



ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tema:

**LA ORIENTACIÓN AL MERCADO EN UNA EMPRESA PRODUCTORA Y
DISTRIBUIDORA DE CEREALES**

**Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Ingeniero
Comercial**

Línea de Investigación:

**ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE LAS ORGANIZACIONES PARA
LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL**

Autor:

José Martín Simon Bassil

Director:

Mg. Viviana Avellán

Ambato – Ecuador

Mayo 2020

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

SEDE AMBATO

HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

LA ORIENTACIÓN AL MERCADO EN UNA EMPRESA PRODUCTORA Y
DISTRIBUIDORA DE CEREALES

Líneas de Investigación:

ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE LAS ORGANIZACIONES PARA
LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL.

Autor:

José Martín Simon Bassil

Betty Viviana Avellán Herrera, Mg.

f.

CALIFICADORA

Marco Jacobo Cisneros Martínez, Mg.

f.

CALIFICADOR

Carlos Ernesto Flores Tapia, PhD.

f.

CALIFICADOR

Christian Andrés Barragán Ramírez, Mg.

f.

DIRECTOR DE LA ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Mg.

f.

SECRETARIO GENERAL PUCESA

Ambato – Ecuador

Mayo 2020

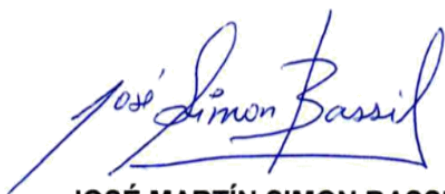
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

YO: **JOSÉ MARTÍN SIMON BASSIL**, CON CC. **050281939-4**, autor del trabajo de graduación intitulado: "**LA ORIENTACIÓN AL MERCADO EN UNA EMPRESA PRODUCTORA Y DISTRIBUIDORA DE CEREALES**", previa a la obtención del título profesional de **ingeniero comercial**, en la escuela de Administración de empresas.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad

Ambato, mayo 2020



JOSÉ MARTÍN SIMON BASSIL

CCI. 050281939-4

AGRADECIMIENTO

Agradezco en primer lugar a Dios por todas las bendiciones que me ha otorgado durante toda mi vida, del mismo modo a mis padres y a mi abuela Fanny Frías por apoyarme siempre y ser esa ayuda incondicional en todo momento, así como enseñarme a que nunca debo rendirme hasta no haber logrado todas las metas que me propongo.

De igual manera, expreso mis agradecimientos a la Ing. Mba. Viviana Avellán por ser la persona que me direccionó durante todo el proyecto de investigación y ser ese apoyo incondicional en todo este proceso de culminación de mi carrera profesional.

Finalmente, agradezco a la Dra. Mónica Falconi por ayudarme durante mi carrera universitaria, del mismo modo por ser ese pilar en mi proceso de formación personal y laboral.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo principalmente a mi padre que ha sido la principal persona que ha dedicado su vida en darme toda la formación posible, así como sus mejores consejos para ser cada día una mejor persona y profesional.

A mi madre por apoyarme incondicionalmente y por estar siempre con sus oraciones pidiéndole a Dios que ilumine siempre mi camino.

De la misma manera, a mis hermanas que me han apoyado en todos los problemas, que se me han presentado durante el transcurso de mi formación personal y profesional, así como ser mi guía en los momentos de inseguridad.

RESUMEN

En Marketing, la orientación al mercado es una filosofía bajo la cual, la razón de ser de la empresa, sus áreas y todos sus involucrados, trabajan en pro de satisfacer las necesidades de los clientes. En el presente proyecto, se plantea la necesidad de aplicar un modelo de orientación al mercado, que permita la detección de las causas de la disminución del 8.5% de las ventas en una empresa productora y distribuidora de cereales en el 2018. Para su estudio, se fundamenta teórica y científicamente sobre la variable orientación al mercado, se tiene como base al modelo de Narver y Slater, con un estudio descriptivo y enfoque cuantitativo, con la aplicación de encuestas, dirigidas a los clientes mayoristas y miembros de la organización, cuyos instrumentos son validados por expertos. En consideración a los datos obtenidos, se evidencia cinco debilidades que posee la empresa de acuerdo a los componentes del modelo estudiado: en el componente de orientación al cliente, son la creación de valor para el cliente y los servicios de postventa; las siguientes dos son las visitas interfuncionales a los clientes y la información compartida entre funciones, que corresponden al componente de coordinación interfuncional, mientras que la última debilidad es que no todos los bienes son rentables, que se deriva del componente de énfasis en los beneficios. Con dicha información, se deducen y se describen los elementos del modelo de orientación al mercado que permitirán incrementar las ventas en la empresa.

Palabras claves: orientación al mercado, empresa productora, modelo Narver y Slater, clientes mayoristas.

ABSTRACT

Market orientation is a philosophy in marketing in which the rationale of the company, its areas and all its stakeholders work towards satisfying the needs of customers. This project presents the need to apply a market orientation model that can detect the causes of the 8.5% decrease in sales in a cereal producing and distributing company in 2018. The study is theoretically and scientifically based on the market orientation variable and the Narver and Slater model. Using a descriptive study and the quantitative approach, surveys are applied to wholesale customers and members of the organization. The instruments are validated by experts. Regarding the data obtained, there are five weaknesses that the company possesses according to the components of the model studied. In the customer orientation component, the first two weaknesses are the creation of value for the customer and after-sales services. The next two weaknesses are inter-functional visits to customers and information shared between functions, which correspond to the inter-functional coordination component, while the last weakness is that not all assets are profitable, which is derived from the emphasis on benefits component. With this information, the elements of the market orientation model that will increase sales in the company are deduced and described.

Keywords: market orientation, production company, Narver and Slater model, wholesale customers.

ÍNDICE

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD	iii
AGRADECIMIENTO	iv
DEDICATORIA	v
RESUMEN	vi
ABSTRACT	vii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA	7
1.1 La evolución de la Orientación al mercado.....	7
1.2 Descripción del Modelo de OM de Narver y Slater	11
CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO	16
2.1 Tipo, enfoque y proceso de recolección de datos para la investigación	16
2.2 Análisis de los resultados del instrumento aplicado a los clientes mayoristas	18
2.3 Análisis de los resultados del instrumento aplicado a los miembros de la organización.....	30
CAPÍTULO III. ELEMENTOS DE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO PARA LA EMPRESA PRODUCTORA Y DISTRIBUIDORA DE CEREALES	42
3.1 Elementos de la OM que constituyen fortalezas	42
3.2 Debilidades de la empresa	50
CONCLUSIONES.....	54
RECOMENDACIONES	56
BIBLIOGRAFÍA.....	57
ANEXOS	61

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Modelo de Orientación al mercado de Narver y Slater	13
Ilustración 2. Debilidades de la empresa productora y distribuidora de cereales ..	44

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Cargo de los encuestados.....	18
Tabla 2. Género de los clientes mayoristas.....	18
Tabla 3. Edad de los clientes mayoristas	19
Tabla 4. Resultados del componente de Orientación al Cliente	21
Tabla 5. Resultados de componente Orientación a la Competencia	23
Tabla 6. Resultados del componente Coordinación Interfuncional	25
Tabla 7. Resultados del componente Horizonte a Largo Plazo	27
Tabla 8. Resultados del componente Énfasis en los Beneficios	29
Tabla 9. Departamentos en donde laboran los miembros de la organización.....	30
Tabla 10. Género de los encuestados.....	31
Tabla 11. Edad de los miembros de la organización	31
Tabla 12. Resultados del componente Orientación al Cliente	33
Tabla 13. Resultados del componente Orientación a la Competencia.....	35
Tabla 14. Resultados del componente Coordinación Interfuncional	37
Tabla 15. Resultados del componente Horizonte a Largo Plazo	39
Tabla 16. Resultados del componente Énfasis en los Beneficios	41
Tabla 17. Resumen de las debilidades de la empresa y sus posibles acciones de cambio	53

INTRODUCCIÓN

La orientación al mercado permite a las organizaciones cambiar su paradigma de solo producir, sin realizar una investigación exhaustiva de qué tipos de exigencias requiere el mercado para un producto o servicio. Dicho concepto ha evolucionado desde el siglo XX donde, se desarrolla la primera tendencia del marketing la cual, se enfoca hacia el producto, en esta etapa los esfuerzos empresariales, se centraban en la producción masiva y la calidad en los productos, puesto que al no existir mucha competencia la oferta, se equiparaba con la demanda (Cordova, 2016). Durante este periodo no importaba el comprador, solo, se realizaba la transformación de bienes sin importar si estos cubrían con el mercado, es decir, se evidenciaba una gran acumulación de stock en las compañías, que no circulaba en los diversos puntos de distribución.

La siguiente fase de la evolución, se da a partir de la década de los años 80 y está orientada a las ventas, en la cual, se busca tener una mayor cantidad de consumidores, debido a la fabricación excesiva, existía mayor ofrecimiento de bienes por parte de las industrias, es por esto que las empresas, se limitaron a despachar los productos a la mayor cantidad de clientes posible, para aumentar la rotación de inventario, da pie al surgimiento de políticas de precios (Rivera, 2015). Por lo tanto, en esta época las entidades tenían su enfoque en solo distribuir lo que creaban en sus instalaciones, sin tener en cuenta los deseos del cliente, tenían un elevado porcentaje de productos en bodega, es debido a esto que, se establecían estrategias de costos para ofrecer un precio conveniente para el demandante.

Desde el comienzo de la década de los 90, surge una nueva orientación hacia la mercadotecnia, a diferencia de las anteriores orientaciones, en este caso, se toma en cuenta el sentir del consumidor, las empresas satisfacen las necesidades de sus clientes, considera los resultados de una adecuada investigación de mercados, de esta forma poseer consumidores fieles y establecer lazos permanentes con las organizaciones (Baños & Álvarez, 2016). En efecto este periodo fue el primer acercamiento a lo que realmente necesitaba el cliente, es por esto que las sociedades privadas invertían en proyectos para investigar las aspiraciones del consumidor, las instituciones sabrían qué características tienen los productos para

que sean aptos para el demandante y posicionarse en la mente de los consumidores.

Finalmente, la orientación al mercado surge en los últimos años del siglo XX y prolonga su impacto hasta la actualidad. Esta filosofía comprende la obtención de los requerimientos ocultos del consumidor, para poder crear productos que cubran sus necesidades, es por esto que todos los miembros de la organización tienen el mismo objetivo, de modo que los departamentos trabajen en conjunto para que la compañía sea reconocida en el mercado y pueda crecer frente a la competencia (Gallo, 2017).

La orientación al mercado, es entonces una tendencia moderna en cuanto al enfoque gerencial que una empresa maneja, puesto que está centrada en las necesidades de los consumidores, se adapta a la realidad cambiante de la empresa; y, se enfoca en la generación de conocimiento que es transferido a todas las áreas de una organización. Es decir, una empresa está orientada al mercado al momento que concentra todos sus esfuerzos, funciones y procesos en: identificar y satisfacer plenamente las necesidades de los consumidores, obtener información de la competencia y reaccionar favorablemente con el entorno; y, a su vez, establece estrategias que impulsen a la organización al crecimiento.

En relación a las consideraciones antes mencionadas, se ejecuta un análisis, donde, se tiene de población a pymes de la ciudad de Aguascalientes México, en el cual, se estudia qué estrategias y dirección organizacional manejan las Pymes de su región para mejorar sus métodos productivos y ser competitivas en su tipo de industria. Como resultado, se obtiene que las pymes tendrán mejores rendimientos si aplican la orientación al mercado como función principal, está muy ligada con la innovación, que impulsa las capacidades competitivas de la empresa en un 37,8%, de modo que esta está destinada a crear periódicamente nuevas ideas de negocios, salvaguardar los recursos, incrementar las ventas y por ende la rentabilidad también (Mojica & Martínez , 2017).

De igual modo, en la ciudad de Villavicencio, ubicada en el centro de Colombia, se realiza una investigación para identificar qué resultados han logrado obtener las empresas del sector servicios con la implementación de la orientación al mercado

como mediador de éxito para las mismas. De acuerdo al análisis resaltado por los autores, se identifica que las empresas han desarrollado relaciones a largo plazo con sus proveedores, clientes y demás *stakeholders* o grupos de interés, se tiene en consideración los requerimientos de los consumidores, las empresas crearon valores agregados que la competencia no copia, incrementa su nivel de ventas (Ospina & Riveros, 2015).

En consecuencia, las empresas conocen, no solo los deseos o necesidades presentes de sus compradores, sino los futuros o potenciales, así como su nivel competitivo en el mercado y su competencia nacional e internacional, de esta forma están preparados para generar estrategias de innovación y penetración de mercado. Por consiguiente, se han reforzado las relaciones interfuncionales en las compañías, gracias a este nuevo estilo de producción todos los departamentos tienen a disponibilidad toda la información del cliente y cada miembro de la organización toma decisiones y da un aporte para lograr un mismo objetivo (Ospina & Riveros, 2015).

Igualmente, en Cali, Colombia, se efectúa un meta-análisis cuantitativo, para reflejar la conmoción de la crisis económica mundial del 2009 en la relación entre la orientación al mercado y como esta filosofía afecta a la empresa. Los resultados reflejan que existe una correlación de 0,37 entre la orientación al mercado y los efectos en las organizaciones. Esto quiere decir que, aunque un país tenga dificultades económicas durante un periodo, si las empresas ponen sus esfuerzos en convertir las exigencias de los clientes en productos que las satisfagan, los rendimientos económicos serán elevados (Catellanos & Solano, 2017).

De igual manera, en la ciudad de Quito, se efectúa una investigación, en la cual, se encuesta a 194 propietarios de pequeñas y medianas del sector de alimentos y bebidas, donde, se expone que la orientación al mercado, permite a las pequeñas y medianas empresas ecuatorianas mejorar su cultura organizacional y la comunicación entre departamentos, se demuestra que esta relación es efectiva con un nivel estadístico de significancia de 0,731, esto quiere decir que las empresas generan un mejor servicio al cliente, los miembros de cada institución trabajan en equipo para llegar a una misma meta, ofrecer un producto o servicio de calidad para el consumidor final (Gallo, 2017).

Por otra parte, coexiste otra contribución en Guayaquil, donde, se trata de evaluar los efectos de la orientación al mercado y su relación entre emprendimiento y rendimiento, se analizan factores como orientación empresarial, orientación de mercado, economía, legislación, recursos, tecnología, elementos indiscutibles a mencionar en la competitividad de 500 pymes evaluadas en este estudio. Este proyecto de investigación, revela que las pymes dependen de una orientación de mercado para su funcionamiento eficaz, puesto, que se estipula, que se ha mejorado el rendimiento del negocio mediante el establecimiento de la misma en los procesos de trabajo, se especifica también que los ejecutivos de las pymes requieren de trabajar en equipo con todos los departamentos de la organización para que juntos puedan tomar decisiones idóneas y creativas para ofrecer un producto de calidad al mercado (Villao, 2016).

Un problema relacionado, se detecta en una empresa dedicada a la producción y distribución de cereales en la ciudad de Latacunga, ubicada en la Parroquia Belisario Quevedo, que es motivo de estudio; en el periodo fiscal 2018 evidencia un decrecimiento de ventas en un 8.5%. Las principales causas de lo antes mencionado son la falta de incentivos promocionales al consumidor, los productos no, se publicitan en medios de comunicación, los bienes de la empresa, se distribuyen solo en mercados mayoristas y no en tiendas minoristas, el empaque no es llamativo para el consumidor. Además, la competencia tiene una mejor plataforma web para comunicar sus productos y su forma de pago electrónica es más avanzada. Al mismo tiempo, el país no cuenta con materias primas de alto rendimiento en los procesos de producción, por lo que es necesario importar las mismas, pero son muy costosas las transacciones de bienes, existen demasiados impuestos y aranceles, es debido a estos valores elevados que la empresa no establece precios competitivos en el mercado y las otras organizaciones, se roban a los clientes por establecer montos bajos para la venta. Finalmente, el departamento de marketing, no tiene suficientes colaboradores, para que estos, se esparzan en más puntos de comercialización y encontrar más compradores.

Todas estas causas mencionadas, no permiten que la empresa tenga un nivel de participación alto en el mercado, los costos de producción excesivos generan precios elevados para el mercado y los consumidores prefieren comprarle a la

competencia, excesiva acumulación de stock en bodega, por la falta de rotación de producto, la empresa no es conocida o posicionada en el mercado, es por esto que, la organización pierde clientes y ventas, por ende, disminuye su rentabilidad.

Por lo expresado anteriormente, en esta investigación, se define como objetivo general: Aplicar un modelo de orientación al mercado que permita la detección de las causas del decremento en las ventas en una empresa productora y distribuidora de cereales. Para dar cumplimiento a dicho objetivo, se establecen los siguientes objetivos específicos:

- Fundamentar teórica y científicamente a partir de los diferentes autores la variable de estudio orientación al mercado en base al modelo de Narver y Slater.
- Diagnosticar las condiciones actuales del mercado que determinan las ventas en una empresa productora y distribuidora de cereales.
- Describir los elementos del modelo de orientación al mercado que contribuyan al incremento de las ventas en una empresa productora y distribuidora de cereales.

En consecuencia, se propone realizar una investigación descriptiva que de acuerdo a (Hernández, 2014) “busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno, que se someta a un análisis” (p. 98), para detectar las necesidades de los clientes y el proceso de ventas actual, del mismo modo, se realiza un análisis cuantitativo que permite el análisis estadístico de los datos recolectados (Hernández, 2014). Para medir la orientación al mercado (OM), se hace uso de la escala MKTOR, que incluye el análisis de 15 ítems con los que Narver y Slater evalúan los 3 elementos de la orientación al mercado enunciados en su definición, estos son: orientación al cliente, orientación a la competencia e interdependencia funcional (Acevedo, Rodríguez, & Paramo, 2018).

En base a las consideraciones anteriores, el análisis de la orientación al mercado para la empresa de estudio, le permite establecer estrategias orientadas a las necesidades ocultas del consumidor, obtiene de esta forma una mayor ventaja competitiva frente a sus competidores. Pues como, se ha revisado en algunas

empresas a nivel nacional e internacional, se han alcanzado excelentes resultados con la aplicación de esta metodología en sus procesos, permitiéndoles generar rendimientos económicos elevados y se han abierto puertas en mercados que no han sido atendidos por otras empresas (Ospina & Riveros, 2015).

Si el siguiente proyecto, se pone en práctica en la empresa productora y distribuidora de cereales, esta será más sustentable económicamente y del mismo modo tendrá un mayor posicionamiento de mercado frente a la competencia, ya que, si se ofrece un producto que cubra una necesidad requerida por el consumidor, el cliente no pensará dos veces en elegir a la empresa por encima de las entidades que distribuyen productos similares.

Además, los resultados sirven de base para estudios de similares características, la orientación al mercado es un término global muy amplio en el ámbito teórico y que muchas empresas han puesto en práctica en diferentes países, puesto que varias investigaciones fundamentadas por expertos han sido positivas y han cambiado los procesos de elaboración de productos en las organizaciones, orientados siempre a lo que el cliente necesita o requiere obtener para saciar una necesidad latente (Martínez, Pinzón, & Guzmán, 2018).

CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA

1.1 La evolución de la Orientación al mercado

La orientación al mercado (OM) es un término que ha revolucionado hoy en día la cultura organizacional de las empresas, crea una nueva perspectiva, de modo que las organizaciones dejen atrás ese paradigma de solo producir sin realizar una investigación de mercado efectiva, para conocer las verdaderas necesidades de los clientes. Por consiguiente, para que lo antes mencionado tenga frutos, se involucran a todos los miembros de la compañía para que estos también puedan tomar decisiones de modo que todos estén orientados a un mismo objetivo.

Este nuevo enfoque, parte desde la evolución del marketing, que es un tema intrínseco en las actividades de intercambio de bienes y servicios y, un aspecto que está ligado a la propia naturaleza económica de los negocios que realizan los seres humanos; y que ha estado presente en todas las relaciones comerciales, desde la época en que los mercaderes llamaban la atención de los posibles clientes.

El marketing como tal ve sus inicios en el siglo XIX en la era de la revolución industrial, este acontecimiento fue de alto impacto en el mundo, puesto que influyó sobre la estructura económica y financiera de las operaciones, debido a, que se dio un sinnúmero de transformaciones tecnológicas, sociales y económicas, promueve el paso de una era de actividades rústicas enfocadas en la agricultura hacia la modernización donde aparecen las economías mecanizadas.

Los cambios que trajo consigo la revolución industrial exigieron la evolución de los conceptos gerenciales y el aparecimiento de otros, con el fin de apoyar el incipiente crecimiento de las empresas impulsadas por la industrialización de sus operaciones; es así que Sixto (2019) menciona que “a finales del siglo XIX, se producen una serie de acontecimientos, que se evidencia son precursores del nacimiento del marketing. Desde un enfoque económico, uno de los más importantes es la evolución del capitalismo de libre competencia hacia formas monopolísticas” (p.125)

Posterior a la Revolución industrial, en el siglo XX, se dieron un número mayor de cambios en la realidad empresarial, lo que impulsa a la consolidación del marketing en los negocios, a continuación, se enlistan los aspectos que posibilitaron la aparición del marketing:

1. La aparición de la máquina de vapor, dinamizó la producción de bienes, puesto, que se elaboraban un número mayor de productos en menor tiempo, la transformación de materia prima a mayor escala exigió a los administradores la expansión de sus mercados, con lo que, se generó un incremento en el comercio mundial y de las relaciones de negocios entre países.
2. El término “demanda” en el ámbito de los negocios, se tornó más complejo, puesto que las organizaciones ya no lo consideraban únicamente como capacidad adquisitiva, sino que lo analizaban desde una perspectiva más profunda, resalta el deseo y la satisfacción de las necesidades del mercado, lo cual, se constituye un nuevo punto de análisis y explotación para obtener utilidades.
3. El deseo de los seres humanos, surge como una nueva variable de investigación en los negocios, y aparecen estrategias publicitarias enfocadas en la promoción del producto.
4. Los cambios trascendentales de la realidad económica y gerencial de las organizaciones impulsan a la creación de nuevas funciones encaminadas a la cobertura de las nuevas necesidades organizacionales internas de una empresa.

Sobre el surgimiento del término Marketing, Sixto (2019) menciona que “los departamentos de Economía de las universidades de Wisconsin y Harvard en los Estados Unidos fueron los centros originarios de influencia en el desarrollo del pensamiento del marketing” (p.125).

Alrededor del año 1920 en Estados Unidos aparecieron los primeros institutos especializados en investigación de mercados, debido al cambio de mentalidad gerencial que tenían las organizaciones con los nuevos enfoques del término “demanda”; con esta nueva tendencia surgen también nuevos estudios sobre la comercialización de bienes y servicios, en base a los cuales, se empezaron a

impartir cursos universitarios relacionados al término. Con este nuevo surgimiento conceptual la universidad de Wisconsin emplea por primera vez el término “Marketing” como tal, y con ello surgen las nuevas asociaciones profesionales del marketing entre la que, se destaca la Asociación Americana de Marketing (AMA).

Además, la AMA tiene como misión: “La Asociación Americana de Marketing, se esfuerza por ser la fuerza más relevante y el marketing de modelado de voz en todo el mundo, una comunidad esencial para los vendedores.” (American Marketing Association, 2019, párr.5), esta agrupación busca ser una comunidad fuerte en el ámbito de la comercialización y estrategias de venta, puesto que agrupa a profesionales en el campo que están comprometidos con la investigación y la academia.

Consecuentemente, el marketing como concepto, se desarrolló en cuatro etapas significativas, estas son la etapa de orientación a la producción, orientación a las ventas, orientación a la mercadotecnia y finalmente la orientación al mercado (Molina & Salazar, 2017).

La etapa de orientación a la producción comenzó a finales del siglo XIX hasta 1930, se centraba en que las organizaciones producían por volumen o en masa los diversos productos que ofrecían al mercado y el rol del marketing no existía, puesto que esta era fue decayendo debido que aumento la competencia y disminuyó la demanda del mercado (Marcé, 2016).

La orientación a las ventas, se sitió desde 1930 hasta 1950, en donde, se tomó una modalidad de dedicarse a solo vender los productos a cualquier persona sin tener en cuenta las necesidades que estas tenían, puesto que como existía una producción masiva, se tenía que disminuir el exceso de stock y vender los productos a una demanda muy escasa (Baños & Álvarez, 2016).

La tercera etapa es la orientación a la mercadotecnia, esta era empezó en 1950 y terminó en 1990, consistió en realizar investigaciones de mercado para poder conocer lo que requiere el consumidor y realizar estrategias de publicidad para hacer que los productos, se posicionen en la mente del consumidor (Marcé, 2016).

El término orientación al mercado surge a finales del siglo XX, es de gran importancia para las empresas, puesto que aumenta la rentabilidad de las mismas, debido a que esta filosofía impulsa a las organizaciones a establecer estrategias orientadas a las necesidades ocultas del consumidor, de modo que estas crean productos orientados al mercado, de esta forma establecer una ventaja competitiva frente a sus competidores (Ospina & Riveros, 2015).

En relación a lo mencionado sobre la OM, diversos autores fundamentan diversas ideologías sobre esta teoría. Felton en 1959, menciona que la orientación al mercado es una condición organizacional que incorpora todas las estrategias de marketing que, se interrelacionan con las distintas tareas de una organización para alcanzar un nivel alto de rentabilidad (Gómez & Cucanchon, 2016). En conformidad a lo expresado, se dice que en esta dimensión la gerencia es la responsable de establecer tácticas de promoción y publicidad de los productos que ofrece la empresa, para que el cliente conozca lo que la organización tiene para ofrecerle.

Por su parte McNamara en 1972, formula otra perspectiva, esta hace referencia a que todos los miembros de la organización son enfocados en lo que requiere el cliente, de modo que para que la empresa incremente sus ganancias, los integrantes de cada departamento requieren de trabajar en equipo y tomar decisiones en conjunto para crear productos que satisfagan los deseos de los consumidores (Matsuno & Mentzer, 2014).

Por otra parte, Shapiro en 1988 enuncia que la orientación al mercado tiene que apoyarse en tres principios, estos son que los datos e información, que se recolecta de los consumidores sobre sus preferencias es de gran relevancia, que se comunique de forma departamental, otro punto importante, es que una vez esparcida la información de los clientes en cada departamento, es obligación de la gerencia de escuchar las opiniones de todos los empleados y permitirles que estos también puedan tomar una decisión para crear productos innovadores y que generen interés para los demandantes, por último, las decisiones tomadas requieren de que todos los colaboradores de la entidad trabajen para lograr el mismo objetivo (Hult & Ketchen, 2017).

Así mismo, Kohli y Jaworski conceptualizan la OM como aquella que permite a las empresas obtener información de las necesidades actuales y futuras de los clientes, así mismo estos datos son transmitidos por todos los departamentos de la organización, es de este modo que tanto los colaboradores como los administradores están enfocados en un mismo objetivo, para obtener ganancias y fidelidad de los consumidores (Martínez, Pinzón, & Guzmán, 2018).

En relación con lo mencionado anteriormente, McKenna expresa que para que una organización esté orientada al mercado, primero satisface al cliente, esto, se logra con la producción de bienes y servicios que cumplan con los requisitos y expectativas del consumidor, del mismo modo, se tiene que realizar una observación exhaustiva de la competencia, para identificar en qué aspectos la empresa mejora y ofrecer un producto único y difícil de imitar (Altarifi, Aqel, & Al Tarawneh, 2016).

Narver y Slater (citado por Gallo, 2017) definen la orientación al mercado como “la cultura organizacional que de forma más efectiva y eficiente da lugar a los comportamientos necesarios para la creación de un valor superior para los compradores y como consecuencia, un resultado superior para la empresa” (pág.66).

1.2 Descripción del Modelo de OM de Narver y Slater

Lo descrito sobre OM, se refleja en un modelo, el cual, se detalla en la figura 1, que como indica Acevedo (2018) en su análisis sobre lo propuesto por Narver y Slater en 1990, el mismo posee tres elementos comportamentales los mismos que son la orientación al cliente, orientación a la competencia y la coordinación interfuncional, de la misma manera este modelo establece dos criterios de decisión, estos son horizonte a largo plazo y énfasis en los beneficios, para poner en práctica al momento que una empresa desea mejorar sus procesos productivos para dar un mejor servicio al cliente final.

El primer elemento de Narver y Slater es la orientación al cliente, que hace referencia a que la organización investiga detalladamente al cliente, para conocer sus necesidades y requerimientos, de este modo establecer estrategias para crear productos que tengan un valor agregado, que se diferencie de la competencia y los

consumidores tengan posicionada la marca de la empresa en su mente (Betancur, 2015).

El otro factor que es relevante en este modelo, es la orientación a la competencia y según Betancur (2015) hace referencia a que “la empresa identifica y conoce, tanto para los competidores actuales como potenciales, cuáles son, a corto plazo, sus fortalezas y debilidades y, a largo plazo, sus capacidades y estrategias” (pág. 37). Esto quiere decir, que la organización realiza un estudio exhaustivo a la competencia para conocer que ofrece al mercado y analizar de qué modo la empresa da un mejor producto comparado al que las otras organizaciones ofrecen a los clientes.

Finalmente, el último factor, que se tiene que considerar es la coordinación interfuncional, que de acuerdo a Betancur (2015):

este componente supone que las personas y el conjunto de recursos de las empresas es coordinado para crear un valor superior para los clientes. Para ello, cualquier punto de la cadena de valor del cliente ofrece la posibilidad de intervenir para mejorarla. Cualquier persona de la organización es necesaria para la creación de valor. (p. 37)

Todos los miembros de la organización son responsables del fracaso o éxito de la misma, para que una organización esté orientada al mercado trabaja en conjunto, es decir, todos están encaminados al objetivo de ofrecer un producto al cliente que cumpla con sus expectativas.

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, en este modelo también intervienen dos criterios de decisión.

Según Betancur (2015) los criterios de decisión son:

1. Horizonte a largo plazo: la orientación al mercado supone una perspectiva de largo plazo, tanto con relación a los beneficios como al plazo necesario de los tres componentes que la integran. (pág. 38)

Con esto, se quiere dar a entender que si una empresa aplica esta filosofía en sus procesos tendrá que estar en constante innovación de productos para satisfacer las

necesidades cambiantes del consumidor, logran ser líderes en el mercado y establecer lazos con el cliente por muchos años.

2. Énfasis en los beneficios: la rentabilidad es percibida como un objetivo subyacente de la orientación al mercado y no como un componente de la misma. En las organizaciones sin fines de lucro este objetivo, se trastoca por la supervivencia. (pág. 38)

En efecto, se interpreta que la rentabilidad incrementa drásticamente al implementar la OM como cultura organizacional, las necesidades de los clientes son atendidas y satisfechas, en caso de las organizaciones sin fines de lucro, la empresa será una entidad exitosa que mantendrá una relación cercana con sus clientes por el resto de los años.

Ilustración 1. Modelo de Orientación al mercado de Narver y Slater



Fuente: tomado a partir de Narver y Slater (1990)

El modelo utiliza una escala tipo Likert, denominada MKTOR, la cual permite al investigador estructurar las preguntas relevantes al objeto de estudio y posee una encuesta pre determinada modificable. Esta escala posee 21 ítems, la cual según

Marcé (2016) mide tres aspectos importantes, estos son “la orientación al cliente, a la competencia y coordinación interfuncional”. (p.52)

Los autores validaron su escala de medición mediante una encuesta a 371 responsables de equipos de alta dirección que procedían de 140 unidades estratégicas de negocio de una corporación norteamericana del sector de la madera. El análisis de fiabilidad, se realizó a través de la alfa de Cronbach, y la validez convergente, discriminante y concurrente, se analiza mediante análisis de correcciones simples. (Marcé, 2016, pág. 52)

La escala MKTOR mide la forma en que la empresa crea un valor agregado para los consumidores finales, a la misma instancia en relación a escalas de otros autores esta posee una mayor capacidad para mostrar los resultados empresariales y el esquema de encuesta es auto administrado. Conviene subrayar que los puntos de la misma, se dividen de acuerdo a los elementos de Narver y Slater, el primer elemento que es la orientación al cliente posee 6 puntos a medir, la orientación a la competencia 4 puntos, coordinación interfuncional 5 puntos, horizonte a largo plazo 3 puntos y el énfasis en los beneficios 3 puntos. Cada subcomponente, se encuentra en anexos.

Respecto a la forma de medición de la orientación al mercado, se aplicó un estudio para encontrar el impacto de OM en las Tecnologías de Información y la innovación en el estado de Aguascalientes, México. De forma, que se utilizó la escala Mktor de Narver y Slater para el análisis de resultados, en la cual, se aplicaron encuestas a gerentes y/o propietarios de las pymes de Aguascalientes. En conclusión, se pudo identificar que la OM, se relaciona positivamente con las Tecnologías de Información y la Innovación, el coeficiente de estimación arrojó un valor de 0,426 en relación a las Tecnologías de información y la OM, del mismo, se estimó el valor de 0,229 en correspondencia a la Innovación (Solano, 2016).

De la misma manera en Medellín, Colombia, se realizó un trabajo de investigación para conocer cómo, se aplican los componentes de la orientación al mercado en las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud (IPS) en Florencia. De igual forma, se realizaron encuestas, observación directa y entrevistas, para ser evaluadas en la escala Mktor de Narver y Slater, se obtiene excelentes resultados, los porcentajes de correlación de las variables de orientación al cliente, orientación

a la competencia y coordinación interfuncional tuvieron una correlación positiva para la obtención de mayores ganancias para las IPS (Penagos, Garavito, & Pérez , 2017).

En igual forma, en el estado de Perlis, Malasia, se efectuó una investigación a 136 microempresas agrupadas en cuatro ciudades principales, utiliza la técnica de muestreo aleatorio estratificado y la escala Mktor de Narver y Slater, con el objetivo de evaluar la forma en que las prácticas de orientación del mercado podrán mejorar el rendimiento económico de las mismas. Se pudo obtener mediante la aplicación de la escala Mktor, que las microempresas encuestadas al no cambiar su cultura organizacional mediante la aplicación de la filosofía de orientación al mercado no van a poder superar sus expectativas de obtener mayores clientes y por ende una mejor rentabilidad, es por esto que en este estudio, se recomienda que el gobierno a través de las agencias empresariales tomarían medidas para aumentar conciencia a las partes relevantes sobre los beneficios e importancia de las prácticas de OM para las empresas (Musa, Zaki, & Ni, 2018).

Asimismo, se realizó una encuesta a 60 gerentes de empresas exportadoras en la república de Serbia, para conocer la viabilidad y efectividad de utilizar la escala Mktor para medir la orientación al mercado de las mismas. Finalmente, se obtuvo como resultado un 0.947 de confiabilidad, llega al análisis que la escala estructurada por Narver y Slater en 1990 es efectiva para conocer el nivel de orientación al mercado que rige una empresa y que hacer para mejorar los procesos de la organización (Njegić, Djokić, & Milanović, 2019).

CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO

2.1 Tipo, enfoque y proceso de recolección de datos para la investigación

En este estudio, se lleva a cabo una investigación descriptiva, la cual, busca las características y cualidades de los fenómenos a analizar (Hernández, 2014). Para este proyecto, se consideran las siguientes variables: orientación al cliente, orientación a la competencia, coordinación interfuncional, horizonte a largo plazo y énfasis en los beneficios. De la misma forma, el alcance de la investigación es de carácter transversal que, como indica Álvarez (2015), implica el análisis del problema planteado durante un periodo determinado, en este caso, se aplica el cuestionario una sola vez. Se emplea un enfoque cuantitativo, que según lo explicado por Hernández (2014), permite la medición de variables o conceptos, por medio de procedimientos estandarizados y revisados por investigaciones previas, con el objetivo de representar la realidad, que se estudia a través de la interpretación de los datos numéricos obtenidos, con métodos estadísticos. Para esta investigación, se requiere medir el nivel de orientación al mercado que perciben los clientes mayoristas y los miembros de la organización.

Para la recolección de información, se utiliza como técnica la encuesta, que de acuerdo a las preguntas planteadas es de respuesta cerrada, que según Aznar, Gallego, Medianero, Soto & Vegas (2015) es aquella que posee varias opciones de respuesta objetiva, de la misma forma la encuesta es de tipo personal, puesto, que se aplican a los clientes mayoristas y miembros de la organización de forma presencial. Así mismo, se utiliza como instrumento un cuestionario estructurado, debido a que el encuestado tiene que escoger una opción entre varias alternativas, del mismo modo la preguntas son formales y estandarizadas (Aznar, Gallego, Medianero, Soto, & Vegas, 2015). Cada cuestionario posee 21 preguntas y toma en consideración el modelo de OM de Narver y Slater, cuya medición, se efectúa con una escala tipo Likert de 7 puntos.

Para la recolección de datos, se elabora un primer cuestionario para aplicarlo a los clientes mayoristas (ver Anexo), con el objetivo de determinar el nivel de orientación al mercado que perciben durante el proceso de comercialización brindado por la

empresa y conocer sus necesidades y requerimientos respecto a los productos que compran.

Se elabora un segundo cuestionario para los miembros de la organización (ver Anexos) que permita definir cómo la empresa, se encuentra satisfaciendo las necesidades de los clientes en comparación a la competencia, si las estrategias actuales son efectivas, además, para determinar si existe comunicación entre las diferentes áreas.

Los instrumentos mencionados son validados, mediante la revisión de dos especialistas en el tema, el Mg. Andrés Burbano Montalvo y la Dra. Mónica Falconi Hidalgo, los cuales completan una validación con una escala, donde 1=Nada aceptable, 2=Poco aceptable, 3=Regular, 4=Aceptable y 5=Muy aceptable, frente a los aspectos de imparcialidad, congruencia, redacción, orden, presentación del instrumento, pertinencia de las preguntas para la consecución de los objetivos de la investigación y preguntas relacionadas con la problemática planteada. La evidencia de este proceso, se encuentra detallada en los anexos.

Se efectúa una prueba piloto tanto a los clientes mayoristas como a los miembros de la organización, se afirma que la validación de los instrumentos es indispensable y los instrumentos efectivos para su aplicación. Como indican los autores Casas, Repullo & Donado (2003) en la fase de pre test del cuestionario, se realiza un cuestionario piloto con un grupo de personas que represente a la muestra real.

Para definir la población de clientes, se consideran aquellos cuyas compras representan en total el 50% de las ventas en dólares de la empresa y actúan como intermediarios (ver Anexos). De modo que, la población corresponde a seis clientes mayoristas.

En cuanto a la población, constituida por los trabajadores de la empresa productora y distribuidora de cereales, se toman en cuenta personas de todos los departamentos que constituyen la cadena de valor de la organización, los mismos que son 13 miembros.

A continuación, se procede al análisis de los resultados obtenidos, en primer lugar, con la información de los clientes y luego con los miembros de la organización, como, se expone en los siguientes apartados.

2.2 Análisis de los resultados del instrumento aplicado a los clientes mayoristas

A continuación, se presenta los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a los clientes de la empresa productora y distribuidora de cereales.

De acuerdo a lo expresado en la tabla 1, se considera, que se encuesta a funcionarios que laboran en el proceso de compra y recepción de los productos, quienes son los que determinan si los bienes, se encuentran en las condiciones requeridas y cumplen con lo establecido en sus pedidos. Además, por el tamaño de las empresas analizadas, se concluye que estos agentes no, se encuentran en cargos gerenciales, sin embargo, son los que tienen la información de primera mano, sobre la atención brindada por la empresa productora y distribuidora de cereales; y, por lo tanto, su retroalimentación contribuye al logro de los objetivos de este trabajo de investigación.

Tabla 1. Cargo de los encuestados

Cargo	Frecuencia	Porcentaje
Asistente de compras	2	33%
Jefe de Abastos	1	17%
Analista de Categorías	1	17%
Jefe de Compras	2	33%

Fuente: elaboración propia

Se señala de acuerdo a la tabla 2 que, la mayoría de los clientes encuestados son mujeres y el resto de los involucrados son hombres. Esto, se considera, al momento en que la empresa productora y distribuidora de cereales, asigne agentes que hagan seguimiento a las necesidades de sus clientes, para, que se tome en cuenta sus individualidades.

Tabla 2. Género de los clientes mayoristas

Género	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	2	33%
Femenino	4	67%

Fuente: elaboración propia

De la totalidad de clientes encuestados, se expresa que el rango de edad de la mayoría, está desde los 31 a 45 años (ver tabla 3), llega a la conclusión, que se obtiene información de personas, que generan un criterio profesional y con

conocimiento del tema, que se analiza. De la misma forma, tiene en cuenta el componente de coordinación interfuncional, este resultado muestra que en caso de que la organización deba elegir al colaborador para tener un dialogo directo con los clientes, considere personas, que se encuentren en un rango de edad similar, para, que se facilite el proceso en caso de reclamos o sugerencias, que se puedan presentar durante el proceso de adquisición y/o recepción de los productos.

Tabla 3. Edad de los clientes mayoristas

Edad	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 18 años	0	0%
De 18 a 30 años	2	33%
De 31 a 45 años	4	67%
De 45 a 60 años	0	0%
+ 60 años	0	0%

Fuente: elaboración propia

Conforme a la tabla 4, se dice que aproximadamente el 83,34% de los encuestados piensan que la empresa proveedora conoce lo que realmente estos necesitan o lo que les satisface, esto quiere decir que una gran parte de los clientes mayoristas están de acuerdo que la organización hace todo lo posible por mantener a los demandantes complacidos en su totalidad.

Al mismo tiempo, el 50% de los clientes especifican que, la empresa trabaja más en ofrecer un valor agregado o algo adicional, que se diferencie totalmente de la competencia, es decir, estos buscan un bien que les llame la atención y los sorprenda desde que estos lo visualizan hasta que es consumido o utilizado.

De la misma manera, el 66,67% de los encuestados afirman que, la empresa proveedora trabaja en conjunto con sus clientes mayoristas, para conocer cómo los consumidores responden frente a los productos, que se ofertan, de modo que la organización, se preocupa por que los bienes estén al alcance del demandante y que sus precios sean accesibles para cualquier tipo de mercado.

Por otra parte, el 67% de los clientes aseveran, que se ha tenido una buena acogida de los productos por parte de los consumidores y en consideración a la tabla, se

recalca que los propios demandantes son los que promocionan y recomiendan los bienes ofertados.

En consideración a lo reflejado, se dice que, aunque el 50% de los clientes expresan que, si, se realiza un seguimiento constante de la experiencia del consumidor después de adquirir el producto, la otra mitad de los encuestados creen que la empresa solo, se preocupa por vender el producto mas no en que si el producto realmente satisface sus expectativas y cumple con los requerimientos del mismo.

Tabla 4. Resultados del componente de Orientación al Cliente

Preguntas	En absoluto	En raras ocasiones	De vez en cuando	De forma moderada	Muchas veces	Casi siempre	Siempre
1. ¿Cree usted que la empresa tiene actitudes que demuestren compromiso con sus clientes?	0%	0%	0%	16,66%	50%	16,67%	16,67%
2. ¿Cree usted que los productos de la empresa le motivan o demuestran un valor adicional o emocional, diferente a la calidad o el precio, frente a la competencia?	0%	0%	33%	17%	17%	33%	0%
3. ¿Está usted de acuerdo con que la empresa proveedora conoce sus necesidades en cuanto al producto que usted necesita vender?	0%	0%	16,66%	16,67%	50%	0%	16,67%
4. ¿Recomendaría usted adquirir los productos de la empresa?	0%	0%	0%	33%	17%	50%	0%
5. ¿La empresa, se preocupa por medir su nivel de satisfacción?	0%	0%	0%	33%	50%	17%	0%
6. ¿La empresa le da un seguimiento adecuado a su experiencia con los productos y sus necesidades de venta?	0%	17%	33%	0%	50%	0%	0%

Fuente: elaboración propia

En la tabla 5, se observa que los clientes mayoristas están al tanto de todos los beneficios y carencias que poseen los productos de la empresa en comparación a las organizaciones competidoras, estos para hacer los pedidos a la empresa comparan los bienes, precios y ofertas que ofrecen las otras entidades y deciden qué les beneficia más a estos, si comprar los productos de la empresa o adquirirlos de las otras empresas que fabrican bienes similares.

Del mismo modo, el 83,34% los clientes están conscientes que la empresa evalúa las estrategias de mercado que realizan las organizaciones competidoras, puesto cada vez esta trabaja para ser reconocida como una empresa que lucha por su permanencia en el mercado, mejora sus promociones y ofertas. Por consiguiente, se revela que la totalidad de los encuestados tienen conocimiento que los directivos también están al día con las intenciones de la competencia.

Desde otro punto de vista, el 50% de los clientes consideran que las estrategias de mercado de la empresa comparadas con el modelo de ventas de los clientes mayoristas, no son lo suficientemente efectivas para que los compradores puedan mejorar sus estrategias de comercialización enfocadas al consumidor final.

Tabla 5. Resultados de componente Orientación a la Competencia

Preguntas	En absoluto	En raras ocasiones	De vez en cuando	De forma moderada	Muchas veces	Casi siempre	Siempre
1. ¿Conoce usted los pros y contras de nuestros productos en comparativa con la competencia?	0%	0%	0%	0%	50%	33%	17%
2. ¿Está usted de acuerdo que la empresa siempre está pendiente de las acciones de la competencia para mejorar las ofertas?	0%	0%	16,66%	0%	16,67%	50%	16,67%
3. ¿Cree usted que la alta dirección de la empresa proveedora tiene conocimiento de las estrategias de la competencia?	0%	0%	0%	0%	17%	50%	33%
4. ¿Cree usted que las oportunidades de mejora del negocio, que se plantean desde la empresa proveedora son más eficientes para su modelo de negocio en comparación con la competencia?	0%	0%	33%	17%	33%	17%	0%

Fuente: elaboración propia

La tabla 6, refleja que el 66,67% de los clientes no han sido visitados por un funcionario de la empresa para conocer sus comentarios, requerimientos y quejas después de haber adquirido los productos ofertados, en consecuencia, a esto los demandantes ignoran en muchas ocasiones a qué miembro de la organización dirigirse para expresar una inquietud.

En otra instancia, la totalidad de personas encuestadas afirman que el método de trabajo y la administración de los procesos de la organización están alineados a las estrategias de mercado que los demandantes ejecutan para la obtención de consumidores finales.

Así mismo, el 83% de los clientes mayoristas estipulan que en consideración a los años que ha trabajado la empresa con estos, si, se ha evidenciado un trabajo en equipo por parte de los miembros de la organización, es de gran importancia que los miembros de la organización trabajen en conjunto para ofrecer al cliente un servicio y producto eficiente o sin cuellos de botella.

Se percibe que, de acuerdo al 67% de los clientes, la empresa está pendiente que todos los puntos de distribución de los demandantes tengan rendimientos efectivos, pero la organización no ha trabajado en conjunto con sus clientes para que los sectores de comercialización, se vean llamativos o crear un *merchandising* atractivo y significativo para el consumidor.

Tabla 6. Resultados del componente Coordinación Interfuncional

Preguntas	En absoluto	En raras ocasiones	De vez en cuando	De forma moderada	Muchas veces	Casi siempre	Siempre
1. ¿Usted ha sido visitado por un colaborador de la empresa proveedora para conocer sus comentarios, requerimientos y quejas?	0%	50%	16,66%	0%	16,67%	0%	16,67%
2. ¿En el caso de existir algún comentario, requerimiento o queja, conoce usted a que funcionario dirigirse en la empresa proveedora?	0%	16,66%	0%	16,67%	33,33%	16,67%	16,67%
3. ¿Cree usted que las estrategias de la empresa proveedora están alineadas con sus estrategias de negocio?	0%	0%	0%	0%	33,33%	33,33%	33,34%
4. ¿Cree usted que todos los departamentos de la empresa proveedora trabajan en conjunto para otorgarle una experiencia de calidad?	0%	0%	17%	50%	0%	33%	0%
5. ¿Cree usted que la empresa proveedora está preocupada en que sus ventas al consumidor final mejoren en todas sus unidades de negocio?	0%	0%	0%	33%	50%	0%	17%

Fuentes: elaboración propia

El 50% de los clientes mayoristas según la tabla 7, afirman que los directivos de la empresa realizan reuniones con los clientes cada trimestre para discutir de las ganancias obtenidas en cada periodo, así como generar estrategias que impulsen los productos en los mercados para generar más ventas por centro de distribución.

El 83% de los encuestados, de igual forma expresan que la empresa posee un sistema adecuado de cobro y crédito, así mismo, el 66% de los demandantes afirman que todos los bienes que estos obtienen por parte de la fábrica, les generan una utilidad razonable por volumen de ventas.

Tabla 7. Resultados del componente Horizonte a Largo Plazo

Preguntas	En absoluto	En raras ocasiones	De vez en cuando	De forma moderada	Muchas veces	Casi siempre	Siempre
1. ¿Cree usted que una medición trimestral es adecuada para el análisis de resultados en ventas?	0%	0%	0%	50%	17%	33%	0%
2. ¿Cree usted que la empresa proveedora tiene un sistema adecuado de cobro y crédito?	0%	0%	17%	0%	0%	50%	33%
3. ¿Cree usted que nuestros productos le dan una rentabilidad adecuada en función de su proyección de ventas?	0%	0%	16,66%	16,67%	66,67%	0%	0%

Fuente: elaboración propia

De acuerdo a la tabla 8, los clientes especifican que la utilidad de cada punto de venta es cambiante, el desenvolvimiento del mercado en cada comercio es distinto, los demandantes no tienen el mismo volumen de consumidores en cada sector de distribución. Es por esto que la organización, junto a sus clientes comercializan los productos en diversos puntos de venta, tiene en cuenta el nivel de rotación de bienes por sector. De la misma forma, los encuestados afirman que los directivos de la empresa están al tanto del rendimiento que tienen los productos por cliente.

Por otro lado, el 83,33% de los clientes detallan que el porcentaje de rentabilidad que arroja cada producto que ofrece la empresa no es el mismo, el proceso de fabricación para cada bien es diferente y requiere de gastos diversos, por ende, los costos de los mismos van a ser cambiantes. Por consiguiente, a lo anteriormente mencionado, el precio, que se oferta en cada punto de venta va a variar, en cada sector la acogida de los productos es variante y el poder adquisitivo de las personas no es el mismo.

Tabla 8. Resultados del componente Énfasis en los Beneficios

Preguntas	En absoluto	En raras ocasiones	De vez en cuando	De forma moderada	Muchas veces	Casi siempre	Siempre
1. ¿Cree usted que los beneficios por ventas que recibe por parte de la empresa proveedora están bien definidos para cada uno de sus mercados?	0%	0%	0%	0%	33%	50%	17%
2. ¿Está usted de acuerdo que los directivos de la empresa proveedora tienen un vasto conocimiento del rendimiento que producen los productos en su mercado?	0%	0%	0%	0%	0%	50%	50%
3. ¿Cree usted que el porcentaje de rentabilidad es el mismo en todos los productos de la empresa proveedora?	66,67%	16,66%	0%	16,67%	0%	0%	0%

Fuente: elaboración propia

2.3 Análisis de los resultados del instrumento aplicado a los miembros de la organización

En adición a toda la información obtenida por parte de los clientes mayoristas, es de gran relevancia conocer los criterios de los propios miembros de la organización, es por esto que a continuación, se detallan los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas a las personas que contribuyen con la toma de decisiones en la empresa.

Como, se menciona previamente, uno de los componentes del modelo de Narver y Slater es la coordinación interfuncional, para que exista una orientación al mercado efectiva, es decir, que en la empresa todos los miembros de la organización tienen una comunicación eficiente y estar enfocado en un mismo objetivo, como, se evidencia en la tabla 9, apenas un empleado, se dedica a la función propia de marketing. Por lo tanto, es necesario considerar que, entre sus funciones, se incluya la diseminación al resto de áreas, para lo cual también, se analiza la carga de trabajo que tiene actualmente.

Tabla 9. Departamentos en donde laboran los miembros de la organización

Departamento	Frecuencia	Porcentaje
Ventas	2	15,40%
Marketing	1	7,70%
Producción	2	15,38%
Gerencia	2	15,38%
Seguridad y Salud Ocupacional	1	7,69%
Aseguramiento Calidad	2	15,38%
Contabilidad	2	15,38%
Compras	1	7,69%

Fuente: elaboración propia

En la tabla 10, se observa que los resultados presentan equidad de género, pues no existe diferencia significativa entre la cantidad de personas del género femenino y del género masculino. Se concluye que el género, no es una variable que predomine en la presencia de posibles problemas para el componente de coordinación interfuncional.

Tabla 10. Género de los encuestados

Género	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	7	54%
Femenino	6	46%

Fuente: elaboración propia

De acuerdo a la tabla 11, se establece que existe un rango de edad variado en los diversos departamentos de la organización. Al relacionar con la pregunta de la tabla 9, se concluye, que las personas de cada departamento, se encuentran en los diferentes rangos de edad. Es por esto, que, al momento de difundir la información sobre las estrategias de mercado, que se vayan a tomar dentro de la empresa, la comunicación es efectiva, para lograr una retroalimentación que permita cubrir las necesidades de los clientes.

Tabla 11. Edad de los miembros de la organización

Edad	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 18 años		0%
De 18 a 30 años	5	38%
De 31 a 45 años	3	23%
De 45 a 60 años	4	31%
+ 60 años	1	8%

Fuente: elaboración propia

En la tabla 12, se observa, que el 77% de los miembros de la empresa aseveran que el objetivo primordial de la organización es trabajar cada día en elaborar productos que satisfagan los requerimientos del cliente y es por esto que los directivos renuevan constantemente sus conocimientos para hacer todo lo posible por dar un servicio único al demandante.

Además, desde el punto de vista del 46% de los demandantes, se dice que los miembros de la organización realizan un esfuerzo para que la empresa sea competitiva en el mercado y pueda generar vínculos emocionales con los clientes, es decir, que el producto no solo satisfaga una necesidad, sino que el comprador

experimente sensaciones únicas con este. Por otro lado, el 54% de los miembros de la organización no están conformes con la afirmación mencionada con anterioridad.

En relación a lo antes mencionado, se confirma que para que una empresa sea exitosa conoce a profundidad las necesidades de los clientes, aproximadamente el 61% de los encuestados detallan que las personas que trabajan en la organización conocen muy poco sobre el tema, pero estos están en firme búsqueda de técnicas para obtener información relevante de los requerimientos de los demandantes y de este modo poder producir bienes que satisfagan dichos requerimientos. En consideración lo antes mencionado, el 54% de los miembros de la organización confirman que estos mantienen una relación de confianza con los clientes y están al tanto que la organización está en constante búsqueda de estrategias de producción que le permitan generar productos que cada vez más satisfagan las necesidades de los demandantes. Así mismo, se recalca en consecuencia a todo lo expresado con anticipación que el 61% de los encuestados si cree que la empresa hace todas las acciones necesarias para satisfacer las necesidades de los clientes.

Desde otro punto de vista, el 62% de los encuestados expresan que la empresa no posee interés en la experiencia del cliente después que compra el producto, no, se realizan visitas constantes al comprador para conocer si estos tienen algún problema con el producto o si realmente están satisfechos con el mismo.

Tabla 12. Resultados del componente Orientación al Cliente

Preguntas	En absoluto	En raras ocasiones	De vez en cuando	De forma moderada	Muchas veces	Casi siempre	Siempre
1. ¿Cree usted que todas las acciones que realiza la empresa están enfocadas en mantener un compromiso sólido con el cliente?	8%	0%	0%	15%	8%	46%	23%
2. ¿Cree usted que, a diferencia del precio y la calidad de los productos de la empresa, se están generando otro tipo de conexiones con las realidades de los clientes?	8%	8%	0%	38%	38%	8%	0%
3. ¿Cree usted que la empresa está haciendo todas las acciones necesarias para satisfacer las necesidades del cliente?	8%	0%	23%	8%	15%	38%	8%
4. ¿Cree usted que la empresa cuenta con la información necesaria para mantener a los clientes satisfechos?	0%	7,69%	7,69%	23,08%	30,77%	7,69%	23,08%
5. ¿Cree usted que la relación con el cliente es adecuada y se mide correctamente los niveles de satisfacción con los productos de la empresa?	0%	8%	15%	23%	23%	23%	8%
6. ¿Cree usted que la empresa realiza las visitas y el seguimiento adecuado de la experiencia del cliente con los productos y sus necesidades de venta?	0%	8%	54%	0%	15%	8%	15%

Fuente: elaboración propia

Conforme a la tabla 13, únicamente el 23% expresan que la empresa conoce relativamente sus tácticas de mercado y cómo estas son competitivas en el entorno de negocios, para poder lograr esto, el 77% de los miembros de la organización afirman, que la empresa realiza una investigación exhaustiva de las intenciones de la competencia hacia el mercado, de modo que esta, se precipita y es capaz de responder a las acciones de la empresa competidora.

De igual manera, según el 84% de los encuestados, estos son conscientes que los directivos generan excelentes estrategias de negocios que permiten a la empresa ser competitiva en el mercado, pero eso quiere decir que estos trabajan en hacer que la marca, se posicione en la mente de los consumidores para generar mejores rendimientos y ganancias. Además, el 61% los miembros de la organización afirman que la empresa genera tácticas de mercado que en comparación con las organizaciones competidoras, estas son más eficientes para el cliente.

Tabla 13. Resultados del componente Orientación a la Competencia

Preguntas	En absoluto	En raras ocasiones	De vez en cuando	De forma moderada	Muchas veces	Casi siempre	Siempre
1. ¿Conoce usted los pros y contras de nuestras estrategias en comparativa con la competencia?	0%	15,38%	15,39%	46,15%	15,39%	7,69%	0%
2. ¿Está usted de acuerdo que la empresa siempre está pendiente de las acciones de la competencia para mejorar las ofertas?	0%	0%	23%	0%	31%	23%	23%
3. ¿Cree usted que la alta dirección de la empresa mantiene una correcta comunicación con el cliente sobre las oportunidades de mejora del negocio en comparación con la competencia?	0%	0%	8%	8%	38%	38%	8%
4. ¿Cree usted que las oportunidades de mejora del negocio, que se plantean desde la empresa son más eficientes para el cliente, en comparación con la competencia?	0%	0%	8%	31%	46%	15%	0%

Fuente: elaboración propia

En la tabla 14, se detalla según el 76% de las personas que laboran en la organización, no, se realiza un servicio post venta, es decir, la empresa no envía a un funcionario a que este visite al cliente, para conocer en, que se mejora en cuanto al producto para poder satisfacer esa necesidad o deseo.

De igual manera, el 54% de los encuestados, respondieron que, si existe una comunicación interdepartamental, cualquier cambio o decisión, que se vaya a realizar en la organización para mejorar los procesos de producción y ofrecer un producto de calidad, es compartido entre todos los miembros de la empresa, pero, se evidencia que un 46% de las personas no están de acuerdo con lo anteriormente mencionado.

En relación a lo anterior, se menciona que, si todos los trabajadores trabajan en conjunto, habrá un mayor rendimiento productivo e incremento de ganancias, del mismo modo mientras más mentes generen ideas, se crean nuevos productos que tengan un valor agregado frente a la competencia. Esto, se comprueba, la empresa aplica esta cultura organizacional en las instalaciones, el 54% de los miembros de la empresa afirmaron este hecho.

Para que exista un entendimiento entre partes y se pueda generar una relación comercial efectiva, tanto la empresa como los clientes están sintonizados, tienen las mismas estrategias de mercado, es por esto que, de acuerdo al 61% de las personas encuestadas, la organización comparte la misma ideología de negocios que la de sus clientes.

El 92% de los encuestados especifican que, si las personas que laboran en la empresa trabajan en conjunto, se podrá ofrecer al cliente un producto y servicio único, que se diferencie de las estrategias de los competidores.

Asimismo, el 69% de los encuestados expresan que la empresa, se preocupa que sus clientes también puedan generar buenos rendimientos, si los demandantes de los productos no venden a los consumidores finales, estos le dejan de comprar a la organización, es por esto que la empresa trabaja en conjunto con sus clientes para crear estrategias de comercialización que puedan llegar a los clientes.

Tabla 14. Resultados del componente Coordinación Interfuncional

Preguntas	En absoluto	En raras ocasiones	De vez en cuando	De forma moderada	Muchas veces	Casi siempre	Siempre
1. ¿Cree usted que la empresa hace las visitas necesarias por parte de los funcionarios de la empresa para conocer los comentarios, requerimientos y quejas del cliente?	23%	23%	15%	15%	8%	8%	8%
2. ¿Existe una transferencia de conocimiento entre los colaboradores de la empresa sobre el proceso para resolver comentarios, requerimientos o quejas?	0%	8%	15%	23%	38%	8%	8%
3. ¿Cree usted que las estrategias de la empresa están alineadas con las estrategias de negocio del cliente?	0%	8%	8%	23%	46%	15%	0%
4. ¿Cree usted que el trabajo consiente y en equipo de la empresa genera un valor especial para el cliente?	0%	0%	7,69%	0%	7,69%	53,85%	30,77%
5. ¿Cree usted que la empresa está preocupada en todo el proceso de venta hacia los consumidores finales de los clientes?	0%	0%	0%	31%	23%	31%	15%

Fuente: elaboración propia

De acuerdo a la tabla 15, el 84% de los encuestados, mencionan que, los directivos de la organización realizan reuniones trimestrales con sus clientes mayoristas, de modo que estos puedan generar lazos de amistad y no solo una relación comercial, puesto que el demandante será fiel a la marca, la empresa demuestra que también, se preocupa por que ambas partes generen beneficios.

Por otra parte, el 54% de las personas detallan que la empresa ofrece un plazo de pago a sus clientes conveniente, ambas partes, se benefician, puesto que los demandantes pagan los productos que estos adquieren en un tiempo accesible y en gratitud a aquello estos generan más pedidos a la empresa.

Los clientes distribuyen los productos que adquieren de la empresa en los diversos puntos de venta, se toma en cuenta que el nivel de clientes es diferente en cada sector y por ende el 69% de los encuestados confirman que el rendimiento de ventas no va a ser el mismo.

Tabla 15. Resultados del componente Horizonte a Largo Plazo

Preguntas	En absoluto	En raras ocasiones	De vez en cuando	De forma moderada	Muchas veces	Casi siempre	Siempre
1. ¿Cree usted que una medición trimestral es adecuada para el análisis de resultados en ventas?	0%	0%	8%	8%	15%	23%	46%
2. ¿Cree usted que la empresa tiene un sistema adecuado de cobro y crédito?	0%	0%	15%	31%	8%	31%	15%
3. ¿Cree usted que los beneficios por ventas que reciben los clientes por parte de la empresa están bien definidos para cada uno de sus mercados?	0%	0%	0%	31%	23%	31%	15%

Fuente: elaboración propia

Al analizar la tabla 16, se observa que el 92% de los encuestados afirman que los directivos de la empresa conocen el beneficio monetario que generan sus productos al momento de distribuirlos en diferentes clases de mercados, para poder vender los bienes estos saben los costos y gastos de producción, así como la utilidad que estos han calculado ganar.

Del mismo modo, el 61% de los miembros de la organización testifican que los clientes están conformes con el porcentaje de ganancias que generan las ventas por sector de distribución, la empresa vende los productos a los clientes a escalas de precios al por mayor, lo que les permite a los demandantes distribuir los bienes en precios convenientes para la vista del consumidor.

Por otro lado, el 69% de los encuestados, expresan que estos conocen las ventas y desventajas que poseen los productos frente a las empresas competidoras, muchos clientes han preferido a la organización gracias a la calidad y servicio que esta les ofrece.

Tabla 16. Resultados del componente Énfasis en los Beneficios

Preguntas	En absoluto	En raras ocasiones	De vez en cuando	De forma moderada	Muchas veces	Casi siempre	Siempre
1. ¿Está usted de acuerdo en que los directivos de la empresa tienen un vasto conocimiento del rendimiento que producen los productos en cada mercado?	0%	0%	0%	8%	46%	23%	23%
2. ¿Cree usted que el porcentaje de rentabilidad de los productos es atractivo para los clientes en cada uno de sus mercados?	0%	8%	0%	31%	15%	31%	15%
3. ¿Conoce usted los pros y contras de nuestros productos en comparativa con la competencia?	7,69%	7,69%	7,70%	7,69%	38,46%	23,08%	7,69%

Fuente: elaboración propia

CAPÍTULO III. ELEMENTOS DE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO PARA LA EMPRESA PRODUCTORA Y DISTRIBUIDORA DE CEREALES

Una vez realizado el diagnóstico de las condiciones del mercado para la empresa en base al modelo de Narver y Slater, se detectan ciertas debilidades que restringen una completa Orientación al Mercado, que se encuentran especificadas en la ilustración 2, donde los elementos en color azul representan aspectos, que se cumplen y los de color rojo, constituyen las debilidades detectadas. Para dar cumplimiento al tercer objetivo de este estudio, a continuación, se detallan los componentes que contribuyen al incremento en las ventas, así como aquellos que restringen el nivel de orientación al mercado que tiene la empresa y por lo tanto dan origen al problema.

3.1 Elementos de la OM que constituyen fortalezas

Orientación al cliente

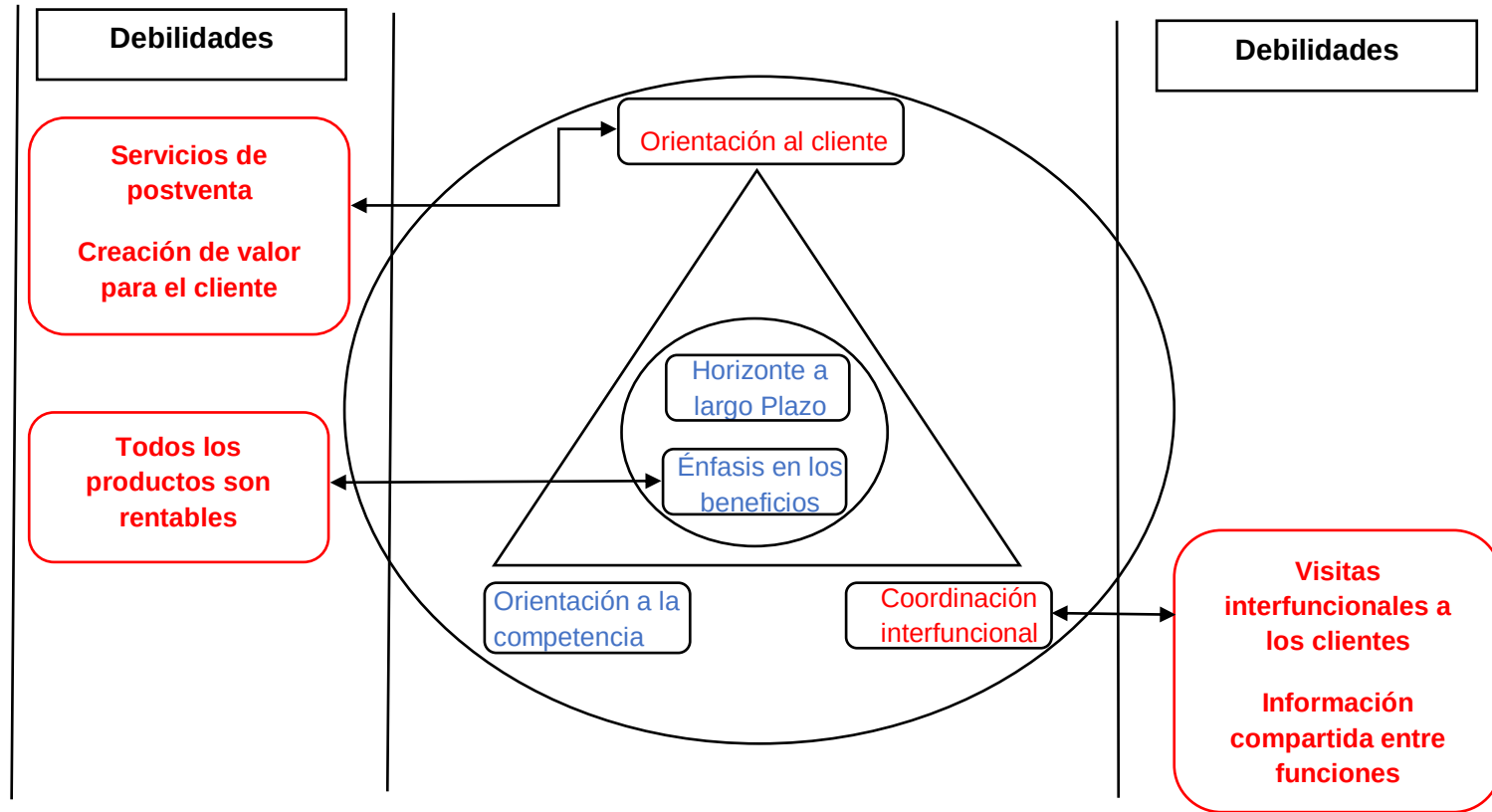
Este componente, se subdivide en 6 factores, el cual hace referencia a que las organizaciones para que sean eficientes tienen conocimiento de las necesidades actuales de los clientes, aquellos que realizan compras a la empresa de forma periódica y a los potenciales, la meta que persigue la empresa es incrementar el valor de sus productos o servicios, se enfoca en lo que requiere el cliente (García & Sotelo, 2015).

En base a lo mencionado anteriormente, el primer factor positivo a analizar en este componente, es el compromiso con el cliente, en donde, se detecta que la empresa si realiza acciones comprometidas en satisfacer las necesidades del cliente:

Con referencia a lo anterior, se menciona que las acciones para satisfacer las necesidades de los clientes, por parte de la empresa son: calidad, el producto cuenta con normas de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) que garantizan la inocuidad de los alimentos, factor clave para el acceso al mercado y la productividad, así mismo proporciona en la alimentación proteínas, vitaminas y minerales.

Por parte de los miembros de la organización, estos, mencionan que, los productos elaborados, cumplen estrictamente las normas de calidad.

Ilustración 2. Debilidades de la empresa productora y distribuidora de cereales



Fuente: Modificado a partir de Narver y Slater (1990)

En consideración a los resultados obtenidos por parte de los miembros de la organización, la segunda fortaleza que posee la empresa es que esta comprende las necesidades del cliente, es decir, conoce lo que el demandante requiere y está cada vez más en búsqueda de nuevas ideas innovadoras para ofrecer el producto idóneo para el comprador. La empresa introduce nuevos productos como el morocho precocido y la harina de maíz para humitas, también ha innovado en sus procesos de producción para disminuir las horas hombre, con la importación de maquinaria con tecnología de punta, que, además, de disminuir el tiempo de producción garantiza un producto libre de impurezas.

En relación a los clientes la aceptación del producto, se observa en la continuidad de los pedidos y en la aceptación de la marca en el mercado.

Así mismo, otro factor que los encuestados afirmaron, es que la empresa considera los objetivos de satisfacción del cliente, los compradores, mencionan que, además de volver a consumir, recomendarían los productos de la empresa, garantiza fidelidad a la organización, puesto, que se cumple con las expectativas del demandante.

Por otro lado, los miembros de la organización mediante las redes sociales han obtenido la información necesaria, para cubrir los requerimientos y expectativas demandados por los clientes.

De la misma forma, el último factor positivo expresado en este componente es la medición de la satisfacción del cliente, la empresa si evalúa la tendencia de los demandantes en relación a los productos que estos desean, le interesa la opinión de los clientes para llegar a conclusiones, que presenten soluciones de mejora continua. La alta dirección, se involucra directamente con los clientes, se realizan reuniones periódicas en donde el cliente percibe que es importante para la empresa y su opinión es útil para la toma de decisiones.

Los miembros de la organización especialmente los directivos, han generado una relación de confianza con el cliente, la misma que es medida en base al número de pedidos realizados en la empresa.

Orientación a la competencia

El siguiente componente posee 4 factores, la orientación a la competencia tiene relación a que la empresa conoce sus fortalezas, debilidades y tácticas de mercado, así como las de las organizaciones competidoras, de este modo elaborar tácticas que sean superiores a la competencia y ganar mercado (Bermúdez & Rebaza, 2017).

El primer factor positivo que detallan los clientes en consideración a este componente, es que los vendedores si comparten información de la competencia, este componente hace referencia a que los demandantes prefieren adquirir productos de la empresa frente a los de la competencia.

De acuerdo a la encuesta realizada a los miembros de la organización, se evidencia que los vendedores si comparten información con los directivos de la empresa, a través de esta, se fija precios de venta al público y estrategias para reducir los costos y poder competir en el mercado.

El siguiente factor a tomar en consideración es la respuesta rápida a las acciones de la competencia, de acuerdo a los resultados obtenidos por los clientes y miembros de la empresa, se plantea estrategias inmediatas como promociones, disminución de precios y ofertas para poder ser competitivos.

Así mismo, los clientes y los miembros de la organización expresan que el siguiente factor que maneja efectivamente la empresa, es la alta dirección quien analiza las estrategias de la competencia mediante la observación directa e investigación de mercado toma decisiones que le permita incrementar estrategias para mejorar la rotación de los productos, conseguir un incremento en los ingresos y por ende mejorar la rentabilidad.

Las oportunidades de mercado como ventajas competitivas, es otro factor que la empresa maneja con eficiencia, este elemento, se refiere a que la organización genera estrategias de mercado que son iguales o superan a las de las empresas competidoras y del mismo modo estas oportunidades de mejora ayudan a que los clientes puedan de la misma forma generar transacciones comerciales y por ende incrementar sus utilidades.

En relación a lo mencionado, los clientes y miembros de la organización, afirman que, las oportunidades de mejora de la empresa son las siguientes: concursos para los clientes en las redes sociales para premiar la fidelidad, promociones en los productos, degustaciones gratis de productos elaborados y participaciones en ferias de alimentos.

Coordinación Interfuncional

La coordinación interfuncional, se divide en cinco factores, este componente, se define como aquel que manifiesta el nivel en el que los miembros de la organización trabajan en equipo y comparten información entre estos, para crear un valor único para el cliente (Benites, 2014).

El primer factor positivo que posee la empresa, es la integración funcional en la estrategia, que se refiere a que la organización posee las mismas estrategias de penetración de mercado en comparación a las del cliente, puesto que para que las partes puedan congeniar y continuar con la relación comercial, están enfocadas en un mismo objetivo.

Cabe agregar, que, tanto para los clientes como para los miembros de la empresa, las estrategias están enfocadas a ofertar precios competitivos y productos de calidad hacia los consumidores, lo que le garantiza a la organización competir y subsistir en el mercado y sobre todo generar rentabilidad, por ejemplo, se menciona que una de las estrategias importantes es, que se concede como promoción un producto gratis y los clientes ofrecen al consumidor la misma oferta.

Así mismo, de acuerdo a los encuestados todas las funciones contribuyen al valor del cliente, los resultados expresan que los miembros de la organización trabajan en conjunto para poder generar productos que sean de agrado para los demandantes.

Después de lo anterior expuesto, los clientes y los miembros de la organización afirman que los departamentos en la empresa como son financiero, calidad, ventas, producción, gerencia, talento humano y marketing, buscan un interés común el cuál es incrementar la rentabilidad de la empresa, conseguir que la organización que en la actualidad es mediana, se convierta en una gran empresa, cabe mencionar que,

los conocimientos individuales tienen un mayor impacto en el instante, que se suman a otros, además, que se consigue el desarrollo de mejores habilidades en sus funciones.

Finalmente, el último factor positivo es la compartición de recursos con otras unidades de negocio, este aspecto determina si la empresa está preocupada en todos los procesos del negocio, desde que la materia prima ingresa a la organización y hasta que el cliente mayorista entrega el producto al consumidor final.

En consecuencia, a lo mencionado anteriormente, tanto los clientes como los empleados de la organización están preocupados, que se cumplan procesos de producción eficaces y eficientes, los mismos que garanticen la comercialización de los clientes a los consumidores finales, recursos que son manejados y se evita pérdidas y desperdicios.

Horizonte a Largo Plazo

El primer componente de decisión, es el Horizonte a Largo Plazo, este, se desglosa en 3 factores. El siguiente elemento detalla el tiempo que transcurre entre la toma de decisiones idónea y eficiente de las empresas y su puesta en marcha, así como la generación de resultados tanto cuantitativos como cualitativos (García & Sotelo, 2015).

El primer punto positivo de este componente, es que los encuestados están informados que el objetivo principal de la empresa es obtener beneficios, de acuerdo a los resultados es de gran relevancia que las empresas realicen reuniones con sus clientes trimestralmente para conocer el nivel de rendimiento económico de cada parte.

En este propósito cabe mencionar que, tanto para los clientes como para los miembros de la organización la empresa cuenta con información contable mensual, tiene reuniones trimestrales que permiten utilizar indicadores para verificar lo real con lo presupuestado, y poder determinar si, se cumplen las metas y objetivos señalados.

De la misma forma, se evidencia que, de acuerdo a los encuestados, la empresa posee un sistema de cobro y crédito efectivo, el segundo componente es

requerimientos de pagos rápidos. En efecto, la empresa cuenta con una persona encargada de gestionar las cobranzas en los plazos establecidos, permite contar con liquidez en la empresa y sobre todo recordarles a los clientes cumplir con los periodos de cobro establecidos en las políticas de crédito y cobranza. Los mismos que con su puntualidad incrementarán los montos de créditos concedidos.

El otro factor a tomar en cuenta, es el margen positivo en el largo plazo, se evidencia que los beneficios por ventas que reciben los clientes por parte de la empresa están bien definidos para cada uno de sus mercados.

En consideración a los clientes, el porcentaje de descuento en relación a las ventas es beneficioso a largo plazo porque, se calcula de acuerdo a los montos facturados, mientras mayor volumen adquirido, se consigue un mejor descuento, permite ofrecer a los consumidores excelentes precios y siempre conserva la calidad.

Por parte de los colaboradores, se presentan análisis de costos en donde, se demuestra la rentabilidad por producto, permite utilizar estrategias que le faciliten a la empresa conservar o incrementar esos resultados a largo plazo.

Énfasis en los beneficios

El último componente posee 3 factores y se define como aquel cuyo objetivo es obtener ganancias relevantes, obtenidos gracias a las estrategias aplicadas por la empresa (García & Sotelo, 2015).

A continuación, se detallan los factores positivos y negativos que posee la empresa en consideración a cada componente.

Conforme a los resultados obtenidos, los encuestados afirman que la empresa conoce el rendimiento que generan los productos en cada mercado, es decir, están informados de la utilidad que logran los productos de acuerdo a cada punto de distribución.

Significa entonces, que tanto los clientes como los miembros de la organización conocen las ganancias de cada producto porque cuentan una información detallada de los costos de producción y los porcentajes permitidos para calcular la rentabilidad en cada producto.

Finalmente, el último factor a considerar es si todos los productos son rentables, en el caso de los miembros de la organización, estos respondieron de forma afirmativa, se les preguntó si los beneficios por ventas que reciben los clientes por parte de la empresa están bien definidos para cada uno de sus mercados, es decir, si todos los productos, que se venden a los demandantes generan utilidad para estos.

3.2 Debilidades de la empresa

Orientación al cliente

Los encuestados especifican que la organización considera los siguientes factores que no, se han realizado con efectividad:

La creación de valor para el cliente es la primera debilidad, que se analiza en consideración a este componente, para que una empresa sea exitosa en estos tiempos, su marca y productos generan en los clientes sentimientos que no solo vean a los bienes que estos compren con una necesidad a satisfacer, sino, que se familiaricen con este y generen una empatía con el mismo.

En base a lo mencionado anteriormente, los clientes expresan que no se cumple con parámetros de desarrollo sustentable como es el cuidado al medio ambiente y el desarrollo social, la organización al ser una persona natural obligada a llevar contabilidad no pública a través de los organismos de control sus estados financieros, lo cual ocasiona que los clientes desconozcan los rubros invertidos en responsabilidad social. La empresa cuenta con permisos medioambientales y auditorías ambientales externas, que garantizan el cuidado al medio ambiente, mensualmente, se entrega productos al acilo de ancianos.

En relación a los miembros de la organización, no existe la socialización con los clientes, del trabajo realizado por parte de la empresa para cumplir con los objetivos de desarrollo sostenible.

El segundo factor a tomar en consideración, es el servicio postventa, la mayoría de los clientes encuestados expresan que la organización no, se preocupa, si los demandantes están satisfechos con el producto después del proceso de compra,

no, se realizan visitas, llamadas telefónicas o buzón de sugerencias frecuentes por parte de los encargados de ventas para conocer si el demandante está conforme con el servicio y el producto o si, se modificaría algo.

En referencia a los miembros de la organización, los encargados de las ventas no realizan servicio post venta por falta de iniciativa y capacitación.

Coordinación Interfuncional

Se detecta que en este componente la empresa ha tenido una falencia a considerar, la relacionada con las visitas interfuncionales a los clientes, como, se mencionó en la orientación al cliente, la empresa no, se preocupa porque cualquier miembro de la organización, se dirija donde el cliente para conocer su experiencia con los productos obtenidos, en este caso este factor indica que no es necesario que el que visite al cliente sea vendedor.

Como ya, se ha aclarado, tanto los clientes como los miembros de la organización afirman que no existe un colaborador, que se encargue de visitar a los clientes para conocer sus recomendaciones de mejora.

De acuerdo a los datos obtenidos, se evidencia, que la empresa no comparte su información entre los diversos departamentos, en relación a las repuestas de los clientes, no, se les ha socializado a que empleado dirigirse en caso de un requerimiento o queja, cabe mencionar que, para algún problema en relación a la calidad o peso de un producto el departamento de calidad es el indicado, si, se presenta un problema de facturación, se acude al departamento de contabilidad.

Énfasis en los beneficios

Se tuvo una respuesta negativa por parte de los clientes, la pregunta, que se les formuló fue si el porcentaje de rentabilidad es el mismo en todos los productos que oferta la empresa. El nivel de ventas y la rentabilidad por cada producto nunca van a ser los mismos, los bienes tienen diferente acogida, depende el sector en que estos, se encuentren, puesto que el poder adquisitivo de las personas es diferente.

A continuación, de acuerdo a las debilidades expresadas con anticipación, se sugieren algunas alternativas para minimizar el impacto de estas falencias que posee la empresa.

Tabla 17. Resumen de las debilidades de la empresa y sus posibles acciones de cambio

Elementos de la OM	Debilidades	Acciones						
		Estructurar un plan de visitas a los clientes mayoristas.	Implementar un estudio de satisfacción al cliente, ya sea este anual, mensual, semestral, etc.	Desarrollar el proceso para ofrecer el servicio post venta.	Elaborar una política de seguimiento a los clientes.	Implementar un plan de Marketing.	Impulsar un programa de responsabilidad social empresarial.	Reestructurar el sistema de costos actual para obtener rentabilidad en todos los productos.
Orientación al cliente	Servicios de postventa	X	X	X	X			
	Creación de valor para el cliente					X	X	
Coordinación interfuncional	Visitas interfuncionales a los clientes	X	X	X	X			
	Información compartida entre funciones	X	X	X	X			
Énfasis en los beneficios	Todos los productos son rentables							X

Fuente: elaboración propia

CONCLUSIONES

Con la fundamentación teórica y científica elaborada de los diferentes autores de la variable de estudio orientación al mercado en base al modelo de Narver y Slater, se pudo desagregar y comprender los componentes del modelo y los factores de cada uno de los mismos. Los principales componentes, que se analizan en dicho modelo son la orientación al cliente, orientación a la competencia, coordinación interfuncional, horizonte a largo plazo y énfasis en los beneficios. En cuanto a la escala sugerida por dichos autores, se establece que no es aplicable para cualquier empresa, debido a la heterogeneidad propia de cada organización.

En consideración a lo antes mencionado, se expresa que la metodología de investigación es descriptiva y se utiliza el análisis cuantitativo, del mismo modo, se aplicó una encuesta tanto a clientes mayoristas como a miembros de la organización. En el caso de los demandantes, se efectuó un cuestionario puesto que el modelo de Narver y Slater tiene una perspectiva orientada directamente al cliente, por otro lado, se evalúa a los miembros de la organización porque estos son los principales agentes que mejoran sus procesos para poder generar estrategias de satisfacción e identificar los elementos del modelo que la empresa no aplica efectivamente.

En consideración a los datos obtenidos, las conclusiones que a continuación, se presentan, se aplican al segmento estudiado, esto es a los clientes mayoristas y miembros de la organización; mas no, se generalizan sus resultados a todos los clientes de la empresa, se evidencian cinco debilidades que posee la empresa de acuerdo a los componentes del modelo de Narver y Slater. Las primeras dos falencias, se encuentran en el componente de orientación al cliente, estas son la creación de valor para el cliente que representa el 50% de los demandantes mayoristas encuestados que no están conformes, del mismo modo el 54% de los miembros de la organización no comparten con este factor, de la misma manera el otro elemento que no desempeña efectivamente la organización son los servicios de postventa, 50% de los clientes expresaron que no han sido visitados por vendedores de la empresa para conocer su satisfacción después de haber adquirido los productos, de igual manera el 62% de los miembros de la organización

no están de acuerdo con esta variable. Los siguientes factores a tomar en consideración son las visitas interfuncionales a los clientes, el 66,67% de los clientes no comparten información con algún funcionario de la organización después de la compra, así mismo 76% de los miembros de la organización confirman que no, se efectúa este servicio, por otro lado el otro elemento que no considera la organización que pertenece también al componente coordinación interfuncional, es la información compartida entre funciones, puesto que el 33,33% de los clientes no están de acuerdo con esta situación, así como el 46% de los miembros de la organización.

La última debilidad que posee la empresa, es que no todos los bienes son rentables, el 100% de los clientes expresaron esta irregularidad, de igual forma el 30,77% de los miembros de la organización comparten con esta aseveración, puesto que este elemento, se deriva del componente de énfasis en los beneficios.

RECOMENDACIONES

La Orientación al Mercado, es una variable que será estudiada y analizada con más frecuencia en el Ecuador, se encontraron solo dos artículos en la literatura revisada y por lo tanto los resultados no, se generalizan; es decir este es un campo de estudio profundo que no ha recibido la importancia que merece, su investigación teórica y aplicación práctica resultaría de gran impacto en la creación de valor en las empresas ecuatorianas.

En estudios posteriores, se recomienda profundizar en la validación del instrumento utilizado en esta investigación; debido a que fue basado en el modelo de orientación al mercado propuesto por Narver y Slater y publicado en 1990, por la modernización y evolución de las empresas actuales, es importante verificar que los componentes del modelo, se acoplen a las necesidades y expectativas de la organización a ser estudiada.

La empresa productora y distribuidora de cereales, toma en consideración las cinco debilidades identificadas en el análisis realizado, entre ellas están los servicios postventa, la creación de valor para el cliente, visitas interfuncionales a los clientes, información compartida entre funciones y además que no todos los bienes son rentables; para implementar políticas e invertir en proyectos que ayuden a superar dichas falencias y de esta manera cimentar a la organización en el mercado y en la mente del consumidor.

BIBLIOGRAFÍA

- Acevedo, C., Páramo, D., & Rodríguez, G. (2017). Orientación al mercado de exportación de las PYME exportadoras del Departamento del Atlántico. *Urosario*, 127-156.
- Acevedo, C., Rodríguez, G., & Paramo, D. (2018). Orientación al mercado de exportación de las PYME exportadoras del Departamento del Atlántico. *Urosario*, 127 - 156.
- Altarifi, S., Aqel, I., & Al Tarawneh, K. (2016). The Impact of Market Orientation on Customer Satisfaction of Private Schools in Jordan. *International Journal of Business and Management*, 117-125.
- Álvarez, G. (2015). *Diseño de Estudios Epidemiológicos. El Estudio Transversal: Tomando una Fotografía de la Salud y la Enfermedad*. México: Universidad de Sonora.
- American Marketing Association . (2019). *Sobre AMA*. Obtenido de <https://www.ama.org/about-ama/>
- Aznar, J., Gallego, L., Medianero, V., Soto, E., & Vegas, L. (2015). *Investigación y recogida de información de mercados*. Madrid: EDITORIAL CEP S.L.
- Baños, L., & Álvarez, E. (2016). Promoción y comercialización de productos y servicios turísticos locales. *Aula Mentor*, 1-21.
- Baños, M., & Álvarez, E. (2016). Promoción y comercialización de productos y servicios turísticos locales. *Aula Mentor*, 9.
- Benites, J. (2014). *EL MARKETING Y LA COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES TURÍSTICAS DEL DISTRITO DE TRUJILLO, PERÚ*. Trujillo.
- Bermúdez, M., & Rebaza, G. (2017). *USO DE FACEBOOK COMO HERRAMIENTA DE MARKETING Y SU RELACIÓN CON LAS VARIABLES ORIENTACIÓN AL MERCADO, ORIENTACIÓN EMPRENDEDORA Y DESEMPEÑO EMPRESARIAL EN RESTAURANTES DE LA CIUDAD DE AREQUIPA 2016-2017*. Arequipa: Universidad Católica San Pablo.
- Betancur, L. (2015). *Examinar la orientación al mercado en las empresas del software en Medellín y los efectos en los resultados empresariales. Caso Intersoftware*. Medellín.
- Blesa, A., & Ripollés, M. (2005). Relación entre la orientación al mercado y la orientación emprendedora: Su influencia en el rendimiento de la empresa. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 165-180.

- Cadena, P., Rendón, R., Aguilar, J., Salinas, E., De La Cruz, F., & Sangerman, D. (2017). Métodos cuantitativos, métodos cualitativos o su combinación en la investigación: un acercamiento en las ciencias sociales. *Revista Mexicana de Ciencias Agrícolas*, 1603-1617.
- Casas, J., Repullo, J., & Donado, J. (2003). La encuesta como técnica de investigación. Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos (I). *Aten Primaria*, 527-538.
- Castellanos Ordonez, G., & Solano Arboleda. (2017). Metaanálisis de la relación entre la orientación al mercado y los resultados de la empresa. *Estudios Gerenciales*, 87-94.
- Catellanos, G., & Solano, D. (2017). Metaanálisis de la relación entre la orientación al mercado y los resultados de la empresa. *Estudios Gerenciales*, 87-94.
- Cordova, T. (2016). *Caracterización de marketing y rentabilidad en las MYPE de servicios de rubro restaurantes del distrito de castilla*. Piura: Universidad Católica Los Ángeles Chimbote.
- Gallo, J. (2017). La orientación al mercado, el dinamismo del entorno y la tipología estratégica de la pequeña y mediana industria: un análisis mediante modelo de ecuaciones estructurales. *INNOVA Research Journal*, 64-85.
- García, M., & Sotelo, G. (2015). *La Orientación al Mercado y el Emprendimiento en el Marco de los Modelos de Excelencia. Análisis del Impacto en el Rendimiento Empresarial Sector Automatismos Comunidad Valenciana*. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia.
- Gómez, C., & Cucanchon, A. (2016). Innovación en la Orientación al Mercado a Través de las TIC en las Empresas Hoteleras Afiliadas a Cotelco, de la Ruta Amanecer Llanero del Departamento del Meta. *Villavicencio, Universidad de los Llanos*, 1-39.
- Hernández, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGRAW-HILL.
- Hernández, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGRAW-HILL.
- Hernández, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGrawHill.
- Herrera, J. (2017). La investigación cualitativa. 1-29.
- Hoyos, R. (2008). Marketing: más de 100 años de historia. Génesis y evolución de un concepto. . *Promis Creative*, 1-12.
- Hult, T., & Ketchen, D. (2017). Disruptive marketing strategy. *Springer*, 20-25.

- José Luis, A. (2015). Análisis al Método de la Investigación . *International Journal of Good Conscience* , 205-214.
- Llonch , A. (1996). La Orientación al mercado y otras orientaciones de las empresa. *Alta Dirección*, 76-82.
- López, L. (2006). *Orientación al Mercado y Estrategia Empresarial en la Industria de Productos Alimenticios y Bebidas*. Obtenido de Universidad de Granada : <https://hera.ugr.es/tesisugr/16494775.pdf>
- Marcé, J. (2016). *La orientación al mercado y los resultados de la organización: Influencia de los departamentos de marketing y ventas*. Barcelona: Universitat Abat Oliba CEU.
- Martínez, M., Pinzón, S., & Guzmán, V. (2018). La Relación entre Orientación al Mercado, Estrategias y Rendimiento: Una Perspectiva de las Pymes de Aguascalientes. *Red Internacional de Investigadores en Competitividad*, 33-49.
- Martínez, M., Pinzón, S., & Guzmán, V. (2018). La Relación entre Orientación al Mercado, Estrategias y Rendimiento: Una Perspectiva de las Pymes de Aguascalientes. *Red Internacional de Investigadores en Competitividad*, 33-49.
- Matsuno, K., & Mentzer, J. (2014). Market Orientation: Reconciliation of Two Conceptualizations. *Springer*, 49-50.
- Mojica, E., & Martínez , M. (2017). Orientación al mercado, innovación y capacidades competitivas. *Iberoamericana de Contaduría, Economía y Administración*, 1-39.
- Molina, D., & Salazar, K. (2017). *Propuesta de Estrategias de Posicionamiento a la empresa DYMARK, para ofrecer servicios de Marketing Digital como canal de promoción y ventas para las MIPYMES de la ciudad de León*. Nicaragua: Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua UNAN-León.
- Musa, D., Zaki, M., & Ni, A. (2018). Market Orientation Practices among Micro-Sized Enterprises: A Descriptive Evidence using MKTOR Scale. *International Journal of Business and Management*, 1-8.
- Narver, J., & Slater, S. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 20-35.
- Njegić, K., Djokić, I., & Milanović, V. (2019). Testing MKTOR Scale Properties in Serbian Exporters' Context. *Journal of Sustainable Business and Management Solutions in Emerging Economies*, 1-10.

- Ospina, R., & Riveros, J. (2015). Orientación al mercado e innovación en las empresas del sector servicios en la ciudad de Villavicencio. *Sotavento*, 34-46.
- Ospina, R., & Riveros, J. (2015). Orientación al mercado e innovación en las empresas del sector servicios en la ciudad de Villavicencio. *Sotavento*, 34-46.
- Penagos, F., Garavito, D., & Pérez, Y. (2017). *Orientación al mercado que utilizan las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud (IPS) en Florencia, Caquetá, Colombia*. Florencia: ESUMER.
- Rivera, M. (2015). *La evolución de las estrategias de marketing en el entorno digital: implicaciones jurídicas*. Getafe: Universidad Carlos III de Madrid.
- Rodríguez Santoyo, A. (2013). *Fundamentos de Mercadotécnica*. Guanajuato: eumed.
- Sixto, J. (2019). Marketing hasta la última definición de la AMA (American Marketing Association). *Revista de la Asociación Española de Investigación de la Comunicación*, 124-132.
- Solano, L. (2016). *El impacto de la orientación al mercado y la adopción de tecnología de información en el marketing y la innovación en las pymes del estado de Aguascalientes*. Aguascalientes.
- Villao, G. (2016). La orientación al mercado como una variable mediadora entre el emprendimiento y el rendimiento de las Pymes. *Universidad de Guayaquil*, 1-72.

ANEXOS

CEREALES LA PRADERA 2017

RUC: 1706791611001

Estado de Resultados

Desde: 01/01/2017

Hasta: 31/12/2017

Fecha del Reporte: 27/11/2019 01:25:27 PM

DETALLE DEL REPORTE

INGRESOS : 4. • GASTOS : 5. •

Código de Cuenta	Nombre de Cuenta		
4.	INGRESOS		
4.0.			
4.0.000.	VENTAS		
4.0.000.001	Devolución en Ventas	33,748.52	
4.0.000.002	Descuentos en Ventas	26,544.88	
4.0.000.003	Ventas	-2,278,628.35	
4.0.000.004	Otros Ingresos	-476.69	
4.0.000.005	Descuento en ventas por cobra	3.48	
4.0.000.	TOTAL VENTAS	-2,218,808.16	
4.0.	TOTAL	-2,218,808.16	
4.	TOTAL INGRESOS	-2,218,808.16	
			-2,218,808.16
			-2,218,808.16
5.	COSTOS		
5.0.			
5.0.000.	COSTO DE VENTAS		
5.0.000.001	Costo de Ventas	1,561,584.57	
5.0.000.005	Descuento en Compras	-630.18	
5.0.000.089	Diferencia de Inventario	-4,178.05	
5.0.000.090	COSTO EMPAQUES (SEMP)	57,500.67	
5.0.000.	TOTAL COSTO DE VENTAS	1,614,277.01	
5.0.	TOTAL	1,614,277.01	
5.	TOTAL COSTOS	1,614,277.01	
			1,614,277.01
			1,614,277.01
7.	GASTOS		
7.0.000.	GASTOS DE PRODUCCION		
7.0.000.002	Mano de Obra	76,388.97	
7.0.000.003	Beneficios Sociales	28,946.97	
7.0.000.005	Energía Consumida	20,210.99	
7.0.000.006	Depreciaciones	25,836.44	
7.0.000.007	Combustibles y Lubricantes	8,507.19	
7.0.000.008	Refrigerio y otros	7,625.31	

CEREALES LA PRADERA 2017

RUC: 1706791611001

Estado de Resultados

Desde: 01/01/2017

Hasta: 31/12/2017

Fecha del Reporte: 27/11/2019 01:25:27 PM

DETALLE DEL REPORTE

INGRESOS : 4. • GASTOS : 5. •

Código de Cuenta	Nombre de Cuenta	
7.0.000.010	Mantenimiento Maquinaria	24,156.41
7.0.000.011	Gasto Uniformes	5,604.30
7.0.000.015	Mantenimiento Edificios	19,840.11
7.0.000.018	Gastos de Importación	396.89
7.0.000.019	Gasto Seguros La Unión	17,761.43
7.0.000.020	Suministros y Materiales Ind.	66,443.54
7.0.000.021	Guardia y Seguridad	67.00
7.0.000.022	Suministros de Limpieza	1,453.23
7.0.000.023	Repuestos y Accesorios	3,524.61
7.0.000.024	Patentes y marcas	1,800.00
7.0.000.025	Gastos Escoger granos	1,781.24
7.0.000.026	Mano de Obra Indirecta	57,700.94
7.0.000.027	Benef. Sociales M.O.I	20,500.32
7.0.000.029	Gastos Fumigación	2,396.91
7.0.000.032	Provisión Jubilación Patronal	3,317.01
7.0.000.033	Gasto Alimentación	19,829.70
7.0.000.035	Servicios Ambientales	1,088.55
7.0.000.036	Contribuciones Bomberos	93.78
7.0.000.037	Capitación BPM	1,368.00
7.0.000.039	Reglamentos Internos y de Seg	5,108.67
7.0.000.040	Gastos médicos	6,713.71
7.0.000.	TOTAL GASTOS DE PRODUCCION	428,462.22
7.0.001.	Acumulacion de costos de Prod	
7.0.001.001	Acumulacion MOD	-110,960.32
7.0.001.002	Acumulacion CIF	-317,511.90
7.0.001.	TOTAL Acumulacion de costos de Prod	-428,462.22
7.2.		
7.2.000.	GASTOS DE VENTAS	
7.2.000.001	Sueldos	21,117.93
7.2.000.002	Beneficios Sociales	7,585.08
7.2.000.004	Fletes, Estibajes, Peajes	13,018.49
7.2.000.005	Publicidad	38,603.73
7.2.000.006	Movilizaciones	330.45
7.2.000.008	Registros Sanitarios y Renova	9,096.25
7.2.000.011	Incobrables	4,888.02
7.2.000.012	Ecop-Código de barras	351.12

CEREALES LA PRADERA 2017

RUC: 1706791611001

Estado de Resultados

Desde: 01/01/2017

Hasta: 31/12/2017

Fecha del Reporte: 27/11/2019 01:25:28 PM

DETALLE DEL REPORTE

INGRESOS : 4 • GASTOS : 5 •

Código de Cuenta	Nombre de Cuenta	
7.2.000.014	Etiquetas y Otros	6,565.23
7.2.000.015	Servicios por Cobranzas y otr	34,519.54
7.2.000.016	Mantenimiento Vehículos	14,983.38
7.2.000.017	Combustible y Lubricantes-ven	7,489.21
7.2.000.018	Depreciaciones	5,300.04
7.2.000.019	Gastos Seguros La Unión	6,987.69
7.2.000.020	Permisos de circulación	56.00
7.2.000.025	Gasto matrículas	466.65
7.2.000.027	Gasto Envijos	395.75
7.2.000.032	Gastos médicos	891.52
7.2.000.035	Repuestos Vehículos	3,669.95
7.2.000.038	Rastreo Satelital	1,276.80
7.2.000.	TOTAL GASTOS DE VENTAS	177,592.83
7.2.	TOTAL	177,592.83
7.4.		
7.4.000.	GASTOS ADMINISTRATIVOS	
7.4.000.001	Sueldos	37,972.38
7.4.000.002	Beneficios Sociales	12,816.20
7.4.000.003	Vícticos y Movilización	14,402.34
7.4.000.005	Mantenimiento Vehículos	2,466.04
7.4.000.006	Útiles de Oficina	5,939.11
7.4.000.008	Varios Administrativos	49,955.78
7.4.000.009	Gastos de Capacitación	1,596.69
7.4.000.015	Servicios Públicos Teléfonos	3,007.79
7.4.000.016	Combustibles y Lubricantes-ad	2,731.57
7.4.000.017	Impuestos Municipales	657.31
7.4.000.018	Depreciaciones	12,835.80
7.4.000.021	Gasto Multa IESS y SRI	876.31
7.4.000.022	Asesoramiento	4,656.42
7.4.000.023	Suministros y Útiles de Limpi	2,131.80
7.4.000.026	Cuota C para Industriales-P.I	1,200.00
7.4.000.027	Gastos Seguros La Unión	1,506.76
7.4.000.029	Gastos Judiciales y Notariale	1,178.58
7.4.000.032	Servicios Básicos (agua)	439.75
7.4.000.033	Gasto Matrícula Vehículos adm	1,548.85
7.4.000.034	Provisión Jubilación Patrona	1,733.58

CEREALES LA PRADERA 2017

RUC: 1706791611001

Estado de Resultados

Desde: 01/01/2017

Hasta: 31/12/2017

Fecha del Reporte: 27/11/2019 01:25:28 PM

DETALLE DEL REPORTE

INGRESOS : 4. • GASTOS : 5. •

Código de Cuenta	Nombre de Cuenta	
7.4.000.035	Servicios telefónicos	4,000.16
7.4.000.037	Soporte Técnico del Sistema	4,802.07
7.4.000.038	Honorarios Profesionales	672.00
7.4.000.	TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS	169,127.29
7.4.	TOTAL	169,127.29
7.6.		
7.6.000.	GASTOS FINANCIEROS	
7.6.000.001	Gasto Inter,s	22,872.34
7.6.000.002	Impuestos Bancarios	46.30
7.6.000.003	Comisiones Bancarias	273.55
7.6.000.004	Inter,s por Mora	2.00
7.6.000.005	Gastos Servicios Bancarios	1,919.97
7.6.000.	TOTAL GASTOS FINANCIEROS	25,114.16
7.6.	TOTAL	25,114.16
7.9.	Otros gastos	
7.9.000.	Otros gastos no deducibles	
7.9.000.001	Gastos no deducibles	48,163.85
7.9.000.	TOTAL Otros gastos no deducibles	48,163.85
7.9.	TOTAL Otros gastos	48,163.85
7.	TOTAL GASTOS	419,998.13
		419,998.13

Resultado del Período :

-184,533.02

CEREALES LA PRADERA 2018

RUC:1706791611001

Estado de Resultados

Desde:01/01/2018

Hasta:31/12/2018

Fecha del reporte: 27/11/2019 01:30:14 PM

DETALLE DEL REPORTE

INGRESOS : 4. • GASTOS : 5. •

Código de Cuenta	Nombre de Cuenta	
4	INGRESOS	
4.0.		
4 0 000	VENTAS	
4 0 000 001	Devolución en Ventas	64,445.81
4 0 000 002	Descuentos en Ventas	45,379.85
4 0 000 003	Ventas	-2,142,186.93
4.0.000.004	Otros Ingresos	-189.13
4 0 000 005	Descuento en ventas por cobra	3.46
4.0.000.	TOTAL VENTAS	-2,032,546.94
4.0.	TOTAL	-2,032,546.94
4.	TOTAL INGRESOS	-2,032,546.94
		-2,032,546.94
5.	COSTOS	
5.0.		
5.0.000.	COSTO DE VENTAS	
5.0.000.001	Costo de Ventas	1,603,970.85
5.0.000.005	Descuento en Compras	-20.00
5.0.000.090	COSTO EMPAQUES (SEMP)	70,814.27
5.0.000.	TOTAL COSTO DE VENTAS	1,674,765.12
5.0.	TOTAL	1,674,765.12
5.	TOTAL COSTOS	1,674,765.12
		1,674,765.12
7.	GASTOS	
7.0.000.	GASTOS DE PRODUCCION	
7.0.000.002	Mano de Oera	77,125.12
7.0.000.003	Beneficios Sociales	29,260.58
7.0.000.005	Energía Consumida	23,688.61
7.0.000.006	Depreciaciones	47,090.56
7.0.000.007	Combustibles y Lubricantes	10,934.21
7.0.000.008	Refrigerio y otros	8,339.64
7.0.000.010	Mantenimiento Maquinaria	5,958.77

CEREALES LA PRADERA 2018

RUC: 1706791611001

Estado de Resultados

Desde: 01/01/2018

Hasta: 31/12/2018

Fecha del Reporte: 27/11/2019 01:30:14 PM

DETALLE DEL REPORTE

INGRESOS : 4. - GASTOS : 5. -

Código de Cuenta	Nombre de Cuenta	
7.0.000.011	Gasto Uniformes	3,673.26
7.0.000.015	Mantenimiento Edificios	40,512.16
7.0.000.018	Gastos de Importación	30,208.40
7.0.000.019	Gasto Seguros La Unión	11,734.93
7.0.000.020	Suministros y Materiales Ind.	89,850.17
7.0.000.022	Suministros de Limpieza	1,571.24
7.0.000.023	Repuestos y Accesorios	5,428.03
7.0.000.024	Patentes y marcas	2,519.20
7.0.000.025	Gastos Escoger granos	5,122.57
7.0.000.026	Mano de Obra Indirecta	60,585.41
7.0.000.027	Benef.Sociales M.O.I	22,702.69
7.0.000.029	Gastos Fumigación	2,464.80
7.0.000.030	Gasto Monitoreo	1,461.60
7.0.000.033	Gasto Alimentación	19,031.23
7.0.000.034	Estudios de infraestructura	862.40
7.0.000.035	Servicios Ambientales	472.17
7.0.000.036	Contribuciones Bomberos	118.78
7.0.000.037	Capacitación BPM	840.00
7.0.000.039	Reglamentos Internos y de Seg	274.68
7.0.000.040	Gastos médicos	6,441.26
7.0.000.	TOTAL GASTOS DE PRODUCCION	508,272.47
7.0.001.	Acumulacion de costos de Prod	
7.0.001.001	Acumulacion MOD	-104,674.95
7.0.001.002	Acumulacion CIF	-403,597.52
7.0.001.	TOTAL Acumulacion de costos de Prod	-508,272.47
7.2.		
7.2.000.	GASTOS DE VENTAS	
7.2.000.001	Sueldos	48,778.44
7.2.000.002	Beneficios Sociales	17,226.54
7.2.000.004	Fletes,Estibajes, Peajes	27,644.26
7.2.000.005	Publicidad	32,764.13
7.2.000.006	Movilizaciones	330.06
7.2.000.007	Viáticos	12.97
7.2.000.008	Registros Sanitarios y Renova	2,074.16
7.2.000.009	Varios de Venta	85.00
7.2.000.011	Incobrables	1,304.44

CEREALES LA PRADERA 2018

RUC: 1706791611001

Estado de Resultados

Desde: 01/01/2018

Hasta: 31/12/2018

Fecha del Reporte: 27/11/2019 01:30:14 PM

DETALLE DEL REPORTE

INGRESOS : 4. • GASTOS : 5. •

Código de Cuenta	Nombre de Cuenta	
7.2.000.014	Etiquetas y Otros	3,935.76
7.2.000.015	Servicios por Cobranzas y otr	40,647.68
7.2.000.016	Mantenimiento Vehículos	22,359.47
7.2.000.017	Combustible y Lubricantes-ven	7,649.10
7.2.000.018	Depreciaciones	5,300.04
7.2.000.019	Gastos Seguros La Unión	6,486.77
7.2.000.020	Permisos de circulación	36.00
7.2.000.025	Gasto matriculas	483.67
7.2.000.027	Gasto Envijos	565.07
7.2.000.032	Gastos médicos	270.00
7.2.000.033	Gastos seguros SOAT	60.00
7.2.000.035	Repuestos Vehículos	3,138.20
7.2.000.	TOTAL GASTOS DE VENTAS	221,151.76
7.2.	TOTAL	221,151.76
7.4.		
7.4.000.	GASTOS ADMINISTRATIVOS	
7.4.000.001	Sueldos	46,078.33
7.4.000.002	Beneficios Sociales	15,466.26
7.4.000.003	Vícticos y Movilización	8,469.30
7.4.000.005	Mantenimiento Vehículos	3,224.11
7.4.000.006	Útiles de Oficina	3,384.07
7.4.000.007	Mantenimiento Edificios	2,094.40
7.4.000.008	Varios Administrativos	7,500.00
7.4.000.009	Gastos de Capacitación	4,988.82
7.4.000.015	Servicios Públicos Teléfonos	2,644.72
7.4.000.016	Combustibles y Lubricantes-ad	3,415.25
7.4.000.017	Impuestos Municipales	315.65
7.4.000.018	Depreciaciones	13,452.14
7.4.000.020	Mantenimiento Eq.de Oficina	5,090.97
7.4.000.021	Gasto Multa IESS y SRI	32,335.53
7.4.000.022	Asesoramiento	6,076.00
7.4.000.023	Suministros y Útiles de Limpi	22.06
7.4.000.024	Publicaciones	59.99
7.4.000.026	Cuota C mara Industriales-P.I	1,560.00
7.4.000.027	Gastos Seguros La Unión	981.60
7.4.000.029	Gastos Judiciales y Notariale	515.85

CEREALES LA PRADERA 2018

RUC: 1706791611001

Estado de Resultados

Desde: 01/01/2018

Hasta: 31/12/2018

Fecha del Reporte: 27/11/2019 01:30:15 PM

DETALLE DEL REPORTE

INGRESOS : 4. • GASTOS : 5. •

Código de Cuenta	Nombre de Cuenta		
7.4.000.032	Servicios Básicos (agua)	375.25	
7.4.000.033	Gasto Matrícula Vehículos adm	846.84	
7.4.000.035	Servicios telefónicos	3,704.78	
7.4.000.037	Soporte Técnico del Sistema	4,683.58	
7.4.000.038	Honorarios Profesionales	50.00	
7.4.000.041	Arrendamientos	6,972.00	
7.4.000.	TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS	174,307.50	
7.4.	TOTAL		174,307.50
7.6.			
7.6.000.	GASTOS FINANCIEROS		
7.6.000.001	Gasto Inter.s	25,060.16	
7.6.000.003	Comisiones Bancarias	3,808.83	
7.6.000.005	Gastos Servicios Bancarios	6,100.18	
7.6.000.	TOTAL GASTOS FINANCIEROS	34,969.17	
7.6.	TOTAL		34,969.17
7.9.	Otros gastos		
7.9.000.	Otros gastos no deducibles		
7.9.000.001	Gastos no deducibles	20,351.78	
7.9.000.	TOTAL Otros gastos no deducibles	20,351.78	
7.9.	TOTAL Otros gastos		20,351.78
7.	TOTAL GASTOS		450,780.21
			450,780.21

Resultado del Período :

92,998.39



VENTAS AÑO 2017 LA PRADERA		
N.	CLIENTES	VENTAS USD
1	NUTRISIM S.A.	\$ 852.881,88
2	CORPORACION FAVORITA C.A.	\$ 628.919,46
3	GERARDO ORTIZ E HIJOS CIA.LTDA.	\$ 128.733,37
4	TIENDAS INDUSTRIALES ASOCIADAS (TIA) S.A.	\$ 128.600,75
5	NUTRIVITAL S.A.	\$ 125.546,88
6	CORPORACION EL ROSADO S.A.	\$ 109.543,62
7	MEGA SANTAMARIA S.A.	\$ 37.830,90
8	ETICA EMPRESA TURISTICA INTERNACIONAL C.A.	\$ 15.973,15
9	GUSTAVO MOSQUERA CORONEL	\$ 15.753,60
10	CONSUMIDOR FINAL	\$ 13.171,91
11	JESUS DELFIN TUVUN LLANOS	\$ 12.269,95
12	MARCIA PAULINA MADRIL KAROLIS	\$ 8.330,00
13	BAZIH ALI SHAWARMA LA TURKITA	\$ 8.313,70
14	SUPERMERCADOS LA ESTACION	\$ 7.658,13
15	INDUSTRIA ALIMENTICIA PRODUCTOS MOOCA S.A.	\$ 7.392,00
16	JAMES BROWN PHARMA CA	\$ 7.280,00
17	CONDIMARKET CIA.LTDA.	\$ 7.125,24
18	MIRIAN CECILIA TOAPANTA ACUÑA	\$ 6.817,00
19	TRADEXMEGA S.A.	\$ 5.936,00
20	MARCO PÒLO CHASILQUIN MORALES	\$ 5.162,50
21	FHALCONFOOD GLOBASUPLIES CIA.LTDA.	\$ 4.953,41
22	INT FOOD SERVICES CORP.	\$ 4.320,00
23	SILVIA ROMERO	\$ 4.046,00
24	FIDEICOMISO LANDUNI	\$ 3.927,93
25	MARLENE MOLINA CAMINO	\$ 3.825,00
26	JOSE RIGOBERTO CALLE AGUILAR	\$ 3.230,00
27	SERVIDIVERSA S.A.	\$ 3.000,00
28	MICHELLE YAPUR	\$ 2.851,75
29	MARKETFIRST FOOD SERVICE S.A.	\$ 2.721,10
30	BHUNDEO S.A.	\$ 2.205,00
31	IRALDA INES DIAZ	\$ 2.134,00

32	BERTHA MARLENE TOALISA SARABIA	\$ 1.932,00
33	TECNICA Y COMERCIO DE LA PESCA C.A.	\$ 1.852,70
34	ZIAD ASHHAD	\$ 1.800,00
35	TROVICA S.A.	\$ 1.647,00
36	FERNANDO MANZANO	\$ 1.646,65
37	CARLOS TOSCANO	\$ 1.503,97
38	CENTER PLAZA SUPERMERCADOS S.A.	\$ 1.469,70
39	MARIANA SEGOVIA	\$ 1.394,00
40	WILMA DE LA VEGA	\$ 1.361,51
41	DELINATURA CIA.LTDA.	\$ 1.360,00
42	SEGUNDO RUBEN CHICAIZA	\$ 1.359,52
43	H DE J E HIJOS CIA.LTDA. - RIOBAMBA	\$ 1.253,70
44	MARCELO EDISON PULLOPAXI CAIZA	\$ 1.173,00
45	CATERPREMIER S.A.	\$ 1.085,14
46	FIDEICOMISO HOTEL CIUDAD DEL RIO	\$ 1.073,79
47	CHIEFTAIN S.A.	\$ 988,00
48	JAQUELINE ALTAMIRANO	\$ 981,60
49	WORKFORCE S.A.	\$ 959,78
50	GERMAN MARTINEZ OROSCO	\$ 924,00
51	CAROLINA CANDO PEREZ	\$ 887,20
52	LUIS ENRIQUE BERNAL INTRIAGO	\$ 870,00
53	FANNY ESTHELA FRIAS GUEVARA	\$ 859,76
54	DLIP S.A.	\$ 859,20
55	FENICIA FOODS FENIFOODS S.A.	\$ 823,00
56	LUIS LARCOS	\$ 765,00
57	ROMAN OCTAVIO TOAPANTA	\$ 680,00
58	ANDES KINKUNA S.A.	\$ 647,40
59	JORGE GONZALO PEREZ HIDALGO	\$ 630,00
60	INEXA C.A.	\$ 615,66
61	ONE MART S.A.	\$ 615,46
62	BAALBEK CIA. LTDA.	\$ 600,00
63	BRIAN ALEXANDER SIGCHA JACOME	\$ 595,00
64	GABRIELA CHAVEZ	\$ 592,00
65	JOSE LUIS PANCHI ALAJO	\$ 561,00
66	ZITRONIG CIA.LTDA.	\$ 554,25
67	NORMA PAREDES GALLARDO	\$ 550,11
68	JORGE VALERIO JURADO AVILA	\$ 519,66
69	CATHARINA JANSSEN	\$ 455,00

70	MUY LUCERO SEGUNDO SALVADOR	\$	454,73
71	MARCELA ANDREA RODRIGUEZ MEDINA	\$	450,00
72	MEGA PRODUCTS LLC	\$	450,00
73	BLANCA EULALIA MUILEMA VALLADARES	\$	437,50
74	VICTOR GUILLERMO MUÑOZ MALDONADO	\$	429,15
75	OFIR BELAISHE	\$	400,00
76	LA REBAJA	\$	364,51
77	SUPERMERCADO MASKLER	\$	353,15
78	MONICA ACOSTA	\$	350,80
79	WALTER SANTAMARIA	\$	340,80
80	VICTORIA ADELAIDA LOPEZ PANDO	\$	325,00
81	MARTIN CHICAIZA	\$	318,27
82	CONSERVAS ISABEL ECUATORIANA S.A.	\$	304,00
83	STOTEL S.A.	\$	266,00
84	PROINSULAR CIA.LTDA.	\$	260,00
85	COPROMAQPHARMA S.A.	\$	244,61
86	CELSO MONTESDEOCA	\$	221,00
87	ECUAWINKEL	\$	220,54
88	PANADERIA ERICK	\$	193,00
89	CECILIA TAPIA	\$	184,36
90	FABIAN FERNANDO LUCERO JADAN	\$	183,57
91	MARIA ISABEL VALLEJO	\$	182,00
92	MELIPATISSERIE S.A.	\$	177,45
93	AGROQUIMICO	\$	170,00
94	GEORGIO PERONI	\$	170,00
95	SANDRA DEL ROCIO MALDONADO SANCHEZ	\$	170,00
96	PAUL ANIBAL DELGADO CARPIO	\$	152,00
97	SUPER CARNES	\$	141,50
98	DR.EDWIN ROLDAN LEON	\$	132,00
99	NEYPLEX CIA.LTDA. - QUITO	\$	129,20
100	PRODUCTOS LACTEOS PENINSULAR S.A.	\$	117,00
101	MIGUEL ABEDRABBO KATTAN	\$	115,00
102	SOCIEDAD DE ESTUDIANTES DE LA BIBLIA TESTIGOS DE JEHOVA	\$	114,40
103	NELSON VEGA GUERRA	\$	100,56
104	MUNA ODE	\$	100,00
105	SHAHAR MATZA	\$	100,00
106	SILVIA XIMENA CARRIÓN QUEZADA	\$	75,50

107	MARIA LUISA GUANO YANEZ	\$	74,25
108	GLADYS GARCIA	\$	74,00
109	ANTONIO BALAREZO-SALCEDO	\$	71,46
110	MARIA LUCILA GAVILEMA CHASILUISA	\$	70,00
111	MAYRA TATIANA SALAZAR BARRIONUEVO	\$	70,00
112	JUAN PABLO GARZON CHAVEZ	\$	68,00
113	CORPORACION ADVENTISTA	\$	61,00
114	GRANDINOS S.A.	\$	59,00
115	ELSA VICTORIA DIAZ OCAÑA	\$	53,85
116	MARINA AUSAY	\$	52,30
117	MOVA	\$	50,11
118	NELLY MARGARITA GUANO YANEZ	\$	49,50
119	ROSA VILLAGOMEZ	\$	49,44
120	BRIAN ALFREDO LOMBEIDA DAVALOS	\$	46,88
121	CHOCHOS SUPLAY	\$	46,80
122	MULTISA CAD	\$	43,44
123	COPROBICH	\$	40,00
124	ANALIA HELENA MURI HIDALGO	\$	39,00
125	NORMA POLO BERMEO	\$	39,00
126	KAREN OLMEDO	\$	35,52
127	CARMEN AMELIA SANDOVAL TAMBA	\$	34,00
128	GLORIA LEMA	\$	34,00
129	SEGUNDO PULLOPAXI LLAMBA	\$	34,00
130	MONICA FALCONI	\$	28,00
131	MEGA SANTAMARIA S.A. CARAPUNGO	\$	27,96
132	CRISTOPHER GONZALEZ	\$	21,24
133	FABIAN FERNANDO VIZCAINO MARIN	\$	17,00
134	INES VACA	\$	17,00
135	SALGUERO CALDERON FRANCISCO TIMOLEON	\$	17,00
136	DOLORES MARITA CORONEL CABRERA	\$	12,00
137	MARIA HERRERA	\$	8,62
138	VICTOR HUGO ALMACHE	\$	2,60
139	CYNDI VALDIVIESO	\$	2,45
140	ESTEFANNY HUANG	\$	1,35
141	CAVES EMA	\$	-
142	INGE CONTRERAS	\$	-0,00
143	PABLO MAURICIO RODRIGUEZ VALLEJO	\$	-0,00
144	CORPORACION ANMAROD C .L	\$	-0,23

145	FRANCISCA JARAMILLO	\$ -339,96
	Total general	\$ 2.218.808,16



VENTAS AÑO 2018 LA PRADERA		
N.	CLIENTES	VENTAS USD
1	CORPORACION FAVORITA C.A.	\$ 886.093,73
2	NUTRISIM S.A.	\$ 346.578,09
3	NUTRIVITAL S.A.	\$ 169.942,70
4	GERARDO ORTIZ E HIJOS CIA.LTDA.	\$ 120.821,69
5	CORPORACION EL ROSADO S.A.	\$ 111.968,45
6	TIENDAS INDUSTRIALES ASOCIADAS (TIA) S.A.	\$ 101.665,39
7	MEGA SANTAMARIA S.A.	\$ 36.015,39
8	DISTRIBUIDORA TORRES LARREA DISTOLA	\$ 30.344,38
9	GUSTAVO MOSQUERA CORONEL	\$ 28.126,66
10	ETICA EMPRESA TURISTICA INTERNACIONAL C.A.	\$ 19.884,68
11	CONSUMIDOR FINAL	\$ 13.600,42
12	JESUS DELFIN TUVUN LLANOS	\$ 12.218,29
13	MIRIAN CECILIA TOAPANTA ACUÑA	\$ 9.860,00
14	MARCIA PAULINA MADRIL KAROLIS	\$ 9.450,00
15	JAMES BROWN PHARMA CA	\$ 8.944,00
16	MARLENE MOLINA CAMINO	\$ 6.170,00
17	SUPERMERCADOS LA ESTACION	\$ 6.135,85
18	MARCO PÒLO CHASILQUIN MORALES	\$ 5.573,75
19	INDUSTRIA ALIMENTICIA PRODUCTOS MOOCA S.A.	\$ 5.376,00
20	PATRICIO CHILUISA	\$ 5.180,00
21	LUCIA JIMENEZ	\$ 5.150,00
22	CONDIMARKET CIA.LTDA.	\$ 4.772,65
23	TECNICA Y COMERCIO DE LA PESCA C.A.	\$ 4.608,39
24	COPROBICH	\$ 3.940,00
25	DULCENAC S.A.	\$ 3.891,60
26	MARKETFIRST FOOD SERVICE S.A.	\$ 3.680,76
27	FHALCONFOOD GLOBASUPLIES CIA.LTDA.	\$ 3.401,90
28	MAGDALENA MARTINEZ	\$ 3.259,80
29	LUIS LARCOS	\$ 3.100,00
30	MICHELLE YAPUR	\$ 2.939,75

31	PRODUCTOS LACTEOS PENINSULAR S.A.	\$ 2.657,52
32	FIDEICOMISO LANDUNI	\$ 2.653,06
33	MARIANA SEGOVIA	\$ 2.601,00
34	SEAFMAN SOCIEDAD ECUATORIANA DE ALIMENTOS Y FRIGORIFICOS MANTA CA	\$ 2.335,00
35	SANTIAGO GUANOTASIG	\$ 2.300,00
36	BERTHA MARLENE TOALISA SARABIA	\$ 2.236,00
37	LUIS CHICAIZA	\$ 2.170,00
38	EDISON ALTAMIRANO	\$ 1.568,00
39	ROMAN OCTAVIO TOAPANTA	\$ 1.445,00
40	FANNY ESTHELA FRIAS GUEVARA	\$ 1.401,33
41	DELINATURA CIA.LTDA.	\$ 1.390,00
42	CARLOS TOSCANO	\$ 1.324,25
43	DLIP S.A.	\$ 1.304,20
44	ANDES KINKUNA S.A.	\$ 1.262,40
45	GRUPO TRUJILLO S.C.C.	\$ 1.254,79
46	FENICIA FOODS FENIFOODS S.A.	\$ 1.151,00
47	LUIS ENRIQUE BERNAL INTRIAGO	\$ 1.087,50
48	CELSO MONTESDEOCA	\$ 1.071,00
49	FIDEICOMISO HOTEL CIUDAD DEL RIO	\$ 1.035,00
50	FERNANDO MANZANO	\$ 1.029,30
51	PANIFICADORA AMBATO	\$ 1.012,50
52	MARIBEL ACERO	\$ 1.000,00
53	JORGE VALERIO JURADO AVILA	\$ 994,50
54	TROVICA S.A.	\$ 973,50
55	CHIEFTAIN S.A.	\$ 945,00
56	ANALEY S.A.	\$ 926,19
57	GABRIELA CHAVEZ	\$ 910,00
58	LUZ MARIA LOAIZA ZARANGO	\$ 849,85
59	H DE J E HIJOS CIA.LTDA. - RIOBAMBA	\$ 774,79
60	SEGUNDO RUBEN CHICAIZA	\$ 769,23
61	TANNIA ELIZABETH MUNGABUSI	\$ 702,64
62	ANGEL ULVIO TUBON PUNGUIL	\$ 688,09
63	CAROLINA CANDO PEREZ	\$ 667,36
64	VICTORIA ADELAIDA LOPEZ PANDO	\$ 645,00
65	CENTER PLAZA SUPERMERCADOS S.A.	\$ 629,91
66	MUY LUCERO SEGUNDO SALVADOR	\$ 604,32
67	DAVID ANDRES MONTENEGRO DOMINGUEZ	\$ 603,75

68	BAALBEK CIA. LTDA.	\$ 600,00
69	WALTER SANTAMARIA	\$ 570,00
70	MARTIN CHICAIZA	\$ 535,66
71	PROINSULAR CIA.LTDA.	\$ 534,00
72	MARCELO EDISON PULLOPAXI CAIZA	\$ 510,00
73	CONSERVAS ISABEL ECUATORIANA S.A.	\$ 490,50
74	INEXA C.A.	\$ 481,55
75	ZITRONIG CIA.LTDA.	\$ 441,25
76	JORGE GONZALO PEREZ HIDALGO	\$ 420,00
77	NORMA PAREDES GALLARDO	\$ 375,25
78	CATHARINA JANSSEN	\$ 364,00
79	MARIA ISABEL VALLEJO	\$ 364,00
80	GRANDINOS S.A.	\$ 339,40
81	SUPERMERCADOS ELECTRONICOS EL ECUADOR SUPERELEC S.A.	\$ 336,64
82	MARKET & DELIVERY SUPEREASY S.A. AGIL&ECONOMICO S.A.	\$ 302,10
83	DIANA BEATRIZ VALLE SOLÓRZANO	\$ 280,00
84	INNOVA B&P CIA. LTDA.	\$ 279,77
85	JOSE LUIS PANCHI ALAJO	\$ 272,00
86	PROVEEDORA DE BUQUES Y CAMARONERAS PROBUCAM S.A.	\$ 267,80
87	ONE MART S.A.	\$ 258,47
88	GERMAN MARTINEZ OROSCO	\$ 257,05
89	MANUEL ESPINOSA	\$ 255,00
90	AGRICOLA TIOBAMBA	\$ 250,00
91	GENIA DOLORES VALVERDE QUISPE	\$ 230,00
92	CARLOS MONTALUISA	\$ 204,00
93	JORGE YARAD	\$ 191,54
94	ZONA DULCE PANES POSTRES Y EVENTOS	\$ 180,90
95	ANABEL RONQUILLO	\$ 170,00
96	OMAR SARZOSA	\$ 157,50
97	MULTISA CAD	\$ 150,84
98	NEETU SETH	\$ 150,00
99	SEGUNDO AURELIO GUTIERREZ DE LA CRIUZ	\$ 140,00
100	TRIGOS Y CEREALES DEL ECUADOR TRIGOCER S.A.	\$ 140,00
101	DAVID CAHUANA YACHIREMA	\$ 121,00
102	FAUSTO RODRIGO YANEZ ORTIZ	\$ 119,00
103	ARACELY YOLANDA ALBAN AYALA	\$ 111,09
104	NEYPLEX CIA.LTDA. - QUITO	\$ 108,80
105	ECUAWINKEL	\$ 108,68

106	BLANCA EULALIA MUILEMA VALLADARES	\$ 105,00
107	KAREN OLMEDO	\$ 97,68
108	EDISSE PORRAS RUBIO	\$ 94,50
109	NAGELI FIGUEROA	\$ 88,00
110	LUIS ALFREDO LEÓN	\$ 78,00
111	ANTONIO BALAREZO-SALCEDO	\$ 75,50
112	MARIA LUISA GUANO YANEZ	\$ 74,25
113	MAYRA TATIANA SALAZAR BARRIONUEVO	\$ 70,00
114	PES NUÑEZ SANTANA PESNUSAN CIA LTDA	\$ 70,00
115	HILDA ZAMBRANO	\$ 68,00
116	ROBERTO JARAMILLO	\$ 64,70
117	ROSA SUSANA GALARZA IBARRA	\$ 63,00
118	HEALTHYFOOD S.A.	\$ 62,02
119	ANGEL ENRIQUE GUEVARA LISINTUÑA	\$ 57,00
120	ANGEL JAPON GUALAN	\$ 56,00
121	AMPARO MARIN	\$ 54,00
122	MARIA LUISA CEVALLOS TOUMA	\$ 50,00
123	ANALIA HELENA MURI HIDALGO	\$ 49,68
124	SILVIO ESTUARDO SERPA VILLA	\$ 45,05
125	EDUARDO MEYTHALER	\$ 40,00
126	PAUL ANIBAL DELGADO CARPIO	\$ 38,00
127	FABIAN FERNANDO VIZCAINO MARIN	\$ 34,00
128	JUAN PABLO GARZON CHAVEZ	\$ 34,00
129	CARRILLO MOLINA GALO	\$ 30,75
130	CECILIA TAPIA	\$ 30,75
131	PROCESADORA NACIONAL DE ALIMENTOS C.A. PRONACA	\$ 30,38
132	MARINA AUSAY	\$ 29,75
133	VINICIO ROMERO	\$ 22,20
134	JORGE DE LA CRUZ	\$ 21,25
135	TEOFILO MERO BASURTO	\$ 19,84
136	NORMA MERCEDES PULLOPAXI ATABALLO	\$ 19,47
137	GONZALO GUAMAN	\$ 17,00
138	JOSEFA PULLOPAXI BRONCANO	\$ 17,00
139	SEGUNDO CHANGALOMBO	\$ 17,00
140	GLADYS GARCIA	\$ 15,60
141	DOLORES MARITA CABRERA RUIZ	\$ 15,00
142	FRANCISCO CHUQUI VACA	\$ 10,00
143	JOSE MULLO	\$ 9,06

144	MARGARITA PAEZ PAREDES	\$ 8,42
145	QUINTANILLA MARIN CRISTIAN	\$ 7,60
146	EVELYN CEPEDA	\$ 7,55
147	ALEJANDRA TOVAR	\$ 6,00
148	DIANA VARGAS	\$ 5,22
149	GUIDO TOBAR	\$ 3,64
150	NESTLE ECUADOR S.A.	\$ -
	Total General	\$ 2.032.546,94

Resumen de la facturación anual de los clientes mayoristas encuestados

Clientes Mayoristas	Ventas anuales en dólares	
	2017	2018
CORPORACION FAVORITA C.A.	\$ 628.919,46	\$ 886.093,73
GERARDO ORTIZ E HIJOS CIA.LTDA.	\$ 128.733,37	\$120.821,69
TIENDAS INDUSTRIALES ASOCIADAS (TIA) S.A.	\$ 128.600,75	\$101.665,39
NUTRIVITAL S.A.	\$ 125.546,88	\$169.942,70
CORPORACION EL ROSADO S.A.	\$ 109.543,62	\$111.968,45
MEGA SANTAMARIA S.A.	\$ 37.830,90	\$ 36.015,39

Escala MKTOR de Narver y Slater

Elementos	Ítems	Escala de Likert
Orientación al cliente	1. Compromiso con el cliente 2. Creación de valor para el cliente 3. Comprensión de las necesidades del cliente 4. Objetivos de satisfacción del cliente 5. Medición de la satisfacción del cliente 6. Servicios de postventa	1 = en absoluto 2 = en raras ocasiones 3 = de vez en cuando 4 = de forma moderada 5 = muchas veces 6 = casi siempre 7 = siempre
Orientación a la competencia	7. Los vendedores comparten información de la competencia 8. Respuesta rápida a las acciones de la competencia 9. Análisis de las estrategias de la competencia por la alta dirección 10. Oportunidades de mercado como ventajas competitivas	

Coordinación Interfuncional	11. Visitas interfuncionales a los clientes 12. Información compartida entre funciones 13. Integración funcional en la estrategia 14. Todas las funciones contribuyen al valor del cliente 15. Compartir recursos con otras unidades de negocios.	
Horizonte a largo plazo	16. Beneficios trimestrales como objetivo principal 17. Requerimientos de pagos rápidos 18. Margen positivo en el largo plazo	
Énfasis en los beneficios	19. Rendimiento de ganancias medido mercado por mercado 20. Énfasis de los directivos en el rendimiento del mercado 21. Todos los productos son rentables	

Fuente: tomado a partir de Narver y Slater (1990)

Encuesta para los clientes de la empresa



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador | Sede
Ambato

Estimado cliente, la presente encuesta es parte de un proyecto de investigación académico en la “Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato”

Objetivo: Diagnosticar las condiciones actuales del mercado que determinan las ventas en una empresa productora y distribuidora de cereales.

Instrucciones: Lea cuidadosamente cada pregunta y marque su respuesta según corresponda.

Cargo:

Género:

Masculino ☐

Femenino ☐

Edad:

Menos de 18 años ☐

De 18 a 30 años ☐

De 31 a 45 años ☐

De 45 a 60 años ☐

+ 60 años ☐

Empresa a la que pertenece

Por favor marcar con una X la categoría a la cuál usted está conforme, tener en cuenta que en la escala 1 = en absoluto, 2 = en raras ocasiones, 3 = de vez en cuando, 4 = de forma moderada, 5 = muchas veces, 6 = casi siempre y 7 = siempre.

	Preguntas	En absoluto	En raras ocasiones	De vez en cuando	De forma moderada	Muchas veces	Casi siempre	Siempre
Orientación al cliente	1. ¿Cree usted que la empresa tiene actitudes que demuestren compromiso con sus clientes?							
	2. ¿Cree usted que los productos de la empresa le motivan o demuestran un valor adicional o emocional, diferente a la calidad o el precio, frente a la competencia?							
	3. ¿Está usted de acuerdo con que la empresa proveedora conoce sus necesidades en cuanto al producto que usted necesita vender?							
	4. ¿Recomendaría usted adquirir los productos de la empresa?							
	5. ¿La empresa, se preocupa por medir su nivel de satisfacción?							
	6. ¿La empresa le da un seguimiento adecuado a su experiencia con los productos y sus necesidades de venta?							
Orientación a la competencia	7. ¿Conoce usted los pros y contras de nuestros productos en comparativa con la competencia?							
	8. ¿Está usted de acuerdo que la empresa siempre está pendiente de las acciones de la							

	competencia para mejorar las ofertas?							
	9. ¿Cree usted que la alta dirección de la empresa proveedora tiene conocimiento de las estrategias de la competencia?							
	10. ¿Cree usted que las oportunidades de mejora del negocio, que se plantean desde la empresa proveedora son más eficientes para su modelo de negocio en comparación con la competencia?							
Coordinación interfuncional	11. ¿Usted ha sido visitado por un colaborador de la empresa proveedora para conocer sus comentarios, requerimientos y quejas?							
	12. ¿En el caso de existir algún comentario, requerimiento o queja, conoce usted a que funcionario dirigirse en la empresa proveedora?							
	13. ¿Cree usted que las estrategias de la empresa proveedora están alineadas con sus estrategias de negocio?							
	14. ¿Cree usted que todos los departamentos de la empresa proveedora trabajan en conjunto para otorgarle una experiencia de calidad?							
	15. ¿Cree usted que la empresa proveedora está preocupada en							

	que sus ventas al consumidor final mejoren en todas sus unidades de negocio?							
Horizonte a largo plazo	16. ¿Cree usted que una medición trimestral es adecuada para el análisis de resultados en ventas?							
	17. ¿Cree usted que la empresa proveedora tiene un sistema adecuado de cobro y crédito?							
	18. ¿Cree usted que nuestros productos le dan una rentabilidad adecuada en función de su proyección de ventas?							
Énfasis en los beneficios	19. ¿Cree usted que los beneficios por ventas que recibe por parte de la empresa proveedora están bien definidos para cada uno de sus mercados?							
	20. ¿Está usted de acuerdo que los directivos de la empresa proveedora tienen un vasto conocimiento del rendimiento que producen los productos en su mercado?							
	21. ¿Cree usted que el porcentaje de rentabilidad es el mismo en todos los productos de la empresa proveedora?							

Encuesta para los miembros de la empresa



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador | Sede
Ambato

Estimado colaborador, la presente encuesta es parte de un proyecto de investigación académico en la “Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato”

Objetivo: Diagnosticar las condiciones actuales del mercado que determinan las ventas en una empresa productora y distribuidora de cereales.

Instrucciones: Lea cuidadosamente cada pregunta y marque su respuesta según corresponda.

Departamento:

Género:

Masculino ☐

Femenino ☐

Edad:

Menos de 18 años ☐

De 18 a 30 años ☐

De 31 a 45 años ☐

De 45 a 60 años ☐

+ 60 ☐

Por favor marcar con una X la categoría a la cuál usted está conforme, tener en cuenta que en la escala 1 = en absoluto, 2 = en raras ocasiones, 3 = de vez en cuando, 4 = de forma moderada, 5 = muchas veces, 6 = casi siempre y 7 = siempre.

	Preguntas	En absoluto	En raras ocasiones	De vez en cuando	De forma moderada	Muchas veces	Casi siempre	Siempre
Orientación al cliente	1. ¿Cree usted que todas las acciones que realiza la empresa están enfocadas en mantener un compromiso sólido con el cliente?							
	2. ¿Cree usted que, a diferencia del precio y la calidad de los productos de la empresa, se están generando otro tipo de conexiones con las realidades de los clientes?							
	3. ¿Cree usted que la empresa está haciendo todas las acciones necesarias para satisfacer las necesidades del cliente?							
	4. ¿Cree usted que la empresa cuenta con la información necesaria para mantener a los clientes satisfechos?							
	5. ¿Cree usted que la relación con el cliente es adecuada y se mide correctamente los niveles de satisfacción con los productos de la empresa?							
	6. ¿Cree usted que la empresa realiza las visitas y el seguimiento adecuado de la experiencia del cliente con							

	los productos y sus necesidades de venta?							
Orientación a la competencia	7. ¿Conoce usted los pros y contras de nuestras estrategias en comparativa con la competencia?							
	8. ¿Está usted de acuerdo que la empresa siempre está pendiente de las acciones de la competencia para mejorar las ofertas?							
	9. ¿Cree usted que la alta dirección de la empresa mantiene una correcta comunicación con el cliente sobre las oportunidades de mejora del negocio en comparación con la competencia?							
	10. ¿Cree usted que las oportunidades de mejora del negocio que, se plantean desde la empresa son más eficientes para el cliente, en comparación con la competencia?							
Coordinación interfuncional	11. ¿Cree usted que la empresa hace las visitas necesarias por parte de los funcionarios de la empresa para conocer los comentarios, requerimientos y quejas del cliente?							
	12. ¿Existe una transferencia de conocimiento entre los							

	colaboradores de la empresa sobre el proceso para resolver comentarios, requerimientos o quejas?							
	13. ¿Cree usted que las estrategias de la empresa están alineadas con las estrategias de negocio del cliente?							
	14. ¿Cree usted que el trabajo consiente y en equipo de la empresa genera un valor especial para el cliente?							
	15. ¿Cree usted que la empresa está preocupada en todo el proceso de venta hacia los consumidores finales de los clientes?							
Horizonte a largo plazo	16. ¿Cree usted que una medición trimestral es adecuada para el análisis de resultados en ventas?							
	17. ¿Cree usted que la empresa tiene un sistema adecuado de cobro y crédito?							
	18. ¿Cree usted que los beneficios por ventas que reciben los clientes por parte de la empresa están bien definidos para cada uno de sus mercados?							
	19. ¿Está usted de acuerdo en que los directivos de la empresa tienen un vasto conocimiento del rendimiento							

Énfasis en los beneficios	que producen los productos en cada mercado?							
	20. ¿Cree usted que el porcentaje de rentabilidad de los productos es atractivo para los clientes en cada uno de sus mercados?							
	21. ¿Conoce usted los pros y contras de nuestros productos en comparativa con la competencia?							

Ficha de Validación del Instrumento de Recolección de Información

Tema:

LA ORIENTACIÓN AL MERCADO EN UNA EMPRESA PRODUCTORA Y DISTRIBUIDORA DE CEREALES

Objetivo:

Diagnosticar las condiciones actuales del mercado que determinan las ventas en una empresa productora y distribuidora de cereales.

Instrucciones:

Una vez analizado el instrumento de recolección de información para el proyecto de investigación "LA ORIENTACIÓN AL MERCADO EN UNA EMPRESA PRODUCTORA Y DISTRIBUIDORA DE CEREALES", se requiere puntuar, argumentar y en caso de necesidad efectuar observaciones o sugerencias de acuerdo a su punto de vista

Para calificar cada criterio tomar en cuenta la escala que se muestra a continuación:

Nada aceptable	Poco aceptable	Regular	Aceptable	Muy aceptable
1	2	3	4	5

Criterio de Validez	Puntuación					Argumento	Observación/Sugerencia
	1	2	3	4	5		
Imparcialidad				X		Esta libre de prejuicios	
Congruencia					X	Tiene lógica en las preguntas	
Redacción					X	Preguntas claras y concisas	
Orden					X	Tiene una secuencia lógica	
Presentación del instrumento					X	Claro y aplicativo	
Pertinencia de las preguntas para la consecución de los objetivos de la investigación					X	Tiene pertinencia	
Preguntas relacionadas con la problemática planteada					X	Cumple con los objetivos de la investigación	
Total					34		

Calificación del Instrumento:

Puntuación Obtenida	Porcentaje %
32	92 %

Escala			(x)
No válido - Reformular	De 7 a 13	20 - 30%	
No válido - Modificar	De 14 a 20	40 - 50%	
Válido - Mejorar	De 21 a 27	60 - 70%	
Válido - Aplicar	De 28 en adelante	80 - 100%	x

Nombre del Experto	DRA. MONICA FALCONI HODALGO
Formación Académica	MAESTRÍA EN GESTIÓN DE EMPRESAS
Empresa a la que pertenece	UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS ESPE
Cargo	DOCENTE
Firma	

Nada aceptable	Poco aceptable	Regular	Aceptable	Muy aceptable
1	2	3	4	5

Criterio de Validez	Puntuación					Argumento	Observación/Sugerencia
	1	2	3	4	5		
Imparcialidad				x		Se debe de mejorar la imparcialidad	
Congruencia					x	Se debe de mejorar la congruencia	
Redacción					x	Se debe de mejorar la redacción	
Orden					x	Se debe de mejorar el orden	
Presentación del instrumento					x	Se debe de mejorar la presentación del instrumento	
Relevancia de las preguntas para la consecución de los objetivos de la investigación					x	Se debe de mejorar la relevancia de las preguntas	
Preguntas relacionadas con la problemática planteada					x	Se debe de mejorar las preguntas relacionadas con la problemática	
Total					32		

Ficha de Validación del Instrumento de Recolección de Información

Tema:

LA ORIENTACIÓN AL MERCADO EN UNA EMPRESA PRODUCTORA Y DISTRIBUIDORA DE CEREALES

Objetivo:

Diagnosticar las condiciones actuales del mercado que determinan las ventas en una empresa productora y distribuidora de cereales.

Instrucciones:

Una vez analizado el instrumento de recolección de información para el proyecto de investigación "LA ORIENTACIÓN AL MERCADO EN UNA EMPRESA PRODUCTORA Y DISTRIBUIDORA DE CEREALES", se requiere puntuar, argumentar y en caso de necesidad efectuar observaciones o sugerencias de acuerdo a su punto de vista

Para calificar cada criterio tomar en cuenta la escala que se muestra a continuación:

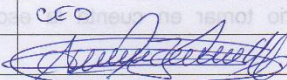
Nada aceptable	Poco aceptable	Regular	Aceptable	Muy aceptable
1	2	3	4	5

Criterio de Validez	Puntuación					Argumento	Observación/Sugerencia
	1	2	3	4	5		
Imparcialidad					X	TOTAL ENTENDIMIENTO	
Congruencia					X	PREGUNTAS CON SECUENCIA	
Redacción					X	FORMAL ACADÉMICA	
Orden				X		PODRÍAN SER MÁS PREGUNTAS	
Presentación del instrumento				X		ESTÁ BIEN.	
Pertinencia de las preguntas para la consecución de los objetivos de la investigación					X	CLARAS, ENFOCADAS Y MUY ENTENDIBLES.	
Preguntas relacionadas con la problemática planteada					X	TOTAL SATISFACCIÓN	
Total					33		

Calificación del Instrumento:

Puntuación Obtenida	Porcentaje %
33	94%

Escala			(x)
No válido - Reformular	De 7 a 13	20 - 30%	
No válido - Modificar	De 14 a 20	40 - 50%	
Válido - Mejorar	De 21 a 27	60 - 70%	
Válido - Aplicar	De 28 en adelante	80 - 100%	X

Nombre del Experto	ANDRES BUEBANO MONTALVO
Formación Académica	MAESTRO EN CONTENIDOS PUBLICITARIOS
Empresa a la que pertenece	NGA BRANDS.
Cargo	CEO
Firma	

Nada aceptable	Poco aceptable	Regular	Aceptable	Muy aceptable
1	2	3	4	5

Criterio de Validez	Puntuación					Observación/Sugerencia
	1	2	3	4	5	
Imparcialidad					X	
Congruencia					X	
Redacción					X	
Orden				X		
Presentación del instrumento				X		
Relevancia de las preguntas para la consecución de los objetivos de la investigación					X	
Preguntas relacionadas con la problemática planteada					X	
Total					5	