

**ANALISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA PERSPECTIVA DE LA  
ORIENTACION AL MERCADO DE LA EMPRESA ELECTROMILLONARIA EN LA  
CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO.**

**Diógenes Alfredo Ponce Nopan**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
MAESTRIA EN MERCADEO  
SAN JUAN DE PÁSTO**

**2019**

**ANALISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA PERSPECTIVA DE LA  
ORIENTACION AL MERCADO DE LA EMPRESA ELECTROMILLONARIA EN LA  
CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO.**

**Diógenes Alfredo Ponce Nopan**

**Trabajo de grado presentado para optar el título de Maestría en Mercadeo**

**Asesor:**

**Mg. Orlando Estupiñan Revelo**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
MAESTRIA EN MERCADEO  
SAN JUAN DE PÁSTO**

**2019**

### **Nota de responsabilidad**

Las ideas y conclusiones aportadas en este Trabajo de Grado son Responsabilidad de los autores.

Artículo 1 del Acuerdo No. 324 de octubre 11 de 1966, emanado por el Honorable Concejo Directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de Aceptación:

---

---

---

---

---

---

Firma del Presidente del Jurado

---

Firma del Jurado

---

Firma del Jurado

San Juan de Pasto, noviembre de 2019

### **Dedicatoria**

El presente trabajo de grado va dedicado a Dios por ser el ser supremo que me dio la vida y la energía para lograr con mis esfuerzos culminar las metas trazadas sin desfallecer.

A mis padres que desde el cielo me iluminaron con sus bendiciones para lograr culminar lo que ellos tanto anhelaban que su hijo fuera un profesional.

A mis hermanos Luis Vicente y María Mercedes, quienes confiaron en mí como su hermano ejemplar.

A mis hijos Alfredo Alexander, Fanny Cecilia y Neyda Melanie, por su apoyo y cariño incondicional, durante todo este proceso, por estar conmigo en todo momento, gracias.

Finalmente quiero dedicar esta tesis a todos mis compañeros de clase quienes siempre estuvieron atentos a colaborar y orientarme en todo lo que les solicitaba.

### **Agradecimiento**

El presente trabajo agradezco a Dios por ser mi guía y permanente acompañante en el transcurso de mi vida, brindándome paciencia y sabiduría para lograr culminar con éxito las metas propuestas.

A mis padres a pesar de no tenerlos presentes en la tierra, fueron siempre mi ejemplo y orgullo de haber sido su hijo y de lograr ser hoy alguien en la vida.

A mis hijos por la comprensión y entendimiento en el momento que no pude estar cerca de ellos debido al sacrificio de tiempo que implica estudiar.

Agradecimiento muy especial a todos los docentes que a lo largo de la carrera profesional, compartieron todos sus conocimientos con el afán de sembrar una semilla en un terreno habido de conocimientos.

Finalmente quiero expresar mi más sincero reconocimiento al Doctor Orlando Estupiñán Revelo. Principal colaborador permanente en todo este proceso, quien con su dirección, conocimiento y enseñanza, permitió el desarrollo de este trabajo.

## Resumen

La presente investigación denominada Análisis de la Cultura Organizacional y la perspectiva de la Orientación al mercado de la empresa Electro millonaria en la ciudad de San Juan de Pasto, permitió conocer más de fondo el sector en el que se desarrollan las ventas, su estructura organizacional y el mercado al cual atiende.

Estudiar el desempeño empresarial y cultural orientado hacia el mercado estratégico competitivo regional, ha sido una tarea muy dispendiosa debido a la compenetración que requiere por parte de los directivos y sus respectivos departamentos a fin de lograr un trabajo de compromiso social y creación de valor para los clientes mediante actividades favorables en el marco económico y de marketing.

Teniendo en cuenta que la empresa Electro millonaria ha tenido filiales como las marcas JLC y KEEWAY, se requirió que estas empresas se conviertan en unidades de negocios sólidos que fortalezcan la columna vertebral de la organización y se muestren más fuertes y competitivas frente a un agresivo mercado.

Para analizar el tema de investigación fue necesario utilizar el método de la encuesta dirigido al departamento Comercial y Mercadeo, incluye personal de ventas externo e interno, además de sus directivos.

Que en otras palabras ayudaron a mejorar conceptos como: Capacidad de respuesta, Coordinación interfuncional, Cultura organizacional, Desempeño empresarial y Diseminación de la información.

**PALABRAS CLAVE:** Comercio, Cultura Organizacional y Desempeño Empresarial.

### **Abstract**

The present investigation denominated Analysis of the Organizational Culture and the perspective of the Orientation to the market of the company Electro millionaire in the city of San Juan de Pasto, allowed to know more of bottom the sector in which the sales are developed, its organizational structure and the market it serves.

Studying business and cultural performance oriented towards the strategic regional competitive market, has been a very expensive task due to the understanding that it requires on the part of the managers and their respective departments in order to achieve a work of social commitment and creation of value for the customers through favorable activities in the economic and marketing framework.

Taking into account that Electro Millionaire has had subsidiaries such as the JLC and KEEMWAY brands, these companies were required to become solid business units that strengthen the backbone of the organization and are stronger and more competitive in the face of an aggressive market.

To analyze the research topic, it was necessary to use the survey method directed to the Commercial and Marketing department, including external and internal sales personnel, as well as its executives.

Which in other words helped to improve concepts such as: Responsiveness, Interfunctional coordination, Organizational culture, Business performance and Dissemination of information.

**Keywords:** Trade, corporate culture and business performance.

**Contenido**

	<b>Pág.</b>
Introducción .....	14
1. Título .....	16
1.1 Tema de investigación.....	16
1.2 Línea de investigación.....	16
1.3 Sub línea de Investigación.....	16
2. Problema de investigación .....	17
2.1 Planteamiento del problema .....	17
2.2 Formulación del problema .....	18
2.3 Sistematización del problema.....	18
3. Objetivo de la investigación .....	19
3.1 Objetivo general. ....	19
3.2 Objetivos específicos.....	19
4. Justificación.....	20
5. Delimitación .....	22
5.1 Espacial .....	22
5.2 Temporal .....	22
6. Fundamentación teórica .....	23
6.1 Antecedentes .....	23
6.2 Marco legal.....	27
6.3 Marco conceptual .....	29
6.4 Marco teórico .....	33

6.4.1 Cultura organizacional: evolución del concepto. ....	33
6.4.2 Variables de la cultura empresarial. ....	34
6.4.3 La Orientación al mercado. ....	34
6.4.4 El Marketing en las organizaciones. ....	35
6.4.5 El marketing como herramienta administrativa. ....	36
7. Aspectos metodológicos y administrativos .....	37
7.1 Tipo de investigación .....	37
7.2 Fuentes, técnicas e instrumentos de recolección de información.....	38
7.2.1 Fuente Primaria. ....	38
7.2.2 Fuente Secundaria. ....	38
7.3 Población y muestra .....	38
7.3.1 Población.....	38
7.3.2 Muestra.....	38
7.4 Tratamiento de la información .....	38
7.4.1 Tipo de información. ....	38
7.4.2 Técnicas de procesamiento estadístico.....	39
8. Análisis de resultados .....	40
8.1 Matriz PORTER.....	63
8.1.1 Poder de negociación con los clientes.....	63
8.1.2 Poder de negociación con los proveedores. ....	64
8.1.3 Barreras de entrada (amenaza de nuevos entrantes).....	64
8.1.4 Barreras de salida (productos sustitutos).....	65
8.1.5 Rivalidad entre los competidores. ....	65
8.2 Matriz FODA Electromillonaria .....	67

8.2.1 Estrategias .....	67
9. Identificación de actividades de marketing desarrolladas por la empresa Electro millonaria, que se relacionan con la orientación al mercado.....	72
9.1 Orientación a la competencia .....	72
9.2 Orientación al cliente .....	74
9.3 Coordinacion interfuncional.....	76
9.4 Capacidad de respuesta de la empresa .....	79
9.5 Generación de información sobre el mercado.....	80
9.6 Diseminación de la información en la empresa .....	84
9.7 Desempeño empresarial .....	86
9.8 Cultura Organizacional .....	89
9.9 Matriz de análisis de activos del marketing .....	90
9.9.1 Valor de la marca. ....	92
9.9.2 Valor de participacion. ....	92
9.9.3 Valor de la red de distribucion. ....	92
9.9.4 Valor de los niveles de lealtad.....	92
9.9.5 Valor de las relaciones con los proveedores. ....	93
9.9.6 Valor de las relaciones con la clientela. ....	93
9.9.7 Valor de la tecnologia. ....	93
Conclusiones .....	95
Recomendaciones.....	97
Bibliografía.....	99
ANEXOS.....	100

## Lista de cuadros

	<b>Pág.</b>
Cuadro 1: Antecedentes de la orientación al mercado .....	24
Cuadro 2: Dimensión 1: orientación a la competencia. ....	40
Cuadro 3: Dimensión 2. orientación al cliente .....	43
Cuadro 4: Dimensión 3. Coordinación interfuncional. ....	46
Cuadro 5: Dimensión 4. Capacidad de respuesta. ....	49
Cuadro 6: Dimensión 5. Generación de información sobre el mercado .....	52
Cuadro 7. Dimensión 6: Diseminación De La Información.....	55
Cuadro 8: Dimensión 7. Desempeño empresarial. ....	58
Cuadro 9: Dimensión 8. Cultura organizacional. ....	61
Cuadro 10. Matriz Porter.....	66
Cuadro 11. Matriz FODA Electro millonaria.....	67
Cuadro 12. Matriz de la orientación a la competencia .....	72
Cuadro 13: Matriz de orientación al cliente. ....	74
Cuadro 14: Matriz de coordinación interfuncional. ....	76
Cuadro 15: Matriz de capacidad de respuesta de la empresa. ....	79
Cuadro 16: Matriz de generación de información sobre el mercado. ....	81
Cuadro 17: Matriz de diseminación de la información de la empresa. ....	84
Cuadro 18: Matriz de desempeño empresarial. ....	86
Cuadro 19: Matriz de la cultura organizacional. ....	89
Cuadro 20: Matriz de análisis de activos de Marketing Electro millonaria. ....	91

**Lista de graficas**

	<b>Pág.</b>
Grafica 1: <i>Dimensión 1: orientaci0n a la competencia.</i> .....	41
Grafica 2: <i>Dimensión 2. Orientación al cliente.</i> .....	44
Grafica 3: <i>Dimensión 3.coordinacion interfuncional.</i> .....	47
Grafica 4: <i>Dimensión 4. Capacidad de respuesta.</i> .....	50
Grafica 5: <i>Dimensión 5. Generación de información sobre el mercado.</i> .....	53
Grafica 6: <i>Dimensión 6: Diseminación De La Información.</i> .....	56
Grafica 7: <i>Dimensión 7. Desempeño empresarial.</i> .....	59
Grafica 8: <i>Dimensión 8. Cultura organizacional.</i> .....	62

## Introducción

Las empresas se encuentran en un entorno en donde tener clientes satisfechos ha permitido que las mismas se encuentren inmersas en mercados muy dinámicos. Éstos se caracterizan, entre otros aspectos, por la preocupación constante de tener clientes leales y rentables, por rápidos progresos tecnológicos, por innovación constante, por una creciente rivalidad competitiva.

La orientación al mercado es un recurso intangible que proporciona el compromiso y la información necesarios para el desarrollo de una oferta de valor que satisfaga plenamente las necesidades y preferencias del público objetivo, convirtiéndose, de este modo, en fuente de ventajas competitivas sostenibles que redunden en mejores y superiores resultados para la organización (Álvarez, 2001).

Esta investigación está dirigida al estudio del desempeño empresarial y cultural orientado hacia el mercado estratégico y competitivo de la empresa Electro millonaria ubicada en la Ciudad de San Juan de Pasto.

La orientación al mercado se constituye en una capacidad distintiva que parte desde el exterior de la firma hacia el interior y conecta a la empresa con el entorno a través de la generación de sensibilidad con el mercado, las relaciones con sus clientes y los lazos con el canal.

Se considera que los temas de investigación a tratar son: el comercio, la cultura organizacional y el desempeño empresarial, el estudio, el conocimiento, la cuenta, los trabajos elaborados en los periodos anteriores, a nivel territorial, nacional y mundial, que sirven como antecedentes y que pueden ser aplicados en forma efectiva, para obtener mejores resultados.

El trabajo responde a una propuesta metodológica, a partir de una amplia revisión conceptual sobre la orientación del mercado, para estudiar la existencia de un comportamiento orientado al mercado en la subdivisión de los electrodomésticos en la región y la relación entre la cultura empresarial y la orientación al mercado. Con este propósito se analizan las concepciones

propuestas de Narver y Slater (1990) y de Jaworski y Kohli, (1993), en el caso Narver y Slater (Narver, 1990:21) se establece que la orientación al mercado es una construcción (“constructo”) de una sola dimensión consistente en tres componentes de comportamiento empresarial: orientación al cliente, orientación a la competencia y coordinación interfuncional, y dos criterios de decisión empresarial: enfoque a largo plazo y/u objetivo de rentabilidad se adopta la escalada de la orientación en el mercado MKTOR, de Narver y Slater, (1990), la cual indica. La OM es unidimensional, y está compuesta por la orientación al cliente, la orientación a la competencia y la integración y la coordinación de funciones.

## **1. Título**

“ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA PERSPECTIVA DE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO DE LA EMPRESA ELECTROMILLONARIA EN LA CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO”.

### **1.1 Tema de investigación**

El presente trabajo tiene como base de estudio la empresa comercializadora de electrodomésticos “ELECTROMILLONARIA”

### **1.2 Línea de investigación**

Estudio del desempeño empresarial y cultural orientado hacia el mercado estratégico y competitivo regional.

### **1.3 Sub línea de Investigación**

Comportamiento de la empresa a nivel interno con proyección a la orientación al mercado regional.

Temática de investigación: Mercadeo, Cultura organizacional y desempeño empresarial.

## **2. Problema de investigación**

### **2.1 Planteamiento del problema**

No existe un estudio y análisis preciso sobre las fortalezas y estrategias de la competencia, lo cual conlleva a dejar que la empresa actúe deliberadamente bajo sus parámetros establecidos adquiriendo desventajas con respecto a los objetivos que se desea lograr. Así mismo, la empresa carece de estrategias o métodos para lograr establecer una forma de entender o comprender las necesidades de los clientes. En consecuencia, en el marco de una economía que se caracteriza por una inclinación materialista, implica establecer estrategias con un estudio social más profundo para no carecer en un corto plazo de la base de un negocio que son los clientes.

Así, los altos directivos de la empresa se han olvidado establecer actividades que signifiquen crear valor en el cliente, esto es buscar alternativas que creen relevancia acompañada de decisiones sociales que nos permitan resultados favorables en el marco económico y de marketing. Sin duda, las diferentes unidades de negocio que existen en la empresa no contribuyen en formar un negocio sólido, fuerte, lo que implica mostrar debilidad frente a la competencia y por ende hacia los clientes, quienes son permanentes observadores del mercado.

Luego, no existe una revisión periódica respecto a que se está realizando en cuanto a productos, servicios que se estén desarrollando para complacer los deseos y necesidades del cliente, por lo que implica un mayor control en las actividades de renovación y seguimiento continuo a los procesos. Por ende, los cambios que suceden en el entorno requieren de una revisión periódica por parte de las dependencias encargadas para lograr respuestas oportunas y eficaces. Esto perjudica la realización de una proyección de objetivos y metas con las cuales se tendría mayor claridad.

Por consiguiente, el marketing en la actualidad exige a las Empresas poseer personal de una alta experiencia en el manejo de los negocios con los clientes, dicha preparación condiciona que

por lo menos haya asistido a un postgrado. Lo que le da mayor categoría dentro de la empresa para lograr afrontar los cambios y preferencias de los clientes de una manera más técnica y acertada. Luego, la premisa mayor del marketing es, conozca a su cliente.

## **2.2 Formulación del problema**

¿Cuál es la cultura organizacional y la perspectiva de orientación al mercado en la empresa ELECTROMILLONARIA?

¿Cómo definir la cultura organizacional de la empresa Electro millonaria frente a su perspectiva de orientación al mercado?

## **2.3 Sistematización del problema.**

¿Cuál es la relación cultura y organización de la Empresa ELECTROMILLONARIA?

¿Cuál es el desempeño empresarial desde la perspectiva de orientación al mercado para la empresa ELECTROMILLONARIA?

### **3. Objetivo de la investigación**

#### **3.1 Objetivo general.**

Definir los aspectos que determinan la cultura organizacional de la Empresa

**ELECTROMILLONARIA** frente a la perspectiva de orientación al mercado.

#### **3.2 Objetivos específicos**

- Determinar los aspectos de carácter cultural en la empresa **ELECTROMILLONARIA**.
- Identificar las actividades de marketing desarrolladas por la empresa **ELECTROMILLONARIA**, que se relacionen con la orientación al mercado.
- Establecer cuál es la incidencia de las políticas y los esfuerzos de marketing de la empresa **ELECTROMILLONARIA** de la ciudad de San Juan de Pasto.

#### 4. Justificación

Los motivos que impulsaron a investigar este tema se traduce en el análisis de los factores y características de la orientación al mercado para la empresa **ELECTROMILLONARIA**. Esto con el fin de realizar consideraciones de mucha importancia que van a beneficiar la empresa, clientes y al personal en general. En cierta forma La orientación al mercado promueve la gestión empresarial puesto que la misma está basada en la satisfacción de las necesidades de los clientes con mayor excelencia que la competencia. La orientación al mercado promueve la comprensión y gestión de información sobre los clientes que la empresa Electro millonaria en sus bases de datos tiene, pero, además, sobre todos y cada uno de sus competidores y en general las fuerzas del entorno, en ese sentido la empresa se podrá transformar en una organización colectiva cuyo objetivo no es otro que crear una oferta que genere mayor valor. En ese orden de ideas la meta final de la empresa será la de reaccionar de manera planificada ante las necesidades del mercado, anticiparse de manera contundente a una oferta mucho más satisfactoria que la de sus competidores.

Un estudio preciso sobre las estrategias y fortalezas que posee la competencia, la beneficiaria como empresa, esta tendrá que prepararse para lograr alcanzar sus metas con mayor asertividad, llegar a nuevos y mejores mercados. Según la revista portafolio (julio 2016) entre el año 2006 y el 2014, el crecimiento del mercado de electrodomésticos en el país tuvo su mejor dinámica histórica. Mejores condiciones para la importación de neveras, lavadoras, televisores, celulares, portátiles, hornos, y aire acondicionado, entre otros, permitieron que más familias colombianas pudieran renovar las máquinas de sus hogares, gracias a unos precios favorables. Esta buena tendencia empezó a cambiar desde el tercer trimestre del pasado año. La revaluación del dólar y la consecuente debilidad del peso han impactado las ventas.

Será determinante que la empresa con el transcurrir del tiempo impelente una serie de estrategias o métodos que permitan lograr establecer una forma de entender o comprender las necesidades de los clientes. Si así fuere la empresa mejoraría su Good Will que la calificaría como una de las únicas tiendas que se ha esmerado en perdurar sus relaciones con los clientes.

Hacer énfasis en que la planta de personal adquiera el compromiso de colocar todos los esfuerzos para mejorar la atención a los clientes, atendiendo sus quejas y reclamos, promulgando la satisfacción real, para bien de sus buenos y positivos comentarios.

Por lo tanto, los directivos de la empresa deberán establecer actividades que signifiquen crear valor en el cliente, con lo que se les entrega realmente, haciéndolos sentir mejor, con el cumplimiento en lo que se les ha prometido, satisfacer no solo su necesidad, sino que en verdad se considere desde el punto de vista económico que reciban a satisfacción el producto y servicio por lo que han pagado. Se pretende hacer un análisis que permita establecer si se posee una cultura empresarial que dé vía libre a crear actividades de orientación al mercado efectivas, que las mismas accedan cautivar todos los días clientes nuevos, y para aquellos clientes antiguos ofrecerles algo extra que les haga seguir solicitando los productos y servicios.

## **5. Delimitación**

### **5.1 Espacial**

El presente trabajo se desarrollará en la República de Colombia, departamento de Nariño, Municipio de Pasto.

El trabajo abarcará la ciudad de San Juan de Pasto, teniendo en cuenta la zona urbana y rural donde se desplazan nuestros asesores.

### **5.2 Temporal**

La elaboración del trabajo se realizará durante el primer semestre del año 2019.

## 6. Fundamentación teórica

### 6.1 Antecedentes

Un aspecto que resulta de interés particular en relación con el estudio del concepto de orientación en el mercado, o en las organizaciones que están más orientadas en el mercado que otras. Así, en los últimos estudios sobre esta materia (Jaworski y Kohli, 1993; Hulland, 1995; Pelham y Wilson, 1996; Gounaris y Avlonitis, 1997; Bhuian, 1998; Varela y Calvo, 1998; Avlonitis y Gounaris, 1999; Cadogan y Paul, 1999) se profundiza en cómo un conjunto de factores internos a las organizaciones, denominadas antecedentes, pueden afectar su grado de orientación en el mercado. En concreto, los antecedentes se definen como “el conjunto de factores organizativos que favorecen o impiden la puesta en marcha o la ejecución de la filosofía de los negocios que representan el concepto de marketing” (Kohli y Jaworski, 1990). En palabras de Varela y Calvo (1998), “estos antecedentes de particular importancia dado su potencial para un programa de cambio organizativo”.

En la mayor parte de las investigaciones. Los antecedentes de la orientación en el mercado en la literatura son susceptibles de ser agrupados en cuatro bloques: antecedentes asociados con el equipo directivo, antecedentes asociados con la dinámica interdepartamental, antecedentes relacionados con las estructuras organizativas y los vínculos con los procesos organizativos ver tabla 1.

De todos ellos nos vamos a centrar en el estudio de aquellos antecedentes que son objeto de una líder discusión en la literatura especializada: 1) el grado de aversión al riesgo del equipo directivo, 2) el nivel de formalización y 3) el nivel de centralización que define estructuralmente a la organización.

**Cuadro 1. Antecedentes de la orientación al mercado**

<b>EQUIPO DIRECTIVO</b>	<b>ESTRUCTURA O</b>
<b>EQUIPO DIRECTIVO</b>	<b>ESTRUCTURA O</b>
<b>SISTEMAS ORGANIZATIVOS</b>	
Compromiso con la orientación al mercado Grado de aversión al riesgo  Formación y procedencia  Actitud hacia el cambio del equipo directivo	Formalización  Centralización  Departamentalización  –Paso por distintos niveles–  Tamaño de la organización  Estilos de dirección –líder  Comportamiento político – favorecer el Interés propio–
<b>DINÁMICA INTERDEPARTAMENTAL</b>	<b>PROCESOS ORGANIZATIVOS</b>
Conflicto interdepartamental	Reclutamiento y selección del Personal

Fuente: Kohli y Jaworski (1990); Ruekert (1992) y Jaworski y Kohli (1993).

La primera variable considerada se trata de un antecedente relacionado con las características del equipo directivo, mientras que las dos últimas reflejan el tipo de estructura organizativa de las empresas industriales objeto de estudio.

Formalización y centralización. La formalización en una organización es “El grado en que existen en las mismas reglas que se fijan los papeles, las relaciones de autoridad, la comunicación, las normas y los deberes, así como los procedimientos” (Hall, Haas y Johnson, 1967). Aiken y Hage, 1968. Por su parte, la centralización representa "el proceso inverso a la delegación de autoridad en la toma de decisiones, así como el aumento en el número de miembros de la organización que participan en las mismas"(Aiken y Hage, 1968).

Por otra parte, Pelham y Wilson (1996) contrastan empíricamente, que en la pequeña empresa el incremento del nivel de formalización, afecta positivamente a la puesta en práctica en el concepto de mercadeo, mejorando el grado de eficiencia al que puedan alcanzar. Este planteamiento sugiere que el efecto de los factores relacionados con la estructura organizativa puede mirarse afectada por el tamaño de la organización.

El tamaño de la organización es, a su vez, una de los factores que han sido propuestas como antecedente de la orientación al mercado. No obstante, considerar que este planteamiento es rechazable porque conlleva implícitamente la posibilidad de orientarse hacia el mercado fruto del mayor tamaño empresarial y, en parte, de la mayor parte de los recursos organizativos, en vez de tratarse de un recurso en sí mismo, que contribuye al crecimiento y la competitividad empresarial. Esta última eventualidad contradice la literatura sobre la orientación al mercado, al margen de que, tanto en la presente investigación de la maestría como en otros precedentes, se ha podido contrastar la ausencia de correlaciones entre el grado de orientación en el mercado y el tamaño empresarial (Santos y Vázquez, 1997). Es decir, se ha demostrado que las empresas se han convertido en las tendencias de orientación en el mercado con la independencia de su tamaño y que, por añadidura, las más orientadas en el mercado obtienen mejores resultados competitivos.

Se puede argumentar que el papel moderador que le permite ser asignado al tamaño empresarial, no siempre se manifiesta en el sentido indicado en el estudio de Pelham y Wilson

(1996). Así, podemos decir que las empresas más pequeñas son más fáciles que las estructuras flexibles y participativas, que facilitan el intercambio de información, su puesta en común y la respuesta conjunta; en este contexto, si la orientación en el mercado es un valor sólido, la formalización y centralización no tienen por qué contribuir a favorecer en exceso su adopción. Por el contrario, puede pensarse que con su presencia la estructura organizativa acaba complicándose en exceso con lo que se generan más problemas que soluciones, o que quizás, la existencia de procesos formales y centralizados indicadores implícitos de la necesidad de controlar conflictos organizativos que sí obstaculizan la orientación al mercado.

El diamante de Michael Porter es un sistema mutuamente autor reforzante, ya que el efecto de un determinante depende del estado de los otros.

El diamante es un sistema en el que el papel de sus componentes puede contemplarse por separado, como se mencionó anteriormente se encuentran todos interrelacionados entre sí, y el desarrollo o la actuación de uno siempre es un beneficiario o afectar a los demás. El marco en el que se gestan las ventajas competitivas consta de cuatro atributos: Condiciones de la demanda: Empresas relacionadas horizontal y verticalmente y Estructura y rivalidad de las industrias. Denominó "Diamante". Dos factores Auxiliares complementarios en el marco del análisis:

El gobierno y los hechos fortuitos o causales. Las características de los determinantes o los componentes del diamante determinan las industrias o los segmentos industriales en la que una nación tiene las mejores oportunidades para alcanzar el éxito internacional. Las ventajas, en todos los determinantes o componentes del diamante, son necesarias para alcanzar y mantener dicho éxito. Sin embargo, gozar de condiciones auspiciosas en cada atributo no es algo esencial para poder conseguir ventajas competitivas en una industria. Los atributos del Diamante se refuerzan a sí mismos y se han convertido en un

sistema dinámico. El efecto de uno de los atributos a menudo depende de la situación de los demás.

El sistema se mueve principalmente por dos elementos, la competencia interna y la concentración geográfica. La competencia interna promueve la innovación constante en el resto de los atributos; la concentración o la proximidad geográfica, la magnificación o la aceleración, la interacción de los cuatro diferentes atributos. Mientras más local sea la competencia, más intenso será. Y entre más intensa, mejor para el conjunto de la economía (Morffe, 2016).

## **6.2 Marco legal**

En Colombia para poder ejercer el comercio debe obligatoriamente registrarse por una ley que es el código de comercio, el cual enuncia así:

### **Decreto 410 de 1971 (marzo 27)**

Por el cual se expide el Código de Comercio EL PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA, en ejercicio de las facultades extraordinarias que le confiere el numeral 15 del artículo 20 de la Ley 16 de 1968, y cumplido el requisito allí establecido.

### **DECRETA**

### **CAPÍTULO II DEBERES DE LOS COMERCIANTES**

### **ARTÍCULO 19. OBLIGACIONES DE LOS COMERCIANTES**

Es obligación de todo comerciante:

- 1) Matricularse en el registro mercantil;
- 2) Inscribir en el registro mercantil todos los actos, libros y documentos respecto de los cuales la ley exija esa formalidad;
- 3) Llevar contabilidad regular de sus negocios conforme a las prescripciones legales;

- 4) Conservar, con arreglo a la ley, la correspondencia y demás documentos relacionados con sus negocios o actividades;
- 5) Denunciar ante el juez competente la cesación en el pago corriente de sus obligaciones mercantiles, y
- 6) Abstenerse de ejecutar actos de competencia desleal.

LEY 1480 DE 2011 (octubre 12)

Diario Oficial No. 48.220 de 12 de octubre de 2011

CONGRESO DE LA REPÚBLICA

Por medio de la cual se expide el Estatuto del Consumidor y se dictan otras disposiciones.

EL CONGRESO DE COLOMBIA,

DECRETA:

**ARTÍCULO 1o. PRINCIPIOS GENERALES.** Esta ley tiene como objetivos proteger, promover y garantizar la efectividad y el libre ejercicio de los derechos de los consumidores, así como amparar el respeto a su dignidad y a sus intereses económicos, en especial, lo referente a:

1. La protección de los consumidores frente a los riesgos para su salud y seguridad.
2. El acceso de los consumidores a una información adecuada, de acuerdo con los términos de esta ley, que les permita hacer elecciones bien fundadas.
3. La educación del consumidor.
4. La libertad de constituir organizaciones de consumidores y la oportunidad para esas organizaciones de hacer oír sus opiniones en los procesos de adopción de decisiones que las afecten.

5. La protección especial a los niños, niñas y adolescentes, en su calidad de consumidores, de acuerdo con lo establecido en el Código de la Infancia y la Adolescencia.

## **Capítulo II.**

Objeto, Ámbito de Aplicación, Carácter de las Normas y Definiciones

**ARTÍCULO 2o. OBJETO.** Las normas de esta ley regulan los derechos y las obligaciones surgidas entre los productores, proveedores y consumidores y la responsabilidad de los productores y proveedores tanto sustancial como procesalmente.

Las normas contenidas en esta ley son aplicables en general a las relaciones de consumo y a la responsabilidad de los productores y proveedores frente al consumidor en todos los sectores de la economía respecto de los cuales no exista regulación especial, evento en el cual aplicará la regulación especial y suplementariamente las normas establecidas en esta Ley.

### **6.3 Marco conceptual**

Capacidad de respuesta. Hace referencia a la forma como una empresa puede dar solución inmediata a los problemas que se puedan presentar con respecto a clientes tanto internos como externos, productos o servicios, competencia, etc. La capacidad de respuesta a un cliente se mide por la satisfacción que este obtenga de la atención a sus peticiones, reclamos, sugerencias; el hacer caso omiso a sus inquietudes, crea insatisfacción e invita al cliente a consultar los servicios de la competencia. La capacidad de respuesta debe ser siempre algo prioritario para aumentar la oportunidad de atención y el poder de satisfacción del cliente.

Aunque un buen servicio al cliente es una parte de la capacidad de respuesta, el servicio al cliente es ir un paso más allá. Sean Meehan y Charlie Dawson, explican en “Business Strategy Review”, un artículo del 2002 que la capacidad de respuesta al cliente está dando con exactitud y

perspicacia a los clientes lo que necesitan, lo que quieren o no saben que quieren y lo hacen más rápidamente que cualquier otra persona.

Coordinación inter funcional. Regula la manera como se desenvuelve la comunicación interna de la empresa respecto a sus directivos con las diferentes dependencias.

La coordinación interfuncional se refiere a la utilización coherente de los recursos de la organización en la creación de valores superiores para compradores y clientes. Esto implica tener un efecto sinérgico en su interior que obligue a que la tarea del etnomarketing no sea solo de un área funcional, sino de todas. Narver y Slater (1990).

Cultura organizacional. Se refiere a las buenas intenciones que puedan manifestar sus funcionarios respecto a los logros y unión empresarial.

Como cultura organizacional se entiende al conjunto de hábitos, valores, actitudes, tradiciones entre los grupos existentes en todas las organizaciones...Según Robbins, la cultura organizacional de una empresa puede ser fuerte o débil. Las culturas fuertes se caracterizan porque los valores de la organización son firmes y aceptados por todos los integrantes de la misma, en cambio, una cultura débil ocurre todo lo contrario, esto se observa por siguientes aspectos: el personal posee poca libertad en su trabajo, la gerencia muestra poco interés por su personal, no hay métodos de estimulación hacia el empleado, no existe incentivos por el nivel de productividad del trabajador, entre otros, es decir, se observa un desinterés por los empleados que son los elementos más importantes para llevar a cabo el funcionamiento de la organización y cumplir las metas planteadas. Posee ciertas características que la hacen distinguir unas de otras, dándole a la organización prestigio y reconocimiento, se puede mencionar las siguientes:

- La responsabilidad e independencia que posee cada individuo.
- El control que existe hacia los empleados.
- El grado de identidad e identificación que posee los empleados con la organización.

- El sistema de incentivo que tiene una empresa con sus empleados que permite que estos trabajen con un mejor rendimiento y optimismo para lograr los objetivos planteados por la empresa.
- El ánimo que posee los empleados por innovar y mejorar la prestación de servicios donde laboran y asumir el riesgo de la misma.
- El grado de tolerancia que posee los empleados de la empresa para resolver los problemas que se pueden suscitar y buscan un ambiente respetuoso, tranquilo y sano para ellos mismos y los clientes o visitantes.

Desempeño empresarial. Mide lo que realiza la empresa con respecto a la competencia en diferentes aspectos externos del mercado, tomando como base un periodo determinado.

Los términos eficiencia, excelencia y competitividad son algunos de los más empleados para calificar o analizar una empresa, estos son los elementos fundamentales que componen al desempeño empresarial. La competitividad supone conceptos como eficiencia, eficacia y excelencia, aunque la existencia de estos últimos no supone la competitividad. Entre los objetivos básicos de una empresa se encuentra lograr la eficiencia, la eficacia, el autocontrol y la competitividad, o sea, toda empresa busca la supervivencia dentro del entorno económico y el mercado.

Diseminación de la información. Se refiere a la manera de compartir conocimientos, información, de carácter importante de la empresa con respecto al resto de dependencias que la integran.

Es un proceso mediante el cual las demandas (solicitudes) de información son ruteadas la red de sensores (HEI99). La recolección de información por los nodos sensores se transmite a cualquier nodo que esté interesado. El nodo que genera la información se le llama fuente (source)

y la información que se reporta se le denomina evento (evento). En cuanto al nodo con interés por dicha información se le conoce como destino (sink).

Generación de información sobre el mercado. Es la forma como una empresa mide su proyección teniendo en cuenta clientes, productos, servicios, respecto a la competencia, tecnología, regulación, que sucede en el entorno.

En la mayoría de los aspectos importantes de la vida los seres humanos debemos tomar decisiones, las cuales pueden ser grandes o pequeñas, difíciles o fáciles, situaciones que deben ser solucionadas u oportunidades que se desean aprovechar. Esta cobra importancia cuando se da en el contexto empresarial. Al respecto Cañabate (2003), plantea: En el contexto de una empresa la gestión de información tiene como uno de sus aspectos más relevantes el de la toma de decisiones. Entendemos así, que una decisión puede ser descrita como la respuesta a un problema o la elección entre distintas alternativas para conseguir unos objetivos.

Lo anterior hace que se distingan las personas sobresalientes de las que no lo son, de acuerdo con las decisiones que toman y con ellas el camino por el que enrumban a sus empresas. Esto significa que sus decisiones la mayoría de veces están basadas en información útil y oportuna, que obtienen desde la empresa, el entorno de la misma o la investigación del mercado, cuando las dos anteriores no satisfacen la necesidad de información. Para que una decisión sea efectiva se hace necesario disponer de información clave, precisa y de calidad.

Orientación al cliente. Mide el nivel de satisfacción que se pueda lograr respecto a los diferentes aspectos que presente un cliente.

La orientación al cliente se relaciona con la suficiente comprensión de los compradores y los clientes de la organización, a fin de ser capaces de crear valores superiores para ellos. Narver y Slater (1990).

Orientación a la competencia. Este concepto se refiere a la forma de manejar las estrategias internas de la empresa respecto de la competencia.

La orientación al competidor significa que una organización entiende las fortalezas y debilidades de corto plazo, así como las capacidades y las estrategias de largo plazo tanto de los actuales como de los potenciales competidores. Narver y Slater (1990).

## **6.4 Marco teórico**

### **6.4.1 Cultura organizacional: evolución del concepto.**

Con el paso del tiempo ha sido mucho el esfuerzo del hombre en abrir diversas fuentes de empleo, para aumentar la producción. Teniendo en cuenta este concepto empezaron nuevas orientaciones e ideas con el fin de dar solución a esta necesidad. Se considera que la Cultura Organizacional es la guía para incrementar la producción en las empresas y por ende es estudiada por diversos autores.

En el último decenio de 2000, surgieron conceptos de autores Acevedo (2007) citado por Leite (2009), haciendo alusión a la cultura organizacional como uno de los medios que distinguen a las empresas fuertes, por lo difícil y silencioso que es su manejo y que la hacen sentir como única.

Se considera la cultura organizacional como un factor relevante que permite tener en cuenta las cualidades de los individuos en el desempeño de sus labores permitiendo desempeñarse en grupo aumentando la productividad y competitividad, fomentando el buen proceder de sus integrantes en las empresas. (Soria, 2008).

La relevancia de la cultura organizacional ha sido un factor predominante en el desempeño de las diferentes organizaciones por este motivo ha tenido eco en las investigaciones de diversos autores.

Los conceptos sobre cultura organizacional cambian por sus diversas interpretaciones culturales: historias, ritos, valores, creencias, etc., hasta el desempeño del gerente como promotor

de la cultura organizacional. Teniendo en cuenta estas actuaciones dará a la luz por qué los cambios y estrategias de las empresas aciertan y otras no, este concepto es de carácter general.

#### **6.4.2 Variables de la cultura empresarial.**

Rodríguez (2009), destaca que la cultura organizacional es un subsistema complicado que está incluido en dos sistemas difíciles organización y contexto. Por su parte Robbins & Judgey (2009), confirman la existencia de siete características de la cultura organizacional que permiten el desenvolvimiento de los individuos en las empresas para efectuar cambios y medir su productividad dentro de ellas, estas son: innovación, orientación a los resultados, orientación a las personas, orientación a los equipos, minuciosidad, agresividad y estabilidad.

Gómez (2008), afirma que existen varias investigaciones que presentan las variables de la cultura, como un todo que analiza y describe factores decisorios internos y externos de las empresas.

#### **6.4.3 La Orientación al mercado.**

Varios estudios entre los que se destacan Porter (1991) y Miles & Snow (1978), han investigado la relación existente entre la estrategia competitiva y el desempeño de las capacidades organizacionales teniendo en cuenta los diversos modelos estratégicos y su conexión con el medio ambiente.

Respecto de la orientación al mercado, Kohli & Jaworski (1990) y Jaworski & Kohli (1993), proponen que es un recurso organizacional que hace entender el vínculo entre la estrategia de la firma y el desempeño financiero. Se sostiene en el supuesto de que las firmas ganan y soportan las estrategias competitivas si conocen los cambios fluctuantes del mercado.

Narver & Slater (1990), consideran la orientación al mercado como la cultura organizacional como elementos de gran importancia para el desempeño empresarial y para el éxito en los negocios. La definen como una base conformada por tres conceptos: la orientación al cliente, la

orientación al competidor y la coordinación inter funcional, donde la orientación al cliente se entiende como la mejor atención en el momento de realizar negocios identificándolos como cliente y en el momento de prestarles un buen servicio. La orientación al competidor se refiere a la capacidad de respuesta que tiene la empresa para afrontar la competencia y el conocimiento de sus debilidades, y la coordinación inter funcional comprende las políticas internas que posee y comparte entre los diferentes niveles de la organización para su buen desempeño.

Kohli & Jaworski (1990), manifiestan la capacidad de orientación al mercado, como una ventaja competitiva que tiene su efecto positivo en el desempeño financiero y de mercado, teniendo en cuenta las empresas que funcionan con orientación al mercado. Asimismo, Slater & Narver (1994), consideran que la orientación al mercado es una fuente sólida para la creación de valor y es un factor imprescindible en la rentabilidad y el desempeño. Jaworski & Kohli (1993), aportan que las firmas orientadas al mercado poseen un significado mayor que las firmas con menor orientación, especialmente las que tienen relación con rentabilidad, adaptabilidad y satisfacción del cliente.

#### **6.4.4 El Marketing en las organizaciones.**

El marketing se ha explicado de muchas formas, Philip Kotler registrado como el patriarca de la mercadotecnia y Gary Armstrong (2012) afirman “El marketing es un asunto social y administrativo mediante el cual los individuos y las organizaciones obtienen lo que necesitan y desean creando e intercambiando costo con otros” (p.6). A la par, McCarthy y Perreault (2001) proponen:

El marketing es la ejecución de aquellas actividades que tienen por esencia consumir las metas de una organización, al anticiparse a los requerimientos del consumidor o comprador y al dirigir una marea de mercancías aptas a las necesidades y los servicios que el fabricante presta al consumidor o cliente (p.8).

Posteriormente la American Marketing Association (2013) plantea “la mercadotecnia es la actividad, conjunto de instituciones y procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los consumidores, clientes, socios y la sociedad en general”.

Pese al gran aumento de conceptos que los diferentes expertos han desarrollado frente al texto se puede finiquitar que el marketing son todas aquellas actividades que se desarrollan en la organización antes de asemejar con anticipación las necesidades de los clientes u/o empresas objetivo con el fin de satisfacerlas generando valor y así lograr beneficio para la organización.

#### **6.4.5 El marketing como herramienta administrativa.**

Según lo menciona en su tesis (Benavides Galeas & Gallardo Beltrán, 2014). El triunfo en la implementación del marketing depende de lo perfecto que una compañía funcione, su personal, organización, técnica de toma de sus decisiones y cultura de la asociación en un plan de acción conexo que apoye sus estrategias. En todos los niveles de las empresas, debe contar con personal que tenga habilidades, motivación y características personales que se necesitan.

Según (Schnarch K, 2013).

Muchas pequeñas empresas no le dan verdaderamente el valor al marketing que se le debe proporcionar, hacen negocios de la forma más habitual sin ni siquiera calcular que están haciendo marketing de la manera más rústica que existe. La ayuda de una ética del marketing de orientación al mercado tiene una gran escala en el proceso empresarial de creación de valor y en el impulso de una superioridad competitiva sostenible en el tiempo y justificable frente a la competencia. Así lo describe (Alemán, 2012).

## 7. Aspectos metodológicos y administrativos

Aunque no todos los fenómenos empresariales podrían ser cuantificables o medibles estadísticamente, la estrategia metodológica cuantitativa se puede usar de forma consistente y constante para investigar muchos objetos, situaciones y fenómenos. En cierta forma se busca poner atención a los datos más representativos sobre puntos de vista y opiniones que se parecen o coinciden y que en muchos casos pueden ser generalizados, en el caso de la presente investigación, se trata de comprender desde el punto de vista de la orientación al mercado y la cultura organizacional, las diferentes experiencias de la empresa **ELECTROMILLONARIA**, para ello se parte de las opiniones y posturas de un amplio grupo de sujetos involucrados en los procesos de cada una de las áreas claves de la organización. Cabe destacar que esta estrategia permitirá al investigador definir variables orientadas al resultado de la aplicación

### 7.1 Tipo de investigación

El tipo de investigación que se aplicó es descriptivo por cuanto a través de este se detallan propiedades, características y perfiles tanto de los trabajadores como de la organización, objetos, procesos o fenómenos que se sometan a análisis para recolectar, medir y evaluar datos sobre las variables de investigación.

Para la captura de información se tomó como referencia una escala tipo Likert, cada ítem tiene cuatro alternativas de respuesta (1, 2, 3,4) medidas por una variable continua cuyo valor fluctúa entre 1 que es totalmente en desacuerdo, 2 en desacuerdo, 3 de acuerdo y 4 totalmente de acuerdo.

## **7.2 Fuentes, técnicas e instrumentos de recolección de información**

### **7.2.1 Fuente Primaria.**

Para la recolección de datos de primera mano se identificarán las personas que laboran actualmente en la empresa **ELECTROMILLONARIA**.

### **7.2.2 Fuente Secundaria.**

Como soporte para el análisis adecuado de los datos recolectados se buscará el apoyo de textos, libros, información de Internet e investigaciones similares relacionadas con el tema de la presente investigación.

## **7.3 Población y muestra**

### **7.3.1 Población.**

En el desarrollo de este Proyecto de Grado, se realizará el estudio sobre la totalidad de las personas involucradas directamente con la actividad que desempeña la empresa **ELECTROMILLONARIA** en la Ciudad de San Juan de Pasto, (50 personas participaron en el proceso).

### **7.3.2 Muestra.**

El sistema de muestreo utilizado será el censo, en donde se tomará el total de la población, 50 personas.

## **7.4 Tratamiento de la información**

El tratamiento de la información que se le proporcionará a la misma está definido mediante la ordenación, la clasificación y comparación de la información recolectada en el trabajo de campo.

### **7.4.1 Tipo de información.**

Como se sabe, la información es un conjunto de datos que pueden ser de distinto tipo y que se pueden utilizar para distintos fines. De esta manera, la información se puede construir de distintas maneras. Sin embargo, su característica fundamental es que transmita un mensaje, ya sea por

medios orales, escritos o audiovisuales. De esta manera, la información permitirá conocer la relación existente entre la cultura organizacional y la orientación al mercado. Así las cosas, se puede afirmar que existe una clasificación no oficial sobre los distintos tipos de información.

Por lo tanto, la Información se puede considerar como privilegiada, por cuanto solamente un grupo de personas (Funcionarios de la Empresa **ELECTROMILLONARIA**), la conoce o puede tener acceso a ella. Por lo tanto, es información que no es pública o que, en el mejor de los casos, su conocimiento es muy restringido.

#### **7.4.2 Técnicas de procesamiento estadístico.**

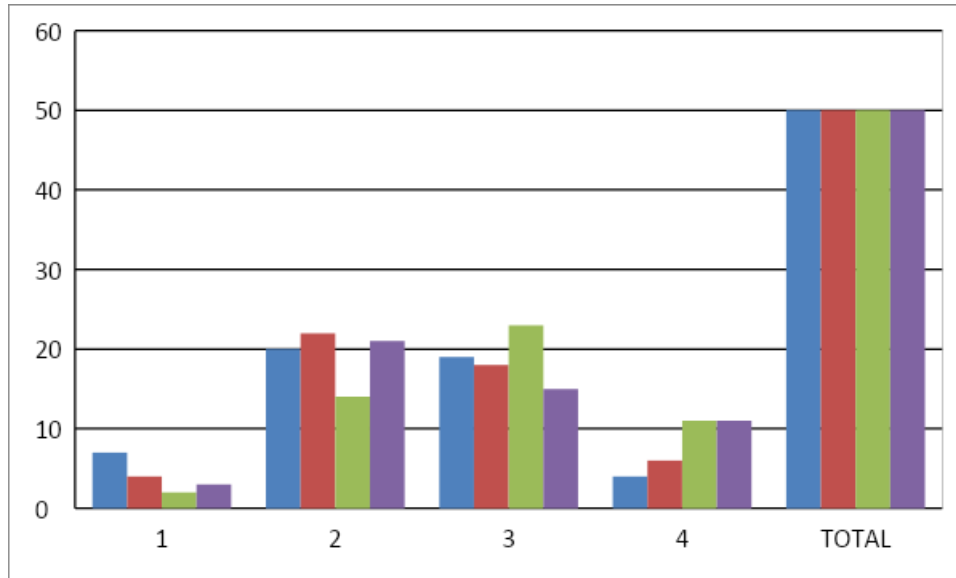
Las diferentes etapas del procesamiento estadístico a las que estarán sometidos los datos recolectados o diferentes respuestas de los involucrados se basarán en: clasificación, registro, tabulación y codificación si fuere el caso. En cuanto al Análisis se definirán las Técnicas Lógicas o Estadísticas, que se emplearán para descifrar lo que revelan los datos recolectados.

## 8. Análisis de resultados

**Cuadro 2: Dimensión 1: orientación a la competencia.**

Escala de respuesta (1: totalmente en desacuerdo. 2: en desacuerdo. 3: de acuerdo. 4: totalmente de acuerdo) Pregunta	1. El personal de ventas regularmente comparte información con la empresa respecto a la estrategia de los competidores.	2 La empresa responde rápidamente a las acciones de la competencia que suponen una amenaza para ella.	3 La gerencia de la empresa regularmente estudia y analiza las fortalezas y estrategias de la competencia.	4 La empresa piensa en los clientes y se dirige a ellos cuando tiene la oportunidad de lograr una ventaja frente a la competencia.	<b>TOTAL</b>
<b>No 1</b>	7	20	19	4	50
<b>No 2</b>	4	22	18	6	50
<b>No 3</b>	2	14	23	11	50
<b>No 4</b>	3	21	15	11	50
<b>Total</b>	16	77	75	32	200
<b>% Relativo</b>	<b>8%</b>	<b>38.5%</b>	<b>37.5%</b>	<b>16%</b>	<b>100%</b>
<b>% Promedio + representativo</b>	<b>38.5%</b>				

Fuente. Este estudio



**Grafica 1: Dimensión 1: orientación a la competencia.**

Fuente. Este estudio

La orientación a la competencia prima en los mercados actuales, se debe conocer al cliente, satisfacer sus necesidades, ofreciéndole un producto que este bien equilibrado en precio, calidad, distribución; sin descuidar las acciones estratégicas y tácticas de la competencia, para poder defender o atacar de acuerdo a la posición que ocupe la empresa en el mercado.

Teniendo en cuenta el Cuadro No 2, podemos analizar lo siguiente:

El 43.75% de las personas encuestadas se encuentran totalmente en desacuerdo que en la empresa el personal de ventas regularmente comparte información con la empresa respecto a la estrategia de los competidores.

El 28.58% de las personas encuestadas se encuentran en desacuerdo que la empresa responde rápidamente a las acciones de la competencia que suponen una amenaza para ella.

El 30.67% de las personas encuestadas se encuentran de acuerdo que la gerencia de la empresa regularmente estudia y analiza las fortalezas y estrategias de la competencia.

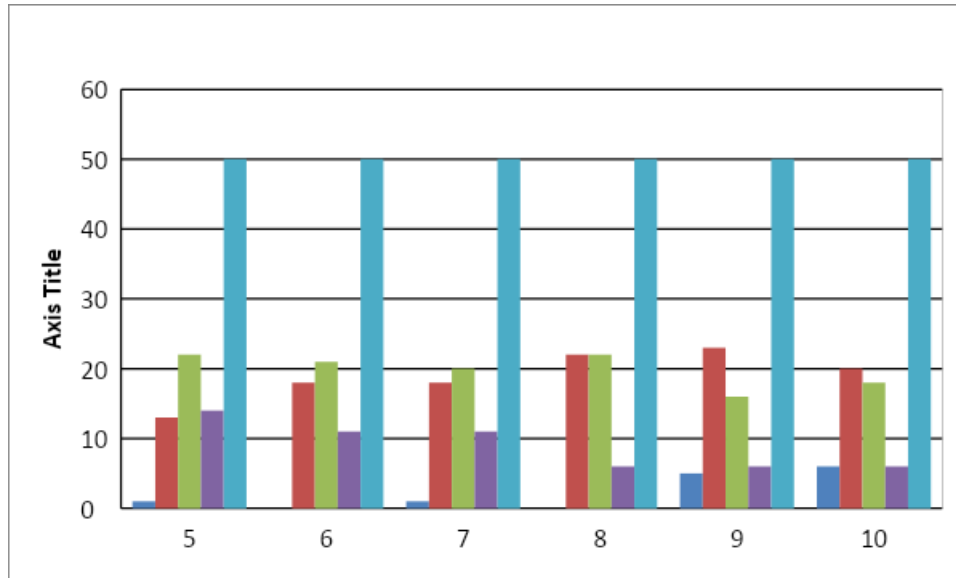
El 34.38% de las personas encuestadas se encuentran totalmente de acuerdo que la empresa piensa en los clientes y se dirige a ellos cuando tiene la oportunidad de lograr una ventaja frente a la competencia.

En conclusión el 38.5% del 100% de las personas encuestadas se encuentran en desacuerdo que la empresa Electro millonaria, responde rápidamente a las acciones de la competencia que suponen una amenaza para ella.

**Cuadro 3: Dimensión 2. orientación al cliente**

Escala de respuesta (1: totalmente en desacuerdo. 2: en desacuerdo. 3: de acuerdo. 4: totalmente de acuerdo)	5. Los objetivos de la empresa están enfocados a la satisfacción de los clientes.	6. Constantemente la empresa analiza el nivel de compromiso y orientación para servir las necesidades de sus clientes.]	7. La estrategia de la empresa está dirigida a obtener una ventaja competitiva basada en la comprensión de las necesidades de los clientes	8. Las estrategias de la empresa están orientadas por las creencias sobre cómo esta puede crear valor para los clientes.	9. La empresa mide la satisfacción del cliente sistemática y frecuentemente.	10. La empresa le da mucha importancia al servicio posventa.	TOTAL	% Relativo	% Promedio + representativo
PREGUNTA									
1	1	0	1	0	5	6	13	4.3%	39.6%
2	13	18	18	22	23	20	114	38%	
3	22	21	20	22	16	18	119	39.6%	
4	14	11	11	6	6	6	54	18%	
TOTAL	50	50	50	50	50	50	300	100 %	

Fuente. Este estudio



**Grafica 2: Dimensión 2. Orientación al cliente.**

Fuente. Este estudio

La orientación al cliente está centrada en que todo negocio debe darle la importancia que se merece detectando sus necesidades y prioridades. Se requiere una estrategia que sea auténtica y que provenga de la dirección de la empresa compartida con todos sus integrantes a fin de optar una Cultura Organizacional. La empresa contrata personas comprometidas con hacer vivir experiencias al cliente desde el producto que se entrega hasta la sabia solución en caso de que este le salga dañado, por lo tanto la labor de estos integrantes debe ser gestionada, medida y compensada en función a la contribución con la experiencia que adquiere el cliente.

Según el Cuadro No 3, podemos analizar lo siguiente:

El 46.16% de las personas encuestadas están totalmente en desacuerdo que la empresa le da mucha importancia al servicio postventa

El 20.18% de las personas encuestadas se encuentran en desacuerdo que la empresa mide la satisfacción del cliente sistemática y frecuentemente.

El 18.49% de las personas encuestadas se encuentran de acuerdo que los objetivos de la empresa están enfocados a la satisfacción de los clientes.

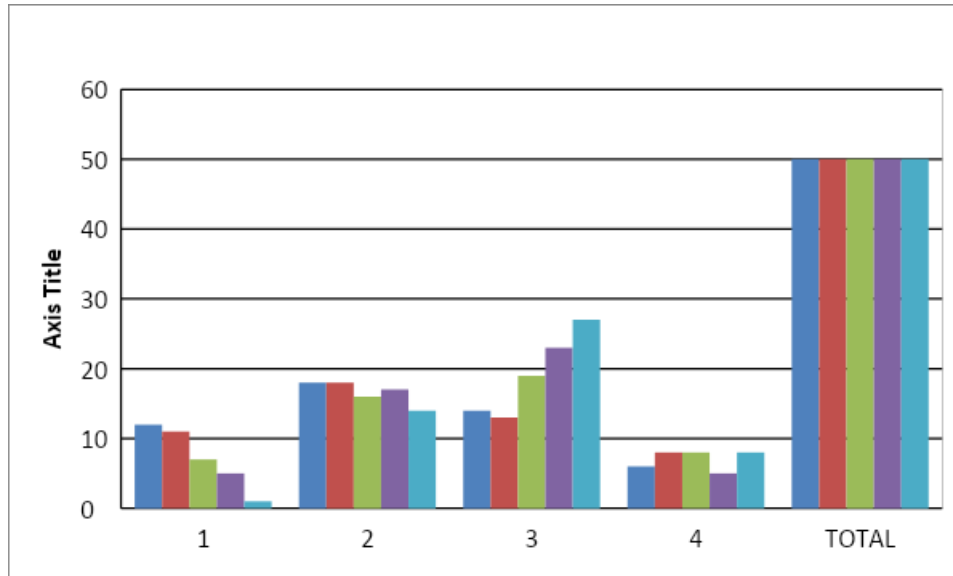
El 25.93% de las personas encuestadas se encuentran totalmente de acuerdo que los objetivos de la empresa están enfocados a la satisfacción de los clientes.

El 39.6% del 100% de las personas encuestadas están de acuerdo que los objetivos de la empresa están enfocados a la satisfacción de los clientes.

**Cuadro 4: Dimensión 3. Coordinación interfuncional.**

Escala de respuesta (1: totalmente en desacuerdo. 2: en desacuerdo. 3: de acuerdo. 4: totalmente de acuerdo)	11. Los directivos de todas las dependencias que componen la empresa regularmente visitan sus clientes actuales y potenciales.	12. La empresa amablemente informa sobre las experiencias con los clientes (éxito y fracaso) a todas sus dependencias.	13. Todas las dependencias de la empresa están integradas y coordinadas para servir las necesidades de los mercados objetivos.	14. Todos los directivos de la empresa comprenden cómo cada actividad de la misma puede contribuir a crear valor para el cliente.	15. Las diferentes unidades de negocio se ayudan para contribuir con la empresa.	Total	% Relativo	% Promedio más representativo.
1	12	11	7	5	1	36	14,4	38,40%
2	18	18	16	17	14	83	33,2	
3	14	13	19	23	27	96	38,4	
4	6	8	8	5	8	35	14	
<b>TOTAL</b>	50	50	50	50	50	250	100%	

Fuente. Este estudio



**Grafica 3: Dimensión 3.coordinacion interfuncional.**

Fuente. Este estudio

Dos de los autores más importantes en la investigación de la orientación al mercado, (Naver y Slater), la consideran como un constructor formado por tres componentes comportamentales (orientación al cliente, orientación a la competencia y coordinación interfuncional).

“A mayor nivel de Coordinación Interfuncional (CI) que posea la compañía, mayor será el nivel de Cultura Organizacional Orientada al mercado”. (COM).

Según el cuadro No 4, podemos analizar lo siguiente:

El 33.34 % de las personas encuestadas están totalmente en desacuerdo que los directivos de todas las dependencias que componen la empresa regularmente visitan sus clientes actuales y potenciales.

El 21.6 % de las personas encuestadas se encuentran en desacuerdo que la empresa amablemente informa sobre las experiencias con los clientes (éxito y fracaso) a todas sus dependencias.

El 28.13 % de las personas encuestadas se encuentran de acuerdo que las diferentes unidades de negocio se ayudan para contribuir con la empresa.

El 22.86 % de las personas encuestadas se encuentran totalmente de acuerdo que todas las dependencias de la empresa están integradas y coordinadas para servir las necesidades de los mercados objetivos.

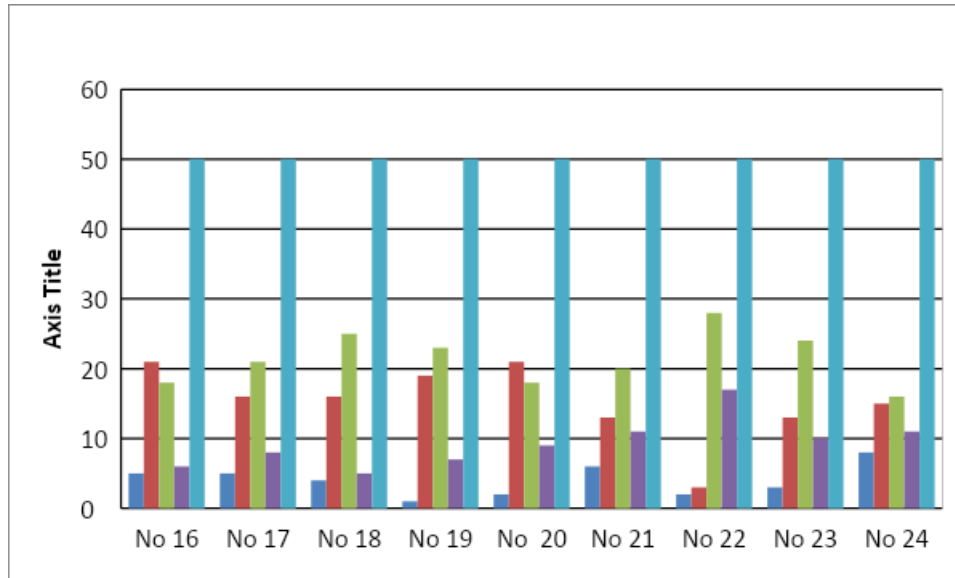
El 38.40% del 100% de las personas encuestadas se encuentran de acuerdo que las diferentes unidades de negocio se ayudan para contribuir con la empresa.

Este cuadro denota algo muy curioso en que los valores de la casilla correspondiente a la escala de acuerdo, superaron los valores correspondientes en toda la tabla. Esto significa una labor muy importante por parte de los directivos en cuanto a la coordinación interfuncional.

**Cuadro 5: Dimensión 4. Capacidad de respuesta.**

Escala de respuesta (1: totalmente en desacuerdo. 2: en desacuerdo. 3: de acuerdo. 4: totalmente de acuerdo)	16. Las dependencias intercambian de forma fluida opiniones para decidir cómo responder a los cambios en el precio de la competencia.	17. La empresa no admite razones para ignorar los cambios en las necesidades de productos o servicios de los clientes.	18. La empresa periódicamente revisa lo que se está haciendo en cuanto a los productos o servicios que se están desarrollando para verificar si están acordes con los deseos de los clientes.	19. Las dependencias de la empresa se reúnen regularmente para planificar respuestas a cambios del entorno.	20. Si la competencia lanza una campaña intensiva a nuestros clientes objetivo, la empresa desarrolla una respuesta inmediata	21. La empresa se preocupa por coordinar las actividades y funciones de las distintas dependencias que la conforman.	[22. La empresa sabe el potencial de ventas y la rentabilidad de cada uno de sus productos.	23. La empresa tiene un plan de mercadeo a largo plazo estructurado o formalmente, constituido por planes anuales para su ejecución.	24. Si el cliente desea que le modifiquen un producto o servicio para estar más satisfecho, las dependencias que tienen que ver con este producto o servicio buscan satisfacer su solicitud.	TOTAL	% Relativo	% representativo
1	5	5	4	1	2	6	2	3	8	36	8 %	42.89 %
2	21	16	16	19	21	13	3	13	15	137	30.45 %	
3	18	21	25	23	18	20	28	24	16	193	42.89 %	
4	6	8	5	7	9	11	17	10	11	84	18.67 %	
<b>TOTAL</b>	50	50	50	50	50	50	50	50	50	450	100 %	

Fuente. Este estudio



**Grafica 4: Dimensión 4. Capacidad de respuesta.**

Fuente. Este estudio

La capacidad de respuesta en una empresa se mide por la atención a tiempo que se realice con el cliente en las diferentes necesidades que tenga, ya sea servicio tecnico, respuestas a sus inquietudes, no cumplir con los plazos, etc. El objetivo es mantener contentos a los clientes, para que no encuentran motivo para empezar indagar o investigar en la competencia.

Facilitar herramientas de comunicación al cliente como página web, teléfonos, permite que sus inquietudes sean atendidas en una forma rápida y eficiente, asignando la responsabilidad a una persona capacitada que conozca bien la empresa.

Según el cuadro No 5, podemos analizar lo siguiente:

El 22.23% de las personas encuestadas se encuentran totalmente en desacuerdo que si el cliente desea que le modifiquen un producto o servicio para estar más satisfecho, las dependencias que tienen que ver con este producto o servicio buscan satisfacer su solicitud.

El 15.33% de las personas encuestadas se encuentran en desacuerdo que las dependencias intercambian de forma fluida opiniones para decidir cómo responder a los cambios en el precio de la competencia.

El 14.51% de las personas encuestadas se encuentran de acuerdo que la empresa sabe el potencial de ventas y la rentabilidad de cada uno de sus productos, esto se refiere a que tiene conocimiento de lo que posee incluye el personal de ventas.

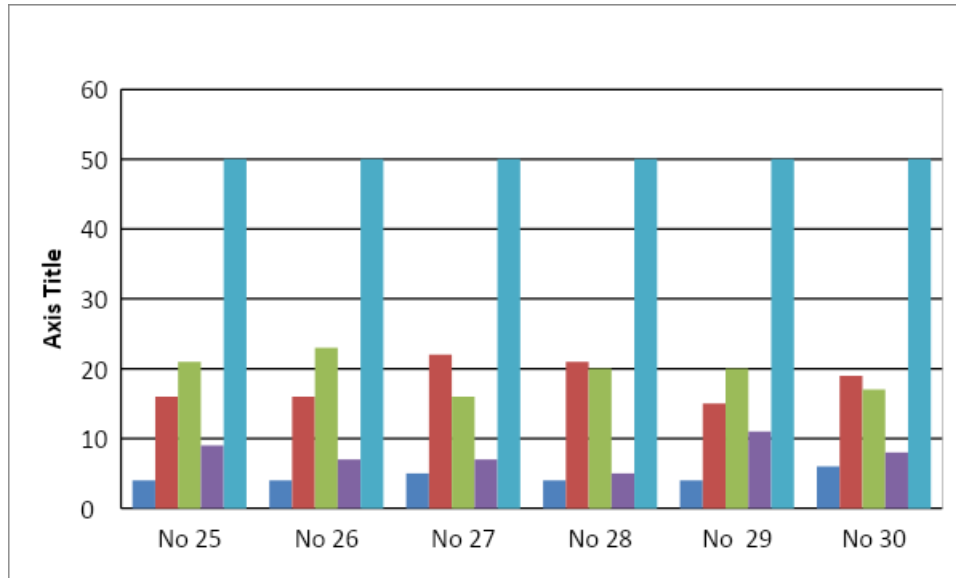
El 20.24% de las personas encuestadas se encuentran totalmente de acuerdo que la empresa sabe el potencial de ventas y la rentabilidad de cada uno de sus productos, esto se refiere a que tiene conocimiento de lo que posee incluye el personal de ventas.

El 42.89% del 100% de las personas encuestadas están de acuerdo que la empresa sabe el potencial de ventas y la rentabilidad de cada uno de sus productos, esto se refiere a que tiene conocimiento de lo que posee incluye el personal de ventas.

**Cuadro 6: Dimensión 5. Generación de información sobre el mercado**

Escala de respuesta (1: totalmente en desacuerdo. 2: en desacuerdo. 3: de acuerdo. 4: totalmente de acuerdo)	25. La empresa realiza frecuentemente investigaciones dirigidas a sus clientes para conocer qué productos /servicios necesitarán en un futuro.	26. La empresa utiliza como fuente para la toma de decisiones los resultados de sus investigaciones de mercado.	27. La empresa es capaz de detectar rápidamente cambios en las preferencias de los clientes	28. La empresa contacta periódicamente a sus clientes para conocer su percepción sobre la calidad de sus productos y servicios.	29. La empresa desarrolla sistemas para detectar cambios fundamentales en la industria (competencia, tecnología, regulación).	30. La empresa periódicamente revisa el efecto probable de los cambios en el entorno sobre sus clientes	TOTAL	% Relativo	% Promedio más representativo
1	4	4	5	4	4	6	27	9%	39%
2	16	16	22	21	15	19	109	36.34 %	
3	21	23	16	20	20	17	117	39%	
4	9	7	7	5	11	8	47	15.66 %	
TOTAL	50	50	50	50	50	50	300	100%	

Fuente. Este estudio



**Grafica 5: Dimensión 5. Generación de información sobre el mercado.**

Fuente. Este estudio

Toda decisión que sea necesario tomarla buena o mala proviene de un estudio o fuente útil u oportuna que nos provee a través de la empresa, el entorno o la investigación relacionada con el mercado. Esta información clave debe ser precisa y de alta calidad. Se requiere para ello un método para lograr ser sistematizada y poder entenderla por parte de los directivos para así tomar decisiones.

El dilema se encuentra en que las empresas para poder tomar una buena decisión tienen que contar con información adecuada y confiable, pero para ello se requiere invertir en equipos que puedan proporcionarla para así lograr obtener unas buenas ganancias.

Una buena decisión siempre va acompañada de una excelente información que ha sido realizada a conciencia y oportuna en el momento adecuado.

Según el cuadro No 6, podemos analizar lo siguiente:

El 22.22% de las personas encuestadas se encuentran totalmente en desacuerdo que la empresa periódicamente revisa el efecto probable de los cambios en el entorno sobre sus clientes.

El 20.18% de las personas encuestadas se encuentran en desacuerdo que la empresa es capaz de detectar rápidamente cambios en las preferencias de los clientes.

El 19.66% de las personas encuestadas se encuentran de acuerdo que la empresa utiliza como fuente para la toma de decisiones los resultados de las investigaciones de mercado.

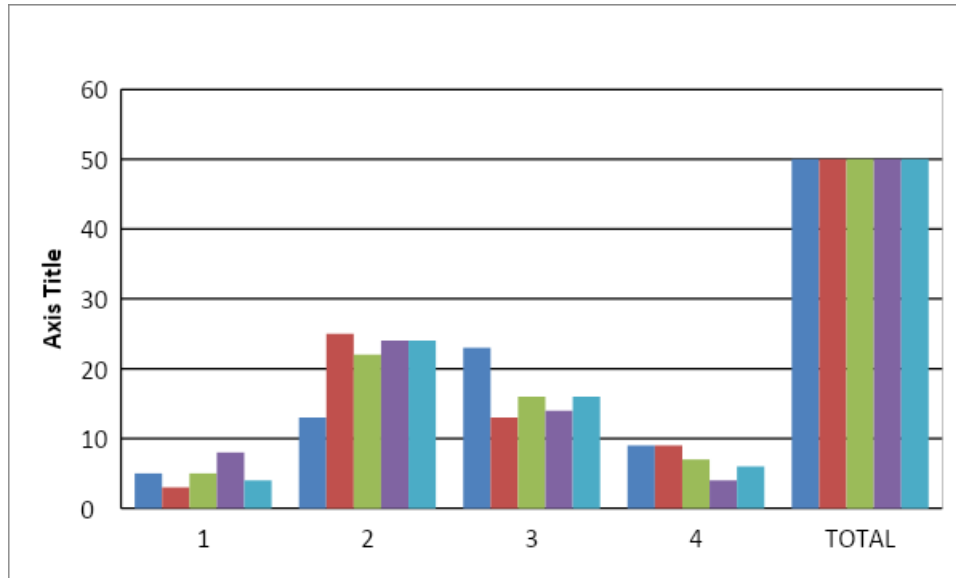
El 23.40% de las personas encuestadas se encuentran totalmente de acuerdo que la empresa desarrolla sistemas para detectar cambios fundamentales en la industria (competencia, tecnología, regulación).

El 39% del 100% de las personas encuestadas están de acuerdo que la empresa utiliza como fuente para la toma de decisiones los resultados de las investigaciones de mercado.

**Cuadro 7. Dimensión 6: Diseminación De La Información.**

Escala de respuesta (1: totalmente en desacuerdo. 2: en desacuerdo. 3: de acuerdo. 4: totalmente de acuerdo) PREGUNTA	31. Hay encuentros periódicos de las dependencias de la empresa para discutir sobre las tendencias y desarrollo del mercado	32. El personal de marketing dedica tiempo para discutir sobre las necesidades de los clientes con las otras dependencias.	33. Cuando le sucede algo importante a un cliente toda la empresa conoce esta información en un corto periodo de tiempo.	34. Los datos sobre la satisfacción de los clientes son distribuidos a todos los niveles de la empresa de forma regular]	35. Cuando un área de la empresa detecta aspectos importantes sobre los competidores rápidamente alerta a las otras áreas.]	TOTAL	%-Relativo
1	5	3	5	8	4	25	10%
2	13	25	22	24	24	108	43.2%
3	23	13	16	14	16	82	32.8%
4	9	9	7	4	6	35	14%
<b>TOTAL</b>	50	50	50	50	50	250	100%

Fuente. Este estudio



**Grafica 6: Dimensión 6: Diseminación De La Información.**

Fuente. Este estudio

Según el cuadro No 7, podemos analizar lo siguiente:

El 32% de las personas encuestadas se encuentran totalmente en desacuerdo que los datos sobre la satisfacción de los clientes son distribuidos a todos los niveles de la empresa de forma regular.

El 23.2% de las personas encuestadas se encuentran en desacuerdo que el personal de marketing dedica tiempo para discutir sobre las necesidades de los clientes con las otras dependencias.

El 28.1% de las personas encuestadas se encuentran de acuerdo que hay encuentros periódicos de las dependencias de la empresa para discutir sobre las tendencias y desarrollo del mercado.

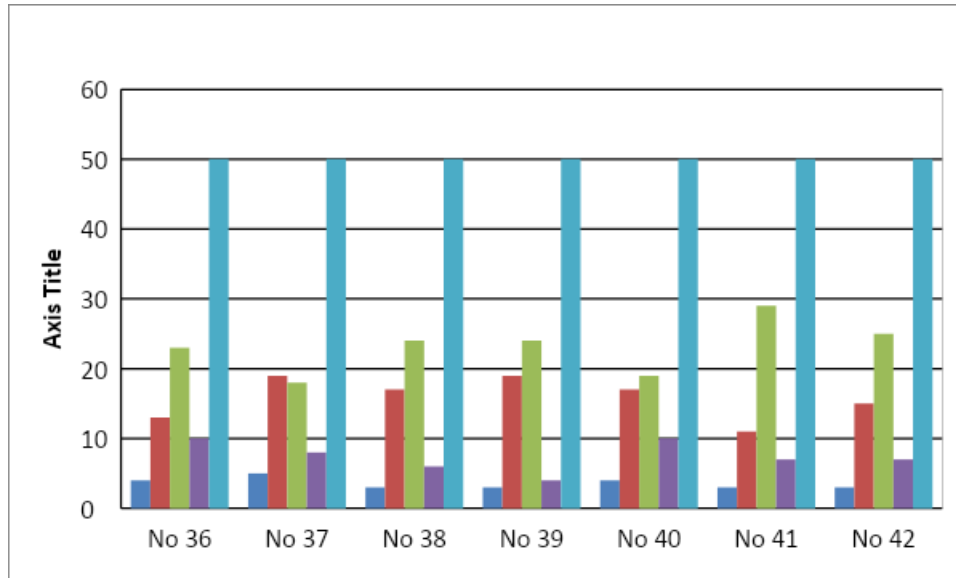
El 25.8% de las personas encuestadas se encuentran totalmente de acuerdo que el personal de marketing dedica tiempo para discutir sobre las necesidades de los clientes con las otras dependencias.

El 43.20% del 100% de las personas encuestadas están en desacuerdo que el personal de marketing dedica tiempo para discutir sobre las necesidades de los clientes con las otras dependencias.

**Cuadro 8: Dimensión 7. Desempeño empresarial.**

ESCALA	¿Cómo marca el desempeño de la empresa en el último año, con relación a su mayor o directo competidor en términos de: [36. Se ha incrementado la cuota de mercado.]	¿Cómo marca el desempeño de la empresa en el último año, con relación a su mayor o directo competidor en términos de: [37. Se ha mejorado la satisfacción del cliente]	¿Cómo marca el desempeño de la empresa en el último año, con relación a su mayor o directo competidor en términos de: [38. Se ha logrado una mejor posición competitiva]	¿Cómo marca el desempeño de la empresa en el último año, con relación a su mayor o directo competidor en términos de: [39. Se ha incrementado o la tasa de retención de clientes.]	¿Cómo marca el desempeño de la empresa en el último año, con relación a su mayor o directo competidor en términos de: [40. Se ha logrado crecimiento en las ventas]	¿Cómo marca el desempeño de la empresa en el último año, con relación a su mayor o directo competidor en términos de: [41. Se ha mejorado el retorno de la inversión]	¿Cómo marca el desempeño de la empresa en el último año, con relación a su mayor o directo competidor en términos de: [42. Se ha logrado un mejor desempeño general de la empresa.]	TOTAL	% Relativo	% Promedio más representativo
1	4	5	3	3	4	3	3	25	7,14	46,29%
2	13	19	17	19	17	11	15	111	31,71	
3	23	18	24	24	19	29	25	162	46,29	
4	10	8	6	4	10	7	7	52	14,86	PREGUNTA
TOTAL	50	50	50	50	50	50	50	350	100%	

Fuente. Este estudio



**Grafica 7: Dimensión 7. Desempeño empresarial.**

Fuente. Este estudio

“Competir para ganar el futuro, es competir para crear y dominar las oportunidades que van surgiendo y de ese modo delimitar un nuevo espacio competitivo”. De Gerencia.com.

Elaborar su destino constituye un reto al crear su propia ruta y su propio horizonte. Es más satisfactorio para la persona abrir su propia ruta, que esperar seguir la ruta que otros ya la han marcado.

Entre los objetivos más importantes de una empresa se encuentran obtener la eficiencia, la eficacia, el autocontrol y la competitividad en general para poder mantenerse dentro de un mercado y su entorno económico.

Eficiencia significa la obtención de resultados a partir de un buen manejo de sus recursos.

Eficacia es la capacidad que tiene una organización para lograr cumplir con su misión.

Competitividad es la posición comparativa que tienen los sistemas (empresas, organizaciones), utilizando la misma medida de referencia.

Según el cuadro No 8, podemos analizar lo siguiente:

El 20% de las personas encuestadas se encuentran totalmente en desacuerdo que se ha mejorado la satisfacción del cliente por parte de la empresa en el último año con relación a su mayor o directo competidor.

El 17.11% de las personas encuestadas se encuentran en desacuerdo que se ha incrementado la tasa de retención de clientes por parte de la empresa en el último año, con respecto a su mayor o directo competidor.

El 17.90% de las personas encuestadas se encuentran de acuerdo que se ha mejorado el retorno de la inversión por parte de la empresa en el último año, con relación a su mayor o directo competidor.

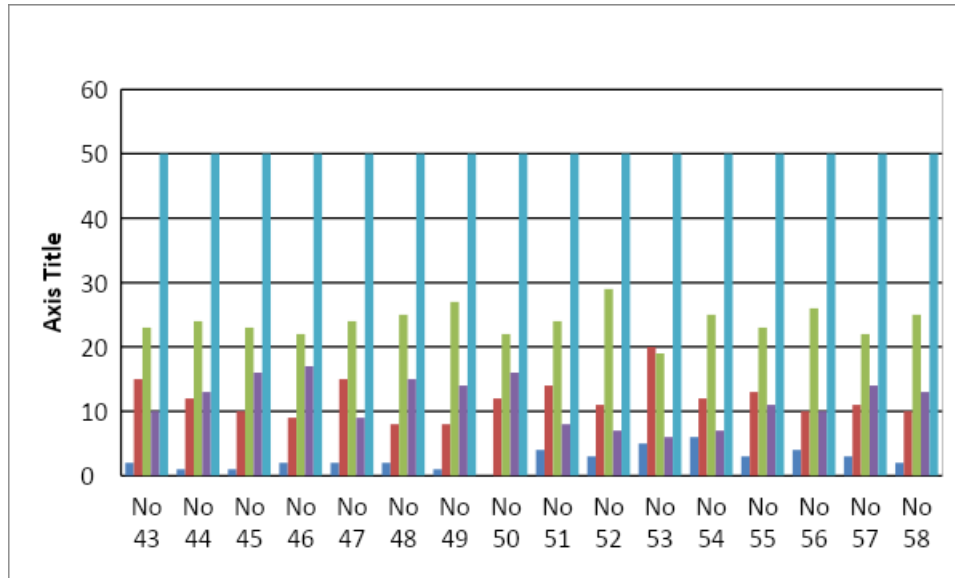
El 19.23% de las personas encuestadas se encuentran totalmente de acuerdo que se ha logrado crecimiento en las ventas por parte de la empresa en el último año, con respecto a su mayor o directo competidor.

El 46.29% del 100% de las personas encuestadas están de acuerdo que se ha mejorado el retorno de la inversión por parte de la empresa en el último año, con relación a su mayor o directo competidor.

**Cuadro 9: Dimensión 8. Cultura organizacional.**

Escala de respuesta (1: totalmente en desacuerdo. 2: en desacuerdo. 3: de acuerdo. 4: totalmente de acuerdo)	43 La empresa se caracteriza por ser como una familia.	44 La empresa es dinámica y emprendedora.	45. La empresa está orientada a la producción.	46. La empresa es formal y estructurada.	47. Lo más importante en la empresa es la cohesión y la moral del grupo.	48. Lo más importante en la empresa es el crecimiento y la adquisición de nuevos recursos.	49. Lo más importante en la empresa es la competitividad y el logro.	50. Lo más importante en la empresa es la estabilidad.	51. Los directivos de la empresa se caracterizan por ser mentores o maestros.	52. Los directivos de la empresa se caracterizan por ser emprendedores, innovadores y tomadores de riesgo.	53. Los directivos de la empresa se caracterizan por ser Técnicos, jefes conservadores.	54. Los directivos de la empresa se caracterizan por ser coordinadores, organizadores o administradores.	55. El factor cohesionador de la empresa es el compromiso con la innovación y la lealtad y la tradición.	56. El factor cohesionador de la empresa es el compromiso con la innovación y el desarrollo.	57. El factor cohesionador de la empresa es el logro de las metas y las tareas.	58 El factor cohesionador de la empresa son las reglas y políticas formales.	TOTAL	% Relativo	% Promedio más representativo
1	2	1	1	2	2	2	1	0	4	3	5	6	3	4	3	2	41	5,13	47,9%
2	15	12	10	9	15	8	8	12	14	11	20	12	13	10	11	10	190	23,75	
3	23	24	23	22	24	25	27	22	24	29	19	25	23	26	22	25	383	47,88	
4	10	13	16	17	9	15	14	16	8	7	6	7	11	10	14	13	186	23,25	
TOTAL	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	800	100%	

Fuente. Este estudio



**Grafica 8: Dimensión 8. Cultura organizacional.**

Fuente. Este estudio

La cultura organizacional determina la manera cómo funciona una empresa y, esta se observa a través de sus estrategias, estructuras y sistemas.

Peters y Waterman (citado en Garrido, 2001) aseguran que la cultura organizacional es un recurso o activo organizacional, que al ser gestionado correctamente, desde sus valores, símbolos, lenguaje, ideología, creencias y ritos, puede afectar el rendimiento de los integrantes de las empresas.

Según (Robbins y Judge, 2013), las características que consolidan y especifican la cultura organizacional son la innovación y toma de riesgos, atención a los detalles, orientación a los resultados, orientación a la gente, orientación a los equipos, dinamismo y estabilidad.

La empresa se identifica con los siguientes parámetros:

Posee una cultura fuerte, donde los valores y normas establecidos se aceptan y siguen con resolución.

Cultura del trabajo duro, existe una retroalimentación constante e inmediata.

Cultura profesional, se apuesta por personal profesional y especializado que es capaz de hacer frente a tareas no rutinarias habitualmente.

Orientados a los resultados, Eficacia y optimización de recursos es el objetivo.

Cultura predominante, muestra los valores centrales que son compartidos por la mayoría de los miembros.

Según el cuadro No 9, podemos analizar lo siguiente:

El 14.64% de las personas encuestadas se encuentran en total desacuerdo que los directivos de la empresa se caracterizan por ser coordinadores, organizadores o administradores.

10.53% de las personas encuestadas se encuentran en desacuerdo que los directivos de la empresa se caracterizan por ser técnicos, jefes conservadores.

7.58% de las personas encuestadas se encuentran de acuerdo que los directivos de la empresa se caracterizan por ser emprendedores, innovadores y tomadores de riesgo.

El 9.14% de las personas encuestadas se encuentran en total acuerdo que la empresa es formal y estructurada.

El 47.88% del 100% de las personas encuestadas están de acuerdo que los directivos de la empresa se caracterizan por ser emprendedores, innovadores y tomadores de riesgo.

## **8.1 Matriz PORTER**

### **8.1.1 Poder de negociación con los clientes.**

La concentración de número de clientes es mucho más alta en una ciudad como San Juan De Pasto, con respecto a cuatro compañías distribuidoras de electrodomésticos, por lo cual existe una autonomía en el manejo de precios y los cuales tienden a subir.

No existe posibilidad de negociación en los sectores fuera de la ciudad de San Juan de Pasto, porque los costes son muy altos.

Se registra un alto volumen de compra por parte de los clientes.

La empresa maneja una serie de facilidades para que los potenciales clientes puedan tomar la decisión de cambiar de empresa en un determinado momento.

Los compradores son muy accesibles en el momento de brindar una información para poder otorgarles su crédito.

### **8.1.2 Poder de negociación con los proveedores.**

La concentración del número de proveedores se encuentra de acuerdo a la capacidad de compra que tenga cada distribuidor, en el caso de la compañía, es atendida por los mismos proveedores de los hipermercados, con las marcas más reconocidas.

El volumen de compra se maneja de acuerdo a la rotación del producto y teniendo en cuenta la época del año.

Existen productos sustitutos en otras marcas que se encuentran en el mercado, sobre todo en los hipermercados.

### **8.1.3 Barreras de entrada (amenaza de nuevos entrantes).**

Existe la amenaza de entrada potencial de distribuidores de productos sustitutos, como es el caso de los hipermercados, quienes manejan sus propias marcas.

No se puede manejar economía de escala, porque no se tiene la producción de electrodomésticos en gran número para poder bajar costos.

Si existen diferencias en cuanto a la propiedad de producto, debido a la capacidad de compra que tiene cada compañía.

El valor de la marca influye en la diferencia de precios, cada marca se distingue por su tiempo de tradición en el mercado y por su buen grado de aceptabilidad.

Con respecto los requerimientos de capital, existe apalancamiento por parte de los bancos con los activos que posee la empresa.

El acceso a la distribución está muy controlado debido a la alta competencia que existe en el mercado y a la presencia de los hipermercados.

#### **8.1.4 Barreras de salida (productos sustitutivos).**

La propensión del comprador a sustituir los productos es muy baja, tienden a comprar electrodomésticos de marca.

Los precios de los productos sustitutivos son más bajos, pero no garantizan la calidad.

En cuanto al coste o facilidad de cambio por parte del comprador, realiza un análisis de muchos factores que le pueden beneficiar antes de tomar una decisión de cambio. Se puede mencionar la atención, la garantía, etc.

El nivel percibido de diferenciación de producto o servicio ofrecido por la empresa es bueno.

No existe disponibilidad de productos sustitutos cercanos.

#### **8.1.5 Rivalidad entre los competidores.**

En cuanto al poder con los competidores, no es posible igualar fuerzas con los hipermercados por su mayor capacidad de compra.

El poder de los proveedores está sujeto a la capacidad de compra de los distribuidores.

La diversidad de competidores, permite a la empresa diversificar sus productos y poseer ofertas para distintos compradores.

**Cuadro 10. Matriz Porter.**

<b>AMENAZAS DE PORTER</b>	<b>PO</b>	<b>DEFENSABILIDAD</b>
Competencia entre los competidores	- Bajo	- Alto
de negociación con proveedores		
de negociación con clientes	- Alto	- Alta
Costos de entrada (Amenazas de nuevos entrantes)		
Costos de salida (Amenazas de productos sustitutos)	- Alta	- Baja

Fuente. Este estudio

## 8.2 Matriz FODA Electromillonaria

**Cuadro 11. Matriz FODA Electro millonaria.**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Llegar a lugares recónditos del País.	El mercado de electrodomésticos es muy amplio.	No existe estabilidad de precios.	Precios bajos de los Hipermercados.
Empresa 100% Regional.	Apoyo de los consumidores nariñenses.	No contar con la totalidad de gama de productos.	Diversificación de productos para el hogar.
Empresa de gran reconocimiento comercial.	Credibilidad de su clientela.	Falta de infraestructura logística.	Sucursales en todo el territorio colombiano.
Apalancamiento financiero por parte de sus empresas filiales.	Abrir nuevos mercados referentes a tecnología de punta.	Rotación permanente de personal administrativo.	Descuentos de hasta el 50% en compras cada 25 o 50 clientes.
Contar con personal calificado en la parte comercial externa.	Buscar mayor afluencia de clientes potenciales	Baja rotación de productos.	Mayor volumen de mercancía.
Atención a los estratos 0, 1 y 2	Llegar a los sectores del campo, la construcción y servicios generales.	Falta de productos con tecnología de punta.	Atienden los estratos 3, 4, 5 y 6.
Visita personalizada del gerente propietario a los mercados extranjeros.	Poseer marca propia para disminuir costos en la distribución.	Falta de sentido de pertenencia en el personal.	Extensión de horarios todos los días hasta las 9 p.m.
La empresa le da mucha importancia al servicio postventa	La mayoría de clientes se adaptan al plan retoma e inician nuevo crédito	No lograr fidelizar la totalidad de clientes que terminan un crédito	Los clientes son atraídos por la competencia
Taller de servicio técnico de la marca propia	Agilización del servicio de garantías en el menor tiempo posible	Poca participación en el mercado de los electrodomésticos	No hay confianza en la marca

Fuente. Este estudio

### 8.2.1 Estrategias

#### ¿Cómo explotar cada fortaleza?

Llegar a los lugares más recónditos del territorio regional y nacional, le ha permitido a la empresa tener una ventaja enorme sobre la competencia, además de la cobertura comercial.

Ser una empresa 100% de origen regional, brinda mayor confianza, credibilidad y respaldo por parte de la clientela nariñense.

El reconocimiento comercial que se ha ganado, es un punto de apoyo para la fuerza comercial y de mercadeo, para lograr aumentar el volumen de venta y el cumplimiento del presupuesto.

Las empresas filiales como KEEWAY y JLC, brindan un apoyo financiero, el cual le permite dar márgenes de descuento y ampliar la cobertura logística.

La contratación de personal calificado en el área de ventas, ha permitido a la empresa consolidar los negocios con los clientes, aumentar el volumen de venta y realizar negocios con mucha responsabilidad.

La atención a los clientes de estratos 0,1 y 2, ha permitido a la empresa ofrecer credibilidad en sus productos, brindar confianza en la autorización de créditos y dar facilidades de pago de acuerdo a sus presupuestos familiares.

La visita personalizada del gerente a mercados extranjeros, le ha permitido a la empresa ampliar sus conocimientos sobre los productos a distribuir y traer nuevas líneas de productos en la marca propia.

El servicio postventa que caracteriza a la empresa y a la parte comercial en la atención de las necesidades, quejas y reclamos por parte de los clientes, solidifica las relaciones cliente y empresa, incrementando el volumen de venta.

El centro de servicio técnico de la marca propia, tanto de JLC como de KEEWAY, fortalece la confianza en el producto, aumenta la credibilidad en la marca y prevalece la relación cliente-empresa.

### **¿Cómo aprovechar cada oportunidad?**

Por ser el mercado de electrodomésticos muy amplio, permite a la empresa ofrecer una gama de líneas para todos los gustos y necesidades.

La empresa por ser de origen regional, es con mayor razón apoyada por todos los consumidores de los departamentos de Nariño, Cauca y el Putumayo.

La seriedad en la realización de los negocios desde un comienzo, le ha permitido permanecer en el mercado por su buen nombre y esto abre puertas en los hogares colombianos.

La apertura de nuevos mercados interesados en tecnología de punta, le permite a la empresa llegar a los estratos 3, 4 y 5, los cuales poseen más capacidad de adquisición, permitiendo mejorar el flujo de caja y la rotación de mercancía.

La contratación de personal calificado en el área de ventas, le ha permitido a la empresa lograr mayor afluencia de clientes potenciales, ya que la atención es personalizada.

Llegar a los estratos que corresponden al campo, la construcción y los servicios generales e independientes, ha permitido mejorar el volumen de ventas y confiar en los estratos que requieren más atención personalizada y un crédito más ágil.

Poseer marca propia como JLC y KEEWAY, permite a la empresa ofrecer precios de distribución más económicos y por ende más beneficiosos para la clientela.

La estrategia de crear planes retoma para los clientes que terminan un crédito con un buen manejo comercial, ha llamado mucho la atención de los clientes, mejorando el volumen de ventas en las diferentes zonas.

La ventaja de poseer marca propia le ha permitido a la empresa atender con mayor eficiencia la prestación de servicios técnicos y la agilización de las garantías en el menor tiempo posible, aumentando la confianza en la marca.

### **¿Cómo balancear o atenuar las debilidades?**

La estabilidad de precios se puede manejar con precios diferenciales a los cuales se les otorga un descuento por periodos determinados.

La gama de productos se las puede trabajar con volúmenes en referencias seleccionadas que los proveedores manejan con descuentos de introducción.

La falta de estructura logística, se puede realizar con la adquisición de vehículos furgones de buena marca, con capacidad de carga para transportar la mercancía y para llevar por lo menos cinco asesores a las correrías.

Para disminuir la alta rotación de personal administrativo, se debe realizar las entrevistas con personal que tenga visión y pleno conocimiento del cargo que se va a contratar, para no incurrir en errores de admisión.

Para aumentar la rotación de productos, se debe optar por mejorar los descuentos en líneas de baja rotación a fin de estimular tanto al cliente como al asesor que busca los prospectos.

La falta de productos de tecnología de punta, se puede estudiar la posibilidad de introducir líneas en referencias seleccionadas que de acuerdo al mercado tengan preferencia por parte de quienes las solicitan.

El sentido de pertenencia por parte del personal se puede mejorar creando conciencia en cada uno, de la oportunidad que brinda una empresa de carácter regional, dando empleo a más de 600 familias en todo el País.

Para lograr fidelizar a todos los clientes que terminan un crédito, es brindándoles asesoría permanente desde el comienzo hasta el final, hacerles sentir que se sientan como en su casa, respaldados con un continuo seguimiento en sus solicitudes.

Con el fin de mejorar la participación de la marca JLC Y KEEWAY, en el mercado de los electrodomésticos, se buscara distribuidores a nivel nacional, realizando convenios o alianzas estratégicas que beneficien ambas partes.

### **¿Cómo defender las amenazas?**

Los precios bajos de la competencia se pueden combatir realizando alianzas con los proveedores para que otorguen un margen de descuento en los precios y realizar promociones excelentes.

La diversificación de líneas se las puede aminorar solicitando referencias diferentes en la misma línea que los proveedores tengan con precios de introducción.

El cubrimiento del territorio nacional se puede realizar a través de asesores comerciales externos que visiten clientes potenciales distribuidores, quienes obtendrían unos descuentos especiales y abrirían créditos a corto plazo.

Los descuentos especiales se los puede manejar con líneas de introducción que generalmente los proveedores a fin de incrementar las ventas, conceden descuentos especiales, los cuales dan margen para trasladar ese descuento y favorecer al cliente.

Para la atención de los estratos 3,4 y 5, se puede estudiar la posibilidad de empezar a distribuir productos de alta gama, teniendo en cuenta las preferencias en referencias seleccionadas, para no incurrir en una mala inversión.

La extensión de horarios de atención se puede manejar, con horarios extendidos en Jornada continua de lunes a viernes de 8 a.m. a 7 p.m. y la atención los domingos y festivos en Jornada de 9 a 1p.m.

Para llamar la atención de los clientes que son atraídos por la competencia, se pueden realizar remotos con medios radiales de gran cobertura para realizar promociones con ofertas especiales.

Para mejorar la confianza en la marca propia como lo es JLC y KEEWAY, se empezaría con manejar precios de introducción más económicos, sacrificando costos y realizar una campaña de publicidad muy agresiva en medios de comunicación de gran cobertura.

**9. Identificación de actividades de marketing desarrolladas por la empresa Electro millonaria, que se relacionan con la orientación al mercado**

**9.1 Orientación a la competencia**

**Cuadro 12. Matriz de la orientación a la competencia**

CATEGORIAS	PREGUNTAS	PROMEDIO CALIF.
<b>ORIENTACION A LA COMPETENCIA</b>	El personal de ventas regularmente comparte información con la empresa respecto a la estrategia de los competidores	8%
	La empresa responde rápidamente a las acciones de la competencia que suponen una amenaza para ella.	38.5%
	La gerencia de la empresa regularmente estudia y analiza las fortalezas y estrategias de la competencia.	37.5%
	La empresa piensa en los clientes y se dirige a ellos cuando tiene la oportunidad de lograr una ventaja frente a la competencia	16%

CATEGORIAS	PREGUNTAS	PROMEDIO CALIF.	CULTURA ORGANIZACIONAL	ORIENTACION AL MERCADO	DESEMPEÑO EMPRESARIAL
<b>ORIENTACION A LA COMPETENCIA</b>	PROMEDIO	38.5%	<p>La cultura de una organización comprende un conjunto dinámico de valores, ideas, hábitos y tradiciones, compartidos por las personas que integran una organización, es así como el cambio de cultura y los elementos que son necesarios incentivar y contrarrestar esta la búsqueda de una cultura orientada al conocimiento de la competencia como variable fundamental en el mercado.</p> <p>Las personas encuestadas en promedio tienen una calificación de 38.5% es decir hay una tendencia a tener en cuenta dentro de sus valores, ideas, hábitos y tradiciones, la incidencia de la competencia en la cultura organizacional.</p>	<p>Existe una relación importante dentro de las empresas consultadas entre la orientación al mercado como aquel rasgo especial de la cultura organizacional lo cual trae como consecuencia que la empresa se oriente a los clientes y a la competencia y ponga en práctica una coordinación de funciones con el objeto de satisfacer las necesidades de los clientes de forma continuada.</p>	<p>Dado que existe una alta relación entre la orientación a la competencia y los resultados empresariales ya que mejora el rendimiento de la empresa, directa e indirectamente, lo importante es que la empresa electo millonaria adopte actividades de orientación al mercado y a la competencia.</p>

Fuente. Este estudio

## 9.2 Orientación al cliente

**Cuadro 13: Matriz de orientación al cliente.**

CATEGORIAS	PREGUNTAS	PROMEDIO
		CALIF .
<b>ORIENTACION A L CLIENTE</b>	La empresa le da mucha importancia al servicio postventa.	4.3%
	La empresa mide la satisfacción del cliente sistemática y frecuentemente.	38%
	Los objetivos de la empresa están enfocados a la satisfacción de los clientes.	39,60%
	Los objetivos de la empresa están enfocados a la satisfacción de los clientes.	18%

CATEGORIAS	PREGUNTAS	PROMEDIO	CULTURA ORGANIZACIONAL	ORIENTACION AL MERCADO	DESEMPEÑO EMPRESARIAL
		CALIF.			
<b>ORIENTACION A L CLIENTE</b>	PROMEDIO	39,60%	<p>La empresa para crear valor en los clientes y brindarles mayor confianza ha creado planes de ventas sin cuota inicial, planes para clientes fieles que consiste en entregarles la mercancía y su primer abono lo realiza en 30 días.</p> <p>Las personas encuestadas en promedio tienen una calificación de 39,6% es decir hay una tendencia a tener en cuenta dentro de sus valores, ideas, hábitos y tradiciones, la incidencia del cliente en la cultura organizacional.</p>	<p>Como estrategia competitiva se utiliza planes de venta a corto, mediano y largo plazo, con el fin de brindar facilidades de pago en cuotas módicas mensuales. Servicio de transporte a todos los municipios y ciudades de Colombia.</p> <p>Una de las formas de satisfacer esas necesidades es llegando a los puntos más recónditos de la geografía colombiana entregando y ensayando el producto en su domicilio.</p>	<p>Una de esas actividades es crear planes estratégicos de ventas para lograr atraer más clientes, estos son: planes retoma, plan convenio Cedonar, plan libranza con instituciones del gobierno, y de carácter privado, plan prima, etc.</p>

Fuente. Este estudio

### 9.3 Coordinacion interfuncional

**Cuadro 14: Matriz de coordinación interfuncional.**

CATEGORIAS	PREGUNTAS	PROMEDIO
		CALIF .
COORDINACION INTERFUNCIONAL	Los directivos de todas las dependencias que componen la empresa regularmente visitan sus clientes actuales y potenciales.	14,4%
	La empresa amablemente informa sobre las experiencias con los clientes (éxito y fracaso) a todas sus dependencias.	33,2%
	Las diferentes unidades de negocio se ayudan para contribuir con la empresa.	38,4%
	Todas las dependencias de la empresa están integradas y coordinadas para servir las necesidades de los mercados objetivos.	14%

CATEGORIAS	PREGUNTAS	PROMEDIO	CULTURA ORGANIZACIONAL	ORIENTACION AL MERCADO	DESEMPEÑO EMPRESARIAL
		CALIF.			
<b>COORDINACION INTERFUNCIONAL</b>	PROMEDIO	38,40%	<p>“A mayor nivel de Coordinación Interfuncional (CI) que posea la compañía, mayor será el nivel de Cultura Organizacional Orientada al mercado”. (COM).</p>	<p>las formas de satisfacer esas necesidades es llegando a los puntos más recónditos de la geografía Colombiana entregando y ensayando el producto en su domicilio.</p>	<p>Los departamentos Comercial y de Mercadeo son los encargados de coordinar con las diferentes dependencias de la empresa, vincularlas y comprometerlas para que se pueda atender de la mejor manera las necesidades de los mercados objetivos. Una de esas actividades es crear planes estratégicos de ventas para lograr atraer más clientes, estos planes son: retoma, plan convenio cedenar, plan libranza con instituciones del gobierno, y de carácter privado, plan prima, etc.</p>

			<p>Las personas encuestadas en promedio tienen una calificación de 39,6% es decir hay una tendencia a tener en cuenta dentro de sus valores, ideas, hábitos y tradiciones, la incidencia del cliente en la cultura organizacional.</p>		
--	--	--	--	--	--

Fuente. Este estudio

#### 9.4 Capacidad de respuesta de la empresa

**Cuadro 15: Matriz de capacidad de respuesta de la empresa.**

CATEGORIAS	PREGUNTAS	PROMEDIO CALIF.
<b>CAPACIDAD DE RESPUESTA DE LA EMPRESA.</b>	Si el cliente desea que le modifiquen un producto o servicio para estar más satisfecho, las dependencias que tienen que ver con este producto o servicio buscan satisfacer su solicitud.	8 %
	Las dependencias intercambian de forma fluida opiniones para decidir cómo responder a los cambios en el precio de la competencia.	30.45%
	La empresa sabe el potencial de ventas y la rentabilidad de cada uno de sus productos, esto se refiere a que tiene conocimiento de lo que posee incluye el personal de ventas.	42.89%
	La empresa sabe el potencial de ventas y la rentabilidad de cada uno de sus productos, esto se refiere a que tiene conocimiento de lo que posee incluye el personal de ventas.	18.67%

CATEGORIAS	PREGUNTAS	PROMEDIO	CULTURA ORGANIZACIONAL	ORIENTACION AL MERCADO	DESEMPEÑO EMPRESARIAL
		CALIF.			
<b>CAPACIDAD DE RESPUESTA DE LA EMPRESA.</b>	PROMEDIO	42.89%	<p>La empresa a través de su capital financiero con que cuenta, está en condiciones de ofrecer respuestas inmediatas a las campañas intensivas de la competencia, mediante promociones, descuentos especiales, bonos adicionales de descuentos en las diferentes marcas, servicio de transporte puerta a puerta, servicio técnico especializado, etc.</p> <p>Las personas encuestadas en promedio tienen una calificación de 43.89% es decir hay una tendencia a tener en cuenta dentro de sus valores, ideas, hábitos y tradiciones, la incidencia del cliente en la cultura organizacional.</p>	<p>Una de las formas de satisfacer esas necesidades es llegando a los puntos más recónditos de la geografía colombiana entregando y ensayando el producto en su domicilio, con un solo vehículo y despachando varios pedidos a un mismo destino.</p>	<p>Dado que existe una alta relación entre la capacidad de respuesta y los resultados empresariales ya que mejora el rendimiento de la empresa directa e indirectamente, reduciendo los costos y haciéndola más productiva. Lo importante es que la empresa electro millonaria adopte actividades que vayan encaminadas a mejorar la atención en tiempo real la demanda de necesidades de los clientes, entregando los productos en un tiempo justo a unos costos mínimos. Se trata que la estructura operativa de la empresa trabaje al mismo ritmo de la demanda de los clientes y del mercado.</p>

Fuente. Este estudio

### 9.5 Generación de información sobre el mercado

**Cuadro 16: Matriz de generación de información sobre el mercado.**

CATEGORIAS	PREGUNTAS	PROMEDIO
		CALIF .
<b>GENERACION DE INFORMACION SOBRE EL MERCADO.</b>	La empresa periódicamente revisa el efecto probable de los cambios en el entorno sobre sus clientes.	9%
	La empresa es capaz de detectar rápidamente cambios en las preferencias de los clientes.	36.34%
	La empresa utiliza como fuente para la toma de decisiones los resultados de las investigaciones de mercado.	39%
	La empresa desarrolla sistemas para detectar cambios fundamentales en la industria (competencia, tecnología, regulación).	15.66%

CATEGORIAS	PREGUNTAS	PROMEDIO	CULTURA ORGANIZACIONAL	ORIENTACION AL MERCADO	DESEMPEÑO EMPRESARIAL
		CALIF.			
<b>GENERACION DE INFORMACION SOBRE EL MERCADO</b>	PROMEDIO	39%	La cultura de una organización comprende un conjunto dinámico de valores, ideas, hábitos y tradiciones, compartidos por las personas que integran una organización, es así como el cambio de cultura y los elementos que son necesarios incentivar y contrarrestar esta la búsqueda de una cultura orientada a la generación de información útil y oportuna sobre la empresa, su entorno y la investigación de mercados, para que fundado en estos aspectos se puedan tomar buenas decisiones.	Existe una relación importante dentro de las empresas consultadas entre la orientación al mercado como aquel rasgo especial de la cultura organizacional lo cual trae como consecuencia que la empresa se oriente a obtener información precisa, actualizada y de calidad, para que la gerencia pueda hacer uso de la misma y elegir entre varias alternativas la mejor que se acoja a las metas propuestas de acuerdo a la capacidad de la organización. En todo proceso de toma de decisiones se requiere de información externa, esta es la que proviene tanto del entorno micro como macro, la competencia, los proveedores, los intermediarios financieros, las publicitarias, los consumidores y su actitud hacia los productos y/o servicios de la empresa.	Una de esas actividades es difundir de manera masiva planes estratégicos de ventas para lograr atraer más clientes. Esto se constituye en una inversión en la medida que el logro de resultados propicia ganancias extraordinarias para la organización. Las buenas decisiones vienen acompañadas de una buena información, que implica pertinencia de la misma, oportuna porque se obtuvo en el momento adecuado y de calidad porque permitió a la empresa saber lo que había que saber.

			<p>Las personas encuestadas en promedio tienen una calificación de 39% es decir hay una tendencia a tener en cuenta dentro de sus valores, ideas, hábitos y tradiciones, la incidencia de la información en la cultura organizacional.</p>		
--	--	--	--	--	--

Fuente. Este estudio

### 9.6 Diseminación de la información en la empresa

**Cuadro 17: Matriz de diseminación de la información de la empresa.**

CATEGORIAS	PREGUNTAS	PROMEDIO
		CALIF .
<b>DISEMINACION DE LA INFORMACION EN LA EMPRESA</b>	Los datos sobre la satisfacción de los clientes son distribuidos a todos los niveles de la empresa de forma regular.	10%
	El personal de marketing dedica tiempo para discutir sobre las necesidades de los clientes con las otras dependencias.	43.20%
	Hay encuentros periódicos de las dependencias de la empresa para discutir sobre las tendencias y desarrollo del mercado.	32.80%

El personal de marketing dedica tiempo para discutir sobre las necesidades de los clientes con las otras.	14%
---	-----

CATEGORIAS	PREGUNTAS	PROMEDIO	CULTURA ORGANIZACIONAL	ORIENTACION AL MERCADO	DESEMPEÑO EMPRESARIAL
		CALIF.			

Fuente. Este estudio

## 9.7 Desempeño empresarial

**Cuadro 18: Matriz de desempeño empresarial.**

CATEGORIAS	PREGUNTAS	PROMEDIO
		CALIF .
<b>DESEMPEÑO EMPRESARIAL</b>	Se ha mejorado la satisfacción del cliente por parte de la empresa en el último año con relación a su mayor o directo competidor.	7,14%
	Se ha incrementado la tasa de retención de clientes por parte de la empresa en el último año, con respecto a su mayor o directo competidor.	31,71%
	Se ha mejorado el retorno de la inversión por parte de la empresa en el último año, con relación a su mayor o directo competidor.	46,29%
	Se ha logrado crecimiento en las ventas por parte de la empresa en el último año, con respecto a su mayor o directo competidor.	14,86%

CATEGORIAS	PREGUNTAS	PROMEDIO	CULTURA ORGANIZACIONAL	ORIENTACION AL MERCADO	DESEMPEÑO EMPRESARIAL
		CALIF.			
<b>DESEMPEÑO EMPRESARIAL</b>	PROMEDIO	46.29%	<p>A mayor nivel de desempeño empresarial que posea la compañía, mayor será el nivel de Cultura Organizacional Orientada al mercado. La cultura de una organización comprende un conjunto dinámico de valores, ideas, hábitos y tradiciones, compartidos por las personas que integran una organización, es así como el cambio de cultura y los elementos que son necesarios incentivar y contrarrestar esta la búsqueda de una cultura orientada a mejorar el desempeño empresarial con respecto al cliente como variable fundamental en el mercado.</p>	<p>Existe una relación importante dentro de las empresas consultadas entre la orientación al mercado como aquel rasgo especial de la cultura organizacional lo cual trae como consecuencia que la empresa se oriente a los clientes y ponga en práctica el desempeño empresarial con el objeto de satisfacer las necesidades de los clientes de forma continuada. Una de las formas de satisfacer esas necesidades es siendo más competitivos, utilizando mejores estrategias, llegando a los sitios más recónditos de la geografía colombiana, entregando y ensayando el producto en su domicilio.</p>	<p>Dado que existe una alta relación entre la orientación al cliente y los resultados empresariales ya que mejora el rendimiento de la empresa, directa e indirectamente, lo importante es que la empresa electro millonaria adopte actividades de orientación al mercado y al cliente. Una de esas actividades es crear planes estratégicos de ventas para lograr atraer más clientes, estos son: Retoma, Convenio Cedenar, Libranza con instituciones del gobierno, y de carácter privado, Plan prima, etc.</p> <p>Entre los objetivos más importantes de una empresa se encuentran obtener la eficiencia, la eficacia, el autocontrol y la competitividad en general para poder mantenerse dentro de un mercado y su entorno económico.</p>

			<p>Las personas encuestadas en promedio tienen una calificación de 46.29% es decir hay una tendencia a tener en cuenta dentro de sus valores, ideas, hábitos y tradiciones, la incidencia del cliente en la cultura organizacional.</p>		
--	--	--	---	--	--

Fuente. Este estudio

## 9.8 Cultura Organizacional

**Cuadro 19: Matriz de la cultura organizacional.**

CATEGORIAS	PREGUNTAS	PROMEDIO CALIF .
<b>CULTURA ORGANIZACIONAL.</b>	Los directivos de la empresa se caracterizan por ser coordinadores, organizadores o administradores.	5.2%
	Los directivos de la empresa se caracterizan por ser técnicos, jefes conservadores.	23.8%
	Los directivos de la empresa se caracterizan por ser emprendedores, innovadores y tomadores de riesgo.	47.9%
	La empresa es formal y estructurada.	23.3%

CATEGORIAS	PREGUNTAS	PROMEDIO	CULTURA ORGANIZACIONAL	ORIENTACION AL MERCADO	DESEMPEÑO EMPRESARIAL
		CALIF.			
CULTURA ORGANIZACIONAL	PROMEDIO	47.9%	<p>A mayor nivel de cultura organizacional que posea la compañía, mayor será el nivel desempeño de sus integrantes en las labores encomendadas y orientada al mercado ya que es una empresa de carácter comercial. La cultura de una organización comprende un conjunto dinámico de valores, ideas, hábitos y tradiciones, compartidos por las personas que integran una organización, es así como el cambio de cultura y los elementos que son necesarios incentivar y contrarrestar esta la búsqueda de una cultura orientada a mejorar el desempeño empresarial con respecto al cliente como variable fundamental en el mercado.</p> <p>Las personas encuestadas en promedio tienen una calificación de 47.9% es decir hay una tendencia a tener en cuenta dentro de sus valores, ideas, hábitos y tradiciones, la incidencia del cliente en la cultura organizacional</p>	<p>Existe una relación importante dentro de las empresas consultadas entre la orientación al mercado como aquel rasgo especial de la cultura organizacional lo cual trae como consecuencia que la empresa se oriente a los clientes y ponga en práctica el desempeño empresarial con el objeto de satisfacer las necesidades de los clientes de forma continuada. Una de las formas de satisfacer esas necesidades es siendo más competitivos, utilizando mejores estrategias, llegando a los sitios más recónditos de la geografía colombiana, entregando y ensayando el producto en su domicilio.</p>	<p>Dado que existe una alta relación entre la orientación al cliente y los resultados empresariales ya que mejora el rendimiento de la empresa, directa e indirectamente, lo importante es que la empresa electro millonaria adopte actividades de orientación al mercado y al cliente.</p> <p>Entre los objetivos más importantes de una empresa se encuentran obtener la eficiencia, la eficacia, el autocontrol y la competitividad en general para poder mantenerse dentro de un mercado y su entorno económico.</p>

Fuente. Este estudio

### 9.9 Matriz de análisis de activos del marketing

**Cuadro 20: Matriz de análisis de activos de Marketing Electro millonaria.**

<b>ACTIVOS</b>	<b>MUY FUERTE</b>	<b>FUERTE</b>	<b>MEDIO</b>	<b>DEBIL</b>	<b>MUY DEBIL</b>
<b>VALOR DE MARCA</b>	<b>x</b>				
<b>PARTICIPACION</b>		<b>x</b>			
<b>DISTRIBUCION</b>		<b>x</b>			
<b>LEALTAD</b>		<b>x</b>			
<b>PROVEEDORES</b>		<b>x</b>			
<b>CLIENTES</b>		<b>x</b>			
<b>TECNOLOGIA</b>			<b>x</b>		
<b>OTROS</b>					

Fuente. Este estudio

### **9.9.1 Valor de la marca.**

La marca Electro millonaria, se ha convertido en una empresa que en la actualidad goza de un buen nombre, que es reconocida a nivel regional y nacional, que transcurrido sus 32 años de permanecer en el mercado, ha llegado a tener mucha credibilidad, confianza en los productos que ofrece; su mayor fortaleza es ser una empresa regional que posee personal con talento y responsabilidad.

### **9.9.2 Valor de participacion.**

La mayor fortaleza de participación en el mercado es la credibilidad como empresa, resultado de la gran inversión en publicidad en los diferentes medios (prensa, radio y televisión), del gran equipo comercial y de mercadeo que posee y que día a día promulga los productos en todo el país. Es calificada como una empresa fuerte y competitiva en el mercado de los electrodomésticos, esto fortalece su ego de permanecer por muchos años, satisfaciendo las necesidades de los clientes.

### **9.9.3 Valor de la red de distribucion.**

La empresa tiene su sede principal en la ciudad de San Juan de Pasto, ha establecido sucursales en los departamentos de Nariño, Cauca, Valle, Putumayo y el Eje Cafetero. Atiende pedidos al por mayor en todo el país a través de INTERELEC, fortaleciendo sus puntos de distribución de la marca JLC y KEEWAY. La empresa cuenta con una visión futurista de llegar a cubrir todo el país con sucursales propias, teniendo en cuenta previo análisis del mercado.

### **9.9.4 Valor de los niveles de lealtad.**

Se puede afirmar que los canales de distribución y los consumidores en general, han sido fieles con los productos que distribuye la empresa, tanto con la marca propia como lo es JLC y KEEWAY, como con las marcas de gran reconocimiento comercial. Este vínculo cada día se fortalece con las facilidades de pago que se les brinda, estableciendo planes de venta estratégicos

de acuerdo a la necesidad del cliente. El departamento de Nariño, se puede considerar como territorio propio, donde la empresa tiene sus orígenes y donde ha recibido el mayor respaldo por parte de la clientela.

#### **9.9.5 Valor de las relaciones con los proveedores.**

Respecto a la relación que la empresa mantiene con los proveedores es buena, el surtido de mercancía se hace de manera permanente, estos están pendientes de brindar las mejores ofertas y referencias para que el departamento de compras las adquiera. Es de anotar que la política de la empresa es ser muy cumplido con los pagos a quienes proveen la mercancía y los diferentes servicios para el funcionamiento de sus dependencias. Por ende la posición de la empresa en el mercado competitivo es muy buena.

#### **9.9.6 Valor de las relaciones con la clientela.**

La empresa se caracteriza por tener unas relaciones estables con la clientela, realiza los mejores esfuerzos posibles por ofrecer la mayor variedad de productos, buscando su preferencia permanente, el servicio postventa es la característica primordial tanto en la relación personal, como en la prestación del servicio técnico a tiempo y en el momento oportuno. La mayoría de clientes nos perciben como una empresa que atiende las necesidades de los estratos 0,1 y 2; brindando facilidades de pago con planes y plazos proporcionales a los requerimientos de los clientes y con una asesoría adecuada.

#### **9.9.7 Valor de la tecnología.**

El mercado que atiende la empresa está determinado dentro de unos estratos bajos, sin embargo sabe cómo atender las solicitudes que realizan los clientes respecto a artículos de tecnología, procura estar a la vanguardia del mercado con las marcas de renombre comercial; con la marca propia como JLC y KEEWAY, está avanzando en la línea de motocicletas importando la marca BENELLI, la cual posee modelos de motocicletas muy llamativos y que han gustado en

las tiendas de exhibición. Se espera que a largo plazo pueda atender la alta tecnología con eficiencia, ya que los costes son más altos y se requiere un previo estudio de mercado que le de factibilidad.

## Conclusiones

Teniendo en cuenta los resultados concretos que se desarrollaron en el transcurso de la presente investigación, se concluye que el análisis de la cultura organizacional y la perspectiva de la orientación al mercado de la empresa Electro millonaria en la ciudad de San Juan de Pasto, posee aspectos de gran relevancia que tienen que ver con el cumplimiento de los objetivos específicos propuestos.

Estos estaban fundamentados en determinar las actividades de carácter cultural, de marketing, orientados hacia el mercado y la incidencia de las políticas en el desarrollo de la misma.

Las opiniones y conceptos de las personas involucradas en esta investigación dieron pie para afianzar los conocimientos sobre la empresa y para tomar buenas decisiones.

El tipo de investigación descriptivo permitió de mejor manera detallar propiedades, características, perfiles tanto de los trabajadores como de la empresa, objetos, procesos o fenómenos sometidos a un análisis para lograr recolectar, medir, evaluar, datos de las variables de la investigación.

Respecto a la orientación hacia la competencia, la gerencia regularmente estudia y analiza las fortalezas y estrategias de la competencia.

Respecto a la orientación al cliente, los objetivos de la empresa están enfocados a la satisfacción de los clientes y las estrategias de la empresa están orientadas por las creencias sobre cómo esta puede crear valor para los clientes.

La coordinación inter funcional en las diferentes unidades de negocio se ayudan para contribuir con la empresa. Además todos los directivos de la empresa comprenden como cada actividad de la misma puede crear valor para el cliente.

Todas las dependencias de la empresa están integradas y coordinadas para servir las necesidades de los mercados objetivos.

Los directivos de todas las dependencias que componen la empresa regularmente visitan sus clientes actuales y potenciales.

La empresa amablemente informa sobre las experiencias con los clientes (éxitos y fracasos) a todas sus dependencias.

En cuanto a la capacidad de respuesta, la empresa sabe el potencial de ventas y la rentabilidad de cada uno de sus productos, esto se refiere a que tiene conocimiento de lo que posee, incluye el personal de ventas.

Respecto a la generación de información sobre el mercado, la empresa desarrolla sistemas para detectar cambios fundamentales en la industria (competencia, tecnología, regulación).

En cuanto a la diseminación de la información, existen encuentros periódicos de las dependencias de la empresa para discutir sobre las tendencias y desarrollo del mercado.

El desempeño de la empresa en el último año con relación a su mayor o directo competidor muestra una mejora en el retorno de la inversión.

En cuanto a la cultura organizacional, los directivos de la empresa se caracterizan por ser emprendedores, innovadores y tomadores de riesgo. Además lo más importante en la empresa es la competitividad y el logro.

## Recomendaciones

Respecto al análisis de la cultura organizacional y la perspectiva de la orientación al mercado de la empresa Electro millonaria en la ciudad de San Juan de Pasto, se realiza las siguientes recomendaciones:

### Publicidad de lo desarrollado

Invertir más en publicidad radial a nivel local, regional y nacional, teniendo en cuenta el medio de comunicación de mayor rating y que ofrezca buenas garantías, esto permitirá darse a conocer de una forma más rápida y efectiva, obteniendo como resultado el incremento en el volumen de ventas y en el cumplimiento de los presupuestos asignados mensualmente.

### Adiestramiento de usuarios

Con respecto a los usuarios, es decir los clientes potenciales que poseen la empresa y aquellos que desean conocerla, se debe reestructurar la página web a fin de tener personal idóneo en la atención a respuestas oportunas y servicio inmediato a las inquietudes que se presenten por parte de los interesados y de los fieles clientes.

### Administración de la información

La información suministrada por la empresa y aquella que es fruto de la investigación y desarrollo de este proyecto, es propiedad exclusiva y sus propietarios o administradores tendrán la autonomía de facilitarla para futuras investigaciones.

### Futuros investigadores

Para los futuros investigadores o interesados en perfeccionar esta información se les recomienda darle el tratamiento de carácter cultural, organizativo y empresarial que redunde en encontrar soluciones y respuestas académicas interesantes.

Sugerencias de “acciones específicas” en base a las consecuencias

No dejar a un lado la labor de posicionamiento ya que posee una oportunidad muy grande y un mercado potencialmente interesante que día a día evoluciona.

Crear un departamento de talento humano que se encargue en forma permanente de atender las necesidades particulares de los empleados, lo que respecta a calamidades, incapacidades para que de esta manera sean atendidos en forma óptima y oportuna.

Para mejorar la alta rotación de personal nuevo de carácter administrativo, se debe realizar un replanteamiento en cuanto a salarios, horarios, delegación de funciones, etc. Además de realizar las entrevistas con personal idóneo versado en el cargo que se va a contratar con el fin de orientar de manera oportuna y con sensatez al interesado.

La parte comercial también requiere una reestructuración en cuanto al manejo de la zona Nariño, ya que es muy extensa, por ende se necesita que el municipio de Pasto sea atendido exclusivamente por un Coordinador y la zona Nariño sea representada por otro Coordinador con el fin atender en forma eficiente y eficaz todos los pormenores que se presentan y que es necesario darle solución en forma pronta y oportuna.

### Bibliografía

- Alemán, M. (2012). *Estrategias de Marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección* (2da ed.). Madrid, España: ESIC.
- Jaworski, B. & Kohli, A., (1993). Market Orientation: Antecedents and Consequences”, *Journal of Marketing*, 57 (3):53-70.
- Kohli, A. & Jaworski, B., (1990) Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications, *Journal of Marketing*, 54 (2):1-18.
- Kotler, P. (2012). *Marketing*. México: Pearson.
- Miles, R. & Snow, C., (1978), *Organizational Strategy, Structure, and Process*, New York. Mc Graw Hill.
- Narver, J. & Slater, F., (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability”, *Journal of Marketing*, 54 (4):20-35.
- Porter, M. (1991). Towards a Dynamic Theory of Strategy, *Strategic Management Journal*, 12, (2):95-117.
- Schnarch k., A. (2013). *Marketing para Pymes un enfoque para Latinoamérica* (Primera ed.). Bogotá, Colombia: Alfa omega.
- Slater, S. & Narver, J., (1994b) Does competitive environment moderate the market orientation-performance relationship? *Journal of Marketing*, 58 (1):46-55.

# ANEXOS

**Anexo 1. Formato de encuesta**

## EMPRESA ELECTROMILLONARIA

ENCUESTA PARA DETERMINAR LA RELACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO EMPRESARIAL DESDE LA PERSPECTIVA DE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO.

Señale una de las siguientes afirmaciones, con relación a la percepción que usted posea de su empresa.

Escala de respuesta (1: totalmente en desacuerdo. 2: en desacuerdo. 3: de acuerdo. 4: totalmente de acuerdo)

<b>A. ORIENTACIÓN A LA COMPETENCIA</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
1. El personal de ventas regularmente comparte información con la empresa respecto a la estrategia de los competidores.				
2. La empresa responde rápidamente a las acciones de la competencia que suponen una amenaza para ella.				
3. La gerencia de la empresa regularmente estudia y analiza las fortalezas y estrategias de la competencia.				
4. La empresa piensa en los clientes y se dirige a ellos cuando tiene la oportunidad de lograr una ventaja frente a la competencia ]				
<b>B. ORIENTACIÓN AL CLIENTE</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
5. Los objetivos de la empresa están enfocados a la satisfacción de los clientes.]				
6. Constantemente la empresa analiza el nivel de compromiso y orientación para servir las necesidades de sus clientes.				
7. La estrategia de la empresa está dirigida a obtener una ventaja competitiva basada en la comprensión de las necesidades de los clientes]				
8. Las estrategias de la empresa están orientadas por las creencias sobre cómo esta puede crear valor para los clientes.				

9. la empresa mide la satisfacción del cliente sistemática y frecuentemente.]				
10. La empresa le da mucha importancia al servicio posventa. ]				
<b>C. COORDINACIÓN INTERFUNCIONAL</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
11. Los directivos de todas las dependencias que componen la empresa regularmente visitan sus clientes actuales y potenciales.				
12. La empresa amablemente informa sobre las experiencias con los clientes (éxito y fracaso) a todas sus dependencias.				
13. Todas las dependencias de la empresa están integradas y coordinadas para servir las necesidades de los mercados objetivos.				
14. Todos los directivos de la empresa comprenden cómo cada actividad de la misma puede contribuir a crear valor para el cliente.				
15. Las diferentes unidades de negocio se ayudan para contribuir con la empresa.				
<b>D. CAPACIDAD DE RESPUESTA DE LA EMPRESA</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
16. Las dependencias intercambian de forma fluida opiniones para decidir cómo responder a los cambios en el precio de la competencia.				
17. La empresa no admite razones para ignorar los cambios en las necesidades de productos o servicios de los clientes.				
18. La empresa periódicamente revisa lo que se está haciendo en cuanto a los productos o servicios que se están desarrollando para verificar si están acordes con los deseos de los clientes				
19. Las dependencias de la empresa se reúnen regularmente para planificar respuestas a cambios del entorno.				
20. Si la competencia lanza una campaña intensiva a nuestros clientes objetivo, la empresa desarrolla una respuesta inmediata				
21. La empresa se preocupa por coordinar las actividades y funciones de las distintas dependencias que la conforman				
22. La empresa sabe el potencial de ventas y la rentabilidad de cada uno de sus productos.				
23. La empresa tiene un plan de mercadeo a largo plazo estructurado formalmente,				

constituido por planes anuales para su ejecución				
24. Si el cliente desea que le modifiquen un producto o servicio para estar más satisfecho, las dependencias que tienen que ver con este producto o servicio buscan satisfacer su solicitud]				
<b>E. GENERACIÓN DE INFORMACIÓN SOBRE EL MERCADO.</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
[25. La empresa realiza frecuentemente investigaciones dirigidas a sus clientes para conocer qué productos /servicios necesitarán en un futuro				
26. La empresa utiliza como fuente para la toma de decisiones los resultados de sus investigaciones de mercado.				
27. La empresa es capaz de detectar rápidamente cambios en las preferencias de los clientes				
28. La empresa contacta periódicamente a sus clientes para conocer su percepción sobre la calidad de sus productos y servicios				
29. La empresa desarrolla sistemas para detectar cambios fundamentales en la industria (competencia, tecnología, regulación)				
30. La empresa periódicamente revisa el efecto probable de los cambios en el entorno sobre sus clientes]				
<b>F. DISEMINACIÓN DE LA INFORMACIÓN EN LA EMPRESA</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
31. Hay encuentros periódicos de las dependencias de la empresa para discutir sobre las tendencias y desarrollo del mercado				
32. El personal de marketing dedica tiempo para discutir sobre las necesidades de los clientes con las otras dependencias.				
33. Cuando le sucede algo importante a un cliente toda la empresa conoce esta información en un corto periodo de tiempo.				
34. Los datos sobre la satisfacción de los clientes son distribuidos a todos los niveles de la empresa de forma regular]				
35. Cuando un área de la empresa detecta aspectos importantes sobre los competidores rápidamente alerta a las otras áreas.]				
<b>G. DESEMPEÑO EMPRESARIAL</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>

¿Cómo marca el desempeño de la empresa en el último año?, con relación a su mayor o directo competidor en términos de: 36. ¿Se ha incrementado la cuota de mercado?				
¿Cómo marca el desempeño de la empresa en el último año, con relación a su mayor o directo competidor en términos de: 37. Se ha mejorado la satisfacción del cliente]				
¿Cómo marca el desempeño de la empresa en el último año, con relación a su mayor o directo competidor en términos de: 38. Se ha logrado una mejor posición competitiva				
¿Cómo marca el desempeño de la empresa en el último año, con relación a su mayor o directo competidor en términos de: 39. Se ha incrementado la tasa de retención de clientes.				
¿Cómo marca el desempeño de la empresa en el último año, con relación a su mayor o directo competidor en términos de: 40. Se ha logrado crecimiento en las ventas				
¿Cómo marca el desempeño de la empresa en el último año, con relación a su mayor o directo competidor en términos de: 41. Se ha mejorado el retorno de la inversión				
¿Cómo marca el desempeño de la empresa en el último año, con relación a su mayor o directo competidor en términos de: 42. Se ha logrado un mejor desempeño general de la empresa.				
<b>H. CULTURA ORGANIZACIONAL</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
43. La empresa se caracteriza por ser como una extensión de la familia.				
44. La empresa es dinámica y emprendedora.				
45. La empresa está orientada a la producción.				
46. La empresa es formal y estructurada.				
47. Lo más importante en la empresa es la cohesión y la moral del grupo.				
48. Lo más importante en la empresa es el crecimiento y la adquisición de nuevos recursos.				
49. Lo más importante en la empresa es la competitividad y el logro.				
50. Lo más importante en la empresa es la estabilidad.]				

51. Los directivos de la empresa se caracterizan por ser mentores o maestros.				
52. Los directivos de la empresa se caracterizan por ser emprendedores, innovadores y tomadores de riesgo.				
53. Los directivos de la empresa se caracterizan por ser Técnicos, jefes conservadores.				
54. Los directivos de la empresa se caracterizan por ser coordinadores, organizadores o administradores.				
55. El factor cohesionador de la empresa es la lealtad y la tradición.				
56. El factor cohesionador de la empresa es el compromiso con la innovación y el desarrollo.				
57. El factor cohesionador de la empresa es el logro de las metas y las tareas.				
58. El factor cohesionador de la empresa son las reglas y políticas formales.]				
Empresa:				
Ciudad				
Nombre Encuestado				
Cargo				
Fecha				
Aproximadamente cuantos empleados tiene la empresa.				

Muchas gracias por su colaboración