle de manera efectiva esta habilidad podrá no solamente controlar el manejo de sus clientes sino también de los proveedores de materia prima.

De igual manera como en la capacidad de percepción de mercado se mantuvo conversaciones con los miembros de la organización para dar a conocer la importancia de cada una de estas habilidades, y en especial la de relacionarse con el mercado, ya que involucra directamente a los clientes. Dentro de estas conversaciones se compartió ideas acerca de cómo esta capacidad puede mejorar la comunicación y las relaciones que tiene la empresa con los clientes y crear lazos que puedan cubrir cualquier duda que el consumidor tenga de tal manera que se evite generar falsas expectativas.

4.3 Capacidad de innovación

Para utilizar la capacidad de innovación, se postuló la forma en cómo la empresa maneja sus estrategias para adaptarse al mercado. Al ser una empresa de servicios la innovación no se estructura en crear un nuevo producto, sino en buscar la manera en como el servicio puede llegar a satisfacer de mejor manera al cliente cuando se crea un proceso diferente al tradicional, a eso se refieren Burn & Stalker (1961), que la innovación radica en implementar un nuevo proceso, nuevas ideas o estrategias acorde al mercado de la organización.

De esta forma de innovación se platicó con los miembros de la empresa, a tal punto que se logró identificar las oportunidades que libera el mercado convirtiéndolas en fortalezas para moverse en nuevos segmentos de mercado, y realizando estrategias diferentes a las que hace la competencia, de esta manera es como el concepto de innovación cambió en la perspectiva de los miembros de la organización y se pudo generar nuevas ideas a futuro.

4.4 Capacidad de imitación

En cuanto a la variable imitación durante el estudio, no solamente se la visualizo como la manera en que la empresa puede copiar estrategias o servicios de la competencia, sino se la enfocó dentro de la habilidad de adaptación al mercado, y que toda estrategia de imitación sea implementada acorde a como la empresa se maneja en el mercado. Con los miembros administrativos de la empresa se pudo verificar que la habilidad de imitación genera impacto positivo en la organización, no solamente porque se encuentra relacionado directamente con la OM, siendo el objetivo final la satisfacción del cliente, sino que si se traslada lo que hace la competencia se puede verificar errores de estrategias, mejorarlas y ponerlas en practica para beneficios de la empresa.

5 Instrumento de evaluación de capacidades de marketing

Para que la organización tuviera más claro acerca de las capacidades de marketing que en un principio se evaluó y se manejó para este estudio, se realizó un instrumento en una escala de Likert en la que cada indicador es presentado como una capacidad que forma parte de la orientación al mercado de la empresa, en la evaluación se utilizó la siguiente

medida de calificación, de acuerdo, medianamente de acuerdo, poco de acuerdo y desacuerdo. Las capacidades para evaluar fueron de percepción de mercado, de relacionarse con el mercado, de innovación y de imitación. Cada una de estas capacidades fueron comentadas a los miembros de la organización, y se entendió que estas capacidades eran las que más relación tenía con la empresa en su giro de negocio, y justamente son las habilidades que van a permitir que la empresa tenga una mejora de su valor en el mercado.

Tabla 10: Capacidad de percepción de mercado

Objetivo de la encuesta: Recopilar datos para conocer si la empresa manejas las capacidades de percepción, innovación, imitación y relación en el mercado.	**De acuerdo**	**Medianamente de acuerdo**	**Poco de acuerdo**	**Desacuerdo**
CAPACIDAD DE PERCEPCIÓN DE MERCADO				
El sistema de información es considerado una pieza básica y fundamental para alcanzar el éxito de la empresa				
Nuestra empresa trabaja con tecnología de punta, considerando la obtención de información real como una prioridad				
La Alta Gerencia se contacta regularmente con los clientes				
Con regularidad se realizan investigaciones de mercado con tendencia a descubrir cambios en los deseos de los clientes, la competencia y las tecnologías				
Se utiliza las relaciones con los clientes, proveedores y distribuidores para obtener información del mercado				
Existe una forma organizada de obtención y tratamiento de la información derivada de las quejas y opiniones de los clientes				
Se mantiene informados de lo que sucede en todos y cada uno de los segmentos del mercado				
Los empleados son incentivados para obtener información acerca del mercado (clientes, competencia) y desiminarla a lo largo de la organización				
Con frecuencia se reúnen personas de distintos departamentos para compartir información y discutir las tendencias, amenazas y oportunidades de mercado				
Poseemos una base de datos actualizada y de fácil acceso donde constan las				

características, necesidades, evolución de nuestros clientes				
Nuestra empresa mantiene registro de su historia donde consta al menos: la estratégica de introducción de las estrategias y tácticas empleadas, niveles de éxito o fracaso				
Las acciones y reacciones de nuestros competidores son sistemáticamente documentadas y almacenadas en archivos				
A gran cantidad de información sólo pueden acceder un número restringido de empleados				
Cuando sucede algo de relativa importancia en el sector, nuestra empresa es habitualmente una de las primeras en tener conocimiento de dicho hecho				

Fuente: (Mazaira, Dopico, & Gonzales, 2005)

Tabla 11: Capacidad de innovación

Objetivo de la encuesta: Recopilar datos para conocer si la empresa manejas las capacidades de percepción, innovación, imitación y relación en el mercado.	**De acuerdo**	**Medianamente de acuerdo**	**Poco de acuerdo**	**Desacuerdo**
CAPACIDAD DE INNOVACIÓN				
Nuestra empresa se sitúa entre las pioneras del sector a la hora de introducir nuevos productos o servicios				
Preferimos movernos en segmentos nuevos y emergentes antes que en aquellos más maduros o estables				
En caso de detectar una oportunidad del mercado tratamos de aprovecharla inmediatamente				
Se potencia el desarrollo de nuevos servicios dentro de la organización				
Las innovaciones se observan con recelo, evitando asumir riesgos				
Se penaliza a aquellas personas que implanten novedades, en el caso de que se fracase				

Fuente: (Mazaira, Dopico, & Gonzales, 2005)

Tabla 12: Capacidad de imitación

Objetivo de la encuesta: Recopilar datos para conocer si la empresa manejas las capacidades de percepción, innovación, imitación y relación en el mercado.	**De acuerdo**	**Medianamente de acuerdo**	**Poco de acuerdo**	**Desacuerdo**
CAPACIDAD DE IMITACIÓN				
Normalmente no consideramos la posibilidad de tomar como referencia servicios de la competencia				
Nuestras acciones de imitación son implementadas en breve plazo, de manera que se elimine en gran medida el período de ventajas de nuestros competidores				
Un número muy importante de nuestros éxitos se deben a la introducción de servicios inspirados en la competencia				
Observamos detalladamente a empresas lideres para identificar sus prácticas en campos concretos y mejorar en aquellos ámbitos en los que sea necesario				
En el sector se reconoce la habilidad de nuestra empresa para imitar				

Fuente: (Mazaira, Dopico, & Gonzales, 2005)

Tabla 13: Capacidad de relacionarse con el mercado

Objetivo de la encuesta: Recopilar datos para conocer si la empresa manejas las capacidades de percepción, innovación, imitación y relación en el mercado.	**De acuerdo**	**Medianamente de acuerdo**	**Poco de acuerdo**	**Desacuerdo**
CAPACIDAD DE RELACIONARSE CON EL MERCADO				
Los clientes son considerados el gran activo a mantener en nuestra empresa				
Las acciones de nuestra empresa van encaminadas a que tanto nosotros como nuestros clientes consignamos los objetivos que tenemos previstos a largo plazo				
Medimos de forma constante y sistemática el grado en que satisfacemos las necesidades y deseos de los clientes y lo circulamos entre los departamentos				

Tenemos claro quienes son aquellos clientes con quien nos interesa especialmente mantener relaciones a largo plazo, diseñándose programas o acciones especiales dirigidas a ellos				
Todos los niveles de la empresa están altamente involucrados en el mantenimiento y mejora de relaciones con nuestros clientes				
Para la empresa es fundamental ganarse la confianza de los clientes				
Se evita generar falsas expectativas a los clientes				
Se colabora intensamente con los clientes				
Se tiene un instrumento de control del grado de fidelidad de nuestros clientes				
El contacto post-venta es una parte importante de nuestra estrategia				
La empresa realiza inversiones específicas tendentes a potenciar nuestras relaciones con los clientes				
Existe comunicación activa y habitual con los clientes				
Las quejas de los clientes llegan a los más altos responsables de la empresa				
Cuándo se detecta que los clientes no están satisfechos con nuestro servicio tomamos acciones correctivas				
En caso de que se detecta que alguno de nuestros servicios puede deteriorar la imagen de nuestra empresa , lo retiramos.				

Fuente: (Mazaira, Dopico, & Gonzales, 2005)

6 Análisis de datos

Antes que se llevara a cabo el proceso de estudio acerca de las capacidades de marketing que la empresa, se analizo cuales son las habilidades que la empresa mantenía a su criterio entre estas fueron la capacidad de percepción al mercado, relacionarse al mercado, innovación e imitación, estas capacidades fueron obtenidas después de una intervención directa con los principales involucrados en la toma de decisión de la empresa y este estudio (tabla 14). Estas mismas características se utilizó para contrastar los supuestos y modelos planteados desde un principio y cumpliendo el objetivo del capítulo, ha llevado a incluir un alto número de indicadores o variables observables. Estas capacidades se las pudo contemplar en tres términos que propone Day, (1999).

a) **Orientación.** Se entendió como un conjunto de normas, valores y comportamientos que determinaron la orientación de la empresa hacia el desarrollo de cada capacidad.

b) **Información.** El gado de *inputs* utilizado para desarrollar el conocimiento permitió el desarrollo de una capacidad concreta.

c) **La Configuración.** Desde una serie de estructuras sistemas y procesos a través de los cuales la capacidad se implantó e incrustó en la organización.

Este estudio de las capacidades de marketing al igual que la orientación al mercado, fueron realizados mediante instrumentos evaluativos que fueron revisados por un experto en marketing y que, permitieron conocer la realidad actual de la empresa con respecto a los dos temas. Con respecto a las capacidades de marketing este instrumento fue implementado hacia miembros de la organización, como se puede observar en la tabla 8, obteniendo el siguiente análisis.

6.1.1 Resultados generales de las capacidades de marketing de la empresa

Tabla 14: Análisis empresarial de las capacidades de marketing

índice de capacidades de marketing	Gerencia	Presidencia	Asistente de presidencia	Diseño Gráfico
Capacidad de percepción al mercado / 42	37	22	37	37
Capacidad de relacionarse al mercado / 45	15	43	41	41
Capacidad de imitación /15	11	11	13	13
Capacidad de innovación /18	11	11	13	13
Promedio /30	18,5	21,75	26	26
Sumatoria /120	92,25			

Como se observa en la tabla 14, las capacidades de marketing de la empresa se encuentran estructuradas en la base de la organización, pero como sucede al igual que la orientación al mercado, estas capacidades se encuentran presentes por acciones que realiza la Alta Gerencia basadas en experiencias de satisfacción al cliente, por lo que no existe una

fundamentación teórica y estructurada en un proceso para definir las capacidades de marketing que más beneficios lleva a que la empresa gane mayor valor en el mercado.

6.1.2 Análisis individual de las capacidades de marketing por área de la empresa

a) Gerencia General

La Gerencia General, en relación con las capacidades de percepción de mercado tubo claro enfoque hacia los clientes, por lo que denotó el interés de la empresa en mejorar su investigación de mercado de tal manera que un futuro se pueda incrementar el número de clientes en relación con lo que se mantiene en el actual proceso de estudio. No solamente dentro de los objetivos de la empresa está el incremento de clientes sino Gerencia General tiene la expectativa de que los clientes actuales tengan toda la información de lo que realiza la empresa y de esa manera generar seguridad del consumidor final y una identificación en que la empresa de tal manera sus requerimientos con detalle en tiempo y calidad requerida.

Por otro lado, la capacidad de relacionarse con el mercado de igual manera con su fundamentación el cliente Gerencia General comentó que lo más importante dentro de esta habilidad es no generar falsas expectativas en el cliente de lo que se le ofrece, además que el contacto pos-venta es muy importante para desarrollar lazos de negocios, y forma parte de la estrategia de fidelización en los clientes.

Por último las capacidades de innovación y de imitación, Gerencia General visualizó que son habilidades nuevas dentro del mercado, las mismas que no han sido transformadas en estrategias para tener una mejor posición en el mercado, rescatando una parte importante en la capacidad de imitación, Gerencia General entiende que no es necesario solamente imitar estrategias de mercado de la competencia, sino también imitar estrategias de otros sectores que sean aplicables a la empresa, que puedan ser adaptables y modificables a futuro, de esa manera la empresa no solamente se queda estancada en el pasado. También se determinó que es importante el mirar todos los cambios que tiene la industria a nivel global, observando detalladamente lo que haces los líderes empresariales en el mundo, lo que permite asumir riesgos ya aprobados minimizando el fracaso al momento de adaptar

estas estrategias a la empresa. En las siguientes figuras se encuentra más detallado el estudio realizado a Gerencia General.

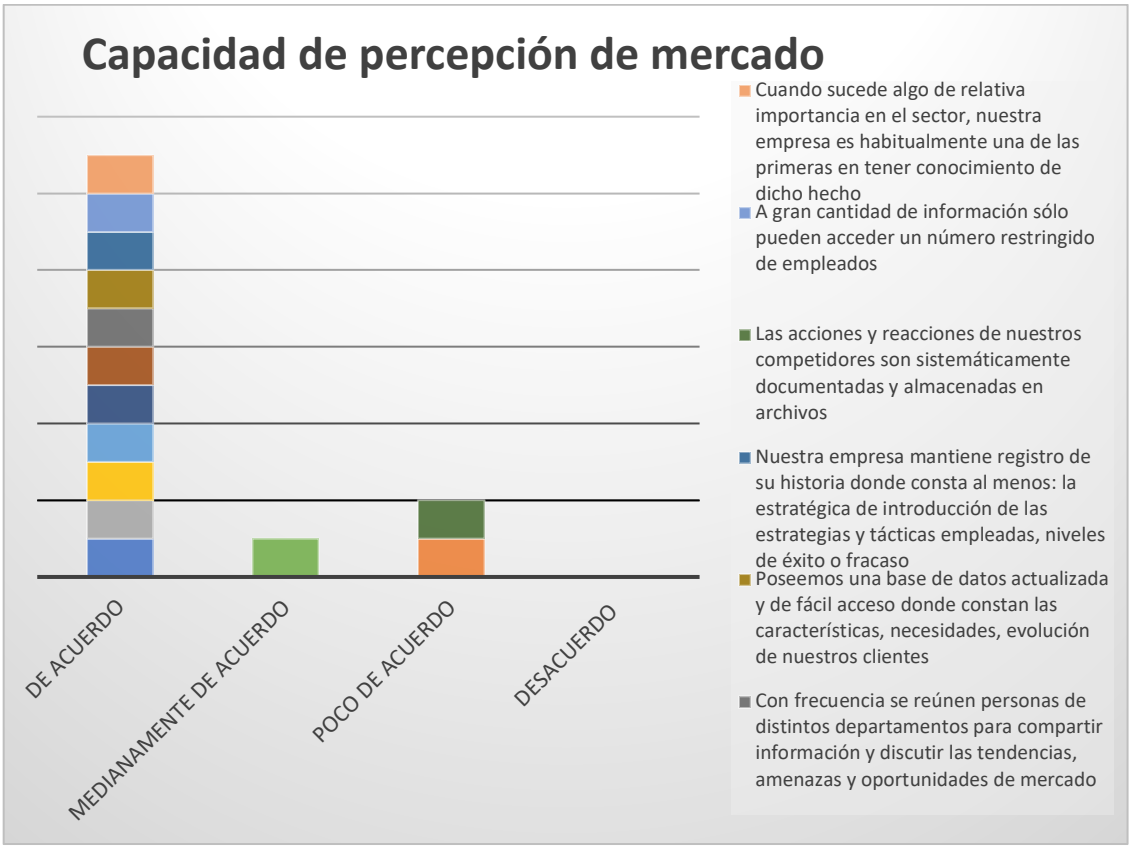


Figura 14: Capacidad de percepción de mercado

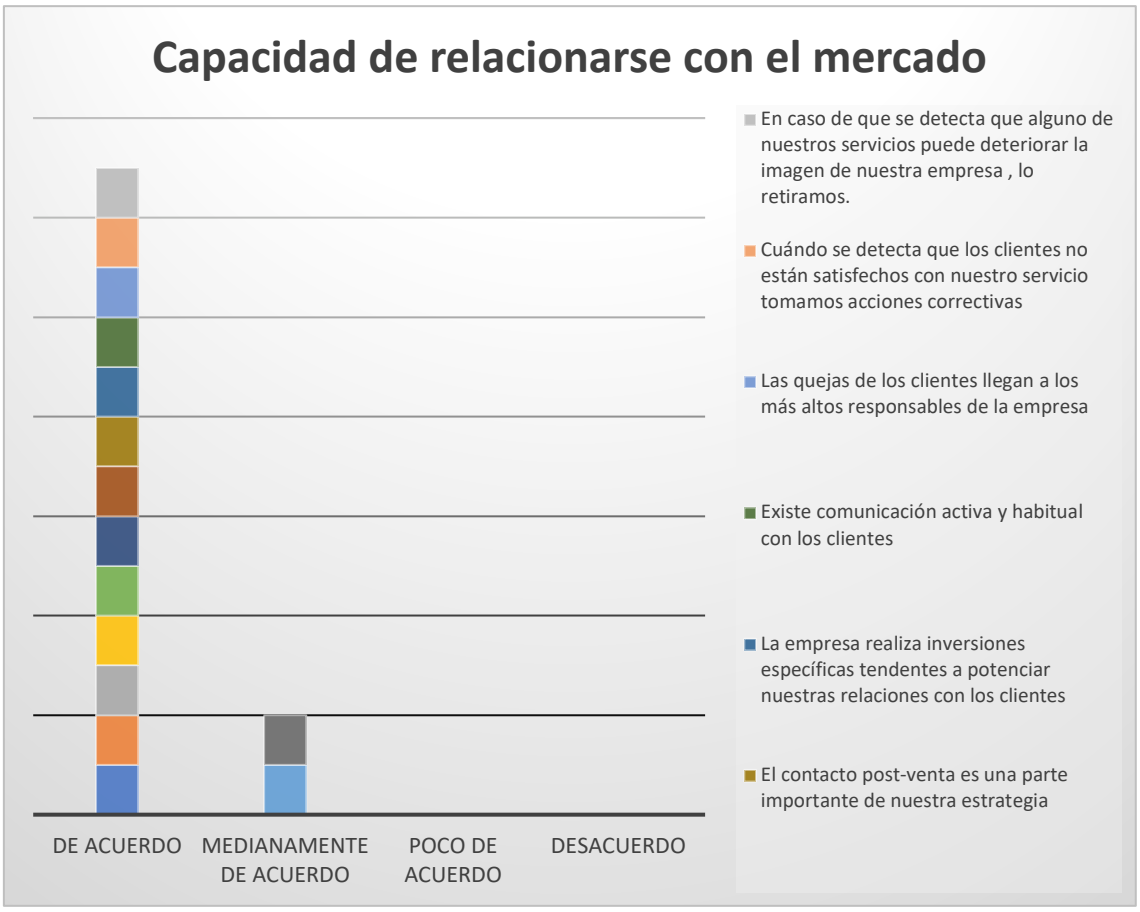


Figura 15: Capacidad de relacionarse con el mercado

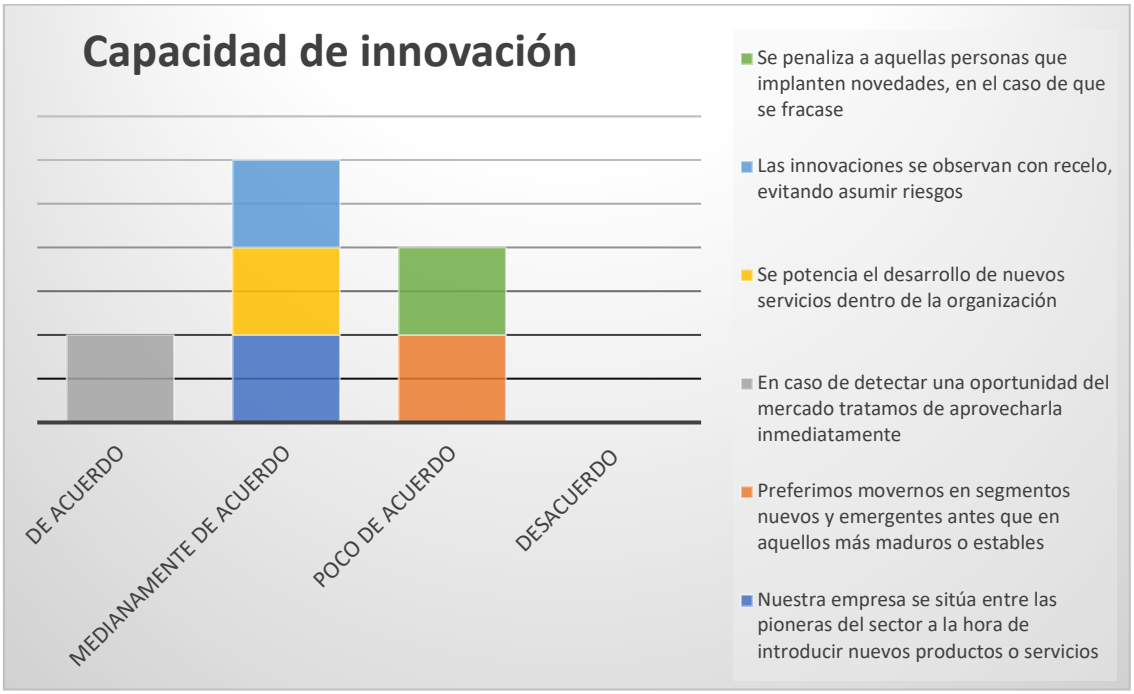


Figura 16: Capacidad de innovación

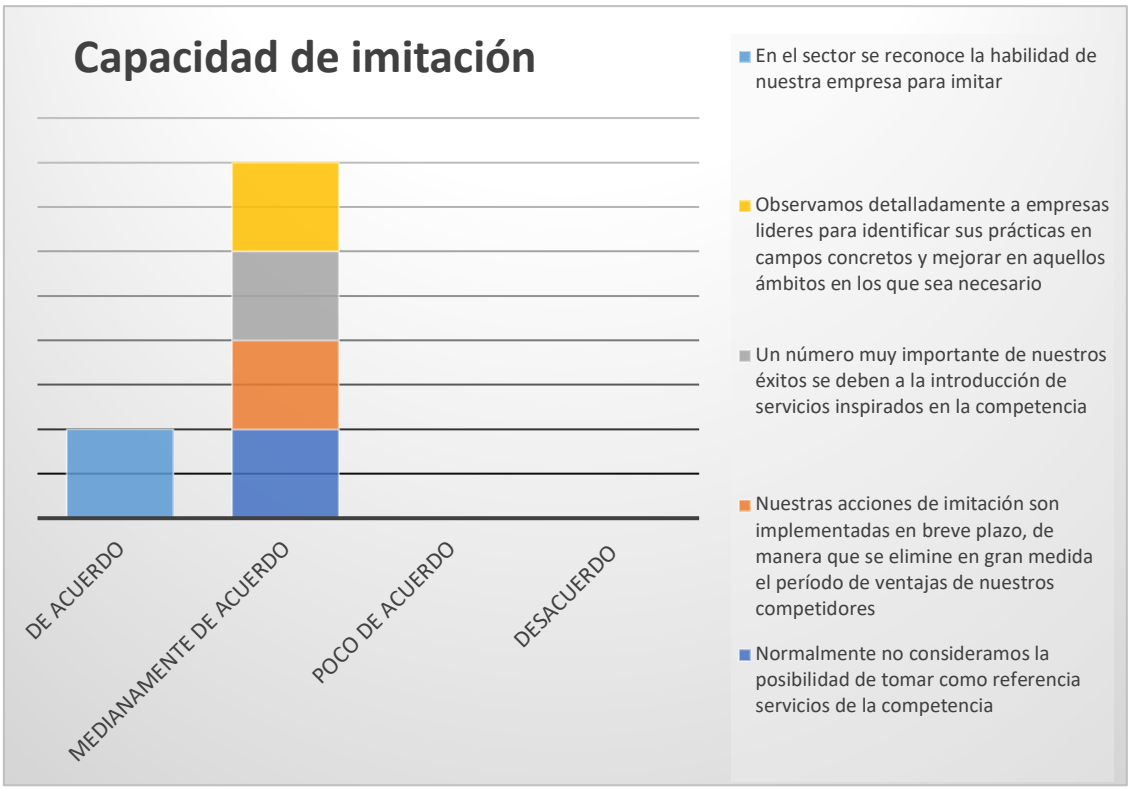


Figura 17: Capacidad de imitación

b) Presidencia

A su vez presidencia comparte junto con Gerencia General en lo que se refiere a percepción de mercado, que el enfoque principal para el correcto desarrollo de esta capacidad está en los clientes, un punto diferenciador fue que presidencia no solamente busca el beneficio de los clientes, sino también el de los proveedores, focalizando su atención en cómo se sienten ellos trabajando para la empresa, Presidencia recalcó la importancia de los proveedores dentro del proceso de cumplir con los requerimientos de los clientes, además registró que durante la historia de la empresa, siempre todo reclamo es atendido a la prontitud y eliminado del proceso de ser el caso.

Un punto para mejorar fue la tecnología de punta que no es utilizada para la producción de material publicitario, a pesar de que Presidencia comentó que no es un requerimiento fundamental ya que la maquinaria que actualmente maneja la empresa cumple con los requerimientos, aún así con miras a futuro, es importante estar a la par de la tecnología. Por otro lado, la capacidad de relacionarse con el mercado, y la adaptación que maneja la

empresa cumple con las expectativas ofertadas, además las áreas funcionan adecuadamente en todos los requerimientos planteados por la Alta Gerencia.

Para finalizar con el análisis de Presidencia tenemos las capacidades de imitación y de innovación, aquellas que según presidencia son importantes de plantear dentro de cualquier estudio, más no tiene un rol importante con la competencia, la empresa quiere sobresalir por si sola, se comentó que es importante tener de referencia el accionar de la competencia pero no es una buena estrategia el buscar de hacer lo mismo y tratar de mejorarlo, ya que el cliente un accionar que involucre creatividad antes que imitación, aunque según presidencia el mercado ve de buena manera su capacidad de imitación comparándose al mismo nivel que la competencia, e incluso superando en aspectos específicos además se postuló que toda idea que sea propuesta por un miembro de la empresa es bien recibida, estudiada, y de ser el caso implementarla dentro de una estrategia de mercado, lo que fomenta a una organización bajo objetivos claros y compromiso por parte de todos los miembros de la organización. El detalle del análisis evaluado a Presidencia se encuentra en las siguientes gráficas.

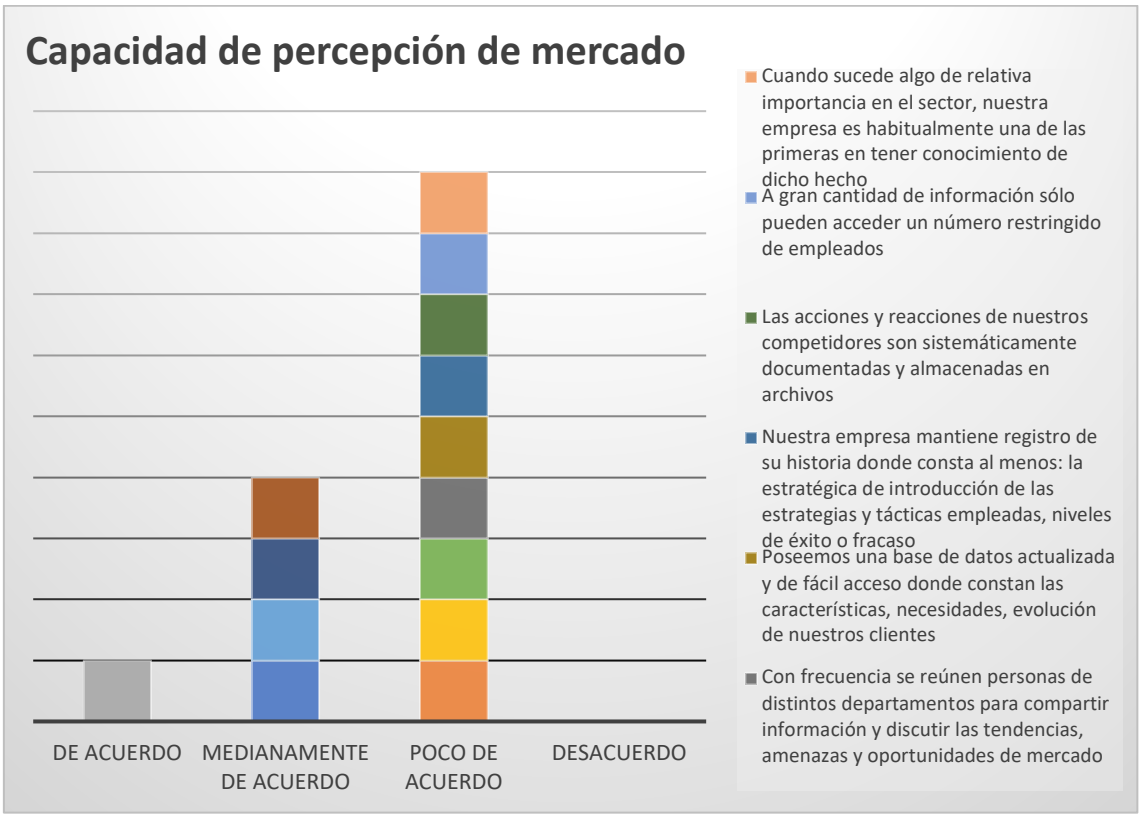


Figura 18: Capacidad de percepción de mercado

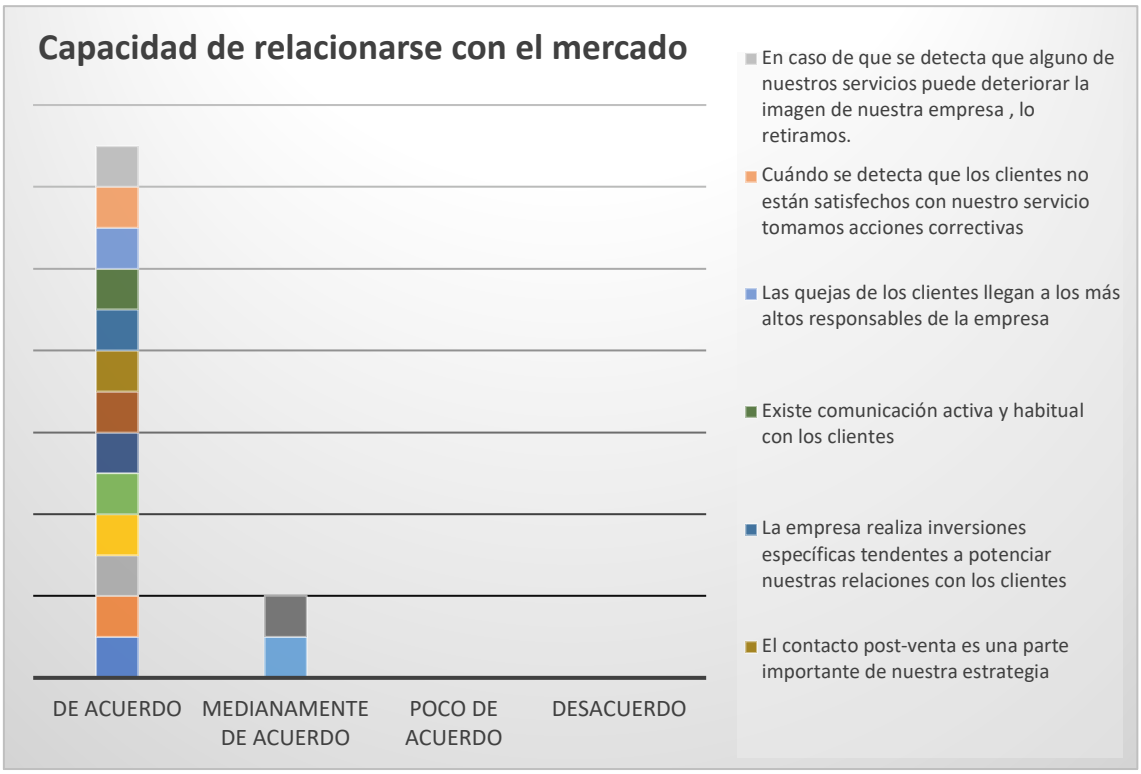


Figura19: Capacidad de relacionarse con el mercado

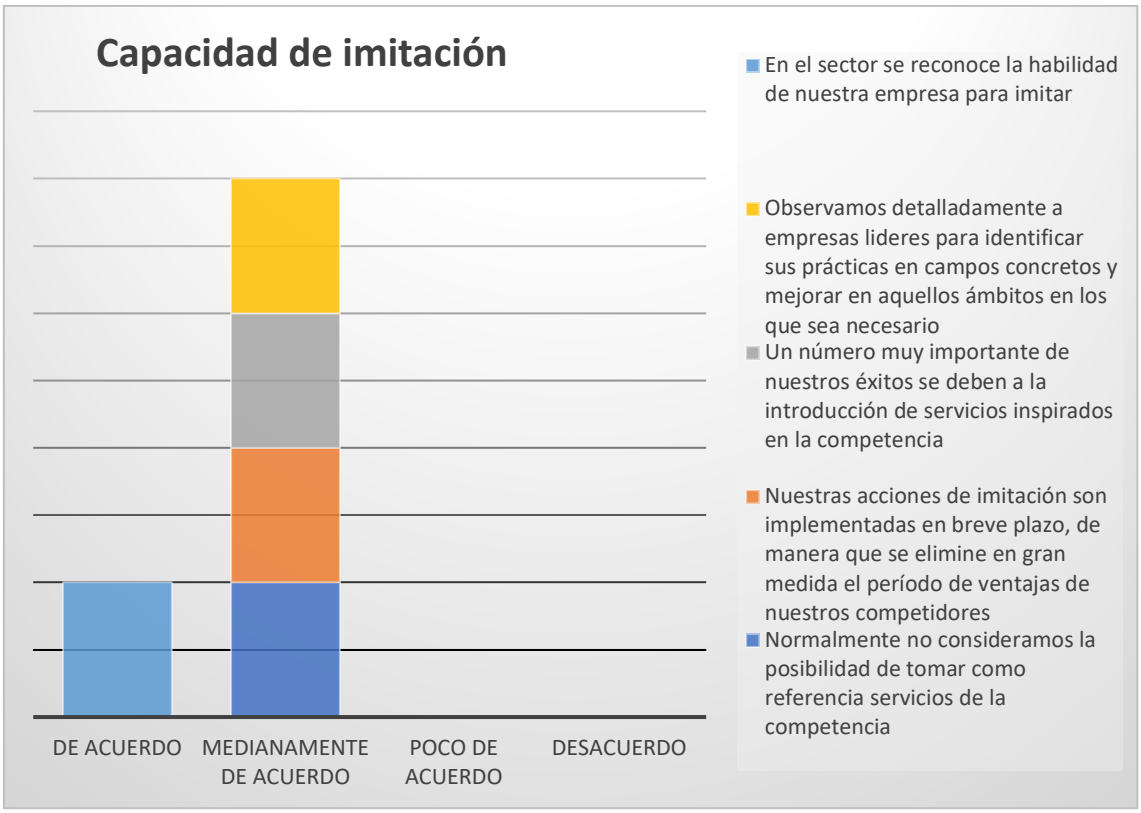
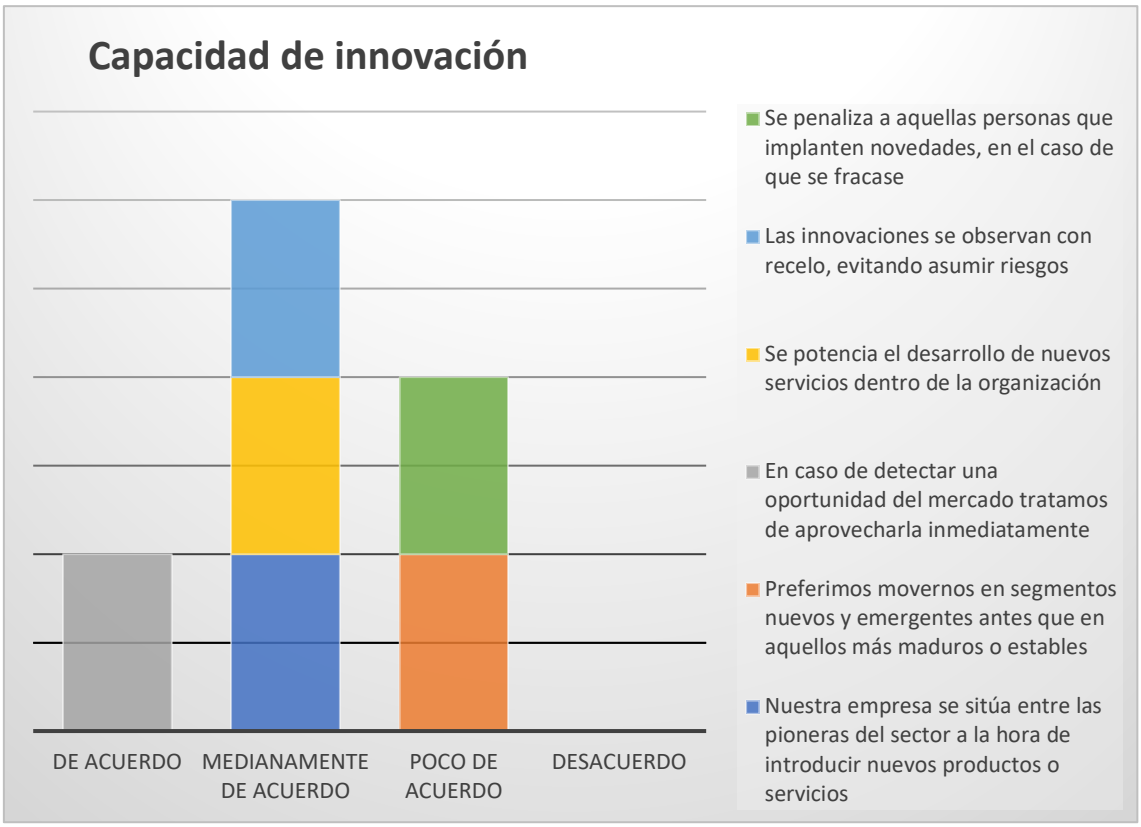


Figura20: Capacidad de imitación



Gráfica 21: Capacidad de innovación

c) Asistente de Presidencia

Por parte de Asistente de Presidencia se trató de fundamentar la importancia de la capacidad de percepción de mercado, por lo que se repite el factor de generar lazos con los clientes de tal manera que los miembros de la organización entiendan la importancia de mantener a los clientes satisfechos. Dentro de este punto Asistente de Presidencia denotó que efectivamente la empresa se encuentra en una constante actualización de información acerca de la competencia y las características que manejan para atraer clientes. Un punto por el que se debe mejorar y se comparte con Gerencia General, es que la empresa no se maneja con tecnología de punta, pero el tratar de mejora ese punto requiere de inversión que la empresa actualmente no cuenta.

Mientras que para la capacidad de relacionarse con el mercado existió dos puntos por lo que la empresa debe mejorar, el primero es que la empresa mantiene objetivos a corto plazo y a cumplir los requerimientos que se encuentran para ese momento, mas no tiene una política de consignar con los clientes objetivos a largo plazo que permitan establecer

una oferta de mercado más abierta y no solamente la empresa piense en cubrir mercado con requerimientos para ese momento, sino buscar planes de trabajo a mayor tiempo.

El segundo punto mencionado por Asistente de Presidencia es que todas aquellas quejas generadas por los clientes no siempre llegan a la Alta Gerencia, en el momento oportuno para poder crear acciones correctivas en ese momento, muchas de las quejas son guardadas por los miembros de la organización por miedo a represalias, a pesar de que la Alta Gerencia tiene una política de brazos abiertos, fue importante tomar ese punto a mejorar para que la empresa pueda tener mayor éxito en futuro.

Finalmente, con respecto a las capacidades de innovación e imitación el punto a mejorar se visualizó en la capacidad de imitación, específicamente que la empresa no contempla del todo, la posibilidad de tomar como referencia servicios de la competencia para adaptarlos a las funciones que realiza la empresa. Por otro lado, los demás puntos tanto de imitación como de innovación, la organización durante este estudio lo maneja bastante bien, para más detalles del estudio realizado a Asistencia de Presidencia se lo puede visualizar en las siguientes figuras.

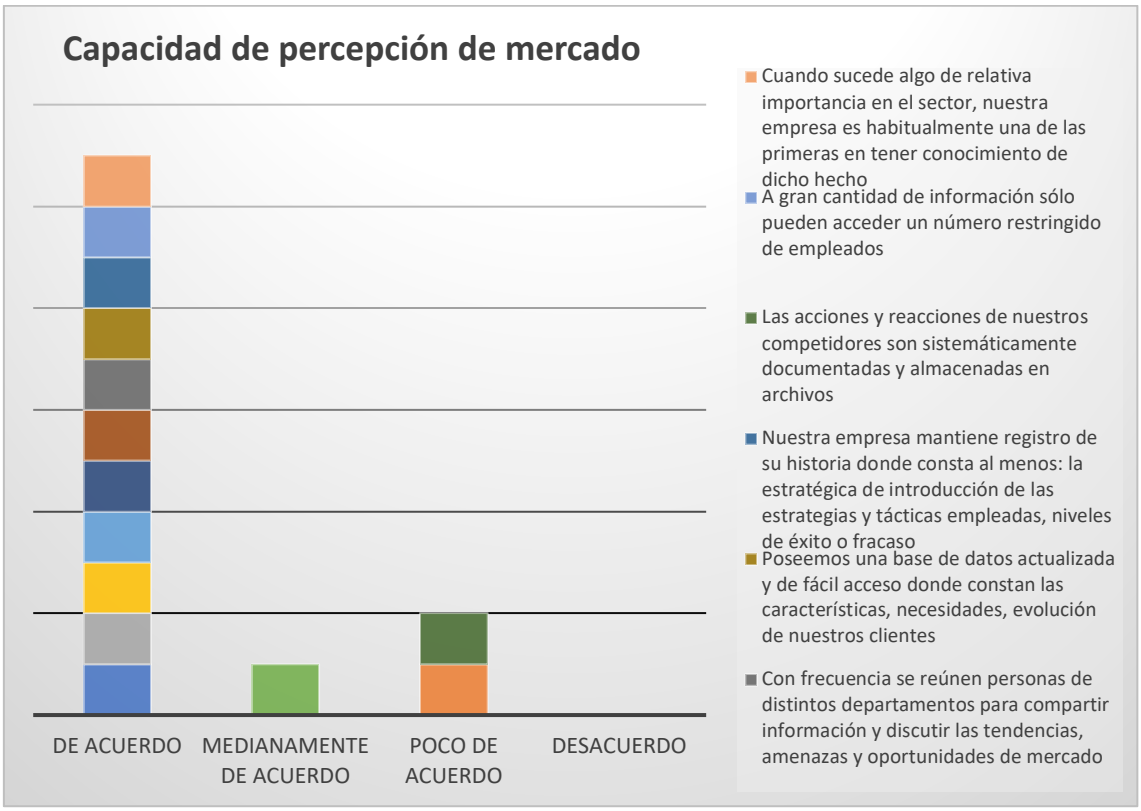


Figura 22: Capacidad de percepción de mercado

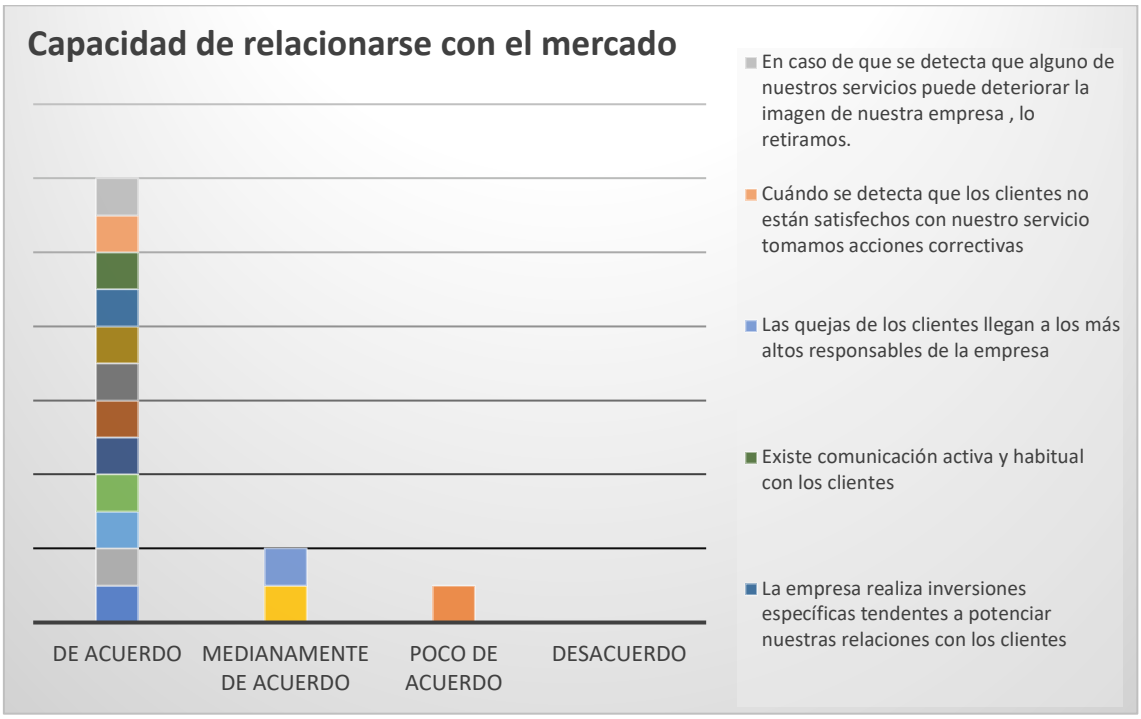


Figura 23: Capacidad de relacionarse con el mercado

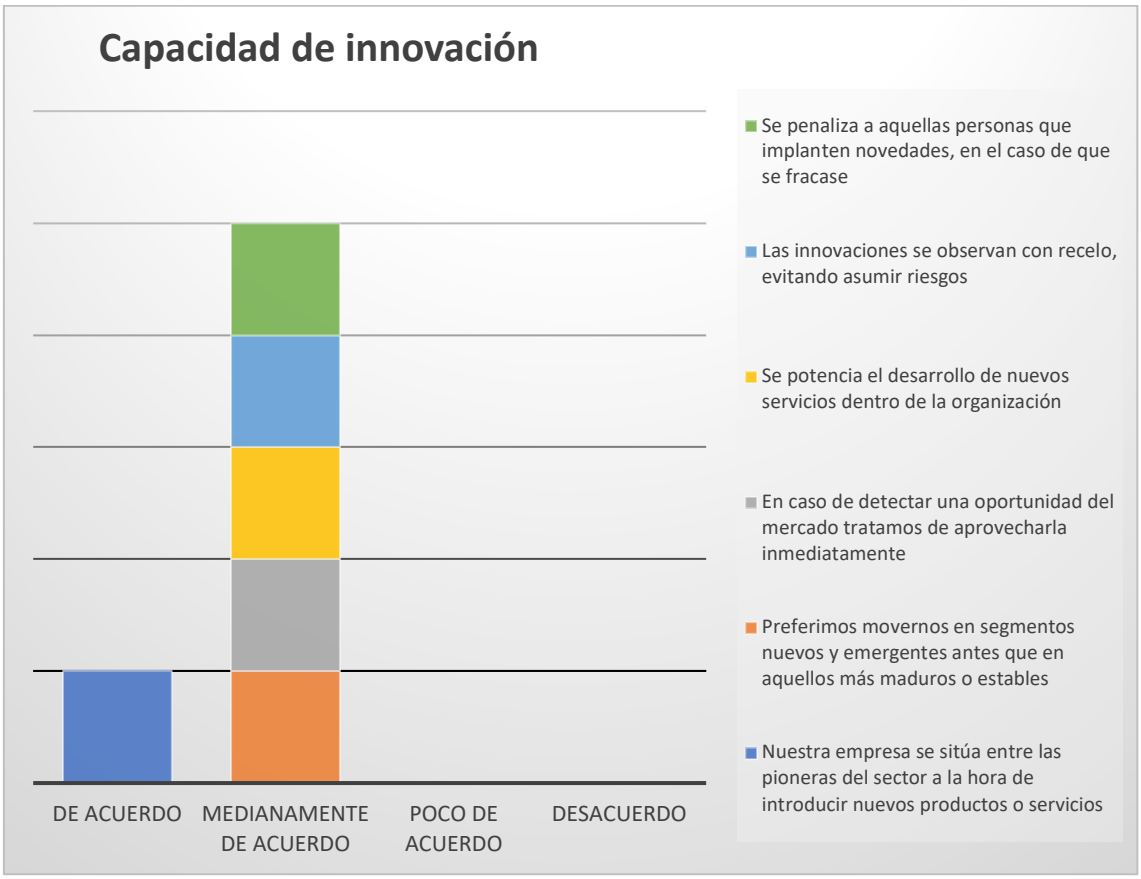


Figura 24: Capacidad de innovación

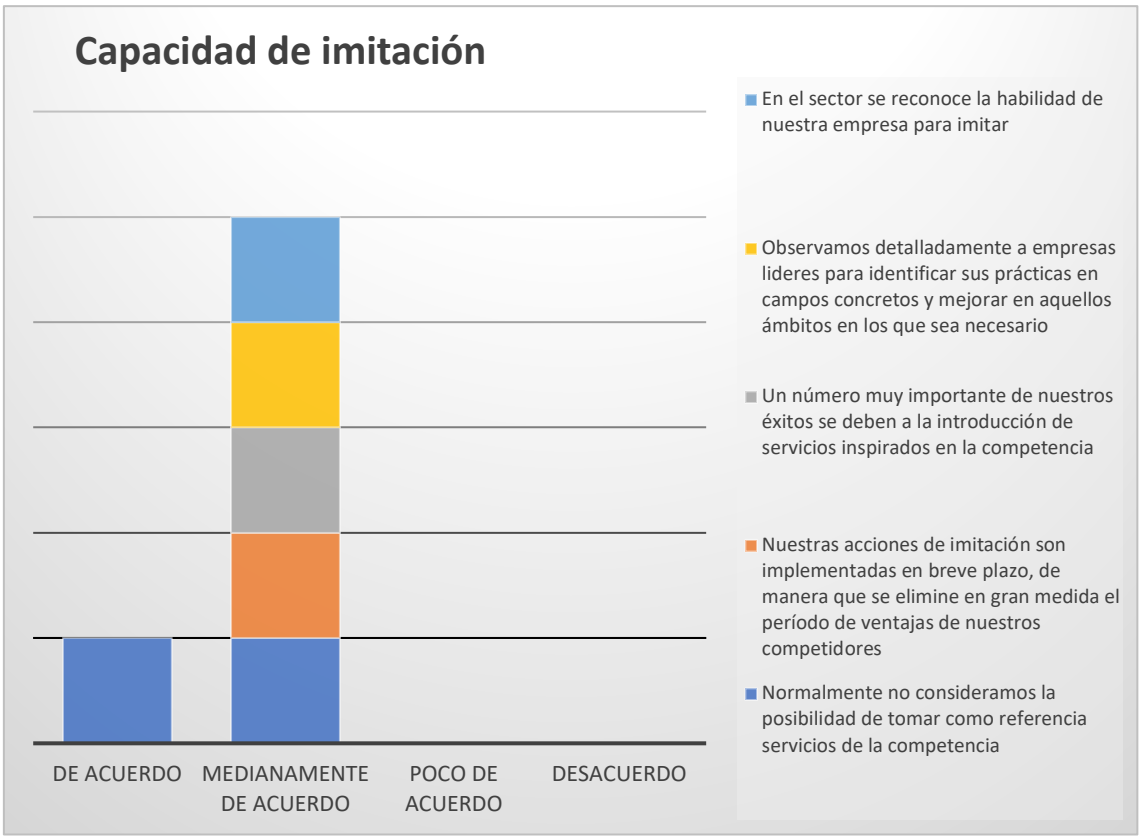


Figura 25: Capacidad de imitación

d) Diseño Gráfico

El Diseñador Gráfico durante el proceso de estudio detalló que la capacidad de percepción de mercado que la organización tiene con los clientes se refiere mas a visualizar lo que el cliente quiere antes que generar nuevas ideas, pero esta es la percepción del Diseño Gráfico, ya que por parte de Presidencia el servicio de crear una nueva idea a la empresa que contrata el servicio puede ser parte de la oferta publicitaria que mantiene la empresa con sus clientes.

Con más profundidad en el estudio de la capacidad de percepción de mercado Diseño Gráfico notó que existen punto a mejorar como la información acerca de la competencia y la manera en como la empresa maneja esa información, ya que no existe un proceso sistemático que permita conocer los movimientos de la competencia en cualquier tiempo de la historia. En relación con los clientes Diseño Gráfico entiende que mantener a los clientes satisfechos en el objetivo principal de la organización.

Cuando se realizó el análisis de la capacidad de relacionarse con el mercado Diseño Gráfico recalcó que la empresa siempre tiene la manera de adaptarse al mercado de tal forma que la competencia no sobresalga dentro del negocio publicitario. Pero existe un punto a mejorar que fue recalcado durante el análisis, y comparte con Asistente de Presidencia tratándose de los reclamos que no siempre son atendidos oportunamente, ya que la Alta Gerencia al tener varias funciones a la vez en ciertas ocasiones no son los primeros en enterarse, aún así es un punto que se puede mejorar con la correcta comunicación de cada uno de los departamentos de la empresa.

Finalmente, para las capacidades de innovación e imitación Diseño Gráfico no maneja mucha información acerca de estas capacidades ya que, al ser dirigidas principalmente por la Alta Gerencia, no siempre son comunicadas estas estrategias implementadas al departamento de Diseño Gráfico, dentro del análisis al departamento de estas capacidades Diseño figura comento que, aunque no conoce las decisiones que la empresa realice, es verificable que maneja estrategias de imitación y de innovación. El detalle del estudio realizado al departamento de Diseño Gráfico se puede visualizar en las siguientes figuras.

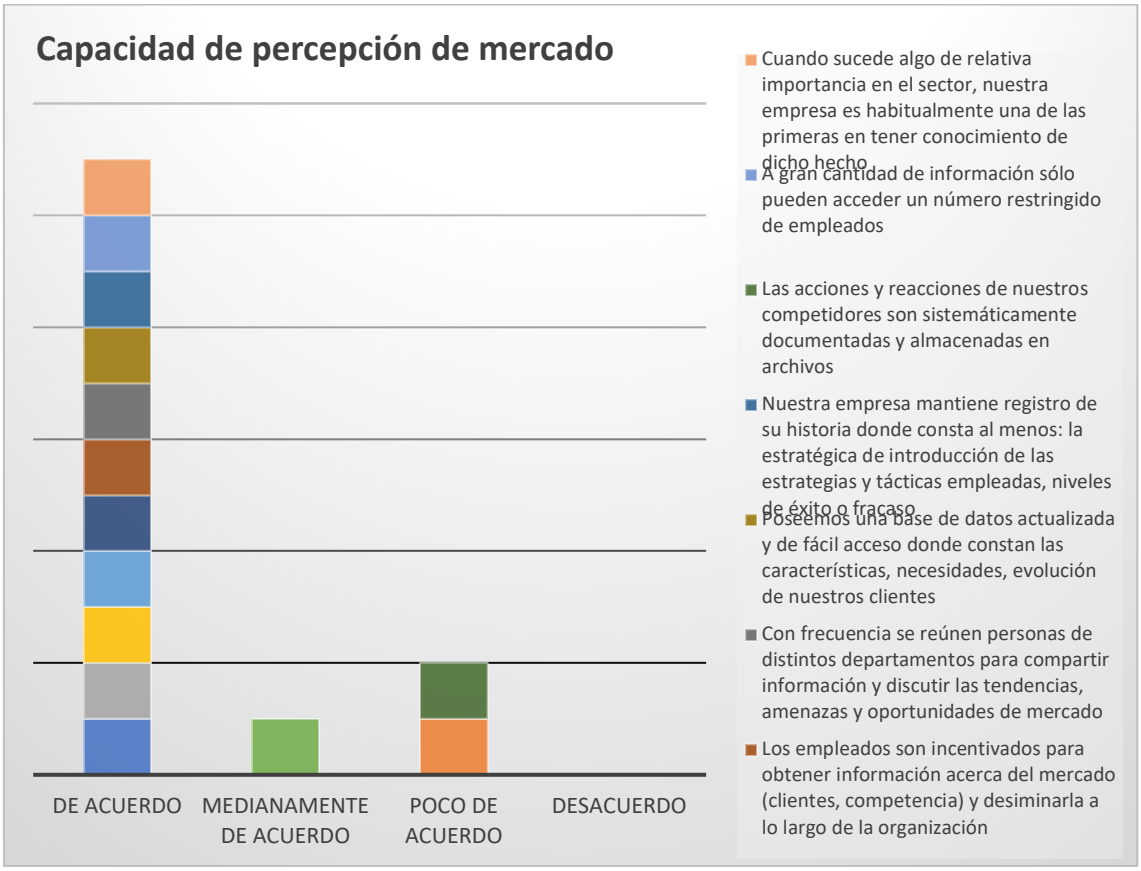


Figura 26: Capacidad de percepción de mercado

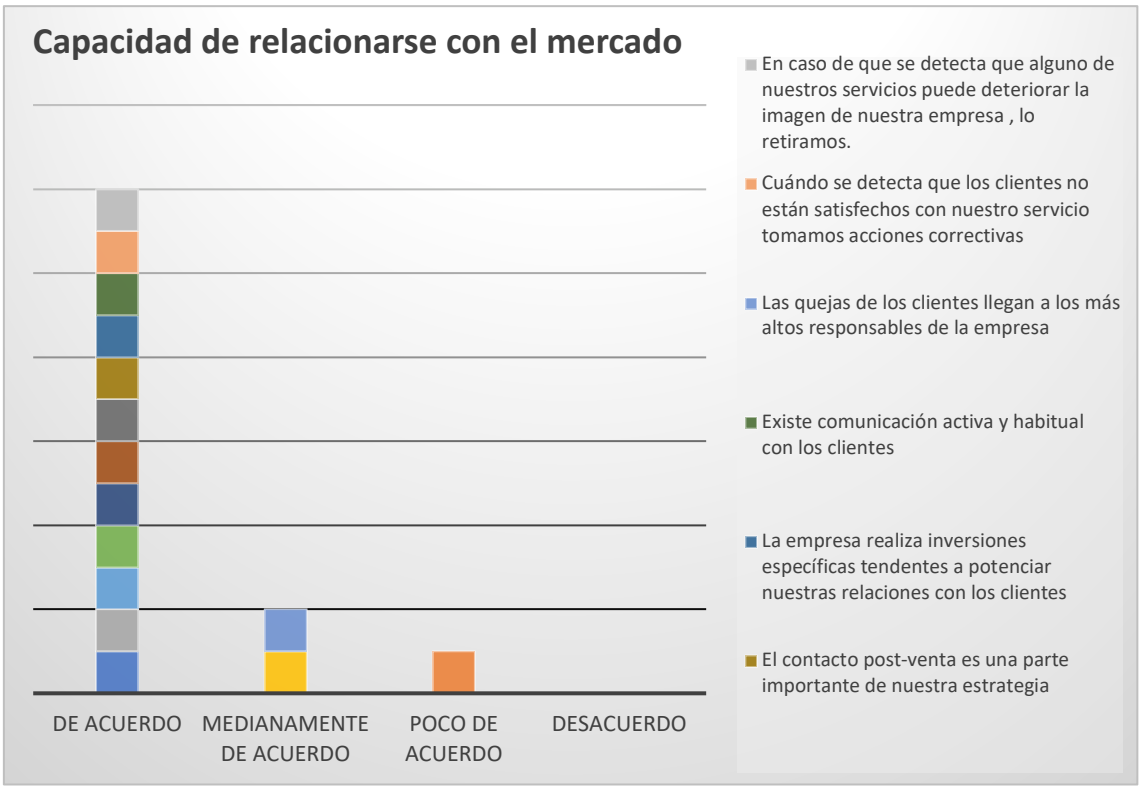


Figura 27: Capacidad de relacionarse con el mercado

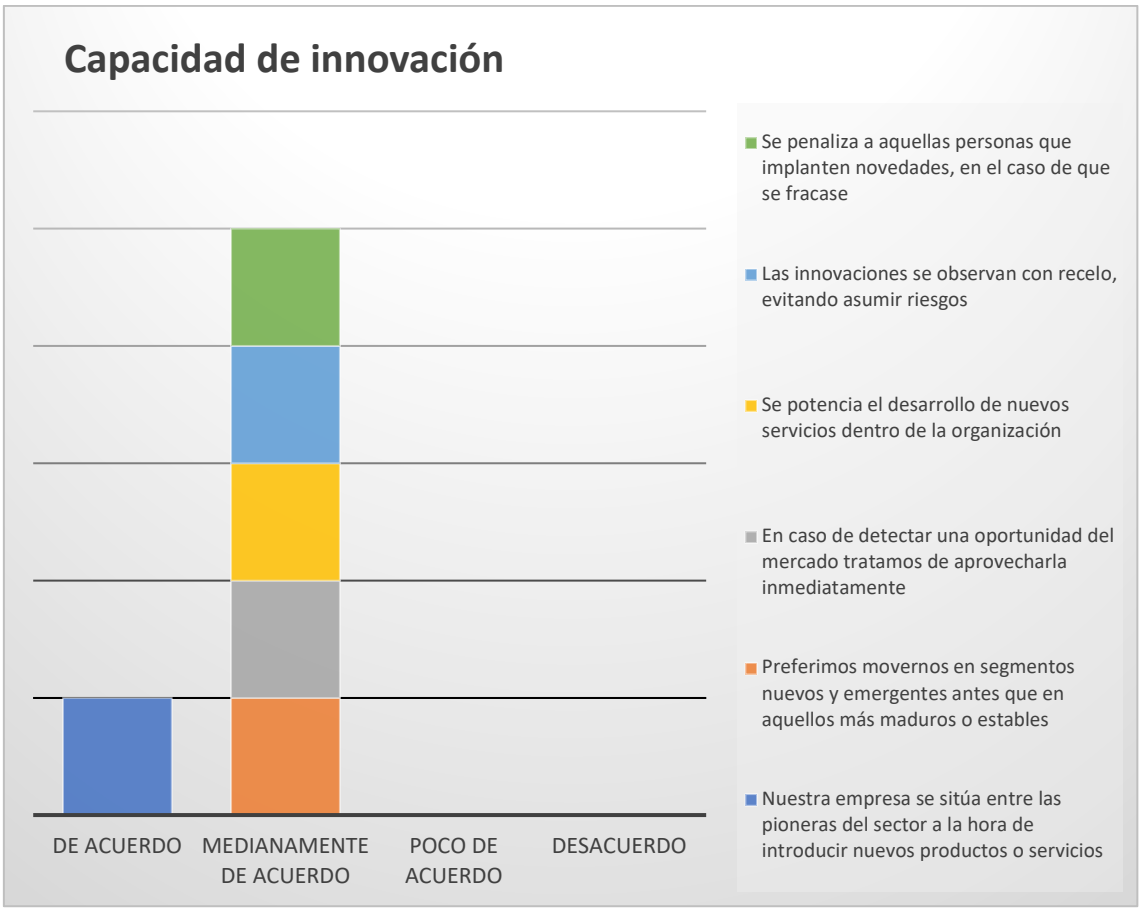


Figura 28: Capacidad de innovación

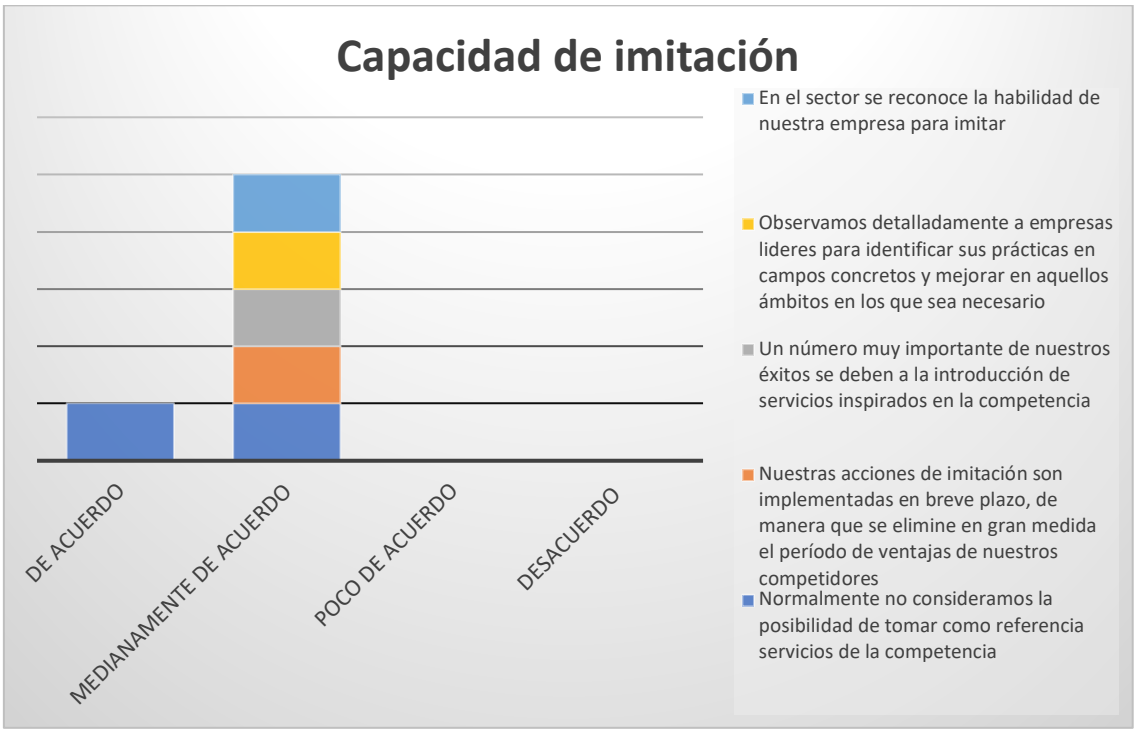


Figura 29: Capacidad de imitación

PROPUESTAS DE MEJORA A LA ORIENTACIÓN AL MERCADO Y CAPACIDADES DE MARKETING

1. Consideraciones preliminares

Después de la recolección de información obtenida en base a la aplicación de los instrumentos evaluativos a la Alta Gerencia y las áreas administrativas, se pudo conocer la manera en como la empresa manejaba estos dos temas propuestos de esta investigación, los mismo que en ciertos puntos la empresa lleva un correcto control de que sus procesos en base a las capacidades de marketing y la orientación de mercado, además de basarse en su estructura de experiencia y de posicionamiento que mantiene en su mercado. Por lo que este estudio de propuesta se basó principalmente en recoger cada uno de los puntos en que la empresa tiene falencias dentro de su organización, y generar una propuesta basada en aportes teóricos en donde la organización pueda tener la capacidad de adaptar cada una de las mejoras a su estructura organizacional.

2. En relación con la orientación al mercado

2.1 Orientación al cliente

Respecto a la orientación al cliente, el punto que más llamó la atención fue que no todas las áreas actúan pensando en cómo afectarán y serán percibidas sus decisiones por los clientes, de hecho, este punto fue bastante notorio al momento de realizar el estudio ya que varias áreas administrativas manejan sus procesos en relación a lo que la Alta Gerencia solicita, y no a una iniciativa propia para realizar cualquier actividad, lo que en varios casos limita el accionar inmediato de la empresa. Esta falencia se pudo ver más visiblemente cuando existe un requerimiento fuera de la ciudad matriz de la organización, por lo que dificulta el control en cada uno de los procesos que permitan la entrega

oportuna del requerimiento del cliente. Para tratar de solucionar este problema, se planteó a la Alta Administración crear responsabilidad social corporativa dentro de todo trabajo que se vaya a atender, para entender a mayor profundidad el funcionamiento de la responsabilidad social corporativa se trabajó con el siguiente cuadro.

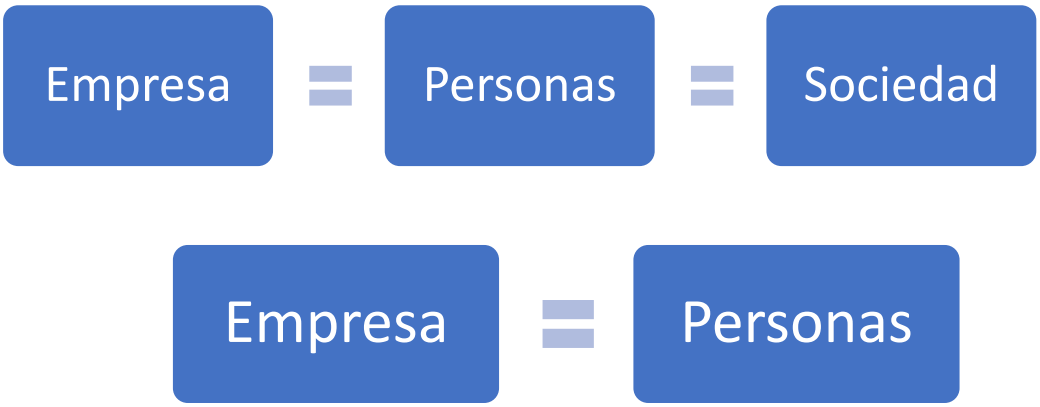


Figura 30: Origen antropológico de la empresa
Fuente: (UNIDEP, 2004)

Lo que nos quiere decir la figura 30 es que si la organización no entiende que cada empresa depende de las personas y son para las personas no es posible crear responsabilidad social corporativa, por lo que es importante manejar acciones de recompensa que permita motivar al empleado a continuar dentro de la organización, y se de cuenta de que cada accionar del empleado se encuentra involucrado toda la organización de por medio.

2.2 Orientación a la competencia

Para la orientación a la competencia, el punto a mejorar fue la falta de competitividad de la organización frente a la competencia. Al ser una empresa que maneja su negocio basado en ofertar medios publicitarios alternativos, y no tradicionales como la televisión, radio, y prensa, no existe un gran número de competidores dentro del mercado publicitario, por lo que cada empresa tiene definido su nicho de mercado, pero eso no quita que la competitividad debe existir si se quiere generar mayor valor a la empresa, un mejor posicionamiento en el mercado y crecimiento organizacional. Estas decisiones son prioridad de la Alta Gerencia que debe buscar la manera más adecuada de que la empresa pueda generar competitividad adecuada sin afectar al mercado o producir daño a la

competencia, es decir, la competitividad trata siempre de proteger a la organización y al medio ambiente, generando una responsabilidad social, solo así la competitividad es bien vista por los clientes y la competencia. Existen dos tipos de estrategias competitivas, las ofensivas y las defensivas (figura 31), las dos estrategias están basadas en el entrono actual de la empresa por lo que es necesario para aplicar cualquiera de las dos estrategias verificar en que situación se encuentra la empresa y ponerlo en práctica.

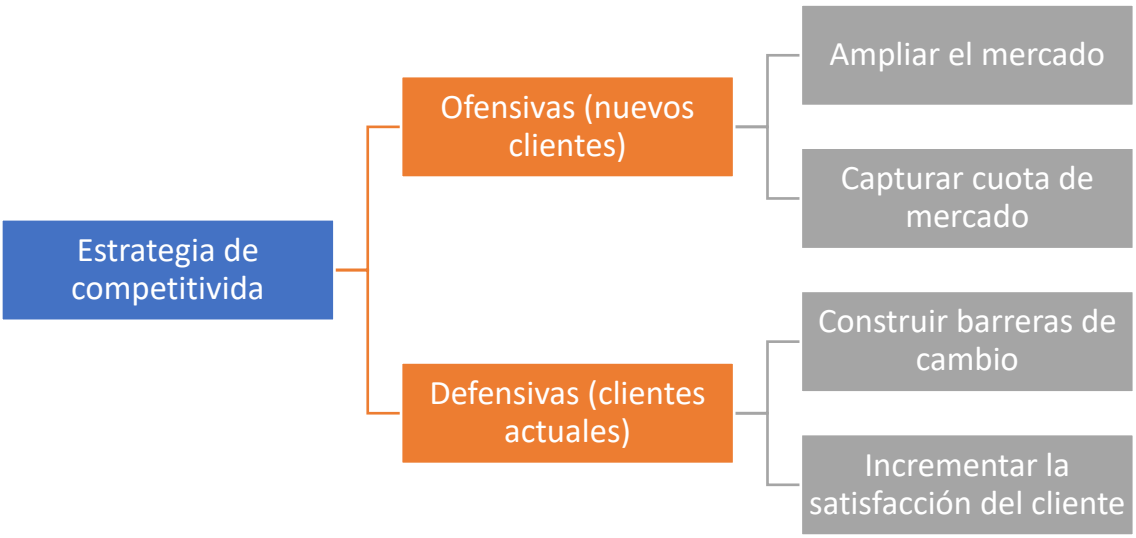


Figura 31: Estrategias de competitividad
Fuente: (Fornell, 1992)

Como propuesta para producir competitividad dentro de la organización, es crear estrategias ya sean ofensivas o defensivas que tenga como base mejorar a la competencia pero que estas estrategias tengas como base los valores de la empresa, es importante que se debe tener en claro que cada estrategia debe hacer referencia a la participación de todos los miembros de la organización, articulada de tal manera que la estructura de la organización pueda tener una comunicación asertiva con los miembros de la organización, y las condiciones para que se pueda ejecutar la comunicación (Lado & Wilson, 1994).

Además, estas estrategias de competitividad deben estar marcadas bajo la postura de visión, misión y objetivos de la organización, de esta manera se garantiza el desempeño de la empresa y la originalidad de sus estrategias (Hame & Prahalad, 1977).

2.3 Coordinación interfuncional

Dentro de la coordinación interfuncional se logró identificar dos puntos a mejorar, el primero es que todos los datos de la empresa en función de cómo se encuentra actualmente en el mercado no son difundidos hacia todos los miembros de la organización, lo que en cierto modo crea incertidumbre de la situación actual de la empresa. Muchas organizaciones mantienen en secreto datos numéricos de la empresa, más esta actividad es realizada en grandes organizaciones o sociedades anónimas en donde proporcionar el detalle actual económico de la empresa resulta dificultoso por el número de empleados de la organización. En este caso el estudio va dirigido a una PYME cuyo número de empleados es limitado, por lo que presentar los datos económicos de la empresa a todos los miembros de la organización crea más trasparencia de la empresa, y confianza por parte de los empleados.

El segundo punto para mejorar es la nula existencia de compartir recursos, tanto humanos o de otros tipos en las diferentes áreas de la empresa. Este punto se produce por el número limitado de empleados que existe en la organización, por lo que son bastantes las funciones delegadas por la Alta Gerencia a cada miembro de la organización, lo que no permite que exista cooperación entre empleados. Como aporte de mejora en la organización es realizar una estructura de procesos de cada actividad, lo que permita optimizar tiempos, al momento de realizar un requerimiento, y el tiempo sobrante sea utilizado para ayudar en procesos de actividades que estén estancadas.

3. En relación con las capacidades de marketing

3.1 Capacidad de percepción al mercado

Durante el estudio de las capacidades de marketing se visualizó que la capacidad de percepción al mercado es la capacidad que menos maneja la organización, de hecho, es la capacidad que más desacuerdos tubo por parte de la Alta Gerencia al momento de realizar el estudio. Para el proceso de mejoramiento dentro de la organización, en relación

con la habilidad de adaptarse en el mercado, se tomo dos puntos que son relevantes para que la empresa pueda sobresalir y mejorar su percepción de mercado. El primer punto para mejorar es la falta de investigación de mercado para descubrir cambios, y tendencias de los deseos de los clientes. Para realizar una correcta investigación de mercado se debe analizar la conducta de los clientes en base a lo que motiva al cliente a consumir los servicios de la empresa, a continuar como un cliente establecido en la organización y que no tenga tendencia de buscar a la competencia. Finalmente se diseña ejes estratégicos que deben ser considerados para establecer un plan de retención y fidelización del consumidor, marcando una nueva filosofía en la gestión de marketing de la empresa. Es importante aclarar que antes de realizar un estudio de mercado es fundamental diseñar un organigrama de los errores que más se comenten en la organización y proponer ideas de mejora mediante un *focus group* con todos los miembros de la organización (Ferre & Nadal, 1997).

El segundo punto a mejorar dentro de la percepción al mercado, es la inexistencia de una base de datos actualizada y de fácil acceso donde se pueda reflejar a los clientes de la organización y su evolución durante la historia, fue importante tomar este puto dentro de la investigación, ya que de no tener una base de datos de clientes no podríamos tener datos estadísticos y concretos de cómo la empresa ha venido evolucionando y creciendo durante su historia, las herramientas tecnológicas en la actualidad están al alcance de cualquier persona, por lo que existe un gran número de programas que pueden ayudar a una organización a llevar de manera ordenada y actualizada la información de sus consumidores, esto también puede ayudar a reflejar cómo la empresa se encuentra a nivel de posicionamiento de mercado y *ranking* empresarial.

3.2 Capacidad de relacionarse con el mercado

Para la capacidad de relacionar con el mercado dentro del análisis mediante los instrumentos de evaluación, no se encontró puntos críticos en donde realmente requiera una mejora inmediata de esta habilidad, que involucra directamente la relación que mantiene la empresa con los clientes, a pesar que la empresa mantiene una estructura organizada de relación con los clientes, existe un punto en el cual la organización a pesar de que tiene claro cual es su función en el mercado y realiza continuamente actividades para profundizar la habilidad de fidelización con los clientes, la empresa no cuenta con

un instrumento de control que regule el grado de fidelidad de los clientes, por lo que dentro la investigación se propuso antes de la creación del instrumento, se verifique la calidad que oferta la empresa enfocándose en el tiempo y materiales utilizados para la elaboración de los diferentes artículos publicitarios, es importante saber que el instrumento no tiene un formato definido, pero si tiene que ser elaborado para crear beneficios a los clientes. El tener un instrumento que contenta todo lo anteriormente mencionado además de generar mayores beneficios a los clientes, permite también obtener beneficios a la organización de la siguiente manera:

Tabla 15: Beneficios de la fidelidad del cliente

▲ BENEFICIOS	
▲ INGRESOS	▼ COSTOS
• Mayores Ventas • Referencias • Ventas por volumen	• Costo de adquisición • Costo de servicio

Fuente: (Pamies, 2004, pág. 10)

3.3 Capacidad de imitación

La capacidad de imitación durante el estudio marcó un anticipo de cómo la organización llevaba esta habilidad, fundamentada en que dentro de la organización la creatividad es una característica principal que la reconocen los miembros de la empresa, por otro lado, los clientes distinguen en la empresa habilidades de imitación frente a la competencia, por lo que se notó que la empresa no fundamenta su imitación en base a lo que los clientes opinan sino a lo que ven de la competencia, en este caso se vio un concepto de *benchmarking* que no se encuentra correctamente estructurado por lo que es importante profundizar el concepto para generar beneficios a largo plazo. Dentro de la propuesta de mejora se estructura establecer un correcto análisis de la competencia siendo el *benchmarking* un instrumento de evaluación para saber como la empresa mantiene sus estándares de crecimiento y se encuentra ubicado frente a la competencia, para eso Arevalo & Cerro (2004) plantea un modelo basado en recolectar características particulares que llevó a la competencia a un éxito y adaptarlas hacia la propia organización, además Kinnel & Garrod (1995), dentro de su estudio al *benchmarking*

propone la identificación de características que permita conocer a la organización y sobresalir frente a la competencia, las mismas características que son:

- Identificación de factores clave éxito
- Documentación y diagrama de procesos
- Identificación de procesos claves
- Medición de los factores claves de éxito
- Análisis de resultados
- Selección de asociados en la organización
- Identificación de mejores practicas

3.4 Capacidad de innovación

Con respecto a la innovación que maneja la empresa, existe un punto critico que se analizó, la poca movilidad de la empresa frente a nuevos segmentos que surgen en la empresa, y prefiere establecerse en estrategias y acciones mas estables o más maduros. Por una parte, el manejar un mercado ya conocido con estrategias y acciones que los consumidores ya conocen en cierto modo es bueno, ya que se reduce el índice de fallas al momento de implementarlas al negocio, pero también tiene sus contras, como el aburrimiento de los consumidores, al ser una estrategia que ya conocen y seguramente ya fue implementada en trabajos antiguos, crea un panorama incierto en el consumidor dando como resultado que la organización no implementa nuevas acciones para que la empresa se mantenga a la par del crecimiento global.

Para mejorar este panorama se propuso generar cambios innovadores dentro de la organización basadas en tres características:

- Obtener capacidades y recursos diferenciales por parte de la empresa
- Obtener los beneficios de ser primeros en el mercado
- Crear barreras para no ser imitado o barreras de entradas por la cual se tendrá que seguir innovando para seguir diferenciándose (Sales, 2008).

ASPECTOS FINALES DE LA INVESTIGACIÓN

1. Conclusiones

El sector publicitario tiene un conjunto de oportunidades para un estudio, puesto que se mantiene en una constante búsqueda de mejoras e innovaciones, de tal manera que el cliente pueda ver reflejada su marca dentro de los estándares visuales que el mercado demanda.

La evolución de la publicidad actualmente se encuentra orientada hacia medios más digitales o visualmente diferentes a lo tradicional como son radio, televisión y prensa, por lo que las empresas que se encuentran dentro del negocio enfocado a medios publicitarios alternativos obtienen un constante crecimiento y rentabilidad a largo plazo.

La correcta orientación al mercado depende mucho de cómo la empresa es manejada por la Alta Administración, por lo que si se estudia a una PYME es común encontrar con errores de la manera en cómo orientar al mercado, ya que, al ser una empresa pequeña con recursos limitados, no siempre invierten en realizar un estudio acerca de su negocio y el mercado en donde se maneja, o no comprenden que la orientación al mercado abarca temas más allá que saber dirigirse a los clientes.

Las capacidades de marketing ayudan a descubrir habilidades las empresas manejan sin tener un concepto claro, ni como ponerlo a su favor para mejorar frente a la competencia, además en el caso de que la empresa no maneje ninguna habilidad de marketing, permite encontrar una habilidad que se adapte al negocio de la empresa. Todas estas habilidades permiten generar valor a la organización y tener características diferenciadoras que son fácilmente reconocidas por el consumidor final.

Existe gran desconocimiento y poca utilización de una investigación con enfoque cualitativo, ya que al ser un estudio no numérico se tiene el temor que los datos no sean reales y poco comprobables, pero este enfoque ayuda a tener características a largo plazo.

2. Recomendaciones

Los instrumentos de evaluación utilizados en esta investigación pueden ser fácilmente replicados para cualquier empresa o sector de mercado, no necesariamente puede ser utilizado en el sector de la publicidad, solamente se tiene que adaptar los parámetros propuestos a la realidad del negocio a estudiarse.

Para futuros estudios se podría tener una empresa que maneje con un capital más alto al de una PYME, de esa manera los campos de estudios y los involucrados dentro de la investigación podría tener más alcance, ser más profundo y que en la situación actual de la organización se obtengan características que permita ser una muestra frente a estudios similares.

Se podría utilizar más instrumentos evaluativos si se quisiera buscar con mayor profundidad aquellas habilidades ocultas dentro de la organización, las mismas que podrían complementarse con las capacidades de marketing postuladas ya en esta investigación.

Si se quisiera tener un análisis a corto plazo con datos numéricos acerca de la situación actual de la organización, se podría realizar un estudio con enfoque cuantitativo basándose en lo obtenido en esta investigación cualitativa, de tal forma que se tenga un estudio más completo acerca de la orientación al mercado y las capacidades de marketing que maneja las organizaciones dedicadas a medios publicitarios alternativos.

Se podría complementar la investigación con un análisis de mercado a nivel de competencia y de clientes, de esa manera se daría solución a lo propuesto en esta investigación y contribuiría a que las empresas especialmente PYMES tengan más claro el panorama de cómo iniciar una investigación de mercado basándose sus propias capacidades de marketing.

BIBLIOGRAFÍA

Alvares, L., Gonzáles, F., & Ballina, F. (1999). Orientación al mercado de las empresas de distribución comercial. Oviedo.

Ander, E. (2003). Repensando la Investigación - Acción - Participativa. Lumen Humanitas.

Arens, W. (2008). Publicidad. México.

Arevalo, A., & Cerro, M. (2004). Una herramienta para gestionar la excelencia en las bibliotecas y los servicios de información.

Baez, J., & Tuleda, P. d. (2014). El método cualitativo de investigación desde la perspectiva de marketing: el caso de las universidades publicas de Madrid. Madrid.

Balcazar, F. (2003). Investigación acción participativa: Aspectos conceptuales y dificultades de implementación. En Fundamentos en humanidades (pág. 63). Argentina.

Bueno, E., & Morcillo, P. (1993). Aspectos estratégicos de la competitividad empresarial.

Burn, T., & Stalker, G. (1961). The Management of Innovation. London: Tavistock .

UNIDEP (2004). ¿Qué es la responsabilidad social corporativa? Recuperado el diciembre de 2019, de https://selinea.unidep.edu.mx/files/152to549_r10820151222091036229138 3.pdf

Cuervo, A. (1993). El papel de la empresa en la competitividad. Papeles de economía española.

Day, G. S. (1999). The Market Driven Organitation, Understating. New York.

Desarrollo, U. I. (2008). UNID. Obtenido de https://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_mdl/pos/MD/IM/S08/IM08_Visual.pdf

Fawcett, S., Seekins, T., Whang, P., Muiu, C., & Balcazar, S. (1982). Involving Consumers in Decision-making. Social Policy.

Ferre, J. M., & Nadal, J. F. (1997). Los Estudios de Mercado. Madrid: Días de Santos, S.A.

Fornell, C. (1992). A National Customer Satisfaction Barometer (Vol. 56). The Sweish Experience.

Grant. (1991). Estrategia basada en recursos y capacidades. En Grant.

Grant. (1991). Incidencia en el grado de orientación al mercado.

Hame, G., & Prahalad, J. (1977). The population ecology of organizations. AmericanJournal Sociology.

Hernández, J. S., & Mirón, S. I. (2006). La teoría de los recursos y las capacidades. Un enfoque actual a la estrategia empresarial.

Hooley, Piercy, & Sauders. (1998). Marketing comunication.

INEC. (2019). INEC. Recuperado el Julio de 2019, de Sistema de indicadores de la producción: https://www.ecuadorencifras.gob.ec/sistema-de-indicadores-de-la-produccion-sipro/

Iñiguez Rueda, L. (1999). Investigación y Evaluación Cualitativa Base Teórica y Conceptuales. Barcelona.

Jaworski, B., & Kohli, A. (1996). Market Orientation: Review, Refinement, and Roadmap.

Jimenez, B. (1994). Investigación ante acción participante: Una dimensión desconocida. Guadalajara: Maritza Montero.

Kinnear, T., & Taylor, J. (1993). Investigación de mercados. Mexico: McGraw Hill.

Kinnel, M., & Garrod, P. (1995). Benchmarking and its relevance to the Library and information. Northumberland: British Library Research and Development Department Project.

Lado, A., & Wilson, M. (1994). Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency –based perspective. Academy of ManagementReview.

Lambi, J., Carlo, G., & Carlos, S. (2008). Dirección de marketing gestión estratégica y operativa del mercado.

Mazaira, A., Dopico, A., & Gonzales, E. (2005). Incidencia del grado de orientación.

Mercado, S. (2004). Mercadotecnia Programada. En S. Mercado, Mercadotecnia Programa (pág. 70). México DF: LIMUSA.

Mesias, O. (2010). Obtenido de academia.edu: Mesias - 2010 - academia.edu

Mesias, O. (2015). Investigación Cualitativa.

Möller, K., & Antilla, M. (1987). Marketing Capability - A Key Success Factor in Small Business.

Narver, J., Slater, S., & Tietje, B. (1998). Creating a Market Orientation.

Ortiz, J. (2006). Guía descriptiva para la elaboración de protocolos de investigación. Villahermosa.

Pamies, D. S. (2004). De la Calidad de Servicio a la Fidelidad del Cliente. Madrid: ESIC.

Porter, M. (2015). Ventaja Competitiva. Grupo Patria.

RAE. (2018). Real Academia Española. Obtenido de Diccionario de la lengua española: https://dle.rae.es/?id=RCfT1N8

Sales, R. Ú. (2008). Innovando la innovación. Reserch Gate, 27-28.

Selener, D. (1997). Participatory action research and social change. New York: Cornell University Participatory Action Research Network.

Tuominen, M., Anttila, M., & Möller, K. (1999). Marketing and Competetion in the Information. En Marketing Capability of Marketing Oriented Organizations. Berlin.

Vorhies, D., & Harker, M. (2000). The Capabilities and Perfomance Advantages of Market - Driven Films.