



**UNIVERSIDAD DE CHILE**

**Facultad de Economía y Negocios**

**Escuela de Economía y Negocios**

**DISEÑO DE UN MODELO COMO HERRAMIENTA PARA EL PROCESO DE  
GESTIÓN DE VENTAS Y MARKETING**

**Seminario para optar al Título de Ingeniero Comercial, Mención Administración**

**FINANCIADO POR PROYECTO FONDECYT N° 1110013**

**PARTICIPANTES:**

**Daniela Andrea Núñez Garcés**

**Marcelo Sebastián Parra Cruces**

**Francisco Javier Villegas Pinuer**

**PROFESORA GUÍA:**

**Leslier Maureen Valenzuela Fernández**

**MBA, Doctora en Marketing**

**Santiago, Chile – Primavera, 2011.**

## DEDICATORIA

Este seminario es el cierre de una etapa, un ciclo lleno de emociones y aventuras que me han formado como persona, y quisiera mencionar a quienes son importantes para mí:

En primer lugar debo dedicar este trabajo a mis padres, quienes me han enseñado el valor de las cosas y que todo el esfuerzo no tiene límites cuando te propones alcanzar un sueño. A ellos, todo mi agradecimiento por creer en mí, porque cada uno con su forma y personalidad han sabido enseñarme el camino para poder crecer, emprender y volar, pero por sobre todo a levantarme ante la adversidad.

A mis familiares que me acogieron como una más en su hogar, en especial a mis tías que han hecho que nunca me sienta sola, quienes me recibieron como una hija, créanme que sentí todo su cariño y preocupación cada uno de los días.

A mi grupo de trabajo, Francisco y Marcelo, este seminario demuestra todo nuestro esfuerzo, nuestra dedicación. Espero compartir con ustedes mucho más después de nuestra vida académica. Son unas excelentes personas, llenas de sorpresas.

A mis amigos, que han sabido comprender cada momento en esta universidad, que tuvieron una palabra para hacerme reír, y estaban ahí para escuchar.

A quienes durante este camino han tenido que partir, a ustedes también les debo lo que soy, porque lograron inspirarme con toda esa fuerza que demostraron para luchar en esta vida.

A todos ustedes, por ser parte de esta felicidad, por entregarme energía, inspiración y motivación cuando más lo necesitaba.

Con mucho cariño,

***Daniela Andrea Núñez Garcés***

## DEDICATORIA

El presente Seminario de Título se lo dedico a mi familia que ha apoyado cada etapa de mi vida, en especial a mis padres y hermano que me han formado y acompañado día a día. A mi madre, por su entrega y perseverancia; por postergarse en muchas ocasiones para entregarnos, junto a mi hermano, las herramientas necesarias para desarrollarnos; por su amor incondicional. Por otra parte, a mi hermano que con su disposición y amor a Dios me ha enseñado a valorar la vida. A mi padre por su esfuerzo y entereza para enfrentar cada desafío; por sus consejos, enseñanzas, alegrías y amor. Finalmente, a mi abuela por su vitalidad y cariño de siempre.

Agradezco a Dios tenerlos a mi lado y permitir llegar a esta instancia con ustedes. Feliz y orgulloso de cada uno, los amo.

Dedico esta investigación al equipo de autores que con su compromiso y esfuerzo permitieron el cierre de este proyecto. A Daniela por su preocupación en cada detalle y su trabajo minucioso; agradezco tu entrega y cariño, eres un pilar en mi vida. A Francisco por su voluntad y su gran capacidad analítica para este estudio; eres una gran persona y amigo. Espero seguir compartiendo con ustedes en el transcurso de mi vida.

Finalmente, a mis amigos y a todas las personas que me han acompañado y ayudado en este camino.

A cada uno de ustedes con mucho afecto,

**Marcelo Parra Cruces**

## DEDICATORIA

Este seminario representa el término de una etapa de mi vida donde se han mezclado alegrías y tristezas, pero que ha sido enriquecedora en términos de aprendizaje.

El presente trabajo se lo dedico a mi familia que me ha apoyado durante el desarrollo de esta Tesis, quienes me formaron como una persona de bien, me enseñaron a valorar las cosas que nos da la vida; les estoy muy agradecido. A mi madre Érica que ha estado conmigo todos estos años, a quien agradezco todos los sacrificios que ha hecho por mí; a mi padre Luis que durante su existencia me brindó todo su apoyo y desde el cielo aún lo hace; a mi hermano José Luis y mi cuñada Patricia quienes siempre han estado presentes; y en especial a mi ahijada Rocío que su llegada ha sido una gran alegría a nivel personal.

Finalmente, agradecer a mi grupo de trabajo, Daniela y Marcelo, grandes personas y sobre todo amigos, quienes han sido un gran soporte en esta vida universitaria, sabiendo comprender mis errores, teniendo siempre la mejor disposición y voluntad para apoyarme en los momentos difíciles.

Con cariño a todos ustedes,

***Francisco Villegas Pinuer***

## **AGRADECIMIENTOS**

En primer lugar, agradecemos a Dios por ser quiénes somos, guiarnos en el día a día y darnos la oportunidad de compartir, conocernos y permitir llegar a esta importante etapa de nuestras vidas. Nuevamente, agradecemos a nuestras familias por su comprensión y apoyo durante el desarrollo de este trabajo.

Al financiamiento otorgado a través del Proyecto FONDECYT N°1110013, que dirige como investigador responsable la profesora Leslier Valenzuela, y que ha permitido llevar este estudio como parte de este proyecto de investigación y realizar a buen término la actividad de Seminario para optar al Título de Ingeniero Comercial, Mención Administración. Gracias profesora por confiar en nosotros al darnos este importante proyecto y por apoyarnos en su desarrollo.

Agradecemos a los funcionarios de nuestra facultad, porque son quienes dan vida a este mundo, porque siempre están ahí, por ayudarnos y sonreírnos.

Nos agradecemos como equipo, por la paciencia que hemos tenido, por las anécdotas y diferentes momentos que nos han enriquecido como personas.

Gracias a las personas que participaron en la elaboración de nuestra encuesta, en especial a la profesora Carolina Martínez y a Miguel Venegas por su colaboración. A quienes la difundieron y, en especial, a las personas que nos ayudaron con sus respuestas.

Finalmente, a cada persona que hizo posible el desarrollo de este Seminario de Título, muchas gracias.

***Daniela Andrea Núñez Garcés***

***Marcelo Sebastián Parra Cruces***

***Francisco Javier Villegas Pinuer***

## ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN AL TEMA DE INVESTIGACIÓN.....	15
1.1 RESUMEN EJECUTIVO.....	15
1.2 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	19
1.2.1 Preguntas de Investigación.....	20
1.1 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	21
1.3.1 Objetivo general .....	21
1.3.2 Objetivos específicos .....	21
1.4 ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN.....	22
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....	23
2.1 EL MARKETING EN LA ACTUALIDAD .....	23
2.2 EL MARKETING MODERNO Y LA GESTIÓN DE RELACIONES CON CLIENTES .....	25
2.3 LA GESTIÓN DE VENTA Y LA ORIENTACIÓN AL VALOR DEL CLIENTE ..	28
2.4 INTEGRACIÓN ENTRE LAS ÁREAS DE MARKETING Y VENTAS.....	30
2.5 MODELO DE GESTIÓN DE MARKETING Y VENTAS.....	32
CAPÍTULO III- PLANTEAMIENTO DEL MODELO.....	35
3.1 MODELO .....	35
3.2 EXPLICACIÓN MODELO.....	36
CAPÍTULO IV.- DESCRIPCIÓN DE VARIABLES .....	38
1.- GRADO DE ORIENTACIÓN AL VALOR DEL CLIENTE POR PARTE DE LA FUERZA DE VENTAS.....	38
1.1 SATISFACCIÓN LABORAL .....	42
1.1.1 Involucramiento en el Trabajo .....	45
1.1.2 Ambigüedad (Conflicto) de Rol.....	48
1.1.3 Política de Incentivos .....	50

1.2	NIVEL DE CAPACITACIÓN.....	53
1.3	EXPERIENCIA DE LA FUERZA DE VENTAS.....	55
2.-	CULTURA ORGANIZACIONAL ORIENTADA AL MERCADO.....	57
2.1.-	Orientación a la Competencia.....	61
2.2.-	Coordinación Interfuncional.....	64
2.3.-	Orientación al Valor del Cliente.....	67
3.-	VALOR DE LA MARCA.....	70
4.-	ÉTICA EMPRESARIAL.....	72
CAPÍTULO V: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN Y FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS .....		75
5.1	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	75
5.1.1	ETAPAS DE LA INVESTIGACIÓN .....	75
5.1.2	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	77
5.1.2.1	Diseño de Investigación Exploratorio.....	77
5.1.2.2	Diseño de investigación concluyente-descriptivo.....	77
5.1.3	MÉTODO DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	78
5.1.4	MUESTRA.....	79
5.2	FORMULACIÓN DE LAS HIPÓTESIS.....	79
CAPÍTULO VI: TRABAJO DE CAMPO .....		82
6.1	Construcción de Constructos e Ítems.....	82
6.2	Construcción de la Escala de Medida.....	87
6.3	Validez .....	87
6.4	Descripción del Trabajo de Campo .....	88
6.4.1	Encuestas presenciales .....	88
6.4.2	Encuestas vía Internet.....	89
6.4.3	Ficha Metodológica .....	90
6.4.4	Descripción de la muestra.....	91

CAPÍTULO VII: ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN.....	94
7.1 ETAPA I: Análisis Factorial Exploratorio (AFE).....	94
7.1.1 Estadísticos principales.....	95
7.1.2 Depuración de los ítems.....	98
7.1.3 Correlaciones.....	98
7.1.4 Verificación por Máxima Verosimilitud del análisis Factorial realizado...	99
7.1.5 Regresiones Parciales.....	100
7.2 ETAPA II: Análisis Factorial Confirmatorio.....	104
7.2.1 Fase I: Análisis Factorial Confirmatorio de Primer Orden.....	108
7.2.2 Fase II: Análisis Factorial Confirmatorio de Segundo Orden.....	120
7.2.3 Fase III: Análisis Confirmatorio, Casos Particulares.....	131
7.2.4 Fase IV: Análisis Factorial Confirmatorio de Tercer Orden.....	139
CAPITULO VIII. Conclusiones.....	145
8.1 CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN.....	145
8.1.1 Aportes y Contribuciones a Nivel Conceptual.....	146
8.1.2 Conclusiones del Estudio Empírico.....	148
8.1.3 Conclusiones Empresariales.....	165
8.2 LIMITACIONES DEL ESTUDIO.....	170
8.3 FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN.....	172
BIBLIOGRAFÍA.....	174
ANEXOS.....	195
ANEXO I: VALIDACIÓN DEL CUESTIONAR POR PANEL DE EXPERTOS.....	195
ANEXO II: CUESTIONARIO INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA.....	201
ANEXO III: ANÁLISIS FACTORIAL EXPLORATORIO POR CONSTRUCTO.....	207
Anexo 3.1: Constructo 1.- Orientación a la Competencia.....	207
Anexo 3.2: Constructo 2.- Coordinación Interfuncional.....	210
Anexo 3.3: Constructo 3.- Cultura Organizacional orientada al Mercado.....	213
Anexo 3.4: Constructo.- Orientación al Valor del Cliente.....	216



Anexo 3.5: Constructo 5.- Involucramiento en el Trabajo .....	220
Anexo 3.6: Constructo 6.- Ambigüedad (Conflicto) de Rol.....	223
Anexo 3.7: Constructo 7.- Satisfacción Laboral.....	230
Anexo 3.8: Constructo 8.- Experiencia de la Fuerza de Ventas.....	237
Anexo 3.9: Constructo 9.- Política de Incentivos .....	240
Anexo 3.10: Constructo 10.- Nivel de Capacitación.....	246
Anexo 3.11: Constructo 11.- Ética Empresarial .....	249
Anexo 3.12: Constructo 12.- Valor de la Marca .....	256
ANEXO IV: REGRESIONES PARCIALES .....	260
Anexo 4.1: Estadísticos descriptivos Regresión Cultura Organizacional orientada al mercado .....	260
Anexo 4.2: Estadísticos descriptivos Regresión Satisfacción Laboral .....	260
ANEXO V: ANÁLISIS FACTORIAL CONFIRMATORIO DE PRIMER ORDEN .....	261
ANEXO VI: ANÁLISIS FACTORIAL CONFIRMATORIO DE SEGUNDO ORDEN ..	264
ANEXO VII: AFC, CASOS PARTICULARES.....	267

## INDICE TABLAS

<b>Tabla 2.1:</b> Comparaciones de Marketing 1.0, 2.0 y 3.0 .....	24
<b>Tabla 2.2:</b> Evolución del marketing hacia la gestión estratégica de marketing orientada al valor del cliente. ....	26
<b>Tabla 2.3:</b> Definiciones de Customer Relationship Management (CRM) .....	27
<b>Tabla 2.4:</b> Evolución del concepto de Gestión de Ventas.....	29
<b>Tabla 2.5:</b> Diferencias entre empleados de Marketing y Ventas. ....	31
<b>Tabla 3.1:</b> Tipos de variables utilizadas en el modelo .....	36
<b>Tabla 4.1.</b> Dimensiones Claves para La Orientación al Valor del Cliente. ....	39
<b>Tabla 4.2:</b> Evidencia de componentes sobre Orientación al Valor del Cliente .....	41
<b>Tabla 4.3:</b> Investigaciones sobre Satisfacción Laboral .....	43
<b>Tabla 4.4:</b> Investigaciones sobre Ambigüedad (Conflicto) de Rol.....	49
<b>Tabla 4.5:</b> Investigaciones de Política de Incentivos .....	51
<b>Tabla 4.6:</b> Investigaciones sobre el Nivel de Capacitación. ....	54
<b>Tabla 4.7:</b> Implicancias de la Aplicación de la Cultura Organizacional orientada al Mercado.....	59
<b>Tabla 4.8:</b> Investigaciones sobre Orientación a la Competencia. ....	62
<b>Tabla 4.9:</b> Investigaciones de la Orientación al Valor del Cliente .....	67
<b>Tabla 6.1:</b> Constructos e ítems utilizados en la investigación. ....	82
<b>Tabla 6.2:</b> Escala de Likert utilizada en la investigación.....	87
<b>Tabla 6.3:</b> Ficha técnica estadística de la investigación.....	90
<b>Tabla 6.4:</b> Frecuencia de respuestas entre cargo y área.....	93
<b>Tabla 7.1:</b> Simbología para los Constructos. ....	95
<b>Tabla 7.2:</b> Principales estadísticos Análisis Factorial Exploratorio.....	96

<b>Tabla 7.3:</b> Eliminación de ítems. ....	98
<b>Tabla 7.4:</b> Matriz de correlaciones. ....	99
<b>Tabla 7.5:</b> Método de Máxima Verosimilitud.....	99
<b>Tabla 7.6:</b> Correlaciones entre Cultura Organizacional orientada al Mercado y las variables que la componen.....	100
<b>Tabla 7.7:</b> Estadísticos de la regresión para Cultura Organizacional orientada al Mercado.....	100
<b>Tabla 7.8:</b> Significancia del modelo para Cultura Organizacional orientada al Mercado. ....	101
<b>Tabla 7.9:</b> Correlaciones entre Satisfacción Laboral y las variables que la componen. ....	102
<b>Tabla 7.10:</b> Estadísticos de la regresión para Satisfacción Laboral.....	102
<b>Tabla 7.11:</b> Significancia del modelo para Satisfacción Laboral. ....	103
<b>Tabla 7.12:</b> Simbología para análisis Factorial Confirmatorio.....	104
<b>Tabla 7.13:</b> Matriz de correlaciones para Ambigüedad (Conflicto) de Rol .....	110
<b>Tabla 7.14:</b> Estadísticos para Ambigüedad (Conflicto) de Rol .....	110
<b>Tabla 7.15:</b> Matriz de correlaciones para Satisfacción Laboral.....	112
<b>Tabla 7.16:</b> Estadísticos para Satisfacción Laboral. ....	112
<b>Tabla 7.17:</b> Matriz de correlaciones para Política de Incentivos. ....	113
<b>Tabla 7.18:</b> Estadísticos para Política de Incentivos.....	114
<b>Tabla 7.19:</b> Matriz de correlaciones para Ética Empresarial.....	115
<b>Tabla 7.20:</b> Estadísticos para Ética Empresarial. ....	116
<b>Tabla 7.21:</b> Matriz de correlaciones para Experiencia de la Fuerza de Ventas.....	117
<b>Tabla 7.22:</b> Estadísticos para Experiencia de la Fuerza de Ventas .....	117
<b>Tabla 7.23:</b> Matriz de correlaciones para Orientación a la Competencia. ....	119

<b>Tabla 7.24:</b> Estadísticos para Orientación a la Competencia.....	119
<b>Tabla 7.25:</b> Matriz de correlaciones para Satisfacción Laboral y sus componentes ..	122
<b>Tabla 7.26:</b> Matriz de correlaciones para Satisfacción Laboral y sus componentes. .	122
<b>Tabla 7.27:</b> Estadísticos para Satisfacción Laboral y sus componentes.....	123
<b>Tabla 7.28:</b> Matriz de correlaciones para Cultura Organizacional orientada al mercado y sus componentes. ....	126
<b>Tabla 7.29:</b> Estadísticos para Cultura Organizacional orientada al mercado y sus componentes. ....	126
<b>Tabla 7.30:</b> Matriz de correlaciones para Grado de Orientación al Valor del Cliente por parte de la Fuerza de Ventas y sus componentes.....	129
<b>Tabla 7.31:</b> Estadísticos para Grado de Orientación al Valor del Cliente por parte de la Fuerza de Ventas y sus componentes. ....	130
<b>Tabla 7.32:</b> Matriz de correlaciones para Valor de la Marca.....	132
<b>Tabla 7.33:</b> Estadísticos para Valor de la Marca .....	132
<b>Tabla 7.34:</b> Matriz de correlaciones para Ética Empresarial.....	133
<b>Tabla 7.35:</b> Estadísticos para Ética Empresarial .....	134
<b>Tabla 7.36:</b> Matriz de correlaciones para COM .....	136
<b>Tabla 7.37:</b> Estadísticos para Cultura Organizacional orientada al Mercado.....	136
<b>Tabla 7.38:</b> Matriz de correlaciones para GOVC por parte de la Fuerza de Ventas...	138
<b>Tabla 7.39:</b> Estadísticos para GOVC por parte de la Fuerza de Ventas.....	138
<b>Tabla 7.40:</b> Estadísticos para el Modelo 1.....	141
<b>Tabla 7.41:</b> Estadísticos Modelo 2. ....	143

## INDICE GRÁFICOS

<b>Gráfico 2.1:</b> Ejemplos de integración de tareas entre Marketing y Ventas.	30
<b>Gráfico 2.2:</b> Búsqueda de administración de marketing y gestión de ventas a través de <i>Ngram search</i> .....	33
<b>Gráfico 2.3:</b> Evolución de las publicaciones en el área de ventas entre 1980 y 2009.....	34
<b>Gráfico 3.1:</b> Planteamiento del modelo de investigación.....	35
<b>Gráfico 4.1:</b> Componentes de la Satisfacción Laboral- Autores.....	44
<b>Gráfico 4.2:</b> Representación del modelo de Rabinowitz y Hall (1977).....	46
<b>Gráfico 4.3:</b> Modelo de Skirbekk (2003).....	56
<b>Gráfico 4.4:</b> Dimensiones Culturales de la Orientación al Mercad.....	58
<b>Gráfico 4.5:</b> Orientación al Mercado en el desempeño de los negocios en el tiempo. Efectos centrales y contingentes.....	60
<b>Gráfico 4.6:</b> Barreras Conectadas la Coordinación Interfuncional.....	66
<b>Gráfico 4.7:</b> Modelo de Brand Total.....	71
<b>Gráfico 5.1:</b> Etapas del estudio.....	76
<b>Gráfico 5.2:</b> Formulación de Hipótesis.....	80
<b>Gráfico 6.1:</b> Porcentaje de Hombres y Mujeres encuestados.....	91
<b>Gráfico 6.2:</b> Rango de edad de los encuestados, en porcentaje.....	91
<b>Gráfico 6.3:</b> Nivel de Educación de los encuestados, en porcentaje.....	92
<b>Gráfico 6.4:</b> Cantidad de años en la empresa.....	92
<b>Gráfico 6.5:</b> Perfil profesional de encuestados.....	93

<b>Gráfico 7.1:</b> Ambigüedad (Conflicto) de Rol para el Análisis Factorial Confirmatorio de primer orden.....	109
<b>Gráfico 7.2:</b> Satisfacción Laboral para el Análisis Factorial Confirmatorio de primer orden.....	111
<b>Gráfico 7.3:</b> Política de Incentivos para el Análisis Factorial Confirmatorio de primer orden.....	113
<b>Gráfico 7.4:</b> Ética Empresarial para el Análisis Factorial Confirmatorio de primer orden.....	115
<b>Gráfico 7.5:</b> Experiencia de la Fuerza de Ventas para el Análisis Factorial Confirmatorio de primer orden.....	117
<b>Gráfico 7.6:</b> Orientación a la Competencia para el Análisis Factorial Confirmatorio de primer orden con su impacto.....	118
<b>Gráfico 7.7:</b> Satisfacción Laboral y sus componentes.....	121
<b>Gráfico 7.8:</b> Cultura Organizacional orientada al mercado y sus componentes.....	125
<b>Gráfico 7.9:</b> Grado de Orientación al Valor del Cliente por parte de la Fuerza de Ventas y sus componentes.....	128
<b>Gráfico 7.10:</b> Valor de la Marca para el AFC, Casos Particulares.....	131
<b>Gráfico 7.11:</b> Ética Empresarial para el AFC, Casos Particulares.....	133
<b>Gráfico 7.12:</b> Cultura Organizacional orientada al Mercado para el Análisis Factorial Confirmatorio de Primer Orden.....	135
<b>Gráfico 7.13:</b> GOVC por parte de la Fuerza de Ventas para el AFC.....	137

**Gráfico 7.14:** Modelo 1 gestión de Ventas y Marketing. Impacto en Resultados Organizacionales..... 140

**Gráfico 7.15:** Modelo 2 gestión de Ventas y Marketing. Impacto en Resultados Organizacionales..... 142

# CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN AL TEMA DE INVESTIGACIÓN

## 1.1 RESUMEN EJECUTIVO

Los cambios en el entorno, avances tecnológicos y nuevas tendencias sociales han afectado el comportamiento de los clientes provocando nuevas prácticas empresariales. En este contexto, la dirección de Marketing y Ventas cumple un importante rol en la relación entre la empresa y los clientes.

Este estudio busca validar un modelo que explique la administración de Ventas y Marketing Orientadas al Cliente y su impacto en el desempeño. El problema de investigación que guía el estudio es: ¿Qué variables son importantes en la gestión de Ventas y Marketing para mejorar los resultados organizacionales? Para dar respuesta a esta interrogante se realiza, en primera instancia, una investigación exploratoria a través de una revisión exhaustiva de la literatura relacionada al tema de estudio. A partir de ésta, se plantea un modelo de gestión de Ventas y Marketing que considera las siguientes variables latentes: (1) Grado de Orientación al Valor del Cliente por parte de la Fuerza de Ventas, constituida por Satisfacción Laboral (Involucramiento en el trabajo; Ambigüedad (Conflicto) de Rol; Política de Incentivos); Capacitación y Experiencia en Ventas, (2) Cultura Organizacional Orientada al Mercado (Orientación a la Competencia; Coordinación Interfuncional y Orientación al Valor del Cliente), (3) Valor de la Marca y (4) Ética Empresarial. Estas variables impactan en los Resultados Organizacionales, medidos a través de la Lealtad del cliente y la Utilidad Neta.

Para determinar la relación estadística entre las variables se realiza una investigación cuantitativa mediante la aplicación de una encuesta auto-administrada de forma presencial y vía Internet, que se elabora a partir de evidencia empírica y la evaluación de un panel de expertos. La muestra corresponde a personas mayores de 21 años que



actualmente se desempeñen en cargos de jefaturas media-alta y alta en empresas de Chile. Con esta investigación se obtuvo un total de 327 respuestas.

Los encuestados se caracterizan por ser mayoritariamente hombres (70%) de un rango de edad entre 25-44 años y con un nivel de educación universitaria completa. Con respecto al ámbito laboral, son personas que llevan 5 años o más en jefaturas medias y altas en empresas de diversos rubros principalmente minería, servicios financieros, retail, consultorías, entre otros.

Los análisis realizados se componen de tres partes: La primera etapa corresponde a un Análisis Factorial Exploratorio para validar el contenido, determinar la fiabilidad y relevancia de los ítems que componen los constructos planteados en el modelo explicativo propuesto. A partir del material recopilado en el trabajo de campo, se obtuvo que los constructos propuestos no presentan problemas de fiabilidad, y sólo se procedió a eliminar algunos ítems (AC1, SL6, SL7 y PI47). Tras la eliminación, se realiza un nuevo proceso de análisis factorial exploratorio que permite corregir los problemas de validez de contenido detectados y validar de forma inicial los constructos planteados.

En la segunda etapa, se realiza un análisis Factorial Confirmatorio para comprobar o refutar lo obtenido en la etapa anterior. Los resultados obtenidos a partir de este análisis confirman que los ítems que no presentan problemas en sus cargas factoriales en los constructos, no los presentan definitivamente, mientras que aquellos que presentaban problemas en la etapa exploratoria, confirman su comportamiento y se deben eliminar del modelo. Las variables no presentan problemas a nivel estadístico en términos de sus componentes.

Se establecieron trece hipótesis testeadas en la investigación cuantitativa, obteniendo relaciones positivas entre las variables y los resultados organizacionales. Dentro de los hallazgos más relevantes se encuentra que todas las variables, en menor o mayor medida, fueron explicativas de los resultados organizacionales (sobre 0,4). Las variables más relevantes en términos de carga factorial fueron el Grado de Orientación

al Valor del Cliente por parte de la Fuerza de Ventas y la Cultura Organizacional orientada al Mercado, seguidas de la Ética Empresarial y el Valor de la Marca.

A partir de los análisis se puede concluir que el modelo explicativo aún siendo exploratorio, en el conjunto de variables, permite generar entendimiento y dimensionar el efecto de las distintas variables en la Gestión de Marketing y Ventas Orientada al Valor del Cliente, pudiéndose convertir en una herramienta organizacional que con su aplicación práctica pueda generar información relevante y útil para los tomadores de decisiones en las empresas. Cabe señalar que al ser un modelo de carácter exploratorio, estas variables requieren una mayor profundización de los ítems que la componen para que se pueda precisar su significancia estadística en el modelo.

El modelo propuesto permite entender en parte el funcionamiento interno del departamento de ventas de las organizaciones. No obstante, el carácter teórico de esta investigación implica que se requiere de un testeo en forma práctica para generar una retroalimentación activa y real sobre la importancia de las variables planteadas.

A nivel empresarial esta investigación entrega una forma de interpretar y analizar la interacción que existe entre la Fuerza de Ventas con las estrategias organizacionales. El objetivo es entregar una visión sobre cómo elementos de la compañía repercuten en las percepciones de los empleados, pudiendo favorecer o no el proceso de Gestión de Ventas y Marketing. Las estrategias de la empresa deben alinearse a los objetivos de la compañía y ser capaz de reflejarse en la Ética Empresarial y el Valor de la Marca.

El modelo presenta limitaciones como el tipo de muestra, porque es seleccionada por juicio personal del investigador, aun así sus características resultan buenos estimadores respecto al grupo objetivo. La principal desventaja es que los resultados de la muestra no son extrapolables y al considerar solo el lado de la oferta, se pierde la percepción de los consumidores respecto a qué influye para ellos en el proceso de compra.

Finalmente, para futuras líneas de investigación se considera aplicar el modelo a industrias específicas para identificar diferencias de ponderación de las variables presentadas. El entorno competitivo y las características específicas de cada industria afectan la aplicación de este modelo y se abre paso a nuevas variables de relevancia para cada rubro. Se propone también la posibilidad de medidas concretas frente a la implementación de alguna de las políticas y estrategias mencionadas (políticas de incentivos, estrategias de orientación al mercado u otras) para validar y medir cuantitativamente su impacto sobre los Resultados Organizacionales.

## 1.2 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Los cambios en el comportamiento de compra de los clientes emplazan a las empresas a establecer nuevas políticas y prácticas que permitan no sólo satisfacerlos, sino también descubrir sus necesidades y anticiparse a sus requerimientos. Anderson (1995) señala que los avances en las tecnologías de la información y comunicación, el crecimiento de las expectativas de los clientes, el aumento de su conocimiento y de sus exigencias, impactan de manera específica en el área de ventas. Ante este escenario, Ingram, La Forge, Ávila, Schwepker y Williams (2001) plantean la necesidad de dirigir a la fuerza de ventas en nuevas actividades y funciones para dar respuesta a la dinámica del mercado como, por ejemplo: trabajar de forma coordinada con otras áreas funcionales, mantener una relación estrecha con los clientes, obtener información de éstos y crear ventajas competitivas en el largo plazo.

La importancia de la gestión de ventas radica en la interacción de ésta con los clientes y su impacto en el desempeño de la organización; por lo que se deben establecer las interrelaciones entre la empresa y los clientes a partir del área de ventas. En este contexto, Zoltners, Sinha, y Lorimer (2008) plantean un sistema de ventas que considera, en primer lugar, que la fuerza de ventas afecta los resultados de los clientes y éstos tienen un impacto en los resultados de la compañía. Por su parte, las habilidades, las capacidades, los valores y la motivación de los vendedores influyen en sus actividades y comportamientos. Los vendedores trabajan dentro de una estructura y funciones de venta determinadas. Los directivos de la fuerza de ventas efectiva definen la estructura y los roles del personal para ayudar a conformar a los vendedores e influir en sus actividades.

En este sentido establecer los procesos que influyen en la gestión de ventas permitirá a los directivos del área mejorar la toma de decisiones permitiendo mejores resultados. Storbacka, Polsa y Sääksjärvi (2011) a partir de un estudio cuantitativo muestran la necesidad de diseñar un modelo sistemático de ventas que incluya una cuidadosa

selección de los segmentos apropiados, definiciones de los procesos y roles de ventas, y las prácticas relacionadas con la gestión para un desempeño motivador y sistemático. Con el diseño de un modelo de ventas, junto con la planificación estratégica, las capacidades y habilidades se obtendrán mejores rendimientos en las ventas.

Ante el escenario imperante en la gestión de ventas, este estudio busca responder la siguiente interrogante:

¿Qué variables son importantes en la gestión de Ventas y Marketing para mejorar los Resultados Organizacionales?

### **1.2.1 Preguntas de Investigación**

Con la finalidad de profundizar en este problema de investigación y guiar el estudio a la determinación de un modelo para la gestión de Marketing y Ventas, se consideran las siguientes preguntas de investigación.

P.I.1) ¿Qué cambios en el entorno han impactado la forma de llevar a cabo la gestión de Marketing y Ventas en las organizaciones?

P.I.2) ¿Cuál es el rol de la gestión de Ventas y Marketing en el desempeño de la empresa?

P.I.3) ¿Qué importancia tiene la gestión de relaciones con clientes para la administración de Ventas y Marketing?

P.I.4) ¿Cómo contribuye el diseño de un modelo de ventas a la evidencia de la gestión de ventas?

## **1.1 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.3.1 Objetivo general**

Diseñar un modelo que explique la gestión de Marketing y Ventas Orientada al Valor del Cliente y su impacto en los Resultados Organizacionales.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

- 1) Determinar las variables que influyen en el desempeño de la gestión de ventas a partir de la revisión de la literatura.
- 2) Incorporar nuevas variables que podrían impactar la gestión de Marketing y Ventas orientada al valor del cliente a partir de premisas de estudios empíricos ya validados y otras investigaciones.
- 3) Determinar la significancia estadística y la correlación de las variables para establecer asociaciones entre éstas y cuantificar su relevancia en el modelo planteado.
- 4) Contribuir con evidencia empírica desde una investigación aplicada al sector empresarial en Chile, en su mayoría en el sector servicios, que podría ser útil para ser aplicado a otros países en desarrollo que tengan una idiosincrasia similar a la de Chile.

## 1.4 ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN

Para explicar el modelo de gestión de Marketing y Ventas propuesto en este estudio y determinar el impacto de las variables en los resultados organizacionales se lleva a cabo una investigación cuantitativa que utiliza como método de recolección de datos una encuesta auto-administrada. La construcción de los constructos, los ítems y las escalas se realiza a partir de la revisión de la literatura y son evaluadas por un panel de expertos.

La investigación se realiza mediante un diseño transversal simple que considera un momento específico, por lo que no considera los cambios en las variables a través del tiempo ni las variaciones de su impacto en los Resultados Organizaciones derivadas de cambios en el entorno político, social, económico, tecnológico y competitivo al que está sujeto una empresa determinada; como también a cambios internos o propios del ciclo de vida del producto o la estacionalidad de su venta.

El muestreo para esta investigación es no probabilístico de juicio que se basa en el juicio personal del investigador. La muestra la constituyen personas mayores de 21 años que actualmente se desempeñen en cargos de jefatura media-alta y alta en empresas de Chile. El estudio es aplicado a empresas de diversos sectores (consumo masivo, minero, financiero, consultorías, entre otros), sin considerar las diferencias de tamaño entre las empresas y el tipo de producto o servicio que comercializan. En consecuencia, el modelo no considera las distintas metodologías de ventas, empresa a empresa ó empresa a cliente; el número de empleados; las características del producto o servicio ni las diferencias en los niveles de ventas.

De esta manera, se busca desde una perspectiva empresarial (oferta) establecer la relación existente entre las variables utilizadas en el modelo y su impacto en los Resultados Organizacionales. A partir de la realidad de empresas de distintos rubros de Chile se pretende contribuir a la evidencia empírica existente y apoyar las decisiones de los encargados de Marketing y Ventas para mejorar la relación cliente-empresa y aumentar los Resultados Organizacionales.

## CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

### 2.1 EL MARKETING EN LA ACTUALIDAD

En la actualidad las empresas se enfrentan a un entorno cambiante y dinámico donde los productos o servicios que se ofrecen el mercado se imitan rápidamente y la diferenciación de la competencia es cada vez más compleja. Kotler (2011) señala que las prácticas de marketing serán afectadas por un nuevo entorno donde se deben reconocer fuerzas como la globalización, las diferencias culturales, el Internet, los medios de comunicación sociales, la proliferación de marcas, la concentración de retails, la recesión y las problemáticas ambientales.

Estos cambios en el entorno han impulsado nuevas formas de llevar a cabo el marketing en las organizaciones. La globalización, el internet y los avances tecnológicos permiten el surgimiento del marketing digital (Merisavo, 2008; Andujar, 2010); el marketing viral (Jurvetson, 2000; Leskovec, Adamic y Huberman, 2007); y el e-commerce (Němcová y Dvořák, 2011; Sperdea, Enescu y Enescu, M., 2011). A partir de los progresos y nuevas tendencias sociales aparece el marketing verde, derivado de las contingencias del medio ambiente (Prakas, 2002; Dahlstrom, 2010; Vazifehdust, Taghipourian y Gharib, 2011), y diversos estudios relacionados al marketing de género orientado a la mujer gracias al auge del rol de la mujer en la sociedad (Castillejo y Valencia 2011, Ferrada y Valencia 2011).

La importancia del marketing se manifiesta en la última definición de la American Marketing Association, AMA, (2007) que amplía su impacto a la sociedad en general: “el marketing es la actividad, un 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”. Con esto surge el concepto de marketing social que adapta las herramientas y tecnologías del marketing comercial para aplicarlas a las problemáticas del bien social (Donovan, 2011).



**Tabla 2.1:** Comparaciones de Marketing 1.0, 2.0 y 3.0

<b>Comparaciones de Marketing 1.0, 2.0 y 3.0</b>			
	<b>Marketing 1.0</b>	<b>Marketing 2.0</b>	<b>Marketing 3.0</b>
<b>Orientación</b>	Marketing centrado en el producto	Marketing orientado hacia el cliente	Marketing dirigido a los valores
<b>Objetivos</b>	Vender productos	Satisfacer y retener a los clientes	Hacer del mundo un lugar mejor
<b>Fuerzas que posibilitan</b>	Revolución Industrial	Tecnologías de la Información	Nueva Ola Tecnológica
<b>Cómo las compañías ven el mercado</b>	Compradores masivos con necesidades físicas	Consumidor inteligente con mente y corazón	Un ser humano completo con mente, corazón y espíritu
<b>Concepto clave del marketing</b>	Desarrollo del producto	Diferenciación	Valores
<b>Directrices de la empresa de Marketing</b>	Especificación del producto	Posicionamiento corporativo y del producto	Misión, Visión y Valores corporativos
<b>Propuestas de valor</b>	Funcional	Funcional y Emocional	Funcional, Emocional y Espiritual
<b>Interacciones con el consumidor</b>	Transacciones uno a muchos	Relaciones uno a uno	Colaboración de muchos a muchos

Fuente: Kotler, Kartajaya y Setiawan (2010)

En los próximos años se prevén nuevos cambios en el Marketing que requerirán de nuevos estudios e investigaciones. Kotler, Kartajaya y Setiawan (2010) incorporaron el concepto de Marketing 3.0 que muestra una nueva etapa para las compañías cambiando desde el foco en el cliente hacia el foco en el humano donde la rentabilidad de las empresas se equilibra con la responsabilidad corporativa (Ver Tabla 2.1). Varey y McKie (2010) agregan que el proceso social del marketing puede contribuir en la transformación de un cambio social que involucra una democratizada e integral forma de marketing, impregnada de un espíritu altruista, que permitirá ir más allá del Marketing 3.0 para descubrir un modo más amigable con el planeta y una forma más post-consumista de estar en el mundo.

Las nuevas perspectivas del Marketing traerán nuevos desafíos para las empresas en su relación con el entorno y sus clientes. Kotler (2011) señala que un número creciente de personas prefieren comprar a empresas que se preocupan por el entorno, porque

éstas no se muestran indiferentes a las grandes economías, a las preocupaciones políticas y sociales. Por esto, las empresas necesitan incorporar una dimensión ambiental a su perfil y dar a conocer sus políticas para equilibrar el crecimiento rentable con la sustentabilidad; considerando que los clientes pueden utilizar el boca-oído, apoyado de herramientas como correo electrónico, blogs y Twitter; para comunicar a sus conocidos las cosas buenas o malas de una empresa.

## **2.2 EL MARKETING MODERNO Y LA GESTIÓN DE RELACIONES CON CLIENTES**

Las empresas han evolucionado en su concepto de marketing para satisfacer a clientes más informados, exigentes y participativos. Prahalad y Ramaswamy (2004) plantean que las empresas no pueden pensar y actuar unilateralmente, ya que, en el nuevo paradigma del marketing los clientes y las empresas co-crean valor en varios puntos de su interacción. Valenzuela (2007) agrega que el nuevo paradigma del marketing sitúa al cliente en el centro de todo el negocio y la forma en que el cliente quiere interactuar con la empresa es lo prioritario; pasando de “actuar para el cliente” a “actuar con el cliente”. Los estudios de Ramani y Kumar (2008) ratifican la importancia de la interacción con los clientes, señalando que las empresas exitosas son aquellas que utilizan la orientación a la interacción. Ésta permite atraer y retener a los clientes más valiosos, facilita que la empresa desarrolle la habilidad de prever las respuestas de éstos, y favorece la obtención de mejores resultados organizacionales a partir de la maximización de la función de utilidad en cada etapa de actividad de todos sus clientes. La evolución del concepto de marketing hacia el marketing moderno o colaborativo, se muestra a continuación en la Tabla 2.2.

**Tabla 2.2:** Evolución del marketing hacia la gestión estratégica de marketing orientada al valor del cliente.

	<b>Marketing Transaccional</b>	<b>Marketing Relacional</b>	<b>Marketing Colaborativo</b>
<b>Período</b>	Años 50	Años 80	Desde el 2000
<b>Orientación</b>	Al producto y al volumen de ventas	Al mercado y las relaciones con clientes	Al valor del cliente
<b>Objetivo</b>	Volumen de ventas	Cuota de mercado y utilidades	Cuota de clientes y rentabilidad a largo plazo
<b>Visión del Valor</b>	Limitado a la oferta	Manutención de relaciones con clientes a largo plazo	Creación de experiencias que aporten valor a la relación
<b>Rol del Cliente</b>	Compradores pasivos	Clientes informados que valoran las experiencias en la relación con la empresa	Clientes exigentes, informados y activos que participan en la creación de valor
<b>Rol de la Empresa</b>	Diseña y crea un producto o servicio para el cliente	Adquiere y retiene a los clientes más fieles y rentables	Implica a los clientes en la definición y creación de valor
<b>Interacción con el Cliente</b>	Encuestas para explorar las necesidades de los consumidores	Gestionar la información sobre los clientes y adaptarse a sus cambios	Generar conocimientos, analizar el valor de los clientes y evaluar el valor de intercambio entre el cliente y la empresa

Fuente: Valenzuela (2007).

En este intercambio entre cliente-empresa, Valero (2008) señala la importancia del marketing moderno o colaborativo en la generación de valor para los clientes dado que consiste en una red de alianzas que se constituyen entre las empresas de forma de cooperar para entregar una solución más completa a los clientes, en donde estos juegan un papel más activo en el proceso de compra. En este ámbito, Torres y Valenzuela (2008) incorporan la importancia del marketing colaborativo en la relación cliente-empresa y proponen la gestión del valor del cliente como un nuevo paradigma de la gestión de relaciones con el cliente (Customer Relationship Management, CRM), poniendo énfasis en la retención de clientes rentables sobre la retención de clientes fieles.

**Tabla 2.3:** Definiciones de Customer Relationship Management (CRM)

AUTOR	DEFINICIÓN	ASPECTO DESTACADO
Parvatiyar y Sheth (2001)	El CRM engloba la estrategia y los procesos que comprenden la adquisición, retención y asociación con determinados clientes con objeto de crear un valor superior tanto para la compañía como para el propio cliente.	Requiere la integración de las distintas funciones de la organización con el objetivo de crear valor para ambas partes de la relación.
AEMR, Asociación Española de Marketing Relacional (2002)	Conjunto de estrategias de negocio, marketing, comunicación e infraestructuras tecnológicas diseñadas con el objeto de construir una relación duradera con los clientes, identificando, comprendiendo y satisfaciendo sus necesidades.	Importancia del conocimiento de las necesidades y preferencias del cliente como base para la construcción de una relación a largo plazo.
Chen y Popovich (2003)	El CRM no es sólo una aplicación tecnológica, es una estrategia de negocio que reúne las funciones de marketing, ventas, servicio al cliente, operaciones, recursos humanos, I+D, finanzas y TI con el objeto de maximizar la rentabilidad de las interacciones con clientes.	Visión holística: el CRM es más que tecnología, es una estrategia de negocio que integra y alinea las distintas funciones, orientándolas al cliente.
Choy, Fan y Lo (2003)	Supone una integración en toda la empresa de tecnologías trabajando conjuntamente: sitio web, almacenamiento de datos, intranet-extranet, sistema de apoyo telefónico, contabilidad, marketing, ventas y producción, para permitir la comunicación entre las distintas partes de la organización y así servir mejor a la clientela.	Integración de las distintas herramientas tecnológicas y comunicación entre las distintas partes implicadas para alcanzar el objetivo de un mejor servicio.
Pan y Lee (2003)	Constituye una estrategia de negocio que permite la integración consistente de todas las áreas de negocio que se relacionan con clientes: marketing, ventas, servicio al cliente, mediante una gestión integrada de personas, procesos y tecnología.	Estrategia de negocio que integra toda la organización: personas, procesos y tecnología.
Sigala (2005)	Conjunto de estrategias que tienen la intención de buscar, recopilar y almacenar la información adecuada, validarla y compartirla a través de toda la organización, con objeto de ser utilizada después por todos los niveles organizativos para crear experiencias únicas y personalizadas.	Papel fundamental de la información y conocimiento del cliente, que debe ser gestionado y compartido por la organización para personalizar el servicio.
Finnegan y Currie (2010)	El CRM no es sólo un paquete de software, sino un enfoque estratégico integral para gestionar la evolución de las relaciones con los clientes que requiere una adaptación continua en respuesta a las necesidades cambiantes del mercado	El CRM como enfoque estratégico integral permite responder a las necesidades cambiantes de los clientes

Fuente: Garrido y Padilla (2010)

El concepto de CRM ha evolucionado a través del tiempo, como se muestra a en la Tabla 2.3, aportando tanto en el marketing como en las ventas modernas. Valenzuela (2007) señala los aportes del CRM en el Marketing al gestionar una amplia y confiable información sobre los clientes, permitir a la empresa conocer su rentabilidad actual y futura, su grado de fidelización y las posibles acciones de marketing a efectuar acordes al perfil del cliente. Por su parte, Jobber y Lancaster (2009) plantean la importancia del uso de CRM en las ventas para crear situaciones de beneficio mutuo entre los clientes y la empresa, aumentando su interacción y estableciendo una relación de largo plazo entre las partes. Garrido y Padilla (2010) agregan que la gestión de relación con el cliente permite un mayor conocimiento del cliente, un aumento de la satisfacción y lealtad de los clientes, una segmentación de mercados y un aumento de las ventas.

### **2.3 LA GESTIÓN DE VENTA Y LA ORIENTACIÓN AL VALOR DEL CLIENTE**

Johnston y Marshall (2009) señalan que la filosofía que guía a las mejores empresas de ventas en el siglo XXI consiste en agregar valor al negocio del cliente y en última instancia, llegar a ser el vendedor preferido. Esto requiere, que toda la organización esté orientada al cliente, a su personal y que en definitiva, que los procesos estén alineados a agregar valor a sus clientes. En esta generación de valor para los clientes, Wachner, Plouff y Grégoire (2009) señalan que un enfoque de ventas orientado a los clientes se centra en ayudar a éstos en la toma de decisiones de compras para que sean satisfactorias, y podrían incluir acciones que sacrifiquen la venta inmediata y comisiones de venta a favor de un mayor interés del cliente.

**Tabla 2.4:** Evolución del concepto de Gestión de Ventas

Autor	Concepto Gestión de ventas
<b>Johnson, Kurtz y Scheuing (1986)</b>	"La gestión de las funciones del personal de ventas de una compañía. Las herramientas de la gestión de ventas son el análisis, la planificación, organización, dirección y control de las actividades de venta de una compañía"
<b>American Marketing Association (1995)</b>	"La planificación, dirección y control de las actividades del personal de ventas de una unidad de negocios, incluyendo el reclutamiento, selección, capacitación, equipamiento, asignación, asignación de rutas, supervisión, pago y motivación en las tareas que se aplican a la fuerza de ventas"
<b>Stanton, Buskirk y Spiro (1997)</b>	"Administración del componente de venta personal del programa de marketing de una determinada organización"
<b>Berkowitz, Kerin, Hartley y Rudelius (2000)</b>	"La gestión de ventas involucra la planificación de los programas de ventas, la implementación y control del esfuerzo del personal de ventas de la empresa"
<b>Johnston y Marshall (2004)</b>	"Conjunto de todas las actividades, los procesos y las decisiones que abarca la administración de la fuerza de ventas de una empresa"
<b>Artal (2007)</b>	Parte importante de la función Comercial-Marketing que posee tres áreas de interés: estratégica (definición de objetivos, funciones, tareas y responsabilidades), gestión (conocimiento y relación con clientes) y control (de las actividades del equipo de ventas)
<b>Ingram, La Forge y Ávila (2009)</b>	"Administración de las funciones de la fuerza de ventas en una organización. Involucra los aspectos de estrategia (planificación) y las personas (implementación) de la fuerza de ventas, como también la evaluación y el control de las actividades de ésta."

Fuente: Elaboración Propia

En los últimos años, la Orientación al Valor del Cliente se ha incorporado al concepto de gestión de ventas que se caracterizó por centrar en las actividades relacionadas con la fuerza de ventas, como lo muestra la Tabla 2.4. Jobber y Lancaster (2009) denominan a ésta nueva relación como la venta moderna, que se caracteriza por la retención de los clientes con alto potencial y los clientes rentables, la supresión de los clientes costosos o de poco margen, establecer una relación de largo plazo con los clientes, la creación de bases de datos de clientes y uso de las tecnologías de información y comunicación, el mayor involucramiento de los vendedores en áreas de Marketing y Ventas, el rol de los vendedores como consultores que trabajan con el cliente y que tienen la capacidad de identificar y satisfacer sus necesidades.

## 2.4 INTEGRACIÓN ENTRE LAS ÁREAS DE MARKETING Y VENTAS

La evolución del Marketing hacia la Orientación al Valor del Cliente pone de manifiesto la importancia de la comunicación entre las áreas de Marketing y Ventas para dar respuesta a las necesidades y requerimientos de los clientes.

**Gráfico 2.1:** Ejemplos de integración de tareas entre Marketing y Ventas.



Fuente: Zoltners (2004)

Stanton, Buskirk y Spiro (1997) señalan que “desde un punto de vista estratégico es fundamental que el marketing y las ventas estén estrechamente relacionados. El equipo de ventas es una valiosísima fuente de información que el departamento de marketing debe aprovechar para elaborar sus estrategias de mercado/productos”. Zoltners (2004) indica que la coordinación de las funciones de Marketing y Ventas

puede mejorar la eficacia de las actividades llevadas a cabo por las áreas funcionales, como se muestra en la Gráfico 2.1.

**Tabla 2.5:** Diferencias entre empleados de Marketing y Ventas.

Diferencias	Empleados de Marketing	Empleados de Ventas
<b>Incentivos</b>	Basados en las ventas y la rentabilidad de los productos específicos para los que son responsables.	Vender todos los productos de la empresa a sus clientes específicos.
<b>Relaciones</b>	Comprensión más abstracta de los clientes a través de análisis de datos de investigación de mercado	Orientados a las personas para construir relaciones.
<b>Actividades</b>	Proyectos (introducción de un nuevo producto, desarrollo de publicidad, plan de marketing)	Diaria (venta de productos y trato con los clientes).
<b>Campo</b>	Oficina (baja presión)	Terreno (alta presión)
<b>Enfoque</b>	Proceso (evaluación ambigua, largo plazo)	Resultados (medible mes a mes)
<b>Plazo</b>	Orientación al largo plazo	Orientados a corto plazo

Fuente: Adaptado de Zoltners (2004)

No obstante, la coordinación entre estas áreas está sujeta a diversos impedimentos que dificultan su integración. Zoltners (2004) plantea que existen diferencias entre la mentalidad de los empleados de Marketing y Ventas, que se muestran en la Tabla 2.5. A estas problemáticas se suma lo señalado por Kotler, Rackham y Krishnaswamy (2006) acerca de que las áreas de Marketing y Ventas se encuentran separadas en las organizaciones y cuando están juntas no se llevan bien porque ambos grupos subestiman las contribuciones del otro. Además, agregan que se dan dos grandes fricciones entre las áreas: económicas, por la división del presupuesto total para cada área, y culturales, dadas por los perfiles de personas que trabajan en éstas y la labor que realizan.

Homburg, Jensen y Krohmer (2008) agregan que el área de Marketing, en ciertas ocasiones, tiene un bajo nivel de conocimiento del mercado y de los productos, y que



existe una distribución insuficiente de información entre Marketing y Ventas. En consecuencia, si estas áreas no se integran adecuadamente, no se pueden observar ni reaccionar ante los cambios en el mercado. Por lo tanto, un alto nivel de integración entre Marketing y Ventas podría hacer que la organización responda muy bien ante la dinámica del mercado. Este aspecto lo corroboran Lyus, Rogers y Simms (2010) quienes muestran que las organizaciones con alta integración entre los departamentos de Marketing y Ventas tienen una mejor reacción a las dinámicas del mercado mediante la formulación e implementación de una estrategia de respuesta efectiva, en comparación con las empresas que no lo hacen.

Existen estudios empíricos que muestran que la integración de las áreas de Marketing y Ventas tiene un efecto positivo en el desempeño de la empresa (Guenzi y Troilo, 2006; Homburg y Jensen, 2007; Le Meunier-FitzHugh y Piercy, 2007). Por otra parte, Johnston y Marshall (2009) señalan que mientras mayor sea la integración del área de Ventas con otros departamentos de la empresa como Marketing; Recursos Humanos y Tecnologías de la Información, más ventajas tendrán para mejorar su propio desempeño.

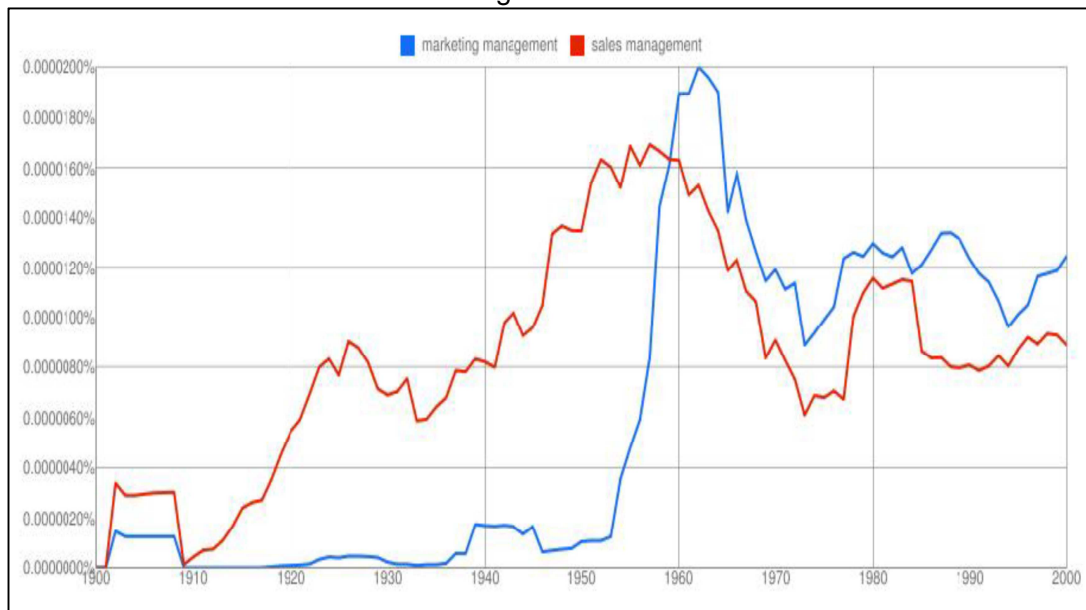
## **2.5 MODELO DE GESTIÓN DE MARKETING Y VENTAS**

Según Hillier y Lieberman (1980) un modelo es “una representación cualitativa o cuantitativa de un proceso o una tentativa que muestra los efectos de aquellos factores que son importantes para los propósitos que se consideren”. Storbacka, Polsa y Sääksjärvi (2011) señalan que el diseño de un modelo de ventas debe contener las prácticas relacionadas con los principios que sientan las bases para la estructura en que el proceso de ventas es administrado y ejecutado.

La importancia de validar un modelo en esta investigación radica en establecer las variables que influyen en la gestión de Marketing y Ventas y su impacto en los

Resultados Organizacionales. A partir de esto, se busca contribuir en la escasa evidencia empírica existente sobre modelos de administración de ventas.

**Gráfico 2.2:** Búsqueda de administración de marketing y gestión de ventas a través de Ngram search.

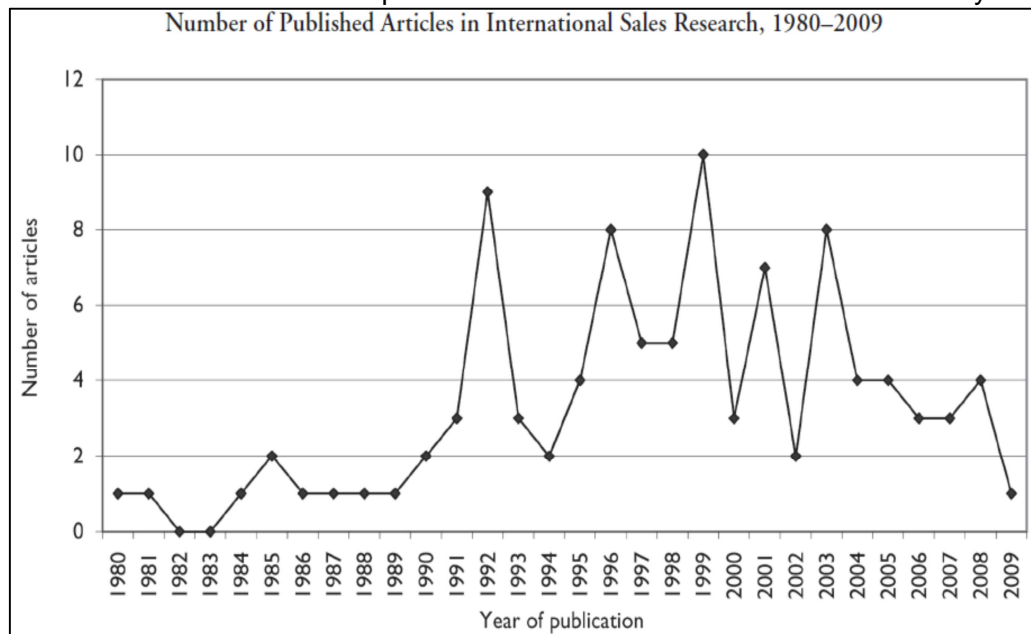


Fuente: Kumar y Sahu (2010)

La literatura relacionada a la gestión de ventas ha disminuido a través de los años. Kumar y Sahu (2010) utilizan la herramienta Google “Ngram Viewer”<sup>1</sup> para mostrar la importancia en la literatura de la administración de marketing sobre la gestión de ventas en las últimas décadas, pasando de la orientación a la producción y las ventas a la orientación al marketing (Ver Gráfico 2.2).

<sup>1</sup> Esta herramienta permite buscar una palabra o frase específica y generar una representación gráfica de la frecuencia con que ésta se ha utilizado en los libros a través del tiempo.

**Gráfico 2.3:** Evolución de las publicaciones en el área de ventas entre 1980 y 2009.



Fuente: Panagopoulos, Lee, Bolman, Avlonitis, Brassier, Guenzi, Humenberger, Kwiatek, Loe, Oksanen-Ylikoski, Peterson, Rogers, y Weilbaker (2011).

Por otra parte, Panagopoulos et al., (2011) grafican la sorprendente disminución de las publicaciones relacionadas a ventas a partir de 1999, como se muestra en la Gráfico 2.3. Los autores señalan la necesidad de profundizar y desarrollar investigación en el área de ventas.

A partir de este estudio se busca contribuir a la literatura relacionada con la gestión de ventas a través de una revisión de la literatura existente y la aplicación de una investigación cuantitativa en Chile.

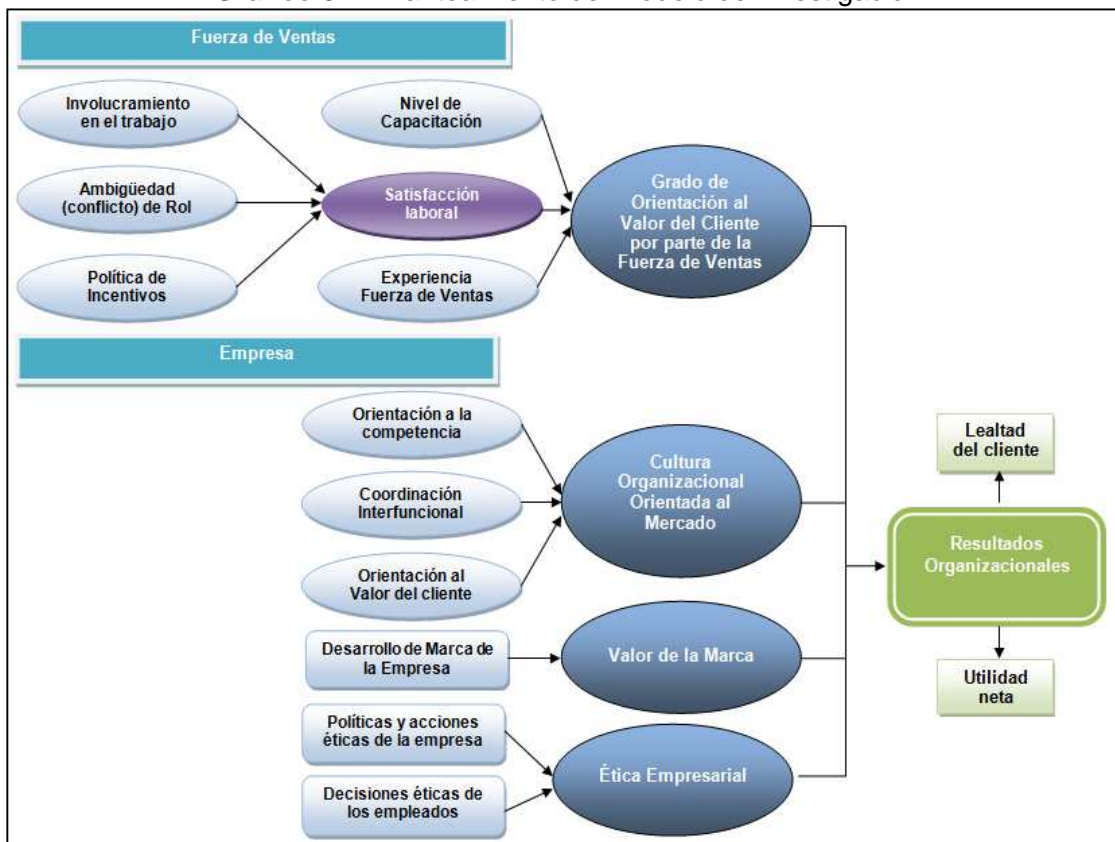
## CAPÍTULO III- PLANTEAMIENTO DEL MODELO

### 3.1 MODELO

De acuerdo a la revisión de la literatura relacionada a la gestión de Ventas y Marketing, se propone un modelo que considera variables que influyen en este proceso e impactan en los Resultados Organizacionales.

A continuación se muestra el modelo planteado para esta investigación y sus componentes que son explicadas en el siguiente capítulo.

**Gráfico 3.1:** Planteamiento del modelo de investigación



Fuente: Elaboración Propia

### 3.2 EXPLICACIÓN MODELO

El modelo planteado está constituido por variables latentes que tienen un efecto en los Resultados Organizacionales de una empresa. Éstas se establecen a partir de dos perspectivas:

1.- Perspectiva de la Fuerza de Ventas: Se compone del constructo “Grado de Orientación al Valor del Cliente por parte de la Fuerza de Ventas” y tiene relación a las condiciones que afectan las funciones desempeñadas por los vendedores. En este ámbito se considera el impacto de la Satisfacción Laboral, Capacitación y Experiencia de la Fuerza de Ventas.

2.-Perspectiva de la Empresa: Contiene las variables “Cultura Organizacional Orientada al Mercado”, “Valor de la Marca” y “Ética Empresarial”. Su objetivo es ver de qué manera la empresa desarrolla sus estrategias de Marketing y Ventas para mejorar su desempeño.

**Tabla 3.1:** Tipos de variables utilizadas en el modelo

Variable	Nombre	Tipo Variable
1	<b>Grado de Orientación al Valor del Cliente por parte de la Fuerza de Ventas</b>	Constructo
1.1	Satisfacción Laboral	Latente
1.1.1	Involucramiento en el Trabajo	Latente
1.1.2	Ambigüedad (Conflicto) de Rol	Latente
1.1.3	Política de Incentivos	Latente
1.2	Experiencia de la Fuerza de Ventas	Latente
1.3	Nivel de Capacitación	Latente
2	<b>Cultura Organizacional orientada al Mercado</b>	Latente
2.1.1	Orientación a la Competencia	Latente
2.1.2	Coordinación Interfuncional	Latente
2.1.3	Orientación al Valor del Cliente	Latente
3	<b>Ética Empresarial</b>	Latente
4	<b>Valor de la Marca</b>	Latente

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 3.1 detalla las variables del modelo propuesto, sus componentes y el tipo de variable al que corresponde. El único constructo del modelo es el Grado de Orientación al Valor del Cliente por parte de la Fuerza de Ventas, este constructo no es medible de manera directa en la investigación, sino mediante las variables latentes que la componen.

La relación que se busca medir entre estas variables se observa en el Gráfico 3.1 que plantea el diseño del modelo. El impacto del Grado de Orientación al Valor del Cliente por parte de la Fuerza de Ventas, la Cultura Organizacional Orientada al Mercado, el Valor de la Marca y la Ética Empresarial es directo sobre los Resultados Organizacionales.

Los Resultados Organizacionales se han dividido en dos aristas: una de ellas, busca medir el efecto sobre la Lealtad del Cliente, que es una manera cualitativa de identificar los resultados organizacionales; y la siguiente medición es más directa a través de la Utilidad Neta como forma cuantitativa de evaluación.

## **CAPÍTULO IV.- DESCRIPCIÓN DE VARIABLES**

### **1.- GRADO DE ORIENTACIÓN AL VALOR DEL CLIENTE POR PARTE DE LA FUERZA DE VENTAS**

La Orientación al Valor del Cliente se refiere a la forma en que la fuerza de ventas pone en práctica el nuevo concepto de marketing de los vendedores (Saxe y Weitz, 1982), porque busca aumentar la satisfacción del cliente, ayudándolos a tomar buenas decisiones y satisfacer sus necesidades. Su concepto ha sido sinónimo de orientación al mercado (Shapiro, 1988) y al marketing (Trustum, 1989). Otros autores agregan que requiere el estudio exhaustivo del público objetivo para hacer posible la creación de valor de forma continua (Gronroos; 1989, Kohli, Jaworski, 1990), Narver y Slater; 1990)

Para el modelo que se plantea en esta investigación se utiliza una conceptualización a partir de Kohli, Jaworski (1990), Narver y Slater (1990), donde se pone énfasis en las relaciones de largo plazo para la creación de valor. Como Williams y Wiener (1990) señalan “cualquier fuerza que impulse al vendedor a dar énfasis en las ganancias de corto plazo influirá de forma negativa en las ventas de largo plazo como resultado del bajo nivel de orientación al cliente”.

La importancia de tener este componente en el modelo es tal como señala Narver y Slater (1990) que la comprensión de los clientes objetivo no es sólo para generar valor con ellos en un momento, sino para mantenerlo de forma sostenida creando un valor superior. La evidencia de Sigaw, Brown y Widing (1994) señala que hay una relación positiva con el grado de orientación de la fuerza de ventas hacia los clientes y las actitudes de trabajo que tengan los mismos vendedores.

El Grado de Orientación al Valor del Cliente no se presenta de una manera única, es decir, sus aplicaciones y análisis pueden variar según industria, país o tipos de

mercados que se estén estudiando, donde cada autor puede dar un enfoque diferente. Por ejemplo, Shapiro (1988), Rivera (1995), Lambín (1996), Fabien y Léger (1999) han destacado la necesidad de orientarse al cliente intermedio o distribuidor, mientras que Van Bruggen, Smidts (1995), Bisp, Harmsen, Grunert (1996) y Verhees (1998) destacan la necesidad de ir más allá y orientarse no sólo al cliente, entendido como comprador, sino también al usuario final del producto, en aquellas empresas que tengan productos o servicios que se distingan ambas figuras.

Miralles (2002) encuentra que a través de cuatro dimensiones es posible observar o medir el grado de orientación que tiene una empresa hacia su cliente. La Tabla 4.1 presenta un resumen de los planteamientos de este modelo:

**TABLA 4.1:** Dimensiones Claves para la Orientación al Valor del Cliente.

<b>Perfil Estratégico Socio-Cultural</b>	Grado en que la estrategia desarrollada por la empresa se relaciona con sus clientes, quienes finalmente desarrollan esta estrategia es la fuerza de ventas.
<b>La Adecuación de la Fuerza de Ventas</b>	Nivel de adaptación y proposición del equipo comercial para innovar en soluciones entregadas a los clientes.
<b>Gestión de los Clientes y Prospectos</b>	Grado en que la fuerza de ventas gestiona eficientemente los recursos de que dispone la empresa para lograr una adecuada interacción con el cliente.
<b>Gestión de Flujos de la Información de Clientes</b>	Capacidad que tiene la fuerza de ventas para recoger, almacenar y distribuir información. El origen de la información proviene de la fuerza de ventas.

Fuente. Miralles (2002)

La fuerza de ventas ya no es sólo quien se dedica a vender un determinado producto que se fabrica, también debe tener un grado de Orientación al Valor del Cliente importante, de forma tal que pueda atender sus necesidades en el punto de venta. Para Hernández (2009) para poder incrementar las ventas, los vendedores tienen que presentar y deben encontrar caminos para obtener beneficios, se debe estar sobre el cliente, escuchar sus inquietudes y formular soluciones y alternativas.



De acuerdo a la investigación por la Consultora de Negocio Qualitas – Hispania<sup>2</sup> (2005) para que la fuerza de ventas esté orientada al Valor del Cliente, la organización debe:

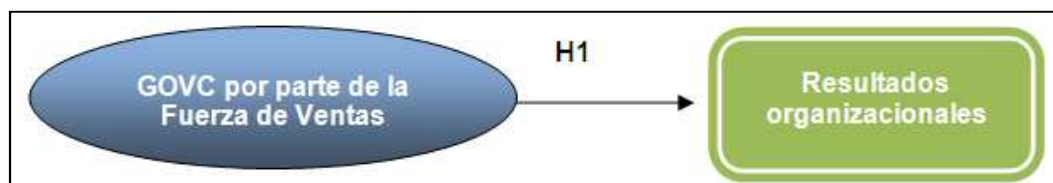
1. Comprender el negocio, los clientes, sus tendencias e implicancias con el mercado.
2. Generar una buena relación, tener la habilidad para relacionarse con el cliente.
3. Mantener la relación con el cliente, es decir, el grado de interlocución que tiene para mantener la relación.
4. Diferenciarse de la competencia, es decir, como la Fuerza de Ventas maximiza sus ventajas competitivas colocando en desventaja a sus competidores.
5. Optimizar los recursos para lograr una adecuada interacción con el cliente.

Si el equipo de Fuerza de Ventas cumple con los aspectos señalados genera un Grado de Orientación al Valor del Cliente, lo que permite lograr una buena relación con el cliente, establecer una relación y lograr mejores Resultados Organizacionales.

Alet I Vilagínés (1994) considera que se pueden obtener ingresos de ventas que impacten en los Resultados Organizacionales a través de un establecimiento de relaciones con los clientes. El propósito de esta relación debe ser fidelizarlo y convertirlo en el activo más valioso de la empresa.

A partir de esta evidencia se formula la siguiente hipótesis que da énfasis al Grado de Orientación al Valor del Cliente por parte de la Fuerza de Ventas como fuente de impacto en los Resultados Organizacionales.

**H1:** “El Grado de Orientación al Valor del Cliente (GOVC) por parte de la Fuerza de Ventas influye significativamente en los Resultados Organizacionales. (RO)”.



<sup>2</sup> Miralles (2002), Estudio de Consultoría.

El modelo que plantea esta investigación otorga un rol fundamental a la gestión de la fuerza de ventas, porque su desempeño se relaciona directamente a las capacidades y respuestas del equipo comercial. Tal como plantea el Estudio de Qualitas – Hispania; (2005) y Alet i Vilaginés (1994), la obtención de mejores resultados es posible a través de una buena gestión del equipo de ventas. Es posible la creación de un buen servicio y con ello influir sobre los Resultados Organizacionales tal como plantea la hipótesis.

La evidencia demuestra que el Grado de Orientación al Valor del Cliente posee efecto sobre los resultados. En esta investigación esta variable se compone de otras variables que permiten su medición, para entender su composición y comportamiento dentro de las organizaciones, y para ello se utiliza evidencia de la literatura.

La tabla 4.2 presenta las investigaciones de autores respecto a Satisfacción Laboral y Nivel de Capacitación que han sido las variables seleccionadas para evaluar y medir este constructo en el modelo planteado de este estudio.

**Tabla 4.2:** Evidencia de componentes sobre Grado de Orientación al Valor del Cliente.

Autor	Planteamiento	Variable a Utilizar en el Modelo
Ugboro y Obeng (2004)	El nivel de Satisfacción Laboral favorable permite un mejor compromiso hacia la organización y por tanto, con la Orientación al Valor del Cliente.	Satisfacción Laboral
Harris, Mowen y Brown (2005)	El grado de aprendizaje o capacitación que posea el personal de una empresa influye en la Orientación al Valor del Cliente.	Nivel de Capacitación
Frank y Park (2006)	La mayor experiencia en ventas, aumenta la Orientación al Valor del Cliente.	Experiencia de la Fuerza de Ventas

Fuente: Elaboración Propia

## 1.1 SATISFACCIÓN LABORAL

La Satisfacción Laboral se refiere a todas las características propias del trabajo y su ambiente, el que los vendedores pueden encontrar gratificante y satisfactorio. Una de las definiciones más utilizadas en diferentes investigaciones es de Locke (1976) y señala que la satisfacción puede ser un estado emocional placentero o positivo. Stanton, Buskirk, Spiro (1997) agregan que “es una función de la relación percibida entre lo que uno quiere de un trabajo y lo que se percibe es ofrecido”. Luthans (1998) complementa que es una respuesta emocional a una situación de trabajo, y al tener comportamiento de una variable latente su evaluación no es directa, sino que debe ser inferida.

La presencia de esta variable en el modelo se debe a lo relevante para el análisis de resultados de la fuerza de ventas en relación al grado de Satisfacción que posean, siguiendo con la teoría de Spinelli y Canavos (2000) que sugieren que los empleados satisfechos son una buena fuente para conseguir la fidelización del cliente y por ende, la mejoría en los Resultados Organizacionales. Otro fundamento de su presencia en el modelo es que identifica la Satisfacción como factor importante con el compromiso hacia la organización y por ende los resultados de la fuerza de ventas, como señalan Levinson y Moser (1997), la Satisfacción en el trabajo es tan importante en que su ausencia a menudo conduce al letargo y la reducción de compromiso de la organización.

Uno de los aspectos más relevantes a considerar en el modelo es la determinación de una relación directa y positiva entre la satisfacción de los trabajadores y la satisfacción de los clientes en el sector servicios, (Rogers, Clow y Kash 1994; Fosam, Grimsley y Wisher, 1998). Estos resultados toman importancia por el fuerte traspaso de actividades y enfoques que la actividad industrial ha tomado de los servicios, respondiendo a los cambios de los clientes, y la evolución del alcance del marketing.

La Satisfacción y su relación con otras variables de carácter internas de la compañía y los empleados, han ido cambiando de acuerdo a la industria en que se trabaje, los objetivos de las investigaciones y el tipo de metodología utilizada. La Tabla 4.3 muestra algunos estudios sobre satisfacción y las relaciones analizadas.

**Tabla 4.3:** Investigaciones sobre Satisfacción Laboral

Autores	Relaciones Estudiadas sobre la Satisfacción Laboral (SL)
Lusch y Serpkenci (1990)	SL en desempeño de gerentes de tiendas minoristas.
Brown y Peterson (1993)	SL sobre desempeño de la fuerza de ventas.
Boyt, Lusch, y Naylor (2001)	SL en la calidad del servicio de trabajadores.
Christen, Iyer, & Soberman (2006)	SL, desempeño y esfuerzo relacionado a la teoría de agencia.
Altaf, Awan, (2011)	SL, relación con sobrecarga de trabajo y espiritualidad en el lugar de trabajo.
Sharma, Bajpai (2011)	SL, diferencias entre instituciones públicas y privadas según salario laboral.

Fuente: Elaboración Propia

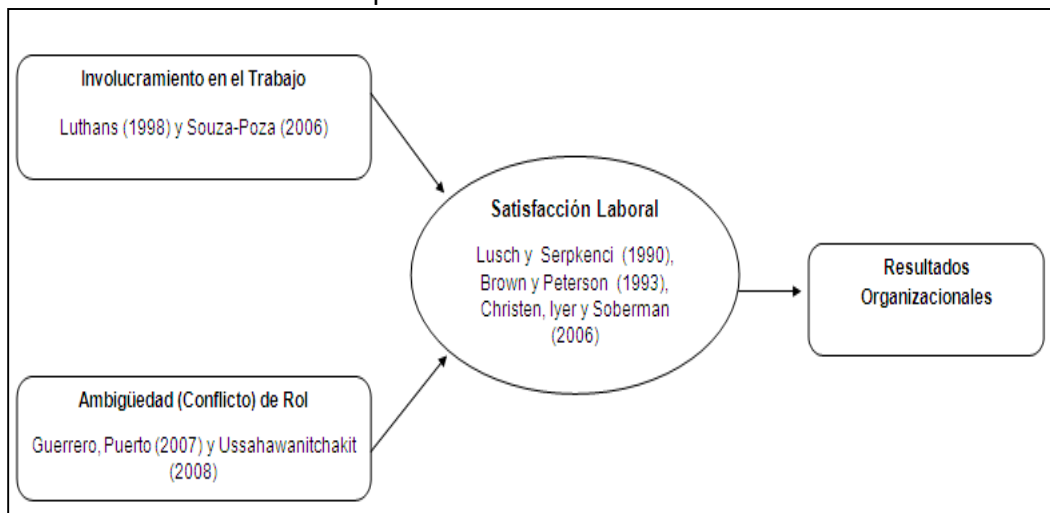
Los distintos antecedentes sobre la Satisfacción Laboral ayudan a identificar las determinantes claves sobre su comportamiento, por ejemplo, Garmendia y Parra Luna (1993) indican de forma general que la satisfacción está en función de las necesidades de: remuneración, afiliación, logro, y autorrealización. Luthans (1998) complementa esta definición y agrega que la Satisfacción Laboral puede determinarse por las expectativas, el trato entre los miembros de la organización y la percepción que se tenga sobre: el propio trabajo, el salario, las oportunidades de promoción, la supervisión y las relaciones con los compañeros de trabajo.

La evidencia empírica mostrada por Souza-Poza (2006) indica que los aspectos positivos o recompensas asociados a un puesto de trabajo se relacionan con variables determinadas por la empresa. Por ejemplo: la independencia para desarrollar las tareas encomendadas, la estabilidad del empleo, las buenas relaciones laborales, las posibilidades de ascenso y un adecuado salario según el trabajo realizado. Guerrero y

Puerto (2007) señalan que el grado de identificación del trabajador con su trabajo está determinado por el nivel de conocimiento que éste tiene del proceso y la responsabilidad que tiene sobre los resultados. Para ambos autores cada uno de estos temas tiene un efecto positivo en el grado de Satisfacción Laboral.

Los estudios de Christen, Iyer y Soberman (2006) respaldan la intuición sobre el efecto de un individuo satisfecho sobre los resultados de la compañía, porque el desempeño de venta es mejor cuando los individuos se sienten bien en su puesto de trabajo y en su ambiente, lo que ayuda a la rapidez de toma de decisiones y la calidad de las mismas.

**Gráfico 4.1:** Componentes de la Satisfacción Laboral- Autores



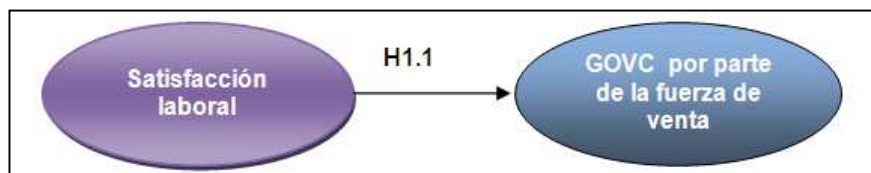
Fuente: Elaboración Propia

Las componentes de la Satisfacción Laboral (Ver Gráfico 4.1) para el modelo de esta investigación, son una adaptación de los estudios presentados: Basado en Luthans (1998) y Souza-Poza (2006) se determina el Involucramiento en el Trabajo como una variable importante para identificar el grado de Satisfacción Laboral de los empleados y, por las investigaciones de Guerrero, Puerto (2007) y Ussahawanitchakit (2008) se determina la Ambigüedad (Conflicto) de Rol como la segunda componente. El efecto de estas variables sobre la Satisfacción Laboral repercutirá a continuación en los Resultados Organizacionales.

El planteamiento del modelo que se realiza en la investigación utiliza antecedentes de la Satisfacción en el trabajo, su impacto en el buen desempeño (Lusch y Serpkenci, 1990; Brown y Peterson, 1993; Christen, Iyer, y Soberma, 2006) y una relación encontrada por Spinelli y Canavos (2000) de Satisfacción Laboral y Grado de Orientación al Valor del Cliente por parte de la Fuerza de Ventas.

Basada en la evidencia presentada, surge la siguiente hipótesis de la investigación:

**H1.1:** “La Satisfacción Laboral (SL) influye significativamente en el Grado de Orientación al Valor del Cliente (GOVC) por parte de la Fuerza de Ventas”



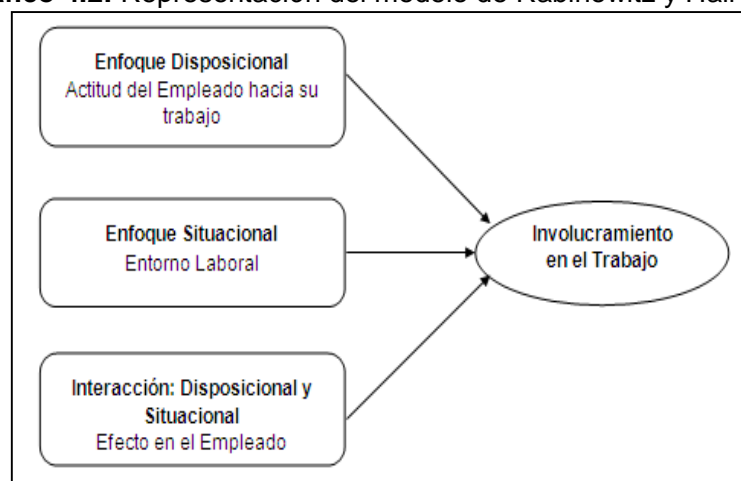
### 1.1.1 Involucramiento en el Trabajo

Para Darden, Mckee y Hampton (1993) el Involucramiento es el grado en que los individuos se identifican psicológicamente con su trabajo, es decir, con las tareas, actividades y/o procedimientos que se les hayan encomendado. Ésta es una definición mejorada de la entregada por Kanungo (1982) donde el Involucramiento se ilustra como la identificación psicológica con el trabajo. Ambas definiciones pueden complementarse con Lawler & Hall (1970), que señalan que “los individuos involucrados con su trabajo logran asimilarlo como una parte importante de su propio concepto” y que “el propio concepto de sí mismos puede definirse de una mejor manera mediante su trabajo” (Kanungo, 1982).

Ruh, Kenneth, Wood (1975) determinan que el Involucramiento con el Trabajo se encuentra afectado por las diferencias individuales y las características de la situación laboral, estas variables como componentes del Involucramiento laboral fueron desarrolladas por Rabinowitz y Hall (1977). Los autores definieron un modelo de involucramiento integrado, distinguiendo que el Involucramiento en el Trabajo se relaciona con tres grandes conceptualizaciones: un enfoque disposicional (desde el individuo hacia el trabajo), un enfoque situacional (determinado por el lugar donde trabaja) y un enfoque que es el resultado de la interacción de los conceptos anteriores.

Para el planteamiento del modelo desarrollado en esta investigación, se utiliza el concepto del modelo integral de Rabinowitz y Hall (1977), poniendo énfasis en el enfoque disposicional. En el gráfico 4.2 se muestra un diagrama para su comprensión. El objetivo es relacionar el Involucramiento Laboral como un factor determinante en la buena gestión de ventas, a través de la disposición que el empleado posea. La actitud positiva de los individuos que componen la fuerza de ventas, puede ser el resultado de su nivel de Involucramiento, y esto determina la calidad de gestión entregada a los clientes.

**Gráfico 4.2:** Representación del modelo de Rabinowitz y Hall (1977).



Fuente: Adaptado de Rabinowitz y Hall (1977)

La evolución de la evidencia empírica sobre el involucramiento se relaciona a diferentes áreas y resultados en la organización. Por ejemplo, para Brown (1998) a

mayor involucramiento psicológico que tenga la persona con su trabajo, más desafiantes serán sus objetivos laborales, mientras que estudios de Wegge, Schmidt, Parkes y Van Dick, (2007) relacionan el Involucramiento Laboral de forma negativa con el ausentismo. Behruz, Ghader y Hasan (2011) presentan resultados sobre la relación significativa entre el involucramiento, el aburrimiento, la participación y la Satisfacción Laboral.

La importancia de estudiar el comportamiento de esta variable en la gestión de ventas es el impacto que posea sobre el buen desempeño y la disposición del personal para captar metas acordes a los desafíos de orientación al mercado de la compañía (Brown, 1998). Estudios de Durson y Kilic (2011) apoyan esta investigación porque determinan una relación positiva y significativa entre el Involucramiento y la Orientación al Valor del Cliente de la organización.

La evidencia presentada sobre las relaciones que tiene el Involucramiento laboral, permiten formular la siguiente hipótesis:

**H1.1.a:** “El Involucramiento en el Trabajo (IT), influye significativamente en el nivel de Satisfacción Laboral (SL) de la fuerza de ventas”.





### 1.1.2 Ambigüedad (Conflicto) de Rol

El rol se entiende como el conjunto de expectativas de conducta que se adscriben a un puesto en una estructura social, esta definición es válida tanto para quien se desempeña en el rol como para quienes se relacionan con el individuo en la organización. Churchill (1976) señala que el Conflicto de Rol ocurre cuando “los empleados perciben que las expectativas y exigencias de uno o más de sus compañeros son incompatibles y que no puede satisfacer todas las demandas que se les hacen”. Esta definición tiene un vínculo directo con las palabras de Davis y Newstrom (1991), sobre lo difícil de satisfacer un conjunto de expectativas que tiene nuestro entorno sobre qué deberíamos hacer, lo que se produce en este sentido es que los otros tienen diferentes percepciones o expectativas del rol de un individuo.

La Ambigüedad según Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek y Rosenthal (1964) se refiere a los roles individuales o múltiples al que se enfrentan los individuos donde no son claramente comunicados en términos de conductas (actividades, tareas o prioridades) ni los niveles de rendimiento deseados (cómo se juzga el desempeño). Naylor, Pritchard e Ilgen (1980) afirman que se produce cuando el individuo, en este caso, miembros de la fuerza de ventas, no tienen certeza sobre el resultado o producto de sus evaluaciones ni de las contingencias que esto provoca sobre ellos. Breugh y Colihan (1994) han mejorado el concepto de la Ambigüedad de Rol definiendo que posee tres aspectos distintos: los métodos de trabajo, la programación y los criterios de desempeño, en todos los cuales pueden existir diferentes grados de ambigüedad de rol, que afectan a la Ambigüedad Laboral que el individuo puede sentir.

Los problemas entorno al rol, Ambigüedad y Conflicto, poseen una estrecha relación en las organizaciones y por lo tanto, esta investigación decide su estudio de manera conjunta haciendo referencia a Ambigüedad (Conflicto) de Rol. Ambos fenómenos se han incorporado al modelo porque la entrega de un buen servicio depende de la motivación y las herramientas que los empleados posean para tener un efecto positivo en la satisfacción y el desempeño laboral. Keller (1975) señala que las causas de la percepción de Ambigüedad (Conflicto) de Rol por el individuo tienen diferentes

orígenes y por lo tanto, las formas de superarlo también son diversas, pero el efecto es claro y directo porque interviene de manera negativa la disposición al cumplimiento de las peticiones de la compañía.

Es importante identificar la relación que existe sobre los componentes de la gestión de ventas porque como Brown y Peterson (1994) señalan tiene influencia directa y negativa con la Orientación al Valor del Cliente, la variable que afecta de manera inmediata los resultados organizacionales.

**Tabla 4.4:** Investigaciones sobre Ambigüedad (Conflicto) de Rol.

Autores	Relaciones Estudiadas sobre la Ambigüedad (Conflicto) de Rol (ACR)
Rizzo, House y Lirrtzman (1970)	ACR impacta la satisfacción, participación, el rendimiento, la tensión y las intenciones de abandono laboral.
Cooke y Rouseau (1984)	ACR afectan negativamente la satisfacción en el trabajo.
Brown y Peterson (1994)	ACR afectan negativamente el esfuerzo del vendedor.
Singh (1998)	ACR afecta negativamente el rendimiento, la satisfacción, el compromiso, y las intenciones de abandonar el trabajo.
Usahawanitchakit (2008)	ACR como componentes del stress de rol afectan la Satisfacción Laboral.
Durson y Kilic (2011)	ACR afectan de manera significativa y directamente sobre la Orientación al Cliente con negativas consecuencias en el desempeño de la organización.

Fuente: Elaboración Propia

Basándose en los antecedentes de Rizzo, House y Lirrtzman (1970), Cooke y Rouseau (1984), Singh (1998), Ussahawanitchakit (2008) y Durson, Kilic (2011) que demuestran que existe directa relación entre Ambigüedad (Conflicto) de Rol y Satisfacción Laboral, esta investigación utiliza la dependencia entre ambas variables, para la formulación de la siguiente hipótesis.

**H1.1.b:** “La Ambigüedad (Conflicto) de Rol (ACR), influye significativamente en el nivel de Satisfacción Laboral (SL) de la fuerza de ventas<sup>3</sup>.”



### 1.1.3 Política de Incentivos

Los incentivos para la fuerza de ventas dependen del tipo de organización y la estructura de beneficios que ésta entregue a sus trabajadores es con la que construye su posición competitiva en la industria (Fay, Knight y Thompson, 2001). Las formas más frecuentes de incentivo son: comisiones, bonificaciones, beneficios y los incentivos no monetarios (Viejo, 2001).

La existencia de estos métodos en una empresa es importante para los trabajadores en la medida que ellos sienten que sus aportes a la organización les permite afrontar cargas económicas, establecer su nivel de vida y alcanzar metas relativas al status social y laboral (Martocchio, 1998).

La evidencia empírica apoya la importancia de la existencia de Políticas de Incentivos en las organizaciones en cualquiera de sus formas o manifestaciones (Gerhart, Minkoff y Olsen, 1995). Autores como Milkovich y Newman (1996) señalan que la retribución de los empleados desempeña un papel fundamental porque es parte de la naturaleza de la relación con el empleo, por lo cual tiene un carácter crítico en la relación

---

<sup>3</sup> Esta variable fue preguntada en el cuestionario bajo la perspectiva de que la ausencia de Ambigüedad (Conflicto) de Rol permite un mejor desarrollo laboral y mejor desempeño en la empresa.

empresa–empleado, pudiendo ser la fuente de buenos resultados por parte de la fuerza de ventas.

Los efectos de la Política de Incentivos fueron estudiados por Muczyck en 1988, donde se determina que pueden incrementar la productividad en un rango de 15 a 35% en las empresas. Asimismo, Leonard (1990) señala que la Política de Incentivos repercute en beneficios financieros y Huselid (1995) aclara que el efecto en la rentabilidad se obtiene solo cuando la política de retribuciones es constante y a largo plazo.

Estudios de Chang y Chen (2002) han encontrado una relación directa y positiva con el desempeño, al igual que King-Kauanui y Ashley-Cotleur (2006) que presentan evidencia empírica de la relación positiva y significativa entre incentivos con el desempeño. Los estudios de Carlson, Upton y Reaman (2006) concluyen que el diseño de los sistemas de compensación en forma de incentivos es un factor crítico para el éxito de las organizaciones.

Los requisitos para tener un sistema de retribuciones correcto y adecuado es que las organizaciones conozcan sus propias características, el movimiento y cambio de sus clientes además de las variaciones que se presenten en su entorno (Ehrenberg y Milkovich, 1987; Rajagopalan, 1997; Montemayor, 1996; Gómez-Mejía y Balkin, 1989; Gerhart y Milkovich, 1992).

La Tabla 4.5 muestra otras relaciones e investigaciones que han sido estudiadas con respecto a incentivos, su efecto en el comportamiento de los empleados y otras variables internas de la organización.

**Tabla 4.5:** Investigaciones de Política de Incentivos

<b>Autores</b>	<b>Relaciones Estudiadas sobre la Política de Incentivos (PI)</b>
Huselid (1995)	La PI se relaciona con una baja rotación de personal y un aumento en la productividad de la fuerza de ventas.
Milkovich y Newman (1996)	Las PI y buenas decisiones retributivas ayudan a competir por los mejores empleados del mercado, favoreciendo las actitudes y comportamientos de los mismos.

Gneezy y Rustichini. (2000)	Las PI deben combinarse entre monetarias o no monetarias para afectar la motivación intrínseca.
Murphy(2004)	Las PI Incentivos ayudan a cambiar el comportamiento de los vendedores aun en momentos críticos de las empresas.
Zoltners, Lorimer, Prabhakant (2006)	Las políticas de compensación e incentivos representan a veces una inversión más grande que los montos destinados a publicidad.
Lo, Ghosh y LaFontaine (2011)	Las PI entregadas a los empleados son mayores en aquellos agentes aversos al riesgo.

Fuente: Elaboración Propia

La evidencia presentada (Chang y Chen 2002; King-Kauanui y Ashley-Cotleur, 2006; Carlson, Upton y Reaman, 2006) y las consideraciones sobre la importancia de los incentivos monetarios y no monetarios (Pruden, Cunningham, English, 1972; Gneezy, Rustichini, 2000), permiten determinar que esta variable se incorpore al modelo en estos dos tipos de manifestaciones, beneficios monetarios y no monetarios.

La Política de Incentivos o compensación, es una condicionante importante en la gestión de venta, dado que es el *output* que recibe el vendedor por su desempeño lo que afecta su productividad. En el modelo se busca identificar la presencia de esta estrategia en diferentes organizaciones, y la relación que se hace es directamente con el Grado de Orientación al Valor del Cliente por parte de la Fuerza de Ventas, donde se produce un efecto positivo hacia los Resultados de la Organización gracias a la *performance* del equipo.

Con estos antecedentes, se formula la siguiente hipótesis relacionada a la Satisfacción Laboral y otro de sus componentes:

**H1.1.c:** “La Política de Incentivos de una empresa (PI), influye significativamente en el nivel de Satisfacción Laboral (SL) percibida por la fuerza de ventas”.



## 1.2 NIVEL DE CAPACITACIÓN

En general la capacitación de los empleados es una forma que tienen las compañías, para que los miembros de la organización participen de un proceso para adquirir los conocimientos y habilidades necesarias para realizar su trabajo. Existen dos formas para realizar esta actividad dentro de la compañía, de manera formal, con normas, objetivos y tiempo definido para el proceso; y una manera informal donde los compañeros instruyen a quienes se incorporan a la empresa. En el análisis posterior solo se hará referencia a la primera porque es un reflejo del Grado de Orientación al Valor del Cliente que tiene la compañía, por la preocupación de entregar las herramientas necesarias a su fuerza de ventas para cumplir con determinados objetivos.

Es importante que el Nivel de Capacitación forme parte del modelo porque es una de las prácticas más valoradas dentro de la gestión de recursos humanos por la variada evidencia que la relaciona con el buen desempeño en las compañías. Estudios realizados en diferentes partes del mundo como: Asia (Boselie, 2001); Estados Unidos, Europa (Hoque, 1999) y África (Ghebregiorgis y Karsten 2007), demuestran el impacto positivo de aquellas empresas que incorporan la capacitación como parte de las políticas de la compañía versus otras que no.

Schlesinger y Heskett (1991) señalan que lo ideal sería que una empresa que decide inculcar una filosofía orientada al Valor del Cliente, ofrezca Capacitación, recursos y un buen sistema de recompensas necesarias para apoyar, motivar a sus vendedores y entregar herramientas para generar una fuerza de ventas orientada efectivamente al valor del cliente. Babin y Boles (1996) añaden que el suministro de recursos claves como equipos y formación es fundamental para facilitar el buen desempeño de los empleados.

Evidencia empírica más reciente no sólo relaciona el Nivel de Capacitación con mejoras en el desempeño de los trabajadores, sino también a otros aspectos de su comportamiento. La Tabla 4.6 resume algunas de las nuevas relaciones estudiadas.

**Tabla 4.6:** Investigaciones sobre el Nivel de Capacitación.

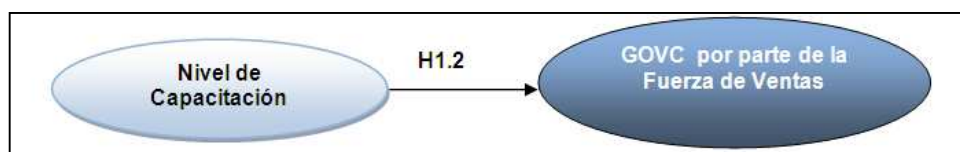
Autores	Relaciones Estudiadas sobre el Nivel de Capacitación (NC)
Koka y Hein (2003)	El NC mejora la motivación intrínseca, cuando se evalúan logros que son alcanzables con las herramientas adquiridas.
Stone (2007)	El NC aumenta la motivación de los empleados, desarrolla el potencial y la confianza por resolver problemas complejos.
Kushnir, Ehrenfeld y Shalish (2008)	El NC influye sobre el involucramiento con el trabajo, y motiva a los empleados a aprender y adaptar nuevas habilidades.
Longenecker, (2010) y Martin (2010)	El NC permite comunicar los objetivos de la organización al nuevo personal y motiva la prestación de un buen servicio

Fuente: Elaboración Propia

Los autores Koka y Hein (2003) concluyen que la capacitación estimula a los empleados y a través de esto se puede mejorar su rendimiento laboral. Stone (2007) Kushnir, Ehrenfeld y Shalish (2008.), Longenecker (2010) y Martin (2010) siguen esta misma línea y aseguran que un buen Nivel de Capacitación permite motivar a los empleados para que aumenten su productividad y su rendimiento en el trabajo.

A pesar de lo evidente que resultan los beneficios de su aplicación, no todas las empresas asumen éste compromiso con sus empleados. En este modelo se evalúa cómo el Nivel de Capacitación, antes y después de la inserción de un nuevo empleado en la compañía, influye en el Grado de Orientación al Valor del Cliente por parte de la Fuerza de Ventas. Con personal capacitado, se entregan las herramientas para mejorar el proceso de gestión de ventas y por lo tanto, los resultados de la empresa. Al respecto, la nueva hipótesis que surge es la siguiente:

**H1.2:** “El Nivel de Capacitación (NC) influye significativamente en el Grado de Orientación al Valor del Cliente (GOVC) por parte de la Fuerza de Ventas”.



### 1.3 EXPERIENCIA DE LA FUERZA DE VENTAS

La Experiencia de la Fuerza de ventas se refiere a la trayectoria que el individuo tiene realizando tareas similares para la gestión de ventas, sean éstas en la misma empresa o en otra pero con responsabilidades y actividades equivalentes. La incorporación de esta variable en el modelo se debe a la importancia que tiene el equipo de fuerza de ventas en el desarrollo de la estrategia comercial y la responsabilidad de entregar un buen servicio.

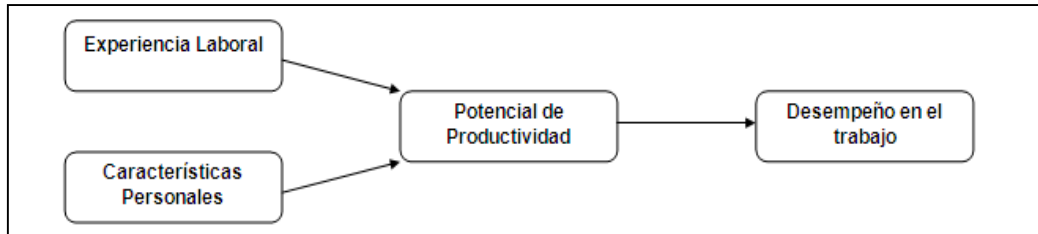
La evidencia empírica sobre la Experiencia no es amplia ni presenta estudios recientes. Por ejemplo, Maranto y Rodgers (1984) en su investigación demuestran una relación positiva y significativa entre la productividad y experiencia señalando que la formación recibida a través de la Experiencia Laboral aumenta la productividad, sin embargo, las limitantes del estudio impiden generalizar estos resultados. Investigaciones de Venakatachalam y Reddy (1996) indican que la antigüedad o permanencia en un empleo no tiene efecto sobre la Satisfacción Laboral, pero demuestran un impacto significativo sobre la participación y disposición que se tiene en el trabajo.

Una relación con los resultados de Maranto, Rodgers (1984) y Venakatachalam y Reddy (1996) es lo que plantea Skirbekk (2003) en su investigación, donde señala que el impacto de la Experiencia Laboral es directo sobre el potencial de productividad.

El gráfico 4.3 es un resumen del modelo de Skirbekk (2003) que relaciona las características personales de cada empleado con el potencial de productividad. En la investigación se indica que el efecto más poderoso lo tiene la Experiencia Laboral.



**Gráfico 4.3: Modelo de Skirbekk (2003)**

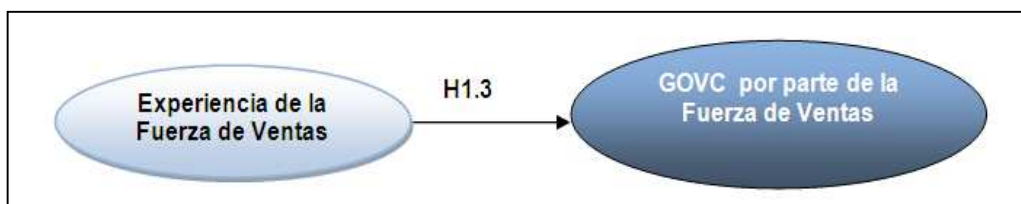


Fuente: Shirbekk (2003)

La fuerza de ventas se expone a distintas exigencias, estrategias y políticas según los requerimientos de la compañía y la premisa es que mientras más tiempo el personal tenga en una misma empresa, aumenta su potencial de productividad y por lo tanto, su desempeño en el trabajo (Skirbekk, 2003).

El efecto sobre los resultados no es de una manera única, sino mediante elementos que ayudan a entender como la experiencia en la gestión de ventas permite al vendedor tener más herramientas y conocimiento del producto o servicio. En el modelo planteado en esta investigación basado en los trabajos de Maranto y Rodgers (1984), Venakatachalam y Reddy (1996) y Skirbekk (2003) se busca representar que el tiempo que un individuo posea en la misma empresa entrega conocimiento sobre ella, su mercado, público objetivo y competencia. La experiencia puede reflejarse también, en manejo frente a las relaciones con los clientes de quienes llevan años en cargos similares aun trabajando en distintas empresas, porque comprender como entregar un buen servicio. Esta relación es la que busca identificar para demostrar su efecto en los resultados organizacionales que una experimentada fuerza de ventas puede provocar.

H1.3: “La Experiencia de la Fuerza de Ventas (EFV) influye significativamente en el Grado de Orientación al Valor del Cliente (GOVC) por parte de la Fuerza de Ventas”.



## 2.- CULTURA ORGANIZACIONAL ORIENTADA AL MERCADO

La orientación al mercado posee diferentes definiciones desde el comienzo de los estudios del marketing y su evolución es el reflejo de los cambios a los que las organizaciones y los consumidores se han enfrentado. Kohli y Jaworski (1990) señalan que el concepto de Orientación al Mercado es un tipo de cultura organizacional que apunta a la generación de inteligencia de mercado relativa a las necesidades que tienen los consumidores, basado en estos estudios, la variable se denomina Cultura Organizacional Orientada al Mercado”

Mckenna (1991) define este tipo de Cultura Organizacional como un enfoque de gestión que se centra en el conocimiento y la experiencia organizativa. Para el conocimiento señala que se debe integrar un producto adaptado a las necesidades de los clientes con las estrategias empresariales. La experiencia en tanto, requiere una observación constante del entorno, clientes y competidores para estar al tanto de cambios en los resultados.

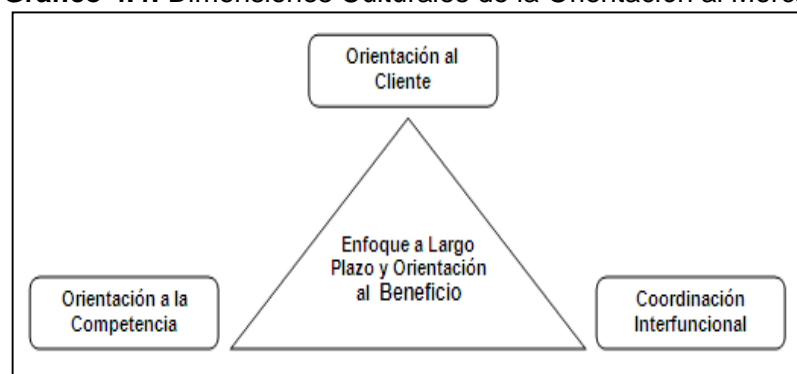
Para Day (1994) y Greenley (1995) este enfoque de gestión tiene una estrecha relación con el valor entregado a los clientes, porque la Cultura de Orientación al Mercado representa un conjunto de valores y actitudes compartidos en toda la organización, a partir de los que se trata de estimular la creación de mayor valor para los clientes.

Narver y Slater (1994) continúan con esta línea y agregan que la Orientación al Mercado es una cultura organizacional que crea las maneras necesarias y efectivas para crear un valor superior a los clientes. El enfoque de Narver y Slater (1994) es desarrollado por los mismos autores y en investigaciones posteriores (Narver y Slater, 1995) entregan los requisitos para la gestión de la Orientación al Mercado:

- Captación continúa de información sobre clientes y competencia.
- Difusión de la información captada por todos los niveles de la firma.
- Coordinación armónica de los recursos y áreas de la compañía.

Con estos pilares Narver y Slater (1995) desarrollan las dimensiones culturales de la Orientación al Mercado que se compone de tres elementos esenciales: Orientación al Cliente, Orientación a la Competencia y Coordinación e integración de funciones. El Gráfico 4.4 representa estas dimensiones culturales de la Orientación al Mercado que Narver y Slater consideran esenciales para generar una oferta que representa mayor valor para el cliente y garantizar el beneficio de largo plazo de la compañía.

**Gráfico 4.4:** Dimensiones Culturales de la Orientación al Mercado



Fuente: Modelo de Narver y Slater (1995)

Las definiciones de la Cultura Orientada al Mercado continúan con Deshpande y Farley (1998) que señalan que es la interacción de cruzar los procesos funcionales con las actividades dirigidas a crear y satisfacer a los clientes a través de la continua evaluación de las necesidades. Santos, Vásquez y Álvarez (2002) perfeccionan esta definición agregando que la Orientación al Mercado promueve la comprensión y gestión de información sobre los clientes, competidores y fuerzas del entorno, para un manejo integral por parte de la organización que también permite la creación y mantención de una oferta generadora de valor.

La importancia de la inserción de esta variable en el modelo es entregada por diferentes autores que indican beneficios como: preferencia del cliente y fuerte lealtad a la marca (Reichheld y Sasser, 1990); beneficios de largo plazo (Narver y Slater, 1995); capacidad de creación de un valor superior para el cliente que aumenta la preferencia (Webster y Han, 1992 y 1998), conseguir niveles deseados de crecimiento y participación de mercado (Homburg y Pflesser, 2000). Estas ventajas provienen del

cuidado por los clientes actuales, satisfechos y leales y la capacidad que tiene la organización por atraer nuevos clientes.

Otras relaciones han sido estudiadas con diferentes implicancias para las organizaciones o requisitos que diversos autores consideran claves para una buena implementación de la orientación al mercado. La Tabla 4.7 resume algunas de las importantes aplicaciones analizadas.

**Tabla 4.7:** Implicancias de la Aplicación de la Cultura Organizacional orientada al Mercado

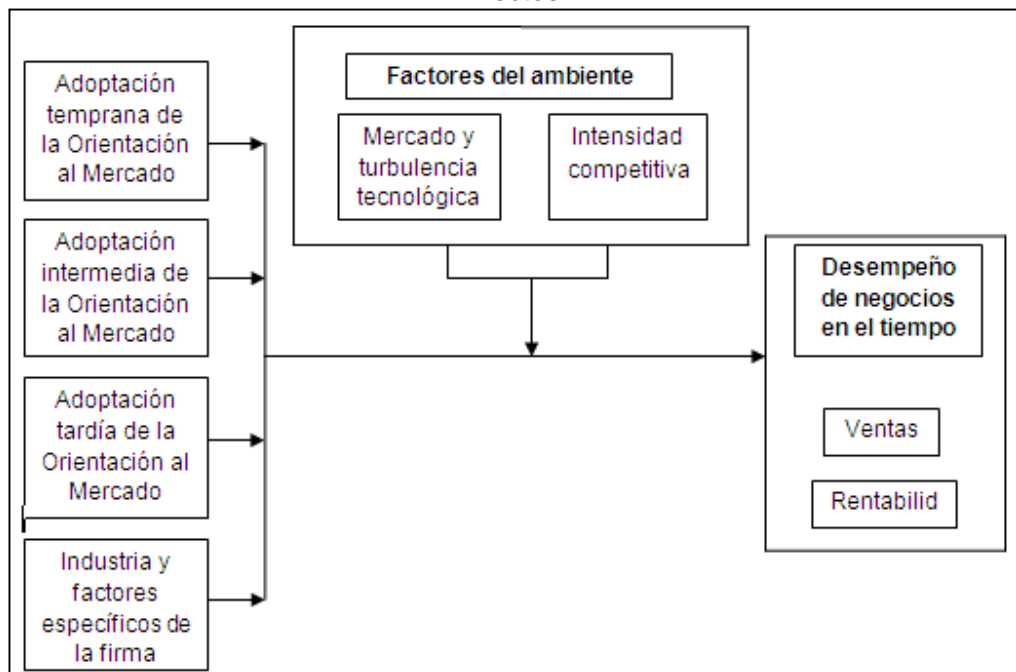
Autores	Implicancias de la Aplicación de la Cultura Organizacional orientada al Mercado (COM)
Webster (1988)	<p>La firma con COM cumple con:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Una alta dirección que apoye la orientación al cliente</li> <li>- Una planificación estratégica preocupada de la orientación al cliente y a la competencia;</li> <li>- Una filosofía, estrategias y políticas de marketing que desempeñen un rol básico en las operaciones organizativas</li> <li>- Un compromiso de todos los niveles de la firma por asumir la Orientación al Cliente.</li> <li>- Una evaluación de rentabilidad que responda a los criterios de mercado</li> </ul>
Lichtenthal y Wilson (1992)	La COM debe actuar como una guía del comportamiento de todos los individuos al realizar sus tareas cotidianas.
Webster (1992)	Una empresa que quiera implantar el enfoque de COM debe pasar de una perspectiva microeconómica de transacción a una filosofía basada en relaciones, estables y duraderas, con los agentes con los que interactúa.
Kumar, Subramanian y Yauger (1998)	La COM no puede resumirse a la captación de información del mercado, su diseminación y luego la preparación de respuesta ante esta información. La COM representa el recurso más importante con que puede obtener una ventaja competitiva sostenible.

Fuente: Elaboración Propia

Nuevos estudios se enfocan en la forma de adopción de la Cultura Orientada al Mercado, para Kumar y Petersen (2005), hay cuatro fases identificables asociadas a su adaptación por parte de las empresas, las cuales se ven afectadas por los cambios del entorno y la intensidad competitiva. Según el momento en que cada organización

comience a desarrollar esta nueva estrategia competitiva, será el impacto que tenga en las ventas y en los ingresos de la compañía. El Gráfico 4.5 indica las fases de Kumar y la relación con el entorno.

**Gráfico 4.5:** Orientación al Mercado en el desempeño de los negocios en el tiempo: Efectos.

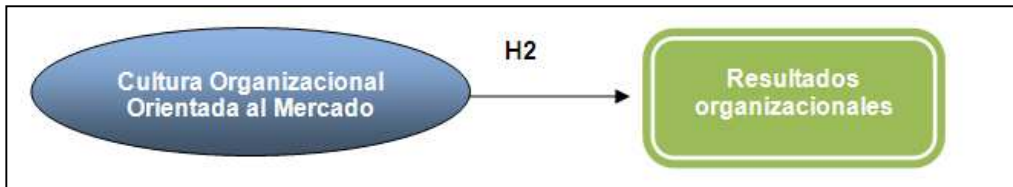


Fuente: Kumar, Jones, Rajkumar Venkatesan y Leone (2011)

En el modelo que plantea esta investigación se considera que según sea el nivel y momento de adopción de orientación al mercado de la organización (Kumar, et al 2011) y el triángulo de las dimensiones de Narver y Slater (1995) con las componentes de Orientación al cliente, Orientación a la Competencia y Coordinación Interfuncional, existirá un impacto en los Resultados Organizacionales.

Por la evidencia presentada, sobre la relación que existe entre Cultura Organizacional Orientada al Valor del Cliente y la capacidad que tiene esta filosofía por generar un valor superior en los clientes, es que este modelo busca medir su efecto sobre los Resultados Organizacionales. La siguiente hipótesis plantea la relación a estudiar:

**H2:** “La Cultura Organizacional orientada al Mercado (COM) que posea la empresa influye significativamente en los Resultados Organizacionales (RO)”



## 2.1.- Orientación a la Competencia

La Orientación a la Competencia es también una derivación del desarrollo de estudios sobre la Cultura Orientada al Mercado, y sus primeras definiciones no surgen de manera explícita. Deng y Dart (1984) por ejemplo, indican la importancia de considerar el análisis de la competencia para conformar la estrategia competitiva y la toma de decisiones, que son base para la generación y el desarrollo de la estrategia de marketing. Aaker (1988) agrega que es necesario recopilar información sobre los competidores para utilizar ese material en la construcción de estrategias que marquen diferencias con la competencia y así generar una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

Day y Wensley, (1988), Narver y Slater, (1990) realizan una definición basada en las diferencias de corto y largo plazo. Para el primer caso señalan que se deben identificar las fortalezas y debilidades de la competencia, y para una proyección de largo plazo hay que analizar las capacidades y estrategias actuales de los competidores, poniendo énfasis también en aquellas potenciales de cada uno.

Hurley y Hult (1988) realizan un desarrollo sobre las ideas iniciales en torno a la Orientación a la Competencia donde recalcan que el proceso no requiere únicamente de un análisis externo respecto a la situación de los competidores, sino que también un

análisis interno respecto a sus habilidades y capacidades para conseguir ventajas competitivas sostenibles frente a la competencia.

Una definición que es mayormente aceptada por investigadores es la entregada por Narver y Slater (1990) que definen el concepto de la Orientación a la Competencia como la comprensión continua de las capacidades y estrategias de los competidores, sus alternativas y forma de satisfacer a los clientes actuales y potenciales. La adopción de este lineamiento estratégico permite conocer el entorno competitivo, sus ventajas y recursos utilizados para lograr una diferenciación que permita mantenerse en el tiempo. (Stanley, Slater y Narver, 1994).

La Tabla 4.8, muestra otras relaciones analizadas a lo largo de la literatura sobre la Orientación a la Competencia.

**Tabla 4.8:** Investigaciones sobre Orientación a la Competencia.

Autores	Relaciones sobre la Orientación a la Competencia (OC)
Park y Smith (1986)	La OC no implica sólo estudiar a los competidores y diseñar estrategias para contrarrestarlos. Es necesario aprender de los aciertos y errores de ellos para reforzar la capacidad competitiva de la propia empresa.
Levitt (1988)	La OC es un método para absorber la influencia del ambiente, permitiendo ajustarse exitosamente al entorno.
Balakrishnan (1996)	La orientación involucra conocer la situación del ámbito competitivo de cada organización pero también, la preocupación por conocer el grado de reacción de los competidores. La competencia no es solo en la misma categoría de producto, hay que revisar otras categorías.
Im & Workman (2004)	La OC permite a las firmas rediseñar sus procesos de negocio a través de la innovación tecnológica, al conocer que hacen los demás.
Gotteland, Haon (2009),	La OC cumple un rol fundamental en el desempeño de nuevo productos, para conocer el efecto de los competidores y disminuir la incertidumbre del éxito en la tendencia del mercado.

Fuente: Elaboración Propia.

La importancia de esta variable es que los nuevos ambientes competitivos requieren que las empresas estén al tanto de los cambios de sus competidores para poder diferenciarse en búsqueda de mantener y sostener una ventaja competitiva (Aaker, 1988; Narver y Slater, 1990). Las organizaciones deben sorprender a sus clientes con

nuevos productos o servicios y para ello se necesita conocimiento del mercado (Balakrishnan, 1996; Gotteland, Haon; 2010). Los niveles de competencia no siempre son los mismos en las industrias, puede influir el tamaño o nivel de recursos disponibles, entonces la Orientación a la Competencia permite minimizar éstas diferencias para responder al mercado.

El modelo planteado asume la relación directa que existe entre Orientación a la Competencia y Cultura Organizacional Orientada al Mercado (Deng y Dart, 1984; Narver y Slater, 1990). Se quiere identificar el nivel de conocimiento que tiene la organización respecto a las acciones y planes de sus competidores y cuál es la asignación de recursos que posee para orientarse a la competencia. Esto porque las acciones de la competencia repercuten para mejorar la gestión y preparar planes de contingencia que respalden la obtención de Resultados Organizacionales. A partir de esta evidencia, y las relaciones presentadas surge una nueva hipótesis:

**H2.1:** “A mayor nivel de Orientación a la Competencia (OC) que posea la empresa, mayor será el nivel de Cultura Organizacional orientada al Mercado (COM).





## 2.2.- Coordinación Interfuncional

La Coordinación Interfuncional, al igual que la Orientación a la Competencia nace del desarrollo de la Cultura Orientada al Mercado; Shapiro (1988) por ejemplo, no realiza una definición formal pero tiene un acercamiento al concepto cuando propone tres características fundamentales para la orientación al mercado:

1. La información importante impregna todas las funciones de la organización.
2. Las decisiones estratégicas son tomadas interfuncional e interdivisionalmente.
3. Las divisiones o áreas funcionales toman las decisiones de forma coordinada y las ejecutan con un sentido de compromiso.

En estos requisitos para alcanzar la Cultura Organizacional Orientada al Mercado se manifiesta la importancia de una Coordinación Interfuncional con efectos directos sobre la compañía.

Narver y Slater (1990) entregan una definición general sobre la Coordinación Interfuncional señalando que se refiere a todas las funciones, estrategias y actividades que deben relacionarse utilizando la información de mercado para la creación de un valor superior para los clientes. Kohli y Jaworski (1990) agregan que esta variable es el mecanismo que permite llevar la orientación estratégica de una organización de forma sinérgica. Señalan además, que es considerada crítica para los departamentos que requieren entender las necesidades del consumidor y responder a ellas donde se necesita participación y esfuerzo coordinado para que la firma pueda responder de forma efectiva a los requerimientos de los clientes.

Stanley, Slater y Narver (1994) señalan que para la coordinación del personal y otros recursos en la organización se debe comprender que cada punto de la cadena de valor es una oportunidad, por ejemplo, áreas funcionales de investigación y desarrollo, producción, marketing y otras, requieren de interacción para generar resultados sinérgicos en la organización (Calantone, Vickery, Droge, 1995; Nijssen, Arbouw y Commandeur, 1995).

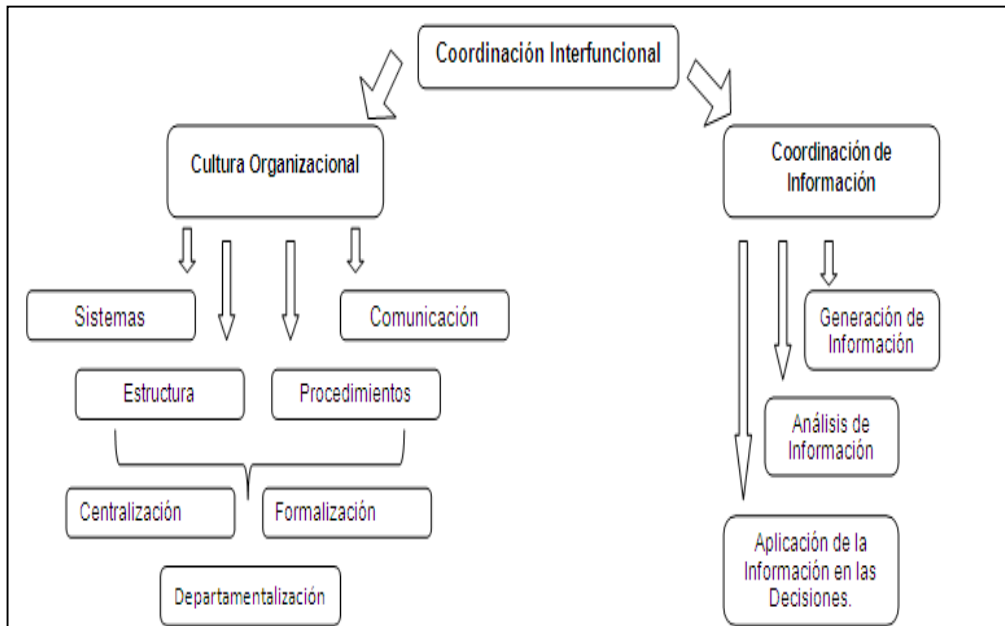
La relevancia de la Coordinación Interfuncional de acuerdo a Kohli y Jaworski (1990), Stanley, Slater y Narver (1994) es que permite la comunicación periódica, la cooperación entre diferentes departamentos o funciones en la organización para unificar estrategias de generación de valor que responden a las necesidades del cliente. Kohli y Jaworski (1990) señalan la importancia que tiene la Coordinación Interfuncional para desarrollar la inteligencia de mercado, esto gracias al compromiso de los diferentes departamentos para cumplir actividades diseñadas para conocer selectivamente las necesidades de los clientes y responder a ellas de una manera coordinada internamente gracias a la diseminación de la información.

Otro tipo de beneficios asociados a la Coordinación Interfuncional se relaciona con la capacidad de la empresa para desarrollar nuevos productos o servicios, a través del traspaso de conocimiento sobre las necesidades de los clientes. Por ejemplo, la entrega de un producto que responda completamente a las necesidades de los clientes se logra gracias al conjunto de labores coordinadas de departamentos de investigación y desarrollo, diseño, ingeniería, manufactura y marketing (Coombs, Gomez-Mejia, 1991; Moensert, 1994; Iansiti y West, 1997). Esta coordinación y traspaso de conocimiento, permite a las empresas ser más exitosas en el desarrollo de sus productos para obtener ventajas frente a sus consumidores al ser el primero en el mercado (Nijssen, 1995).

Morales (2001) también coincide sobre su rol en el uso, funcionamiento y cooperación de los recursos para crear valor de forma sinérgica, pero agrega la importancia de considerar la coordinación organizacional como un área funcional y no una tarea de marketing. Sus estudios indican que la Coordinación Interfuncional permite derribar las barreras de conocimiento, porque favorece el acceso de la información por parte de todos, porque se logra una codificación entendida en todos los departamentos. Sobre estas barreras Tomaskova (2009) construye un modelo basado en investigaciones de Slater y Narver (1995), Harris (1996), Lafferty y Hult (2001), para construir un modelo que identifica las posibles barreras a las cuales se enfrenta una organización para tener una correcta Coordinación Interfuncional (Ver Gráfico 4.6). Estas mismas barreras pueden ser los generadores de valor cuando se consigue la cooperación y

coordinación entre departamentos para crear valor con una buena estrategia de orientación al mercado.

**Gráfico 4.6:** Barreras Conectadas de la Coordinación Interfuncional



Fuente: Tomaskova (2009)

El modelo planteado en esta investigación relaciona la Coordinación Interfuncional directamente con la Cultura Organizacional Orientada al Mercado utilizando la evidencia empírica existente (Narver y Slater, 1990; Kohli y Jaworski, 1990). Se quiere identificar el grado de aplicación que tienen las empresas para verificar el nivel de compromiso y coordinación que existe entre los departamentos para alcanzar los objetivos propuestos y entonces, mejorar los resultados organizacionales. A partir de esto se formula que:

**H2.1.b:** “A mayor nivel de Coordinación Interfuncional (CI) que posea la empresa, mayor será el nivel de Cultura Organizacional orientada al Mercado (COM)”.



### 2.3.- Orientación al Valor del Cliente

Las definiciones de Orientación al Valor del Cliente comienzan cuando en marketing se desarrolla la idea de la orientación al mercado, Hugues (1986) por ejemplo, enfatiza que son todas las acciones y decisiones que surjan de la filosofía de orientación al mercado basadas en comprender las necesidades del cliente. Narver y Slater (1990) desarrollan este concepto señalando que la Orientación al Valor del Cliente es el conocimiento continuo del actual cliente objetivo y de aquellos potenciales, usando esta información para la creación de valor.

Sullivan (1990) mantiene la línea sobre los esfuerzos, acciones y estrategias dirigidas a satisfacer las necesidades de los clientes como única forma de lograr la excelencia empresarial. Deshpandé, Farley (1996), McEachern y Warnaby (2005) consideran la Orientación al Valor del Cliente como un componente de la Cultura Orientada al Mercado, que se centra en poner a los clientes y/o consumidores en el enfoque estratégico que debe realizar la organización para conseguir una orientación al mercado efectiva.

Otras relaciones e implicancias respecto a la Orientación al Valor del Cliente han sido estudiadas, algunos de los estudios al respecto se encuentran en la Tabla 4.9.

**Tabla 4.9:** Investigaciones de la Orientación al Valor del Cliente

Autores	Relaciones sobre la Orientación al Cliente (OVC)
O'Hara, Boles y Johnston (1991)	La OVC se puede alcanzar de manera más fácil cuando existe compromiso de los vendedores con la organización. El compromiso ayuda a asumir los objetivos de orientación al cliente para lograr su satisfacción.
Kelley (1992)	La OVC está directamente relacionada con la rentabilidad. Su magnitud impacta en el nivel de satisfacción de los clientes, y en la calidad y duración de la relación organización-cliente.
Siguaw y Honeycutt (1995)	La OVC es un comportamiento de servicio que se permite obtener la satisfacción de los clientes a largo plazo.

Mengüç (1996)	La OVC es un comportamiento con el que los empleados de servicio asisten a los clientes en el proceso de decisión de compra, sobre sus deseos y necesidades a largo plazo
Mohd Noor y Muhamad (2005)	La motivación intrínseca que posean los individuos de una organización, permite una mejor OVC por parte de los empleados.
Homburg, Müller y Klarmann (2011)	La OVC tiene un efecto continuo y positivo sobre las actitudes que los clientes tienen de la organización. El nivel óptimo de OVC con respecto al rendimiento de ventas es mayor para los vendedores de productos individualizados, en empresas con un precio superior, y en los mercados con alto grado de intensidad competitiva.

Fuente: Elaboración Propia

Para Valenzuela (2005) la Orientación al Valor del Cliente tiene como propósito apuntar a la optimización del valor de cada cliente, para lograrlo se debe realizar un análisis de cliente, y optimizar el intercambio de valor entre el cliente y la empresa. Esta definición se une al consenso que existe sobre el efecto que tiene la Orientación al Valor del Cliente: “es una parte de la nueva filosofía de marketing y su adopción permite sin duda una creación superior de valor” (Guenzi, De Luca, Troilo, 2011).

La importancia que tiene la Orientación al Valor del Cliente se observa a partir del estudio realizado por EVERIS<sup>4</sup>, que demuestra que antes el concepto era sinónimo de implantar un nuevo módulo de CRM en la organización. La variada evidencia sobre su valor para la organización (Narver y Slater, 1990; Kelley, 1992; Deshpandé, Farley, 1996; McEachern y Warnaby, 2005) ha permitido un avance en la aplicación de modelos analíticos y enfoques de trabajo que ahora dotan a la gestión de clientes de un carácter empírico (basado en relaciones causales), que facilita el desarrollo de nuevos marcos donde se puede identificar y gestionar beneficios.

Otra razón por el aumento de investigación al respecto del Valor del Cliente, es que este concepto no sólo se refiere a los montos generados para la empresa, sino a entender la diferencia entre la rentabilidad que generan diferentes clientes. Para

<sup>4</sup> EVERIS Consulting, IT & Outsourcing Professional Services es una consultora del ámbito de finanzas y marketing.

alcanzar este objetivo la organización debe comprender que la Orientación al Valor del Cliente implica por una parte, el valor que percibe un cliente de la experiencia en su relación con la empresa, y por otra, involucra aquellos elementos estratégicos que una compañía recibe de sus clientes y en función de los cuales debe aprender a clasificarlos, atribuyéndoles a cada uno un distinto nivel de valor. (Valenzuela, Madariaga, Blasco; 2007)

La presencia de esta variable en el modelo tiene como objetivo entender de qué forma las empresas presentan genuino interés en conocer su cliente y cuáles son las acciones que realizan para determinar el potencial de cada uno, porque son estas las que permiten la creación de valor y la Cultura Orientada al Mercado efectiva. (Sullivan, 1990; Guenzi, De Luca, Troilo, 2011). A partir de estas acciones, la empresa debe orientar la gestión de su fuerza de ventas bajo el nuevo concepto de marketing moderno, permitiendo un mejor rendimiento organizacional que impacta en las ventas. La nueva hipótesis que se plantea al respecto es:

**H2.1.c:** “A mayor nivel de Orientación al Valor del Cliente (OVC) que posea la empresa, mayor será el nivel de Cultura Organizacional orientada al Mercado (COM).”



### 3.- VALOR DE LA MARCA

Aaker (1991) define el Valor de la Marca o brand equity como el "conjunto de activos y pasivos vinculados a la marca, su nombre y símbolo, que incorporan o disminuyen el valor suministrado por un producto o servicio intercambiado a los clientes de la compañía". El año 2000 el Marketing Science Institute definió brand equity como "el conjunto de asociaciones y comportamientos de los consumidores, miembros del canal y empresas relacionadas que permiten a la marca ganar mayor volumen y mayores márgenes a los que obtendría sin el nombre, otorgándole una fuerte, sostenible y diferenciada ventaja sobre sus competidoras". Una perspectiva interesante para el marketing moderno es la de Kevin Keller (2008) quien establece el valor capital de marca basado en el cliente como el efecto diferencial que el conocimiento de la marca genera en la respuesta del cliente hacia el marketing.

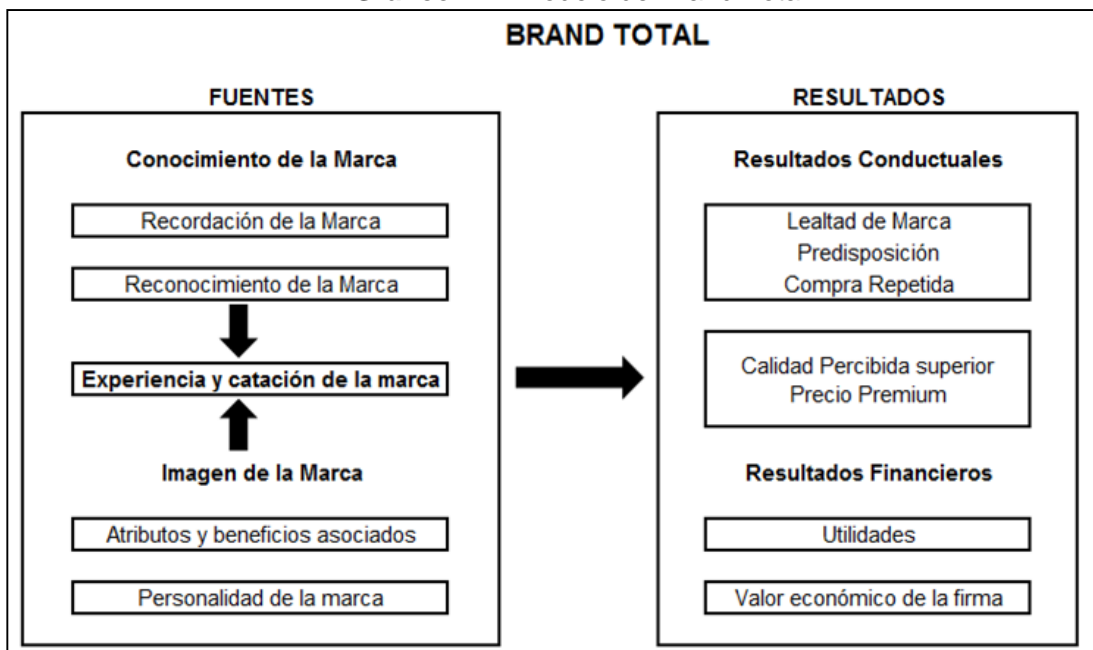
Desde la perspectiva del consumidor, la importancia de la marca en la gestión de ventas se centra en su influencia en la actitud de éste en la situación de compra. Las marcas pueden funcionar como indicador de atributos de búsqueda, de uso y de calidad, y como propiciador de lealtad (Nadelsticher, 1997). Para Olavarrieta (2002) las marcas para ser valoradas deben despertar en los clientes el deseo de tenerlas y cuando hacen menos posible a los consumidores la posibilidad de cambiarse, de probar alternativas; éstas generan un sentido de lealtad. Además, agrega que una predisposición psicológica positiva hacia la marca deberá trasladarse en una compra reiterada o repetitiva del producto o servicio que ofrece la parte vendedora.

Por otra parte, Escobar (2000) señala que la marca informa a los compradores que existe un respaldo, un responsable por la reputación de ésta y por el cumplimiento de las promesas que hace, a quien puede consultar ante dudas respecto al desempeño del producto o servicio. Esto permite reducir la preocupación por las consecuencias de la decisión de comprarlo y la incertidumbre que tendrá al usarlo (disminución de percepción de riesgo).

Evidencia de Karadeniz (2010) concluye que las empresas deben proteger y aumentar su patrimonio de marca que se relaciona con el comportamiento de los consumidores en la decisión de consumo, dado que para lograr un desempeño exitoso en la venta nacional y los mercados internacionales, las gerencias deben planificar y ejecutar muy bien sus estrategias de marca. La empresa que maneja bien su marca y genera estrategias centradas en el cliente puede aumentar su Valor de Marca.

Un estudio empírico realizado por Fuentes, Luque, Montoro y Cañadas (2004) muestra que existe una relación causal positiva, fuerte y significativa entre el Valor de las Marcas y la lealtad de los consumidores, por lo que las empresas pueden realizar actividades que potencien el Valor de la Marca y generen una comunicación efectiva boca-oído de los consumidores leales. Además, los autores establecen una relación positiva, moderada y significativa entre el valor de las marcas y el precio atribuido, considerando que los consumidores pueden pagar un sobreprecio ante un alto Valor de Marca, pero con una influencia moderada, lo que refleja que los consumidores tienen en cuenta otros aspectos, aparte del precio, para realizar su compra.

**Gráfico 4.7: Modelo de Brand Total**

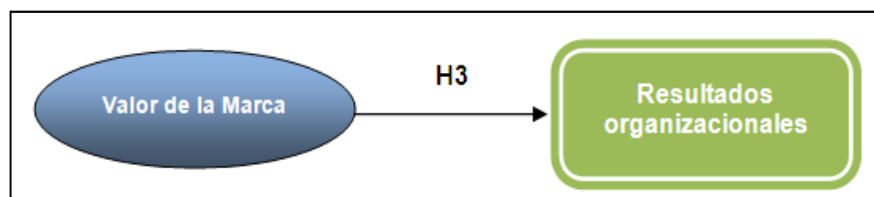


Fuente: Olavarrieta (2002)



En este modelo se busca determinar la relevancia del Valor de la Marca en la gestión de ventas a partir de su influencia en el proceso de ventas. Para esto se considera el modelo de Brand Total propuesto por Olavarrieta (2002), que se muestra en el Gráfico 4.9, donde plantea el impacto del Valor de la Marca en la señal de calidad superior del producto o servicio, su efecto en el nivel de precios y en la predisposición de los consumidores en la situación de compra. Finalmente con este estudio se busca determinar el impacto del Valor de la Marca en los Resultados Organizacionales, tal como señala la hipótesis al respecto:

**H3:** “El Valor de la Marca (VM) que posee la empresa, impacta significativamente en los resultados organizacionales (RO)”.



#### 4.- ÉTICA EMPRESARIAL

La Ética Empresarial según la European Business Ethic Network es “una reflexión sobre las prácticas de negocios en las que se implican las normas y valores de los individuo, de las empresas y de la sociedad” (Guillén, 1996). Para Sullivan (2009) es un intento por establecer una norma por la cual todos los empleados de una empresa pueden saber lo que se espera de ellos y que todos sus miembros tomen decisiones a partir de un conjunto de valores compartidos. Este concepto va más allá de la existencia de un código ético en la organización como lo señala Chonko y Hunt (2000) “códigos de ética, por sí solos, no son eficaces en la reducción de comportamientos no éticos. Sin embargo, parece que la existencia de códigos, cuando

se combina con otras actividades, pueden tener un impacto sobre la ética de una organización”.

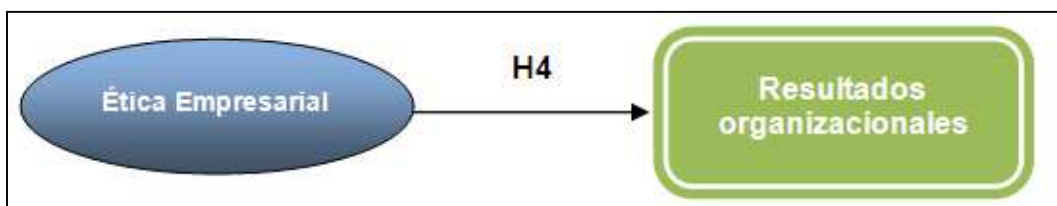
La importancia de la Ética radica en la necesidad de configurar una cierta moral convencional que genere identidad con relación a las prácticas y a los bienes que hay en juego en cada proyecto organizativo (Lozano 1999). Los directores de ventas y los vendedores están expuestos a resolver dilemas éticos, los primeros se exponen al contratar, fijar cuotas de ventas, valorar al personal y a otras tareas propias de su gestión. Los vendedores, por su parte, operan en situaciones libres de supervisión, asumen la responsabilidad de la generación de ingresos para la empresa, hacen frente a problemas que exigen soluciones únicas y casi siempre su valoración está sujeta a logros inmediatos, que pueden llevar a soluciones a corto plazo para los clientes que no siempre redundan en beneficios mutuos. Esto requiere que se establezcan criterios éticos que sean razonables en el largo plazo, dado que muchos ejecutivos padecen de miopía y no consideran que prácticas poco éticas en el corto plazo puedan llevar a perder clientes o someterse a regulaciones públicas en el largo plazo. (Stanton, Buskirk y Spiro, 1997).

La evidencia empírica a partir de lo que señala Howe, Douglas y Hardigree (1994) muestra una relación directa entre la orientación al cliente de los agentes y el comportamiento ético, planteando que mientras más orientados al cliente están los agentes, serán menos propensos a participar en actividades poco éticas y viceversa. Por su parte, Vitell y Paolillo (2004) establecen una positiva relación entre los valores éticos corporativos, la importancia de la ética y responsabilidad social percibida en el logro de las metas organizacionales. Valenzuela, Mulki y Jaramillo (2010) indican que el nivel ético de la empresa está relacionado positivamente con el valor recibido por los clientes, por lo que los clientes tendrán un estado anímico positivo hacia la empresa y los incentivos especiales de ésta tendrán un impacto en la lealtad de los clientes solo cuando éstos consideran que la empresa opera con un alto nivel de ética.

En el modelo propuesto en este estudio se busca establecer la influencia de la Ética Empresarial en la gestión de ventas. Determinar el impacto tanto de las decisiones

éticas de los altos directivos y empleados como de las políticas y acciones de la empresa en los resultados organizacionales. Esto se traduce al planteamiento de la hipótesis:

**H4:** “El nivel de Ética Empresarial (EE) que posea una determinada organización influye significativamente en los resultados organizacionales. (RO)”



## **CAPÍTULO V: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN Y FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS**

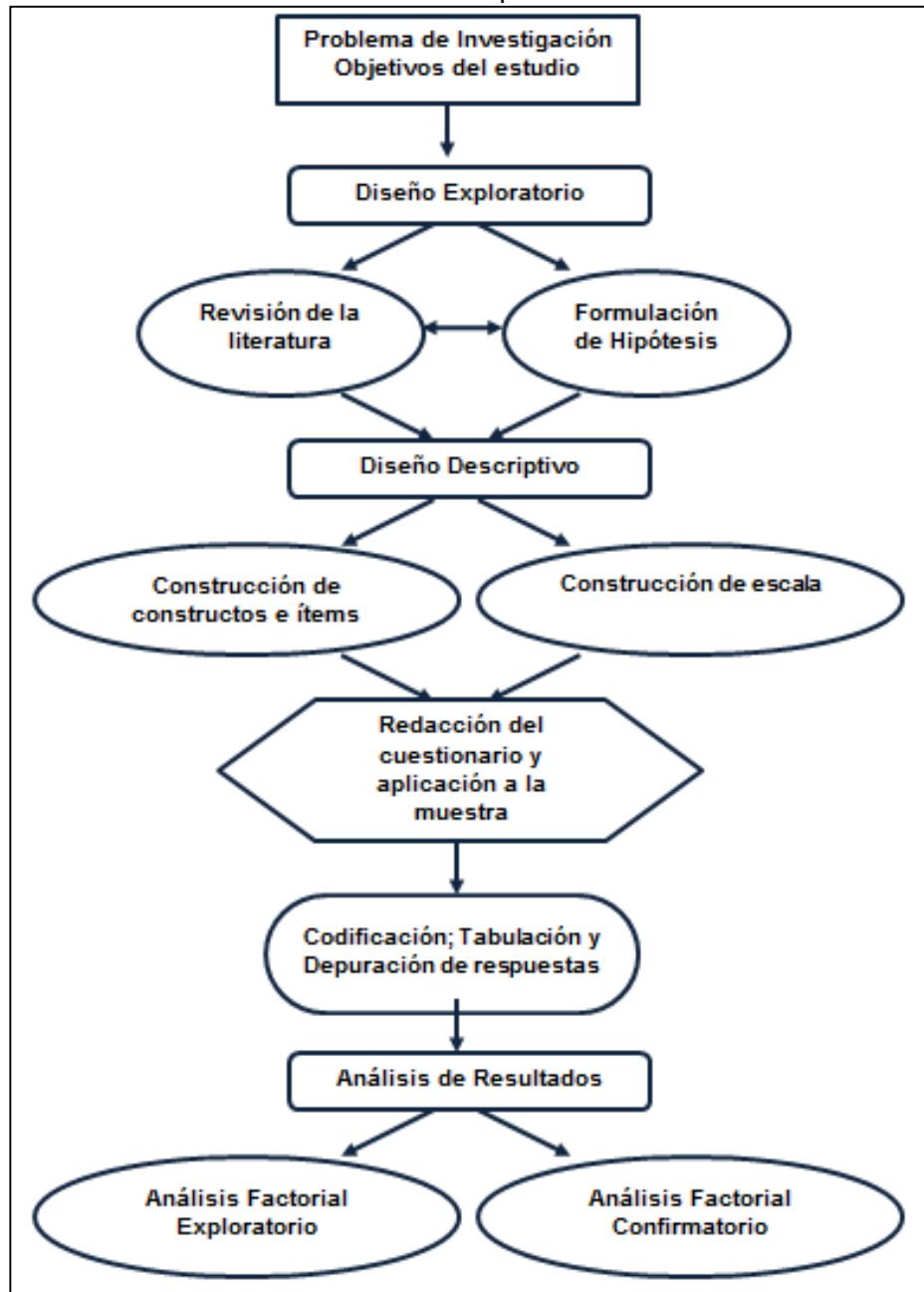
### **5.1 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **5.1.1 ETAPAS DE LA INVESTIGACIÓN**

Las etapas describen la sucesión de procesos realizados en este estudio, desde el planteamiento del problema a investigar hasta los análisis realizados para validar las hipótesis planteadas y establecer las conclusiones e implicancias de este trabajo.

A continuación, se muestran las etapas de la investigación en el Gráfico 5.1.

Gráfico 5.1: Etapas del estudio



Fuente: Elaboración propia

## **5.1.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

### **5.1.2.1 Diseño de Investigación Exploratorio**

Burns y Busch (2003) plantean que la investigación exploratoria es comúnmente no estructurada e informal y es usada para obtener antecedentes de la naturaleza del problema de investigación, obtener mayor o nueva información acerca de éste. En este estudio la etapa consistió en la recopilación de trabajos, estudios e investigaciones de diversos autores acerca de las temáticas de gestión de ventas, orientación al valor del cliente y otras variables que impactan en los Resultados Organizacionales. A partir de la revisión de la literatura y el análisis bibliográfico se profundizó en el problema de investigación y se consideraron posibles variables que se pudiesen incluir en el modelo planteado. Con este estudio de carácter cualitativo se desarrollan hipótesis que son testeadas en una investigación concluyente-descriptiva posterior.

### **5.1.2.2 Diseño de investigación concluyente-descriptivo**

Malhotra (2004) señala que la investigación descriptiva se utiliza para representar características de grupos relevantes del estudio, para calcular el porcentaje de unidades en una población específica que muestre cierto comportamiento, para determinar percepciones sobre ciertas características, para determinar el grado en el que se asocian variables y para hacer pronósticos específicos.

La investigación concluyente-descriptiva de este estudio tiene como finalidad testear y corroborar las hipótesis planteadas a partir del diseño exploratorio anterior. A partir de esto, se procede a describir la relación de las variables del modelo planteado y el impacto de las variables propuestas en los Resultados Organizacionales.

Según Malhotra (2004) la investigación descriptiva se puede clasificar en un diseño transversal, que incluye la recolección de información de una muestra en un momento

del tiempo, y longitudinal, donde en una muestra fija se miden de forma repetida las mismas variables. Para el estudio se utilizó un diseño transversal simple al obtener información de una sola muestra de encuestados en un instante específico del tiempo.

### 5.1.3 MÉTODO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Burns y Busch (2003) apuntan como métodos de recolección de datos para el diseño exploratorio el análisis de datos secundarios, análisis de casos, encuestas de experiencia, grupos de enfoque y técnicas proyectivas. En esta investigación se utilizó el análisis de datos secundarios que según estos autores es el proceso de búsqueda e interpretación de información relevante para los objetivos de investigación. A partir del análisis conceptual de literatura y evidencia empírica sobre la gestión de ventas y la orientación al cliente se obtuvieron datos de forma fácil y económica que permiten descubrir hipótesis para dar respuesta al problema de investigación.

Malhotra (2004) indica que los principales métodos de recolección de datos para la investigación descriptiva son las encuestas y los métodos de observación. Para el diseño cuantitativo o descriptivo se utilizó una encuesta estructurada que tiene como objetivo obtener información específica para el modelo planteado, a través de las percepciones, conductas e intenciones de jefes de cargos medio-alto, con respecto a la empresa en que actualmente se desempeñan. La encuesta fue auto-administrada de forma presencial y por medio de correo electrónico, utilizando la plataforma web Qualtrics<sup>5</sup> para la recopilación de las respuestas.

---

<sup>5</sup> Compañía que posee un software para realizar investigaciones privadas. Ver sitio web: [www.qualtrics.com](http://www.qualtrics.com)

#### **5.1.4 MUESTRA**

La muestra seleccionada para la investigación descriptiva es no probabilística por juicio. Malhotra (2004) señala que las muestras se clasifican en dos categorías: probabilísticas y no probabilísticas. Esta última se basa en el juicio personal del investigador y que puede arrojar buenos estimados de las características de la población; sin embargo, no permiten la evaluación objetiva de la precisión de los resultados de la muestra y los estimados obtenidos no son extrapolables a la población estadística. No obstante, Burns y Bush (2003) señalan que para calcular de forma precisa la probabilidad se necesita la exactitud del tipo de población, lo que en muchas investigaciones es imposible. Por esto, se considera adecuado el uso de este tipo de muestra para la interpretación y extrapolación de los datos obtenidos en este estudio.

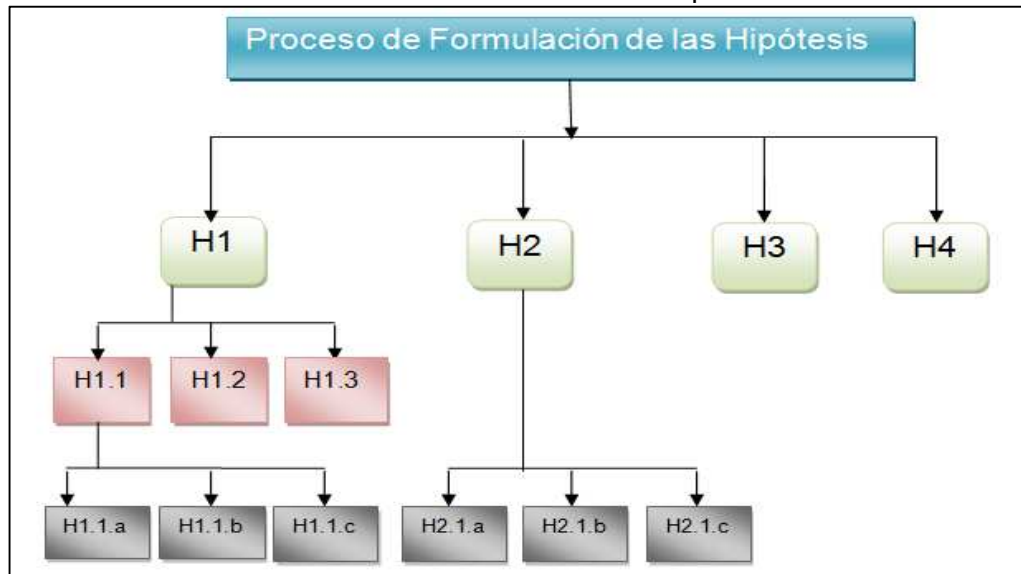
Las muestras no probabilísticas se pueden clasificar por conveniencia, por juicio, por cuota o por referencias (Burns y Bush, 2003; Malhotra, 2004). La utilización de un muestreo por juicio en este estudio se debe a que las personas encuestadas se seleccionaron con base en el juicio de los investigadores que consideran que éstas son representativas de la población de interés o que son apropiadas para el problema de investigación a desarrollar en la investigación (Malhotra, 2004).

#### **5.2 FORMULACIÓN DE LAS HIPÓTESIS**

A partir de la revisión de la literatura y de la evidencia empírica de las variables expuestas en el Capítulo IV, se establecieron hipótesis para determinar la existencia de relaciones de asociación lineal entre variables del modelo propuesto.



**Gráfico 5.2:** Formulación de Hipótesis



Fuente: Elaboración propia

El Gráfico 5.2 muestra las hipótesis de esta investigación que serán analizadas en el Capítulo VII. A continuación, se presenta el resumen de las hipótesis expuestas anteriormente:

**H1:** El Grado de Orientación al Valor del Cliente (GOVC) por parte de la Fuerza de Ventas influye significativamente en los Resultados Organizacionales (RO).

**H1.1:** La Satisfacción Laboral (SL) influye significativamente en el Grado de Orientación al Valor del Cliente (GOVC) por parte de la Fuerza de Ventas.

**H1.1.a:** El Involucramiento en el Trabajo (IT), influye significativamente en el nivel de Satisfacción Laboral (SL) percibida por la fuerza de ventas.

**H1.1.b:** La Ambigüedad (Conflicto) de Rol (ACR), influye significativamente en el nivel de Satisfacción Laboral (SL) percibida por la fuerza de ventas<sup>6</sup>.

<sup>6</sup> Esta variable fue preguntada en el cuestionario bajo la perspectiva de que la ausencia de Ambigüedad (Conflicto) de Rol permite un mejor desarrollo laboral y mejor desempeño en la empresa.

**H1.1.c:** La Política de Incentivos de una empresa (PI), influye significativamente en el nivel de Satisfacción Laboral (SL) percibida por la fuerza de ventas.

**H1.2:** El Nivel de Capacitación (NC) influye significativamente en el Grado de Orientación al Valor del Cliente (GOVC).por parte de la Fuerza de Ventas.

**H1.3:** La experiencia de la Fuerza de Ventas (EFV) influye significativamente en el Grado de Orientación al Valor del Cliente (GOVC) por parte de la Fuerza de Ventas.

**H2:** La Cultura Organizacional orientada al Mercado (COM) que posea la compañía influye significativamente en los Resultados Organizacionales (RO).

**H2.1.a:** A mayor nivel de Orientación a la Competencia (OC) que posea la empresa, mayor será el nivel de Cultura Organizacional orientada al Mercado (COM).

**H2.1.b:** A mayor nivel de Coordinación Interfuncional (CI) que posea la empresa, mayor será el nivel de Cultura Organizacional orientada al Mercado (COM).

**H2.1.c:** A mayor nivel de Orientación al Valor del Cliente (OVC) que posea la compañía, mayor será el nivel de Cultura Organizacional orientada al Mercado (COM).

**H3:** El Valor de la Marca (VM) que posee la empresa, influye significativamente en los Resultados Organizacionales (RO).

**H4:** El nivel de Ética Empresarial (EE) que posea una empresa influye significativamente en los Resultados Organizacionales (RO).

## CAPÍTULO VI: TRABAJO DE CAMPO

### 6.1 Construcción de Constructos e Ítems

Para la construcción de los constructos se estableció el criterio de que cada uno esté constituido por más de tres ítems (Hair, 1999; Martínez, 2004). La Tabla 6.1 muestra los ítems utilizados por constructo con su respectiva referencia bibliográfica:

**Tabla 6.1:** Constructos e ítems utilizados en la investigación.

Constructo	Ítems	Referencia Bibliográfica
Involucramiento en el Trabajo	Los empleados realizan trabajos que se relacionan directamente con sus habilidades	Elaboración propia
	Los empleados asumen como propias las metas establecidas por la empresa.	Elaboración propia
	Los empleados no dejarían su empleo dejando tareas pendientes.	Adaptado de Montes y Correa (1995)
	Los empleados saben que su trabajo tiene influencia directa en los resultados de la compañía.	Adaptado de Robbins (1998)
Ambigüedad (Conflicto) de Rol	Los empleados reciben demandas incompatibles de dos o más cargos superiores.	Adaptado de Churchill (1976)
	Los empleados conocen el rango en que pueden ejercer autoridad.	Adaptado de Rizzo, House y Litzman (1970)
	Los empleados conocen sus responsabilidades.	Adaptado de Rizzo, House y Litzman (1970)
	Los empleados conocen sus tareas.	Adaptado de Rizzo, House y Litzman (1970)
	Los empleados tienen objetivos claros.	Adaptado de Davis y Newstrom (1991)
	Los empleados tienen metas planificadas en sus puestos de trabajo.	Adaptado de Davis y Newstrom (1991)
	Los empleados tienen las mismas reglas y normas para trabajar en distintas áreas dentro de la empresa.	Adaptado de Rizzo, House y Litzman (1970)

Satisfacción Laboral	Los empleados sienten que su trabajo ayuda en su desarrollo personal.	Adaptado de Robbins (1998)
	Los empleados contribuyen a la creación de un buen ambiente laboral.	Elaboración propia
	Los empleados se sienten respaldados por sus superiores.	Montes y Correa (1995)
	Los empleados se sienten respaldados por sus pares.	Montes y Correa (1995)
	Los empleados disfrutan trabajar en la empresa.	Adaptado de Chan, Kin Yim, Lam. (2011)
	Los empleados satisfechos tienen un mejor desempeño en sus puestos de trabajo.	Elaboración propia
	Los empleados motivados permiten mejores resultados organizacionales.	Elaboración propia
Experiencia de la Fuerza de Ventas	Los empleados con mayor experiencia entregan un mejor servicio a los clientes que los empleados con poca experiencia.	Adaptado de Jaramillo, Grisaffe (2011)
	Los empleados con mayor experiencia en el área de ventas ayudan a obtener mejores resultados organizacionales.	Elaboración propia
	Los empleados con mayor experiencia en el área de ventas mantienen mejores relaciones con los clientes.	Elaboración propia
	Los empleados con mayor experiencia en el área de ventas tienen mejor conocimiento del mercado.	Elaboración propia
Política de Incentivos	La empresa tiene una compensación monetaria adecuada en relación al trabajo realizado.	Adaptado de Gerhart, Minkoff y Olsen (1995);
	La empresa asciende primero a sus empleados antes de buscar en fuentes externas.	Adaptado de Gerhart, Minkoff y Olsen (1995)
	La empresa tiene una política de ascenso definida.	Adaptado de Gerhart, Minkoff y Olsen (1995)
	La empresa cuenta con beneficios monetarios para sus empleados, relacionados a su buen desempeño.	Adaptado de Gerhart, Minkoff y Olsen (1995)
	La empresa cuenta con beneficios no monetarios para sus empleados, relacionados a su buen desempeño.	Adaptado de Gerhart, Minkoff y Olsen (1995)
	La empresa entrega incentivos a sus empleados que colaboran en el aumento de los resultados organizacionales.	Elaboración propia

Nivel de Capacitación	La empresa realiza capacitación antes que un nuevo empleado ejerza su cargo.	Adaptado de Asif M. (2010)
	La empresa realiza capacitación durante el tiempo que el empleado ejerce su cargo.	Adaptado de Asif M. (2010)
	Las capacitaciones que realiza la empresa entregan herramientas útiles para los empleados.	Adaptado de Asif M. (2010)
	La empresa ofrece capacitaciones a los empleados de buen desempeño.	Elaboración propia
	Las capacitaciones permiten obtener mejores resultados organizacionales.	Elaboración propia
Orientación a la Competencia	La empresa obtiene información de sus competidores a partir de los datos disponibles en el mercado.	Elaboración propia
	La empresa realiza estudios de mercado para analizar su situación competitiva en la industria	Stanley, Slater y Narver (1994)
	La empresa actualiza constantemente la información de su competencia.	Day y Wensley (1988)
	La empresa realiza reuniones periódicas para analizar los cambios de las políticas de sus competidores.	Stanley, Slater y Narver (1994)
Coordinación Interfuncional	Existe flujo de información entre los distintos departamentos de la empresa.	Adaptado de (Kohli y Jaworski, 1990)
	Entre los departamentos de la empresa existe comunicación constante.	Kohli y Jaworski (1990).
	En cada departamento de la empresa existe comunicación constante	Adaptado de Kohli y Jaworski (1990)
	Hay encuentros interdepartamentales periódicamente para discutir sobre las tendencias del mercado.	Kohli, Jaworski y Kumar (1993)
	Existe participación de los distintos departamentos para la toma de decisiones relevantes dentro de la empresa.	Elaboración Propia

Cultura Organizacional Orientada al Mercado	La empresa realiza reuniones periódicas para analizar los cambios de las políticas del mercado en que participa.	Balakrishnan (1996)
	La empresa realiza con frecuencia investigaciones para conocer las características del mercado en que participa.	Kohli, Jaworski y Kumar (1993)
	La empresa se preocupa por dar una rápida respuesta a las necesidades de mercado en que participa.	Elaboración propia
	Los productos que vende la empresa responden más a necesidades del mercado que a decisiones propias de la empresa	Adaptado de Kohli, Jaworski y Kumar (1993)
	La empresa desarrolla sistemas para detectar cambios fundamentales en la industria (competencia, tecnología, regulación)	Kohli, Jaworski y Kumar (1993)
Orientación al Valor del Cliente	La empresa cuenta con servicio de post-venta para atender a sus clientes.	Santos, Vásquez y Álvarez (2002)
	La empresa se comunica frecuentemente con sus clientes.	Santos, Vásquez y Álvarez (2002)
	La empresa se preocupa de generar relaciones de largo plazo con sus clientes.	Valenzuela (2005)
	La empresa permite que sus clientes hagan sugerencias respecto a los productos y/o servicios entregados.	Elaboración propia
	La empresa analiza sistemáticamente los atributos de producto o servicio que más valoran sus clientes.	Reinartz (2004)
	La empresa analiza constantemente la información que recopila sobre sus clientes (grado de satisfacción, preferencia, lealtad)	Valenzuela (2007)
	La empresa alcanza sus propios objetivos cuando los clientes logran los suyos.	Valenzuela (2010)
	La empresa recopila constantemente información respecto de los gustos de los consumidores.	Adaptado de Kohli y Jaworski (1990)

Ética Empresarial	La empresa no permite omitir reglas y normas en su política de trabajo.	Adaptado de Rizzo, House y Litzman (1970)
	La empresa es una organización altamente ética.	Grisaffe y Jaramillo (2007)
	Los empleados no se involucran en problemas éticos.	Grisaffe y Jaramillo (2007)
	Los empleados toman decisiones a partir de un conjunto de valores compartidos.	Adaptado de Sullivan (2009)
	Los altos cargos de la empresa realizan acciones en búsqueda del beneficio común y no el beneficio personal.	Elaboración propia
	Los empleados realizan acciones en búsqueda del beneficio común y no el beneficio personal.	Elaboración propia
	La empresa tiene políticas de incentivos que respetan los valores éticos.	Adaptado de Jaramillo, Mulki y Valenzuela (2009)
	La empresa tiene políticas de promoción (descuentos, regalos, otros) que respetan los valores éticos.	Adaptado de Jaramillo, Mulki y Valenzuela (2009)
	La ética de mi empresa genera mejores resultados organizacionales.	Elaboración propia
Valor de la Marca	La marca es señal de calidad superior del producto o servicio.	Adaptado de Olavarrieta (2002)
	La marca permite aumentar los niveles de precios.	Adaptado de Olavarrieta (2002);
	Los elementos de marca (nombre, logo, eslogan, personaje) facilitan el proceso de venta.	Adaptado de Olavarrieta (2002);
	La marca de la empresa mejora la predisposición a la compra de productos o servicios.	Adaptado de Olavarrieta (2002)
	La marca de la empresa aumenta la compra repetida.	Adaptado de Olavarrieta (2002)
	La marca permite obtener mejores resultados organizacionales.	Adaptado de Olavarrieta (2002)

Fuente: Elaboración propia

## 6.2 Construcción de la Escala de Medida

A partir de los tipos de escalas de medición propuestos por Malhotra (2004), se utiliza una escala no comparativa de Likert con siete puntos donde los encuestados indican su grado de acuerdo y desacuerdo ante una serie de afirmaciones. Las características de esta escala es que es balanceada para evitar el sesgo en las respuestas y obtener datos más objetivos; además, se tiene una categoría de número non para incorporar la neutralidad o indiferencia de los encuestados ante las afirmaciones, no obstante, se tiene una medición forzada (Se obliga a los encuestados a expresar una opinión, porque no se proporciona una opción de "sin opinión". En tal caso, los encuestados sin opinión pueden marcar la posición media de la escala). La Tabla 6.2 muestra la escala utilizada.

**Tabla 6.2:** Escala de Likert utilizada en la investigación

Escala de medición	
1	Totalmente en Desacuerdo
2	Muy en Desacuerdo
3	En Desacuerdo
4	Ni Acuerdo ni en Desacuerdo
5	De acuerdo
6	Muy de Acuerdo
7	Totalmente de Acuerdo

## 6.3 Validez

La validez se define como el grado en que un cuestionario mide lo que pretende medir o sirve para el propósito por el que ha sido construido (Gómez, Hidalgo, 2009). En esta investigación se realizó la validez de contenido que es una evaluación



subjetiva, pero sistemática de qué tan bien la descripción y el contenido de una escala representan de manera adecuada el constructo que se mide (Malhotra, 2004).

Para determinar la validez de contenido se realizaron dos fases:

1. Revisión de la literatura: Se efectuó una revisión bibliográfica y evidencia empírica relacionada al tema de investigación, en especial constructos y escalas validadas en otros estudios para la elaboración del cuestionario.

2. Panel de Expertos: Se solicitó la revisión de los ítems por parte de un panel de expertos compuesto por tres personas asociadas al área de Marketing, con el fin de obtener comentarios y sugerencias para la construcción del cuestionario a utilizar en la encuesta del diseño de investigación descriptivo (Ver Panel de Expertos en ANEXO I).

## **6.4 Descripción del Trabajo de Campo**

A partir de las observaciones del panel de expertos se procedió con el trabajo de campo estableciendo los ítems y escalas a aplicar en el cuestionario correspondiente a la investigación cuantitativa, con el fin de testear las hipótesis planteadas a partir del diseño exploratorio.

Para esto se realizó una encuesta dirigida a jefes de cargo medio-alto y alto de empresas de distintos rubros en Chile. La encuesta se realizó en dos etapas: presencial y vía internet.

### **6.4.1 Encuestas presenciales**

Las encuestas presenciales se aplicaron a dos cursos de Postgrado en la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile. En primer lugar, se encuestó a los alumnos del curso Dirección Estratégica de Marketing del programa de

MBA y, posteriormente, se realizó el estudio a los alumnos del Diplomado de Investigación de Mercados.

Previo a la entrega del cuestionario, se comunicó a los encuestados la finalidad, los requerimientos y la metodología del estudio para evitar que personas no correspondientes al público objetivo contestaran la encuesta, y para disminuir los posibles errores de respuesta. Luego, las personas contestaron el cuestionario de forma auto-administrada con un tiempo aproximado de respuesta de 10 minutos.

El trabajo de campo se realizó el día 5 de Noviembre de 2011 al curso de MBA, obteniendo 47 encuestas contestadas. Por su parte, la aplicación al curso de Diplomado se llevó a cabo el día 15 de Noviembre de 2011, con 27 respuestas completas. Por lo tanto, se obtuvo un total de 74 encuestas presenciales.

#### **6.4.2 Encuestas vía Internet**

Con el fin de aumentar el universo de la muestra, se procedió a realizar encuestas por internet a partir de una base de datos con alumnos egresados de la Escuela de Postgrado de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile.

Para esto se utilizó la plataforma web Qualtrics que permite enviar el cuestionario por correo electrónico y recopilar las respuestas de los encuestados. Previo a que éstos accedieran a la encuesta, se les envió un mail con las indicaciones del estudio (finalidad, requerimientos y metodología) e informándoles acerca de la confidencialidad de los datos y su uso de carácter académico. La utilización de este canal se debe a su alcance y aplicación que permite a los encuestados responder en forma interactiva, y a los investigadores guardar el registro de respuestas facilitando la codificación, tabulación y depuración de los datos obtenidos.

El trabajo de campo se realizó entre los días 13 y 20 de Diciembre de 2011, obteniendo un total de 253 encuestas completadas correctamente.

### 6.4.3 Ficha Metodológica

La Tabla 6.3 muestra la ficha técnica elaborada para los métodos de recolección de datos del estudio.

**Tabla 6.3:** Ficha técnica estadística de la investigación

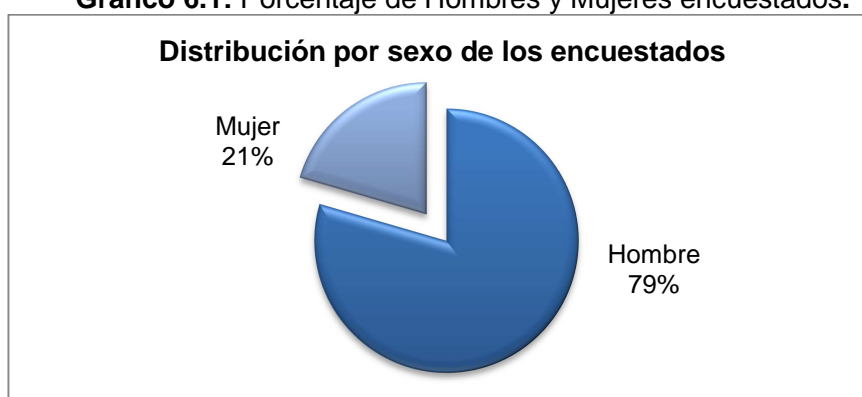
<b>Universo</b>	<p>Personas mayores de 21 años que actualmente se desempeñen o en cargos de jefatura media-alta y alta en empresas de Chile.</p> <p>Alumnos del curso Dirección Estratégica de Marketing del programa MBA y del curso Diplomado de Investigación de Mercados, ambos dictados en la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile.</p> <p>Base de datos de alumnos, egresados y contratantes ligados a la Escuela de Postgrado de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile.</p>
<b>Ámbito geográfico</b>	Chile
<b>Diseño de investigación</b>	Investigación cuantitativa. Diseño transversal, simple.
<b>Diseño muestral</b>	Encuestas cuantitativas, auto-administradas, en dos etapas: (1) Presencial en la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile y (2) vía Internet a través de la plataforma web Qualtrics.
<b>Tipo de muestra</b>	Muestreo no probabilístico por juicio.
<b>Validez de contenido de la escala</b>	Basado en escalas a partir de la revisión de la literatura, tanto validadas como elaboración propia, y uso de un panel de expertos para evaluar los ítems de la escala.
<b>Número de encuestas</b>	327 encuestas válidas (74 presenciales y 253 online).
<b>Fecha de medición</b>	<p>Encuestas Presenciales:</p> <p>Curso MBA: 5 de Noviembre de 2011</p> <p>Curso Diplomado: 15 de Noviembre de 2011</p> <p>Encuestas vía Internet: 13 al 20 de Diciembre de 2011.</p>

Fuente: Elaboración Propia

#### 6.4.4 Descripción de la muestra

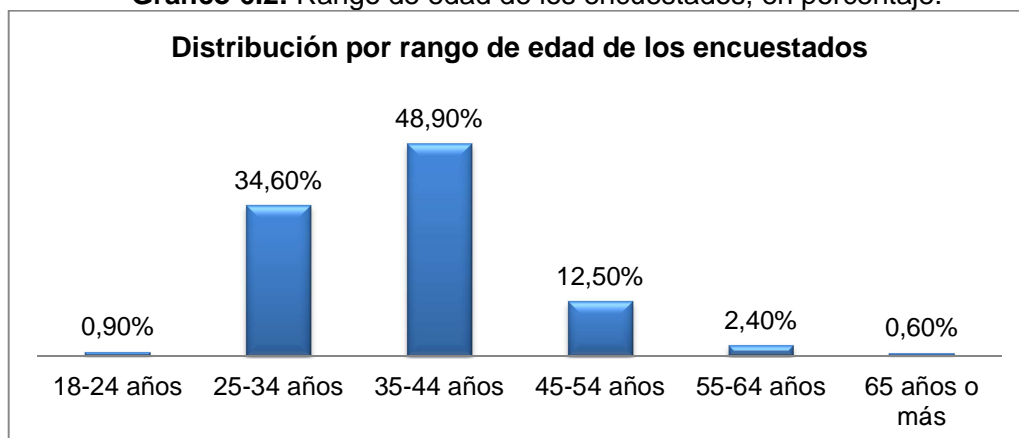
El total de los encuestados como se señala en la ficha metodológica corresponde a 327 personas. Las características demográficas que destacan en los encuestados son: principalmente hombres (79%), personas con un rango de edad entre los 25 y 44 años, y con estudios universitarios completos. A continuación se muestran los gráficos de la distribución por sexo, rango de edad y nivel educacional de los encuestados.

**Gráfico 6.1:** Porcentaje de Hombres y Mujeres encuestados.



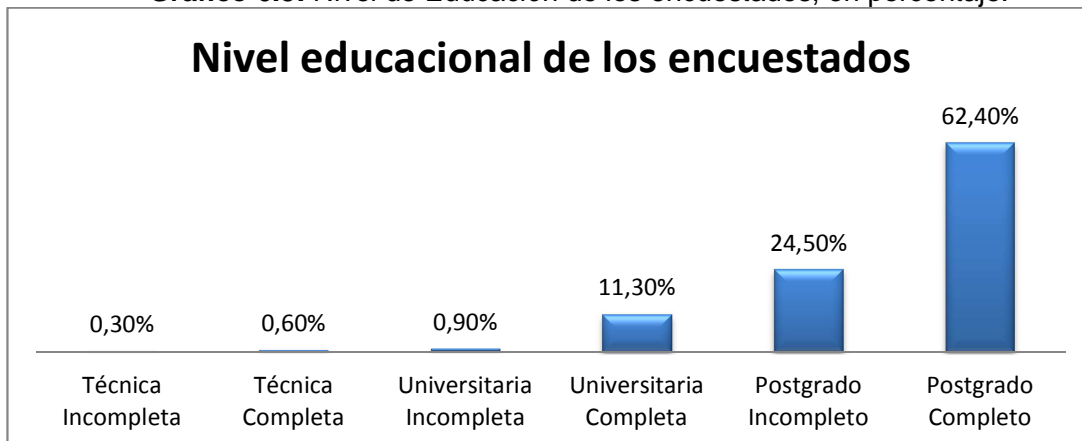
Fuente: Elaboración propia.

**Gráfico 6.2:** Rango de edad de los encuestados, en porcentaje.



Fuente: Elaboración propia.

**Gráfico 6.3:** Nivel de Educación de los encuestados, en porcentaje.

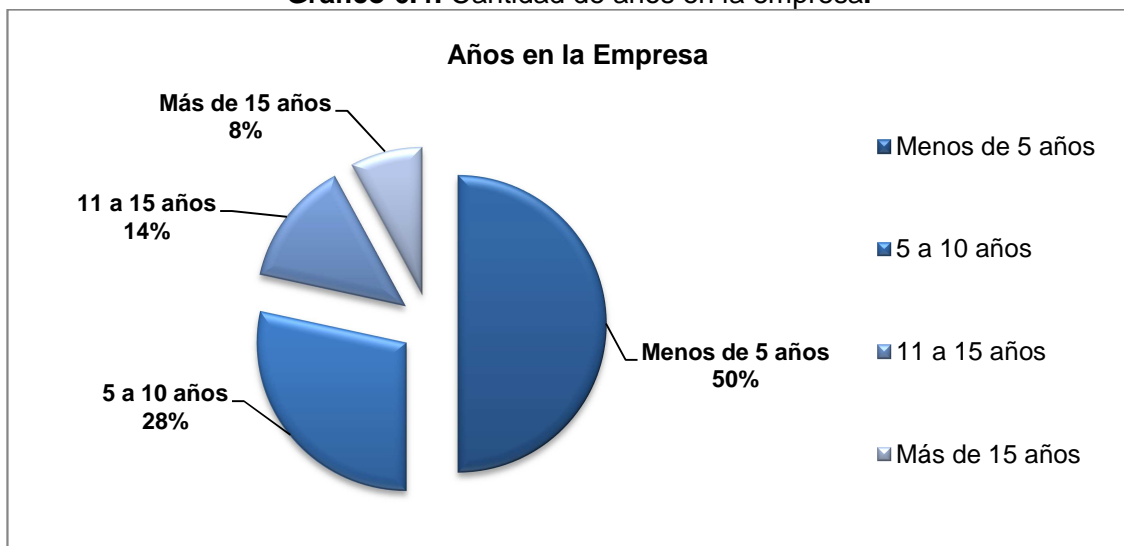


Fuente: Elaboración propia.

El perfil profesional de los encuestados se caracteriza por personas que tienen menos de 5 años en su empresa y desempeñan una gerencia ó jefatura alta dentro de ésta. Las principales áreas donde se desenvuelven son Finanzas y Administración.

A continuación se presentan los gráficos correspondientes al perfil profesional.

**Gráfico 6.4:** Cantidad de años en la empresa.



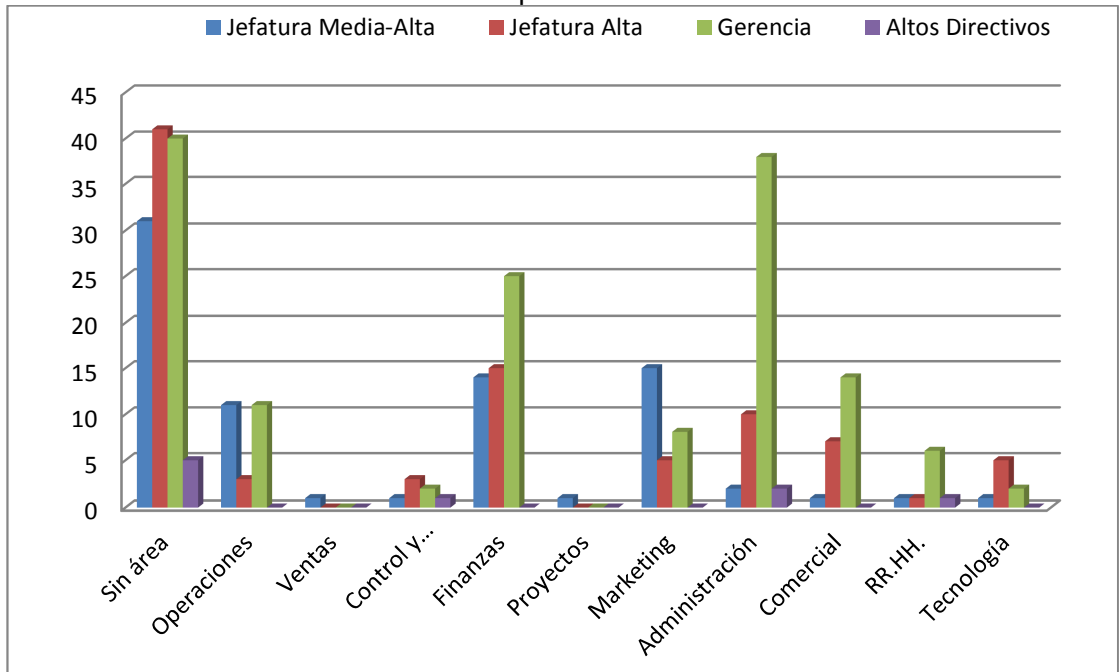
Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 6.4:** Frecuencia de respuestas entre cargo y área.

Área \ Cargo	Jefatura Media-Alta	Jefatura Alta	Gerencia	Altos Directivos	Total	%
Sin área (a)	31	41	40	5	117	36%
Operaciones	11	3	11	0	24	7%
Ventas	1	0	0	0	1	0%
Control y Gestión	1	3	2	1	7	2%
Finanzas	14	15	25	0	54	17%
Proyectos	1	0	0	0	1	0%
Marketing	15	5	8	0	28	9%
Administración	2	10	38	2	52	16%
Comercial	1	7	14	0	22	7%
RR.HH.	1	1	6	1	9	3%
Tecnología	1	5	2	0	8	2%
<b>Total</b>	<b>79</b>	<b>90</b>	<b>146</b>	<b>9</b>	Respuestas válidas: 324	
<b>%</b>	<b>24%</b>	<b>28%</b>	<b>45%</b>	<b>3%</b>		

(a) Considera aquellos encuestados que no señalaron el área donde se desempeñan  
Fuente: Elaboración propia.

**Gráfico 6.5:** Perfil profesional de encuestados.



Fuente: Elaboración propia.

## **CAPÍTULO VII: ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN**

El objetivo de este capítulo es determinar la fiabilidad de los constructos y variables utilizadas en el modelo propuesto en este estudio y determinar la relación existente entre éstas, con el fin de corroborar las hipótesis formuladas en el Capítulo V.

Para el desarrollo del capítulo se consideran las siguientes etapas:

- ETAPA I: Análisis factorial Exploratorio. En esta etapa se busca determinar la validez, fiabilidad y correlación entre los constructos utilizados en el cuestionario del estudio.

- ETAPA II: Análisis factorial Confirmatorio. En esta etapa se busca confirmar los análisis realizados en la etapa anterior y validar las hipótesis de la investigación.

### **7.1 ETAPA I: Análisis Factorial Exploratorio (AFE)**

En esta etapa se analizan los resultados obtenidos en el trabajo de campo de esta investigación. Para esto se utiliza un análisis factorial Exploratorio con un método de extracción de componentes principales con rotación VARIMAX, mediante el programa computacional SPSS.

Para el desarrollo de los análisis descriptivos se considera la siguiente simbología.

**Tabla 7.1:** Simbología para los Constructos.

Indicador	Variables
C1	Orientación a la Competencia
C2	Coordinación Interfuncional
C3	Cultura Organizacional orientada al Mercado
C4	Orientación al Valor del Cliente
C5	Involucramiento en el Trabajo
C6	Ambigüedad (Conflicto) de Rol
C7	Satisfacción Laboral
C8	Experiencia de la Fuerza de Ventas
C9	Política de Incentivos
C10	Nivel de Capacitación
C11	Ética Empresarial
C12	Valor de la Marca

### 7.1.1 Estadísticos principales

A partir de los datos obtenidos en la investigación cuantitativa se realizaron los análisis estadísticos considerando la media, desviación estándar, correlaciones, fiabilidad y validez de los constructos. La Tabla 7.2 muestra los resultados principales.



**Tabla 7.2:** Principales estadísticos Análisis Factorial Exploratorio.

Constructo	Numero de items	Media del ítem	Dev. estandar	Correlaciones	KMO	Bartlett	Nº factores	Alfa Cronbach	Observaciones
C1	4	4,9625	1,3595	Mayores que 0,3	0,787	0	1	0,839	
C2	5	5,0232	1,1409	Mayores que 0,3	0,833	0	1	0,887	
C3	5	4,8893	1,1921	Mayores que 0,3	0,838	0	1	0,85	
C4	8	5,367	1,1559	Mayores que 0,3	0,906	0	1	0,918	
C5	4	4,9656	1,1384	Mayores que 0,3	0,786	0	1	0,848	
C6	7	5,0336	0,8331	Mayores que 0,3 excepto I27	0,89	0	1	0,767	Se recomienda eliminar I27
C7	7	5,457	0,9421	Mayores que 0,3	0,865	0	2	0,907	Eliminar I39 e I40
C8	4	5,1812	1,136	Mayores que 0,3	0,803	0	1	0,861	
C9	6	4,7238	1,3474	Mayores que 0,3 excepto I47	0,858	0	1	0,817	Eliminar I47
C10	5	5,033	1,2398	Mayores que 0,3	0,842	0	1	0,88	
C11	9	5,2497	1,1189	Mayores que 0,3	0,91	0	1	0,908	
C12	6	5,6005	1,1386	Mayores que 0,3	0,905	0	1	0,942	

### Media

En la Tabla 7.2 se observa que los constructos poseen medias positivas con un promedio de 5,13. Esto indica que existe un grado de acuerdo de parte de los encuestados con las afirmaciones planteadas.

### Desviación Estándar

En la desviación estándar se observa que ésta fluctúa entre 0,8 y 1,4. De acuerdo a esto, se interpreta que existe una baja dispersión de los datos.

### Correlaciones

Las correlaciones, que se describen en detalle en la Tabla 7.4, muestran que en promedio son superiores a 0,3 a nivel de constructo. Esto indica que cada uno de éstos tiene internamente un grado de asociación lineal positivo.

### **Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)**

El estadístico KMO exige un valor mayor a 0,6 para una adecuada realización del análisis factorial. En la Tabla 7.2 se observa que todos los constructos cumplen con esta condición, por lo que se concluye que a nivel exploratorio es apropiado el uso del análisis factorial para la interpretación de los resultados.

### **Prueba de esfericidad de Bartlett**

La prueba de esfericidad de Bartlett mide la significancia del análisis factorial y se establece que mientras más cercano a cero sea la prueba, más significativo es el análisis. Los estadísticos muestran que todos los constructos son significativos.

### **Número de Factores**

El número de factores se determina a partir de la matriz de componentes entregada por el análisis factorial. A excepción del constructo Satisfacción Laboral, todos los constructos cargan en un solo factor. Esto indica que los ítems propuestos eran adecuados para lo que se busca medir en los análisis. Cabe mencionar que en el caso de C7, tras la eliminación de los ítems I39 e I40 se obtuvo un solo factor.

### **Fiabilidad por Alfa de Cronbach**

El estadístico Alfa de Cronbach permite determinar la fiabilidad de cada constructo, estableciendo que un constructo es fiable si su medida tiene un valor superior a 0,6. En la Tabla 7.2 se observa que todos los constructos cumplen con esta condición, por lo que son fiables para este estudio.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> Para mayor detalle de la fiabilidad por constructo, ver Anexo III: Análisis Factorial Exploratorio por constructo

### 7.1.2 Depuración de los ítems

En el anexo III se muestra el análisis factorial Exploratorio por cada constructo. En este proceso existen algunos ítems que no cumplen con las condiciones de validez y fiabilidad para la validación del constructo, por lo que se recomienda eliminarlos.

**Tabla 7.3:** Eliminación de ítems.

Constructo	Ítem(s) eliminado(s)	Motivo de eliminación
C6	I27	Correlaciones menores a 0,3 con otras variables. No carga al factor en la matriz de componentes.
C7	I39 e I40	Medias muy altas en relación al resto de los ítems. Ambos conforman un segundo factor en la matriz de componentes rotados.
C9	I47	Correlaciones menores a 0,3 con otras variables. No carga al factor en la matriz de componentes.
C11	EE58	Correlaciones menores a 0,3 con otras variables. Baja carga del factor en la matriz de componentes.

La Tabla 7.3 muestra los ítems que se recomienda eliminar a partir del AFE, con el objetivo de aislar los efectos no deseados que pueden afectar el impacto de las variables latentes en el modelo.

### 7.1.3 Correlaciones

La matriz de correlaciones en la Tabla 7.4 muestra que la mayoría de los constructos poseen un índice de correlación superior a 0,31 con los otros componentes del modelo, lo que indica que el análisis es adecuado para la investigación y existe asociación lineal positiva entre los constructos. El único constructo que presenta niveles inferiores a 0,3 es “Experiencia de la Fuerza de Ventas” (como se muestra en las celdas destacadas).

**Tabla 7.4:** Matriz de correlaciones.

Constructos	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12
C1	1,00	0,49	0,74	0,48	0,37	0,40	0,38	0,16	0,40	0,35	0,41	0,32
C2	0,49	1,00	0,63	0,63	0,65	0,60	0,65	0,25	0,52	0,55	0,58	0,34
C3	0,74	0,63	1,00	0,72	0,59	0,56	0,53	0,23	0,59	0,52	0,55	0,42
C4	0,48	0,63	0,72	1,00	0,65	0,56	0,62	0,25	0,51	0,556	0,584	0,51
C5	0,37	0,65	0,59	0,65	1,00	0,77	0,77	0,31	0,63	0,57	0,67	0,42
C6	0,40	0,60	0,56	0,56	0,77	1,00	0,71	0,42	0,60	0,53	0,64	0,393
C7	0,38	0,65	0,53	0,62	0,77	0,71	1,00	0,33	0,60	0,58	0,69	0,49
C8	0,16	0,25	0,23	0,25	0,31	0,42	0,33	1,00	0,32	0,30	0,29	0,31
C9	0,40	0,52	0,59	0,51	0,63	0,60	0,60	0,32	1,00	0,71	0,67	0,45
C10	0,35	0,55	0,52	0,556	0,57	0,53	0,58	0,30	0,71	1,00	0,70	0,46
C11	0,41	0,58	0,55	0,584	0,67	0,64	0,69	0,29	0,67	0,70	1,00	0,53
C12	0,32	0,34	0,42	0,51	0,42	0,393	0,49	0,31	0,45	0,46	0,53	1,00

#### 7.1.4 Verificación por Máxima Verosimilitud del análisis Factorial realizado

Con el fin de verificar el análisis factorial Exploratorio, se procede a realizar el método de Máxima Verosimilitud que permite determinar la significancia de los constructo y corroborar la capacidad predictiva del modelo a través de la Bondad de Ajuste.

**Tabla 7.5:** Método de Máxima Verosimilitud.

Prueba de la Bondad de Ajuste		
Chi-cuadrado	gl	Sig
2858,734	1700	0,000

La Tabla 7.5 resume los resultados del método de Máxima Verosimilitud y muestra una significancia de 0,000 lo que determina que el ajuste del modelo es adecuado y confirma la utilización del análisis factorial para la validación del modelo planteado.

### 7.1.5 Regresiones Parciales

El objetivo de realizar regresiones parciales es corroborar asociaciones entre variables que se establecieron en el modelo planteado en el Capítulo III.

#### Cultura Organizacional orientada al Mercado

De acuerdo a lo planteado en el Capítulo IV, se determina la asociación entre la variable Cultura Organizacional orientada al Mercado (COM) y las tres variables que la componen: Orientación al Competencia (OC), Coordinación Interfuncional (CI) y Orientación al Valor del Cliente (OVC).

**Tabla 7.6:** Correlaciones entre Cultura Organizacional orientada al Mercado y las variables que la componen.

Correlaciones	COM	OC	CI	OVC
COM	1,000	0,739	0,627	0,742
OC	0,739	1,000	0,429	0,484
CI	0,627	0,429	1,00	0,629
OVC	0,724	0,484	0,629	1,00

La Tabla 7.6 muestra que todas las correlaciones son positivas y superior a 0,3; lo que indica que existe asociación lineal entre las variables.

**Tabla 7.7:** Estadísticos de la regresión para Cultura Organizacional orientada al Mercado.

Estadísticos de la regresión					
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregido	Error tip. De la estimación	Durbin Watson
1	0,856	0,732	0,730	0,619	2,111

A partir de los estadísticos de la regresión presentados en la Tabla 7.7, se observa que el modelo en términos explicativos es bueno dado que el R cuadrado es superior a 0,6.

Por otra parte, el estadístico de Durbin Watson indica que no se rechaza la hipótesis de que la Cultura Organizacional orientada al Mercado se puede medir a través de las variables señaladas anteriormente.

**Tabla 7.8:** Significancia del modelo para Cultura Organizacional orientada al Mercado.

Significancia del modelo					
Modelo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Regresión	339,179	3	113,06	294,186	0,000
Residual	124,133	323	0,384		
Total	463,313	326			

Los estadísticos de la Tabla 7.8 muestran que las variables son significativas (test F mayor que 1) y que el modelo es significativo (significancia igual a cero).

A partir de los resultados obtenidos en esta regresión, se puede aseverar de forma exploratoria que se cumplen las siguientes hipótesis:

**H2.1.a:** “A mayor nivel de Orientación a la Competencia (OC) que posea la empresa, mayor será el nivel de Cultura Organizacional orientada al Mercado (COM).”

**H2.1.b:** “A mayor nivel de Coordinación Interfuncional (CI) que posea la empresa, mayor será el nivel de Cultura Organizacional orientada al Mercado (COM).”

**H2.1.c:** “A mayor nivel de Orientación al Valor del Cliente (OVC) que posea la compañía, mayor será el nivel de Cultura Organizacional orientada al Mercado (COM).”

Posteriormente, estas hipótesis se validan mediante la aplicación de un análisis Factorial Confirmatorio.

## Satisfacción laboral

En el Capítulo IV, se establece la asociación entre la variable Satisfacción Laboral y las tres variables que la componen: Ambigüedad (Conflicto) de Rol (ACR), Involucramiento en el Trabajo (IT) y Política de Incentivos (PI).

**Tabla 7.9:** Correlaciones entre Satisfacción Laboral y las variables que la componen.

Correlaciones	SL	IT	ACR	PI
SL	1,00	0,767	0,708	0,601
IT	0,767	1,00	0,767	0,634
ACR	0,709	0,767	1,00	0,599
PI	0,601	0,634	0,599	1,00

La Tabla 7.9 muestra que las correlaciones entre las variables son positivas y altas (mayores a 0,5). Con esto se corrobora que existe asociación lineal entre éstas.

**Tabla 7.10:** Estadísticos de la regresión para Satisfacción Laboral.

Estadísticos de la regresión					
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregido	Error tip. De la estimación	Durbin Watson
1	0,797	0,635	0,632	0,5717	2,04

El R cuadrado superior a 0,6 que se observa en la Tabla 7.10, muestra que el modelo en términos explicativos es adecuado.

A partir del estadístico de Durbin Watson (cercano a 2) se indica que no se rechaza la hipótesis de que la Satisfacción Laboral se puede medir a través de las variables Ambigüedad (Conflicto) de Rol, Involucramiento en el Trabajo y Política de Incentivos.

**Tabla 7.11:** Significancia del modelo para Satisfacción Laboral.

Significancia del modelo					
Modelo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Regresión	183,681	3	61,227	187,294	0,000
Residual	105,589	323	0,327		
Total	289,270	326			

Los estadísticos de la Tabla 7.11 muestran que el modelo es significativo (significancia igual a cero) y las variables son significativas (test F mayor que 1).

En conclusión, la regresión realizada para la Satisfacción Laboral y sus componentes permite corroborar a priori las siguientes hipótesis:

**H1.1.a:** “El Involucramiento en el Trabajo (IT), influye significativamente en el nivel de Satisfacción Laboral (SL) percibida por la fuerza de ventas.”

**H1.1.b:** “La Ambigüedad (Conflicto) de Rol (ACR), influye significativamente en el nivel de Satisfacción Laboral (SL) percibida por la fuerza de ventas.”

**H1.1.c:** “La Política de Incentivos de una empresa (PI), influye significativamente en el nivel de Satisfacción Laboral (SL) percibida por la fuerza de ventas.”

Estas hipótesis serán validadas en las próximas fases, a través del análisis factorial Confirmatorio.



## 7.2 ETAPA II: Análisis Factorial Confirmatorio

El objetivo de esta etapa es confirmar los resultados obtenidos mediante el análisis factorial Exploratorio, con el fin de responder las hipótesis planteadas en esta investigación. Para esto se realiza un análisis factorial Confirmatorio que permite evaluar la estructura subyacente de las variables latentes que conforman el modelo de investigación y determinar la validez discriminante de los ítems que componen cada constructo.

Este análisis utiliza el método de estimación de Máxima Verosimilitud que permite la estimación con muestras que no tienen necesariamente un comportamiento normal, en términos de su distribución (Shafer y Graham, 2002).

Los análisis de esta etapa se realizan con el programa computacional AMOS 18.0 donde se utiliza una simbología particular para los constructos. La Tabla 7.12 muestra la abreviatura que se utiliza para la interpretación de análisis y resultados.

**Tabla 7.12:** Simbología para análisis Factorial Confirmatorio.

ABREVIACION	INDICADOR
<b>OC</b>	<b>ORIENTACIÓN A LA COMPETENCIA</b>
OC1	La empresa obtiene información de sus competidores a partir de los datos disponibles en el mercado.
OC2	La empresa realiza estudios de mercado para analizar su situación competitiva en la industria.
OC3	La empresa actualiza constantemente la información de su competencia.
OC4	La empresa realiza reuniones periódicas para analizar los cambios de las políticas de sus competidores.
<b>CI</b>	<b>COORDINACIÓN INTERFUNCIONAL</b>
CI1	Existe flujo de información entre los distintos departamentos de la empresa.
CI2	Entre los departamentos de la empresa existe comunicación constante.

CI3	En cada departamento de la empresa existe comunicación constante.
CI4	Hay encuentros interdepartamentales periódicamente para discutir sobre las tendencias del mercado.
CI5	Existe participación de los distintos departamentos para la toma de decisiones relevantes dentro de la empresa.
<b>COM</b>	<b>CULTURA ORGANIZACIONAL ORIENTADA AL MERCADO</b>
COM1	La empresa realiza reuniones periódicas para analizar los cambios de las políticas del mercado en que participa.
COM2	La empresa realiza con frecuencia investigaciones para conocer las características del mercado en que participa.
COM3	La empresa se preocupa por dar una rápida respuesta a las necesidades de mercado en que participa.
COM4	Los productos que vende la empresa responden más a necesidades del mercado que a decisiones propias de la empresa.
COM5	La empresa desarrolla sistemas para detectar cambios fundamentales en la industria (competencia, tecnología, regulación).
<b>OVC</b>	<b>ORIENTACIÓN AL VALOR DEL CLIENTE</b>
OVC1	La empresa se preocupa de generar relaciones de largo plazo con sus clientes.
OVC2	La empresa permite que sus clientes hagan sugerencias respecto a los productos y/o servicios entregados.
OVC3	La empresa analiza sistemáticamente los atributos de producto o servicio que más valoran sus clientes.
OVC4	La empresa analiza constantemente la información que recopila sobre sus clientes (grado de satisfacción, preferencia, lealtad).
OVC5	La empresa alcanza sus propios objetivos cuando los clientes logran los suyos.
OVC6	La empresa recopila constantemente información respecto de los gustos de los consumidores.
<b>IT</b>	<b>INVOLUCRAMIENTO EN EL TRABAJO</b>
IT1	Los empleados realizan trabajos que se relacionan directamente con sus habilidades.

IT2	Los empleados asumen como propias las metas establecidas por la empresa.
IT3	Los empleados no dejarían su empleo dejando tareas pendientes.
IT4	Los empleados saben que su trabajo tiene influencia directa en los resultados de la compañía.
<b>ACR</b>	<b>AMBIGÜEDAD (CONFLICTO) DE ROL</b>
ACR1	Los empleados reciben demandas incompatibles de dos o más cargos superiores
ACR2	Los empleados conocen el rango en que pueden ejercer autoridad.
ACR3	Los empleados conocen sus responsabilidades.
ACR4	Los empleados conocen sus tareas.
ACR5	Los empleados tienen objetivos claros.
ACR6	Los empleados tienen metas planificadas en sus puestos de trabajo.
ACR7	Los empleados tienen las mismas reglas y normas para trabajar en distintas áreas dentro de la empresa.
<b>SL</b>	<b>SATISFACCIÓN LABORAL</b>
SL1	Los empleados sienten que su trabajo ayuda en su desarrollo personal.
SL2	Los empleados contribuyen a la creación de un buen ambiente laboral.
SL3	Los empleados se sienten respaldados por sus superiores.
SL4	Los empleados se sienten respaldados por sus pares.
SL5	Los empleados disfrutan trabajar en la empresa.
SL6	Los empleados satisfechos tienen un mejor desempeño en sus puestos de trabajo.
SL7	Los empleados motivados permiten mejores resultados organizacionales.
<b>EFV</b>	<b>EXPERIENCIA DE FUERZA DE VENTAS</b>
EFV1	Los empleados con mayor experiencia entregan un mejor servicio a los clientes que los empleados con poca experiencia.
EFV2	Los empleados con mayor experiencia en el área de ventas ayudan a obtener mejores resultados organizacionales.

EFV3	Los empleados con mayor experiencia en el área de ventas mantienen mejores relaciones con los clientes.
EFV4	Los empleados con mayor experiencia en el área de ventas tienen mejor conocimiento del mercado.
<b>PI</b>	<b>POLÍTICA DE INCENTIVOS</b>
PI1	La empresa tiene una compensación monetaria adecuada en relación al trabajo realizado.
PI2	La empresa asciende primero a sus empleados antes de buscar en fuentes externas.
PI3	La empresa tiene una política de ascenso definida.
PI4	La empresa cuenta con beneficios monetarios para sus empleados, relacionados a su buen desempeño.
PI5	La empresa cuenta con beneficios no monetarios para sus empleados, relacionados a su buen desempeño.
PI6	La empresa entrega incentivos a sus empleados que colaboran en el aumento de los resultados organizacionales.
<b>NC</b>	<b>NIVEL DE CAPACITACIÓN</b>
NC1	La empresa realiza capacitación antes que un nuevo empleado ejerza su cargo.
NC2	La empresa realiza capacitación durante el tiempo que el empleado ejerce su cargo.
NC3	Las capacitaciones que realiza la empresa entregan herramientas útiles para los empleados.
NC4	La empresa ofrece capacitaciones a los empleados de buen desempeño.
NC5	Las capacitaciones permiten obtener mejores resultados organizacionales.
<b>EE</b>	<b>ETICA EMPRESARIAL</b>
EE1	La empresa no permite omitir reglas y normas en su política de trabajo.
EE2	La empresa es una organización altamente ética.
EE3	Los empleados no se involucran en problemas éticos.
EE4	Los empleados toman decisiones a partir de un conjunto de valores compartidos.

EE5	Los altos cargos de la empresa realizan acciones en búsqueda del beneficio común y no el beneficio personal.
EE6	Los empleados realizan acciones en búsqueda del beneficio común y no el beneficio personal.
EE7	La empresa tiene políticas de incentivos que respetan los valores éticos.
EE8	La empresa tiene políticas de promoción (descuentos, regalos, otros) que respetan los valores éticos.
EE9	La ética de mi empresa genera mejores resultados organizacionales.
<b>VM</b>	<b>VALOR DE LA MARCA</b>
VM1	La marca es señal de calidad superior del producto o servicio.
VM2	La marca permite aumentar los niveles de precios.
VM3	Los elementos de marca (nombre, logo, eslogan, personaje) facilitan el proceso de venta.
VM4	La marca de la empresa mejora la predisposición a la compra de productos o servicios.
VM5	La marca de la empresa aumenta la compra repetida.
VM6	La marca permite obtener mejores resultados organizacionales.

A continuación se presentan los resultados obtenidos mediante el análisis Factorial Confirmatorio (AFC) que se realiza en cuatro fases:

### 7.2.1 Fase I: Análisis Factorial Confirmatorio de Primer Orden

El análisis Factorial Confirmatorio de primer orden tiene como finalidad determinar la fiabilidad y validez de los ítems que componen un constructo determinado. En esta fase se analizan los constructos que presentaron problemas de validez, fiabilidad y/o carga factorial en el análisis factorial Exploratorio: Ambigüedad (Conflicto) de Rol; Satisfacción Laboral, Política de Incentivos y Ética Empresarial.

Además, se estudian los constructos Experiencia de la Fuerza de Ventas y Orientación a la Competencia para observar el comportamiento de variables que no presentaron problemas en la etapa anterior.

El detalle de la descripción de las variables se encuentra en el Anexo V.

### Ambigüedad (Conflicto) de Rol

El Gráfico 7.1 muestra la representación del constructo Ambigüedad (Conflicto) de Rol entregado por el análisis factorial Confirmatorio.

**Gráfico 7.1:** Ambigüedad (Conflicto) de Rol para el AFC de primer orden.



**Tabla 7.13:** Matriz de correlaciones para Ambigüedad (Conflicto) de Rol

Correlación	ACR1	ACR2	ACR3	ACR4	ACR5	ACR6	ACR7
ACR1	1	-0,203	-0,273	-0,258	-0,278	-0,221	-0,219
ACR2	-0,203	1	0,579	0,588	0,523	0,537	0,423
ACR3	-0,273	0,579	1	0,724	0,677	0,617	0,543
ACR4	-0,258	0,588	0,724	1	0,792	0,67	0,563
ACR5	-0,278	0,523	0,677	0,792	1	0,774	0,63
ACR6	-0,221	0,537	0,617	0,67	0,774	1	0,594
ACR7	-0,219	0,423	0,543	0,563	0,63	0,594	1

En la Tabla 7.13 se observa que las correlaciones son adecuadas y positivas (superiores a 0,3), a excepción del ítem ACR1. De acuerdo a esto resultados, se recomienda la eliminación del ítem ACR1.

**Tabla 7.14:** Estadísticos para Ambigüedad (Conflicto) de Rol

Variable latente	Variable observada	R estandarizado	R cuadrado
Ambigüedad (conflicto) de Rol	ACR1	-0,31	0,09
	ACR2	0,64	0,41
	ACR3	0,79	0,62
	ACR4	0,87	0,76
	ACR5	0,9	0,81
	ACR6	0,82	0,67
	ACR7	0,65	0,48
Estimación de la Bondad de Ajuste	Medidas de Ajuste	Criterios	Resultados del AFC
Índices de Ajuste Absoluto	$\chi^2$	> 0,05	254,946
			Sig. 0,00
	NCP (objetivo minimizar el valor)	No hay umbral	240,946
	RMSEA (grandes muestras)	0,05 a 0,08	0,23
Índices de Ajuste Incremental	NFI /TLI va de 0 (ningún ajuste) a 1 (ajuste perfecto) (recomendado 0,9)	Mayor o igual a 0,9	0,846/ 0,779
	IFI / CFI (Mayor valor implica mayor ajuste)	Mayor o igual a 0,9	0,853 / 0,853
Índice de Ajuste de Parsimonia	PNFI (valores elevados son mejores)	Entre 0 y 1	0,564

El estadístico R estandarizado de la Tabla 7.14 indica que la varianza explicada por los ítems es alta (superior a 0,6) en todos los ítems del constructo, excepto con ACR1 que muestra un bajo índice. Con esto se ratifica que ACR1 debe ser eliminado.

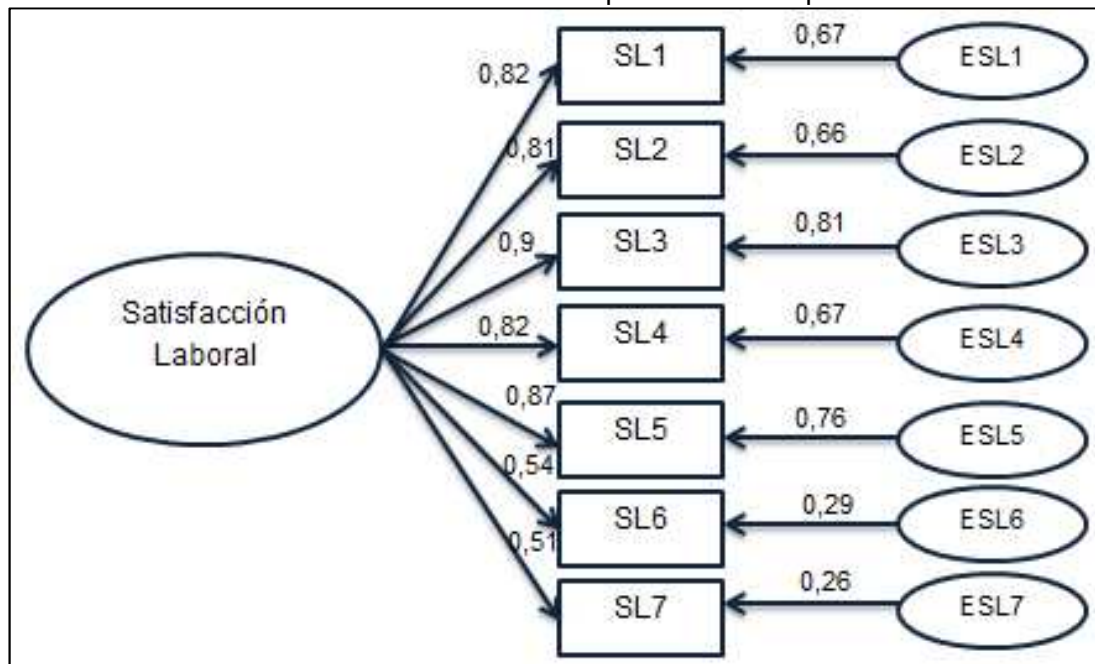
Además, el constructo presenta un buen ajuste absoluto y significancia (Valor Chi-Cuadrado). Esto se reafirma con el ajuste incremental y el de parsimonia, indicando que se requiere un bajo número de ítems para explicar el constructo.

En conclusión, el análisis factorial Confirmatorio comprueba lo expuesto en el factorial Exploratorio para el constructo Ambigüedad (Conflicto) de Rol. El ítem “Los empleados reciben demandas incompatibles de dos o más cargos superiores” debe ser eliminado como componente del constructo por no cumplir con las condiciones estadísticas de fiabilidad y validez.

### Satisfacción Laboral

La representación gráfica del constructo Satisfacción Laboral entregada por el análisis factorial Confirmatorio se presenta en el gráfico 7.2.

**Gráfico 7.2:** Satisfacción Laboral para el AFC de primer orden





**Tabla 7.15:** Matriz de correlaciones para Satisfacción Laboral.

Correlación	SL1	SL2	SL3	SL4	SL5	SL6	SL7
SL1	1	0,654	0,731	0,644	0,734	0,438	0,419
SL2	0,654	1	0,726	0,745	0,667	0,409	0,39
SL3	0,731	0,726	1	0,734	0,811	0,439	0,43
SL4	0,644	0,745	0,734	1	0,69	0,41	0,371
SL5	0,734	0,667	0,811	0,69	1	0,468	0,435
SL6	0,438	0,409	0,439	0,41	0,468	1	0,775
SL7	0,419	0,39	0,43	0,371	0,435	0,775	1

De acuerdo a la tabla 7.15, las correlaciones entre los ítem son positivas y adecuadas (superiores a 0,4), por lo que existe una asociación lineal entre éstos.

**Tabla 7.16:** Estadísticos para Satisfacción Laboral.

Variable latente	Variable observada	R estandarizado	R cuadrado	
Satisfacción Laboral	SL1	0,82	0,67	
	SL2	0,81	0,66	
	SL3	0,90	0,81	
	SL4	0,82	0,67	
	SL5	0,87	0,76	
	SL6	0,54	0,29	
	SL7	0,51	0,26	
Estimación de la Bondad de Ajuste		Medidas de Ajuste	Criterios	Resultados del AFC
Índices de Ajuste Absoluto	$\chi^2$		> 0,05	254,946 Sig. 0,00
	NCP (objetivo minimizar el valor)		No hay umbral	240,946
	RMSEA (grandes muestras)		0,05 a 0,08	0,23
Índices de Ajuste Incremental	NFI /TLI va de 0 (ningún ajuste) a 1 (ajuste perfecto) (recomendado 0,9)		Mayor o igual a 0,9	0,846/ 0,779
	IFI / CFI (Mayor valor implica mayor ajuste)		Mayor o igual a 0,9	0,853 / 0,853
Índice de Ajuste de Parsimonia	PNFI (valores elevados son mejores)		Entre 0 y 1	0,564

A partir de lo expuesto en la Tabla 7.16, la varianza explicada no es adecuada para los ítems SL6 y SL7 (inferior a 0,6), indicando que éstos deben eliminarse. Por otra parte, el constructo presenta un buen ajuste absoluto y de parsimonia, pero el ajuste incremental está bajo el rango aceptable.

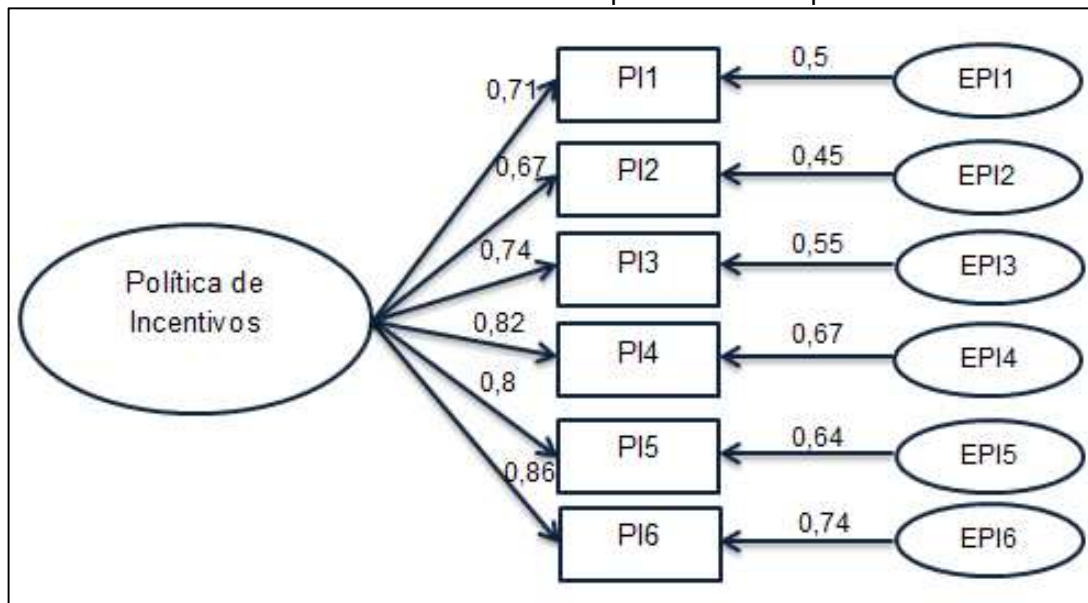
Por lo tanto, el análisis Factorial Confirmatorio comprueba que los ítems “Los empleados satisfechos tienen un mejor desempeño en sus puestos de trabajo” y “Los

empleados motivados permiten mejores resultados organizacionales” deben eliminarse del constructo Satisfacción Laboral, tal como se expuso en el análisis factorial Exploratorio.

### Política de Incentivos

El gráfico 7.3 expone la representación gráfica entregada por el análisis factorial Confirmatorio del constructo Política de Incentivos.

**Gráfico 7.3:** Política de Incentivos para el AFC de primer orden



**Tabla 7.17:** Matriz de correlaciones para Política de Incentivos.

Correlación	PI1	PI2	PI3	PI4	PI5	PI6
PI1	1	0,52	0,495	0,604	0,537	0,63
PI2	0,52	1	0,678	0,505	0,544	0,508
PI3	0,495	0,678	1	0,578	0,638	0,587
PI4	0,604	0,505	0,578	1	0,629	0,76
PI5	0,537	0,544	0,638	0,629	1	0,707
PI6	0,63	0,508	0,587	0,76	0,707	1

A partir de la Tabla 7.17 se observa que las correlaciones son positivas y adecuadas (superiores a 0,5), estableciendo una asociación lineal entre todos los ítems.

**Tabla 7.18:** Estadísticos para Política de Incentivos

Variable latente	Variable observada	R estandarizado	R cuadrado
Política de Incentivos	PI1	0,71	0,5
	PI2	0,67	0,45
	PI3	0,74	0,55
	PI4	0,82	0,67
	PI5	0,80	0,64
	PI6	0,86	0,74
Estimación de la Bondad de Ajuste	Medidas de Ajuste	Criterios	Resultados del AFC
Índices de Ajuste Absoluto	$\chi^2$	$> 0,05$	90,485 Sig. 0,00
	NCP (objetivo minimizar el valor)	No hay umbral	81,485
	RMSEA (grandes muestras)	0,05 a 0,08	0,167
	Índices de Ajuste Incremental	NFI /TLI va de 0 (ningún ajuste) a 1 (ajuste perfecto) (recomendado 0,9)	Mayor o igual a 0,9
	IFI / CFI (Mayor valor implica mayor ajuste)	Mayor o igual a 0,9	0,929 / 0,928
Índice de Ajuste de Parsimonia	PNFI (valores elevados son mejores)	Entre 0 y 1	0,553

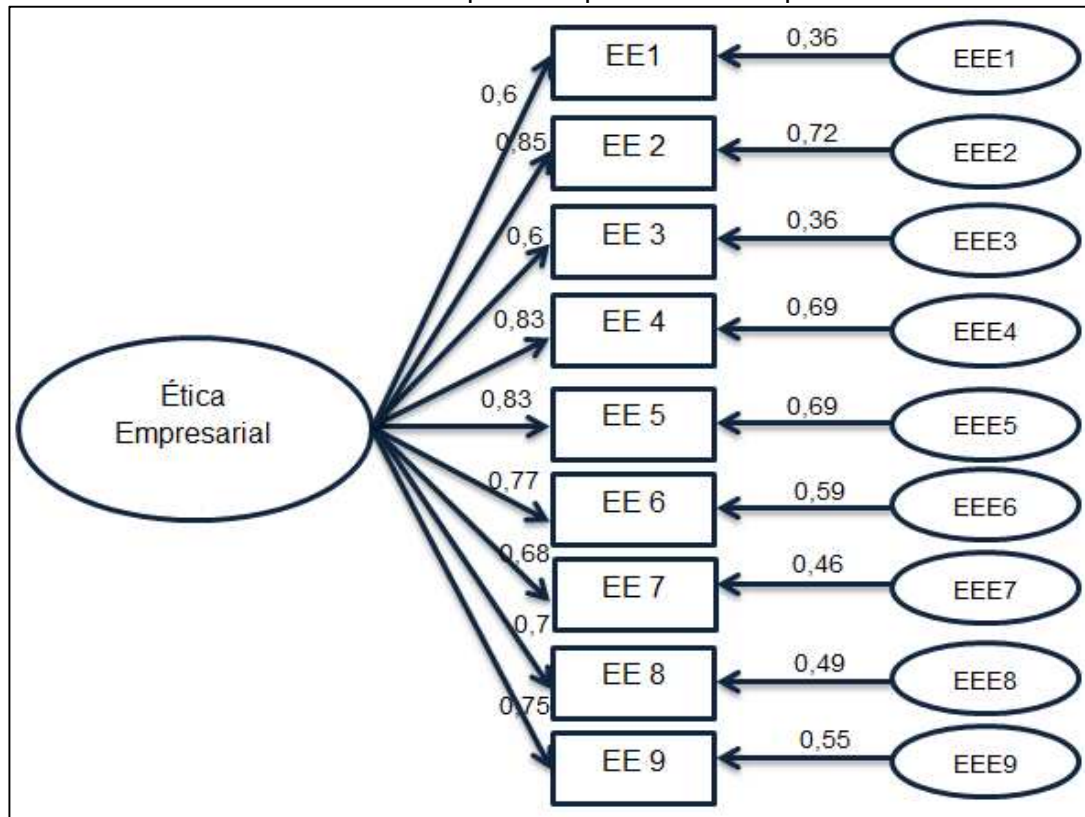
Los estadísticos que se muestran en la Tabla 7.18 son adecuados en términos del R estandarizado con valores superiores a 0,6 en todos los ítems. Además, los índices de ajuste están en sus rangos aceptables.

A partir de este análisis se concluye que el constructo debe considerar todos los ítems que lo componen y no eliminar el ítem I47 como se señala en el análisis factorial Exploratorio. Éste fue eliminado a priori por presentar baja correlación y carga factorial, pero sus valores eran cercanos a lo aceptable; y el AFC ratifica su inclusión en el constructo.

## Ética Empresarial

La representación gráfica del constructo Ética Empresarial arrojada por el análisis factorial Confirmatorio se presenta en el gráfico 7.4.

**Gráfico 7.4:** Ética Empresarial para el AFC de primer orden



**Tabla 7.19:** Matriz de correlaciones para Ética Empresarial.

Correlación	EE1	EE2	EE3	EE4	EE5	EE6	EE7	EE8	EE9
EE1	1	0,556	0,348	0,484	0,431	0,387	0,379	0,357	0,44
EE2	0,556	1	0,512	0,731	0,704	0,618	0,537	0,557	0,689
EE3	0,348	0,512	1	0,587	0,441	0,437	0,298	0,276	0,345
EE4	0,484	0,731	0,587	1	0,684	0,633	0,534	0,534	0,624
EE5	0,431	0,704	0,441	0,684	1	0,698	0,522	0,572	0,652
EE6	0,387	0,618	0,437	0,633	0,698	1	0,516	0,506	0,621
EE7	0,379	0,537	0,298	0,534	0,522	0,516	1	0,717	0,599
EE8	0,357	0,557	0,276	0,534	0,572	0,506	0,717	1	0,669
EE9	0,44	0,689	0,345	0,624	0,652	0,621	0,599	0,669	1

De acuerdo a la tabla 7.19, las correlaciones entre los ítems son positivas y adecuadas (superiores a 0,4), excepto EE3 que presenta algunas correlaciones bajas respecto a algunos ítems, pero en general existe una asociación lineal entre éstos.

**Tabla 7.20:** Estadísticos para Ética Empresarial.

Variable latente	Variable observada	R estandarizado	R cuadrado	
Ética Empresarial	EE1	0,60	0,36	
	EE2	0,85	0,72	
	EE3	0,60	0,36	
	EE4	0,83	0,69	
	EE5	0,83	0,69	
	EE6	0,77	0,59	
	EE7	0,68	0,46	
	EE8	0,70	0,49	
	EE9	0,75	0,56	
Estimación de la Bondad de Ajuste		Medidas de Ajuste	Criterios	Resultados del AFC
Índices de Ajuste Absoluto	$\chi^2$		> 0,05	204,674
				Sig. 0,00
	NCP (objetivo minimizar el valor)		No hay umbral	176,674
	RMSEA (grandes muestras)		0,05 a 0,08	0,36139
Índices de Ajuste Incremental	NFI /TLI va de 0 (ningún ajuste) a 1 (ajuste perfecto) (recomendado 0,9)		Mayor o igual a 0,9	0,887/ 0,872
	IFI / CFI (Mayor valor implica mayor ajuste)		Mayor o igual a 0,9	0,901 / 0,900
Índice de Ajuste de Parsimonia	PNFI (valores elevados son mejores)		Entre 0 y 1	0,69

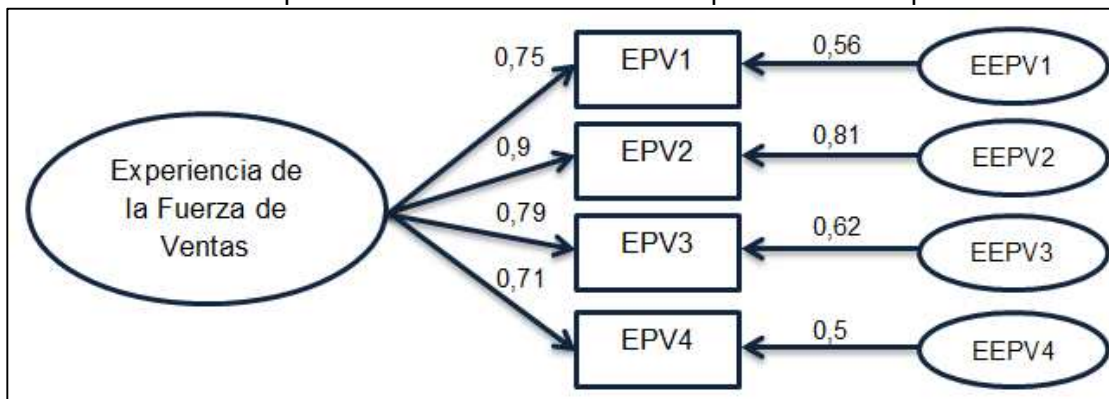
A partir de lo expuesto en la Tabla 7.20, la varianza explicada es adecuada para los ítems, con un R estandarizado superior a 0,6. Por otra parte, el constructo presenta un buen ajuste absoluto, incremental y de parsimonia.

En conclusión, el AFC de primer orden muestra que el ítem “Los empleados no se involucran en problemas éticos” debe ser analizado, debido a tener algunas correlaciones inferiores a 0,3 y cargar en el límite con un R estandarizado de 0,6. En primera instancia se considerará en el AFC de segundo orden.

### Experiencia de la Fuerza de Ventas

La representación del constructo Experiencia de la Fuerza de Ventas entregado por el análisis factorial Confirmatorio se presenta en el gráfico 7.5.

**Gráfico 7.5:** Experiencia de la Fuerza de Ventas para el AFC de primer orden



**Tabla 7.21:** Matriz de correlaciones para Experiencia de la Fuerza de Ventas

Correlación	EFV1	EFV2	EFV3	EFV4
EFV1	1	0,589	0,641	0,47
EFV2	0,589	1	0,688	0,599
EFV3	0,641	0,688	1	0,683
EFV4	0,47	0,599	0,683	1

Las correlaciones entre los ítem son positivas y adecuadas (superiores a 0,4), como se muestra en la Tabla 7.21, por lo que existe una asociación lineal entre éstos.

**Tabla 7.22:** Estadísticos para Experiencia de la Fuerza de Ventas

Variable latente	Variable observada	R estandarizado	R cuadrado	
Experiencia de la Fuerza de Ventas	EFV1	0,75	0,56	
	EFV2	0,90	0,81	
	EFV3	0,79	0,62	
	EFV4	0,71	0,5	
Estimación de la Bondad de Ajuste		Medidas de Ajuste	Criterios	Resultados del AFC
Índices de Ajuste Absoluto	$\chi^2$		> 0,05	9,644 Sig. 0,00
	NCP (objetivo minimizar el valor)		No hay umbral	7,644
	RMSEA (grandes muestras)		0,05 a 0,08	0,108
Índices de Ajuste Incremental	NFI /TLI va de 0 (ningún ajuste) a 1 (ajuste perfecto) (recomendado 0,9)		Mayor o igual a 0,9	0,985 / 0,963
	IFI / CFI (Mayor valor implica mayor ajuste)		Mayor o igual a 0,9	0,988 / 0,988
Índice de Ajuste de Parsimonia	PNFI (valores elevados son mejores)		Entre 0 y 1	0,328

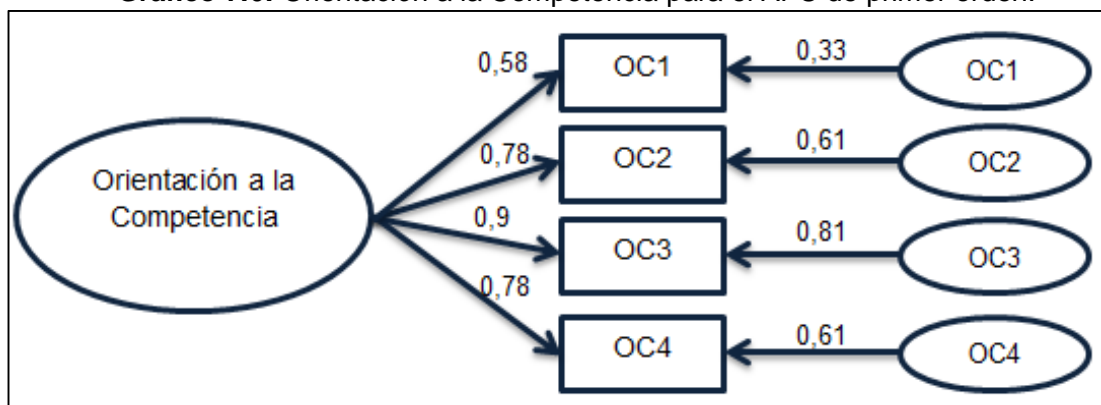
Según lo expuesto en la Tabla 7.22, la varianza explicada es adecuada dado que el R estandarizado es superior a 0,6 en todos los ítems. Por otra parte, los índices de ajuste absoluto e incremental están dentro de los rangos aceptables. Posee un bajo nivel de parsimonia, indicando la necesidad de una mayor cantidad de ítems para explicar la variable.

Por lo tanto, se observa que la Experiencia de la Fuerza de Ventas no presenta problemas en los ítems que la componen, existiendo concordancia entre el análisis Factorial Exploratorio y el Factorial Confirmatorio.

### Orientación a la Competencia

En el gráfico 7.6 se muestra la representación gráfica del constructo Orientación a la Competencia entregada por el análisis factorial Confirmatorio.

**Gráfico 7.6:** Orientación a la Competencia para el AFC de primer orden.



**Tabla 7.23:** Matriz de correlaciones para Orientación a la Competencia.

Correlación	OC1	OC2	OC3	OC4
OC1	1	0,69	0,621	0,4
OC2	0,69	1	0,695	0,542
OC3	0,621	0,695	1	0,443
OC4	0,4	0,542	0,443	1

En la Tabla 7.23 se observa que existe asociación lineal entre los ítems, a partir de correlaciones altas y positivas (superiores a 0,3) entre éstos.

**Tabla 7.24:** Estadísticos para Orientación a la Competencia.

Variable latente	Variable observada	R estandarizado	R cuadrado
Orientación a la Competencia	OC1	0,58	0,33
	OC2	0,78	0,61
	OC3	0,90	0,81
	OC4	0,78	0,61
Estimación de la Bondad de Ajuste	Medidas de Ajuste	Criterios	Resultados del AFC
Índices de Ajuste Absoluto	$\chi^2$	$> 0,05$	4,748
			Sig. 0,00
	NCP (objetivo minimizar el valor)	No hay umbral	2,748
	RMSEA (grandes muestras)	0,05 a 0,08	0,065
Índices de Ajuste Incremental	NFI /TLI va de 0 (ningún ajuste) a 1 (ajuste perfecto) (recomendado 0,9)	Mayor o igual a 0,9	0,992 / 0,985
	IFI / CFI (Mayor valor implica mayor ajuste)	Mayor o igual a 0,9	0,995 / 0,995
Índice de Ajuste de Parsimonia	PNFI (valores elevados son mejores)	Entre 0 y 1	0,331

El estadístico R estandarizado de la Tabla 7.24 indica que la varianza explicada por los ítems es alta (superior a 0,6) en todos los ítems, excepto en OC1 donde no alcanza este valor. El constructo presenta un buen ajuste absoluto y significancia (Valor Chi-Cuadrado), reafirmandose con el valor del ajuste incremental. Posee un bajo nivel de parsimonia, indicando la necesidad de una mayor cantidad de ítems para explicar la variable.



En conclusión, el constructo Orientación a la Competencia no presenta problemas en su composición según lo expuesto en el análisis factorial Exploratorio y factorial Confirmatorio.

### 7.2.2 Fase II: Análisis Factorial Confirmatorio de Segundo Orden

El objetivo de esta fase es determinar el impacto de variables latentes endógenas sobre una variable latente exógena. Para este análisis se procede a tomar dos subpartes del modelo propuesto en el Capítulo III.

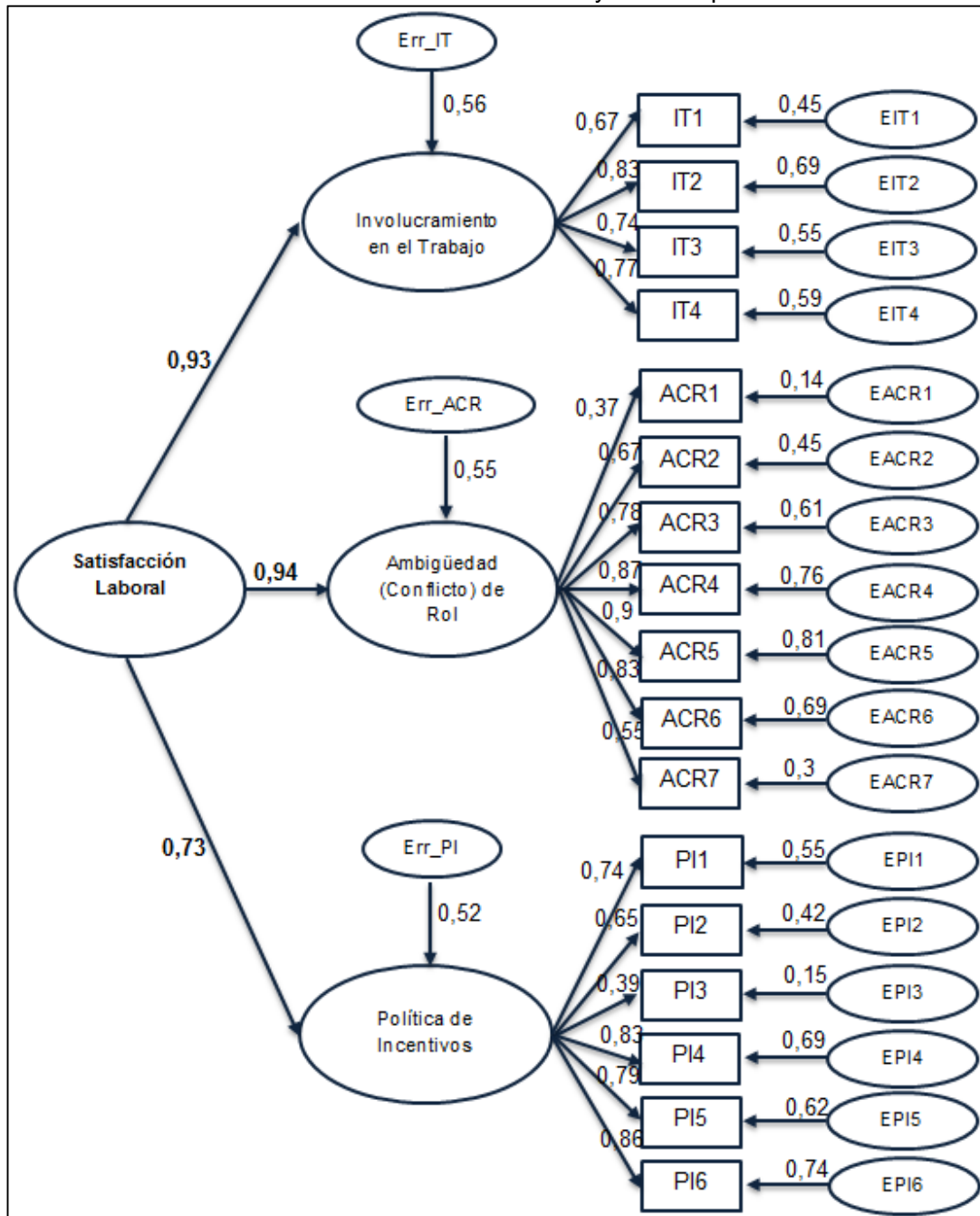
#### Sub – modelo 1: Satisfacción Laboral y sus componentes.



El sub-modelo 1 considera el impacto de tres variables latentes endógenas: Involucramiento en el Trabajo; Ambigüedad (Conflicto) de Rol y Política de Incentivos, en la variable latente exógena Satisfacción Laboral.

Por medio del análisis factorial Confirmatorio de Segundo Orden se busca confirmar la relación testada exploratoriamente mediante el análisis de regresión (Ver apartado 7.1.5).

**Gráfico 7.7:** Satisfacción Laboral y sus componentes.



En la Tabla 7.25 se observa que las correlaciones son positivas y adecuadas (superiores a 0,3), excepto para los ítems ACR1 y PI3 que tienen correlaciones negativas con los demás.

**Tabla 7.25:** Matriz de correlaciones para Satisfacción Laboral y sus componentes

Correlación	IT1	IT2	IT3	IT4	ACR1	ACR2	ACR3	ACR4	ACR5	ACR6	ACR7	PI1	PI2	PI3	PI4	PI5	PI6
IT1	1	0,632	0,463	0,536	-0,201	0,519	0,439	0,588	0,57	0,581	0,454	0,468	0,437	0,227	0,425	0,407	0,41
IT2	0,632	1	0,647	0,607	-0,155	0,514	0,498	0,599	0,658	0,617	0,572	0,489	0,413	0,258	0,494	0,461	0,456
IT3	0,463	0,647	1	0,624	-0,15	0,508	0,462	0,518	0,545	0,491	0,473	0,425	0,444	0,3	0,392	0,422	0,42
IT4	0,536	0,607	0,624	1	-0,18	0,54	0,542	0,601	0,638	0,551	0,468	0,431	0,438	0,335	0,404	0,435	0,409
ACR1	-0,201	-0,155	-0,15	-0,18	1	-0,203	-0,273	-0,258	-0,278	-0,221	-0,219	-0,103	-0,132	-0,121	-0,18	-0,223	-0,201
ACR2	0,519	0,514	0,508	0,54	-0,203	1	0,579	0,588	0,523	0,537	0,423	0,351	0,379	0,268	0,311	0,395	0,37
ACR3	0,439	0,498	0,462	0,542	-0,273	0,579	1	0,724	0,677	0,617	0,543	0,378	0,345	0,256	0,383	0,354	0,418
ACR4	0,588	0,599	0,518	0,601	-0,258	0,588	0,724	1	0,792	0,67	0,563	0,435	0,464	0,272	0,442	0,405	0,441
ACR5	0,57	0,658	0,545	0,638	-0,278	0,523	0,677	0,792	1	0,774	0,63	0,488	0,454	0,325	0,498	0,445	0,475
ACR6	0,581	0,617	0,491	0,551	-0,221	0,537	0,617	0,67	0,774	1	0,594	0,506	0,411	0,35	0,515	0,491	0,482
ACR7	0,454	0,572	0,473	0,468	-0,219	0,423	0,543	0,563	0,63	0,594	1	0,393	0,372	0,27	0,401	0,329	0,417
PI1	0,468	0,489	0,425	0,431	-0,103	0,351	0,378	0,435	0,488	0,506	0,393	1	0,52	0,332	0,604	0,537	0,63
PI2	0,437	0,413	0,444	0,438	-0,132	0,379	0,345	0,464	0,454	0,411	0,372	0,52	1	0,39	0,505	0,544	0,508
PI3	0,227	0,258	0,3	0,335	-0,121	0,268	0,256	0,272	0,325	0,35	0,27	0,332	0,39	1	0,268	0,326	0,254
PI4	0,425	0,494	0,392	0,404	-0,18	0,311	0,383	0,442	0,498	0,515	0,401	0,604	0,505	0,268	1	0,629	0,76
PI5	0,407	0,461	0,422	0,435	-0,223	0,395	0,354	0,405	0,445	0,491	0,329	0,537	0,544	0,326	0,629	1	0,707
PI6	0,41	0,456	0,42	0,409	-0,201	0,37	0,418	0,441	0,475	0,482	0,417	0,63	0,508	0,254	0,76	0,707	1

Al depurar los constructos, se obtiene que todos los ítems se correlacionan positiva y adecuadamente (sobre 0,3) entre ellos. Esto se muestra en la siguiente Tabla 7.26:

**Tabla 7.26:** Matriz de correlaciones para Satisfacción Laboral y sus componentes.

Correlación	IT1	IT2	IT3	IT4	ACR2	ACR3	ACR4	ACR5	ACR6	ACR7	PI1	PI2	PI4	PI5	PI6
IT1	1	0,632	0,463	0,536	0,519	0,439	0,588	0,57	0,581	0,454	0,468	0,437	0,425	0,407	0,41
IT2	0,632	1	0,647	0,607	0,514	0,498	0,599	0,658	0,617	0,572	0,489	0,413	0,494	0,461	0,456
IT3	0,463	0,647	1	0,624	0,508	0,462	0,518	0,545	0,491	0,473	0,425	0,444	0,392	0,422	0,42
IT4	0,536	0,607	0,624	1	0,54	0,542	0,601	0,638	0,551	0,468	0,431	0,438	0,404	0,435	0,409
ACR2	0,519	0,514	0,508	0,54	1	0,579	0,588	0,523	0,537	0,423	0,351	0,379	0,311	0,395	0,37
ACR3	0,439	0,498	0,462	0,542	0,579	1	0,724	0,677	0,617	0,543	0,378	0,345	0,383	0,354	0,418
ACR4	0,588	0,599	0,518	0,601	0,588	0,724	1	0,792	0,67	0,563	0,435	0,464	0,442	0,405	0,441
ACR5	0,57	0,658	0,545	0,638	0,523	0,677	0,792	1	0,774	0,63	0,488	0,454	0,498	0,445	0,475
ACR6	0,581	0,617	0,491	0,551	0,537	0,617	0,67	0,774	1	0,594	0,506	0,411	0,515	0,491	0,482
ACR7	0,454	0,572	0,473	0,468	0,423	0,543	0,563	0,63	0,594	1	0,393	0,372	0,401	0,329	0,417
PI1	0,468	0,489	0,425	0,431	0,351	0,378	0,435	0,488	0,506	0,393	1	0,52	0,604	0,537	0,63
PI2	0,437	0,413	0,444	0,438	0,379	0,345	0,464	0,454	0,411	0,372	0,52	1	0,505	0,544	0,508
PI4	0,425	0,494	0,392	0,404	0,311	0,383	0,442	0,498	0,515	0,401	0,604	0,505	1	0,629	0,76
PI5	0,407	0,461	0,422	0,435	0,395	0,354	0,405	0,445	0,491	0,329	0,537	0,544	0,629	1	0,707
PI6	0,41	0,456	0,42	0,409	0,37	0,418	0,441	0,475	0,482	0,417	0,63	0,508	0,76	0,707	1

**Tabla 7.27:** Estadísticos para Satisfacción Laboral y sus componentes.

Variable latente	Variable observada	R estandarizado	R cuadrado
Satisfacción Laboral	Involucramiento en el trabajo	0,93	
	Ambigüedad (Conflicto) de rol	0,94	
	Política de Incentivos	0,73	
Items	IT1	0,67	0,45
	IT2	0,83	0,69
	IT3	0,74	0,55
	IT4	0,77	0,59
	ACR1	0,37	0,14
	ACR2	0,67	0,45
	ACR3	0,78	0,61
	ACR4	0,87	0,76
	ACR5	0,90	0,81
	ACR6	0,83	0,69
	ACR7	0,55	0,3
	PI1	0,74	0,55
	PI2	0,65	0,42
	PI3	0,39	0,15
	PI4	0,83	0,69
	PI5	0,79	0,62
PI6	0,86	0,74	
<b>Estimación de la Bondad de Ajuste</b>	<b>Medidas de Ajuste</b>	<b>Criterios</b>	<b>Resultados del AFC</b>
Índices de Ajuste Absoluto	$\chi^2$	$> 0,05$	485,033
			Sig 0,00
	NCP (objetivo minimizar el valor)	No hay umbral	366,033
	RMSEA (grandes muestras)	0,05 a 0,08	0,097
Índices de Ajuste Incremental	NFI /TLI va de 0 (ningún ajuste) a 1 (ajuste perfecto) (recomendado 0,9)	Mayor o igual a 0,9	0,86 / 0,874
	IFI / CFI (Mayor valor implica mayor ajuste)	Mayor o igual a 0,9	0,89 / 0,89
Índice de Ajuste de Parsimonia	PNFI (valores elevados son mejores)	Entre 0 y 1	0,752

La Tabla 7.27 muestra que la varianza explicada mediante R estandarizado es alta (superior a 0,5) en todos los ítems del constructo, excepto ACR1 y PI3 que tienen valores inferiores a 0,4. Con respecto al ajuste, el modelo presenta un ajuste absoluto y parsimonia dentro de los rangos aceptables; pero el ajuste incremental está bajo lo solicitado.

Cabe mencionar que los ítems ACR1 y PI3 presentan problemas en sus correlaciones, cargas factoriales y R estandarizados, por lo que se deben eliminar de los constructos respectivos. La eliminación de ACR1 es coherente con el análisis factorial Confirmatorio expuesto en la fase anterior. Por su parte, la eliminación de PI3 fue mencionada en el análisis factorial Exploratorio.

De acuerdo a los resultados obtenidos, se pueden aceptar las siguientes hipótesis propuestas en el Capítulo V:

**H1.1.a:** El Involucramiento en el Trabajo (IT), influye significativamente en el nivel de Satisfacción Laboral (SL) percibida por la fuerza de ventas.

**H1.1.b:** La Ambigüedad (Conflicto) de Rol (ACR), influye significativamente en el nivel de Satisfacción Laboral (SL) percibida por la fuerza de ventas.

**H1.1.c:** La Política de Incentivos de una empresa (PI), influye significativamente en el nivel de Satisfacción Laboral (SL) percibida por la fuerza de ventas.

En conclusión, los resultados del AFC de segundo orden permiten corroborar lo expuesto en la regresión parcial de Satisfacción Laboral y sus componentes, aceptando las hipótesis H1.1a, H1.1b y H1.1c.

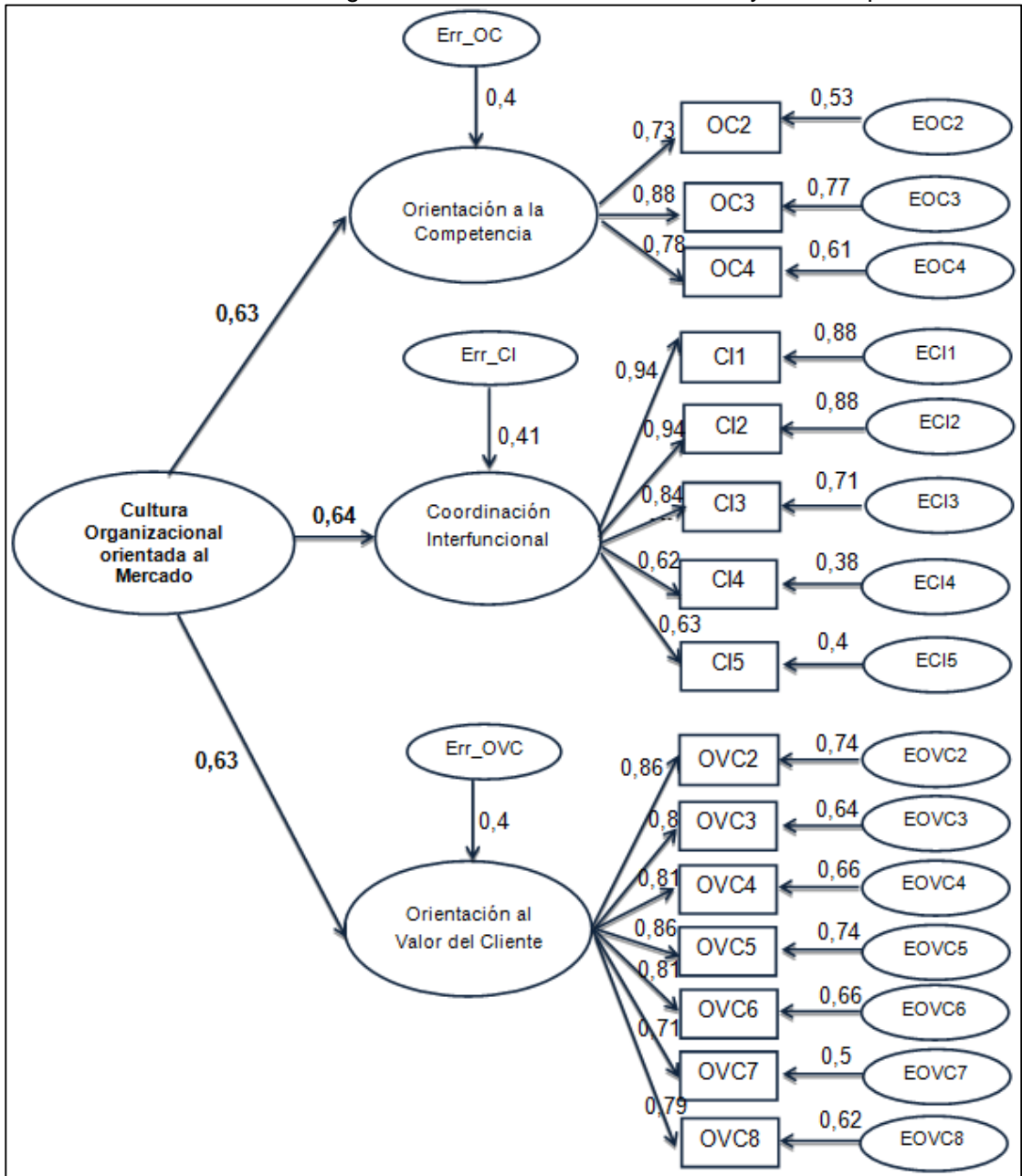
**Sub – modelo 2: Cultura Organizacional orientada al mercado y sus componentes.**



El sub-modelo 2 considera el impacto de la Orientación a la Competencia; Coordinación Interfuncional y Orientación al Valor del Cliente (variables latentes endógenas) en la variable latente exógena Cultura Organizacional orientada al Mercado.

Con este AFC de segundo orden se busca confirmar las hipótesis H2.1a, H2.1b y H2.1c testeadas a priori en la regresión parcial de la etapa anterior (Ver etapa 7.1.5).

**Gráfico 7.8:** Cultura Organizacional orientada al Mercado y sus componentes.



La Tabla 7.28 muestra correlaciones con variaciones entre los ítems y, en algunos casos, no existe asociación lineal entre los ítems debido a su baja correlación (inferior a 0,3). El ítem que destaca por su baja correlación es OC2.

**Tabla 7.28:** Matriz de correlaciones para Cultura Organizacional orientada al mercado y sus componentes.

Correlación	OC2	OC3	OC4	CI1	CI2	CI3	CI4	CI5	OVC2	OVC3	OVC4	OVC5	OVC6	OVC7	OVC8
OC2	1	1	0,69	0,621	0,295	0,253	0,248	0,38	0,287	0,221	0,271	0,231	0,372	0,202	0,458
OC3	0,695	1	0,69	0,412	0,395	0,317	0,419	0,405	0,327	0,371	0,293	0,417	0,442	0,337	0,48
OC4	0,621	0,69	1	0,331	0,325	0,279	0,503	0,353	0,241	0,232	0,239	0,403	0,418	0,275	0,466
CI1	0,295	0,412	0,331	1	0,873	0,765	0,533	0,546	0,446	0,469	0,434	0,52	0,472	0,434	0,414
CI2	0,253	0,395	0,325	0,873	1	0,785	0,542	0,553	0,472	0,47	0,397	0,496	0,443	0,52	0,434
CI3	0,248	0,317	0,279	0,765	0,785	1	0,522	0,513	0,511	0,5	0,433	0,444	0,428	0,477	0,427
CI4	0,38	0,419	0,503	0,533	0,542	0,522	1	0,61	0,29	0,314	0,322	0,416	0,376	0,41	0,455
CI5	0,294	0,405	0,353	0,546	0,553	0,513	0,61	1	0,342	0,381	0,392	0,451	0,391	0,473	0,428
OVC2	0,221	0,327	0,241	0,446	0,472	0,511	0,29	0,342	1	0,795	0,686	0,639	0,608	0,58	0,535
OVC3	0,271	0,371	0,232	0,469	0,47	0,5	0,314	0,381	0,795	1	0,66	0,616	0,565	0,575	0,462
OVC4	0,231	0,293	0,239	0,434	0,397	0,433	0,322	0,392	0,686	0,66	1	0,708	0,609	0,553	0,512
OVC5	0,372	0,417	0,403	0,52	0,496	0,444	0,416	0,451	0,639	0,616	0,708	1	0,715	0,569	0,682
OVC6	0,447	0,442	0,418	0,472	0,443	0,428	0,376	0,391	0,608	0,565	0,609	0,715	1	0,513	0,699
OVC7	0,202	0,337	0,275	0,434	0,52	0,477	0,41	0,473	0,58	0,575	0,553	0,569	0,513	1	0,528
OVC8	0,458	0,48	0,466	0,414	0,434	0,427	0,455	0,428	0,535	0,462	0,512	0,682	0,699	0,528	1

**Tabla 7.29:** Estadísticos para Cultura Organizacional orientada al Mercado y sus componentes.

Variable latente	Variable observada	R estandarizado	R cuadrado
Cultura Organizacional orientada al Mercado	Orientación a la Competencia	0,63	
	Coordinación Interfuncional	0,64	
	Orientación al Valor del Cliente	0,63	
Ítems	OC2	0,73	0,53
	OC3	0,88	0,77
	OC4	0,78	0,61
	CI1	0,94	0,88
	CI2	0,94	0,88
	CI3	0,84	0,71
	CI4	0,62	0,38
	CI5	0,63	0,4
	OVC2	0,86	0,74
	OVC3	0,80	0,64
	OVC4	0,81	0,66
	OVC5	0,86	0,74
	OVC6	0,81	0,66
	OVC7	0,71	0,5
	OVC8	0,79	0,62
Estimación de la Bondad de Ajuste	Medidas de Ajuste	Criterios	Resultados del AFC
Índices de Ajuste Absoluto	$\chi^2$	> 0,05	528,378
			Sig 0,00
		No hay umbral	433,378
	NCP (objetivo minimizar el valor)	No hay umbral	0,118
	RMSEA (grandes muestras)	0,05 a 0,08	0,118
Índices de Ajuste Incremental	NFI /TLI va de 0 (ningún ajuste) a 1 (ajuste perfecto) (recomendado 0,9)	Mayor o igual a 0,9	0,854 / 0863
	IFI / CFI (Mayor valor implica mayor ajuste)	Mayor o igual a 0,9	0,838 / 0876
Índice de Ajuste de Parsimonia	PNFI (valores elevados son mejores)	Entre 0 y 1	0,772

La Tabla 7.29 muestra que la varianza explicada se considera adecuada en todos los ítems (superior a 0,6). Además, los índices de ajuste del modelo presentan rangos aceptables.

A partir de los resultados expuestos, se pueden aceptar las hipótesis formuladas en el Capítulo V para el constructo Cultura Organizacional orientada al mercado y sus componentes:

**H2.1.a:** “A mayor nivel de Orientación a la Competencia (OC) que posea la empresa, mayor será el nivel de Cultura Organizacional orientada al Mercado (COM)”.

**H2.1.b:** “A mayor nivel de Coordinación Interfuncional (CI) que posea la empresa, mayor será el nivel de Cultura Organizacional orientada al Mercado (COM)”.

**H2.1.c:** “A mayor nivel de Orientación al Valor del Cliente (OVC) que posea la compañía, mayor será el nivel de Cultura Organizacional orientada al Mercado (COM)”.

El análisis Confirmatorio de segundo orden muestra la influencia significativa de las tres variables en la Cultura Organizacional orientada al Mercado (COM), corroborando la regresión realizada para el constructo en la etapa anterior.

**Sub – modelo 3: Grado de Orientación al Valor del Cliente por parte de la Fuerza de Ventas y sus componentes.**

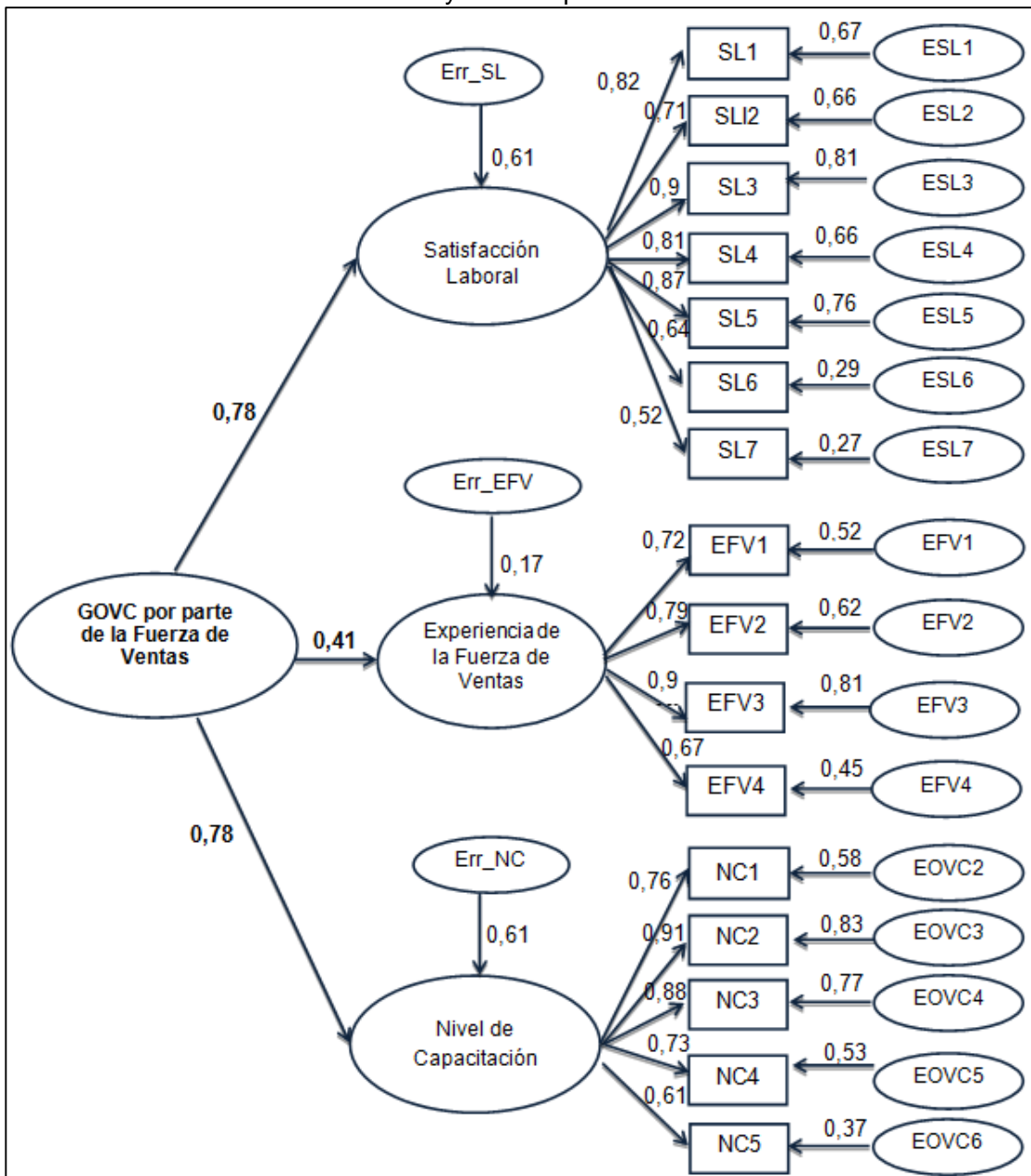


El sub-modelo 3 considera el impacto del Nivel de Capacitación, Satisfacción Laboral y Experiencia de la Fuerza de Ventas (variables latentes endógenas) en la variable latente exógena Grado de OVC por parte de la Fuerza de Ventas.



El análisis factorial Confirmatorio de segundo orden busca comprobar los resultados obtenidos en el análisis de regresión exploratorio sobre la relación entre estas variables (Ver apartado 7.1.5).

**Gráfico 7.9:** Grado de Orientación al Valor del Cliente por parte de la Fuerza de Ventas y sus componentes.



Las correlaciones que se describen en la Tabla 7.30 presentan variaciones y se destacan los ítems de la Experiencia de la Fuerza de Ventas con correlaciones inferiores a 0,3. Esto indica una relativa asociación entre los ítems.

**Tabla 7.30:** Matriz de correlaciones para Grado de Orientación al Valor del Cliente por parte de la Fuerza de Ventas y sus componentes.

Correlación	SL1	SL2	SL3	SL4	SL5	SL6	SL7	NC1	NC2	NC3	NC4	NC5	EFV1	EFV2	EFV3	EFV4
SL1	1	0,654	0,731	0,644	0,734	0,438	0,419	0,433	0,504	0,509	0,437	0,463	0,186	0,201	0,23	0,222
SL2	0,654	1	0,726	0,745	0,667	0,409	0,39	0,299	0,418	0,388	0,324	0,355	0,162	0,213	0,2	0,231
SL3	0,731	0,726	1	0,734	0,811	0,439	0,43	0,365	0,473	0,524	0,374	0,422	0,177	0,241	0,228	0,271
SL4	0,644	0,745	0,734	1	0,69	0,41	0,371	0,333	0,366	0,413	0,319	0,396	0,19	0,268	0,231	0,274
SL5	0,734	0,667	0,811	0,69	1	0,468	0,435	0,345	0,439	0,461	0,388	0,422	0,181	0,2	0,215	0,186
SL6	0,438	0,409	0,439	0,41	0,468	1	0,775	0,187	0,321	0,378	0,233	0,52	0,202	0,247	0,162	0,327
SL7	0,419	0,39	0,43	0,371	0,435	0,775	1	0,23	0,326	0,375	0,27	0,52	0,196	0,29	0,189	0,305
NC1	0,433	0,299	0,365	0,333	0,345	0,187	0,23	1	0,725	0,637	0,617	0,399	0,191	0,159	0,244	0,181
NC2	0,504	0,418	0,473	0,366	0,439	0,321	0,326	0,725	1	0,809	0,685	0,507	0,148	0,173	0,232	0,2
NC3	0,509	0,388	0,524	0,413	0,461	0,378	0,375	0,637	0,809	1	0,622	0,597	0,221	0,236	0,272	0,226
NC4	0,437	0,324	0,374	0,319	0,388	0,233	0,27	0,617	0,685	0,622	1	0,418	0,165	0,148	0,222	0,17
NC5	0,463	0,355	0,422	0,396	0,422	0,52	0,52	0,399	0,507	0,597	0,418	1	0,325	0,264	0,254	0,291
EFV1	0,186	0,162	0,177	0,19	0,181	0,202	0,196	0,191	0,148	0,221	0,165	0,325	1	0,589	0,641	0,47
EFV2	0,201	0,213	0,241	0,268	0,2	0,247	0,29	0,159	0,173	0,236	0,148	0,264	0,589	1	0,688	0,599
EFV3	0,23	0,2	0,228	0,231	0,215	0,162	0,189	0,244	0,232	0,272	0,222	0,254	0,641	0,688	1	0,683
EFV4	0,222	0,231	0,271	0,274	0,186	0,327	0,305	0,181	0,2	0,226	0,17	0,291	0,47	0,599	0,683	1

Los resultados entregados en la Tabla 7.31 muestran una varianza explicativa adecuada de los ítems a partir de un R estandarizado superior a 0,6; excepto los ítems SL6 y SL7 arrojan problemas desde los análisis previos.

Las variables endógenas Satisfacción Laboral y Nivel de Capacitación presentan un buen índice R estandarizado superior a 0,7. Sin embargo, el R estandarizado a nivel de la variable endógena Experiencia de la Fuerza de Ventas es bajo.

**Tabla 7.31:** Estadísticos para Grado de Orientación al Valor del Cliente por parte de la Fuerza de Ventas y sus componentes.

Variable latente	Variable observada	R estandarizado	R cuadrado
Grado de OVC por parte de la Fuerza de Ventas	Satisfacción Laboral	0,78	0,67
	Nivel de Capacitación	0,78	
	Experiencia de la Fuerza de Ventas	0,41	
	SL1	0,82	0,66
	SL2	0,81	0,81
	SL3	0,81	0,66
	SL4	0,87	0,29
	SL5	0,54	0,27
	SL6	0,52	0,58
	SL7	0,76	0,83
	NC1	0,91	0,77
	NC2	0,88	0,53
	NC3	0,73	0,37
	NC4	0,61	0,52
	NC5	0,72	0,62
	EFV1	0,79	0,81
	EFV2	0,90	0,45
	EFV3	0,67	
	EFV4		
<b>Estimación de la Bondad de Ajuste</b>	<b>Medidas de Ajuste</b>	<b>Criterios</b>	<b>Resultados del AFC</b>
Índices de Ajuste Absoluto	$\chi^2$	> 0,05	527,283
			Sig. 0.00
	NCP (objetivo minimizar el valor)	No hay umbral	425,283
	RMSEA (grandes muestras)	0,05 a 0,08	0,113
Índices de Ajuste Incremental	NFI /TLI va de 0 (ningún ajuste) a 1 (ajuste perfecto) (recomendado 0,9)	Mayor o igual a 0,9	0,854/ 0,879
	IFI / CFI (Mayor valor implica mayor ajuste)	Mayor o igual a 0,9	0,879 / 0,879
Índice de Ajuste de Parsimonia	PNFI (valores elevados son mejores)	Entre 0 y 1	0,726

Con los resultados obtenidos en el análisis factorial Confirmatorio de segundo orden se pueden aceptar las siguientes hipótesis:

**H1.1:** “La Satisfacción Laboral (SL) influye significativamente en el Grado de Orientación al Valor del Cliente (GOVC) por parte de la Fuerza de Ventas.”

**H1.2:** “El Nivel de Capacitación (NC) influye significativamente en el Grado de Orientación al Valor del Cliente (GOVC) por parte de la Fuerza de Ventas.”

Por su parte, la hipótesis **H1.3:** “La Experiencia de la Fuerza de Ventas (EFV) influye significativamente en el Grado de Orientación al Valor del Cliente (GOVC) por parte de la Fuerza de Ventas”; no puede ser aceptada plenamente debido a su baja carga factorial y al bajo R estandarizado a nivel de variable endógena de la Experiencia de la

Fuerza de Ventas. Sin embargo, los buenos resultados obtenidos en los AFE y AFC de primer orden de este constructo, sumado a los buenos índices de R estandarizado de sus ítems y que existe una leve carga en el Factorial Confirmatorio de segundo orden, no se puede rechazar esta hipótesis y se recomienda profundizar su efecto a partir de la evidencia empírica existente o en una investigación posterior.

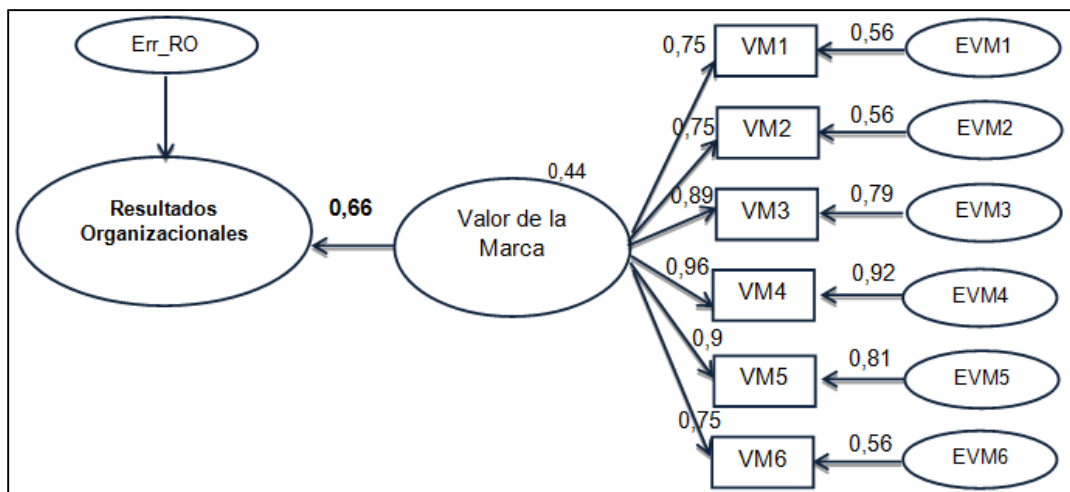
### 7.2.3 Fase III: Análisis Confirmatorio, Casos Particulares.

El objetivo de esta fase es analizar la significancia individual de las variables Valor de la Marca, Ética Empresarial, Orientación al Mercado y Grado de Orientación al Valor del Cliente por parte de la Fuerza de Ventas sobre los Resultados Organizacionales en el modelo de Gestión de Ventas y Marketing propuesto en el estudio. A partir de esto se busca dar respuesta a las hipótesis planteadas.

#### Valor de la Marca

La representación gráfica del constructo Valor de la Marca entregada por el análisis factorial Confirmatorio se presenta en el gráfico 7.10. La descripción de cada ítem del constructo se encuentra en el Anexo VII.

**Gráfico 7.10:** Valor de la Marca para el AFC, Casos Particulares.



**Tabla 7.32:** Matriz de correlaciones para Valor de la Marca.

Correlación	VM1	VM2	VM3	VM4	VM5	VM6
VM1	1	0,623	0,658	0,724	0,687	0,646
VM2	0,623	1	0,677	0,7	0,703	0,678
VM3	0,658	0,677	1	0,869	0,769	0,786
VM4	0,724	0,7	0,869	1	0,868	0,821
VM5	0,687	0,703	0,769	0,868	1	0,829
VM6	0,646	0,678	0,786	0,821	0,829	1

De acuerdo a la tabla 7.32, las correlaciones entre los ítem son positivas y adecuadas (superiores a 0,4), por lo que existe una asociación lineal entre éstos.

**Tabla 7.33:** Estadísticos para Valor de la Marca

Variable latente	Variable observada	R estandarizado	R cuadrado
Resultados Organizacionales	Valor de la Marca	0,66	
Valor de la Marca	VM1	0,75	0,56
	VM2	0,75	0,56
	VM3	0,89	0,79
	VM4	0,96	0,92
	VM5	0,90	0,81
	VM6	0,75	0,56
Estimación de la Bondad de Ajuste	Medidas de Ajuste	Criterios	Resultados del AFC
Índices de Ajuste Absoluto	$\chi^2$	> 0,05	129,341 Sig. 0.00
	NCP (objetivo minimizar el valor)	No hay umbral	118,341
	RMSEA (grandes muestras)	0,05 a 0,08	0,182
Índices de Ajuste Incremental	NFI /TLI va de 0 (ningún ajuste) a 1 (ajuste perfecto) (recomendado 0,9)	Mayor o igual a 0,9	0,932/ 0,914
	IFI / CFI (Mayor valor implica mayor ajuste)	Mayor o igual a 0,9	0,937 / 0,937
Índice de Ajuste de Parsimonia	PNFI (valores elevados son mejores)	Entre 0 y 1	0,683

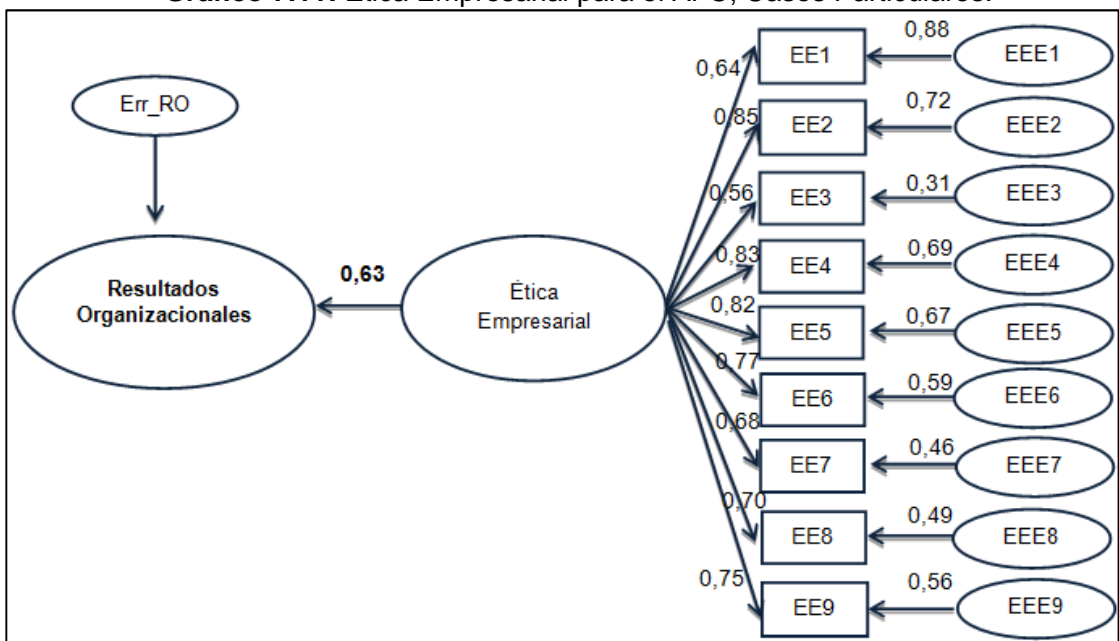
A partir de lo expuesto en la Tabla 7.33, la varianza explicada es adecuada para todos los ítems, con un R estandarizado superior a 0,7. Por otra parte, el constructo presenta un buen ajuste absoluto, incremental y de parsimonia.

El valor del R estandarizado del constructo Valor de la Marca sobre los Resultados Organizacionales es de 0,66. Con este resultado, se puede aceptar la hipótesis **H3**: “El Valor de la Marca (VM) que posee la empresa, influye significativamente en los Resultados Organizacionales (RO)”.

## Ética Empresarial

La representación gráfica del constructo Ética Empresarial entregada por el análisis Factorial Confirmatorio se presenta en el gráfico 7.11. En el anexo VII se encuentra el detalle de la descripción de cada ítem del constructo.

**Gráfico 7.11:** Ética Empresarial para el AFC, Casos Particulares.



**Tabla 7.34:** Matriz de correlaciones para Ética Empresarial.

Correlación	EE1	EE2	EE3	EE4	EE5	EE6	EE7	EE8	EE9
EE1	1	0,556	0,348	0,484	0,431	0,387	0,379	0,357	0,44
EE2	0,556	1	0,512	0,731	0,704	0,618	0,537	0,557	0,689
EE3	0,348	0,512	1	0,587	0,441	0,437	0,298	0,276	0,345
EE4	0,484	0,731	0,587	1	0,684	0,633	0,534	0,534	0,624
EE5	0,431	0,704	0,441	0,684	1	0,698	0,522	0,572	0,652
EE6	0,387	0,618	0,437	0,633	0,698	1	0,516	0,506	0,621
EE7	0,379	0,537	0,298	0,534	0,522	0,516	1	0,717	0,599
EE8	0,357	0,557	0,276	0,534	0,572	0,506	0,717	1	0,669
EE9	0,44	0,689	0,345	0,624	0,652	0,621	0,599	0,669	1

De acuerdo a la tabla 7.34, las correlaciones entre los ítem son positivas y adecuadas (superiores a 0,4), por lo que existe una asociación lineal entre éstos. No obstante, se observan algunas correlaciones bajas en el ítem EE3.

**Tabla 7.35:** Estadísticos para Ética Empresarial

Variable latente	Variable observada	R estandarizado	R cuadrado	
Resultados Organizacionales	Ética Empresarial	0,63		
Ética Empresarial	EE1	0,64	0,88	
	EE2	0,85	0,72	
	EE3	0,56	0,31	
	EE4	0,83	0,69	
	EE5	0,82	0,67	
	EE6	0,77	0,59	
	EE7	0,68	0,46	
	EE8	0,70	0,49	
	EE9	0,75	0,56	
Estimación de la Bondad de Ajuste		Medidas de Ajuste	Criterios	Resultados del AFC
Índices de Ajuste Absoluto	$\chi^2$		> 0,05	222,666
				Sig. 0.00
	NCP (objetivo minimizar el valor)		No hay umbral	193,666
	RMSEA (grandes muestras)		0,05 a 0,08	0,3143
Índices de Ajuste Incremental	NFI /TLI va de 0 (ningún ajuste) a 1 (ajuste perfecto) (recomendado 0,9)		Mayor o igual a 0,9	0,877/ 0,864
	IFI / CFI (Mayor valor implica mayor ajuste)		Mayor o igual a 0,9	0,891 / 0,891
Índice de Ajuste de Parsimonia	PNFI (valores elevados son mejores)		Entre 0 y 1	0,706

A partir de lo expuesto en la Tabla 7.35, el R estandarizado es adecuado (superior a 0,6) para todos los ítems, excepto EE3 que presenta un índice inferior a 0,6. Esto permite determinar la eliminación del ítem para el análisis Confirmatorio de tercer orden.

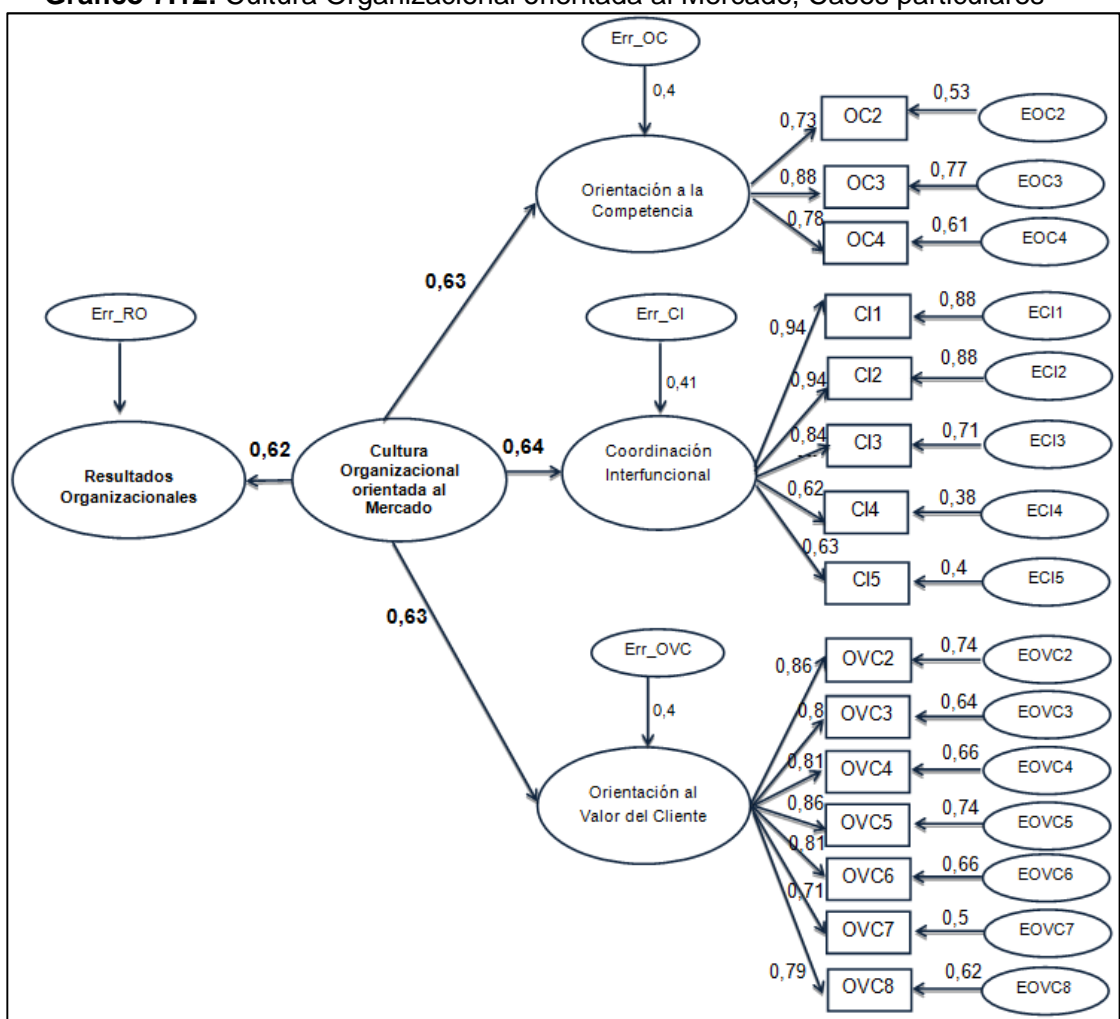
Por otra parte, el constructo presenta un buen ajuste absoluto e incremental, además de un alto nivel de parsimonia.

Finalmente, el valor del R estandarizado de 0,63 para el constructo Ética Empresarial sobre los Resultados Organizacionales permite aceptar la hipótesis **H4**: “El nivel de Ética Empresarial (EE) que posea una empresa influye significativamente en los Resultados Organizacionales (RO)”.

## Cultura Organizacional orientada al Mercado

La representación gráfica del constructo Cultura Organizacional orientada al Mercado entregada por el análisis factorial Confirmatorio se presenta en el gráfico 7.12. El detalle de la descripción de cada ítem que lo compone se encuentra en el anexo VII.

**Gráfico 7.12:** Cultura Organizacional orientada al Mercado, Casos particulares



De acuerdo a la tabla 7.36, las correlaciones entre los ítem presentan variaciones con índices inferiores a 0,3. En este contexto, OC2 es el ítem con la más baja correlación.



**Tabla 7.36:** Matriz de correlaciones para Cultura Organizacional orientada al Mercado

Correlación	OC2	OC3	OC4	CI1	CI2	CI3	CI4	CI5	OVC2	OVC3	OVC4	OVC5	OVC6	OVC7	OVC8
OC2	1	1	0,69	0,621	0,295	0,253	0,248	0,38	0,287	0,221	0,271	0,231	0,372	0,202	0,458
OC3	0,695	1	0,69	0,412	0,395	0,317	0,419	0,405	0,327	0,371	0,293	0,417	0,442	0,337	0,48
OC4	0,621	0,69	1	0,331	0,325	0,279	0,503	0,353	0,241	0,232	0,239	0,403	0,418	0,275	0,466
CI1	0,295	0,412	0,331	1	0,873	0,765	0,533	0,546	0,446	0,469	0,434	0,52	0,472	0,434	0,414
CI2	0,253	0,395	0,325	0,873	1	0,785	0,542	0,553	0,472	0,47	0,397	0,496	0,443	0,52	0,434
CI3	0,248	0,317	0,279	0,765	0,785	1	0,522	0,513	0,511	0,5	0,433	0,444	0,428	0,477	0,427
CI4	0,38	0,419	0,503	0,533	0,542	0,522	1	0,61	0,29	0,314	0,322	0,416	0,376	0,41	0,455
CI5	0,294	0,405	0,353	0,546	0,553	0,513	0,61	1	0,342	0,381	0,392	0,451	0,391	0,473	0,428
OVC2	0,221	0,327	0,241	0,446	0,472	0,511	0,29	0,342	1	0,795	0,686	0,639	0,608	0,58	0,535
OVC3	0,271	0,371	0,232	0,469	0,47	0,5	0,314	0,381	0,795	1	0,66	0,616	0,565	0,575	0,462
OVC4	0,231	0,293	0,239	0,434	0,397	0,433	0,322	0,392	0,686	0,66	1	0,708	0,609	0,563	0,512
OVC5	0,372	0,417	0,403	0,52	0,496	0,444	0,416	0,451	0,639	0,616	0,708	1	0,715	0,569	0,682
OVC6	0,447	0,442	0,418	0,472	0,443	0,428	0,376	0,391	0,608	0,565	0,609	0,715	1	0,513	0,699
OVC7	0,202	0,337	0,275	0,434	0,52	0,477	0,41	0,473	0,58	0,575	0,563	0,569	0,513	1	0,528
OVC8	0,458	0,48	0,466	0,414	0,434	0,427	0,455	0,428	0,535	0,462	0,512	0,682	0,699	0,528	1

**Tabla 7.37:** Estadísticos para Cultura Organizacional orientada al Mercado

Variable latente	Variable observada	R estandarizado	R cuadrado
Resultado Organizacional	Cultura Organizacional orientada al Mercado	0,62	
Cultura Organizacional orientada al Mercado	Orientación a la Competencia	0,63	
	Coordinación Interfuncional	0,64	
	Orientación al Valor del Cliente	0,63	
Ítems	OC2	0,73	0,53
	OC3	0,88	0,77
	OC4	0,78	0,61
	CI1	0,94	0,88
	CI2	0,94	0,88
	CI3	0,84	0,71
	CI4	0,62	0,38
	CI5	0,63	0,4
	OVC2	0,86	0,74
	OVC3	0,80	0,64
	OVC4	0,81	0,66
	OVC5	0,86	0,74
	OVC6	0,81	0,66
	OVC7	0,71	0,5
	OVC8	0,79	0,62
Estimación de la Bondad de Ajuste	Medidas de Ajuste	Criterios	Resultados del AFC
Índices de Ajuste Absoluto	$\chi^2$	$> 0,05$	528,378
	NCP (objetivo minimizar el valor)	No hay umbral	433,378
	RMSEA (grandes muestras)	0,05 a 0,08	0,118
Índices de Ajuste Incremental	NFI /TLI va de 0 (ningún ajuste) a 1 (ajuste perfecto) (recomendado 0,9)	Mayor o igual a 0,9	0,854 / 0,863
	IFI / CFI (Mayor valor implica mayor ajuste)	Mayor o igual a 0,9	0,838 / 0,876
Índice de Ajuste de Parsimonia	PNFI (valores elevados son mejores)	Entre 0 y 1	0,772

A partir de lo expuesto en la Tabla 7.37, la varianza explicada es adecuada para todos los ítems, por lo cual se deben mantener. Por otra parte, el constructo presenta un

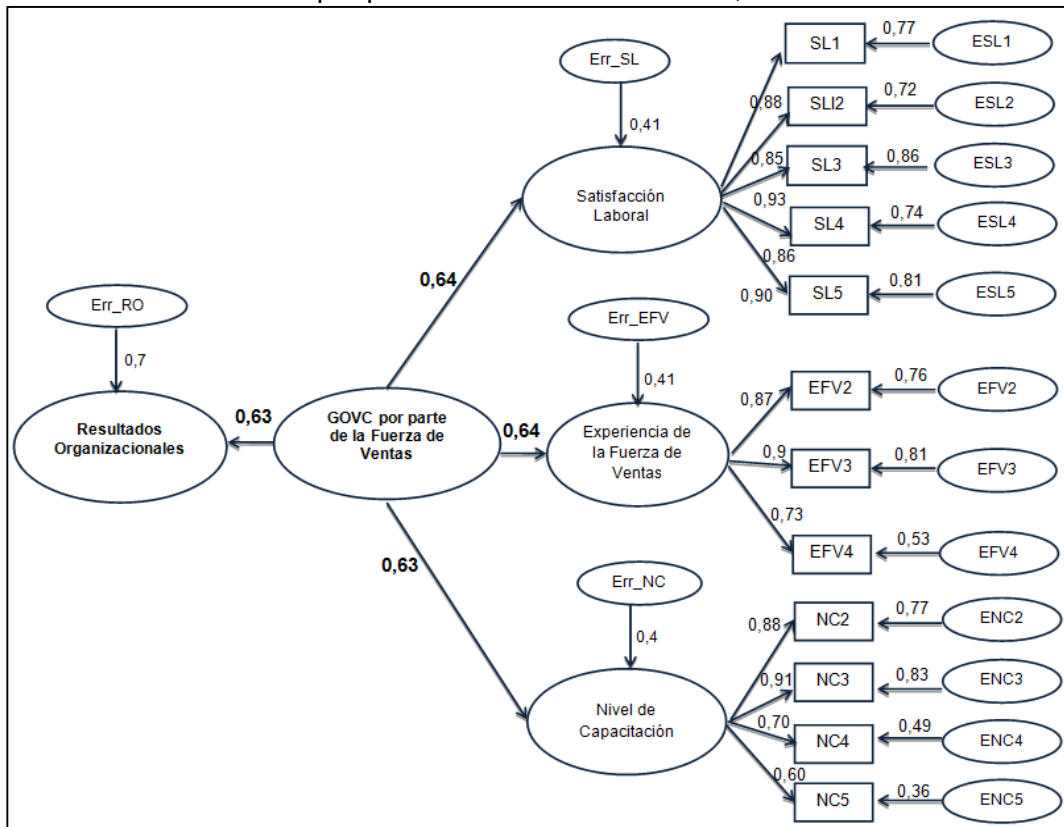
buen ajuste absoluto y de parsimonia, pero el ajuste incremental está bajo el rango aceptable.

El análisis arroja un R estandarizado de 0,62 para la explicación de Cultura Organizacional orientada al Mercado sobre los Resultados Organizacionales, lo que valida la hipótesis **H2**: “La Cultura Organizacional orientada al Mercado (COM) que posea la empresa influye significativamente en los Resultados Organizacionales (RO)”.

### Grado de OVC por parte de la Fuerza de Ventas

La representación gráfica del constructo Grado de OVC por parte de la Fuerza de Ventas entregada por el análisis factorial Confirmatorio se presenta en el gráfico 7.13. La descripción de cada ítem que compone el constructo se encuentra en el anexo VII.

**Gráfico 7.13:** GOVC por parte de la Fuerza de Ventas, Casos Particulares.



**Tabla 7.38:** Matriz de correlaciones para GOVC por parte de la Fuerza de Ventas

Correlación	SL1	SL2	SL3	SL4	SL5	NC2	NC3	NC4	NC5	EFV2	EFV3	EFV4
SL1	1	0,654	0,731	0,644	0,734	0,504	0,509	0,437	0,463	0,201	0,23	0,222
SL2	0,654	1	0,726	0,745	0,667	0,418	0,388	0,324	0,355	0,213	0,2	0,231
SL3	0,731	0,726	1	0,734	0,811	0,473	0,524	0,374	0,422	0,241	0,228	0,271
SL4	0,644	0,745	0,734	1	0,69	0,366	0,413	0,319	0,396	0,268	0,231	0,274
SL5	0,734	0,667	0,811	0,69	1	0,439	0,461	0,388	0,422	0,2	0,215	0,186
NC2	0,504	0,418	0,473	0,366	0,439	1	0,809	0,685	0,507	0,173	0,232	0,2
NC3	0,509	0,388	0,524	0,413	0,461	0,809	1	0,622	0,597	0,236	0,272	0,226
NC4	0,437	0,324	0,374	0,319	0,388	0,685	0,622	1	0,418	0,148	0,222	0,17
NC5	0,463	0,355	0,422	0,396	0,422	0,507	0,597	0,418	1	0,264	0,254	0,291
EFV2	0,201	0,213	0,241	0,268	0,2	0,173	0,236	0,148	0,264	1	0,688	0,599
EFV3	0,23	0,2	0,228	0,231	0,215	0,232	0,272	0,222	0,254	0,688	1	0,683
EFV4	0,222	0,231	0,271	0,274	0,186	0,2	0,226	0,17	0,291	0,599	0,683	1

De acuerdo a la tabla 7.38, las correlaciones entre los ítem de Satisfacción Laboral y Nivel de Capacitación son superiores a 0,3. En cambio, el constructo Experiencia de la Fuerza de Ventas presenta correlaciones inferiores al nivel adecuado.

**Tabla 7.39:** Estadísticos para GOVC por parte de la Fuerza de Ventas

Variable latente	Variable observada	R estandarizado	R cuadrado
Resultados Organizacionales	Grado de OVC por parte de la Fuerza de Ventas	0,63	
Grado de OVC por parte de la Fuerza de Ventas	Satisfacción Laboral	0,64	
	Nivel de Capacitación	0,63	
	Experiencia de la Fuerza de Ventas	0,64	
	SL1	0,88	0,77
	SL2	0,85	0,72
	SL3	0,93	0,86
	SL4	0,86	0,74
	SL5	0,90	0,81
	NC2	0,88	0,77
	NC3	0,91	0,83
	NC4	0,70	0,49
	NC5	0,60	0,36
	EFV2	0,87	0,76
	EFV3	0,90	0,81
EFV4	0,73	0,53	
Estimación de la Bondad de Ajuste	Medidas de Ajuste	Criterios	Resultados del AFC
Índices de Ajuste Absoluto	$\chi^2$	> 0,05	230,859
			Sig. 0,00
		NCP (objetivo minimizar el valor)	No hay umbral
	RMSEA (grandes muestras)	0,05 a 0,08	0,995
Índices de Ajuste Incremental	NFI /TLI va de 0 (ningún ajuste) a 1 (ajuste perfecto) (recomendado 0,9)	Mayor o igual a 0,9	0,912/ 0,925
	IFI / CFI (Mayor valor implica mayor ajuste)	Mayor o igual a 0,9	0,933 / 0,933
Índice de Ajuste de Parsimonia	PNFI (valores elevados son mejores)	Entre 0 y 1	0,815

La Tabla 7.39 muestra que los R estandarizados de los ítems son todos positivos, superiores a 0,7. Además, la bondad de ajuste del modelo presenta índices dentro de los rangos aceptables.

A partir del análisis anterior, se observa que el constructo variable GOVC por parte de la Fuerza de Ventas explica los Resultados Organizacionales con un R estandarizado de 0,63. Con esto se acepta la hipótesis **H1**: “El Grado de Orientación al Valor del Cliente (GOVC) por parte de la Fuerza de Ventas influye significativamente en los Resultados Organizacionales (RO)”.

#### 7.2.4 Fase IV: Análisis Factorial Confirmatorio de Tercer Orden

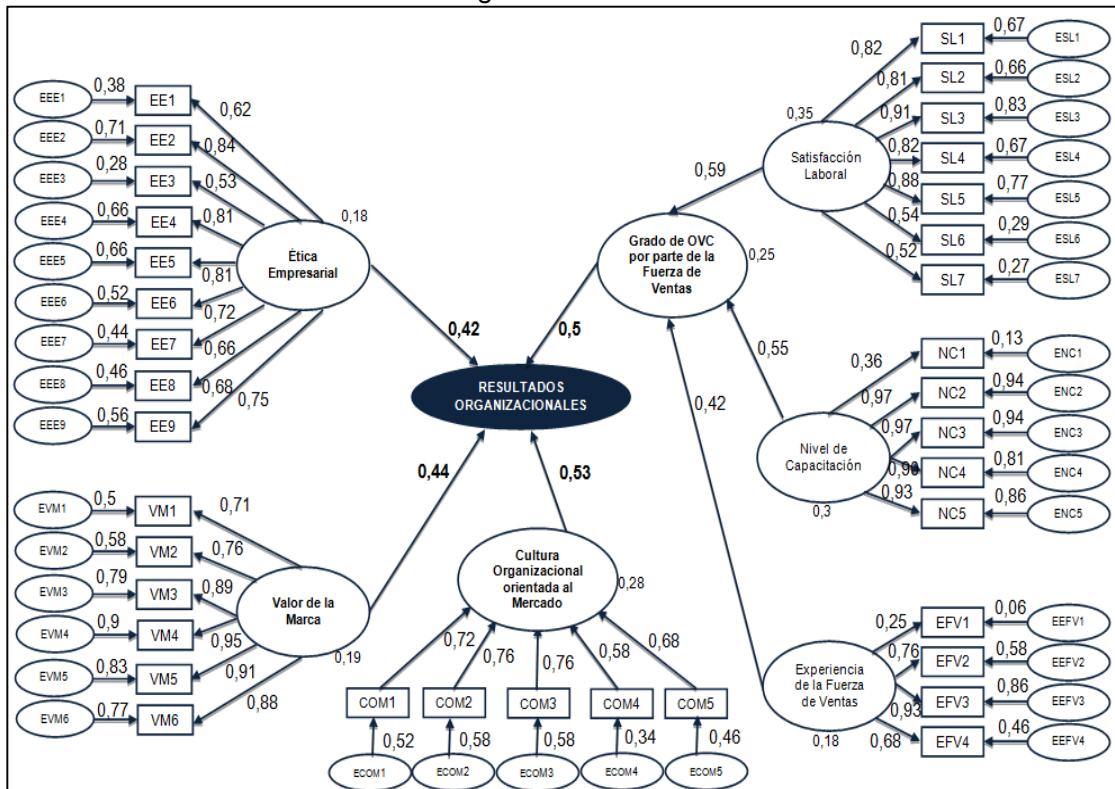
El objetivo del análisis factorial Confirmatorio de tercer orden es determinar el impacto de todas las variables del modelo planteado en el Capítulo III en la variable latente endógena Resultados Organizacionales.

Este análisis utiliza el método de ecuaciones estructurales donde se consideran las indicaciones del manual de AMOS 18.0, como también las recomendaciones de Hair, Anderson, Tatham y Black (2001). En base a los supuestos indicados en estas fuentes de información se decide fijar de forma arbitraria el coeficiente del término de error de la regresión con valor 1 para evitar problemas de indeterminación de varianza.

En esta fase se consideran dos variaciones del modelo propuesto, con el objetivo de profundizar en los distintos efectos que tienen las variables consideradas.

**Modelo 1: Considera todos los ítems iniciales de cada constructo.**

**Gráfico 7.14: Modelo 1 gestión de Ventas y Marketing. Impacto en Resultados Organizacionales.**



La Tabla 7.40 muestra que los ítems en su mayoría cargan de forma adecuada con un R estandarizado superior a 0,6. Los ítems que no cumplen con esta condición son: EFV1, NC1, SL6, SL7, COM4 y EE3.

**Tabla 7.40:** Estadísticos para el Modelo 1

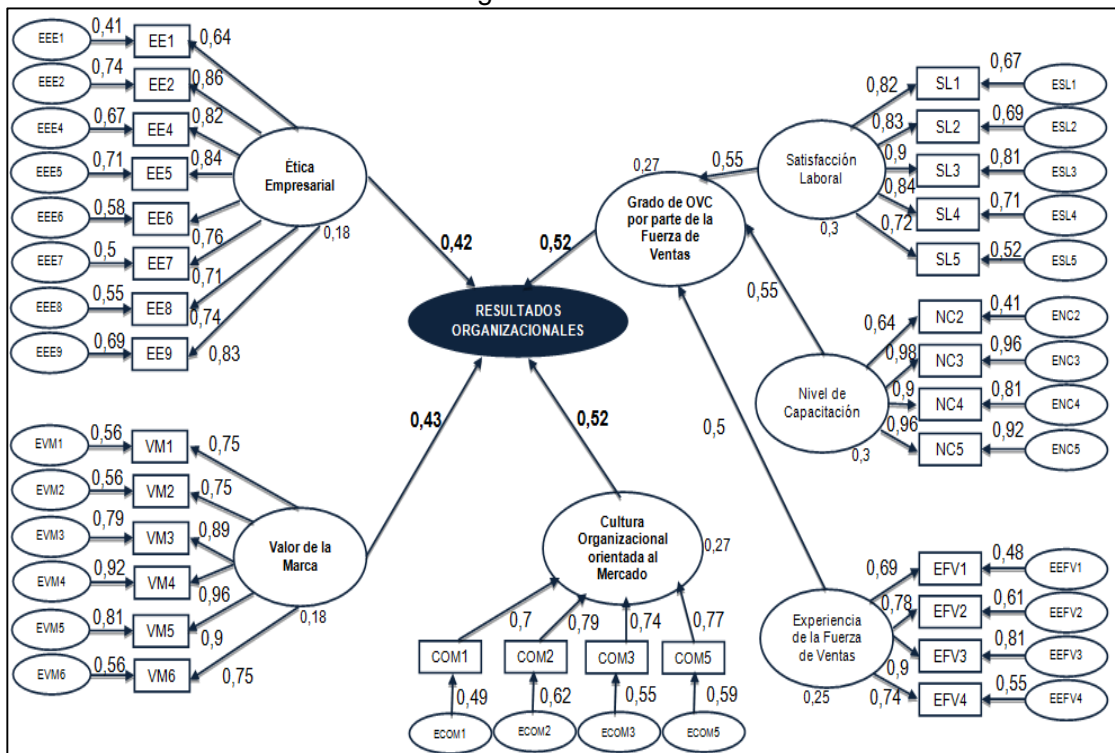
Variable latente	Variable observada	R estandarizado	R cuadrado
Grado de OVC por parte de la Fuerza de Ventas	Experiencia de la Fuerza de Ventas	0,42	0,18
	Nivel de Capacitación	0,55	0,3
	Satisfacción Laboral	0,59	0,35
Resultados Organizacionales	Cultura Organizacional orientada al Mercado	0,53	0,28
	Etica Empresarial	0,42	0,18
	Valor de la Marca	0,44	0,19
	Grado de OVC por parte de la Fuerza de Ventas	0,50	0,25
	EFV1	0,25	0,06
	EFV2	0,76	0,58
	EFV3	0,93	0,86
	EFV4	0,68	0,46
	NC1	0,36	0,13
	NC2	0,97	0,94
	NC3	0,97	0,94
	NC4	0,90	0,81
	NC5	0,93	0,86
	SL1	0,82	0,67
	SL2	0,81	0,66
	SL3	0,91	0,83
	SL4	0,82	0,67
	SL5	0,88	0,77
	SL6	0,54	0,29
	SL7	0,52	0,27
	COM1	0,72	0,52
	COM2	0,76	0,58
	COM3	0,76	0,58
	COM4	0,58	0,34
	COM5	0,68	0,46
	EE1	0,62	0,38
	EE2	0,84	0,71
EE3	0,53	0,28	
EE4	0,81	0,66	
EE5	0,81	0,66	
EE6	0,72	0,52	
EE7	0,66	0,44	
EE8	0,68	0,46	
EE9	0,75	0,56	
VM1	0,71	0,5	
VM2	0,76	0,58	
VM3	0,89	0,79	
VM4	0,95	0,9	
VM5	0,91	0,83	
VM6	0,88	0,77	
<b>Estimación de la Bondad de Ajuste</b>	<b>Medidas de Ajuste</b>	<b>Criterios</b>	<b>Resultados del AFC</b>
Índices de Ajuste Absoluto	$\chi^2$	> 0,05	4420,846
			Sig. 0.00
	NCP (objetivo minimizar el valor)	No hay umbral	3813,846
	RMSEA (grandes muestras)	0,05 a 0,08	0,139
Índices de Ajuste Incremental	NFI /TLI va de 0 (ningún ajuste) a 1 (ajuste perfecto) (recomendado 0,9)	Mayor o igual a 0,9	0,527 / 0,546
	IFI / CFI (Mayor valor implica mayor ajuste)	Mayor o igual a 0,9	0,580 / 0,578
Índice de Ajuste de Parsimonia	PNFI (valores elevados son mejores)	Entre 0 y 1	0,508

Por otra parte, se observa que el modelo tiene un ajuste aceptable (0,5). Además, el modelo completo es parsimonioso de forma tal que se considera suficiente el número de ítems para la explicación de las variables latentes.

Con respecto a las variables que impactan en los Resultados Organizacionales, la Cultura Organizacional Orientada al Mercado presenta el mayor R estandarizado (0,53) y le sigue el GOVC por parte de la Fuerza de Ventas con 0,5. El Valor de Marca y la Ética Empresarial presentan un índice cercano a 0,4.

**Modelo 2: Considera los ítems depurados en las fases I, II y III.**

**Gráfico 7.15: Modelo 2 gestión de Ventas y Marketing. Impacto en Resultados Organizacionales.**



**Tabla 7.41:** Estadísticos Modelo 2.

Variable latente	Variable observada	R estandarizado	R cuadrado
Grado de OVC por parte de la Fuerza de Ventas	Experiencia de la Fuerza de Ventas	0,50	0,25
	Nivel de Capacitación	0,55	0,3
	Satisfacción Laboral	0,55	0,3
Resultados Organizacionales	Cultura Organizacional orientada al Mercado	0,52	0,27
	Etica Empresarial	0,42	0,18
	Valor de la Marca	0,43	0,18
	Grado de OVC por parte de la Fuerza de Ventas	0,52	0,27
	EFV1	0,69	0,48
	EFV2	0,78	0,61
	EFV3	0,90	0,81
	EFV4	0,74	0,55
	NC2	0,64	0,41
	NC3	0,98	0,96
	NC4	0,90	0,81
	NC5	0,96	0,92
	SL1	0,82	0,67
	SL2	0,83	0,69
	SL3	0,90	0,81
	SL4	0,84	0,71
	SL5	0,72	0,52
	COM1	0,70	0,49
	COM2	0,79	0,62
	COM3	0,74	0,55
	COM5	0,77	0,59
	EE1	0,64	0,41
	EE2	0,86	0,74
	EE4	0,82	0,67
	EE5	0,84	0,71
	EE6	0,76	0,58
	EE7	0,71	0,5
EE8	0,74	0,55	
EE9	0,83	0,69	
VM1	0,75	0,56	
VM2	0,75	0,56	
VM3	0,89	0,79	
VM4	0,96	0,92	
VM5	0,90	0,81	
VM6	0,75	0,56	
<b>Estimación de la Bondad de Ajuste</b>	<b>Medidas de Ajuste</b>	<b>Criterios</b>	<b>Resultados del AFC</b>
Índices de Ajuste Absoluto	$\chi^2$	> 0,05	2800,7
			Sig. 0,00
	NCP (objetivo minimizar el valor)	No hay umbral	2355,7
	RMSEA (grandes muestras)	0,05 a 0,08	0,127
Índices de Ajuste Incremental	NFI /TLI va de 0 (ningún ajuste) a 1 (ajuste perfecto) (recomendado 0,9)	Mayor o igual a 0,9	0,655 / 0,693
	IFI / CFI (Mayor valor implica mayor ajuste)	Mayor o igual a 0,9	0,693 / 0,692
Índice de Ajuste de Parsimonia	PNFI (valores elevados son mejores)	Entre 0 y 1	0,627



Tras eliminar los ítems que presentaron problemas en las fases anteriores, la Tabla 7.41 muestra que todos los ítems del Modelo 2 tiene un R estandarizado superior a 0,6. Además, la Tabla 7.41 muestra que el modelo tiene un buen ajuste (0,69) y éste es bastante parsimonioso (valor de 0,62). Por consiguiente, se considera suficiente el número de ítems para la explicación de las variables latentes.

De acuerdo a los datos del análisis, se mantienen los constructos Cultura Organizacional orientada al Mercado y Grado de Orientación al Valor del Cliente por parte de la Fuerza de Ventas como los de mayor impacto en los Resultados Organizacionales (ambos con un R estandarizado de 0,52). De igual modo, el Valor de la Marca y la Ética Empresarial presentan índices más bajos y cercanos a 0,4.

En conclusión, el Modelo 2 presenta un mejor ajuste que el Modelo 1 al eliminar los ítems que generaban problemas en las cargas de los constructos. No obstante, el impacto de éstos en los Resultados Organizacionales no presenta mayor variación entre los modelos.

## **CAPITULO VIII. Conclusiones**

### **8.1 CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN**

Este último capítulo expone las principales conclusiones derivadas de la revisión de la literatura y los resultados de la investigación cuantitativa realizada. Se incluyen implicancias teóricas y empresariales del estudio para determinar su impacto sobre el proceso de gestión de Ventas y Marketing Orientado al Valor del Cliente. Finalmente se exponen las limitantes del trabajo y un planteamiento sobre futuras líneas de investigación.

La estructura de las conclusiones posee tres secciones:

La primera corresponde a una síntesis de los objetivos y contribuciones sobre el problema de investigación inicial en relación a la revisión de la literatura.

La segunda sección contiene las conclusiones sobre los resultados obtenidos en los análisis factorial exploratorio y confirmatorio, donde se analiza y discute de manera individual lo obtenido en los análisis realizados a nivel de constructos, variables e hipótesis, para luego concluir en base al modelo planteado.

La tercera parte presenta las conclusiones e implicancias para el mundo empresarial, extrapolables principalmente a los servicios por su representatividad en la muestra. Se realiza una relación del estudio empírico realizado y la evidencia de la literatura para determinar las variables con mayor efecto en el desempeño de una organización.

### 8.1.1 Aportes y Contribuciones a Nivel Conceptual

Los estudios de Kumar y Sahu (2010) y de Panagopoulos et al. (2011) señalan que la literatura y publicaciones relacionadas a la gestión de Ventas han disminuido con el transcurso de los años. Ante este escenario, este estudio tiene como finalidad contribuir a la evidencia teórica y práctica mediante el diseño de un modelo orientado al Valor del Cliente que explique las variables que afectan la gestión de Ventas y Marketing, y el impacto de éstas en los resultados organizacionales.

El modelo planteado en esta investigación busca ser una herramienta de apoyo para el proceso de Ventas y Marketing, estableciendo una estructura que contenga las prácticas relacionadas a los principios que guían su administración y ejecución (Storbacka, Polsa y Sääksjärvi, 2011). La importancia de este objetivo radica en que los encargados del área requieren estar más preparados y anticiparse a los cambios del mercado, y de los clientes.

En la actualidad las empresas se ven inmersas en un mundo dinámico que requiere de mecanismos que favorezcan la toma de decisiones ante consumidores más exigentes e informados. Kotler (2011) señala que las actividades de marketing serán afectadas por fuerzas como la globalización, las diferencias culturales, el Internet, los medios de comunicación sociales, la proliferación de marcas, la concentración de retails, la recesión y las problemáticas ambientales.

Para dar respuesta a este escenario, Lyus, Rogers y Simms (2010) plantean la importancia de integrar las áreas de Marketing y Ventas, mostrando que a mayor integración se tiene una mejor reacción a las dinámicas del mercado mediante la formulación e implementación de una estrategia de respuesta efectiva. No obstante, la relevancia de la cooperación no solo se centra en los cambios del entorno, sino también la evidencia empírica indica que ésta tiene un impacto positivo en el rendimiento de la empresa (Guenzi y Troilo, 2006; Homburg y Jensen, 2007; Le Meunier-FitzHugh y Piercy, 2007; Johnston y Marshall, 2009).

Otra arista importante para la investigación es la Orientación al Valor del Cliente sustentada en el nuevo paradigma de la gestión de relaciones con clientes (CRM), que sitúa a éste en el centro del negocio, pasando de “actuar para el cliente” a “actuar con el cliente” (Valenzuela, 2007; Torres y Valenzuela, 2008). Esta filosofía no sólo sustenta el Marketing Moderno enfocado en el intercambio de valor y la retención de clientes fieles, sino también es parte de la denominada gestión de Venta Moderna que consiste en agregar valor al negocio del cliente, antes de solo vender para la empresa (Johnston y Marshall, 2009) y retener a los clientes con alto potencial y a los clientes rentables, estableciendo una relación de largo plazo con los clientes a partir de un mayor involucramiento y compromiso de los vendedores (Jobber y Lancaster, 2009)

En conocimiento del escenario actual del Marketing y Ventas a partir de los aportes de diversos autores, esta investigación responde a la interrogante de ¿Qué variables son importantes en la gestión de Ventas y Marketing para mejorar los resultados organizacionales? Las principales contribuciones de este estudio son, en primer lugar, establecer dos perspectivas que afectan el modelo de gestión de Ventas y Marketing. La primera alude a la Fuerza de Ventas donde se establecen variables que afectan el comportamiento, compromiso y desempeño de los empleados: Satisfacción Laboral (determinado por el Involucramiento en el Trabajo; la Ambigüedad (Conflicto de Rol) y la Política de Incentivos); Nivel de Capacitación y Experiencia de la Fuerza de Ventas. Estas variables latentes constituyen el constructo denominado “Grado de Orientación al Valor del Cliente por parte de la Fuerza de Ventas”.

Por otra parte, se considera la perspectiva propia de las actividades y estrategias de la empresa, es decir, cuáles son las acciones que está desarrollando para obtener creación de valor superior y mejora en el desempeño. Esta perspectiva incorpora las variables “Cultura Organizacional orientada al Mercado” (compuesta por las variables Orientación a la Competencia; Coordinación Interfuncional y Orientación al Valor del Cliente); “Valor de la Marca” y “Ética Empresarial”.

Una vez definidas las variables del modelo, esta investigación contribuye con evidencia empírica el impacto positivo del Grado de Orientación al Valor del Cliente por parte de la Fuerza de Ventas (Alet I Vilagínés, 1994); de la Cultura Organizacional orientada al Mercado (Kumar, Jones, Rajkumar Venkatesan y Leone, 2005); del Valor de la Marca (Olavarrieta 2002); y de la Ética Empresarial (Valenzuela, Mulki y Jaramillo, 2010)

Cabe mencionar que la incorporación de la Ética Empresarial en el modelo permite asociar de forma directa los nuevos cambios en el Marketing, donde Kotler; Kartajaya; Setiawan (2010) establecen el concepto de Marketing 3.0 que cambia el foco en el cliente hacia el foco en el humano donde la rentabilidad de las empresas se equilibra con la responsabilidad corporativa.

### **8.1.2 Conclusiones del Estudio Empírico**

El objetivo de esta sección es a partir de la validación de los resultados verificar el efecto sobre la gestión de Marketing y Ventas que tienen las componentes del modelo presentado. Para ello este apartado se divide en dos partes: en la primera se exponen los resultados de los análisis exploratorio y confirmatorio a nivel individual de las variables.

En la segunda parte se utiliza esta validación individual para concluir las relaciones establecidas del modelo genérico, los sub-modelos, y la validación de las hipótesis correspondientes de la investigación.

Las conclusiones derivadas del estudio son análisis y resultados sobre el capítulo VII de esta la Investigación, y se relacionan a la evidencia expuesta en el capítulo IV.

## **PRIMERA PARTE: ANÁLISIS POR VARIABLES.**

### **Involucramiento en el Trabajo (IT)**

Esta variable latente se refiere a la identificación psicológica de los empleados con las labores que desempeñan en la empresa. Un alto Involucramiento en el Trabajo favorece el cumplimiento de los objetivos laborales y disminuye el nivel de ausentismo de los empleados (Brown, 1998; Wegge et al, 2007).

La evaluación del constructos en la encuesta muestra una media igual a 5.0, lo que indica una respuesta positiva sobre la importancia del IT en el desempeño de los empleados. El ítem que destaca es el conocimiento de los empleados sobre la influencia directa de su trabajo en los resultados de la compañía, en cambio, el ítem con menor aceptación, es aquel que se refiere a no dejar el empleo con tareas pendientes. Esta situación demuestra que frente a nuevas oportunidades los empleados están dispuestos a abandonar sus tareas y responsabilidades pendientes.

El análisis factorial Exploratorio entrega buenos índices en la conformación del constructo: correlaciones positivas y superiores a 0.4, alfa de Cronbach y cargas factoriales cercanas a 0.8. De acuerdo a esto, se valida la composición del constructo para su inclusión en el modelo.

En el estudio se busca responder la hipótesis H1.1.a: “El Involucramiento en el Trabajo (IT), influye significativamente en el nivel de Satisfacción Laboral (SL) de la fuerza de ventas”. En el sub modelo 1 del análisis Factorial Confirmatorio de Segundo Orden se muestra que el IT explica el nivel de SL con un índice R estandarizado de 0.93, por lo que se acepta la hipótesis H1.1.a. Este resultado corrobora lo señalado por Behruz, Ghader y Hasan (2011) acerca de la relación significativa entre IT y SL. Por consiguiente, se afirma la importancia de la disposición de los empleados hacia su trabajo y del lugar donde éstos se desempeñan (Rabinowitz y Hall, 1977), como factores determinantes a considerar para una buena gestión de Ventas y Marketing.

### **Ambigüedad (Conflicto) de Rol (ACR)**

ACR incluye el efecto de la definición de las funciones, actividades, evaluaciones, exigencias y expectativas de los empleados, por parte de la empresa y de sus pares (Newstrom, 1991; Naylor, Pritchard e Ilgen, 1980). Un mayor conocimiento de los empleados de sus responsabilidades, objetivos, metas y tareas permiten un mejor rendimiento de éstos en la empresa, situación favorable para el desempeño de toda la organización.

Los resultados de la encuesta muestran una media igual a 5.0 en las respuestas de los ítems, sin embargo, ésta es afectada por el ítem AC1: “Los empleados reciben demandas incompatibles de dos o más cargos superiores”, que tiene un carácter negativo en su composición. Por otra parte, se destaca el conocimiento de los empleados acerca de las tareas que deben realizar en su cargo.

A partir del análisis Factorial Exploratorio se elimina AC1 por su baja y negativa correlación con el resto de los ítems, asimismo con su carga factorial (-0.37). Esto se confirma mediante el análisis Factorial Confirmatorio de Primer Orden.

En el modelo planteado en la investigación se busca corroborar la hipótesis H1.1.b: “La Ambigüedad (Conflicto) de Rol (ACR), influye significativamente en el nivel de Satisfacción Laboral (SL) de la fuerza de ventas”. Tras la eliminación de AC1, se analiza el sub modelo 2 mediante el análisis Factorial Confirmatorio de Segundo Orden donde se observa un R estandarizado de 0.94 en el efecto de la ACR sobre la SL. De acuerdo a esto se acepta la hipótesis H1.1.b y se corroboran los estudios), Singh (1998), Ussahawanitchakit (2008) y Durson, Kilic (2011) entre otros, sobre la relación entre estas variables. La importancia de los resultados radica en que los encargados de la gestión de Ventas y Marketing deben establecer claramente las funciones y roles de los empleados del área para que tengan una actitud positiva en su trabajo y favorezca su orientación al valor del cliente (Brown y Peterson, 1994).

### **Política de Incentivos (PI)**

Este mecanismo de compensación cumple un rol fundamental en las organizaciones porque permite establecer la relación de empleado-empresa (Milkovich y Newman, 1996). Así mismo, un incentivo en cualquiera de sus formas se convierte en un factor de éxito cuando afecta la percepción sobre la situación laboral y motiva a los empleados a nuevos niveles de productividad. (Carlson, Upton y Reaman (2006) En esta investigación se busca identificar el tipo de incentivos que poseen las empresas estudiadas, y si éstos son de manera monetaria o no monetaria.

El análisis cuantitativo de la encuesta muestra una media de 4.7 para los ítems estudiados, las respuestas confirman la presencia de incentivos monetarios asociados al buen desempeño, pero las mismas empresas carecen de otro tipo de beneficios como no monetarios para premiar un buen rendimiento.

El análisis factorial Exploratorio muestra que a priori se debe eliminar un ítem que posee correlaciones bajo 0.3 y una carga factorial inferior a 0.5. Para verificar la eliminación del ítem PI3, se realiza un análisis factorial confirmatorio. El ítem en cuestión presenta solo una correlación débil, pero superior a 0.3 y un R estandarizado de 0.8. Para los otros ítems los estadísticos muestran correlaciones superiores a 0.5 y R estandarizados sobre 0.7. Con estos antecedentes no se puede eliminar PI3 y permanecen todos los ítems para validar el constructo.

Esta investigación asocia la Política de Incentivos con Satisfacción a través de la hipótesis: H1.1.c: "La Política de Incentivos de una empresa (PI), influye significativamente en el nivel de satisfacción laboral (SL) percibida por la fuerza de ventas". Esta hipótesis se contrasta con un AFC que muestra una buena adaptación de PI para explicar el comportamiento de SL, con un R estandarizado de 0.73, lo que permite validar la conjetura anterior.

La evidencia relaciona frecuentemente la Política de Incentivos con aumentos en el desempeño (Chang y Chen, 2002; King-Kauanui y Ashley-Cotleur; 2006), sin embargo, la confirmación de la hipótesis anterior permite inferir una nueva relación entre PI sobre Satisfacción Laboral, que impactan en el desempeño. Por lo tanto, los encargados de gestionar Marketing y Ventas deben establecer una adecuada PI, considerando que



éstas deben ser monetarias y no monetarias para afectar la motivación intrínseca de los empleados (Gneezy y Rustichini; 2000).

### **SATISFACCIÓN LABORAL (SL)**

La variable SL indica el estado emocional de los empleados a las características propias del trabajo y al ambiente donde se desempeñan. La Satisfacción Laboral permite un mayor compromiso de los empleados con la empresa y favorece el rendimiento de los empleados para conseguir la fidelización de los clientes (Levinson y Moser, 1997; Spinelli y Canavos, 2000).

A partir de los análisis de la encuesta se observa una media positiva de 5.5 en las respuestas. En los resultados destacan los ítems “Los empleados motivados permiten mejores resultados organizacionales” y “Los empleados satisfechos tienen un mejor desempeño en sus puestos de trabajo” con una media superior a 6.0, señalando la importancia que le otorgan los encuestados a la motivación y satisfacción laboral para el logro de los resultados.

El análisis factorial Exploratorio recomienda eliminar los ítems mejor evaluados por cargar en un factor distinto a los otros componentes y sus bajas correlaciones. A través del análisis factorial Confirmatorio se obtiene correlaciones superiores a 0.6 excepto en los ítems con problemas que mantienen bajas correlaciones y un R estandarizado inferior a 0.3, por lo que se confirma su eliminación del constructo. Con esta eliminación el constructo si posee fiabilidad y validez para mantenerse en el modelo.

La SL es una variable endógena latente y para la medición de su comportamiento, se utilizan tres componentes: Involucramiento en el Trabajo (IT) Ambigüedad (Conflicto) de Rol (ACR) y Política de Incentivos (PI). Estos componentes ya han sido validados de manera individual, pero resta verificar la relación de manera conjunta.

A través de una regresión simple se busca comprobar el grado de linealidad entre estos constructos. Las correlaciones son desde 0.5 y el R cuadrado es igual a 0.6. Con estos datos se puede afirmar que existe una relación entre ellos.

Para la validación de causalidad que entrega la regresión, se utiliza un AFC. Los estadísticos registran correlaciones positivas sobre 0.3 excepto en los ítems ACR1 y PI3, que son eliminados para mejorar las correlaciones. Los ajustes son superiores a 0.8 y el nivel de parsimonia es igual a 0.7. Se concluye que los constructos IT, ACR y PI son adecuados para explicar la varianza de la SL y existe causalidad entre ellos.

Los resultados permiten validar las hipótesis H1.1.a cuya evidencia de Behruz, Ghader y Hasan (2011) relaciona IT con SL; la hipótesis H1.1.b que corroborar los estudios de Singh (1998), Ussahawanitchakit (2008) y Durson, Kilic (2011). Finalmente se valida la hipótesis H1.1.c, donde se busca una relación de PI con SL y estos análisis demuestran ser favorables al respecto. A nivel de respuestas existe una alta valoración sobre el efecto directo que tienen estos tres constructos en el desempeño

Satisfacción Laboral tiene una hipótesis asociada que se busca explicar a través de un AFC. H1.1: "La Satisfacción Laboral (SL) influye significativamente en el Grado de Orientación al Valor del Cliente (GOVC) por parte de la Fuerza de Ventas". Los resultados del análisis Confirmatorio de segundo orden muestran un R estandarizado igual a 0.74 lo que es consistente con la evidencia de Spinelli y Canavos (2000) sobre la relación que hay entre de SL y GOVC.

La SL se compone de elementos que son propias de la fuerza de ventas y estos análisis demuestran la estrecha relación que existe entre ellos. Para la gestión de Marketing y Ventas se deben considerar las políticas y normas internas que ayuden a disminuir el grado de ACR y a potenciar el IT, utilizando mecanismo como PI. A través de estas medidas es posible conseguir una actitud Orientada al Valor del Cliente que repercute en el desempeño de la fuerza de ventas y por lo tanto en los RO.

### **Nivel de Capacitación (NC)**

La Capacitación se refiere a la entrega de recursos claves como herramientas y formación para facilitar el desempeño de los empleados (Babin y Boles, 1996). Un buen NC permite elevar los índices de productividad y rendimiento gracias a la motivación de los trabajadores. (Longenecker, 2010; Martin, 2010). En esta investigación se analiza el Nivel de Capacitación como la preocupación que tiene la empresa para entregar estos conocimientos a la fuerza de ventas y la utilidad de este proceso.

El análisis de las encuestas entrega una media de 5.0, donde los ítems mejor evaluados son la influencia positiva que tiene un buen NC sobre los resultados organizacionales y que las capacitaciones entregadas por sus empresas entregan herramientas útiles para desarrollar sus labores, sin embargo, las capacitaciones no se realizan antes que un empleado ocupe un puesto sino mientras se desempeña en el mismo.

Los estadísticos del análisis factorial Exploratorio entregan resultados aceptables sobre las correlaciones, todas superiores a 0.4 y el KMO igual a 0.8. La fiabilidad se encuentra en los límites aceptables con un Alfa de Cronbach igual a 0.6, pero análisis de dos mitades de 0.5. Aun con estos resultados no se descarta el uso del constructo como parte del modelo porque los estadísticos se encuentran sobre el nivel de aceptación.

La hipótesis que se busca responder con este constructo es: H1.2: “El Nivel de Capacitación (NC) influye significativamente en el Grado de Orientación al Valor del Cliente (GOVC) por parte de la Fuerza de Ventas”. A través de un AFC se puede comprobar esta hipótesis porque el R estandarizado entrega un valor de 0.78, lo que confirma que el NC permite explicar el comportamiento de GOVC por parte de la fuerza de ventas.

### **Experiencia de la Fuerza de Ventas (EFV)**

La trayectoria o el tiempo que un empleado posea en el mismo cargo o desempeñando tareas similares en la gestión de ventas es la esencia de este constructo. Para Venakatachalam y Reddy (1996) y Skirbekk (2003) el impacto que tiene la Experiencia en Ventas es directo sobre el potencial de productividad. A partir de esta evidencia, la presente investigación analiza el impacto que tiene sobre la relación con los clientes, el conocimiento de sus necesidades y el impacto sobre los resultados.

El análisis cuantitativo de las encuestas entrega una valoración media de 5.2 sobre el efecto de la EFV, las respuestas indican que la experiencia juega un rol importante en el conocimiento del mercado y en la relación con los clientes.

Los estadísticos del análisis factorial indican correlaciones superiores a 0.4 y cargas factoriales desde 0.7 apoyando la validez de contenido. La fiabilidad presenta índices buenos de 0.7 en ambos análisis y el factorial es adecuado por su significancia y KMO igual a 0.8.

Para esta investigación la Experiencia de Ventas tiene la siguiente hipótesis asociada. H1.3: "La Experiencia de la Fuerza de Ventas (EFV) influye significativamente en el Grado de Orientación al Valor del Cliente (GOVC) por parte de la Fuerza de Ventas". Para contrastarla, se utiliza el AFC que entrega un bajo R estandarizado de 0.41. Este resultado si bien no es para validar el constructo, tampoco permite rechazar la hipótesis y la recomendación es profundizar al respecto.

Una explicación sobre estos resultados es que la evidencia existente y la revisas de la literatura no es suficiente para elaborar una escala de este constructo con ítems validados, porque la literatura no presenta una revisión directa sobre la relación entre la EFV y GOVC.

## **GRADO DE ORIENTACION AL VALOR DEL CIENTE POR PARTE DE LA FUERZA DE VENTAS (GOVC)**

El GOVC permite en la fuerza de ventas generar disposición a entregar un buen servicio, que logre mejores resultados organizacionales, tal como señala Alet i Vilagínés (1994) establecer relaciones con los clientes permite obtener ingresos de ventas que impacten en los resultados.

Para esta investigación se ha medido esta variable latente a través de otras variables: Satisfacción Laboral, Nivel de Capacitación y Experiencia de la Fuerza de Ventas, estos constructos ya han sido validados de manera individual y resta comprobar la causalidad que existen entre ellos.

Para la validación de causalidad entre estos componentes se realiza un AFC que registra correlaciones mayormente superiores a 0.3, sin embargo, los ítems de EFV presentan bajos valores, lo que indica que este constructo debe ser revisado en su composición conceptual nuevamente.

Los estadísticos señalan que la varianza explicada y los ajustes del modelo son buenos, al estar sobre 0.8 al igual que el nivel de parsimonia. Con estos resultados se valida la relación entre Satisfacción Laboral, Nivel de Capacitación y Experiencia con el GOVC.

El GOVC se relaciona con los resultados de la organización, como plantea: H1: “El Grado de Orientación al Valor del Cliente (GOVC) por parte de la Fuerza de Ventas influye significativamente en los Resultados Organizacionales. (RO)”.

A través de un AFC se observa que los ítems cargan sobre 0.6, la relación presenta un muy buen ajuste absoluto e incremental y se evidencia un alto nivel de parsimonia, todos índices sobre 0.9. La significancia individual obtiene un R estandarizado de 0,63 que corrobora la existencia de una influencia significativa de GOVC en RO.

### **Orientación a la Competencia (OC)**

La OC busca identificar el grado de comprensión que tienen las organizaciones respecto a las capacidades y estrategias de sus competidores, para verificar el impacto que tiene esta información en las políticas de la empresa. Un buen conocimiento sobre la situación de la competencia permite a la compañía adaptarse al entorno competitivo, sus ventajas y recursos utilizados para lograr una diferenciación sostenida. (Stanley, Slater, Narver, 1994).

Los resultados estadísticos arrojan una media de 4.7, lo que significa que los encuestados tienen una evaluación regular sobre la situación de su empresa respecto a la competencia. La mejor evaluación es la captación de información de los competidores, y la más baja es la utilización de esta información para responder a los cambios de su entorno competitivo.

El análisis factorial Exploratorio valida la inclusión de este constructo en el modelo, porque entrega correlaciones positivas sobre 0.4, índice de fiabilidad cercanos a 0.8 y cargas factoriales sobre 0.6 que garantizan la validez de los ítems que la componen.

En esta investigación se busca responder a la hipótesis H2.1: "A mayor nivel de Orientación a la Competencia (OC) que posea la compañía (OC), mayor será el nivel de Cultura Organizacional orientada al Mercado (COM)". A través del análisis confirmatorio de segundo orden, se obtiene un R estandarizado de 0.63, lo que permite validar esta hipótesis y contrastarla con la evidencia presentada por Kohli y Jaworski (1990), donde OC es parte de la COM. De esta forma ambos son componentes necesarios para una buena gestión de ventas y marketing que permita efectos en los resultados de la compañía.

### **Coordinación Interfuncional (CI)**

La CI en la organización permite utilizar la información de mercado para la creación de valor superior gracias a las funciones, estrategias y actividades relacionadas entre departamentos, este mecanismo permite llevar la orientación estratégica de forma sinérgica (Narver y Slater, 1990; Kohli y Jaworski, 1990). En esta investigación se

busca medir la fluidez de la comunicación de cada departamento y entre ellos, para comprobar la sinergia de actividades y funciones realizadas.

El análisis de encuestas arroja una media sobre 5.2 para la mayoría de los ítems demostrando buen nivel de comunicación inter e intra departamentos, sin embargo, esto parece no repercutir en acciones que involucren debatir las nuevas tendencias del mercado, al ser el ítem peor evaluado.

Los aplicación de un análisis factorial Exploratorio es adecuada según el KMO igual a 0.8. Los ítems del constructo tienen alta correlación, sobre a 0.5 y las evaluaciones respecto a fiabilidad son cercanas a 0.9. A partir de estos datos este constructo se mantiene como variable explicativa del modelo, porque se demuestra su validez y fiabilidad.

La Coordinación Interfuncional en esta investigación busca ser testeada bajo la siguiente hipótesis: H2.1.b: “A mayor nivel de Coordinación Interfuncional (CI) que posea la compañía, mayor será el nivel de Cultura Organizacional Orientada al mercado” (COM). De los resultados entregados por el análisis confirmatorio de segundo orden se obtiene un R estandarizado de 0.64, por lo que este ítem es adecuado para explicar la varianza de la Orientación al Mercado, validando la hipótesis planteada y los estudios de Kohli, Jaworski (1990) y Narver y Slater (1990).

La validación de la hipótesis apoya la evidencia empírica sobre la importancia a de las relaciones entre departamentos para el traspaso de conocimiento e inteligencia de mercado, además esta filosofía no es considerada una tarea del marketing sino, un área funcional como motor de las compañías. (Morales, 2001)

### **Orientación al Valor del Cliente (OVC)**

Esta variable se incluye en el modelo para identificar las acciones que realizan las organizaciones para atender las necesidades de su cliente, identificando el potencial de valor de ellos. A través de estas acciones las compañías alcanzan la creación de valor y la orientación de mercado efectiva. (Sullivan, 1990; Guenzi, De Luca y Troilo,

2011), por esta razón se incluye en esta investigación identificando las actividades y estrategias que la empresa posee en torno a sus clientes.

El análisis cuantitativo de la encuesta permite identificar una valoración positiva por este constructo porque sus medias tienen un valor promedio de 5.4. Los ítems que destacan son: la importancia de tener un sistema para clasificar a los clientes de acuerdo al valor que poseen y el registro sistemático de las acciones que ellos realizan.

El constructo mostró ser fiable y válido en términos de contenido sin manifestar problemas en sus ítems. Las cargas factoriales son superiores a 0.75, y el factorial es adecuado con un índice de 0.9 para el KMO.

La hipótesis asociada a esta variable es: H2.1.c A mayor nivel de Orientación al Valor del Cliente (OVC) que posea la compañía, mayor será el nivel de Cultura Organizacional Orientada al mercado (COM)". Los resultados del análisis factorial confirmatorio permiten comprobar esta hipótesis gracias a un R estandarizado igual 0.63. La investigación es consistente con la evidencia empírica presentada por Sullivan (1990); Guenzi, De Luca y Troilo. (2011), las acciones que la empresa realiza para detectar a sus clientes, no deben enfocarse en la captación, sino en la retención de aquellos con mayor potencial que permitan un valor superior en largo plazo.

### **CULTURA ORGANIZACIONAL ORIENTADA AL MERCADO (COM)**

Esta variable sugiere la generación de inteligencia de mercado gracias a la ejecución de mecanismos necesarios y efectivos que responden a las necesidades de los consumidores. La ejecución correcta de estas actividades permite crear un valor superior para los clientes. (Kohli y Jaworski, 1990). En esta investigación se busca identificar el grado en que las compañías interiorizan los cambios de su mercado, y cuáles son las formas para detectarlos.

Los resultados de la encuesta permiten afirmar que existe un alto grado de preocupación por responder a las necesidades del mercado y los clientes, sin



embargo, fallan los mecanismos para identificar estos cambios en la industria. La media de las respuestas es 4.8 principalmente por las diferencias de valoración de los ítems anteriores.

A través de los resultados Exploratorios se confirma la validez del constructo con todos sus ítems. Las cargas factoriales y los estadísticos de fiabilidad son sobre 0.6 y su aplicación es adecuada por la significancia entregada y un índice de KM0 igual a 0.8.

Este componente del modelo es variable endógena latente y por lo tanto, se propone una medición más refinada mediante sus componentes: Orientación a la Competencia (OC), Coordinación Interfuncional (CI) y Orientación al Valor del Cliente (OVC).

Una vez validados los tres componentes, se procede a una regresión inicial para identificar el grado de causalidad que existe con COM. Los resultados indican que a priori el comportamiento de COM puede ser explicado por los tres constructos que la componen. Las correlaciones son superiores a 0.4 y el R cuadrado igual a 0.7 indica que es un buen modelo explicativo.

Para la validación de esto datos se procede a un AFC que busca comprobar este efecto de causalidad. Las correlaciones registradas son en su mayoría sobre 0,3 pero el ítem que destaca por sus bajos índices es OC2, se indica su eliminación para mejorar los resultados. Aun así, los índices de varianza explicada y ajustes del modelo son aceptables al estar sobre 0.6. El nivel de parsimonia es superior a 0,7 y con estos resultados se valida la relación entre COM y sus componentes.

De esta manera se concluye que una buena Cultura de Orientación al Mercado necesita de OC, CI y OVC Para tener éxito en las organizaciones. Los encuestados mostraron una positiva valoración a la importancia de responder al mercado, competidores y clientes; sin embargo, los resultados demuestran que faltan mecanismos para anticiparse a los cambios y para utilizar la información existente sobre estas alteraciones de la industria.

Estos datos son coherentes con la evidencia presentada por Kohli, Jaworski (1990) para las tres componentes y su relación con Cultura Orientada al Mercado; Narver y

Slater, (1990) sobre la hipótesis H3.1.b y Deshpandé, Farley (1996), McEachern y Warnaby (2005).sobre la H3.1.c.

Con la validación del constructo a nivel individual y con sus componentes, lo siguiente es responder a la hipótesis. H2: “La Cultura Organizacional orientada al Mercado (COM) que posea la compañía influye significativamente en los Resultados Organizacionales (RO)”.Para ello se realiza un AFC que arroja un R estandarizado de 0.62, que permite validar la hipótesis, COM influye en los RO.

Esta evidencia se suma a los estudios de Narver y Slater (1995) que indican que través de la preferencia de los clientes se puede alcanzar la creación de valor superior cuando la organización tiene una COM. El aumento de resultados puede reflejar la consecución de niveles deseados de crecimiento y nuevos índices de participación lo que se consigue gracias a la implementación de esta Cultura (Homburg y Pflesser, 2000),

### **VALOR DE LA MARCA (VM)**

El constructo Valor de la Marca tiene como objetivo determinar la influencia de la marca en el proceso de compra. Ésta se comporta como una señal de calidad superior del producto o servicio y junto con los elementos de marca (nombre, logo, eslogan) facilita el proceso de venta. Además, el Valor de la Marca favorece la compra repetida de los clientes y permite a la empresa aumentar los niveles de precios (Escobar, 2000; Olavarrieta, 2002; Fuentes, Luque, Montoro y Cañadas, 2004).

Los resultados estadísticos de la encuesta indican una media de 5,6 en las respuestas de los encuestados a los ítems que componen este constructo, lo que muestra una percepción positiva de los jefes, gerentes y altos directivos a la importancia de la marca en el proceso de gestión de Ventas y Marketing.

El análisis Factorial Exploratorio arroja buenos indicadores de validez y fiabilidad del análisis (KMO y Alfa Cronbach cercanos a 0.9). Además, la correlación entre los ítems es superior a 0.6 y éstos cargan en un solo factor, con cargas factoriales superiores a

0.8. De acuerdo a esto, se determina que el constructo Valor de la Marca está bien constituido por los ítems que lo componen. El análisis Factorial Confirmatorio ratifica lo anterior, con ítems que poseen un R estandarizado sobre 0.7.

En el modelo del estudio se busca dar respuesta a la hipótesis H3: “El Valor de la Marca (VM) que posee la empresa, impacta significativamente en los resultados organizacionales (RO)”. A partir del análisis Factorial Confirmatorio se determina que el VM explica los RO un R estandarizado de 0.66. Este resultado permite aceptar la hipótesis H3 acerca del impacto significativo del VM sobre los RO y comprueba lo señalado en el Modelo de Brand Equity por Olavarrieta (2002). Con esto toma relevancia lo señalado por Karadeniz (2010) acerca de que es fundamental que las empresas protejan el Valor de la Marca para favorecer el desempeño de las ventas.

### **ÉTICA EMPRESARIAL (EE)**

La Ética Empresarial se relaciona con el conjunto de valores compartidos que generan una identidad con relación a las prácticas que los empleados realizan. Los directores de ventas y los vendedores están expuestos a resolver dilemas éticos, lo que requiere que se establezcan criterios éticos que sean razonables en el largo plazo (Stanton, Buskirk y Spiro, 1997).

El análisis de la encuesta muestra una media positiva de 5,2 de los ítems que componen el constructo. La evaluación más alta se obtuvo en el ítem “La ética de mi empresa genera mejores resultados organizacionales”, lo que confirma a priori la relación buscada entre ambas variables. Por otra parte, la evaluación más baja es la afirmación acerca que los empleados realizan acciones en búsqueda del beneficio común y no el beneficio personal.

El análisis factorial Exploratorio determina que se debe eliminar el ítem I58 “Los empleados toman decisiones a partir de un conjunto de valores compartidos” debido a su correlación inferior a 0.3 y presentar la carga factorial más baja de los ítems 0.59. Esto no se reafirma en el análisis confirmatorio dado que el ítem tiene un R

estandarizado de 0.85, sin embargo, en el modelo 1 del Confirmatorio de Tercer Orden este ítem vuelve a presentar problemas y determina eliminarlo para el modelo 2 de este análisis.

La hipótesis que se busca responder en el modelo es H4: "El nivel de Ética Empresarial (EE) que posea una determinada organización influye significativamente en los resultados organizacionales (RO)". El análisis factorial confirmatorio permite aceptar esta hipótesis debido a que la EE explica los RO con un R estandarizado igual a 0.63. Este resultado corrobora lo expuesto por Valenzuela, Mulki y Jaramillo (2010) quienes señalan que el nivel ético de la empresa tendrá un impacto en la lealtad de los clientes, medida cualitativa de los RO. Por lo tanto, la gestión de Venta y Marketing debe establecer la ética en los empleados del área, considerando lo indicado por Chonko y Hunt (2000) de no sólo establecer un código de ética en la empresa, sino que se debe integrar un conjunto de actividades y valores que permitan a los vendedores relacionarse de buena forma con sus clientes.

Para concluir los análisis individuales de las variables, es importante señalar que los análisis factoriales realizados entregan estadísticos buenos y aceptables sobre el impacto que los constructos tienen en RO. El Valor de la Marca es quien impacta más fuerte con un R estandarizado de 0,66, seguido por GOVC por parte de la fuerza y EE ambas con 0,63 y finalmente COM con un índice de 0,62 de carga sobre RO.

## SEGUNDA PARTE: ANÁLISIS DEL MODELO PROPUESTO

En el Capítulo VII de la investigación se realiza un análisis Confirmatorio de tercer orden para determinar el impacto de todas las variables en el modelo. En primer lugar, se consideraron los constructos con todos sus ítems (Modelo 1) y luego se depuran los constructos eliminando ítems que presentaron problemas (Modelo 2), identificados mediante los análisis factoriales Exploratorio y Confirmatorio.

El Modelo 1 tiene índices de ajustes con promedio de 0.5, un buen nivel de significancia de 0.000 y un nivel de parsimonia aceptable de 0,508. El R estandarizado en la mayoría de los ítems es sobre 0.6, salvo por casos particulares que en su mayoría presentaron problemas en los análisis exploratorios y confirmatorios anteriores, EFV1, NC1, SL6, SL7, COM4 y EE3.

A pesar de esta situación, los resultados demuestran que el modelo es consistente con los objetivos de la investigación porque se distinguen efectos de los constructos sobre RO: según el estadístico R estandarizado hay un impacto sobre 0.5 para COM y GOVC, y superior a 0.4 de VM y EE.

El Modelo 2 que surge de la depuración de ítem con problemas, muestra una mejora del ajuste subiendo a 0.65 en ambas mediciones, el nivel de parsimonia es 0.627 aumentando también respecto del modelo anterior. Los R estandarizados están sobre 0.6, indicando que los constructos están bien constituidos. Este modelo permite inferir una mejor explicación sobre el comportamiento de los RO a través de los constructos.

Las cargas de los constructos son el único estadístico que no presenta mayores variaciones, el impacto de los constructos sobre los RO sigue siendo más fuerte para COM y GOVC, ambas con un R estandarizado de 0.52, seguidas por el Valor de la Marca (0.43) y la Ética Empresarial (0.42).

El análisis del modelo completo permite observar la influencia positiva (R estandarizados superiores a 0,4) de los constructos sobre los RO, destacando en ambos casos COM y GOVC por parte de la fuerza de ventas.

No obstante, estos valores están por debajo del límite 0.6 que permite validar completamente las hipótesis planteadas, pero los índices arrojados por los modelos en el AFC de tercer orden se consideran aceptables para la investigación, debido al carácter exploratorio que ésta posee y la validación primaria de la escala utilizada.

En este contexto es importante señalar que la gran cantidad de variables testeadas en el modelo pueden generar un efecto distributivo de las cargas, disminuyendo el impacto individual de cada constructo. La aplicación de escalas y las relaciones aquí estudiadas tienen evidencia empírica como sustento, pero el modelo en su conjunto es una novedad respecto a las asociaciones e impactos identificados sobre la gestión de Marketing y Ventas.

### **8.1.3 Conclusiones Empresariales**

En la actualidad, el entorno competitivo es cada vez más exigente y dinámico. El desarrollo tecnológico ha hecho que el ciclo de vida de los productos se acorte, intensificando la competencia donde las empresas buscan diferenciarse y obtener ventajas competitivas que sean sostenibles en el tiempo. El cliente se ha vuelto más exigente, el avance tecnológico le ha permitido disponer de una mayor cantidad de medios a partir de los cuales obtener información (internet, blogs, redes sociales, entre otros). En consecuencia, la búsqueda, captación y retención de clientes se ha convertido en un proceso fundamental en el desarrollo de estrategias de las empresas.

Atraer y retener clientes, no es una tarea sencilla. La información se ha convertido en un activo organizacional estratégico que obliga a disponer de sistemas de

almacenamiento y gestión de la información para conocer más a los clientes. En este ámbito adquiere importancia el CRM (Customer Relationship Management), que permite recopilar datos respecto a preferencias, gustos y comportamiento de compra (Llamas, Lévy, Sulé, 2005); sin embargo, esto no es suficiente. No basta con conocer a los clientes, si no se actúa a partir de la información recopilada, almacenada y gestionada.

La fuerza de ventas juega un papel importante en el traspaso de información entre los departamentos de la empresa, porque ésta tiene el mayor contacto e interacción con los clientes. Por esto, la Experiencia de los vendedores es importante para esta relación, debido a las habilidades y conocimientos que ésta genera. De acuerdo a Skirbekk (2003) la Experiencia Laboral tiene un impacto directo sobre el potencial de productividad, pero esta experiencia no sólo se compone del número de años trabajando y los distintos rubros donde se haya desempeñado; sino también es el resultado del conocimiento técnico y nuevas herramientas adquiridas para realizar un buen trabajo.

En este punto la capacitación es quien aporta y renueva el conocimiento. Para Babin y Boles (1996) el suministro de recursos claves como equipos y formación es fundamental para facilitar el buen desempeño de los empleados, aludiendo a la preocupación que deben tener los encargados de Ventas y Marketing para procurar entregar las herramientas necesarias que permitan fomentar el Grado de Orientación al Valor al Cliente, con el fin de satisfacer las necesidades de éstos.

Las herramientas son una parte que la empresa puede entregar de forma explícita a sus trabajadores, pero ellos también requieren motivación, y conocimiento de su rol para alinearse a los objetivos de la empresa. Por consiguiente, se deben considerar dos elementos relevantes: la Ambigüedad (Conflicto) de Rol y las Políticas de Incentivos.

La primera es la ausencia de conocimiento sobre el campo de acción que posee el individuo y debe, por ende, contrarrestarse por el efecto negativo que provoca sobre el desempeño. En cambio, la Política de Incentivos debe fortalecerse a nivel de empresa

para favorecer la percepción de Satisfacción Laboral y afectar la motivación intrínseca de los empleados, mediante formas monetarias y no monetarias para demostrar recompensas por un buen desempeño acorde a las necesidades de la empresa.

Los elementos anteriores se relacionan a la Satisfacción Laboral y ésta a la vez con calidad del servicio (De la Torre et al, 2007); fundamental para la preferencia, recomendación y lealtad por parte de los clientes. En esto radica la importancia de una buena gestión de la fuerza de ventas, debido a que su desempeño impacta de manera directa sobre los efectos de las ventas y los resultados organizacionales.

El rol y las necesidades de la fuerza de ventas no solo son importantes para realizar transacciones; sino también para la imagen de la empresa, debido a que los vendedores son uno de los rostros visibles de la compañía. Las personas se forman una impresión de la empresa no solo por sus productos y su infraestructura, la atención del personal es un elemento importante en la percepción que se crean los clientes de ésta. Una mala atención puede ser clave para que un cliente no tenga interés de recompra, y opte por la competencia (Peel, 1999).

Por la argumentación anterior, la fuerza de ventas no solo tiene impactos cuantitativos en los resultados organizacionales a través del nivel de ventas e ingresos, sino que también genera impactos cualitativos a partir de la lealtad que se pueda conseguir con una buena atención por parte del personal.

Los elementos antes mencionados son parte del equipo de fuerza de ventas que tiene la responsabilidad de relacionarse con el cliente. Sin embargo, en este encuentro se ejecutan acciones y procedimientos acorde a las políticas, a los objetivos y a las estrategias de la compañía.

En este punto la perspectiva de la empresa, posee elementos señalizadores que afectan la percepción del cliente: la Marca y la Ética Empresarial. Éstos son el resultado de la gestión propia de la compañía.



Para Keller (2008) el Valor de la Marca basado en el cliente es el efecto diferencial que el conocimiento de ésta genera en la respuesta del cliente hacia el marketing; entonces la marca es un elemento señalizador que puede generar una buena o mala percepción del cliente sobre la empresa. Lo interesante es que no solo afecta a la percepción de la empresa, sino que también a los productos que esta oferta. Por lo tanto, la marca es un activo que se debe valorar, cuidar y desarrollar para mantener el efecto diferenciador percibido por el cliente, incluso afectando su disposición a pagar (Olavarrieta, 2002).

La Ética Empresarial es otro elemento de la organización que genera percepciones favorables o negativas en los clientes. Las acciones que realiza la compañía también tienen efecto negativo en los competidores, proveedores y directamente sobre los clientes. El Caso La Polar en Chile es el ejemplo más reciente donde se quiebra la confianza, baja el nivel de ventas y se genera un efecto halo sobre otras instituciones comerciales del rubro (Chilescoopio, 2011).

Las variables de Ética Empresarial y Valor de la Marca son identificadoras de la esencia de cada compañía, por lo tanto, la preocupación de los directivos debe ser por aclarar los objetivos de cada una y alinearlos con las políticas de la empresa, con el fin de guiar las actividades diarias de los trabajadores. Por lo tanto, estos elementos se deben desarrollar eficiente y coordinadamente, porque son una señal del comportamiento hacia el cliente.

El proceso de ventas comprende estrategias organizacionales para enfocar las actividades claves, pero también depende de aspectos del personal de la compañía. El enfoque de este modelo busca la relación entre ambas perspectivas para alcanzar una efectiva orientación al valor cliente que permita mejorar los resultados organizacionales. El modelo diseñado considera los aspectos de la empresa como un eje fundamental para alcanzar una Cultura Organizacional orientada al Valor del Cliente, pero también aspectos propios de la fuerza de ventas que inciden en los logros de la compañía.

Una consideración importante es que las características de cada empresa provocan diferentes ponderadores sobre las variables que inciden en los resultados. Para conocer el efecto real y directo de cada variable en el desempeño es necesario conocer los movimientos de la industria y el mercado. La Orientación a la Competencia y al Mercado resultan claves para obtener esta información y así para responder a oscilaciones perjudiciales para la empresa.

Todo lo anterior se suma a las consideraciones iniciales de esta investigación que pretende ser una herramienta explicativa de las componentes que afectan el desempeño de los trabajadores y, por lo tanto, la variabilidad de los resultados organizacionales.

## 8.2 LIMITACIONES DEL ESTUDIO

La primera limitación de este estudio se relaciona al tipo de muestreo realizado, debido a que el uso de un muestreo no probabilístico por juicio se basa en el juicio personal del investigador, aumentando la posibilidad de que la muestra considerada no sea lo suficientemente amplia en términos de heterogeneidad. Este procedimiento puede afectar la composición de los resultados limitando el alcance de la investigación. Malhotra (2004) señala que para una investigación conclusiva y para realizar una mejor proyección estadística de los resultados se recomienda utilizar un muestreo probabilístico.

En segundo lugar, la investigación no considera la influencia del tiempo en los resultados obtenidos. El hecho de que el estudio realizado tenga un carácter transversal simple no permite ver los efectos de la aplicación del modelo a lo largo del tiempo, ni tampoco incluir los cambios provocados por el ambiente externo o interno. Los primeros pueden ser de carácter: político, social, económico, tecnológico o competitivo, y los internos: cambios organizacionales, ciclo de vida del producto o la estacionalidad de su venta, entre otras variables que no considera el modelo explicativo propuesto. Este estudio entonces no permite la realización de un seguimiento que genere resultados más profundos para estudiar y analizar, no permitiendo establecer relaciones causales entre las variables y su consideración en las empresas.

Por otra parte, el presente estudio es de carácter declarativo, ya que los datos obtenidos provienen de las apreciaciones u opiniones de los jefes y cargos altos de empresas nacionales de distintos rubros. El método de recolección de datos a través de una encuesta estructurada puede ser complementado con otros métodos como la realización de *focus group*, entrevistas en profundidad y/o observación directa, sin embargo, considerando el tipo de muestra se hace difícil realizar los métodos

anteriormente señalados u otro que facilite la complementariedad de las respuestas recibidas.

Otro elemento a considerar es que la investigación empírica está realizada sobre la oferta, por lo cual también debería aplicarse a la demanda para conocer cómo los clientes perciben el proceso de venta al cual se ven enfrentados. El contrastar las respuestas de los clientes con la opinión de las jefaturas, permite generar y establecer las brechas que pudiesen existir entre oferta y demanda, como también determinar qué factores están incidiendo en ella. Esto con el fin de lograr una mejor aproximación del modelo de gestión de Ventas y Marketing entregando resultados más completos del estudio.

La investigación es aplicada a empresas de diversos sectores (consumo masivo, minero, financiero, consultorías, entre otros), sin considerar las diferencias de funcionamiento existentes entre ellas. En consecuencia, el modelo no considera el tamaño físico, ni las distintas metodologías de ventas (empresa a empresa ó empresa a cliente); como tampoco el número de empleados y los niveles jerárquicos en el desarrollo de ventas.

A nivel de encuestados, una limitantes es que en su mayoría a (55%) poseen menos de 5 años en su actual trabajo, lo cual entrega una visión con menor profundidad que quienes llevan más tiempo desempeñándose en una empresa. Las respuestas además no son representativas del comportamiento de cada compañía, puesto que no se obtiene un número determinado de observaciones por cada una.

Finalmente, no se consideran las diferencias en los productos que ofrecen las empresas. El tipo de producto afecta el proceso de compra de los clientes, según su grado de involucramiento y categoría de producto (conveniencia, compra, especialidad, no buscados). La variación del proceso de venta, y el tipo de producto son variables ajenas a esta investigación que pueden influir como condicionantes importantes en la efectividad de una buena gestión de Marketing y Ventas.

### 8.3 FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Las empresas analizadas en esta investigación poseen diferentes rubros e industrias con características propias que se han omitido para este estudio. Al respecto es interesante plantear una investigación que capte el efecto de este modelo en distintas industrias: servicios financieros, minería, construcción, comercio, entre otros. El objetivo sería considerar las diversas realidades a las que se enfrentan las organizaciones de acuerdo al rubro al que pertenecen, considerando que cada industria se enfrenta a situaciones distintas en términos de sus factores externos (mercado, competidores) e internos (procesos de gestión de ventas, cultura organizacional).

La empresa y el entorno interactúan constantemente, y así como el entorno puede influir en la organización, la empresa lo interviene con la implementación de sus estrategias. Por lo tanto, las investigaciones siguientes pueden incluir factores políticos, sociales, económicos u otro que sea relevante para la industria en cuestión. Con estos estudios se podría identificar el grado de relevancia que cada variable tiene en las diferentes organizaciones, según su rubro o industria, a partir de lo cual se puede realizar un análisis comparativo de la adopción de este modelo en distintos sectores y verificar de donde provienen los mayores efectos hacia los Resultados Organizacionales para cada caso.

El tipo de producto o la categoría es otra línea interesante de investigación. El grado de involucramiento es distinto de acuerdo a la importancia que tiene el producto o servicio para el consumidor, por lo tanto, las estrategias utilizadas por el equipo de ventas también difieren en su forma y objetivos. En este caso, las ponderaciones sobre las variables que afectan la gestión de ventas son interesantes pero también lo es el grado de participación que posee el cliente en el proceso de venta.

A nivel de organización una variable adicional a considerar es el impacto que puede tener el número de trabajadores de cada empresa, ya que puede tener incidencias en

términos de las políticas internas de la compañía, esquemas de incentivos, ascensos u otros, con impacto directo en el clima laboral. La existencia de departamentos con alto número de trabajadores involucrados, requiere un manejo diferente de la gestión de Ventas y Marketing, donde cada área debe ser consultada de manera independiente sobre sus objetivos, para luego unificarlos con los de la compañía. (Ortega, 2003)

Un desafío importante es realizar un seguimiento a las estrategias de la compañía. Así como la evidencia de Kumar (2011) señala las diferencias de resultados según el momento de implementación de una Cultura Orientada al Mercado, cada una de las variables presentadas en el modelo posee comportamientos distintos en su aplicación empresarial. Por ejemplo, una política de incentivos diseñada especialmente para la fuerza de ventas puede ser cuantificada en resultados desde el momento que se inicia. De la misma forma, estrategias de RRHH para disminuir Ambigüedad (Conflicto) de Rol y aumentar Involucramiento en el Trabajo, Satisfacción Laboral, u otra variable, pueden ser medidas a través de evaluaciones internas y comprarlas con índices de productividad y desempeño. A través de esta estrategia de seguimiento las futuras investigaciones podrían incorporar medidas de Resultados Organizacionales por departamento o para toda la empresa, pero tener un indicador que lo relacione directamente a las variables planteadas.

El alcance del estudio es a nivel nacional y una investigación que permita identificar realidades o condiciones similares a las chilenas ayudaría para aumentar la validez del modelo y realizar las correcciones pertinentes en base a las nuevas consideraciones que surjan de su aplicación.

Finalmente las variables que se utilizan en el modelo poseen relaciones entre sí, y es recomendable profundizar en el grado de asociación que existe entre ellas. Variables como Cultura Organizacional orientada al Mercado con Valor de la Marca, Valor de Marca con Ética Empresarial, situaciones generadores de Satisfacción laboral con Desempeño, y otras que pueden ser estudiadas. El hecho de conocer la fuerza de las relaciones entre estas variables, permite generar nuevos sub-modelos que ayuden a explicar y comprender el comportamiento de los resultados de la empresa en forma conjunta.

## BIBLIOGRAFÍA

**AAKER D. (1991):** "Managing brand equity: Capitalising on the value of a brand name". New York: The Free Press.

**AAKER, D. (1988):** "Strategic Marketing Management" (2da. ed.). New York: The Free Press.

**ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE MARKETING RELACIONAL (2002):** "Primer estudio de CRM en España". Barcelona: AEMR.

**ALET I VILAGINÉS, J (1994):** "Marketing Relacional. Cómo obtener clientes leales y rentables. Barcelona: Gestión 2000.

**ALTAF, A. Y AWAN, M. (2011):** "Moderating Affect of Workplace Spirituality on the Relationship of Job Overload and Job Satisfaction". *Journal of Business Ethics*, 104(1), 93-99.

**AMERICAN MARKETING ASSOCIATION (1995):** AMA Definition of Sales Management, Marketing Power.

**AMERICAN MARKETING ASSOCIATION (2007):** AMA Definition of Marketing, Marketing Power. Diciembre, 2007.

**ANDERSON (1995):** "Essentials of Personal Selling. The New Professionalism". Englewood Clifs. New Jersey: Prentice Hall.

**ANDUJAR (2010):** "Enfoque Integral del Marketing Digital". Anda News. Edición Abril, 2010.

**ARTAL (2007):** "Dirección de Ventas. Organización del departamento de ventas y gestión de vendedores" (7ma. ed.). Madrid, España: Editorial ESIC.

**ASIF, M. (2010):** "Effects of Human Resource Management Practices on Organizational Performance - An Empirical Study of Oil and Gas Industry in Pakistan". *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, Iss. 24, 157-165.

**BABIN, B. Y BOLES, J. (1996):** "The effects of perceived co-worker involvement and supervisor support on service provider role stress, performance and job satisfaction". *J Retail*; 72, 57-75.

**BALAKRISHNAN, S. (1996):** "Benefits of customer and competitor orientation in industrial markets". *Industrial Marketing Management*, 25(4), 257-269.

**BEHRUZ, A.; GHADER VAZIFEH, D. Y HASAN G. (2011):** "Interdisciplinary". *Journal of Contemporary Research in Business*, 3. Iss. 3, 1332-1338. Julio, 2011.

**BERKOWITZ; KERIN; HARTLEY Y RUDELIUS (2000):** "Marketing" (6a. ed.), McGraw-Hill.

**BISP, S.; HARMSSEN, H. Y GRUNERT, K. (1996):** "Improving Measurement of Market Orientation –An Attitude/Activity Based Approach". 25th EMAC Conference, 75-87. Budapest.

**BOSELIE P.; HESSELINK, M.; PAAUWE, J. Y WIELE, A. (2001):** "Employee perception on commitment oriented". Work systems: Effects on trust and perceived job security, ERIM Report Series Research in Management. Enero, 2001.

**BOYT; T.; LUSCH, R. Y NAYLOR, G. (2001):** "The Role of Professionalism in Determining Job Satisfaction in Professional Services". *Journal of Service Research*, 3, 321-330. Mayo, 2001.

**BREAUGH, J. A. Y COLIHAN, J. P. (1994):** "Measuring facets of job ambiguity: Construct validity evidence". *Journal of Applied Psychology*, 79, 191-202.

**BROWN S. Y PETERSON R. (1993):** "Antecedents and Consequences of Salesperson Job Satisfaction: Meta-Analysis and Assessment of Causal Effects". *Journal of Marketing Research*, 30, 63-77. Febrero, 1993.



**BROWN, S.P. (1996):** "A meta-analysis and review of organizational research on job involvement". *Psychological Bulletin*, 120, 235-255.

**BROWN, S.P. Y PETERSON, R.A. (1994):** "The effect of effort on sales performance and job satisfaction". *Journal of Marketing*, 58(2), 70-80.

**BURNS Y BUSCH (2003):** "Marketing Research". Upper Saddle River. New Jersey: Prentice-Hall.

**CALANTONE, R.; VICKERY, S. Y DROGE, C. (1995):** "Business performance and strategic new product development activities: An empirical investigation". *Journal of Product Innovation*.

**CARLSON, D.S.; UPTON, N. Y REAMAN, S. (2006):** "The impact of human resource practices and compensation design on performance: An analysis of family-owned SME's". *Journal of Small Business Management*, 44(4), 531-543.

**CASTILLEJO Y VALENCIA (2011).** "Marketing de género orientado a la mujer. Reinventando la comunicación". Universidad de Valparaíso.

**CHANG, P.L. Y CHEN, W.L. (2002):** "The effect of human resource management practices on firm performance: Empirical evidence from Taiwan's High-Tech firms". *International Journal of Management*, 19(4), 622-631.

**CHAN K. W; CHI KIN (BENNETT) YIM Y S.K. LAM (2011):** "Is Customer Participation in Value Creation a Double-Edged Sword? Evidence from Professional Financial Services Across Cultures". *Journal of Marketing*, 74, 48-64.

**CHEN Y POPOVICH (2003).** "Understanding Customer Relationship Management- People, Process and Technology". *Business Process Management Journal*, 9, 672-688.

**CHILESCOPIO (2011):** "Hacia Dónde van los Consumidores Chilenos". Chile: Estudio de Mercado, Universidad del Desarrollo y Consultora Visión Humana.

**CHONKO Y HUNT (2000):** "Ethics and marketing management: A retrospective and prospective commentary". *Journal of Business Research*, 235-244.

**CHOY; FAN Y LO (2003):** "Development of an Intelligent Customer-Supplier Relationship Management System: The Application of Case-Based Reasoning". *Industrial Management +Data System*, 103, 263-274.

**CHRISTEN, M.; IYER, G Y SOBERMAN, D. (2006):** "Job Satisfaction, Job Performance, and Effort: A Reexamination Using Agency Theory". *Journal of Marketing*, 70(1), 137-150.

**CHURCHILL, G. A. (1976):** "Organizational Climate and Job Satisfaction in the Salesforce". *Journal of Marketing Research*, 13, 323-332.

**COOKE, R.A. Y ROUSSEAU, D.M. (1984):** "Stress and strain from family roles and work role expectation". *Journal of Applied Psychology*, 69, 252-260.

**COOMBS G. Jr., Y GÓMEZ-MEJÍA, L. R. (1991):** "Cross-functional pay strategies in high technology firms". *Compensation and Benefits Review*, 40-48. Septiembre-October.

**DAHLSTROM, R. (2010):** "Green Marketing Management". Estados Unidos: Editorial Cengage Learning.

**DARDEN W.; MCKEE, D. Y HAMPTON, R. (1993):** "Salesperson Employment Status as a Moderator in the Job Satisfaction Model: A Framework of Reference Perspective". *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 13, 1-15.

**DAVIS, K. Y NEWSTROM, J. W. (1991):** "Comportamiento Humano en el Trabajo: Comportamiento Organizacional". México: McGraw-Hill.

**DAY, G. S. (1994):** "The Capabilities of Market-Driven Organizations". *Journal of Marketing*, 58(4), 37-52.

**DAY, G. Y WENSLEY, R. (1988):** "Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority". *Journal of Marketing*, 52, 1-20.

**DE LA TORRE, M.; LÓPEZ, GÚZMAN – GÚZMAN, G; SÁNCHEZ T Y CAÑIZARES, S. (2007):** “La Satisfacción laboral en empresas hoteleras”. *Apuntes Metodológicos. Aportes y Transferencias*, 11(2), 35-52. Universidad Nacional de Mar del Plata Argentina.

**DENG, S.; DART, J. (1984):** “Measuring market orientation: a multi-factor, multi-item approach”. *Journal of Marketing Management*, 10: 725-742.

**DESHPANDE, R. Y FARLEY, J. U. (1996):** “Understanding Market Orientation: A Prospectively Designed Meta- analysis of Three Market Orientation Sales”. *Marketing Science Institute*, 96-125.

**DESHPANDE, R. y FARLEY, J.U. (1998):** “Measuring Market Orientation: Generalization and Synthesis”. *Journal of Market Focused Management*, Vol. 2, pp. 213-232.

**DONOVAN (2011):** “The role for marketing in public health change programs”. *Australian Review of Public Affairs*, 10(1), 23-40. Julio, 2011.

**DURSON, T. Y KILIC, C. (2011):** “Exploring Occupational and strategic drivers of individuals Customer Orientation”. *Journal of Business and Economics Research*, 9(5).

**EHRENBERG, R.G.Y Y MILKOVICH, G.T. (1987):** “Compensation and Firm Performance”. In M. Kleiner et al. (OOs.). Madison, WI: Industrial Relations Research Association.

**ESCOBAR, S. (2000):** “La equidad de marca “Brand Equity” una estrategia para crear y agregar valor”. *Estudios Gerenciales*, 075, 35-41. Cali, Colombia: Universidad ICESI.

**FABIEN, L. Y LÉGER, D. (1999):** “Market Orientation: Implementation in Service Firms”. Berlín, Alemania: 28<sup>th</sup> EMAC Conference.

**FAY, C.; KNIGHT, D.; Y THOMPSON, M. (2001):** “The executive handbook on compensation”. New York: The Free Press.

**FERRADA Y VALENCIA (2011):** “El Marketing Actual: ajeno y distante de la mujer y de su importancia como agente dentro del proceso de compra”. *Tec Empresarial*, 5(2), 8-14. Agosto, 2011.

**FINNEGAN Y CURRIE (2010):** “A multi- Layered Approach to CRM Implementation: An Integration Perspective”. *European Management Journal*, 28, 153-167.

**FOSAM, E.G.; GRIMSLEY, M.F.J Y WISHER, S.J. (1998):** “Exploring Models for employee satisfaction- with particular reference to a police force”. *Total Quality Management*, 235- 247.

**FRANK, G. Y PARK, J. (2006):** “Salesperson Adaptive Selling Behavior and Customer Orientation: A Meta-Analysis”. *Journal of Marketing Research*, 48, 693-702. Noviembre, 2006.

**FUENTES, F.; LUQUE, T.; MONTORO, F. Y CAÑADAS, P. (2004):** “Efectos del valor de la marca sobre la lealtad y el precio atribuido por el consumidor”. Alicante, España. Libro de Ponencias del XVI Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing

**GARMENDIA, J. Y PARRA LUNA (1993):** “Sociología Industrial y de los recursos humanos”. Madrid, España: Taurus Ediciones.

**GARRIDO Y PADILLA (2010):** “El CRM como estrategia de negocio: desarrollo de un modelo de éxito y análisis empírico en el sector hotelero español”. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 20(2), 101-118.

**GERHART, B.; MINKOFF, H. Y OLSEN, R. (1995):** “Employee compensation: Theory, practice, and evidence”. CAHRS, Working Paper, 95(4). Ithaca, NY: Cornell University.

**GERHART, B. Y MIKOVICH, G.T. (1992):** “Employee Compensation: Research and Practice”. In Dunnette, M.D. and Hough, L.M. (Eds) *Handbook of Industrial Psychology*, 481-569. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

**GHEBREGIORGIS, F. Y KARSTEN, L. (2007):** “Human resource management and performance in a developing country: the case of Eritrea”. *International Journal of Human Resource Management*, 18(2), 321-332. Febrero, 2007.

**GNEEZY, U. Y RUSTICHINI, A. (2000):** "Pay enough or don't pay at all". *Quarterly Journal of Economics*, 115 (3), 791-810.

**GÓMEZ, HIDALGO (2009):** "La validez en los test, escalas y cuestionarios". Centro de Estudios de Opinión, Universidad de Antioquía.

**GÓMEZ-MEJÍA, L. Y BALKIN, D. (1989):** "La eficacia de individuales y agregados, Estrategias de compensación". *Relaciones Laborales*, 28, 431-445.

**GOTTELAND, D.; HAON, C. Y JOLIBERT, A. (2009):** "L'orientation marché affecte-t-elle la performance des produits nouveaux? Une approche méta-analytique". *Management*, 12(3), 204-223.

**GREENLEY, G. E. (1995):** "Market orientation and company performance: empirical evidence from UK companies". *British Journal of Management*, 6.

**GRISAFFE Y JARAMILLO (2007):** "Toward Higher Levels of Ethics: Preliminary Evidence of Positive Outcomes". *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 27, 355-371.

**GRONROOS, C. (1989):** "Defining Marketing: A Market-Oriented Approach". *European Journal of Marketing*, 23, Iss: 1, 52 - 60.

**GUENZI Y TROILO (2006):** "Developing marketing capabilities for customer value creating through Marketing-Sales integration". *Industrial Marketing Management*, 35, 974-988.

**GUENZI, P.; DE LUCA, L. Y TROILO, G. (2011):** "Organizational Drivers Of salespeople's customer Orientation and selling orientation". *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 31(3), 269-285.

**GUERRERO, J. Y PUERTO, Y. (2007):** "Productividad, Trabajo y Salud: Perspectiva psicosocial". *Revista Colombiana de Psicología*, 16, 203-234. Bogotá, Colombia.

**GUILLÉN, M. (1996):** "La ética empresarial: una aproximación al fenómeno". Cuadernos de empresa y humanismo, 58. Pamplona.

**HAIR, J. F; YERSON, R.E; TATHAM, R.L Y BLACK, W.C. (2001):** “Análisis Multivariante”. Iberia: Prentice Hall.

**HARRIS, E.; MOWEN, J.; Y BROWN, T. (2005):** “Re-examining Salesperson Goal Orientations: Personality Influencers, Customer Orientation, and Work Satisfaction”. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33, Iss. 1, 19-35.

**HARRIS, L.C. (1996):** “Cultural Obstacles to Market Orientation”. *Journal of Marketing Practice Applied Marketing Science*, 2(4), 36-52.

**HERNANDEZ, R. (2009):** “Marketing viral y construcción de marca”. *Marketing+Ventas*, 242, 58-65.

**HILLIER Y LIEBERMAN (1980):** “Introducción a la investigación de operaciones”. México: McGraw Hill.

**HOMBURG, C. Y PFLESSER, C. (2000):** “A multiple-layer model of market-oriented organizational culture: Measurement issues and performance outcomes”. *Journal of Marketing Research*, 37(4), 449-462.

**HOMBURG Y JENSEN (2007):** “The Thought Worlds of Marketing and Sales: Which Differences Make a Difference?”. *Journal of Marketing*, 71, 124-142.

**HOMBURG, C.; MÜLLER, M. Y KLARMANN, M. (2011):** “When Should the Customer Really Be King? On the Optimum Level of Salesperson Customer Orientation in Sales Encounters”. *Journal of Marketing*, 75, 55-74.

**HOMBURG, JENSEN Y KROHMER (2008):** “Configurations of marketing and sales: A Taxonomy”. *Journal of Marketing*, 72(2). Marzo, 2008.

**HOQUE, K. (1999):** “Human Resource Management and Performance in the UK Hotel Industry”. *British Journal of Industrial Relations*, 37(3), 419-443.

**HOWE, DOUGLAS Y HARDIGREE (1994):** “The Relationship Between Ethical and Customer-Oriented Service Provider Behavior”. *Journal of Business Ethics*, 13.

**HUGUES, G.D. (1986):** “Mercadotecnia. Planeación Estratégica”. México: Addison-Wesley Iberoamericana.

**HURLEY, R.F. Y HULT, G.T.M. (1998):** “Innovation, market orientation and organizational learning: An integration and empirical examination”. *Journal of Marketing*, 62, 42-54.

**HUSELID, C.W. (1995):** “The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance”. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-372.

**IANSTITI, M. Y WEST, J. (1997):** “Technology integration: turning great research into great products”. *Harvard Business Review*, 69–79.

**IM, S. Y WORKMAN, J. P. (2004):** “Market orientation, creativity, and new product performance in high-technology firms”. *Journal of Marketing*, 68(2), 114-32.

**INGRAM, LA FORGE Y ÁVILA (2009):** “Sales Management. Analysis and Decision Making” (7ma. ed.). Estados Unidos: Editorial M E Sharpe INC.

**INGRAM, LAFORGE, ÁVILA, SCHWEPKER, y WILLIAMS (2001):** “Professional Selling. A Trust-Based Approach”. Orlando: Harcourt College Publishers.

**JARAMILLO, F. Y GRISAFFE, D. B. (2009):** “Examining the impact of servant leadership on salesperson's turnover intention”. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 29(4), 351-365.

**JOBBER Y LANCASTER (2009).** “Selling and Sales Management” (8a. ed.). Pearson.

**JOHNSON, KURTZ Y SCHEUING (1986):** “Sales Management. Concepts, Practices, and Cases”. *Series in Marketing*. McGraw-Hill.

**JOHNSTON Y MARSHALL (2004):** “Administración de Ventas” (7a. ed.) México, McGraw Hill.

**JOHNSTON Y MARSHALL (2009):** “Administración de Ventas” (9a. ed.). McGraw Hill.

**JURVETSON, STEVE (2000):** "What exactly is viral marketing?". *Red Herring*, 110-111. Mayo, 2000.

**KAHN, RL.; WOLFE, DM; QUINN, RP.; SNOEK, JD. Y ROSENTHAL, RA. (1964):** "Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity". New York: Wiley.

**KANUNGO, R.N. (1982):** "Work alienation: An integrative approach". New York: Praeger Publishers.

**KARADENIZ, M. (2010):** "The Importance of Customer based Strategic Brand Equity Management for Enterprises". *Journal of Naval Science and Engineering*, 6(2), 117-132.

**KELLER, K. (2008):** "Administración Estratégica de la Marca" (3a. ed.). Prentice Hall.

**KELLER, R. T. (1975):** "Role Conflict and Ambiguity: Correlates with job satisfaction and values". *Personnel Psychology*, 28, 57-64.

**KELLEY, S. (1992):** "Developing Customer Orientation Among Service Employees". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 20(1), 27-36.

**KING-KAUANUI, S.; NGOC, S.D. Y ASHLEY-COTLEUR, C. (2006):** "Impact of human resource management: SME performance in Vietnam". *Journal of Development Entrepreneurship*, 11(1), 79-95.

**KOHLI, A. K. Y JAWORSKI, B. J. (1990):** "Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications". *Journal of Marketing*, 54(2), 1-18.

**KOHLI, A; JAWORSKI, B. Y KUMAR A. (1993):** "MARKOR: A measure of market orientation", *Journal of Marketing Research*, Vol. N°30, 467-477.

**KOKA, A. Y HEIN, V. (2003):** "Perceptions of teacher's feedback and learning environment as predictors of intrinsic motivation in physical education". *Psychology of Sport and Exercise*, 4, 333-346.

**KOTLER (2011):** "Reinventing Marketing to Manage the Environmental Imperative". *Journal of Marketing*, 75, 132-135. Julio, 2011.



**KOTLER, KARTAJAYA, SETIAWAN (2010):** “Marketing 3.0. From Products to Customers to the Human Spirit”. Estados Unidos: Editorial John Wiley and Sons Inc.

**KOTLER, RACKHAM Y KRISHNASWAMY (2006):** “Cómo terminar la guerra entre Ventas y Marketing”. *Harvard Business Review*, América Latina.

**KUMAR Y SAHU (2010):** “The Evolution of Marketing History: a peek through Google Ngram Viewer”. *Asian Journal of Management Research*, ISSN 2229 -3795.

**KUMAR, K.; SUBRAMANIAN, R. Y YAUGER, C. (1998):** “Examining the Market Orientation-Performance Relationship: A Context – Specific Study”. *Journal of Management*, 24(2): 201-220.

**KUMAR, V. Y PETERSEN, J. A. (2005):** “Using a Customer Level Marketing Strategy to Enhance Firm Performance”. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33 (4), 505 -519.

**KUMAR, V.; JONES E; VENKATESAN R.; Y LEONE P. R. (2011):** “Is Market Orientation a Source of Sustainable Competitive Advantage or Simply the Cost of Competing?”. *Journal of Marketing*, 75, 1-30.

**KUSHNIR, T.; EHRENFELD, M. Y SHALISH, Y. (2008):** “The effects of a coaching project in nursing on the coaches training motivation, training outcomes, and job performance: An experimental study”. *International Journal of Nursing Studies*, 45, 837-845.

**LAFFERTY, B. A. Y HULT, G. T. M. (2001):** “A synthesis of contemporary Market orientation perspectives”. *European Journal of Marketing*, 35(1/2), 92- 109.

**LAMBIN, J.J. (1996):** “The Misunderstanding about Marketing”. *CEMS Business Review*, 1, 37-56.

**LAWLER, E.E. Y HALL, D.T. (1970):** “Relationship of job characteristics to job involvement, satisfaction, and intrinsic motivation”. *Journal of Applied Psychology*, 54, 305-312.

**LE MEUNIER-FITZHUGH Y PIERCY (2007).** "Does collaboration between sales and marketing affect business performance?". *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 27, 207-220.

**LEONARD, S.S. (1990):** "Executive pay and firm performance". *Industrial and Labor Relations Review*, 43(3), 13-29.

**LESKOVEC, ADAMIC Y HUBERMAN (2007):** "The Dynamics of Viral Marketing". *ACM Transactions on the Web*, 1. Mayo, 2007.

**LEVINSON, D. (1997):** "Job and housing tenure and the journey to work". *The Annals of Regional Science*, 31(4), 451-471.

**LEVITT, T. (1988):** "La pluralización del consumo". *Harvard Business Review*, 88(3), 7-8.

**LICHTENTHAL, J. D. Y D. T. WILSON (1992):** "Becoming Market Oriented". *Journal of Business Research*, 24, 191-207.

**LLAMAS, M; LÉVY, M. Y SULÉ (2005):** "La estrategia CRM, una visión 360° del cliente". *Ciencia Ergo Sum*, 12(1), 23-34. Toluca, México: Universidad Autónoma del Estado de México.

**LO, D.; GHOSH, M. Y LAFONTAINE, F. (2011):** "The incentive and selection roles of sales Force compensation contracts". *Journal of Marketing Research*, 48, 781 –798.

**LOCKE, E. (1976):** "The nature and causes of job satisfaction". In *MD. Dunnette (Ed). handbook of industrial and organizational psychology*, 1297-1343. Chicago: Rand McNally.

**LONGENECKER, C. O. (2010):** "Coaching for better results: Key practices of high performance leaders". *Industrial and Commercial Training*, 42 (1), 32-40.

**LOZANO, J. M. (1999):** "Ética y Empresa". Madrid, España. Editorial Trota.

**LUSCH, R. Y SERPKENCI, R. (1990):** “Personal Differences, Job Tension, Job Outcomes, and Store Performance: A Study of Retail Store Managers”. *Journal of Marketing*, 54, 85-101.

**LUTHANS, F. (1998):** “ Organisational Behaviour” (8va. ed.). Boston, Estados Unidos: Irwin McGraw-Hill.

**LYUS, ROGERS Y SIMMS (2010):** “The role of sales and marketing integration in improving strategic responsiveness to market change”. *Database Marketing and Customer Strategy Management*, 18(1), 39-49.

**MALHOTRA, N. (2004):** “Investigación de Mercados. Un enfoque aplicado” (4a. ed.). México: Pearson Education.

**MARANTO, C. Y RODGERS, R. (1984):** "Does work experience increase productivity? A test of the on-the-job training hypothesis". *Journal of human resources*.

**MARTIN, H. J. (2010):** “Improving training impact through effective follow-up: techniques and their application”. *Journal of Management Development*, 29 (6), 520-534.

**MARTÍNEZ (2004):** “Orientación al mercado. Un modelo desde la perspectiva del aprendizaje organizacional”. Universidad Autónoma de Aguascalientes.

**MARTOCCHIO, J. (1998):** “Strategic compensation”. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

**MCEACHERN, M. Y WARNABY, G. (2005):** “Improving Customer Orientation within the Fresh meat supply chain: a focus on assurance schemes”. *Journal of Marketing Management*, 21, 89-115.

**MCKENNA R. (1991):** “El nuevo concepto de marketing: marketing es todo”. *Harvard deusto business review*, p.32.

**MENGUC, B. (1996):** “Evidence for Turkish industrial salespeople: Testing the applicability of a conceptual model for the effect of effort on sales performance and job satisfaction”. *European Journal of Marketing*, 30(1), 33-51.

**MERISAVO, M. (2008):** “The Interaction between Digital Marketing Communication and Customer Loyalty”. Finlandia: Helsinki School of Economics. Junio, 2008.

**MILKOVICH, G. Y NEWMAN, J. (1996):** “Compensation”. Boston, Estados Unidos: Irwin Mc Graw-Hill.

**MIRALLES, L. (2002):** “¿Está su empresa realmente orientada al mercado?”. España: Ediciones Deusto - Planeta de Agostini Profesional y Formación S.L., 15-22.

**MOENSERT, R. K.; SOUDER, W. E.; DE MEYER, A. Y DESCHOOLMEESTER, D. (1994):** “R&D marketing integration mechanisms, communication flows, and innovative success”. *Journal of Product Innovation Management*, 11, 31-45.

**MOHD NOOR, M. Y MUHAMAD, A. (2005):** “Individual Factors that Predict Customer-Orientation Behaviour of Malaysian Life Insurance Agents”. *Journal Pengurusan*, 24, 125-149.

**MONTEMAYOR, E. (1996):** “Congruence Between Pay Policy and Competitive Strategy in High-Performing Firms”. *Journal of Marketing*, 22(6), 889-908.

**MONTES, F. J y CORREA, F. (1995):** “Un análisis del Conflicto y Ambigüedad de Rol mediante un sistema de ecuaciones estructurales”. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 1(2), 147-156.

**MORALES, I. (2001):** “Hacia la construcción de un modelo de cultura organizacional orientada al Mercado”. *Revista Colombiana de Marketing*, 2, 1-26. Colombia: Universidad de Bucaramanga.

**MOSER, K. (1997):** “Commitment in organizations”. *Psychologies*, 41(4), 160-170.

**MUCZYK, J.P. (1988):** “The strategic role of compensation”. *Human Resource Planning*, 11(3), 225-239.

**MURPHY, WILLIAM H. (2004):** “In Pursuit of Short-Term Goals: Anticipating the Unintended Consequences of Using Special Incentives to Motivate the Sales Force”. *Journal of Business Research*, 57 (11), 1265–1275.

**NADELSTICHER, A. (1997):** "El escabroso brand equity". *Boletín AMAI*, 4, 12, 20-23.

**NARVER, J. Y SLATER, S.F (1990):** "The effect of a Market Orientation on Business Profitability". *Journal of Marketing*, 5, 20-55.

**NARVER, J. Y SLATER, S.F. (1994):** "Market orientation, customer value, and superior performance". *Business Horizons*, 37(2), 22-28.

**NARVER, J. Y SLATER, S.F. (1995):** "Market Orientation and the Learning Organization". *Journal of Marketing*, 59, 63-74.

**NAYLOR, J. C.; PRITCHARD, R. D.; Y ILGEN, D. R. (1980):** "A Theory of Behavior in Organizations". New York: Academic Press.

**NĚMCOVÁ Y DVOŘÁK (2011):** "The Model of E-Commerce Strategy Focused on Customers". *Economics and Management*, 16, 1292-1297.

**NIJSSEN, E.J.; AROBUW, A.R.L Y COMMANDEUR, H.R. (1995):** "Accelerating new products development: a preliminary empirical test of a hierarchy of implementation". *Journal of Product Innovation Management*, 12, 99-109.

**O'HARA, B.; BOLES, J.S. Y JOHNSTON, M.W. (1991):** "The influence of personal variables on salesperson selling orientation". *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 11.

**OLAVARRIETA, S. (2002):** "El Valor de la Marca: Un Modelo Integrado". *Revista Economía & Administración*, 21-29.

**ORTEGA, A. (2003):** "El sistema de incentivos como herramienta para el mejoramiento de la productividad empresarial 2003". Guayaquil, Ecuador: Instituto de Ciencias Humanísticas y Económicas, Escuela Superior Politécnica del Litoral.

**PAN Y LEE (2003):** "Using e-CRM for a unified view of the customer". *Communications of ACM*, 46, 95-99.

**PANAGOPOULOS, LEE, BOLMAN, AVLONITIS, BRASSIER, GUENZI, HUMENBERGER, KWIA TEK, LOE, OKSANEN-YLIKOSKI, PETERSON, ROGERS, Y WEILBAKER (2011):** “Internationalizing Sales Research: Current Status, Opportunities, and Challenges”. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 31(3), 219–242. Verano, 2011.

**PARK, C. WHAN Y SMITH, D. C. (1986):** “The Effects of Brand Extensions on Market Share and Advertising Efficiency”. *Journal of Marketing Research*, 29, 296-313.

**PARVATIYAR Y SHETH (2001):** “Customer Relationship Management: Emerging Practice, Process and Discipline”. *Journal of Economic and Social Research*, 3, 1-34.

**PEEL, M. (1999):** “Cultura de servicios y calidad percibida”. *Mercadeo y ventas*, 13, 25-33.

**PRAHALAD Y RAMASWAMY (2004):** “The future of competition: co-creating unique value with customers”. Boston : Harvard Business School Press.

**PRAKAS (2002):** “Green marketing, public policy and managerial strategies”. *Business Strategy and The Environment*, 11, 285-297.

**PRUDEN, H.; CUNNINGHAM, W. Y ENGLISH, W. (1972):** “Nonfinancial Incentives for Salesmen”. *Marketing Notes and Communications, Journal of Marketing*.

**RABINOWITZ, S Y HALL, D. (1977):** “Organizational Research on Job Involvement”. *Psychological Bulletin*, 84, 265- 288

**RAJAGOPALAN, N. (1997):** “Strategic orientations, incentive plan adoptions, and firm performance: evidence from electric utility firms” *Strategic Management Journal*, 18, 761-785.

**RAMANI Y KUMAR (2008):** “Interaction Orientation and Firm Performance”. *Journal of Marketing*, 72, 27-45. Enero, 2008.

**REICHHELD, F.F. Y SASSER, W.E. (1990):** “Zero Defections: Quality Comes to Services”. *Harvard Business Review*, 105-111. Septiembre-Octubre.

**REINARTZ, W. Y KUMAR, V. (2004):** "Getting the most out of all of your customers". *Harvard Business Review*, 116-123.

**RIVERA, J. (1995):** "La Orientación al Mercado: Una estrategia Organizacional Competitiva". *Curs D'Estiu L'Orientació Empresarial al Mercat*. Castellón: Universidad Jaume I.

**RIZZO, J.R.; HOUSE, R. J. Y LIRTZMAN S. I. (1970):** "Role Conflict and Role Ambiguity in Complex Organizations". *Administrative Science Quarterly*, 15 (2), 150-63.

**ROBBINS, S.P. (1998):** "Organizational Behavior Concepts, controversies, and applications". Inglaterra: Prentice Hall London.

**ROGERS, J. D.; CLOW, K.E. Y KASH; T.J. (1994):** "Increasing job satisfaction of service personnel". *Journal Service Management*, 8(1), 14-26.

**RUH, R.; KENNETH, W. Y WOOD, R. (1975):** "Job Involvement Values, Personal Background Participation in Decision Making, and Job Attitudes". *Academy of Management Journal*, 18(2).

**SANTOS, VÁSQUEZ Y ÁLVAREZ (2002):** "La orientación al mercado como fuente de ventajas competitivas: Antecedentes asociados al equipo directivo y a la estructura organizativa en las empresas industriales". *Revista Asturiana de Economía*.

**SAXE, R. Y WEITZ, B. (1982):** "The SOCO Scale: A Measure of the Customer Orientation of Salespeople". *Journal of Marketing Research*, 19(3), 343-351.

**SCHLESINGER, L. Y HESKETT, J (1991):** "The Service-Driven Service Company". *Harvard Business Review*, 71-81.

**SHAPIRO, B.P. (1988):** "What the Hell Is Market Oriented?". *Harvard Business Review*, 66(6), 119-125.

**SHARMA, J. Y BAJPAI, N. (2011):** "Salary Satisfaction as an Antecedent of Job Satisfaction: Development of a Regression Model to Determine the Linearity between Salary Satisfaction and Job Satisfaction in a Public and a Private Organization". *European Journal of Social Sciences*, 18(3).

**SCHAFER, J.L. Y GRAHAM, J. (2002):** "Missing data: our view of the state of the art", *Psychological Methods*, 7(2), 147-177.

**SIGALA (2005):** "Customer Relationship Management in Hotel Operations: Managerial and Operational Implications". *International Journal of Hospitality Management*, 24, 391-413.

**SIGUAW, J.; BROWN, G. Y WIDING, R. (1994):** "The Influence of the Market Orientation of the Firm on Sales Force Behavior and Attitudes". *Journal of Marketing Research*, 31, 106-116.

**SIGUAW, J.A. Y HONEYCUTT, E.D. (1995):** "An examination of gender differences in selling behaviors and job attitudes". *Industrial Marketing Management*, 24(1), 45- 52.

**SINGH, J. (1998):** "Striking a balance in boundary-spanning positions: An investigation of some unconventional influences of role stressors and job characteristics on job outcomes of salespeople". *Journal of Marketing*, 62, 69-86.

**SKIRBEKK, V. (2003):** "Age and Individual Productivity: A Literature Survey". *Institute for Demographic Research*.

**SOUSA-POZA (2006):** "A. Well being at work: a cross national analysis of the levels and determinant of job satisfaction". *The Journal of Socio Economics*, 29, 517-538.

**SPERDEA, ENESCU Y ENESCU, M. (2011):** "Challenges of Managing E-Commerce". *Economics, Management, and Financial Markets*, 6, 194-199.

**SPINELLI Y CANAVOS (2000):** "Investigating the relationship between employee satisfaction and guest satisfaction". *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 29-33.

**STANLEY, F.; SLATER Y NARVER, JOHN C. (1994):** "Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship?". *Journal of Marketing*, 58(1), 46-55.

**STANTON, BUSKIRK Y SPIRO (1997):** "Ventas. Conceptos, Planificación y Estrategias". (9ªa. ed.). McGraw Hill.



**STONE, F. M. (2007):** "Your role as a coach. Coaching, Counseling and Mentoring: How to choose and use the right technique to boost employee performance". New York: AMACOM, 11-13.

**STORBACKA, K.; POLSA, P.; Y SÄÄKSJÄRVI, M. (2011):** "Management Practices in Solutions Sales - A Multilevel and Cross-Functional Framework". *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 31(1), 35-54. Invierno, 2011.

**SULLIVAN, J. (2009):** "The Moral Compass of Companies: Business Ethics and Corporate Governance as Anti-Corruption Tools". Global Corporate Governance Forum, The International Finance Corporation.

**SULLIVAN, R. (1990):** "The State of Market Orientation at Dupont". *Marketing Science Institute*, Working Paper, 90-123.

**TOMASKOVA, E. (2009):** "Internal barriers of market orientation application ekonomika ir vadyba". *Economics and Management*, 14, 1822-6515.

**TORRES Y VALENZUELA (2008):** "Gestión empresarial orientada al valor del cliente como fuente de ventaja competitiva, Propuesta de un modelo explicativo". *Estudios Gerenciales*, 24(109), 65-86.

**TRUSTRUM, L. (1989):** "Marketing: Concept and Function". *European Journal of Marketing*, 23, Iss: 3, 48-56.

**UGBORO, I. Y OBENG, K. (2004):** "Top management leadership, employee empowerment, job satisfaction, and customer satisfaction in TQM organizations: an empirical study". *Journal of Quality Management*, 5(2), 247-272.

**USSAHAWANITCHAKIT, P. (2008):** "Building job satisfaction of certified public accountants (CPAS) in Thailand: effects of role stress through role conflict, role ambiguity, and role overload". *Journal of the Academy of Business and Economics*, 8, Iss. 2, 12-22.

**VALENZUELA L.; MULKI Y JARAMILLO (2010):** "Impact of Customer Orientation, Inducements and Ethics on Loyalty to the Firm: Customers' Perspective". *Journal of Business Ethics*, 277-291.

**VALENZUELA, L. (2005):** "Filosofía empresarial y del marketing orientada en el valor del cliente". *Horizontes Empresariales*, 4, 17-30.

**VALENZUELA, L. (2007):** "La gestión del valor de la cartera de clientes y su efecto en el valor global de la empresa: diseño de un modelo explicativo como una herramienta para la toma de decisiones estratégicas de marketing". Madrid, España: Tesis Doctoral, Universidad Complutense de Madrid.

**VALENZUELA, L.; MADARIAGA, J. Y BLASCO F. (2007):** "Orientación al Valor del Cliente y las Nuevas Métricas de Marketing. Revisión y Análisis". *Panorama Socioeconómico*, 25(34), 70-75.

**VALERO (2008):** "La evolución del marketing". España: Universidad Rey Juan Carlos.

**VAN BRUGGEN, G.H. Y SMIDTS, A. (1995):** "The Assesment of Market Orientation: Evaluating the Measurement Instrumentas a Tool for Management". Paris, Francia: 24<sup>th</sup> EMAC Conference, 2037-2043.

**VAREY Y MCKIE (2010):** "Staging consciousness: marketing 3.0, post-consumerism and future pathways". *Journal of Customer Behaviour*, 9(4), 321-334.

**VAZIFEHDUST, TAGHIPOURIAN Y GHARIB (2011):** "Social Marketing, Green Marketing: The Extension of Marketing Concept". *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, Iss. 41.

**VENAKATACHALAM, J. Y REDDY, K.S. (1996):** "Impact of job level and job tenure on work involvement, job involvement and job satisfaction in different organizations". *Human Relations*, 76-81.

**VERHEES, F. (1998):** "Market Orientation, Product Innovation and Company Performance. The Case of Small Independent Companies". Stockholm: 27<sup>th</sup>. EMAC Conference, 139-153.

**VIEJO, A. (2001):** "El plan de compensación como determinante de productividad de las fuerzas de ventas- aplicación al mercado de seguros de vida". Trabajo final de Tesis, programa MADE Universidad del CEMA.

**VITELL Y PAOLILLO (2004):** "A cross-cultural study of the antecedents of the perceived role of ethics and social responsibility", *Business Ethics: A European Review*, 13, 185-199.

**WACHNER; PLOUFF Y GRÉGOIRE (2009):** "SOCO's impact on individual sales performance: The integration of selling skills as a missing link". *Industrial Marketing Management*, 38, 32-44.

**WEBSTER, F. (1988):** "The Rediscovery of the Marketing Concept". *Business Horizons*, 31, 9-16.

**WEBSTER, F.E. JR (1992):** "The changing role of marketing in the corporation". *Journal of Marketing*, 56, 1-17.

**WEGGE, J.; SCHMIDT, K.; PARKES, C.; VAN DICK, R. (2007):** "Taking a sickie': Job satisfaction and job involvement as interactive predictors of absenteeism in a public organization". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80, 77–89. The British Psychological Society.

**WILLIAMS, M. Y WIENER, J. (1990):** "Does the Selling Orientation-Customer Orientation (SOCO) Scale Measure. Behavior or Disposition?". Chicago: American Marketing Association, 239-242.

**ZOLTNERS, A. (2004):** "Sales and Marketing Interface". Texas: Paper presentado en Sales Force Summit, Universidad de Houston.

**ZOLTNERS, A., PRABHAKANT, S, Y LORIMER, S (2006):** "The Complete Guide to Sales Force Incentive Compensation: How to Design and Implement Plans That Work". New York: AMACOM.

**ZOLTNERS, SINHA, Y LORIMER (2008):** "Sales Force Effectiveness: A Framework for Researchers and Practitioners". *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 28(2), 115-131. Primavera, 2008.

## ANEXOS

### ANEXO I: VALIDACIÓN DEL CUESTIONAR POR PANEL DE EXPERTOS.

El panel de experto para la validación del cuestionario se compone de las siguientes personas:

#### **Experto 1: Carolina Martínez Troncoso**

Ingeniero Comercial, Facultad de Economía y Negocios, Universidad de Chile. Docente y Ayudante de Investigación, Departamento de Administración, Facultad de Economía y Negocios, Universidad de Chile. Se destaca su docencia en las cátedras de Marketing I, Investigación de Mercados y Marketing III.

#### **Experto 2: Javiera Canales Rojas**

Ingeniero Civil, Universidad de Chile. Docente Facultad de Economía y Negocios, Universidad de Chile y ayudante Facultad de Ingeniería, Universidad de Chile. Se destaca su actual cargo de Jefe de Marketing en AFP Modelo, Santiago de Chile. Además, cursa el Diplomado de Marketing Relacional en la Universidad de Chile.

#### **Experto 3: Rodrigo Vargas Cavieres**

Egresado Ingeniería Comercial, Mención Administración, Universidad de Chile. Estudiante de Magíster en Marketing, Facultad de Economía y Negocios, Universidad de Chile. Se destaca su participación como ayudante de las cátedras de Marketing I e Investigación de Mercados en la carrera señalada.

Constructos e Indicadores	Observaciones Panel Expertos		
	C. Martínez	J. Canales	R. Vargas
<b>Involucramiento en el Trabajo</b>			
Los empleados realizan trabajos que se relacionan directamente con sus habilidades	Revisar cómo la “empresa” es capaz de identificar las habilidades de los empleados y si es capaz de potenciarlas.		
Los empleados asumen como propias las metas establecidas por la compañía	Revisar “asumen como propias”, referirse al “grado de involucramiento” que se tiene con las metas de la empresa.	Compañía por empresa	
Los empleados no dejarían su empleo sin terminar sus objetivos y metas propuestas por la empresa.	Pregunta doble	Englobar objetivos y metas	Objetivos ó metas
Los empleados saben que su trabajo tiene influencia directa en los resultados de la compañía			
La empresa entrega recursos a los empleados para realizar los trabajos que les solicita.	Ítem se aleja de cuál es el “grado de involucramiento con el trabajo”	No tiene relación directa con constructo	Cuidar validez de contenido
<b>Ambigüedad (Conflicto) de Rol</b>			
Los empleados reciben demandas incompatibles de dos o más personas	Cambiar “personas” por “cargos superiores”	Personas: ¿jefes, superiores?	Cambiar personas, muy genérico
Los empleados conocen su nivel de autoridad.	“Rango” que “nivel” en que pueden ejercer autoridad		
Los empleados conocen sus responsabilidades y tareas.	Pregunta doble	Separar ó elegir una opción: Responsabilidad es ó tareas	Separar preguntas
Los empleados tienen objetivos claros y metas planificadas de sus puestos de trabajo.	Pregunta doble	Separar ó elegir una	Objetivos y metas
Los empleados trabajan de igual forma en distintos grupos de trabajo.	Ítem se escapa de lo que se quiere preguntar	Pregunta poco clara	
<b>Satisfacción Laboral</b>			
Los empleados se desarrollan personalmente con los trabajos que realizan.	Redacción: el empleado siente que su trabajo ayuda en su desarrollo personal		
Los empleados sienten respaldo de su equipo de trabajo.	Separar en dos: respaldados por sus superiores y otra, por sus pares.		¿Sólo equipo de trabajo ó también jefes o superiores?
Los empleados disfrutan trabajar en esta empresa.			
Los empleados satisfechos tienen un mejor desempeño en ventas.	Agregaría algún ítem que midiera “ambiente laboral”	No todos los empleados trabajan en ventas	

Los empleados motivados permiten mejores resultados organizacionales.			
<b>Experiencia de la Fuerza de Ventas</b>			
La experiencia en ventas, permite entregar un mejor servicio a los clientes.	Empleados con mayor experiencia entregan un mejor servicio a los clientes que un empleado con poca experiencia		
Los empleados con mayor experiencia en el área de ventas mejoran los resultados organizacionales.	Redacción: ayudan a obtener mejores resultados organizacionales		
Los empleados con mayor experiencia en el área de ventas tienen una mejor relación con los clientes.		Se puede cambiar tienen a mantienen	
Los empleados con mayor experiencia en el área de ventas tienen mejor conocimiento del mercado.	“Mantienen mejores relaciones con los clientes”		
Los empleados con mayor experiencia en el área de ventas brindan una mejor respuesta a los clientes.			
<b>Política de Incentivos</b>			
La empresa tiene una compensación monetaria adecuada en relación al trabajo realizado.		¿La empresa o los empleados?	
La empresa asciende primero a sus empleados antes de buscar en fuentes externas.			
La empresa recompensa un buen desempeño de sus empleados.	Monetariamente o no monetariamente		¿De qué forma los recompensa?
La empresa tiene definidos los puestos a los cuales se puede ascender.	Política de ascensos		
La empresa cuenta con beneficios no monetarios para sus empleados.	Agregar relacionados al buen desempeño		¿Beneficios no monetarios relacionados a qué?
La empresa entrega incentivos a sus empleados que aumentan los resultados organizacionales.	Que colaboran en el aumento...	Empleados que ayuden a mejorar los resultados organizacionales	
<b>Nivel de Capacitación</b>			
La empresa realiza capacitación antes que un nuevo empleado ejerza su cargo.	Agregar ítems: La empresa realiza capacitación DURANTE el tiempo en que el empleado ejerza su cargo.	Las capacitaciones pueden ser antes de empezar a trabajar o durante	
La empresa ofrece capacitaciones a los empleados de buen desempeño.			

Las capacitaciones que realiza la empresa entregan herramientas útiles para los empleados.			A lo mejor explicar qué tipo de herramientas
Las capacitaciones permiten obtener mejores resultados organizacionales.			
<b>Orientación a la Competencia</b>			
La empresa obtiene información secundaria de sus competidores.	No todos saben a qué se refieren con información secundaria	Definir qué tipo de información, en vez de escribir secundaria.	
La empresa realiza estudios de mercado para analizar su situación competitiva en la industria.			
La empresa actualiza constantemente la información de su competencia.			Se podría reemplazar constantemente por un período definido de tiempo.
La empresa realiza reuniones periódicas para analizar los cambios de las políticas de sus competidores.			
<b>Coordinación Interfuncional</b>			
Los departamentos de la empresa comparten información	Existe flujo de información entre los distintos departamentos de la empresa		Es mejor preguntar si la información fluye entre los departamentos.
Los departamentos de la empresa tiene una comunicación constante	Entre los departamentos de la empresa existe comunicación constante (ver redacción, no se si quieren preguntar si hay comunicación entre o intra departamentos)		
Hay encuentros interdepartamentales periódicamente para discutir sobre las tendencias y desarrollo del mercado.	Pregunta doble: tendencias y desarrollo de mercado	Separar preguntas o elegir entre "tendencias – desarrollo de mercado"	Pregunta doble
Los departamentos se reúnen periódicamente para analizar información de la empresa.	No es lo mismo que el anterior	¿No apunta a lo mismo que la pregunta anterior?	
Los departamentos se relacionan para tomar decisiones importantes para la empresa.	Redacción: Existe participación de los distintos departamentos para la toma de decisiones relevantes dentro de la empresa.		

<b>Cultura Organizacional orientada al Mercado</b>			
La empresa realiza reuniones periódicas para analizar los cambios de las políticas del mercado.	Bien, aunque a todas las preguntas le agregaría "el mercado en que está inserto"		Podrían relacionar las preguntas con la industria de la empresa.
La empresa realiza con frecuencia investigaciones para conocer las características del mercado.		Especificar el mercado o añadir en las siguientes preguntas "en que participa"	
La empresa se preocupa por dar una rápida respuesta a las necesidades de mercado.			
La empresa vende productos más bien a necesidades de mercado que a políticas internas	Mejorar redacción	No se entiende a qué apunta	Pregunta poco clara
La empresa desarrolla sistemas para detectar cambios fundamentales en la industria (competencia, tecnología, regulación );			
<b>Orientación al Valor del Cliente</b>			
La empresa cuenta con servicio de post-venta para atender a sus clientes.			
La empresa se comunica frecuentemente con sus clientes.			
La empresa se preocupa de generar relaciones de largo plazo con sus clientes			
La empresa permite que sus clientes hagan sugerencias respecto a los productos y servicios entregados.		Pregunta doble, se puede redactar con y/o	Plantear como "productos o servicios"
La empresa analiza sistemáticamente los atributos de producto o servicio que más valoran sus clientes	Reemplazaría constantemente por sistemáticamente.		
La empresa analiza sistemáticamente la información que recopila sobre sus clientes (grado de satisfacción, preferencia, lealtad);			
La empresa alcanza sus propios objetivos cuando los clientes logran los suyos.			
La empresa recopila información respecto de las tendencias de los consumidores.	...recopila constantemente... Cambiar tendencias por gustos		¿Sólo tendencias?, pueden ser gustos o preferencias.



<b>Ética Empresarial</b>			
La empresa no permite omitir reglas y normas para realizar un trabajo.	En su política de trabajo		
La empresa es una organización altamente ética.	Ambigua la pregunta: ¿Qué es ético y qué no?	Posible sesgo por "altamente".	
Los empleados no se involucran en problemas éticos.	Agregaría la misma con los gerentes o la plana mayor		
Los empleados toman decisiones a partir de un conjunto de valores compartidos.			
Los empleados realizan acciones en búsqueda del beneficio común y no el beneficio personal.			
La empresa tiene políticas de incentivos y de promoción que respeta los valores éticos	Pregunta doble	Separar incentivos y promoción	Separar en dos preguntas: incentivos y promoción
La ética de mi empresa mejora las relaciones entre los miembros de la organización.	Ver redacción		Revisar validez de contenido.
La ética de mi empresa genera mejores resultados organizacionales.			
<b>Valor de la Marca</b>			
La marca es señal de calidad superior del producto o servicio.			
La marca permite aumentar los niveles de precios y obtener una respuesta inelástica de los consumidores.		Pregunta doble.	No todos saben qué es inelástica
Los elementos de marca (nombre, logo, eslogan, personaje); aumentan su conocimiento		Los elementos pueden facilitar el proceso de ventas.	
La marca de la empresa mejora la predisposición a la compra de productos o servicios.			
La marca de la empresa aumenta la compra repetida.		Cambiar compra repetida por frecuencia de compra.	
La marca permite obtener márgenes operacionales más altos.			Reemplazar márgenes por resultados.

## ANEXO II: CUESTIONARIO UTILIZADO EN LA INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA

Por favor responda las siguientes preguntas con respecto a la empresa u organización en que **actualmente se desempeña**.

Marque con una cruz (X) en el cuadro correspondiente, indicando su **grado de Acuerdo o Desacuerdo** con las afirmaciones según la siguiente escala de evaluación:

Escala de medición	
1	Totalmente en Desacuerdo
2	Muy en Desacuerdo
3	En Desacuerdo
4	Ni Acuerdo ni en Desacuerdo
5	De acuerdo
6	Muy de Acuerdo
7	Totalmente de Acuerdo

INDICADOR	1	2	3	4	5	6	7
La empresa obtiene información de sus competidores a partir de los datos disponibles en el mercado.							
La empresa realiza estudios de mercado para analizar su situación competitiva en la industria.							
La empresa actualiza constantemente la información de su competencia.							
La empresa realiza reuniones periódicas para analizar los cambios de las políticas de sus competidores.							
Existe flujo de información entre los distintos departamentos de la empresa.							
Entre los departamentos de la empresa existe comunicación constante.							
En cada departamento de la empresa existe comunicación constante.							
Hay encuentros interdepartamentales periódicamente para discutir sobre las tendencias							

del mercado.							
Existe participación de los distintos departamentos para la toma de decisiones relevantes dentro de la empresa.							
La empresa realiza reuniones periódicas para analizar los cambios de las políticas del mercado en que participa.							
La empresa realiza con frecuencia investigaciones para conocer las características del mercado en que participa.							
La empresa se preocupa por dar una rápida respuesta a las necesidades de mercado en que participa.							
Los productos que vende la empresa responden más a necesidades del mercado que a decisiones propias de la empresa.							
La empresa desarrolla sistemas para detectar cambios fundamentales en la industria (competencia, tecnología, regulación).							
La empresa cuenta con servicio de post-venta para atender a sus clientes.							
La empresa se comunica frecuentemente con sus clientes.							
La empresa se preocupa de generar relaciones de largo plazo con sus clientes.							
La empresa permite que sus clientes hagan sugerencias respecto a los productos y/o servicios entregados.							
La empresa analiza sistemáticamente los atributos de producto o servicio que más valoran sus clientes.							
La empresa analiza constantemente la información que recopila sobre sus clientes (grado de satisfacción, preferencia, lealtad).							
La empresa alcanza sus propios objetivos cuando los clientes logran los suyos.							
La empresa recopila constantemente información respecto de los gustos de los consumidores.							
Los empleados realizan trabajos que se relacionan directamente con sus habilidades.							

Los empleados asumen como propias las metas establecidas por la empresa.							
Los empleados no dejarían su empleo dejando tareas pendientes.							
Los empleados saben que su trabajo tiene influencia directa en los resultados de la compañía.							
Los empleados reciben demandas incompatibles de dos o más cargos superiores.							
Los empleados conocen el rango en que pueden ejercer autoridad.							
Los empleados conocen sus responsabilidades							
Los empleados conocen sus tareas.							
Los empleados tienen objetivos claros.							
Los empleados tienen metas planificadas en sus puestos de trabajo.							
Los empleados tienen las mismas reglas y normas para trabajar en distintas áreas dentro de la empresa.							
Los empleados sienten que su trabajo ayuda en su desarrollo personal.							
Los empleados contribuyen a la creación de un buen ambiente laboral.							
Los empleados se sienten respaldados por sus superiores.							
Los empleados se sienten respaldados por sus pares.							
Los empleados disfrutan trabajar en la empresa.							
Los empleados satisfechos tienen un mejor desempeño en sus puestos de trabajo.							
Los empleados motivados permiten mejores resultados organizacionales.							
Los empleados con mayor experiencia entregan un mejor servicio a los clientes que los empleados con poca experiencia.							
Los empleados con mayor experiencia en el área de ventas ayudan a obtener mejores resultados organizacionales.							

Los empleados con mayor experiencia en el área de ventas mantienen mejores relaciones con los clientes.							
Los empleados con mayor experiencia en el área de ventas tienen mejor conocimiento del mercado.							
La empresa tiene una compensación monetaria adecuada en relación al trabajo realizado.							
La empresa asciende primero a sus empleados antes de buscar en fuentes externas.							
La empresa tiene una política de ascenso definida.							
La empresa cuenta con beneficios monetarios para sus empleados, relacionados a su buen desempeño.							
La empresa cuenta con beneficios no monetarios para sus empleados, relacionados a su buen desempeño.							
La empresa entrega incentivos a sus empleados que colaboran en el aumento de los resultados organizacionales.							
La empresa realiza capacitación antes que un nuevo empleado ejerza su cargo.							
La empresa realiza capacitación durante el tiempo que el empleado ejerce su cargo.							
Las capacitaciones que realiza la empresa entregan herramientas útiles para los empleados.							
La empresa ofrece capacitaciones a los empleados de buen desempeño.							
Las capacitaciones permiten obtener mejores resultados organizacionales.							
La empresa no permite omitir reglas y normas en su política de trabajo.							
La empresa es una organización altamente ética.							
Los empleados no se involucran en problemas éticos.							
Los empleados toman decisiones a partir de un conjunto de valores compartidos.							
Los altos cargos de la empresa realizan acciones en búsqueda del beneficio común y no el beneficio personal.							

Los empleados realizan acciones en búsqueda del beneficio común y no el beneficio personal.							
La empresa tiene políticas de incentivos que respetan los valores éticos.							
La empresa tiene políticas de promoción (descuentos, regalos, otros) que respetan los valores éticos.							
La ética de mi empresa genera mejores resultados organizacionales.							
La marca es señal de calidad superior del producto o servicio.							
La marca permite aumentar los niveles de precios.							
Los elementos de marca (nombre, logo, eslogan, personaje) facilitan el proceso de venta.							
La marca de la empresa mejora la predisposición a la compra de productos o servicios.							
La marca de la empresa aumenta la compra repetida.							
La marca permite obtener mejores resultados organizacionales.							

Por favor, señale los siguientes datos laborales:

<b>DATOS LABORALES</b>	
Nombre de la empresa	
Cargo Actual	
Tiempo trabajando en la empresa	

Por favor, señale los siguientes datos personales:

EDAD	
18-24 años	
25-34 años	
35-44 años	
45-54 años	
55-64 años	
65 años o más	

SEXO	
Hombre	
Mujer	

NIVEL EDUCACIONAL	
Técnica Incompleta	
Técnica Completa	
Universitaria Incompleta	
Universitaria Completa	
Postgrado Incompleto	
Postgrado Completo	

**MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.**

## ANEXO III: ANÁLISIS FACTORIAL EXPLORATORIO POR CONSTRUCTO

### Anexo 3.1: Constructo 1.- Orientación a la Competencia

#### Ítems

Número	Pregunta
I1	La empresa obtiene información de sus competidores a partir de los datos disponibles en el mercado.
I2	La empresa realiza estudios de mercado para analizar su situación competitiva en la industria.
I3	La empresa actualiza constantemente la información de su competencia.
I4	La empresa realiza reuniones periódicas para analizar los cambios de las políticas de sus competidores.

#### Estadísticos descriptivos

Pregunta	Media	Desviación	Nº Análisis	Observaciones
I1	5,5413	1,43488	327	Se observa que la media de los constructos se encuentra sobre el punto medio de la escala, por lo cual son bien evaluados. El primer ítem tiene una media superior al resto. La empresa realiza estudios de mercado para analizar su situación competitiva en la industria, tiene una alta desviación estándar.
I2	4,9113	1,87854	327	
I3	5,0092	1,62323	327	
I4	4,3884	1,65384	327	

#### Matriz de correlaciones

Pregunta	I1	I2	I3	I4
I1	1,000	,443	,542	,400
I2	,443	1,000	,695	,621
I3	,542	,695	1,000	,690
I4	,400	,621	,690	1,000

Las correlaciones son positivas y sobre 0,3

#### KMO y prueba de esfericidad de Bartlett

KMO y prueba de Bartlett			Observación
Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		0,787	De acuerdo a las medidas de adecuación es pertinente la aplicación de un factorial para reducción de variables. Además, según la prueba de esfericidad de Bartlett es significativo.
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	564,754	
	gl	6	
	Sig.	0,00	



### Varianza explicada

Varianza total explicada						
Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	2,714	67,841	67,841	2,714	67,841	67,841
2	,645	16,114	83,955			
3	,376	9,398	93,353			
4	,266	6,647	100,000			
Método de extracción: Análisis de Componentes principales						
Observaciones						
Según el criterio de eigenvalue mayor que 1, y varianza explicada mayor que 60% es pertinente la extracción de un factor						

### Matriz de componentes rotados

Matriz de componentes rotados	
Variable	Componente
	1
I1	,699
I2	,848
I3	,901
I4	,833
Método de extracción: Análisis de componentes principales.	
Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.	
a. La rotación ha convergido en 3 iteraciones.	

De acuerdo al análisis factorial, las variables se agrupan en un solo factor (eigenvalue, mayor que 1) y la carga factorial de cada una es superior a 0,5.

### Análisis de fiabilidad

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	Nº de elementos
,839	4

Estadísticos de fiabilidad			
<b>Alfa de Cronbach</b>	Parte 1	Valor	,599
		N de elementos	2(a)
	Parte 2	Valor	,816
		N de elementos	2(b)
	N total de elementos		
<b>Correlación entre formas</b>			0,736
<b>Coefficiente de Spearman-Brown</b>	Longitud igual		0,848
	Longitud desigual		0,848
<b>Dos mitades de Guttman</b>			0,847
a. Los elementos son: I1, I2			
b. Los elementos son: I3, I4			

Estadísticos Total – Elemento					
	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
<b>I1</b>	14,3089	20,705	,522	,302	,855
<b>I2</b>	14,9388	15,555	,708	,527	,784
<b>I3</b>	14,8410	16,472	,795	,634	,742
<b>I4</b>	15,4618	17,378	,686	,515	,790

A partir de los datos expuestos, se observa que el Constructo es fiable con un alfa de Cronbach mayor que 0,6. Al hacer el análisis de dos mitades, ambas partes son fiables. Por otra parte al hacer la prueba de fiabilidad por ítem, eliminando cualquiera de estos, el Constructo sigue siendo fiable.

## Anexo 3.2: Constructo 2.- Coordinación Interfuncional

### Ítems

Número	Pregunta
I5	Existe flujo de información entre los distintos departamentos de la empresa.
I6	Entre los departamentos de la empresa existe comunicación constante.
I7	En cada departamento de la empresa existe comunicación constante
I8	Hay encuentros interdepartamentales periódicamente para discutir sobre las tendencias del mercado.
I9	Existe participación de los distintos departamentos para la toma de decisiones relevantes dentro de la empresa.

### Estadísticos descriptivos

Pregunta	Media	Desviación	Nº Análisis	Observaciones
I5	5,3028	1,32117	327	Las medias no muestran diferencias significativas entre ellas y son levemente positivas respecto al punto medio. Las desviaciones de los ítems son similares.
I6	5,2049	1,28854	327	
I7	5,3823	1,23251	327	
I8	4,3823	1,51801	327	
I9	<b>4,8440</b>	<b>1,49133</b>	<b>327</b>	

### Matriz de correlaciones

Nº	I5	I6	I7	I8	I9
I5	1,000	,873	,765	,533	,546
I6	,873	1,000	,785	,542	,553
I7	,765	,785	1,000	,522	,513
I8	,533	,542	,522	1,000	,610
I9	,546	,553	,513	,610	1,000

Las correlaciones son positivas y mayores que 0,3

### KMO y prueba de esfericidad de Bartlett

KMO y prueba de Bartlett		Observación	
Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		La aplicación del factorial es adecuada de acuerdo al test KMO, (en el límite) y significativa de acuerdo al test de esfericidad de Bartlett	
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado		1119,056
	GI		10
	Sig.		0,00

### Varianza explicada

Varianza total explicada						
Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	3,517	70,333	70,333	3,517	70,333	70,333
2	,710	14,208	84,542			
3	,391	7,812	92,354			
4	,257	5,136	97,489			
5	,126	2,511	100,000			
Método de extracción: Análisis de Componentes principales						
Observaciones						
De acuerdo a la varianza explicada y al eigenvalue, se extrae un factor de los 5 ítems considerados.						

### Matriz de componentes rotados

Matriz de componentes rotados	
Variable	Componente
	1
15	,901
16	,909
17	,866
18	,749
19	,753
Método de extracción: Análisis de componentes principales.	
Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.	
a. La rotación ha convergido en 3 iteraciones.	

De acuerdo a las cargas factoriales, todos los ítems cargan en un solo factor.

### Análisis de fiabilidad

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	Nº de elementos
,887	5

Estadísticos de fiabilidad			
Alfa de Cronbach	Parte 1	Valor	,927
		N de elementos	3(a)
	Parte 2	Valor	,758
		N de elementos	2(b)
	N total de elementos		
Correlación entre formas			,638
Coeficiente de Spearman-Brown	Longitud igual		,779
	Longitud desigual		,785
Dos mitades de Guttman			,760
a. Los elementos son: I5, I6, I7,			
b. Los elementos son: I7, I8, I9.			

Estadísticos Total – Elemento					
	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
<b>I5</b>	19,8135	21,048	,804	,783	,845
<b>I6</b>	19,9113	21,173	,819	,800	,843
<b>I7</b>	19,7339	22,202	,760	,652	,857
<b>I8</b>	20,7339	21,269	,641	,444	,885
<b>I9</b>	20,2722	21,395	,647	,450	,883

De acuerdo al análisis de fiabilidad, los 5 ítems en su conjunto son fiables al tener un alfa de Cronbach mayor que 0,6.

Según al análisis en dos mitades, ambas partes son fiables. En el caso del análisis por ítem, no hay diferencias sustanciales si se elimina alguno de éstos, por lo que se deberían mantener los 5 ítems del constructo.

### Anexo 3.3: Constructo 3.- Cultura Organizacional orientada al Mercado

Número	Pregunta
I10	La empresa realiza reuniones periódicas para analizar los cambios de las políticas del mercado en que participa.
I11	La empresa realiza con frecuencia investigaciones para conocer las características del mercado en que participa.
I12	La empresa se preocupa por dar una rápida respuesta a las necesidades de mercado en que participa.
I13	Los productos que vende la empresa responden más a necesidades del mercado que a decisiones propias de la empresa.
I14	La empresa desarrolla sistemas para detectar cambios fundamentales en la industria (competencia, tecnología, regulación).

#### Estadísticos descriptivos

Pregunta	Media	Desviación	Nº Análisis	Observaciones
I10	4,7003	1,48884	327	Las medias de I12 e I13 son superiores al resto de los ítems. Las desviaciones estándar son similares.
I11	4,6024	1,64701	327	
I12	5,2508	1,31932	327	
I13	5,2141	1,44109	327	
I14	4,6789	1,62164	327	

#### Matriz de correlaciones

Variables	I10	I11	I12	I13	I14
I10	1,000	,636	,557	,392	,528
I11	,636	1,000	,567	,411	,612
I12	,557	,567	1,000	,567	,603
I13	,392	,411	,567	1,000	,471
I14	,528	,612	,603	,471	1,000

Se observan correlaciones positivas y sobre 0,3

### KMO y prueba de esfericidad de Bartlett

KMO y prueba de Bartlett			Observación
Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		0,838	La aplicación del factorial es adecuada de acuerdo al test KMO y significativa de acuerdo al test de esfericidad de Bartlett
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	675,876	
	Gl	10	
	Sig.	0,00	

### Varianza explicada

Varianza total explicada						
Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	3,147	62,933	62,933	3,147	62,933	62,933
2	,687	13,744	76,678			
3	,457	9,133	85,811			
4	,377	7,536	93,347			
5	,333	6,653	100,000			
Método de extracción: Análisis de Componentes principales						
Observaciones						
Tomando como criterio el eigenvalue mayor que 1, se extrae un factor de los 5 ítems considerados.						

### Matriz de componentes rotados

Matriz de componentes rotados	
Variable	Componente
	1
I10	,788
I11	,820
I12	,835
I13	,700
I14	,816
Método de extracción: Análisis de componentes principales.	
a. 1 componente extraído	

A partir de la matriz de componentes rotados, se observa que todos los ítems cargan en un factor.

#### Análisis de fiabilidad

Estadísticos de fiabilidad			
<b>Alfa de Cronbach</b>	Parte 1	Valor	,807
		N de elementos	3(a)
	Parte 2	Valor	,637
		N de elementos	2(b)
	N total de elementos		
<b>Correlación entre formas</b>			,710
<b>Coefficiente de Spearman-Brown</b>	Longitud igual		,831
	Longitud desigual		,836
<b>Dos mitades de Guttman</b>			,799
a. Los elementos son: I10, I11, I12.			
b. Los elementos son: I12, I13, I14.			

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	Nº de elementos
,850	5

Estadísticos Total - Elemento					
	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
<b>I10</b>	19,7462	23,779	,657	,470	,820
<b>I11</b>	19,8440	22,015	,699	,527	,809
<b>I12</b>	19,1957	24,403	,720	,528	,807
<b>I13</b>	19,2324	25,467	,549	,351	,846
<b>I14</b>	19,7676	22,302	,692	,491	,810

El análisis de fiabilidad muestra que los 5 ítems en su conjunto son fiables al tener un alfa mayor que 0,6.



Por su parte, el análisis en dos mitades señala que ambas partes son fiables. Si se realiza un análisis por ítem, no hay diferencias sustanciales si se elimina alguno de éstos, por lo tanto se deberían mantener los 5 ítems del constructo.

### Anexo 3.4: Constructo.- Orientación al Valor del Cliente

#### Ítems

Número	Pregunta
I15	La empresa invierte periódicamente en tecnologías que le permita gestionar la información sobre sus clientes (sistemas de gestión de relaciones con clientes o consumidor)
I16	La empresa implementa periódicamente un método para analizar quienes de sus clientes aportan un mayor valor para el negocio
I17	La Empresa registra sistemáticamente los contactos que realizan con los clientes (visitas, ventas, realizadas, servicio post venta, llamadas realizadas, cotizaciones, compras efectuadas, etc.)
I18	La empresa construye relaciones de largo plazo con sus clientes más rentables
I19	La empresa analiza sistemáticamente los atributos del producto o servicio que más valoran sus clientes.
I20	La empresa analiza sistemáticamente la información que recopila sobre sus clientes (grado de satisfacción, preferencias, lealtad, etc.)
I21	La empresa otorga incentivos a sus mejores clientes para aumentar su nivel de compra.
I22	La empresa realiza venta cruzada (ventas de productos o servicios complementarios) para aumentar el nivel de compra de los clientes

#### Estadísticos descriptivos

Pregunta	Media	Desviación	Nº Análisis	Observaciones
I15	5,4557	1,44756	327	Las medias de los constructos son positivas, y las desviaciones estándar similares
I16	5,6086	1,34289	327	
I17	5,8043	1,36732	327	
I18	5,4465	1,41510	327	
I19	5,2569	1,41900	327	
I20	5,1193	1,51105	327	
I21	5,3517	1,43420	327	
I22	4,8930	1,64602	327	

### Matriz de correlaciones

Nº	I15	I16	I17	I18	I19	I20	I21	I22
I15	1,000	,646	,574	,462	,515	,543	,389	,507
I16	,646	1,000	,795	,686	,639	,608	,580	,535
I17	,574	,795	1,000	,660	,616	,565	,575	,462
I18	,462	,686	,660	1,000	,708	,609	,553	,512
I19	,515	,639	,616	,708	1,000	,715	,569	,682
I20	,543	,608	,565	,609	,715	1,000	,513	,699
I21	,389	,580	,575	,553	,569	,513	1,000	,528
I22	,507	,535	,462	,512	,682	,699	,528	1,000

Se observa una alta correlación entre las variables, positivas y sobre 0,3.

### KMO y prueba de esfericidad de Bartlett

KMO y prueba de Bartlett			Observación
Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		0,906	La aplicación del factorial es adecuada de acuerdo al test KMO, y significativa de acuerdo al test de esfericidad de Bartlett
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	1740,145	
	gl	28	
	Sig.	0,00	

### Varianza explicada

Varianza total explicada						
Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	5,130	64,130	64,130	5,130	64,130	64,130
2	,729	9,112	73,242			
3	,640	7,999	81,240			
4	,484	6,050	87,291			
5	,308	3,848	91,138			
6	,277	3,458	94,597			
7	,243	3,041	97,637			
8	,189	2,363	100,000			

Método de extracción: Análisis de Componentes principales

#### Observaciones

De acuerdo a la varianza explicada y al eigenvalue, se extrae un factor de los 8 ítems considerados.

#### Matriz de componentes

Matriz de componentes rotados	
Variable	Componente
	1
I15	,718
I16	,861
I17	,823
I18	,816
I19	,855
I20	,823
I21	,730
I22	,767
Método de extracción: Análisis de componentes principales.	
a. 1 componente extraído	

A partir de la matriz de componentes se estable que todos los ítems cargan en el constructo, con cargas mayores a 0,5.

#### Análisis de fiabilidad

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	Nº de elementos
,918	8

Estadísticos de fiabilidad			
Alfa de Cronbach	Parte 1	Valor	,873
		N de elementos	4(a)
	Parte 2	Valor	,865
		N de elementos	4(b)
	N total de elementos		
Correlación entre formas			,770
Coeficiente de Spearman-Brown	Longitud igual		,870
	Longitud desigual		,870
Dos mitades de Guttman			,869
a. Los elementos son: I15, I16, I17, I18.			
b. Los elementos son: I19, I20, I21, I22.			

Estadísticos Total - Elemento					
	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
<b>I15</b>	37,4801	68,220	,636	,477	,915
<b>I16</b>	37,3272	66,172	,803	,730	,902
<b>I17</b>	37,1315	66,838	,752	,679	,905
<b>I18</b>	37,4893	66,379	,743	,618	,906
<b>I19</b>	37,6789	65,151	,801	,683	,901
<b>I20</b>	37,8165	64,678	,763	,630	,904
<b>I21</b>	37,5841	68,078	,650	,454	,913
<b>I22</b>	38,0428	64,403	,697	,588	,911

Los estadísticos del análisis de fiabilidad muestran que los 8 ítems son fiables al presentar un alfa mayor a 0,6.

Según el alfa de Cronbach en dos mitades, al combinar y dividir los elementos en dos grupos, se observa que la combinación de las distintas mitades es significativa y fiable. Según el análisis por ítem, no hay diferencias sustanciales si se elimina alguno, por lo cual, en relación a lo obtenido se deberían mantener los 8 ítems del constructo.

### Anexo 3.5: Constructo 5.- Involucramiento en el Trabajo

#### Ítems

Número	Pregunta
I 23	Los empleados realizan trabajos que se relacionan directamente con sus habilidades
I 24	Los empleados asumen como propias las metas establecidas por la empresa.
I 25	Los empleados no dejarían su empleo dejando tareas pendientes.
I 26	Los empleados saben que su trabajo tiene influencia directa en los resultados de la compañía.

#### Estadísticos descriptivos

Pregunta	Media	Desviación	Nº Análisis	Observaciones
I 23	5,1315	1,25730	327	Medias positivas y desviaciones estándar bajas y similares
I 24	5,0153	1,36445	327	
I 25	4,4709	1,52834	327	
I 26	5,2446	1,33204	327	

#### Matriz de correlaciones

Pregunta	I 23	I 24	I 25	I 26
I 23	1,000	,632	,463	,536
I 24	,632	1,000	,647	,607
I 25	,463	,647	1,000	,624
I 26	,536	,607	,624	1,000

Las correlaciones son positivas, superior a 0,30

#### KMO y prueba de esfericidad de Bartlett

KMO y prueba de Bartlett			Observación
Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,786	La aplicación del factorial es adecuada de acuerdo al test KMO, y significativa de acuerdo al test de esfericidad de Bartlett
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	560,850	
	gl	6	
	Sig.	,000	

### Varianza explicada

Varianza total explicada						
Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	2,758	68,940	68,940	2,758	68,940	68,940
2	,554	13,862	82,802			
3	,395	9,871	92,673			
4	,293	7,327	100,000			
Método de extracción: Análisis de Componentes principales						
Observaciones						
De acuerdo a eigenvalue mayor que 1, y varianza explicada mayor que 60% es pertinente la extracción de un factor						

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

### Matriz de componentes

Matriz de componentes rotados	
Variable	Componente
	1
I 23	,786
I 24	,874
I 25	,825
I 26	,834

De acuerdo a la matriz de componentes todas los constructos cargan en el ítem definido, con cargas mayores a 0,5.

### Análisis de fiabilidad

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	Nº de elementos
848	4

Estadísticos de fiabilidad			
Alfa de Cronbach	Parte 1	Valor	,773
		N de elementos	2(a)
	Parte 2	Valor	,764
		N de elementos	2(b)
	N total de elementos		
Correlación entre formas			0,694
Coeficiente de Spearman-Brown	Longitud igual		0,819
	Longitud desigual		0,819
Dos mitades de Guttman			0,817
a. Los elementos son: I23, I24			
b. Los elementos son: I25, I26			

Estadísticos Total - Elemento					
	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
<b>I23</b>	14,7309	13,418	,623	,436	,832
<b>I24</b>	14,8471	11,805	,754	,577	,777
<b>I25</b>	15,3914	11,386	,680	,503	,813
<b>I26</b>	14,6177	12,421	,697	,490	,802

De acuerdo al análisis de fiabilidad, los 4 ítems en su conjunto son fiables al tener un alfa mayor que 0,6.

En relación al alfa de Cronbach en dos mitades, al combinar y dividir los elementos en dos grupos, se observa que la combinación de las distintas mitades es significativa y fiable. Al hacer el análisis por ítem, no hay diferencias sustanciales si se elimina alguno, por lo cual, en relación a lo obtenido se deberían mantener los 4 ítems del constructo.

### Anexo 3.6: Constructo 6.- Ambigüedad (Conflicto) de Rol

Número	Pregunta
I 27	Los empleados reciben demandas incompatibles de dos o más cargos superiores.
I 28	Los empleados conocen el rango en que pueden ejercer autoridad.
I 29	Los empleados conocen sus responsabilidades.
I 30	Los empleados conocen sus tareas.
I 31	Los empleados tienen objetivos claros.
I 32	Los empleados tienen metas planificadas en sus puestos de trabajo.
I 33	Los empleados tienen las mismas reglas y normas para trabajar en distintas áreas dentro de la empresa.

#### Estadísticos descriptivos

Pregunta	Media	Desviación	Nº Análisis	Observaciones
I 27	3,4465	1,54564	327	Las medias son sobre 5, a excepción de I27 y las desviaciones estándar en general bajas, a excepción de I27 y I33
I 28	5,1101	1,13510	327	
I 29	5,5535	1,11159	327	
I 30	5,6086	1,06232	327	
I 31	5,2722	1,24188	327	
I 32	5,2080	1,35196	327	
I 33	5,0367	1,50006	327	

#### Matriz de correlaciones

Nº	I 27	I 28	I 29	I 30	I 31	I 32	I 33
I 27	1,000	-,203	-,273	-,258	-,278	-,221	-,219
I 28	-,203	1,000	,579	,588	,523	,537	,423
I 29	-,273	,579	1,000	,724	,677	,617	,543
I 30	-,258	,588	,724	1,000	,792	,670	,563
I 31	-,278	,523	,677	,792	1,000	,774	,630
I 32	-,221	,537	,617	,670	,774	1,000	,594
I 33	-,219	,423	,543	,563	,630	,594	1,000

Las correlaciones son positivas y mayores que 0,3, excepto I27, a priori se recomienda su eliminación



### KMO y prueba de esfericidad de Bartlett

KMO y prueba de Bartlett			Observación
Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		0,890	De acuerdo a las medidas de adecuación es pertinente la aplicación de un factorial para reducción de variables. Además, según la prueba de esfericidad de Bartlett es significativo.
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	1282,900	
	Gl	21	
	Sig.	,000	

### Varianza explicada

Varianza total explicada						
Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	4,210	60,146	60,146	4,210	60,146	60,146
2	,893	12,759	72,904			
3	,609	8,699	81,603			
4	,453	6,477	88,080			
5	,386	5,520	93,601			
6	,281	4,020	97,621			
7	,167	2,379	100,000			
Método de extracción: Análisis de Componentes principales						
Observaciones						
De acuerdo a eigenvalue mayor que 1, y varianza explicada mayor que 60% es pertinente la extracción de un factor						

### Matriz de componentes rotados

Matriz de componentes rotados	
	<b>Componente 1</b>
I 27	-,374
I 28	,721
I 29	,838
I 30	,880
I 31	,894
I 32	,845
I 33	,749
Método de extracción: Análisis de componentes principales.	
Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.	
a. La rotación ha convergido en 3 iteraciones.	

De acuerdo a las cargas factoriales, todos los ítems cargan principalmente en el factor 1. El ítem 27 carga negativamente al factor, otro antecedente para considerar su eliminación.

### Análisis de fiabilidad

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	Nº de elementos
,767	7

Estadísticos de fiabilidad			
<b>Alfa de Cronbach</b>	Parte 1	Valor	,343
		N de elementos	4(a)
	Parte 2	Valor	,850
		N de elementos	3(b)
N total de elementos			7
<b>Correlación entre formas</b>			,628
<b>Coefficiente de Spearman-Brown</b>	Longitud igual		,772
	Longitud desigual		,774
<b>Dos mitades de Guttman</b>			,759
a Los elementos son: I27, I28, I29, I30.			
b Los elementos son: I30, I31, I32, I33			

Estadísticos Total - Elemento					
	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
<b>I27</b>	31,7890	37,124	-,292	,093	,900
<b>I28</b>	30,1254	26,000	,581	,417	,721
<b>I29</b>	29,6820	25,009	,699	,597	,700
<b>I30</b>	29,6269	24,793	,765	,708	,690
<b>I31</b>	29,9633	23,158	,779	,753	,676
<b>I32</b>	30,0275	22,677	,739	,640	,680
<b>I33</b>	30,1988	22,976	,611	,444	,708

De acuerdo al análisis de fiabilidad, los 7 ítems en su conjunto son fiables al tener un alfa mayor que 0,6.

En relación al alfa de Cronbach en dos mitades, al combinar y dividir los elementos en dos grupos, se observa que la combinación de las distintas mitades es significativa y fiable. Al hacer el análisis por ítem, no hay diferencias sustanciales si se elimina alguno, excepto I27 que al eliminarlo mejora a 0,9 el alfa de Cronbach.

Por lo cual se procede a eliminar I27 para ver como mejora el Constructo

#### Constructo 6.- Ambigüedad (Conflicto) de Rol eliminando I27

Número	Pregunta
<b>I 28</b>	Los empleados conocen el rango en que pueden ejercer autoridad.
<b>I 29</b>	Los empleados conocen sus responsabilidades.
<b>I 30</b>	Los empleados conocen sus tareas.
<b>I 31</b>	Los empleados tienen objetivos claros.
<b>I 32</b>	Los empleados tienen metas planificadas en sus puestos de trabajo.
<b>I 33</b>	Los empleados tienen las mismas reglas y normas para trabajar en distintas áreas dentro de la empresa.

### Estadísticos descriptivos

Pregunta	Media	Desviación	Nº Análisis	Observaciones
I 28	5,1101	1,13510	327	Las medias son sobre 5
I 29	5,5535	1,11159	327	
I 30	5,6086	1,06232	327	
I 31	5,2722	1,24188	327	
I 32	5,2080	1,35196	327	
I 33	5,0367	1,50006	327	

### Matriz de correlaciones

Nº	I 28	I 29	I 30	I 31	I 32	I 33
I 28	1,000	,579	,588	,523	,537	,423
I 29	,579	1,000	,724	,677	,617	,543
I 30	,588	,724	1,000	,792	,670	,563
I 31	,523	,677	,792	1,000	,774	,630
I 32	,537	,617	,670	,774	1,000	,594
I 33	,423	,543	,563	,630	,594	1,000

Las correlaciones son positivas y mayores que 0,3.

### KMO y prueba de esfericidad de Bartlett

KMO y prueba de Bartlett			Observación
Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		0,885	De acuerdo a las medidas de adecuación es pertinente la aplicación de un factorial para reducción de variables. Además, según la prueba de esfericidad de Bartlett es significativo.
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	1252,718	
	Gl	15	
	Sig.	,000	

### Varianza explicada

Varianza total explicada						
Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	4,100	68,333	68,333	4,100	68,333	68,333
2	,609	10,149	78,482			
3	,454	7,561	86,043			
4	,389	6,479	92,522			
5	,281	4,690	97,212			
6	,167	2,788	100,000			
Método de extracción: Análisis de Componentes principales						
<b>Observaciones</b>						
De acuerdo a eigenvalue mayor que 1, y varianza explicada mayor que 60% es pertinente la extracción de un factor						

De acuerdo al valor de la varianza y eigenvalue se debe extraer un factor

### Matriz de componentes rotados

Matriz de componentes rotados		Componente 1
	I 28	,725
	I 29	,839
	I 30	,883
	I 31	,896
	I 32	,851
	I 33	,751
Método de extracción: Análisis de componentes principales.		
Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.		
a. La rotación ha convergido en 3 iteraciones.		

De acuerdo a las cargas factoriales, todos los ítems cargan en el factor 1.

## Análisis de fiabilidad

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	Nº de elementos
,900	6

Estadísticos de fiabilidad			
<b>Alfa de Cronbach</b>	Parte 1	Valor	,835
		N de elementos	4(a)
	Parte 2	Valor	,850
		N de elementos	3(b)
N total de elementos			6
<b>Correlación entre formas</b>			,769
<b>Coefficiente de Spearman-Brown</b>	Longitud igual		,870
	Longitud desigual		,870
<b>Dos mitades de Guttman</b>			,857
a Los elementos son: I27, I28, I29, I30.			
b Los elementos son: I30, I31, I32, I33			

Estadísticos Total - Elemento					
	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
<b>I28</b>	26,6789	28,397	,615	,416	,899
<b>I29</b>	26,2355	27,181	,751	,594	,880
<b>I30</b>	26,1804	27,056	,809	,708	,874
<b>I31</b>	26,5168	25,201	,833	,751	,867
<b>I32</b>	26,5810	24,864	,774	,640	,876
<b>I33</b>	26,7523	25,070	,653	,443	,900

Según el análisis de fiabilidad, los 6 ítems en su conjunto son fiables al tener un alfa mayor que 0,6.

Según el alfa de Cronbach en dos mitades, al combinar y dividir los elementos en dos grupos, se observa que la combinación de las distintas mitades es significativa y fiable. Al hacer el análisis por ítem, no hay diferencias sustanciales si se elimina alguno. Por lo cual se recomienda eliminar I27.

### Anexo 3.7: Constructo 7.- Satisfacción Laboral

#### Ítems

Número	Pregunta
I 34	Los empleados sienten que su trabajo ayuda en su desarrollo personal.
I 35	Los empleados contribuyen a la creación de un buen ambiente laboral.
I 36	Los empleados se sienten respaldados por sus superiores.
I 37	Los empleados se sienten respaldados por sus pares.
I 38	Los empleados disfrutan trabajar en la empresa.
I 39	Los empleados satisfechos tienen un mejor desempeño en sus puestos de trabajo.
I 40	Los empleados motivados permiten mejores resultados organizacionales.

#### Estadísticos descriptivos

Pregunta	Media	Desviación	Nº Análisis	Observaciones
I 34	4,9847	1,19934	327	Las medias son cercanas a 5, excepto I39 e I40 que son muy altas, sobre 6. Las desviaciones estándar son bajas.
I 35	5,4281	1,21350	327	
I 36	5,0979	1,27850	327	
I 37	5,1865	1,16390	327	
I 38	5,0948	1,23107	327	
I 39	6,1009	1,11827	327	
I 40	6,3058	1,00523	327	

### Matriz de correlaciones

Variables	I 34	I 35	I 36	I 37	I 38	I 39	I 40
I 34	1,000	,654	,731	,644	,734	,438	,419
I 35	,654	1,000	,726	,745	,667	,409	,390
I 36	,731	,726	1,000	,734	,811	,439	,430
I 37	,644	,745	,734	1,000	,690	,410	,371
I 38	,734	,667	,811	,690	1,000	,468	,435
I 39	,438	,409	,439	,410	,468	1,000	,775
I 40	,419	,390	,430	,371	,435	,775	1,000

Las correlaciones son positivas, superior a 0,30

### KMO y prueba de esfericidad de Bartlett

KMO y prueba de Bartlett			Observación
Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,865	De acuerdo a las medidas de adecuación es pertinente la aplicación de un factorial para reducción de variables. Además, según la prueba de esfericidad de Bartlett es significativo.
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	1638,620	
	gl	21	
	Sig.	,000	

### Varianza explicada

Varianza total explicada									
Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción			Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	Total	% de la var.	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	4,506	64,367	64,367	4,506	64,367	64,367	3,706	52,941	52,941
2	1,130	16,141	80,508	1,130	16,141	80,508	1,930	27,567	80,508
3	,417	5,962	86,470						
4	,293	4,189	90,659						
5	,253	3,616	94,275						
6	,224	3,194	97,469						
7	,177	2,531	100,000						
Método de extracción: Análisis de Componentes principales									
Observaciones									
De acuerdo al criterio de eigenvalue mayor que 1, se obtienen dos factores									



### Matriz de componentes

Matriz de componentes rotados		
Variable	Componente	Componente
	1	2
I 34	,813	,261
I 35	,841	,202
I 36	,881	,241
I 37	,852	,186
I 38	,844	,277
I 39	,264	,902
I 40	,230	,915

Se observa que los ítems 34, 35, 36, 37 y 38 cargan en el factor 1. Mientras que los ítems 39 y 40 cargan en el factor 2.

### Análisis de fiabilidad

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	Nº de elementos
,907	7

Estadísticos de fiabilidad			
Alfa de Cronbach	Parte 1	Valor	,923
		N de elementos	4(a)
	Parte 2	Valor	,893
		N de elementos	3(b)
N total de elementos			7
Correlación entre formas			,812
Coeficiente de Spearman-Brown	Longitud igual		,896
	Longitud desigual		,898
Dos mitades de Guttman			,872
a Los elementos son: I34, I35, I36, I37.			
b Los elementos son: I37, I38, I39, I40.			

Estadísticos Total - Elemento					
	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
I34	33,2141	31,764	,762	,618	,889
I35	32,7706	31,711	,755	,639	,890
I36	33,1009	30,269	,824	,749	,881
I37	33,0122	32,147	,757	,648	,889
I38	33,1040	30,928	,807	,715	,883
I39	32,0979	34,610	,580	,625	,908
I40	31,8930	35,734	,562	,612	,909

A partir del análisis de fiabilidad, los 7 ítems en su conjunto son fiables al tener un alfa mayor que 0,6.

Según el alfa de Cronbach en dos mitades, al combinar y dividir los elementos en dos grupos, se observa que la combinación de las distintas mitades es significativa y fiable. Al hacer el análisis por ítem, no hay diferencias sustanciales si se elimina alguno.

Considerando que I39 e I40 poseen medias muy altas, superiores a 6, y ambos ítems cargan en un factor distinto al resto; se considera analizar la situación eliminando I39 e I40.

#### Constructo 7: Satisfacción Laboral eliminando I39 / I40

##### Ítems

Número	Pregunta
I 34	Los empleados sienten que su trabajo ayuda en su desarrollo personal.
I 35	Los empleados contribuyen a la creación de un buen ambiente laboral.
I 36	Los empleados se sienten respaldados por sus superiores.
I 37	Los empleados se sienten respaldados por sus pares.
I 38	Los empleados disfrutan trabajar en la empresa.
I 39	Los empleados satisfechos tienen un mejor desempeño en sus puestos de trabajo.
I 40	Los empleados motivados permiten mejores resultados organizacionales.

### Estadísticos descriptivos

Pregunta	Media	Desviación	Nº Análisis	Observaciones
I 34	4,9847	1,19934	327	Las medias son superiores a 5.
I 35	5,4281	1,21350	327	
I 36	5,0979	1,27850	327	
I 37	5,1865	1,16390	327	
I 38	5,0948	1,23107	327	

### Matriz de correlaciones

Variables	I 34	I 35	I 36	I 37	I 38
I 34	1,000	,654	,731	,644	,734
I 35	,654	1,000	,726	,745	,667
I 36	,731	,726	1,000	,734	,811
I 37	,644	,745	,734	1,000	,690
I 38	,734	,667	,811	,690	1,000

Las correlaciones son positivas, superior a 0,30

### KMO y prueba de esfericidad de Bartlett

KMO y prueba de Bartlett			Observación
Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,884	De acuerdo a las medidas de adecuación es pertinente la aplicación de un factorial para reducción de variables. Además, según la prueba de esfericidad de Bartlett es significativo.
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	1243,296	
	GI	10	
	Sig.	,000	

### Varianza explicada

Varianza total explicada						
Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	3,856	77,123	77,123	3,856	77,123	77,123
2	,421	8,418	85,541			
3	,293	5,860	91,401			
4	,249	4,982	96,383			
5	,181	3,617	100,000			
Método de extracción: Análisis de Componentes principales						
Observaciones						
De acuerdo al porcentaje de varianza explicada y al eigenvalue mayor que 1, se extrae un factor.						

### Matriz de componentes

De acuerdo a las cargas factoriales, todos los ítems cargan en un factor.

Matriz de componentes rotados	
Variable	Componente 1
I 34	,856
I 35	,862
I 36	,914
I 37	,868
I 38	,890

### Análisis de fiabilidad

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	Nº de elementos
,926	7

Estadísticos de fiabilidad			
Alfa de Cronbach	Parte 1	Valor	,877
		N de elementos	3(a)
	Parte 2	Valor	,816
		N de elementos	2(b)
	N total de elementos		
Correlación entre formas			,879
Coeficiente de Spearman-Brown	Longitud igual		,935
	Longitud desigual		,938
Dos mitades de Guttman			,895
a Los elementos son: I34, I35, I36, I37.			
b Los elementos son: I37, I38, I39, I40.			

Estadísticos Total - Elemento					
	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
<b>I34</b>	20,8073	19,039	,775	,614	,915
<b>I35</b>	20,3639	18,864	,783	,638	,913
<b>I36</b>	20,6942	17,722	,858	,748	,898
<b>I37</b>	20,6055	19,172	,791	,647	,912
<b>I38</b>	20,6972	18,384	,823	,710	,905

De acuerdo al análisis de fiabilidad, los 5 ítems en su conjunto son fiables al tener un alfa mayor que 0,6.

En relación al alfa de Cronbach en dos mitades, al combinar y dividir los elementos en dos grupos, se observa que la combinación de las distintas mitades es significativa y fiable. Al hacer el análisis por ítem, no hay diferencias sustanciales si se elimina alguno. Por lo cual, si el criterio fuese la correlación y la reducción factorial se debiese eliminar I39 y I40.

### Anexo 3.8: Constructo 8.- Experiencia de la Fuerza de Ventas

#### Ítems

Número	Pregunta
I 41	Los empleados con mayor experiencia entregan un mejor servicio a los clientes que los empleados con poca experiencia.
I 42	Los empleados con mayor experiencia en el área de ventas ayudan a obtener mejores resultados organizacionales.
I 43	Los empleados con mayor experiencia en el área de ventas mantienen mejores relaciones con los clientes.
I 44	Los empleados con mayor experiencia en el área de ventas tienen mejor conocimiento del mercado.

#### Estadísticos descriptivos

Pregunta	Media	Desviación	Nº Análisis	Observaciones
I 41	5,1529	1,49268	327	Las medias son superiores a 5, y las desviaciones estándar bajas y similares.
I 42	5,1927	1,27128	327	
I 43	5,0612	1,37102	327	
I 44	5,3180	1,26409	327	

#### Matriz de correlaciones

Nº	I 41	I 42	I 43	I 44
I 41	1,000	,589	,641	,470
I 42	,589	1,000	,688	,599
I 43	,641	,688	1,000	,683
I 44	,470	,599	,683	1,000

Las correlaciones son positivas y mayores que 0,3

#### KMO y prueba de esfericidad de Bartlett

KMO y prueba de Bartlett			Observación
Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,803	De acuerdo a las medidas de adecuación es pertinente la aplicación de un factorial para reducción de variables. Además, según la prueba de esfericidad de Bartlett es significativo.
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aprox.	626,232	
	GI	6	
	Sig.	,000	

### Varianza explicada

Varianza total explicada						
Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	2,841	71,027	71,027	2,841	71,027	71,027
2	,532	13,296	84,323			
3	,365	9,116	93,439			
4	,262	6,561	100,000			
Método de extracción: Análisis de Componentes principales						
Observaciones						
De acuerdo al porcentaje de varianza explicada y al eigenvalue mayor que 1, se extrae un factor.						

### Matriz de componentes

Matriz de componentes rotados	
Variable	Componente
	1
I 41	,796
I 42	,856
I 43	,900
I 44	,815

### Análisis de fiabilidad

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	Nº de elementos
,861	4

Estadísticos de fiabilidad			
<b>Alfa de Cronbach</b>	Parte 1	Valor	,735
		N de elementos	2(a)
	Parte 2	Valor	,810
		N de elementos	2(b)
	N total de elementos		
<b>Correlación entre formas</b>			732
<b>Coefficiente de Spearman-Brown</b>	Longitud igual		,845
	Longitud desigual		,845
<b>Dos mitades de Guttman</b>			,845
a Los elementos son: I41, I42			
b Los elementos son: I43, I44			

Estadísticos Total – Elemento					
	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
<b>I41</b>	15,5719	11,785	,647	,453	,852
<b>I42</b>	15,5321	12,471	,731	,538	,814
<b>I43</b>	15,6636	11,377	,799	,643	,782
<b>I44</b>	15,5423	12,576	,728	,542	,823

De acuerdo al análisis de fiabilidad, los 4 ítems en su conjunto son fiables al tener un alfa mayor que 0,6.

Según el alfa de Cronbach en dos mitades, al combinar y dividir los elementos en dos grupos, se observa que la combinación de las distintas mitades es significativa y fiable. Al hacer el análisis por ítem, no hay diferencias sustanciales si se elimina alguno. Por lo cual, si el criterio fuese la correlación y la reducción factorial se debiese eliminar I39 y I40.



## Anexo 3.9: Constructo 9.- Política de Incentivos

### Ítems

Número	Pregunta
I 45	La empresa tiene una compensación monetaria adecuada en relación al trabajo realizado.
I 46	La empresa asciende primero a sus empleados antes de buscar en fuentes externas.
I 47	La empresa tiene una política de ascenso definida
I 48	La empresa cuenta con beneficios monetarios para sus empleados, relacionados a su buen desempeño.
I 49	La empresa cuenta con beneficios no monetarios para sus empleados, relacionados a su buen desempeño.
I 50	La empresa entrega incentivos a sus empleados que colaboran en el aumento de los resultados organizacionales.

### Estadísticos descriptivos

Pregunta	Media	Desviación	Nº Análisis	Observaciones
I 45	4,9480	1,45496	327	Las medias son superiores al punto medio, y la desviación estándar es alta, especialmente en el ítem 47
I 46	4,8073	1,58875	327	
I 47	4,2294	2,84562	327	
I 48	5,0367	1,57974	327	
I 49	4,4373	1,72002	327	
I 50	4,8838	1,62947	327	

### Matriz de correlaciones

Nº	I 45	I 46	I 47	I 48	I 49	I 50
I 45	1,000	,520	,332	,604	,537	,630
I 46	,520	1,000	,390	,505	,544	,508
I 47	,332	,390	1,000	,268	,326	,254
I 48	,604	,505	,268	1,000	,629	,760
I 49	,537	,544	,326	,629	1,000	,707
I 50	,630	,508	,254	,760	,707	1,000

Las correlaciones son positivas y superiores a 0,3 excepto en el ítem 47

### KMO y prueba de esfericidad de Bartlett

KMO y prueba de Bartlett			Observación
Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,858	De acuerdo a las medidas de adecuación es pertinente la aplicación de un factorial para reducción de variables. Además, según la prueba de esfericidad de Bartlett es significativo
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	925,746	
	gl	15	
	Sig.	,000	

### Varianza explicada

Varianza total explicada						
Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	3,576	59,606	59,606	3,576	59,606	59,606
2	,880	14,671	74,277			
3	,508	8,475	82,751			
4	,470	7,830	90,581			
5	,346	5,768	96,350			
6	,219	3,650	100,000			
Método de extracción: Análisis de Componentes principales						
Observaciones						
De acuerdo al porcentaje de varianza explicada y el criterio de eigenvalue, se debe extraer un factor.						

### Matriz de componentes

Matriz de componentes rotados	
Variable	Componente
	1
I 45	,796
I 46	,746
I 47	,493
I 48	,841
I 49	,829
I 50	,866

Los ítems cargan en un solo factor, sin embargo el ítem 47 no carga en el factor de forma fuerte.

#### Análisis de fiabilidad

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	Nº de elementos
,817	6

Estadísticos de fiabilidad			
<b>Alfa de Cronbach</b>	Parte 1	Valor	,608
		N de elementos	3(a)
	Parte 2	Valor	,873
		N de elementos	3(b)
N total de elementos			6
<b>Correlación entre formas</b>			,602
<b>Coefficiente de Spearman-Brown</b>	Longitud igual		,752
	Longitud desigual		,752
<b>Dos mitades de Guttman</b>			,751
a Los elementos son: I45, I46, I47.			
b Los elementos son: I48, I49, I50.			

Estadísticos Total - Elemento					
	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
<b>I45</b>	23,3945	49,638	,664	,484	,778
<b>I46</b>	23,5352	48,771	,634	,412	,780
<b>I47</b>	24,1131	43,033	,381	,187	,880
<b>I48</b>	23,3058	47,814	,689	,619	,770
<b>I49</b>	23,9052	46,172	,694	,563	,766
<b>I50</b>	23,4587	46,863	,710	,686	,765

Según el análisis de fiabilidad, los 6 ítems en su conjunto son fiables al tener un alfa mayor que 0,6.

De acuerdo al alfa de Cronbach en dos mitades, al combinar y dividir los elementos en dos grupos, se observa que la combinación de las distintas mitades es significativa y fiable. Al hacer el análisis por ítem, no hay diferencias sustanciales si se elimina alguno.

Para separar el efecto del ítem 47, se procede a eliminarlo para ver si genera un efecto positivo en los demás ítems del constructo.

#### Constructo 9: Política de Incentivos eliminando I47

##### Ítems

Número	Pregunta
I 45	La empresa tiene una compensación monetaria adecuada en relación al trabajo realizado.
I 46	La empresa asciende primero a sus empleados antes de buscar en fuentes externas.
I 47	La empresa tiene una política de ascenso definida.
I 48	La empresa cuenta con beneficios monetarios para sus empleados, relacionados a su buen desempeño.
I 49	La empresa cuenta con beneficios no monetarios para sus empleados, relacionados a su buen desempeño.
I 50	La empresa entrega incentivos a sus empleados que colaboran en el aumento de los resultados organizacionales.

##### Estadísticos descriptivos

Pregunta	Media	Desviación	Nº Análisis	Observaciones
I 45	4,9480	1,45496	327	Medias superiores al punto medio, las desviaciones estándar son similares.
I 46	4,8073	1,58875	327	
I 48	5,0367	1,57974	327	
I 49	4,4373	1,72002	327	
I 50	4,8838	1,62947	327	

##### Matriz de correlaciones

Nº	I 45	I 46	I 48	I 49	I 50
I 45	1,000	,520	,604	,537	,630
I 46	,520	1,000	,505	,544	,508
I 48	,604	,505	1,000	,629	,760
I 49	,537	,544	,629	1,000	,707
I 50	,630	,508	,760	,707	1,000

Las correlaciones son positivas y superiores a 0,3

### KMO y prueba de esfericidad de Bartlett

KMO y prueba de Bartlett			Observación
Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		0,852	De acuerdo a las medidas de adecuación es pertinente la aplicación de un factorial para reducción de variables. Además, según la prueba de esfericidad de Bartlett es significativo
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	859,669	
	GI	10	
	Sig.	,000	

### Varianza explicada

Varianza total explicada						
Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	3,389	67,779	67,779	3,389	67,779	67,779
2	,571	11,412	79,191			
3	,471	9,413	88,604			
4	,349	6,981	95,585			
5	,221	4,415	100,000			
Método de extracción: Análisis de Componentes principales						
Observaciones						
De acuerdo al porcentaje de varianza explicada y el criterio de eigenvalue, se debe extraer un factor.						

### Matriz de componentes

Matriz de componentes rotados	
Variable	Componente
	1
I 45	,798
I 46	,733
I 48	,858
I 49	,834
I 50	,886

### Análisis de fiabilidad

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	Nº de elementos
,880	5

Estadísticos de fiabilidad			
Alfa de Cronbach	Parte 1	Valor	,779
		N de elementos	3(a)
	Parte 2	Valor	,827
		N de elementos	2(b)
N total de elementos			5
Correlación entre formas			,780
Coeficiente de Spearman-Brown	Longitud igual		,876
	Longitud desigual		,880
Dos mitades de Guttman			,865
a Los elementos son: I45, I46, I47.			
b Los elementos son: I48, I49, I50.			

Estadísticos Total - Elemento					
	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
<b>I45</b>	19,1651	30,059	,681	,474	,862
<b>I46</b>	19,3058	29,968	,606	,381	,878
<b>I48</b>	19,0765	27,899	,757	,619	,843
<b>I49</b>	19,6758	27,036	,729	,556	,850
<b>I50</b>	19,2294	26,889	,798	,685	,833

De acuerdo al análisis de fiabilidad, los 6 ítems en su conjunto son fiables al tener un alfa mayor que 0,6.

A partir del alfa de Cronbach en dos mitades, al combinar y dividir los elementos en dos grupos, se observa que la combinación de las distintas mitades es significativa y

fiable. Al hacer el análisis por ítem, no hay diferencias sustanciales si se elimina alguno.

Al eliminar I47, mejoran las correlaciones y los ítems cargan en un factor.

### Anexo 3.10: Constructo 10.- Nivel de Capacitación

Número	Pregunta
I 51	La empresa realiza capacitación antes que un nuevo empleado ejerza su cargo.
I 52	La empresa realiza capacitación durante el tiempo que el empleado ejerce su cargo.
I 53	Las capacitaciones que realiza la empresa entregan herramientas útiles para los empleados.
I 54	La empresa ofrece capacitaciones a los empleados de buen desempeño.
I 55	Las capacitaciones permiten obtener mejores resultados organizacionales.

#### Estadísticos descriptivos

Pregunta	Media	Desviación	Nº Análisis	Observaciones
I 51	4,5046	1,73359	327	Las medias son superiores al punto medio, la desviación estándar de I51 es superior a las demás
I 52	4,9664	1,52145	327	
I 53	5,1682	1,34501	327	
I 54	4,7370	1,64427	327	
I 55	5,7890	1,24393	327	

#### Matriz de correlaciones

Nº	I 51	I 52	I 53	I 54	I 55
I 51	1,000	,725	,637	,617	,399
I 52	,725	1,000	,809	,665	,507
I 53	,637	,809	1,000	,622	,597
I 54	,617	,665	,622	1,000	,418
I 55	,399	,507	,597	,418	1,000

Las correlaciones son positivas y mayores que 0,3

### KMO y prueba de esfericidad de Bartlett

KMO y prueba de Bartlett			Observación
Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,842	De acuerdo a las medidas de adecuación es pertinente la aplicación de un factorial para reducción de variables. Además, según la prueba de esfericidad de Bartlett es significativo
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	955,957	
	GI	10	
	Sig.	,000	

### Varianza explicada

Varianza total explicada						
Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	3,426	68,521	68,521	3,426	68,521	68,521
2	,670	13,408	81,929			
3	,401	8,022	89,951			
4	,332	6,648	96,599			
5	,170	3,401	100,000			
Método de extracción: Análisis de Componentes principales						
Observaciones						
De acuerdo al porcentaje de varianza explicada y el criterio de eigenvalue, se debe extraer un factor.						

### Matriz de componentes

Matriz de componentes rotados	
Variable	Componente
	1
I 51	,825
I 52	,909
I 53	,895
I 54	,806
I 55	,685



### Análisis de fiabilidad

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	Nº de elementos
,880	5

Estadísticos de fiabilidad			
Alfa de Cronbach	Parte 1	Valor	,880
		N de elementos	3(a)
	Parte 2	Valor	,574
		N de elementos	2(b)
N total de elementos			5
Correlación entre formas			,751
Coeficiente de Spearman-Brown	Longitud igual		,858
	Longitud desigual		,862
Dos mitades de Guttman			,793
a Los elementos son: I51, I52, I53.			
b Los elementos son: I53, I54, I55.			

Estadísticos Total - Elemento					
	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
I51	20,6606	23,391	,718	,561	,856
I52	20,1988	23,736	,835	,742	,824
I53	19,9969	25,592	,811	,711	,835
I54	20,4281	24,424	,696	,496	,860
I55	19,3761	29,536	,544	,360	,889

De acuerdo al análisis de fiabilidad, los 5 ítems en su conjunto son fiables al tener un alfa mayor que 0,6.

De acuerdo al alfa de Cronbach en dos mitades, al combinar y dividir los elementos en dos grupos, se observa que la primera mitad es fiable, mientras que en la segunda mitad no se puede ser concluyente. Al hacer el análisis por ítem, no hay diferencias sustanciales si se elimina alguno.

## Anexo 3.11: Constructo 11.- Ética Empresarial

### Ítems

Número	Pregunta
I56	La empresa no permite omitir reglas y normas en su política de trabajo.
I57	La empresa es una organización altamente ética.
I58	Los empleados no se involucran en problemas éticos.
I59	Los empleados toman decisiones a partir de un conjunto de valores compartidos.
I60	Los altos cargos de la empresa realizan acciones en búsqueda del beneficio común y no el beneficio personal.
I61	Los empleados realizan acciones en búsqueda del beneficio común y no el beneficio personal.
I62	La empresa tiene políticas de incentivos que respetan los valores éticos.
i63	La empresa tiene políticas de promoción (descuentos, regalos, otros) que respetan los valores éticos.
I64	La ética de mi empresa genera mejores resultados organizacionales.

### Estadísticos descriptivos

Pregunta	Media	Desviación	Nº Análisis	Observaciones
I56	5,1376	1,43660	327	Se observa que la media de los constructos es sobre 5. I58 e I63 tienen una desviación estándar mayor al resto de los ítems del constructo
I57	5,6483	1,44273	327	
I58	5,0245	1,64466	327	
I59	5,3272	1,31063	327	
I60	5,2477	1,44525	327	
I61	4,9969	1,40878	327	
I62	5,2110	1,48452	327	
i63	5,1131	1,62119	327	
I64	5,5229	1,44806	327	

### Matriz de correlaciones

Nº	I56	I57	I58	I59	I60	I61	I262	I63	I64
I56	1,000	,556	,348	,484	,431	,365	,379	,357	,440
I57	,556	1,000	,512	,731	,704	,596	,537	,557	,689
I58	,348	,512	1,000	,587	,441	,422	,298	,276	,345
I59	,484	,731	,587	1,000	,684	,615	,534	,534	,624
I60	,431	,704	,441	,684	1,000	,686	,522	,572	,652
I61	,365	,596	,422	,615	,686	1,000	,508	,484	,623
I62	,379	,537	,298	,534	,522	,508	1,000	,717	,599
I63	,357	,557	,276	,534	,572	,484	,717	1,000	,669
I64	,440	,689	,345	,624	,652	,623	,599	,669	1,000

Las correlaciones son positivas y sobre 0,3 a excepción de I58

### KMO y prueba de esfericidad de Bartlett

KMO y prueba de Bartlett		Observación	
Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.	0,910	De acuerdo a las medidas de adecuación es pertinente la aplicación de un factorial para reducción de variables. Además, según la prueba de esfericidad de Bartlett es significativo.	
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado		1772,748
	GI		36
	Sig.		0,00

### Varianza explicada

Componente	Varianza total explicada					
	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	5,308	58,982	58,982	5,308	58,982	58,982
2	,954	10,597	69,579			
3	,691	7,679	77,258			
4	,566	6,293	83,551			
5	,393	4,368	87,919			
6	,323	3,585	91,504			
7	,292	3,250	94,754			
8	,253	2,812	97,566			
9	,219	2,434	100,000			
Método de extracción: Análisis de Componentes principales						
Observaciones						
De acuerdo a eigenvalue mayor que 1, y varianza explicada mayor que 60% es pertinente la extracción de un factor						

### Matriz de componentes rotados

Matriz de componentes rotados	
Variable	Componente
	1
I56	,617
I57	,861
I58	,596
I59	,846
I60	,837
I61	,776
I62	,742
i63	,756
I64	,830
Método de extracción: Análisis de componentes principales.	
Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.	
a. La rotación ha convergido en 3 iteraciones.	

De acuerdo al análisis factorial, las variables se agrupan en un solo factor (eigenvalue, mayor que 1) y la carga factorial de cada una es superior a 0,5.

### Análisis de fiabilidad

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	Nº de elementos
,908	9

Estadísticos de fiabilidad			
<b>Alfa de Cronbach</b>	Parte 1	Valor	,853
		N de elementos	5
	Parte 2	Valor	,857
		N de elementos	4
	N total de elementos		
<b>Correlación entre formas</b>			,739
<b>Coefficiente de Spearman-Brown</b>	Longitud igual		,850
	Longitud desigual		,851
<b>Dos mitades de Guttman</b>			,844
a. Los elementos son: I56, I57, i58, 59, I60			
b. Los elementos son: I61, I62, i63, i64			

Estadísticos Total - Elemento					
	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
<b>I56</b>	42,0917	85,059	,534	,331	,908
<b>I57</b>	41,5810	78,551	,807	,688	,888
<b>I58</b>	42,2049	83,341	,507	,378	,912
<b>I59</b>	41,9021	80,862	,793	,664	,891
<b>I60</b>	41,9817	79,331	,771	,645	,891
<b>I61</b>	42,2324	81,492	,700	,554	,896
<b>I62</b>	42,0183	81,233	,667	,565	,899
<b>i63</b>	42,1162	79,158	,676	,616	,898
<b>I64</b>	41,7064	79,472	,763	,641	,892

De lo anterior, se observa que el Constructo es fiable, de acuerdo al alfa de Cronbach mayor que 0,6. Al hacer el análisis de dos mitades, ambas son fiables.

Por otra parte al hacer la prueba de fiabilidad por ítem, eliminando cualquiera de estos, el Constructo sigue siendo fiable.

## Constructo 11: Ética empresarial eliminando I58

### Ítems

Número	Pregunta
I56	La empresa no permite omitir reglas y normas en su política de trabajo.
I57	La empresa es una organización altamente ética.
I58	Los empleados no se involucran en problemas éticos.
I59	Los empleados toman decisiones a partir de un conjunto de valores compartidos.
I60	Los altos cargos de la empresa realizan acciones en búsqueda del beneficio común y no el beneficio personal.
I61	Los empleados realizan acciones en búsqueda del beneficio común y no el beneficio personal.
I62	La empresa tiene políticas de incentivos que respetan los valores éticos.
I63	La empresa tiene políticas de promoción (descuentos, regalos, otros) que respetan los valores éticos.
I64	La ética de mi empresa genera mejores resultados organizacionales.

### Estadísticos descriptivos

Pregunta	Media	Desviación	Nº Análisis	Observaciones
I57	5,6483	1,44273	327	Se observa que la media de los constructos es sobre 5. I63 tienen una desviación estándar mayor al resto de los ítems del constructo
I59	5,3272	1,31063	327	
I60	5,2477	1,44525	327	
I61	4,9969	1,40878	327	
I62	5,2110	1,48452	327	
I63	5,1131	1,62119	327	
I64	5,5229	1,44806	327	

### Matriz de correlaciones

Nº	I57	I59	I60	I61	I62	I63	I64
I57	1,000	,731	,704	,596	,537	,557	,689
I59	,731	1,000	,684	,615	,534	,534	,624
I60	,704	,684	1,000	,686	,522	,572	,652
I61	,596	,615	,686	1,000	,508	,484	,623
I62	,537	,534	,522	,508	1,000	,717	,599
I63	,557	,534	,572	,484	,717	1,000	,669
I64	,689	,624	,652	,623	,599	,669	1,000

Las correlaciones son positivas y sobre 0,3.

#### KMO y prueba de esfericidad de Bartlett

KMO y prueba de Bartlett		Observación	
Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.	0,896	De acuerdo a las medidas de adecuación es pertinente la aplicación de un factorial para reducción de variables. Además, según la prueba de esfericidad de Bartlett es significativo.	
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado		1494,544
	GI		21
	Sig.		0,00

#### Varianza explicada

Varianza total explicada						
Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	4,674	66,768	66,768	4,674	66,768	66,768
2	,731	10,450	77,218			
3	,440	6,290	83,508			
4	,364	5,197	88,704			
5	,307	4,388	93,092			
6	,262	3,747	96,840			
7	,221	3,160	100,000			
Método de extracción: Análisis de Componentes principales						
Observaciones						
De acuerdo a eigenvalue mayor que 1, y varianza explicada mayor que 60% es pertinente la extracción de un factor						

### Matriz de componentes rotados

Matriz de componentes rotados	
Variable	Componente
	1
I57	,846
I59	,828
I60	,846
I61	,788
I62	,766
I63	,789
I64	,852
Método de extracción: Análisis de componentes principales.	
Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.	
a. La rotación ha convergido en 3 iteraciones.	

De acuerdo al análisis factorial, las variables se agrupan en un solo factor (eigenvalue, mayor que 1) y la carga factorial de cada una es superior a 0,5.

### Análisis de fiabilidad

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	Nº de elementos
0,916	7

Estadísticos de fiabilidad				
Alfa de Cronbach	Parte 1	Valor	0,89	
		N de elementos	4	
	Parte 2	Valor	0,854	
		N de elementos	3	
	N total de elementos		7	
	Correlación entre formas			0,744
Coeficiente de Spearman-Brown	Longitud igual		0,853	
	Longitud desigual		0,855	
Dos mitades de Guttman			0,844	
a. Los elementos son: I56, I57, I59, I60				
b. Los elementos son: I61, I62, I63, I64				



Estadísticos Total - Elemento					
	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
I57	31,4190	50,778	,774	,656	,899
I59	31,7401	52,708	,754	,617	,902
I60	31,8196	50,713	,776	,645	,899
I61	32,0703	52,421	,704	,550	,907
I62	31,8563	51,798	,691	,563	,908
I63	31,9541	49,786	,715	,615	,907
i64	31,5443	50,439	,789	,636	,898

De lo anterior, se observa que el Constructo es fiable, de acuerdo al alfa de Cronbach mayor que 0,6. Al hacer el análisis de dos mitades, ambas son fiables.

Por otra parte al hacer la prueba de fiabilidad por ítem, eliminando cualquiera de estos, el Constructo sigue siendo fiable.

### Anexo 3.12: Constructo 12.- Valor de la Marca

#### Ítems

Número	Pregunta
I65	La marca es señal de calidad superior del producto o servicio.
I66	La marca permite aumentar los niveles de precios.
I67	Los elementos de marca (nombre, logo, eslogan, personaje) facilitan el proceso de venta.
I68	La marca de la empresa mejora la predisposición a la compra de productos o servicios.
I69	La marca de la empresa aumenta la compra repetida.
I70	La marca permite obtener mejores resultados organizacionales.

#### Estadísticos descriptivos

Pregunta	Media	Desviación	Nº Análisis	Observaciones
I65	5,7034	1,33180	327	Las medias son bastante altas, y las desviaciones estándar similares y más bien bajas.
I66	5,3578	1,36244	327	
I67	5,7187	1,19318	327	
I68	5,7248	1,21245	327	
I69	5,5627	1,32283	327	
I70	5,5260	1,35385	327	

### Matriz de Corelaciones

	Nº	I65	I66	I67	I68	I69	I70
I65	1,000	,623	,658	,724	,687	,641	1,000
I66	,623	1,000	,677	,700	,703	,679	,623
I67	,658	,677	1,000	,869	,769	,781	,658
I68	,724	,700	,869	1,000	,868	,817	,724
I69	,687	,703	,769	,868	1,000	,829	,687
I70	,641	,679	,781	,817	,829	1,000	,641

Las correlaciones son positivas y sobre 0,3

### KMO y prueba de esfericidad de Bartlett

KMO y prueba de Bartlett		Observación	
Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.	0,905	De acuerdo a las medidas de adecuación es pertinente la aplicación de un factorial para reducción de variables. Además, según la prueba de esfericidad de Bartlett es significativo.	
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado		1868,629
	gl		15
	Sig.		0,00

### Varianza explicada

Varianza total explicada						
Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	4,689	78,147	78,147	4,689	78,147	78,147
2	,410	6,838	84,985			
3	,376	6,273	91,258			
4	,249	4,158	95,416			
5	,181	3,009	98,425			
6	,095	1,575	100,000			

De acuerdo a eigenvalue mayor que 1, y varianza explicada mayor que 60% es pertinente la extracción de un factor

### Matriz de componentes rotados

Matriz de componentes rotados	
Variable	Componente
	1
I65	,812
I66	,822
I67	,900
I68	,943
I69	,920
I70	,899
Método de extracción: Análisis de componentes principales.	
Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.	
a. La rotación ha convergido en 3 iteraciones.	

De acuerdo al análisis factorial, las variables se agrupan en un solo factor (eigenvalue, mayor que 1) y la carga factorial de cada una es superior a 0,5.

### Análisis de fiabilidad

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	Nº de elementos
,942	6

Estadísticos de fiabilidad			
Alfa de Cronbach	Parte 1	Valor	,847
		N de elementos	3
	Parte 2	Valor	,938
		N de elementos	3
	N total de elementos		6
Correlación entre formas			,875
Coeficiente de Spearman-Brown	Longitud igual		,933
	Longitud desigual		,933
Dos mitades de Guttman			,932
a. Los elementos son: I65, I66, I67			
b. Los elementos son: I68, I69, I70			

Estadísticos Total - Elemento					
	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
<b>I65</b>	27,8899	33,792	,738	,558	,942
<b>I66</b>	28,2355	33,316	,751	,567	,940
<b>I67</b>	27,8746	33,809	,847	,776	,929
<b>I68</b>	27,8685	32,888	,908	,863	,922
<b>I69</b>	28,0306	32,103	,876	,806	,925
<b>I70</b>	28,0673	32,161	,846	,747	,928

De lo anterior, se observa que el Constructo es fiable, de acuerdo al alfa de Cronbach mayor que 0,6. Al hacer el análisis de dos mitades, ambas son fiables.

Por otra parte al hacer la prueba de fiabilidad por ítem, eliminando cualquiera de estos, el Constructo sigue siendo fiable.

## ANEXO IV: REGRESIONES PARCIALES

### Anexo 4.1: Estadísticos descriptivos Regresión Cultura Organizacional orientada al mercado

Estadísticos Descriptivos			
	Media	Desviación típica	N
Cultura Organizacional orientada al Mercado	4,8893	1,19214	327
Orientación a la Competencia	4,9625	1,35959	327
Coordinación Interfuncional	5,0232	1,14096	327
Orientación al Valor del Cliente	5,367	1,15592	327

### Anexo 4.2: Estadísticos descriptivos Regresión Satisfacción Laboral

Estadísticos Descriptivos			
	Media	Desviación típica	N
Satisfacción Laboral	5,457	0,94218	327
Involucramiento en el trabajo	4,9656	1,13849	327
Ambigüedad (Conflicto) de Rol	5,0336	0,83318	327
Política de Incentivos	4,72375	1,803	327

## ANEXO V: ANÁLISIS FACTORIAL CONFIRMATORIO DE PRIMER ORDEN

### Ambigüedad (Conflicto) de Rol

#### Componentes constructo Ambigüedad (Conflicto) de Rol

Variable estimada y su tipo	Descripción y Tipo
ACR1	Ítem de la variable Ambigüedad (conflicto) de Rol, Observable y endógena
ACR2	Ítem de la variable Ambigüedad (conflicto) de Rol, Observable y endógena
ACR3	Ítem de la variable Ambigüedad (conflicto) de Rol, Observable y endógena
ACR4	Ítem de la variable Ambigüedad (conflicto) de Rol, Observable y endógena
ACR5	Ítem de la variable Ambigüedad (conflicto) de Rol, Observable y endógena
ACR6	Ítem de la variable Ambigüedad (conflicto) de Rol, Observable y endógena
ACR7	Ítem de la variable Ambigüedad (conflicto) de Rol, Observable y endógena
EACR1	Error estimado variable Ambigüedad (conflicto) de Rol, inobservable y exógeno
EACR2	Error estimado variable Ambigüedad (conflicto) de Rol, inobservable y exógeno
EACR3	Error estimado variable Ambigüedad (conflicto) de Rol, inobservable y exógeno
EACR4	Error estimado variable Ambigüedad (conflicto) de Rol, inobservable y exógeno
EACR5	Error estimado variable Ambigüedad (conflicto) de Rol, inobservable y exógeno
EACR6	Error estimado variable Ambigüedad (conflicto) de Rol, inobservable y exógeno
EACR7	Error estimado variable Ambigüedad (conflicto) de Rol, inobservable y exógeno
Ambigüedad (conflicto) de Rol	Variable latente, inobservable directamente y endógena

### Satisfacción Laboral

#### Componentes constructo Satisfacción Laboral

Variable estimada y su tipo	Descripción y Tipo
SL1	Ítem de la variable Satisfacción Laboral, Observable y endógena
SL2	Ítem de la variable Satisfacción Laboral, Observable y endógena
SL3	Ítem de la variable Satisfacción Laboral, Observable y endógena
SL4	Ítem de la variable Satisfacción Laboral, Observable y endógena
SL5	Ítem de la variable Satisfacción Laboral, Observable y endógena
SL6	Ítem de la variable Satisfacción Laboral, Observable y endógena
SL7	Ítem de la variable Satisfacción Laboral, Observable y endógena
ESL1	Error estimado variable Satisfacción Labtoal, inobservable y exógeno
ESL2	Error estimado variable Satisfacción Labtoal, inobservable y exógeno
ESL3	Error estimado variable Satisfacción Labtoal, inobservable y exógeno
ESL4	Error estimado variable Satisfacción Labtoal, inobservable y exógeno
ESL5	Error estimado variable Satisfacción Labtoal, inobservable y exógeno
ESL6	Error estimado variable Satisfacción Labtoal, inobservable y exógeno
ESL7	Error estimado variable Satisfacción Labtoal, inobservable y exógeno
Satisfacción Laboral	Variable latente, inobservable directamente y endógena

## Política de Incentivos

### Componentes constructo Política de Incentivos

Variable estimada y su tipo	Descripción y Tipo
P11	Ítem de la variable Política de Incentivos, Observable y endógena
P12	Ítem de la variable Política de Incentivos, Observable y endógena
P13	Ítem de la variable Política de Incentivos, Observable y endógena
P14	Ítem de la variable Política de Incentivos, Observable y endógena
P15	Ítem de la variable Política de Incentivos, Observable y endógena
P16	Ítem de la variable Política de Incentivos, Observable y endógena
EPI1	Error estimado variable Experiencia del Personal de Ventas, inobservable y exógeno
EPI2	Error estimado variable Experiencia del Personal de Ventas, inobservable y exógeno
EPI3	Error estimado variable Experiencia del Personal de Ventas, inobservable y exógeno
EPI4	Error estimado variable Experiencia del Personal de Ventas, inobservable y exógeno
EPI5	Error estimado variable Satisfacción Laboral, inobservable y exógeno
EPI6	Error estimado variable Latente Nivel de Capacitación, inobservable y exógeno
Política de Incentivos	Variable latente, inobservable directamente y exógena

## Ética Empresarial

### Componentes constructo Ética Empresarial

Variable estimada y su tipo	Descripción y Tipo
EE1	Ítem de la variable Ética Empresarial, Observable y endógena
EE2	Ítem de la variable Ética Empresarial, Observable y endógena
EE3	Ítem de la variable Ética Empresarial, Observable y endógena
EE4	Ítem de la variable Ética Empresarial, Observable y endógena
EE5	Ítem de la variable Ética Empresarial, Observable y endógena
EE6	Ítem de la variable Ética Empresarial, Observable y endógena
EE7	Ítem de la variable Ética Empresarial, Observable y endógena
EE8	Ítem de la variable Ética Empresarial, Observable y endógena
EE9	Ítem de la variable Ética Empresarial, Observable y endógena
EEE1	Error estimado variable Ética Empresarial, inobservable y exógeno
EEE2	Error estimado variable Ética Empresarial, inobservable y exógeno
EEE3	Error estimado variable Ética Empresarial, inobservable y exógeno
EEE4	Error estimado variable Ética Empresarial, inobservable y exógeno
EEE5	Error estimado variable Ética Empresarial, inobservable y exógeno
EEE6	Error estimado variable Ética Empresarial, inobservable y exógeno
EEE7	Error estimado variable Ética Empresarial, inobservable y exógeno
EEE8	Error estimado variable Ética Empresarial, inobservable y exógeno
EEE9	Error estimado variable Ética Empresarial, inobservable y exógeno
Ética Empresarial	Variable latente, inobservable directamente y endógena

## Experiencia de la Fuerza de Ventas

### Componentes constructo Experiencia de la Fuerza de Ventas

Variable estimada y su tipo	Descripción y Tipo
EPV1	Ítem de la variable Experiencia en Gerencia de Ventas, Observable y endógena
EPV2	Ítem de la variable Experiencia en Gerencia de Ventas, Observable y endógena
EPV3	Ítem de la variable Experiencia en Gerencia de Ventas, Observable y endógena
EPV4	Ítem de la variable Experiencia en Gerencia de Ventas, Observable y endógena
EEPV1	Error estimado variable Experiencia en Gerencia de Ventas, inobservable y exógeno
EEPV2	Error estimado variable Experiencia en Gerencia de Ventas, inobservable y exógeno
EEPV3	Error estimado variable Experiencia en Gerencia de Ventas, inobservable y exógeno
EEPV4	Error estimado variable Experiencia en Gerencia de Ventas, inobservable y exógeno
Experiencia de Fuerza de Ventas	Variable latente, inobservable directamente y endógena

## Orientación a la Competencia

### Componentes constructo Orientación a la Competencia

Variable estimada y su tipo	Descripción y Tipo
OC1	Ítem de la variable Orientación a la Competencia, Observable y endógena
OC2	Ítem de la variable Orientación a la Competencia, Observable y endógena
OC3	Ítem de la variable Orientación a la Competencia, Observable y endógena
OC4	Ítem de la variable Orientación a la Competencia, Observable y endógena
EOC1	Error estimado variable Orientación a la Competencia, inobservable y exógeno
EOC2	Error estimado variable Orientación a la Competencia, inobservable y exógeno
EOC3	Error estimado variable Orientación a la Competencia, inobservable y exógeno
EOC4	Error estimado variable Orientación a la Competencia, inobservable y exógeno
Orientación a la Competencia	Variable latente, inobservable directamente y exogena



## ANEXO VI: ANÁLISIS FACTORIAL CONFIRMATORIO DE SEGUNDO ORDEN

### Sub-modelo 1: Satisfacción Laboral y sus componentes

#### Tipología de Satisfacción Laboral y sus compontes

Variable estimada y su tipo	Descripción y Tipo
IT1	Ítem de la variable Involucramiento en el Trabajo, Observable y endógena
IT2	Ítem de la variable Involucramiento en el Trabajo, Observable y endógena
IT3	Ítem de la variable Involucramiento en el Trabajo, Observable y endógena
IT4	Ítem de la variable Involucramiento en el Trabajo, Observable y endógena
ACR1	Ítem de la variable Ambigüedad (conflicto) de Rol, Observable y endógena
ACR2	Ítem de la variable Ambigüedad (conflicto) de Rol, Observable y endógena
ACR3	Ítem de la variable Ambigüedad (conflicto) de Rol, Observable y endógena
ACR4	Ítem de la variable Ambigüedad (conflicto) de Rol, Observable y endógena
ACR5	Ítem de la variable Ambigüedad (conflicto) de Rol, Observable y endógena
ACR6	Ítem de la variable Ambigüedad (conflicto) de Rol, Observable y endógena
ACR7	Ítem de la variable Ambigüedad (conflicto) de Rol, Observable y endógena
PI1	Ítem de la variable Política de incentivos, Observable y endógena
PI2	Ítem de la variable Política de incentivos, Observable y endógena
PI3	Ítem de la variable Política de incentivos, Observable y endógena
PI4	Ítem de la variable Política de incentivos, Observable y endógena
PI5	Ítem de la variable Política de incentivos, Observable y endógena
PI6	Ítem de la variable Política de incentivos, Observable y endógena
EIT1	Error estimado variable Involucramiento en el Trabajo, inobservable y exógeno
EIT2	Error estimado variable Involucramiento en el Trabajo, inobservable y exógeno
EIT3	Error estimado variable Involucramiento en el Trabajo, inobservable y exógeno
EIT4	Error estimado variable Involucramiento en el Trabajo, inobservable y exógeno
EACR1	Error estimado variable Ambigüedad (conflicto) de Rol, inobservable y exógeno
EACR2	Error estimado variable Ambigüedad (conflicto) de Rol, inobservable y exógeno
EACR3	Error estimado variable Ambigüedad (conflicto) de Rol, inobservable y exógeno
EACR4	Error estimado variable Ambigüedad (conflicto) de Rol, inobservable y exógeno
EACR5	Error estimado variable Ambigüedad (conflicto) de Rol, inobservable y exógeno
EACR6	Error estimado variable Ambigüedad (conflicto) de Rol, inobservable y exógeno
EACR7	Error estimado variable Ambigüedad (conflicto) de Rol, inobservable y exógeno
EPI1	Error estimado variable Política de incentivos, inobservable y exógeno
EPI2	Error estimado variable Política de incentivos, inobservable y exógeno
EPI3	Error estimado variable Política de incentivos, inobservable y exógeno
EPI4	Error estimado variable Política de incentivos, inobservable y exógeno
EPI5	Error estimado variable Política de incentivos, inobservable y exógeno
EPI6	Error estimado variable Política de incentivos, inobservable y exógeno
Err_IT	Error estimado variable Latente Involucramiento en el Trabajo, inobservable y exógeno
Err_ACR	Error estimado variable Latente Ambigüedad (conflicto) de Rol, inobservable y exógeno
Err_PI	Error estimado variable Latente Política de incentivos, inobservable y exógeno
Satisfacción Laboral	Variable latente, inobservable directamente y exógena
Experiencia en Gerencia de Ventas	Variable latente, inobservable directamente y endógena
Ambigüedad (conflicto) de Rol	Variable latente, inobservable directamente y endógena
Política de Incentivos	Variable latente, inobservable directamente y endógena

## Sub-modelo 2: Cultura Organizacional orientada al Mercado y sus componentes

### Tipología de Cultura Organizacional orientada al mercado y sus componentes

Variable estimada y su tipo	Descripción y Tipo
OC2	Ítem de la variable Orientación a la Competencia, Observable y endógena
OC3	Ítem de la variable Orientación a la Competencia, Observable y endógena
OC4	Ítem de la variable Orientación a la Competencia, Observable y endógena
CI1	Ítem de la variable Coordinación Interfuncional, Observable y endógena
CI2	Ítem de la variable Coordinación Interfuncional, Observable y endógena
CI3	Ítem de la variable Coordinación Interfuncional, Observable y endógena
CI4	Ítem de la variable Coordinación Interfuncional, Observable y endógena
CI5	Ítem de la variable Coordinación Interfuncional, Observable y endógena
OVC2	Ítem de la variable Orientación al Valor del Cliente, Observable y endógena
OVC3	Ítem de la variable Orientación al Valor del Cliente, Observable y endógena
OVC4	Ítem de la variable Orientación al Valor del Cliente, Observable y endógena
OVC5	Ítem de la variable Orientación al Valor del Cliente, Observable y endógena
OVC6	Ítem de la variable Orientación al Valor del Cliente, Observable y endógena
OVC7	Ítem de la variable Orientación al Valor del Cliente, Observable y endógena
OVC8	Ítem de la variable Orientación al Valor del Cliente, Observable y endógena
EOC1	Error estimado variable Orientación a la Competencia, inobservable y exógeno
EOC2	Error estimado variable Orientación a la Competencia, inobservable y exógeno
EOC3	Error estimado variable Orientación a la Competencia, inobservable y exógeno
EOC4	Error estimado variable Orientación a la Competencia, inobservable y exógeno
ECI1	Error estimado variable Coordinación Interfuncional, inobservable y exógeno
ECI2	Error estimado variable Coordinación Interfuncional, inobservable y exógeno
ECI3	Error estimado variable Coordinación Interfuncional, inobservable y exógeno
ECI4	Error estimado variable Coordinación Interfuncional, inobservable y exógeno
ECI5	Error estimado variable Coordinación Interfuncional, inobservable y exógeno
EOVC1	Error estimado variable Orientación al Valor del Cliente, inobservable y exógeno
EOVC2	Error estimado variable Orientación al Valor del Cliente, inobservable y exógeno
EOVC3	Error estimado variable Orientación al Valor del Cliente, inobservable y exógeno
EOVC4	Error estimado variable Orientación al Valor del Cliente, inobservable y exógeno
EOVC5	Error estimado variable Orientación al Valor del Cliente, inobservable y exógeno
EOVC6	Error estimado variable Orientación al Valor del Cliente, inobservable y exógeno
EOVC7	Error estimado variable Orientación al Valor del Cliente, inobservable y exógeno
EOVC8	Error estimado variable Orientación al Valor del Cliente, inobservable y exógeno
Err_OC	Error estimado variable Latente Orientación a la Competencia, inobservable y exógeno
Err_CI	Error estimado variable Latente Coordinación Interfuncional, inobservable y exógeno
Err_OVC	Error estimado variable Latente Orientación al Valor del Cliente, inobservable y exógeno
Cultura Organizacional orientada al Mercado	Variable latente, inobservable directamente y exógena
Orientación a la Competencia	Variable latente, inobservable directamente y endógena
Coordinación Interfuncional	Variable latente, inobservable directamente y endógena
Orientación al Cliente	Variable latente, inobservable directamente y endógena

**Sub-modelo 3: Grado de Orientación al Valor del cliente por parte de la Fuerza de Ventas y sus componentes.**

**Tipología de Grado de Orientación al Valor del cliente por parte de la Fuerza de Ventas y sus componentes**

Variable estimada y su tipo	Descripción y Tipo
SL1	Ítem de la variable Satisfacción Laboral, Observable y endógena
SL2	Ítem de la variable Satisfacción Laboral, Observable y endógena
SL3	Ítem de la variable Satisfacción Laboral, Observable y endógena
SL4	Ítem de la variable Satisfacción Laboral, Observable y endógena
SL5	Ítem de la variable Satisfacción Laboral, Observable y endógena
SL6	Ítem de la variable Satisfacción Laboral, Observable y endógena
SL7	Ítem de la variable Satisfacción Laboral, Observable y endógena
NC1	Ítem de la variable Nivel de Capacitación, Observable y endógena
NC2	Ítem de la variable Nivel de Capacitación, Observable y endógena
NC3	Ítem de la variable Nivel de Capacitación, Observable y endógena
NC4	Ítem de la variable Nivel de Capacitación, Observable y endógena
NC5	Ítem de la variable Nivel de Capacitación, Observable y endógena
EFV1	Ítem de la variable Experiencia del Personal de Ventas, Observable y endógena
EFV2	Ítem de la variable Experiencia del Personal de Ventas, Observable y endógena
EFV3	Ítem de la variable Experiencia del Personal de Ventas, Observable y endógena
EFV4	Ítem de la variable Experiencia del Personal de Ventas, Observable y endógena
ESL1	Error estimado variable Satisfacción Laboral, inobservable y exógeno
ESL2	Error estimado variable Satisfacción Laboral, inobservable y exógeno
ESL3	Error estimado variable Satisfacción Laboral, inobservable y exógeno
ESL4	Error estimado variable Satisfacción Laboral, inobservable y exógeno
ESL5	Error estimado variable Satisfacción Laboral, inobservable y exógeno
ESL6	Error estimado variable Satisfacción Laboral, inobservable y exógeno
ESL7	Error estimado variable Satisfacción Laboral, inobservable y exógeno
ENC1	Error estimado variable Nivel de Capacitación, inobservable y exógeno
ENC2	Error estimado variable Nivel de Capacitación, inobservable y exógeno
ENC3	Error estimado variable Nivel de Capacitación, inobservable y exógeno
ENC4	Error estimado variable Nivel de Capacitación, inobservable y exógeno
ENC5	Error estimado variable Nivel de Capacitación, inobservable y exógeno
EEFV1	Error estimado variable Experiencia del Personal de Ventas, inobservable y exógeno
EEFV2	Error estimado variable Experiencia del Personal de Ventas, inobservable y exógeno
EEFV3	Error estimado variable Experiencia del Personal de Ventas, inobservable y exógeno
EEFV4	Error estimado variable Experiencia del Personal de Ventas, inobservable y exógeno
Err_SL	Error estimado variable Satisfacción Laboral, inobservable y exógeno
Err_NC	Error estimado variable Latente Nivel de Capacitación, inobservable y exógeno
Err_EPV	Error estimado variable Latente Experiencia del Personal de Ventas, inobservable y exógeno
Grado de Orientación al Cliente por parte de la Fuerza de Ventas	Variable latente, inobservable directamente y exógena
Satisfacción Laboral	Variable latente, inobservable directamente y endógena
Nivel de Capacitación	Variable latente, inobservable directamente y endógena
Experiencia de la Fuerza de Ventas	Variable latente, inobservable directamente y endógena

## ANEXO VII: ANÁLISIS FACTORIAL CONFIRMATORIO, CASOS PARTICULARES

### Valor de la Marca

#### Componentes constructo Valor de la Marca

Variable estimada y su tipo	Descripción y Tipo
VM1	Ítem de la variable Valor de la Marca, Observable y endógena
VM2	Ítem de la variable Valor de la Marca, Observable y endógena
VM3	Ítem de la variable Valor de la Marca, Observable y endógena
VM4	Ítem de la variable Valor de la Marca, Observable y endógena
VM5	Ítem de la variable Valor de la Marca, Observable y endógena
VM6	Ítem de la variable Valor de la Marca, Observable y endógena
EVM1	Error estimado variable Valor de la Marca, inobservable y exógeno
EVM2	Error estimado variable Valor de la Marca, inobservable y exógeno
EVM3	Error estimado variable Valor de la Marca, inobservable y exógeno
EVM4	Error estimado variable Valor de la Marca, inobservable y exógeno
EVM5	Error estimado variable Valor de la Marca, inobservable y exógeno
EVM6	Error estimado variable Valor de la Marca, inobservable y exógeno
Valor de la Marca	Variable latente, inobservable directamente y endógena

## Ética Empresarial

### Componentes constructo Ética Empresarial

Variable estimada y su tipo	Descripción y Tipo
EE1	Ítem de la variable Ética Empresarial, Observable y endógena
EE2	Ítem de la variable Ética Empresarial, Observable y endógena
EE3	Ítem de la variable Ética Empresarial, Observable y endógena
EE4	Ítem de la variable Ética Empresarial, Observable y endógena
EE5	Ítem de la variable Ética Empresarial, Observable y endógena
EE6	Ítem de la variable Ética Empresarial, Observable y endógena
EE7	Ítem de la variable Ética Empresarial, Observable y endógena
EE8	Ítem de la variable Ética Empresarial, Observable y endógena
EE9	Ítem de la variable Ética Empresarial, Observable y endógena
EEE1	Error estimado variable Ética Empresarial, inobservable y exógeno
EEE2	Error estimado variable Ética Empresarial, inobservable y exógeno
EEE3	Error estimado variable Ética Empresarial, inobservable y exógeno
EEE4	Error estimado variable Ética Empresarial, inobservable y exógeno
EEE5	Error estimado variable Ética Empresarial, inobservable y exógeno
EEE6	Error estimado variable Ética Empresarial, inobservable y exógeno
EEE7	Error estimado variable Ética Empresarial, inobservable y exógeno
EEE8	Error estimado variable Ética Empresarial, inobservable y exógeno
EEE9	Error estimado variable Ética Empresarial, inobservable y exógeno
Ética Empresarial	Variable latente, inobservable directamente y endógena

## Cultura Organizacional orientada al Mercado

### Componentes constructo Cultura Organizacional orientada al Mercado

Variable estimada y su tipo	Descripción y Tipo
OC2	Ítem de la variable Orientación a la Competencia, Observable y endógena
OC3	Ítem de la variable Orientación a la Competencia, Observable y endógena
OC4	Ítem de la variable Orientación a la Competencia, Observable y endógena
CI1	Ítem de la variable Coordinación Interfuncional, Observable y endógena
CI2	Ítem de la variable Coordinación Interfuncional, Observable y endógena
CI3	Ítem de la variable Coordinación Interfuncional, Observable y endógena
CI4	Ítem de la variable Coordinación Interfuncional, Observable y endógena
CI5	Ítem de la variable Coordinación Interfuncional, Observable y endógena
OVC2	Ítem de la variable Orientación al Valor del Cliente, Observable y endógena
OVC3	Ítem de la variable Orientación al Valor del Cliente, Observable y endógena
OVC4	Ítem de la variable Orientación al Valor del Cliente, Observable y endógena
OVC5	Ítem de la variable Orientación al Valor del Cliente, Observable y endógena
OVC6	Ítem de la variable Orientación al Valor del Cliente, Observable y endógena
OVC7	Ítem de la variable Orientación al Valor del Cliente, Observable y endógena
OVC8	Ítem de la variable Orientación al Valor del Cliente, Observable y endógena
EOC1	Error estimado variable Orientación a la Competencia, inobservable y exógeno
EOC2	Error estimado variable Orientación a la Competencia, inobservable y exógeno
EOC3	Error estimado variable Orientación a la Competencia, inobservable y exógeno
EOC4	Error estimado variable Orientación a la Competencia, inobservable y exógeno
ECI1	Error estimado variable Coordinación Interfuncional, inobservable y exógeno
ECI2	Error estimado variable Coordinación Interfuncional, inobservable y exógeno
ECI3	Error estimado variable Coordinación Interfuncional, inobservable y exógeno
ECI4	Error estimado variable Coordinación Interfuncional, inobservable y exógeno
ECI5	Error estimado variable Coordinación Interfuncional, inobservable y exógeno
EOVC1	Error estimado variable Orientación al Valor del Cliente, inobservable y exógeno
EOVC2	Error estimado variable Orientación al Valor del Cliente, inobservable y exógeno
EOVC3	Error estimado variable Orientación al Valor del Cliente, inobservable y exógeno
EOVC4	Error estimado variable Orientación al Valor del Cliente, inobservable y exógeno
EOVC5	Error estimado variable Orientación al Valor del Cliente, inobservable y exógeno
EOVC6	Error estimado variable Orientación al Valor del Cliente, inobservable y exógeno
EOVC7	Error estimado variable Orientación al Valor del Cliente, inobservable y exógeno
EOVC8	Error estimado variable Orientación al Valor del Cliente, inobservable y exógeno
Err_OC	Error estimado variable Latente Orientación a la Competencia, inobservable y exógeno
Err_CI	Error estimado variable Latente Coordinación Interfuncional, inobservable y exógeno
Err_OVC	Error estimado variable Latente Orientación al Valor del Cliente, inobservable y exógeno
Cultura Organizacional orientada al Mercado	Variable latente, inobservable directamente y exógena
Orientación a la Competencia	Variable latente, inobservable directamente y endógena
Coordinación Interfuncional	Variable latente, inobservable directamente y endógena
Orientación al Cliente	Variable latente, inobservable directamente y endógena
Orientación al Mercado	Variable latente, inobservable directamente y exógena



## Grado de OVC por parte de la Fuerza de Ventas

### Componentes constructo Grado de OVC por parte de la Fuerza de Ventas

Variable estimada y su tipo	Descripción y Tipo
SL1	Ítem de la variable Satisfacción Laboral, Observable y endógena
SL2	Ítem de la variable Satisfacción Laboral, Observable y endógena
SL3	Ítem de la variable Satisfacción Laboral, Observable y endógena
SL4	Ítem de la variable Satisfacción Laboral, Observable y endógena
SL5	Ítem de la variable Satisfacción Laboral, Observable y endógena
NC2	Ítem de la variable Nivel de Capacitacion, Observable y endógena
NC3	Ítem de la variable Nivel de Capacitacion, Observable y endógena
NC4	Ítem de la variable Nivel de Capacitacion, Observable y endógena
NC5	Ítem de la variable Nivel de Capacitacion, Observable y endógena
EFV2	Ítem de la variable Experiencia de la Fuerza de Ventas, Observable y endógena
EFV3	Ítem de la variable Experiencia de la Fuerza de Ventas, Observable y endógena
EFV4	Ítem de la variable Experiencia de la Fuerza de Ventas, Observable y endógena
ESL1	Error estimado variable Satisfacción Labtoal, inobservable y exógeno
ESL2	Error estimado variable Satisfacción Labtoal, inobservable y exógeno
ESL3	Error estimado variable Satisfacción Labtoal, inobservable y exógeno
ESL4	Error estimado variable Satisfacción Labtoal, inobservable y exógeno
ESL5	Error estimado variable Satisfacción Labtoal, inobservable y exógeno
ENC2	Error estimado variable Nivel de Capacitacion, inobservable y exógeno
ENC3	Error estimado variable Nivel de Capacitacion, inobservable y exógeno
ENC4	Error estimado variable Nivel de Capacitacion, inobservable y exógeno
ENC5	Error estimado variable Nivel de Capacitacion, inobservable y exógeno
EEFV2	Error estimado variable Experiencia de la Fuerza de Ventas, inobservable y exógeno
EEFV3	Error estimado variable Experiencia de la Fuerza de Ventas, inobservable y exógeno
EEFV4	Error estimado variable Experiencia de la Fuerza de Ventas, inobservable y exógeno
Err_SL	Error estimado variable Satisfacción Laboral, inobservable y exógeno
Err_NC	Error estimado variable Latente Nivel de Capacitacion, inobservable y exógeno
Err_EFV	Error estimado variable Latente Experiencia de la Fuerza de Ventas, inobservable y exógeno
Grado de OVC por parte de la Fuerza de Venta	Variable latente, inobservable directamente y exogena
Satisfacción Laboral	Variable latente, inobservable directamente y endógena
Nivel de Capacitacion	Variable latente, inobservable directamente y endógena
Experiencia de la Fuerza de Ventas	Variable latente, inobservable directamente y endógena
Resultados Organizacionales	Variable latente, inobservable directamente y exógena