

ORIENTACIÓN AL VALOR DEL CLIENTE Y EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL: PROPUESTA DE UN MODELO EXPLICATIVO

Leslier Valenzuela, Universidad de Chile

Francisco Villegas, Universidad de Chile

RESUMEN

Hoy en día tener una gestión orientada al mercado para que los negocios triunfen es fundamental. Esto porque los negocios están inmerso en un entorno globalizado y altamente competitivo. Muchas empresas monitorean el mercado (clientes, prospectos, competencia, proveedores, etc.) local y globalmente, para obtener y analizar información y, generar conocimiento para una proactiva y viable respuesta con soluciones creativas. El objetivo es rentabilizar y fidelizar las relaciones con sus grupos de interés, especialmente, con sus clientes. Esta investigación contribuye con el diseño de un modelo conformado de una serie de constructos confiables y validados en estudios previos (Orientación al Valor del Cliente (OVC), Cultura Organizacional Orientada al Mercado (COOM), Valor de Marca (VM) y Ética Empresarial (EE)) para explicar cómo podrían influir sobre el desempeño organizacional (DO). Las hipótesis han sido testeadas con las respuestas de 327 ejecutivos de mandos medio y alto en distintos sectores empresariales en Chile. Los análisis exploratorios validan los constructos y los análisis confirmatorios señalan que las variables y sub-modelos son significativos. El estudio reveló que estas variables influirían en el desempeño organizacional.

PALABRAS CLAVE: Orientación al Mercado, Orientación al Valor del Cliente, Valor de Marca, Ética Empresarial y Desempeño Organizacional

CUSTOMER VALUE ORIENTATION AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE: AN EXPLANATORY MODEL PROPOSAL

ABSTRACT

Having market-oriented management for the success of businesses is essential. Businesses are immersed in a globalized and highly competitive environment. Many companies are leading the market (customers, prospects, competitors, suppliers, etc) locally and globally, to obtain and analyze information and to generate knowledge to respond with creative solutions. The objective is to capitalize and retain relationships with its interested groups, especially customers. This research designs a model consisting of a series of reliable constructs validated in previous studies (Customer Value Orientation (CVO), Market-Oriented Organizational Culture (MOOC) Brand Value (BV) and Business Ethics (BE) to explain how they could influence organizational performance (OP). The hypotheses were tested with the responses of 327 executives with medium and high positions in different business sectors in Chile. Exploratory analyzes validates the constructs and confirmatory analyzes indicate that the variables and sub-models are significant. The study revealed that these variables would influence the organizational performance.

JEL: M310

KEYWORDS: Market Orientation, Customer Value Orientation, Brand Equity, Business Ethics and Organizational Performance

INTRODUCCIÓN

Existen estudios que señalan que una mejor comprensión del cliente provoca cambios positivos en la gestión del portafolio (Mulhern, 1999; Niraj, Gupta, y Narasimhan, 2001; Reinartz y Kumar, 2005) y en los resultados de ventas (Brown, Mowen, Donavan, y Licata., 2002; Jaramillo y Grisaffe, 2009). Y para detectar nuevas oportunidades de mercado es fundamental el establecimiento de relaciones de cooperación con diferentes agentes clave del entorno (Leenders y Wierenga, 2002; Deeds y Rothaermel, 2003), es decir, un enfoque de gestión con visión de equipo que busca co-generar valor entre todos los grupos de interés o *stakeholders*. Por consiguiente, el cambio de paradigma por parte del equipo comercial implica enfocar su estrategia, gestión y esfuerzos de ventas a los segmentos o perfiles de clientes con mayor potencial de rentabilidad para el negocio.

Bajo esta perspectiva, esta investigación aporta con la respuesta a los siguientes objetivos: En primer lugar, identificar cómo la experiencia de la fuerza de ventas, el nivel de capacitación y la satisfacción laboral, con algunos de sus antecedentes tales como: involucramiento en el trabajo, ambigüedad de rol y políticas de incentivos, podrían influir en el grado de orientación al valor del cliente por parte de los vendedores. Y en segundo lugar, identificar cómo la orientación al valor del cliente por parte de la fuerza de venta, la cultura organizacional orientada al mercado, el valor de la marca y la ética empresarial podría influir en el desempeño organizacional. Además este estudio contribuye con la propuesta de un modelo constituido por una serie de constructos fiables y provee evidencia empírica, desde una investigación aplicada a 327 ejecutivos de jefatura media-alta y alta de distintas empresas en Chile que gestionan sus negocios a escala global. Mayoritariamente, las empresas pertenecen al sector servicios, el cual tiene un alto impacto en el desarrollo económico y social de los países.

El resto de esta investigación se presenta organizada como se describe a continuación. En la sección de revisión de literatura se presentan aportes relevantes a la gestión de marketing y ventas, así como también consideraciones conceptuales de las variables que se emplean en el modelo propuesto. En la sección de metodología se presentan las relaciones del modelo propuesto, se exhibe las características de la muestra seleccionada y las hipótesis del estudio. En la sección resultados se muestran los principales estadísticos del Análisis Factorial Exploratorio (AFE) y del Análisis Factorial Confirmatorio (AFC), para finalmente en la sección conclusiones y recomendación señalar las implicancias que genera este estudio y su influencia a nivel organizacional.

REVISIÓN LITERARIA

La gestión en marketing y ventas es clave para desarrollar ventajas competitivas y mejorar los resultados organizacionales, ya que la principal fuente de generación de ingresos proviene de la cartera de clientes. Sin embargo, existen estudios que demuestran que la proporción de los clientes rentables es mucho menor que la proporción de clientes no rentables o con menor potencial de rentabilidad. Por ejemplo Rust, Lemon y Zeithaml (2004) muestran que sólo el 11,6% de los clientes de American Airlines producen aproximadamente el 50% de sus ingresos provenientes de toda su cartera de clientes. Li, Sol y Wilcox (2005) construyeron un modelo de venta cruzada para 1.201 clientes del banco y demostraron que el 10% de los clientes seleccionados por su modelo fueron responsables de casi el 50% de las compras. En otras palabras, un gran número de clientes destruyen valor y por tanto, la selección de clientes y la gestión de las relaciones a largo plazo es un tema estratégico clave (Gupta y Zeithaml, 2006).

Hansen, Singh, Weilbaker y Guesalaga (2011) plantean un modelo que considera aspectos cognitivos y conductuales de la fuerza de ventas con el cual demuestran que estos aspectos son importantes para mejorar la gestión de las relaciones con clientes, pero que aún queda mucho por desarrollar en aspectos más técnicos. Por otra, otros estudios avalan que la orientación al mercado (OM) y al valor del cliente (OVC) ayuda a las empresas a alcanzar un crecimiento de sus ventas sustentable en el tiempo (Saxe y

Weitz, 1982; Deshpande Farley y Webster, 1993; Kumar, 2005; Macintosh, 2007; Kirca, Jayachandran y Bearden, 2005; Jaramillo y Grisaffe, 2009). Esto puede atribuirse a que estas empresas establecen políticas y prácticas que permitan descubrir las necesidades y anticiparse a los requerimientos de sus clientes, y además, los asesoran en las decisiones de compra para que perciban mayor valor en el intercambio. El valor (definido como “*la evaluación global del consumidor sobre la utilidad de un producto, basado en las percepciones de lo que se ha recibido y lo que se ha dado*” (Zeithaml, 1988)) es un antecedente importante para la satisfacción, la repetición de las compras, y las referencias positivas del boca a oído (Palmatier, Scheer, Houston, Evans, y Gopalakrishna., 2007). Asimismo, los clientes perciben mayor valor cuando los beneficios recibidos por el intercambio exceden su costo. Por ejemplo una mejor percepción de la relación calidad-precio podría ayudar a que los clientes permanezcan leales.

Por lo tanto, las empresas deberían dirigir sus esfuerzos de marketing y ventas a incrementar la percepción de valor de sus productos, servicios y marca, puesto que es crucial para la sobrevivencia y crecimiento de sus negocios. Una experiencia positiva, a lo largo de la relación cliente-empresa, posiblemente ayuda a aumentar el valor del tiempo de vida de los clientes (*Customer Lifetime Value, CLV*) (Valenzuela y Torres, 2008; Kumar, Venkatesan y Reinartz, 2008; Rust, Lemon y Zeithaml, 2004). Acorde a Gupta y Lehman (2003) el CLV es “*el valor presente de todos los futuros beneficios generados desde los clientes*”, y por tanto, esta métrica permite identificar a los clientes rentables y distribuir los recursos acorde al valor que dichos clientes aportan al negocio (Kumar, Lemon y Parasuraman, 2006). El CLV es una herramienta útil para los gerentes de marketing y ventas, quienes se ven obligados a demostrar que sus acciones aumentan la tasa de retención de clientes rentables, los flujos de ingresos generados desde los mismos, y que esa rentabilidad será sostenible en el largo plazo.

Existen estudios que señalan que una mejor comprensión del cliente provoca cambios positivos en la gestión del portfolio (Mulhern, 1999; Niraj, Gupta., y Narasimhan, 2001; Reinartz y Kumar, 2005) y en los resultados de ventas (Brown, Mowen, Donovan, y Licata., 2002; Jaramillo y Grisaffe, 2009). Y para detectar nuevas oportunidades de mercado es fundamental el establecimiento de relaciones de cooperación con diferentes agentes clave del entorno (Leenders y Wierenga, 2002; Deeds y Rothaermel, 2003), es decir, un enfoque de gestión con visión de equipo que busca co-generar valor entre todos los grupos de interés o *stakeholders*. Por consiguiente, el cambio de paradigma por parte del equipo comercial implica enfocar su estrategia, gestión y esfuerzos de ventas a los segmentos o perfiles de clientes con mayor potencial de rentabilidad para el negocio. Para hacer posible la creación de valor de forma continua es fundamental comprender profundamente el público objetivo (Kohli y Jaworski, 1990; Narver y Slater, 1990). Acorde al estudio cuantitativo de Storbacka, Polsa y Sääksjärvi (2011) la necesidad de contribuir con un modelo de ventas que incorpore la selección de los segmentos apropiados, definición de procesos, roles de ventas, y prácticas relacionadas con la gestión comercial es crucial como herramienta para mantener relaciones de largo plazo, crear valor y mejorar los rendimientos.

Williams y Wiener (1990) señalan que 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. Basado en Miralles (2002) el grado de orientación que tiene la empresa hacia su cliente se puede medir a través de cuatro dimensiones: 1- Perfil Estratégico Socio-Cultural (*Grado en que la estrategia desarrollada por la empresa se relaciona con sus clientes*), 2- La Adecuación de la Fuerza de Ventas (*Nivel de adaptación y proposición del equipo comercial para innovar en soluciones entregadas a los clientes*), 3- Gestión de los Clientes y Prospectos (*Grado en que la fuerza de ventas gestiona eficientemente los recursos de que dispone la empresa para lograr una adecuada interacción con el cliente*) y 4- Gestión de Flujos de la Información de Clientes (*Capacidad que tiene la fuerza de ventas para recoger, almacenar y distribuir información*).

Para incrementar las ventas es fundamental contar con un equipo que acompañe al cliente, lo asesore, escuche sus inquietudes, formule soluciones y busque alternativas para obtener beneficios (Hernández,

2009). De acuerdo a la investigación por la Consultora de Negocio (Miralles, 2002) la OVC por parte de la fuerza de venta requiere: 1. Comprender el negocio, los clientes, sus tendencias e implicancias con el mercado. 2. Generar una buena relación con el cliente. 3. Mantener la buena relación 4. Diferenciarse de la competencia, es decir, cómo 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. En definitiva, obtener ingresos de ventas que impacten los resultados organizacionales es factible si los esfuerzos apuntan a establecer relaciones rentables y fieles con los clientes.

METODOLOGIA

La metodología de investigación utilizada para el contraste de hipótesis es de carácter cuantitativo con la finalidad de encontrar ciertas regularidades empíricas que den soporte a nuestro modelo e hipótesis propuestas. El procedimiento de muestreo es no probabilístico por juicio o criterio del investigador. El método de recolección de datos es a través de una encuesta auto-administrada presencial de diseño transversal simple durante el período de Noviembre y Diciembre de 2011. La escala usada es tipo Likert de 7 puntos, donde 1= Totalmente en desacuerdo y 7= Totalmente de acuerdo.

Modelo

Para esta investigación es propuesto el siguiente modelo explicativo que se presenta en la figura 1, en el que se destaca el rol fundamental del equipo comercial y de la cultura organizacional para gestionar las relaciones con clientes en función del valor y la creación de un buen servicio, así como el valor de la marca y el nivel ético empresarial, que en su conjunto llevarían a un mejor desempeño organizacional.

Muestra

El cuestionario para contrastar las hipótesis de investigación fue aplicado a 327 empleados que ocupan cargos de jefatura media-alta y alta en empresas de Chile (principalmente sector servicios: financieros, *retail* y consultorías) del área comercial. Los encuestados son en su mayoría hombres (79%) con un rango de edad entre 25-34 años (34,6%) y 35-44 años (48,9%). EL 98% posee nivel de educación universitaria completa y llevan 5 años o más (50%) en sus cargos. El canal usado para aplicar el cuestionario fue mayoritariamente online (262= 80%) y vía presencial (65= 20%).

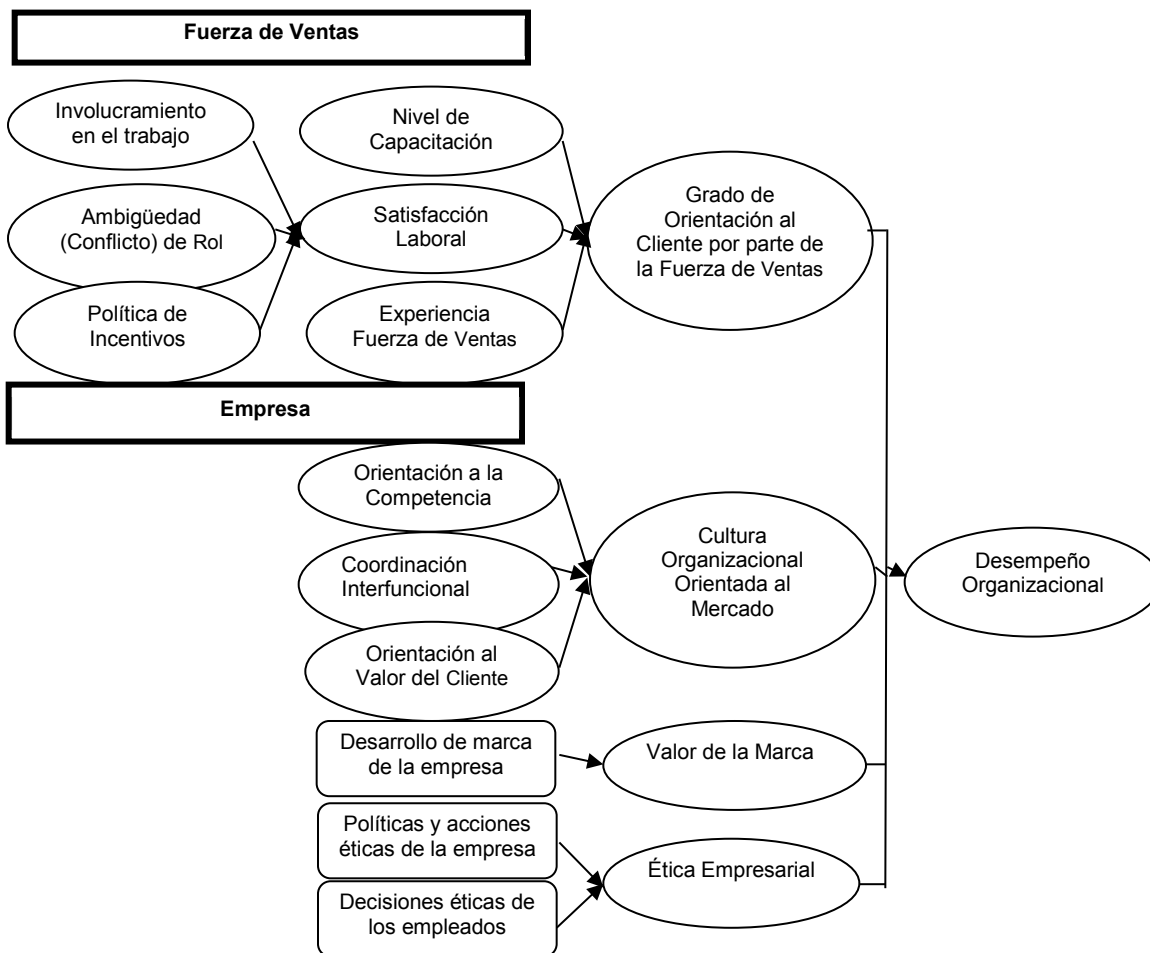
Hipótesis

De las relaciones propuestas en el modelo se derivan las hipótesis del estudio.

H1: El grado de Orientación al Valor del Cliente por parte de la Fuerza de Ventas (OVCFV) influye significativamente en los Desempeño Organizacional (DO).

De acuerdo a la evidencia teórica y práctica de la literatura el grado de OVC por parte del equipo comercial depende de: a) *Satisfacción laboral favorable*, comprendida como "una función de la relación percibida entre lo que uno quiere de un trabajo y lo que se percibe es ofrecido" (Stanton, Buskirk y Spiro, 1997) y por tanto, involucra todas las características propias del trabajo y su ambiente, el cual los vendedores pueden encontrar gratificante y satisfactorio. En la medida que el grado de satisfacción sea mayor, el compromiso con la organización y con el cliente será mayor (Ugboro y Obeng, 2004), b) *Nivel de Capacitación*, existe evidencia empírica que demuestra que es un factor relevante y que influye en el grado de orientación al valor del cliente (Harris, Mowen y Brown, 2005) y c) *Experiencia de la Fuerza de Ventas*, ya que la mayor experiencia en ventas, aumentaría el grado de OVC (Frank y Park, 2006).

Figura 1: Modelo Explicativo



En la figura 1 se observa el modelo planteado con sus relaciones respectivas en donde destaca la interrelación entre las variables como también la multidimensionalidad bajo la cual se están midiendo el desempeño organizacionales, considerándose aspectos como: que tan orientada al cliente se encuentra la fuerza de ventas, la orientación al mercado, la importancia de la marca y el concepto de ética empresarial. Fuente: Elaboración propia

De esta manera se deducen las siguientes hipótesis del estudio:

H1.1: El nivel de Satisfacción Laboral (SL) influye significativamente en el grado de Orientación al Valor del Cliente por parte de la Fuerza de Ventas (OVCFV)

El grado de SL podría depender a su vez del involucramiento o grado en que los individuos se identifican psicológicamente con su trabajo (Lawler y Hall, 1970; Darden, Mckee y Hampton, 1993; 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. En este sentido, Rabinowitz y Hall (1977) proponen un modelo donde el involucramiento en el trabajo se compone de un enfoque disposicional (actitud del empleado hacia su trabajo), un enfoque situacional (entorno laboral) y un enfoque que es el resultado de la interacción disposicional y situacional (efecto en el empleo).

Para esta investigación el énfasis en el involucramiento en el trabajo (IT) está puesto en la disposición que el empleado posea, como un factor determinante en la calidad de servicio entregado al cliente y la buena gestión de ventas. Basado en diferentes estudios se puede observar la relación significativa entre el

involucramiento que tenga una persona con su trabajo y el esfuerzo para alcanzar sus objetivos laborales y desafíos de la compañía (Brown, 1998), el ausentismo (Wegge, Schmidt, Parkes y Van Dick, 2007), el grado de aburrimiento, participación y satisfacción laboral (Behruz, Ghader y Hasan, 2011) y la orientación al valor del cliente que posea la organización (Durson y Kilic (2011)). 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.

Según Breugh y Colihan (1994) la ACR posee tres aspectos clave: los métodos de trabajo, la programación y los criterios de desempeño que afectan a la satisfacción laboral. En este sentido, las causas de la percepción de ACR provienen de diferentes orígenes y por ende, las formas de superarlo también son distintas (Keller, 1975). Así lo demuestran un sinnúmero de investigaciones que relacionan la ACR con la satisfacción (Cooke y Rouseau, 1984; Singh, 1998;), participación, rendimiento, tensión e intenciones de abandono laboral (Singh, 1998), esfuerzo del vendedor (Brown y Peterson, 1993), como componente del stress del cargo y que afecta a la satisfacción laboral (Usahawanitchakit, 2008) e influyendo de manera significativa y directa sobre la orientación al cliente con negativas consecuencias en el desempeño de la organización (Durson y Kilic, 2011). Como consecuencia de estos estudios previos se formula 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 (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.)

Con relación a los incentivos para la fuerza de venta dependen del tipo de organización. La estructura de beneficios que entregue la empresa a sus trabajadores define 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 sientan 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). Para contar con un sistema de incentivos efectivo es crucial que las organizaciones conozcan sus propias características, preferencias y comportamientos de compra de sus clientes y los cambios relevantes en su entorno (Rajagopalan, 1997; Gerhart y Milkovich, 1992).

La literatura muestra un sinnúmero de estudios que relacionan las PI con el desempeño (Chang y Chen, 2002; King-Kauanui y Ashley-Cotleur, 2006), con una baja rotación de personal y un aumento en la productividad de ventas (Huselid, 1995), con mejores actitudes y comportamientos de los empleados (Milkovich y Newman, 1996), con el cambio positivo de comportamiento de los vendedores aun en momentos críticos de las empresas (Murphy, 2004). Y que las PI deben combinarse entre incentivos monetarios y no monetarios para afectar la motivación intrínseca (Chang y Chen 2002; King-Kauanui y Ashley-Cotleur, 2006; Carlson, Upton y Reaman, 2006), que representan a veces una inversión más grande que los montos destinados a publicidad (Zoltners, Lorimer y Prabhakant, 2006) y generalmente, son mayores en aquellos agentes adversos al riesgo (Lo, Ghosh y LaFontaine, 2011). Por consiguiente, la PI se convierte en un factor clave en la gestión de venta, dado que es el *output* que recibe el vendedor por su desempeño y por ende, afecta su productividad. Así se plantea la siguiente hipótesis:

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

La segunda variable para medir el OVCFV es la Experiencia de la Fuerza de Ventas, referida como la trayectoria que el individuo tiene realizando tareas en el área de gestión de ventas. 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. Skirbekk (2003) señala que el impacto de la Experiencia Laboral es directo sobre el potencial de productividad. Así surge la siguiente hipótesis de la investigación:

H1.2: La Experiencia de la Fuerza de Ventas (EFV) influye significativamente en el grado de Orientación al Valor del Cliente por parte de la Fuerza de Ventas (OVCFV).

Por último está la capacitación como variable relevante en el grado de OVCFV, ya que estudios realizados en diferentes partes del mundo como: Asia (Boselie et al., 2001); Estados Unidos, Europa (Hoque, 1999) y África (Ghebreorgis 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. Basada en la evidencia presentada, surge la siguiente hipótesis de la investigación:

H1.3: El Nivel de Capacitación (NC) influye significativamente en el grado de Orientación al Valor del Cliente por parte de la Fuerza de Ventas (OVCFV).

El siguiente constructo del modelo es la Cultura Organizacional Orientada al Mercado (COOM) comprendida como un conjunto de valores y actitudes compartidos en toda la organización, a partir de los cuales se trata de estimular la creación de un valor superior para los clientes (Day, 1994; Greenley, 1995; Narver y Slater, 1994). Según Narver y Slater (1995). Santos, Vásquez y Álvarez (2002) agregan 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, 1992), conseguir niveles deseados de crecimiento y participación de mercado (Homburg y Pflesser, 2000), generación de inteligencia de mercado (Kohli y Jaworski, 1990), una gestión basada en relaciones estables y duraderas con los agentes con los que interactúa (Webster, 1992) y por lo tanto, representa el recurso más importante para obtener una ventaja competitiva sostenible (Kumar, Subramanian y Yauger, 1998). Acorde a Kumar, et al. (2011) el impacto de la COOM sobre los Desempeño Organizacional (DO) (ventas, rentabilidad) dependerá del grado de orientación al cliente, competencia y coordinación interfuncional (Narver y Slater, 1995), del momento de la adopción de esta filosofía de gestión orientada al mercado (adopción temprana, intermedia o tardía) y de los factores del ambiente (intensidad de la competencia, turbulencia tecnológica, tipo de industria y factores de la compañía). De estos fundamentos teóricos se deriva la siguiente hipótesis y sub-hipótesis del estudio:

H2: La Cultura Organizacional Orientada al Mercado (COOM) que posea la empresa influye significativamente en el Desempeño Organizacional (DO).

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

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

H2.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 (COOM).

Relacionado al Valor de Marca (VM) definida 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 competidores*” (Marketing Science Institute, 2000). Keller (2008) 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).

Según Olavarrieta (2002) para ser valoradas las marcas es crucial que despierten en los clientes el deseo de tenerlas y cuando hacen menos posible a los consumidores 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. Asimismo, 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 comprar y la incertidumbre que tendrá al usar un producto (disminución de percepción de riesgo). Un estudio empírico realizado por Fuentes, Luque, Montoro y Cañadas (2004) muestra que existe una relación causal positiva y significativa entre el valor de las marcas y la lealtad de los consumidores, por lo que las empresas pueden realizar actividades que potencien su valor 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. De lo anterior se deriva la siguiente hipótesis del estudio:

H3: El Valor de la Marca (VM) que posee la empresa, impacta significativamente en el Desempeño Organizacional (DO).

El siguiente constructo propuesto es Ética Empresarial (EE) comprendida como “*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) la EE 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, ya que según Chonko y Hunt (2000) los 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, asumen la responsabilidad de la generación de ingresos para la empresa, hacen frente a problemas que exigen soluciones únicas y usualmente, su valoración, está sujeta a logros inmediatos, que pueden llevar a soluciones a corto plazo para los clientes, y que no siempre, provocan beneficios mutuos. En el modelo propuesto se pretende identificar la influencia de las acciones éticas de la empresa y de su equipo comercial en el desempeño organizacional. Para ello es formulada la siguiente hipótesis:

H4: *El nivel de Ética Empresarial (EE) que posea una determinada organización influye significativamente en el Desempeño Organizacional (DO).*

RESULTADOS

Para la obtención de resultados de la parte exploratoria, los criterios utilizados para examinar la unidimensionalidad, validez convergente y fiabilidad de los constructos fueron: Kayser-Meyer-Olkin mayor que 0,6, Eigenvalue mayor que 1, el Test de Esfericidad de Bartlett menor que 0,5, cargas factoriales mayores a 0,7, y Alha de Cronbach mayor que 0,7. Además la matriz de correlaciones señala que las relaciones entre las variables son positivas y significativas (excepto en el caso de experiencia en la fuerza de ventas (EFV)). Ver detalle en tabla 1 y 2 respectivamente.

Tabla 1: Unidimensionalidad, Validez y Fiabilidad de la Escala

| Variables Latentes | Descripción del Ítem | Carga | Coefficient Cronbach | KMO | R | R2 |
|--|--|-------|----------------------|------|------|------|
| INVOLUCRA-MIENTO EN EL TRABAJO Basado en Montes y Correa, 1995; Robbins, 1998. | IT1: Los empleados realizan trabajos que se relacionan directamente con sus habilidades. | ,786 | ,848 | ,786 | 0,67 | 0,45 |
| | IT2: Los empleados asumen como propias las metas establecidas por la empresa. | ,874 | | | 0,83 | 0,69 |
| | IT3: Los empleados no dejarían su empleo dejando tareas pendientes. | ,825 | | | 0,74 | 0,55 |
| | IT4: Los empleados saben que su trabajo tiene influencia directa en los resultados de la compañía. | ,834 | | | 0,77 | 0,59 |
| AMBIGÜEDAD (CONFLICTO) DE ROL Churchill, 1976; Rizzo, House y Litzman, 1970; Davis y Newstrom, 1991. | ACR5: Los empleados conocen sus responsabilidades. | ,838 | ,767 | ,890 | 0,64 | 0,62 |
| | ACR6: Los empleados conocen sus tareas. | ,880 | | | 0,79 | 0,76 |
| | ACR7: Los empleados tienen objetivos claros. | ,894 | | | 0,87 | 0,81 |
| | ACR8: Los empleados tienen metas planificadas en sus puestos de trabajo. | ,845 | | | 0,9 | 0,81 |
| POLÍTICA DE INCENTIVOS Basado en Gerhart, Minkoff y Olsen, 1995 | PI9: tiene una compensación monetaria adecuada en relación al trabajo realizado. | ,796 | ,817 | ,858 | 0,71 | 0,5 |
| | PI10: asciende primero a sus empleados antes de buscar en fuentes externas. | ,746 | | | 0,67 | 0,45 |
| | PI11: cuenta con beneficios monetarios para sus empleados, relacionados a su buen desempeño. | ,841 | | | 0,82 | 0,67 |
| | PI12: cuenta con beneficios no monetarios para sus empleados, relacionados a su buen desempeño. | ,829 | | | 0,8 | 0,64 |
| | PI13: entrega incentivos a sus empleados que colaboran en el aumento de los resultados organizacionales. | ,866 | | | 0,86 | 0,74 |
| | SL14: los empleados sienten que su trabajo ayuda en su desarrollo personal. | ,813 | | | 0,82 | 0,67 |
| SATISFACCIÓN LABORAL Basado en Jaramillo, Grisaffe, 2011. | SL15: los empleados contribuyen a la creación de un buen ambiente laboral. | ,841 | ,907 | ,855 | 0,81 | 0,66 |
| | SL16: los empleados se sienten respaldados por sus superiores. | ,881 | | | 0,9 | 0,81 |
| | SL17: los empleados se sienten respaldados por sus pares. | ,852 | | | 0,82 | 0,67 |
| | SL18: los empleados disfrutan trabajar en la empresa. | ,844 | | | 0,87 | 0,76 |
| | SL19: los empleados satisfechos tienen un mejor desempeño en sus puestos de trabajo. | ,902 | | | 0,54 | 0,29 |
| | SL20: los empleados motivados permiten mejores resultados organizacionales. | ,915 | | | 0,51 | 0,26 |
| NIVEL DE CAPACITACIÓN Basado en Asif M. , 2010 | NC21: realiza capacitación antes de que un nuevo empleado ejerza su cargo. | ,825 | ,880 | ,842 | 0,76 | 0,58 |
| | NC22: realiza capacitación durante el tiempo que el empleado ejerce su cargo. | ,909 | | | 0,91 | 0,83 |
| | NC23: las capacitaciones entregan herramientas útiles para los empleados. | ,895 | | | 0,88 | 0,77 |
| | NC24: ofrece capacitaciones a los empleados de buen desempeño. | ,806 | | | 0,73 | 0,53 |
| | NC25: las capacitaciones permiten obtener mejores resultados organizacionales. | ,685 | | | 0,61 | 0,37 |
| EXPERIENCIA DE LA FUERZA DE VENTAS Basado en Robbins, 1998; Montes y Correa, 1995; Chan, Kin Yim, Lam., 2011. | EFV26: los empleados con mayor experiencia entregan un mejor servicio a los clientes que los empleados con poca experiencia. | ,796 | ,861 | ,803 | 0,75 | 0,56 |
| | EFV27: los empleados con mayor experiencia en el área de ventas ayudan a obtener mejores resultados organizacionales. | ,856 | | | 0,9 | 0,81 |
| | EFV28: los empleados con mayor experiencia en el área de ventas mantienen mejores relaciones con los clientes. | ,900 | | | 0,79 | 0,62 |
| | | ,815 | | | 0,71 | 0,5 |

| Variables Latentes | Descripción del Ítem | Carga | Coefficient Cronbach | KMO | R | R2 |
|---|--|---|----------------------|------|------|------|
| GRADO DE ORIENTACIÓN AL CLIENTE POR PARTE DE LA FUERZA DE VENTAS Basado en Santos, Vásquez y Álvarez, 2002; Valenzuela, 2005; Reinartz, 2004 | EFV29: los empleados con mayor experiencia en el área de ventas tienen mejor conocimiento del mercado. | ,790 | | | 0,70 | 0,49 |
| | GOCV30: cuenta con servicio de post-venta para atender a sus clientes. | | | | | |
| | GOCV31: se comunica frecuentemente con sus clientes. | ,917 | | | 0,93 | 0,97 |
| | GOCV32: se preocupa de generar relaciones de largo plazo con sus clientes. | ,893 | ,854 | ,784 | 0,86 | 0,74 |
| | GOCV33: alcanza sus propios objetivos cuando los clientes logran los suyos. | ,743 | | | 0,62 | 0,58 |
| | OC34: obtiene información de sus competidores | ,699 | | | 0,58 | 0,33 |
| | OC35: analiza su situación competitiva en la industria | ,848 | | | 0,78 | 0,61 |
| | OC36: actualiza la información de su competencia | ,901 | ,839 | ,787 | 0,90 | 0,81 |
| | OC37: analiza los cambios de las políticas de sus competidores. | ,833 | | | 0,78 | 0,61 |
| | COORDINACIÓN INTER-FUNCIONAL Basado en Kohli y Jaworski, 1990; Kohli, Jaworski y Kumar, 1993 | CI38: existe flujo de información entre los departamentos | ,901 | | | 0,94 |
| CI39: existe comunicación constante entre los departamentos | | ,909 | | | 0,94 | 0,88 |
| CI40: existe comunicación constante en cada departamento | | ,866 | | | 0,84 | 0,71 |
| CI41: hay encuentros interdepartamentales periódicamente para discutir sobre las tendencias del mercado. | | ,749 | ,887 | ,833 | 0,62 | 0,38 |
| CI42: existe participación de los departamentos para tomar decisiones relevantes. | | ,753 | | | 0,63 | 0,4 |
| OCL43: permite que sus clientes hagan sugerencias respecto a los productos y/o servicios entregados. | | ,818 | | | 0,76 | 0,57 |
| OCL44: analiza sistemáticamente los atributos de producto o servicio que más valoran sus clientes. | | ,904 | | | 0,89 | 0,79 |
| OCL45: analiza constantemente la información que recopila sobre sus clientes (grado de satisfacción, preferencia, lealtad). | | ,881 | ,880 | ,795 | 0,83 | 0,66 |
| OCL46: recopila constantemente información respecto de los gustos de los consumidores. | | ,833 | | | 0,76 | 0,58 |
| CULTURA ORGANIZACIONAL ORIENTADA AL MERCADO Basado en Balakrishnan, 1996; Kohli, Jaworski y Kumar, 1993 | | COOM47: realiza reuniones periódicas para analizar los cambios de las políticas del mercado en que participa. | ,788 | | | 0,72 |
| | COOM48: realiza con frecuencia investigaciones para conocer las características del mercado en que participa. | ,820 | | | 0,76 | 0,58 |
| | COOM49: se preocupa por dar una rápida respuesta a las necesidades de mercado en que participa. | ,835 | ,850 | ,838 | 0,76 | 0,58 |
| | COOM50: los productos que vende responden más a necesidades del mercado que a decisiones propias | ,700 | | | 0,58 | 0,34 |
| | COOM51: desarrolla sistemas para detectar cambios fundamentales en la industria (competencia, tecnología, regulación). | ,816 | | | 0,68 | 0,46 |
| | VM52: la marca es señal de calidad superior del producto o servicio. | ,812 | | | 0,71 | 0,5 |
| | VM53: la marca permite aumentar los niveles de precios. | ,822 | | | 0,76 | 0,58 |
| | VM54: los elementos de marca (nombre, logo, eslogan, personaje) facilitan el proceso de venta. | ,900 | ,942 | ,905 | 0,89 | 0,79 |
| | VM55: la marca mejora la predisposición a la compra de productos o servicios. | ,943 | | | 0,95 | 0,9 |
| | VM56: la marca aumenta la compra repetida. | ,920 | | | 0,91 | 0,83 |
| VALOR DE LA MARCA Basado en Olavarrieta, 2002.. | VM57: la marca permite obtener mejores resultados organizacionales. | ,899 | | | 0,88 | 0,77 |
| | EE58: la empresa es una organización altamente ética. | ,861 | | | 0,85 | 0,72 |
| | EE59: los empleados no se involucran en problemas éticos. | ,596 | | | 0,6 | 0,36 |
| | EE60: los empleados toman decisiones a partir de un conjunto de valores compartidos. | ,846 | | | 0,83 | 0,69 |
| | EE61: los altos cargos de la empresa realizan acciones en búsqueda del beneficio común y no el beneficio personal. | ,837 | | | 0,83 | 0,69 |
| | EE62: los empleados realizan acciones en búsqueda del beneficio común y no el beneficio personal. | ,776 | ,908 | ,910 | 0,77 | 0,59 |
| | EE63: posee políticas de incentivos que respetan los valores éticos. | ,742 | | | 0,68 | 0,46 |
| | EE64: tiene políticas de promoción (descuentos, regalos, otros) que respetan los valores éticos. | ,756 | | | 0,7 | 0,49 |
| | EE65: la ética de mi empresa genera mejores resultados organizacionales. | ,830 | | | 0,75 | 0,55 |
| | DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL Sullivan, 2009, Olavarrieta, 2002 | DO66: La empresa entrega incentivos que colaboran con un mejor desempeño organizacional | ,725 | | | 0,65 |
| DO67: Las capacitaciones permiten obtener un mejor desempeño organizacional | | ,756 | | | 0,67 | 0,45 |

| Variables Latentes | Descripción del Ítem | Carga | Coefficient Cronbach | KMO | R | R2 |
|--------------------|---|-------|----------------------|------|------|------|
| | DO68: La ética de mi empresa genera un mejor desempeño organizacional | ,805 | | | 0,72 | 0,52 |
| | DO69: La marca permite obtener un mejor desempeño organizacional | ,736 | ,733 | ,802 | 0,63 | 0,40 |
| | DO70: Los empleados motivados logran mejores resultados organizacionales. | ,687 | | | 0,6 | 0,36 |
| | DO71: Los empleados saben que su trabajo tiene influencia directa en los resultados de la compañía. | ,779 | | | 0,68 | 0,46 |
| | DO72: Los empleados con mayor experiencia en el área de ventas ayudan a tener mejores resultados organizacionales | ,591 | | | 0,58 | 0,34 |

Fuente: Elaboración propia. En la tabla anterior se observan los principales estadísticos de fiabilidad y validez de cada variable con sus ítems de medición respectivos, en la tabla se observa que todos los ítems tienen una varianza compartida con la variable que miden mayor que 0,5. Por otra parte como se ve a través del KMO en todos los casos fue apropiada la aplicación de un análisis factorial, revelando que a nivel de contenido los ítems permiten captar la información de las variables de medición.

Tabla 2: Matriz de Correlaciones

| Constructos | IT | ACR | PI | SL | NC | EFV | GOCV | OC | CI | OCL | COOM | VM | EE |
|-------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| IT | 1 | 0,779 | 0,634 | 0,778 | 0,571 | 0,307 | 0,05 | 0,349 | 0,652 | 0,00 | 0,584 | 0,417 | 0,675 |
| ACR | 0,779 | 1 | 0,614 | 0,727 | 0,570 | 0,368 | 0,01 | 0,342 | 0,615 | -0,01 | 0,538 | 0,411 | 0,664 |
| PI | 0,634 | 0,614 | 1 | 0,595 | 0,713 | 0,325 | -0,03 | 0,347 | 0,527 | -0,06 | 0,580 | 0,445 | 0,685 |
| SL | 0,778 | 0,727 | 0,595 | 1 | 0,567 | 0,270 | -0,00 | 0,323 | 0,648 | -0,06 | 0,580 | 0,445 | 0,685 |
| NC | 0,571 | 0,570 | 0,713 | 0,567 | 1 | 0,297 | -0,03 | 0,354 | 0,544 | -0,04 | 0,520 | 0,485 | 0,690 |
| EFV | 0,307 | 0,368 | 0,325 | 0,270 | 0,297 | 1 | 0,05 | 0,106 | 0,232 | 0,04 | 0,195 | 0,280 | 0,276 |
| GOCV | 0,06 | 0,02 | -0,03 | -0,01 | -0,03 | 0,05 | 1 | 0,05 | -0,04 | 0,738 | -0,02 | 0,03 | -0,06 |
| OC | 0,349 | 0,342 | 0,347 | 0,323 | 0,354 | 0,106 | 0,05 | 1 | 0,474 | 0,03 | 0,772 | 0,315 | 0,375 |
| CI | 0,652 | 0,615 | 0,527 | 0,648 | 0,544 | 0,232 | -0,04 | 0,474 | 1 | -0,07 | 0,630 | 0,335 | 0,580 |
| OCL | 0,00 | -0,01 | -0,06 | -0,06 | -0,04 | 0,04 | 0,738 | 0,03 | -0,07 | 1 | -0,63 | -0,03 | -0,09 |
| COOM | 0,584 | 0,538 | 0,580 | 0,528 | 0,520 | 0,195 | -0,02 | 0,772 | 0,630 | -0,06 | 1 | 0,402 | 0,552 |
| VM | 0,417 | 0,411 | 0,445 | 0,432 | 0,485 | 0,280 | 0,03 | 0,315 | 0,335 | -0,00 | 0,402 | 1 | 0,526 |
| EE | 0,675 | 0,664 | 0,685 | 0,681 | 0,690 | 0,276 | -0,06 | 0,375 | 0,580 | -0,09 | 0,552 | 0,526 | 1 |

Fuente: Elaboración propia. En la tabla anterior se observa la matriz de correlaciones entre las variables donde todas muestran tener una correlación mayor que 0 (positiva) entre ellas. En la mayoría de los casos se cumple con tener una correlación mayor que 0,3, excepto en el caso de la Experiencia de la Fuerza de Ventas cuyas correlaciones con las demás variables no cumplen con este criterio, como también Orientación al Cliente y Grado de Orientación al cliente por parte de la Fuerza de Ventas indicando que esta variable muestra un comportamiento distinto respecto a las demás.

Para medir la consistencia de las variables del modelo se usó un análisis factorial confirmatorio (AFC) usando AMOS 19.0. Los resultados de los AFC son satisfactorios, ya que el factor de normalización estandarizado de todas las cargas fueron superior a 0,7 y significativa en $\alpha = 0.0$. Asimismo los índices de ajuste absoluto, incremental y parsimonia son satisfactorios para todos los constructos y sub-modelos usados en el modelo propuesto que se observan en las figuras 2, 3, 4, 5 y 6 y cuyos resultados se muestran en las tablas 3, 4, 5, 6 y 7 respectivamente. Lo anterior permitió determinar la asociación de las variables del modelo y corroborar las hipótesis del estudio.

TABLA 3: Estadísticos Sub-Modelo Grado de Orientación al Cliente por parte de la Fuerza de Ventas (Medido por Nivel de Capacitación, Satisfacción Laboral y Experiencia de la Fuerza de Ventas)

| Bondad de Ajuste | Medida de Ajuste | Criterio | Resultados de AFC |
|------------------------------|-----------------------------------|-------------------------|---------------------|
| Índice de ajuste absoluto | χ^2 (sig.) | >0.05 | 530.501 (9) sig. ** |
| Índice de ajuste incremental | GFI | 0 = malo y 1 = perfecto | 0.758 |
| | NFI /TLI | > 0 = 0.9 | 0.854 /0.879 |
| | IFI / CFI | Entre 0 y 1 | 0.879 /0.879. |
| Parsimonia | PNFI | Entre 0 y 1 | 0.743 |
| Confiabilidad del constructo | Índice de Confiabilidad Compuesto | >0.70 | 0.76 |

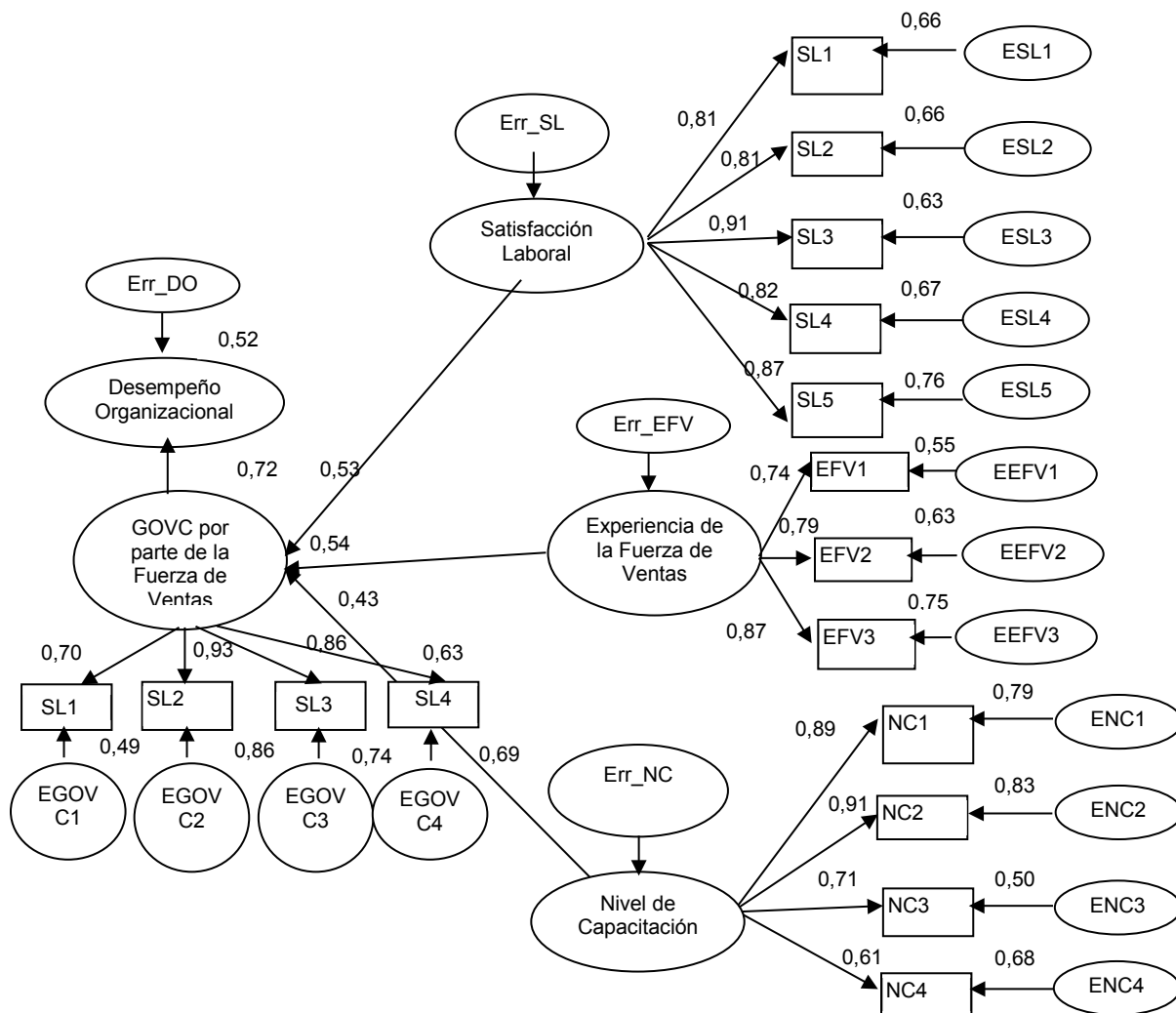
Fuente: Elaboración propia. En la tabla se observa que el sub-modelo Grado de Orientación al Cliente por parte de la Fuerza de Ventas presenta un alto grado de significancia (al 5%), un buen índice de ajuste absoluto (0.758) como también de ajuste incremental (0.879), por lo cual es adecuada su aplicación. Además presenta un buen nivel de parsimonia (0.743) mostrando que tiene alto grado explicativo en función del número de variables utilizadas. Por otra parte, cumple con ser confiable (0.76)

TABLA 4: Estadísticos Sub-Modelo Satisfacción Laboral (Medido por Involucramiento en el Trabajo, Ambigüedad de Rol y Políticas de Incentivos)

| Bondad de Ajuste | Medida de Ajuste | Criterio | Resultados de AFC |
|------------------------------|-----------------------------------|-------------------------|----------------------|
| Índice de ajuste absoluto | X ² (sig.) | >0.05 | 526.378 (9) sig. *** |
| | GFI | 0 = malo y 1 = perfecto | 0.813 |
| Índice de ajuste incremental | NFI /TLI | > 0 = 0.9 | 0.854/0.863 |
| | IFI / CFI | Entre 0 y 1 | 0.838/0.876 |
| Parsimonia | PNFI | Entre 0 y 1 | 0.772 |
| Confiabilidad del constructo | Índice de Confiabilidad Compuesto | >0.70 | 0.72 |

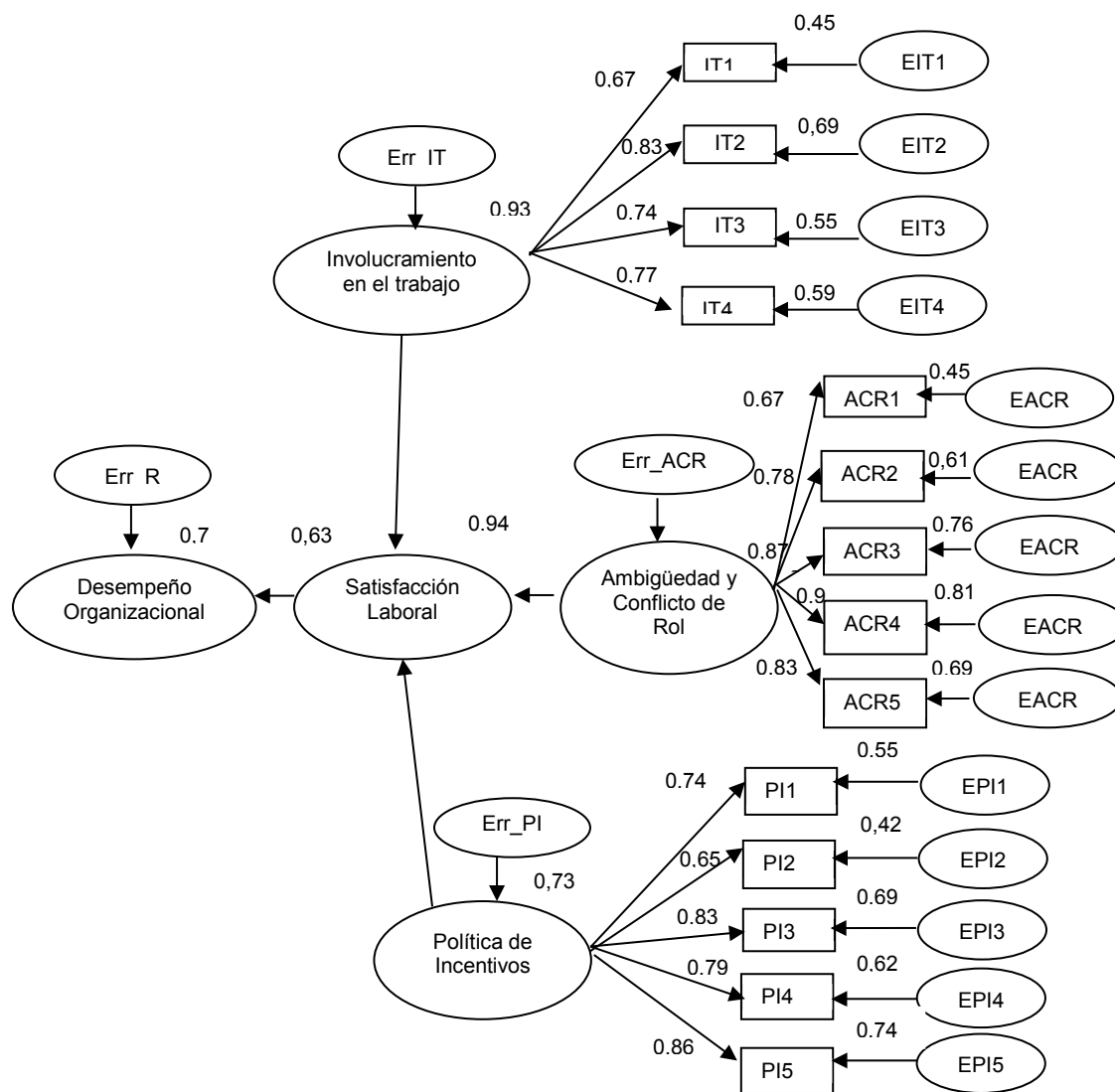
Fuente: Elaboración propia. En la tabla se observa que el sub-modelo Satisfacción Laboral presenta un alto grado de significancia (al 1%), un buen índice de ajuste absoluto (0.813) como también de ajuste incremental (0.876), por lo cual es adecuado su aplicación. Además presenta un buen nivel de parsimonia (0.772) mostrando que tiene alto grado explicativo en función del número de variables utilizadas. Por otra parte, cumple con ser confiable (0.72)

Figure 2: Sub – Modelo 1 Grado de Orientación al Cliente Por Parte de la Fuerza de Ventas



En la figura anterior se encuentran las cargas de cada ítem respecto a la variable que está midiendo a través del Análisis Factorial Confirmatorio (AFC), se observa que los ítems seleccionados a partir del proceso de depuración con el Análisis Factorial Exploratorio (AFE) cargan positivamente y sobre 0,5 en la variable respectiva, además las variables latentes tienen un impacto mayor que 0,4 en el desempeño organizacional, siendo relevantes para su medición

Figura 3: Sub - Modelo 2 Satisfacción Laboral



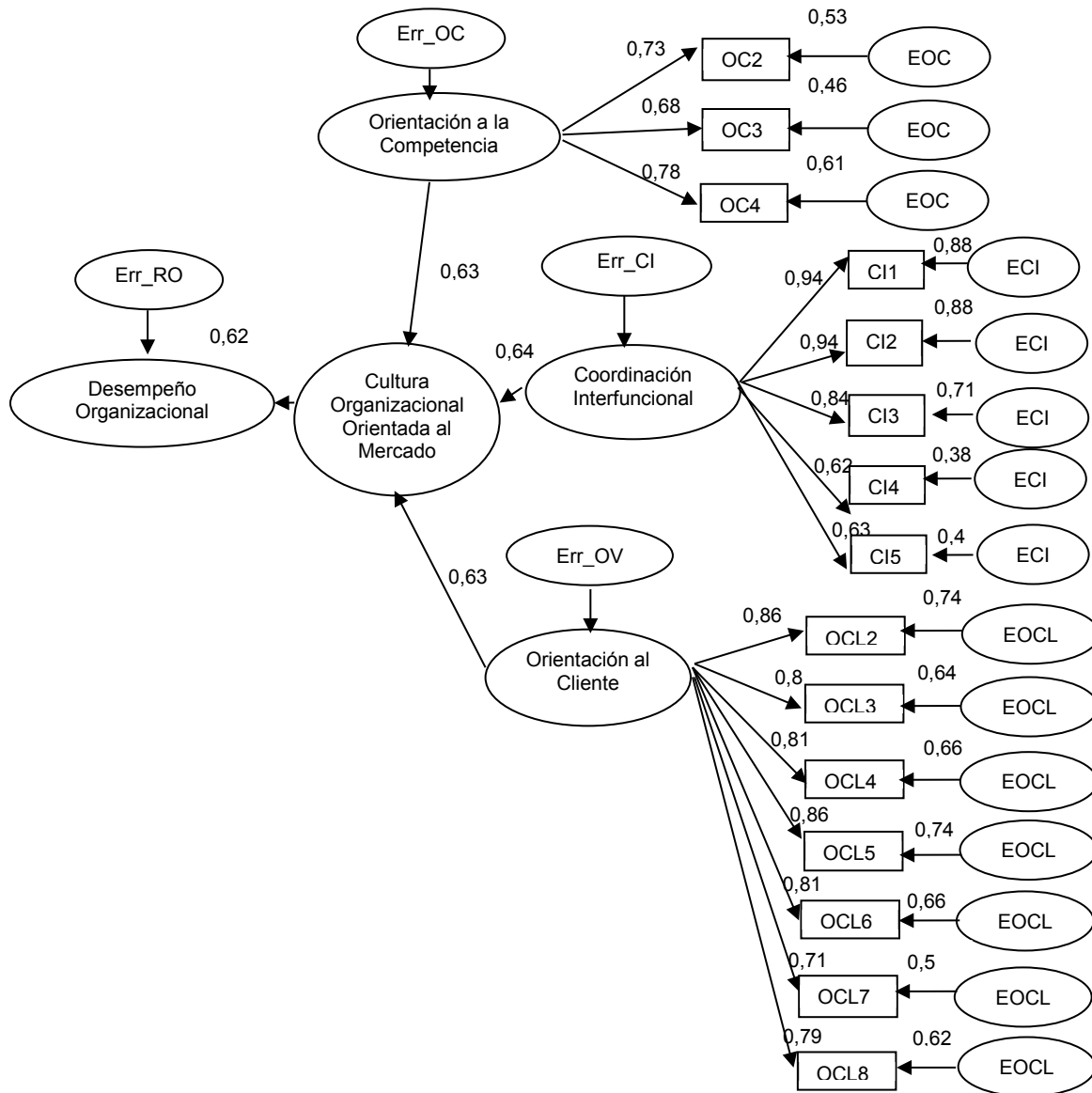
En la figura anterior se encuentran las cargas de cada ítem respecto a la variable que está midiendo a través del Análisis Factorial Confirmatorio (AFC), se observa que los ítems seleccionados a partir del proceso de depuración con el Análisis Factorial Exploratorio (AFE) cargan positivamente y sobre 0,5 en la variable respectiva, además las variables latentes tienen un impacto mayor que 0,7 en el desempeño organizacional, siendo relevantes para su medición.

Tabla 5: Estadísticos Sub-Modelo Cultura Organizacional Orientada al Mercado (Medido Por Orientación a la Competencia, Coordinación Interfuncional y Orientación al Valor del Cliente)

| Bondad de Ajuste | Medida de Ajuste | Criterio | Resultados de AFC |
|------------------------------|-----------------------------------|-------------------------|----------------------|
| Indice de ajuste absoluto | X ² (sig.) | >0.05 | 485.033 (9) sig. *** |
| | GFI | 0 = malo y 1 = perfecto | 0.836 |
| Indice de ajuste incremental | NFI /TLI | > o = 0.9 | 0.86/0.874 |
| | IFI / CFI | Entre 0 y 1 | 0.89/0.89 |
| Parsimonia | PNFI | Entre 0 y 1 | 0.752 |
| Confiabilidad del constructo | Indice de Confiabilidad Compuesto | >0.70 | 0.8 |

Fuente: Elaboración propia. En la tabla se observa que el sub-modelo Cultura Organizacional Orientada al Mercado presenta un alto grado de significancia (al 1%), un buen índice de ajuste absoluto (0.836) como también de ajuste incremental (0.89), por lo cual es adecuado su aplicación. Además presenta un buen nivel de parsimonia (0.752) mostrando que tiene alto grado explicativo en función del número de variables utilizadas. Por otra parte, cumple con ser confiable (0.8)

Figura 4: Sub – Modelo 3 Cultura Organizacional Orientada al Mercado



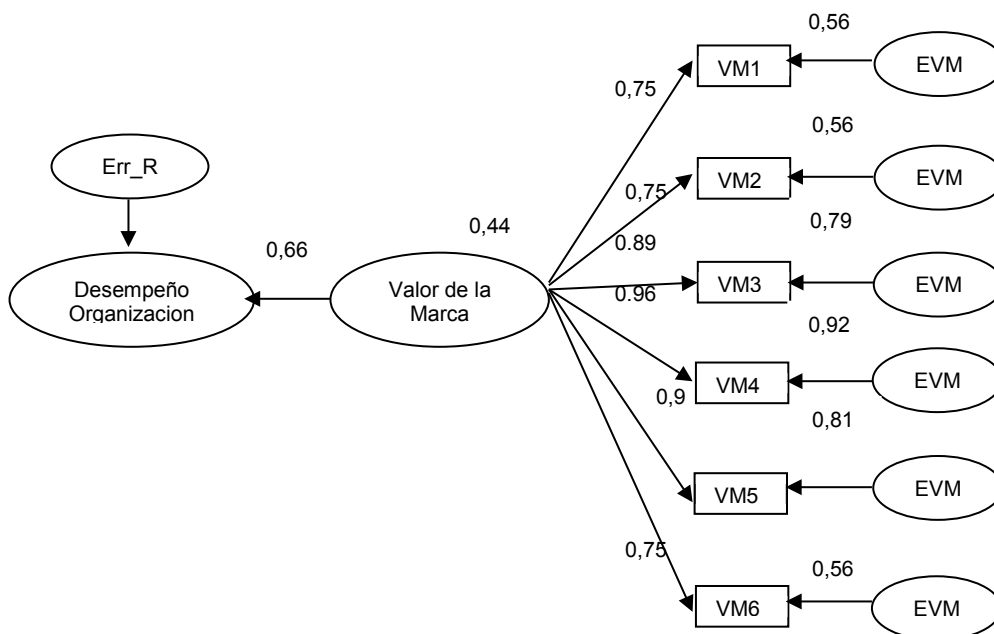
En la figura anterior se encuentran las cargas de cada ítem respecto a la variable que está midiendo a través del Análisis Factorial Confirmatorio (AFC), se observa que los ítems seleccionados a partir del proceso de depuración con el Análisis Factorial Exploratorio (AFE) cargan positivamente y sobre 0,5 en la variable respectiva, además las variables latentes tienen un impacto mayor que 0,6 en el desempeño organizacional, siendo relevantes para su medición

Tabla 6: Estadísticos Sub-Modelo Valor de la Marca

| Bondad de Ajuste | Medida de Ajuste | Criterio | Resultados de AFC |
|------------------------------|---------------------------------|-------------------------|-----------------------|
| Índice de ajuste absoluto | X ² (sig.) | >0.05 | 129,341 (18) sig. *** |
| | GFI | 0 = malo y 1 = perfecto | 0.905 |
| Índice de ajuste incremental | NFI / TLI | > 0 = 0.9 | 0.932/0.914 |
| | IFI / CFI | Entre 0 y 1 | 0.937/0.937 |
| Parsimonia | PNFI | Entre 0 y 1 | 0.683 |
| Confiabilidad del constructo | Índices de Fiabilidad Compuesta | >0.70 | 0.83 |

Fuente: Elaboración propia En la tabla se observa que el sub-modelo Valor de la Marca presenta un alto grado de significancia (al 1%), un buen índice de ajuste absoluto (0.905) como también de ajuste incremental (0.937), por lo cual es adecuado su aplicación. Además presenta un buen nivel de parsimonia (0.683) mostrando que tiene alto grado explicativo en función del número de variables utilizadas. Por otra parte, cumple con ser confiable (0.83)

Figura 5: Sub – Modelo 4 Valor de la Marca



En la figura anterior se encuentran las cargas de cada ítem respecto a la variable que está midiendo a través del Análisis Factorial Confirmatorio (AFC), se observa que los ítems seleccionados a partir del proceso de depuración con el Análisis Factorial Exploratorio (AFE) cargan positivamente y sobre 0,5 en la variable respectiva, además la variables latente Valor de la Marca tiene un impacto mayor que 0,4 en el desempeño organizacional, siendo relevante para su medición

Tabla 7: Estadísticos Sub-Modelo Ética Empresarial

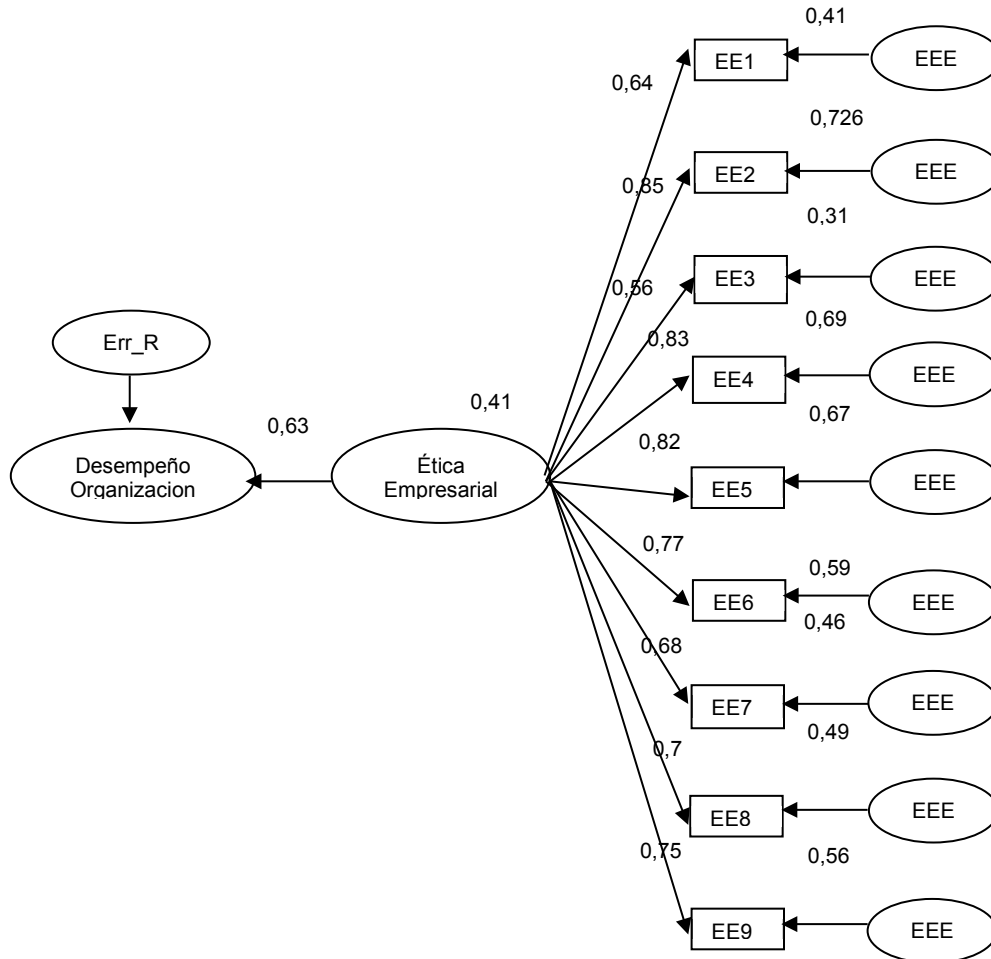
| Bondad de Ajuste | Medida de Ajuste | Criterio | Resultados de AFC |
|------------------------------|---------------------------------|-------------------------|--------------------|
| Índice de ajuste absoluto | X ² (sig.) | >0.05 | 222,666 (2) sig. * |
| | GFI | 0 = malo y 1 = perfecto | 0.865 |
| Índice de ajuste incremental | NFI /TLI | > 0 = 0.9 | 0.877/0.864 |
| | IFI / CFI | Entre 0 y 1 | 0,891/0.891 |
| Parsimonia | PNFI | Entre 0 y 1 | 0.706 |
| Confiabilidad del constructo | Índices de Fiabilidad Compuesta | >0.70 | 0.73 |

Fuente: Elaboración propia En la tabla se observa que el sub-modelo Satisfacción Laboral es significativo (al 10%), un buen índice de ajuste absoluto (0.865) como también de ajuste incremental (0.891), por lo cual es adecuada su aplicación. Además presenta un buen nivel de parsimonia (0.706) mostrando que tiene alto grado explicativo en función del número de variables utilizadas. Por otra parte, cumple con ser confiable (0.73)

A partir de los análisis realizados se obtuvo que los indicadores usados para medir cada constructo presenten una alta carga factorial (en su mayoría sobre 0,8), lo cual representa una alta correlación de los ítems con su variable latente. Y las variables seleccionadas en todos los casos presentan un impacto importante (sobre 0,6) sobre la variable Desempeño Organizacional (DO). Por lo tanto, la evidencia empírica derivada de esta investigación permite corroborar que en la medida que el grado de satisfacción del ejecutivo comercial sea mayor, el compromiso con la organización y con el cliente será mayor. Es decir, su grado de involucramiento con el trabajo se vería reflejado en la calidad de servicio entregado al cliente y la buena gestión de ventas. Efectivamente hay estudios que muestran que existe una relación significativa entre el involucramiento que tenga una persona con su trabajo y el esfuerzo para alcanzar sus objetivos laborales y desafíos de la compañía (Brown, 1998). Por otra parte, los resultados de esta investigación también corroboran que es necesario poner atención a la ambigüedad de rol ya que para lograr una gestión eficiente es fundamental que el empleado comprenda todos los roles individuales o múltiples que enfrentará, y por ende, estos roles debieran ser claramente comunicados en términos de conductas (actividades, tareas o prioridades) y niveles de rendimiento deseados (cómo se juzga el desempeño) (Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek y Rosenthal, 1964). En efecto, Naylor, Pritchard e Ilgen (1980) afirman que la ambigüedad o conflicto de rol se produce cuando miembros de la fuerza de venta no tienen

certeza sobre el resultado o producto de sus evaluaciones ni de las consecuencias que esto provoca sobre ellos.

Figura 6: Sub – Modelo 5 Ética Empresarial



En la figura anterior se encuentran las cargas de cada ítem respecto a la variable que está midiendo a través del Análisis Factorial Confirmatorio (AFC), se observa que los ítems seleccionados a partir del proceso de depuración con el Análisis Factorial Exploratorio (AFE) cargan positivamente y sobre 0,5 en la variable respectiva, además la variables latente Ética Empresarial tiene un impacto mayor que 0,4 en el desempeño organizacional, siendo relevante para su medición

También la evidencia empírica que arroja este trabajo apoya al igual que otros estudios (Gerhart, Minkoff y Olsen, 1995), la importancia de la existencia de políticas de incentivos en las organizaciones en cualquiera de sus formas o manifestaciones. Autores como Milkovich y Newman (1996) señalan que la retribución de los empleados juega un papel fundamental en la relación empresa-empleado, pudiendo ser la fuente de buenos resultados por parte de la fuerza de venta. Y acorde a Leonard (1990) las políticas de incentivos repercuten en los beneficios financieros. Sin embargo, el efecto en la rentabilidad se obtiene solo cuando la política de retribuciones es constante y a largo plazo (Carlson, Upton y Reaman, 2006). Con relación al nivel de capacitación, los encuestados le dan importancia al tipo de capacitación y manifiestan que es una herramienta útil para obtener mejores resultados en su gestión. Por ende, estos resultados son consistentes con otros estudios como Stone (2007), Kushnir, Ehrenfeld y Shalish (2008), Longenecker (2010) y Martin (2010) que señalan que un buen nivel de capacitación permite motivar a los empleados para que aumenten su productividad y rendimiento en el trabajo.

Otro aspecto a destacar es que los modelos presentados en el análisis confirmatorio son bastante parsimoniosos y explican cada variable latente, por lo cual las variables son significativas y explicativas justificando los hallazgos del modelo. La variable más explicativa en términos de ajuste absoluto e incremental ha sido el constructo valor de la marca con resultados sobre 0,9 en todos los indicadores. Por consiguiente, 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 (Karadeniz, 2010).

Asimismo, los incentivos especiales que implementen las empresas a sus clientes tendrán un impacto positivo en la lealtad de los mismos, solo cuando éstos consideren que la empresa opera con un alto nivel de ética (Valenzuela, Mulki y Jaramillo, 2010), por ende, el nivel de ética empresarial influiría en la percepción de los clientes y en la reputación ética corporativa. Esta investigación permite reconocer que mientras más orientados al cliente están los ejecutivos, serán menos propensos a participar en actividades poco éticas y viceversa (Howe, Douglas y Hardigree, 1994). Vitell y Paolillo (2004) establecen también una positiva relación entre los valores éticos corporativos, la importancia de la ética y responsabilidad social percibida en el logro de las metas organizacionales. Por último, los resultados obtenidos en este estudio son consistentes con lo mostrado por Roche y Roche (2006), quienes indican que las oportunidades para el crecimiento de las ventas y la mejora de los resultados organizacionales se encuentran en la administración de la fuerza de ventas y cómo manejar sus determinantes.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIÓN

Este trabajo es pionero en investigar sobre las variables o determinantes que podrían influir en la gestión orientada al valor del cliente y el desempeño organizacional en las áreas que han adquirido mayor relevancia en la gestión empresarial: marketing y ventas. Y contribuye con la propuesta de un modelo constituido por una serie de constructos fiables que permite aportar por un lado a la teoría de marketing y ventas. Y por otro lado, proveer evidencia empírica, desde un estudio aplicado a 327 ejecutivos de jefatura media-alta y alta pertenecientes al área comercial y a distintas empresas en Chile que gestionan sus negocios a escala global. Los ejecutivos encuestados, mayoritariamente, pertenecen a empresas del sector servicios, el cual tiene un alto impacto en el desarrollo económico y social de los países.

A partir de los resultados de esta investigación, queda en evidencia que en Chile, la orientación al valor del cliente es un tema que cada vez tiene mayor importancia desde el punto de vista estratégico y táctico, pero todavía falta una filosofía de gestión integradora de las políticas empresariales en temas como políticas de incentivos, capacitación, ética empresarial y estrategias de marca. Trabajar a nivel estratégico y táctico para mejorar el nivel de satisfacción laboral, específicamente en las áreas de marketing y ventas se torna fundamental para aumentar el valor de la cartera de clientes.

Lo anterior se reflejaría con una mejor disposición de parte del empleado con su trabajo, mejor gestión en ventas y con la calidad del servicio entregado a los clientes. Por ende, la gerencia debería preocuparse por aspectos fundamentales como eliminar la ambigüedad de rol para que su equipo de venta tenga certeza sobre los resultados a lograr, sus prioridades, ponderaciones, consecuencias que estos provocan sobre ellos, cómo serán evaluados y compensados. Para ello es necesario trabajar en los procedimientos y programación del trabajo, los criterios de desempeño y las políticas de incentivos. Para contar con un sistema de incentivos efectivo es primordial que las organizaciones conozcan sus propias características, cambios relevantes en su entorno, y las preferencias y comportamientos de compra de sus clientes. Las políticas de incentivos son decisivas para favorecer la percepción de satisfacción laboral e influir positivamente en la motivación intrínseca de los empleados, mediante formas monetarias y no monetarias.

Del mismo modo, las organizaciones deberían poner mayor énfasis en su gestión a las acciones que faciliten un mayor involucramiento del equipo de ventas y marketing, puesto que son éstos los que podrían influir en los comportamientos de compra y grado de lealtad de los clientes. La idea es generar mayor sentido de pertenencia, motivación, retroalimentación, comunicación, actitud proactiva para facilitar la consecución de los objetivos. Por lo tanto, la experiencia del equipo de marketing y ventas no solo es importante para realizar transacciones; sino también para aumentar la recomendación de los clientes (boca-oído o valor de referencia) y el reconocimiento de la empresa o marca.

Y bajo este contexto invertir en capacitación que ayude a la permanencia de los buenos empleados, a una mayor participación y disposición en el trabajo, al desarrollo de habilidades y competencias que mejoran la comunicación y gestión con los clientes podrían influir positivamente en una mayor productividad en ventas y rentabilidad de la cartera de clientes. 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 sobre la empresa o marca. Los vendedores son la cara visible de la organización, una mala atención puede provocar que un cliente no tenga interés de recompra, hable mal de la empresa, se convierta en un cliente terrorista (boca-oído negativo, desprestigia a la marca) y opte por la competencia. Del mismo modo, la ética empresarial es otro aspecto que podría generar percepciones favorables o negativas en los clientes. Las acciones que realiza la compañía también tienen efecto en los competidores, proveedores y directamente sobre los clientes.

Por último, el rol de la alta dirección es esencial para promover una cultura organizacional que ponga al cliente en el centro de la estrategia, desde la perspectiva del valor para el cliente (es decir, los aspectos que el cliente más valora en la relación y cómo los jerarquiza y pondera) y de su valor actual y potencial en términos de rentabilidad para la empresa. Es fundamental que la organización monitoree sistemáticamente el mercado y a la competencia para obtener información esencial que le permita a través de su análisis extraer conclusiones relevantes sobre sus mercados y clientes. Así la empresa podrá implementar acciones estratégicas proactivas y eficientes, basadas en el conocimiento, que logren crear propuestas de valor y soluciones superiores. Esto traerá probablemente compras repetidas con el proveedor, desarrollo de clientes y referencias positivas de boca-oído.

Con relación a las limitaciones del estudio están la no consideración de la influencia del tiempo y de los tipos de industria en la aplicación del modelo y los resultados obtenidos. Falta incluir la percepción de los clientes para determinar la brecha con las percepciones de las empresas e identificar los factores que inciden en esta diferencia de percepciones. Por consiguiente, como desafío en investigaciones futuras está captar el efecto de las variables propuestas en el modelo en distintas industrias. Otro desafío importante es realizar un seguimiento a las estrategias de la compañía. Y por último, este estudio podría ser aplicado a otros países en desarrollo de Latinoamérica, que tengan una idiosincrasia similar a la de Chile y busquen gestionar sus negocios con una clara orientación al mercado globalizado y competitivo, y en función del valor actual y potencial de sus clientes.

AGRADECIMIENTOS

Los autores reconocen y agradecen el apoyo financiero de Fondecyt de Chile, ya que este estudio es una parte de la investigación desarrollada en el proyecto Fondecyt N° 11100163. Asimismo, agradecen los comentarios de los árbitros y editores del IBFR, puesto que ayudaron a mejorar la calidad este artículo.

REFERENCIAS

- Behruz, A., Ghader, V, y Hasan, G. (2011) "Interdisciplinary", *Journal of Contemporary Research in Business*, vol. 3(3), p. 1332-1338.
- 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*. vol.2(1), p. 2-28.
- Breaugh, J. A. y Colihan, J. P. (1994) "Measuring facets of job ambiguity: Construct validity evidence", *Journal of Applied Psychology*, vol. 79, p. 191-202.
- Brown, S.P. y Peterson, R.A. (1994) "The effect of effort on sales performance and job satisfaction", *Journal of Marketing*. vol. 58, p. 70-80.
- Brown, T., Mowen, T., Donavan, T. y Licata, J. (2002) "The Customer Orientation of Service Workers: Personality Trait Effects on Self-and Supervisor Performance Ratings", *Journal of Marketing Research*. vol. 39, p. 110-119.
- Brown, S., y Chandrashekar, M. (1998) "Customer evaluations of service complaint experiences: implications for relationship marketing", *Journal of Marketing*, vol. 62, p. 60-76.
- 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*, vol. 44(4), p. 531-543.
- 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*, vol. 19(4), p. 622-631.
- Chonko, L.B. y Hunt S.D. (2000) "Ethics and marketing management: A retrospective and prospective commentary", *Journal of Business Research*, vol. 1, p. 235-244.
- Cooke, R.A. y Rousseau, D.M. (1984) "Stress and strain from family roles and work role expectation.", *Journal of Applied Psychology*, vol. 69, p. 252-260.
- 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*, vol. 13, p. 1-15.
- Day, G. S. (1994) "The Capabilities of Market-Driven Organizations", *Journal of Marketing*, vol. 58(4), p. 37-52.
- Deeds, D. y Rothaermel, F.T. (2003) "Honeymoons and Liabilities: The Relationship between Age and Performance in Research and Development Alliances", *Journal of Product Innovation Management*, vol. 20(6), p. 468-485.
- Deshpande, R., J. Farley, and J. F. Webster: 1993, 'Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis,' *Journal of Marketing* 57(January), 23-38.

Durson, T. y Kilic, C. (2011). “Exploring Occupational and strategic drivers of individuals Customer Orientation”, *Journal of Business and Economics Research*, vol. 9(5) p. 35-45.

Escobar, S. (2000) “La equidad de marca “Brand Equity” una estrategia para crear y agregar valor”, *Estudios Gerenciales*, vol. 75, p. 35-41. Cali, Colombia: Universidad ICESI.

Fay, C., Knight, D. y Thompson, M. (2001) “The executive handbook on compensation”. New York: The Free Press.

Frank, G. y Park, J. (2006) “Salesperson Adaptive Selling Behavior and Customer Orientation: A Meta-Analysis”, *Journal of Marketing Research*, vol. 48, p. 693-702. Noviembre, 2006.

Fuentes, F. L., T., Montoro, F. y Cañadas, P. (2004) “Efectos del valor de la marca sobre la lealtad y el precio atribuido por el consumidor”. Paper presented at the Libro de Ponencias del XVI Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing, Alicante, España.

Gerhart, B. y Milkovich, G.T. (1992) “Employee Compensation: Research and Practice. In Dunnette, M.D. and Hough, L.M. (Eds)” *Handbook of Industrial Psychology*, vol. 1, p. 481-569. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Gerhart, B., Minkoff, H. y Olsen, R. (1995) “Employee compensation: Theory, practice, and evidence”. CAHRS”, vol. 95(4), p. 1-29. Ithaca, NY: Cornell University.

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*, vol. 18(2), p. 321-332. Febrero, 2007

Greenley, G. E. (1995) “Market orientation and company performance: empirical evidence from UK companies”. *British Journal of Management*, vol. 6, p. 1-15

Guillén, M. (1996) “La ética empresarial: una aproximación al fenómeno”, *Cuadernos de empresa y humanismo*, vol. 58, p. 1-61. Pamplona.

Gupta, S. y Lehman, D.R. (2003) “Customer as assets”, *Journal of Interactive Marketing*, vol. 17, p. 9-14.

Gupta, S., and Zeithaml V. (2006). Customer Metrics and Their Impact on Financial Performance. *Marketing Science*, 25 (6), pp. 718-739.

Hansen, J., Singh, T., Weilbaker, D., y Guesalaga, R. (2011) “Cultural Intelligence in Cross-Cultural Selling: Propositions and Directions for Future Research”, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol. 31(3), p. 243-254.

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*, vol. 33(1), p. 19-35.

Hernández, R. (2009) “Marketing viral y construcción de marca”, *Marketing y Ventas*, vol. 242, p. 58-65.

Homburg, C. y Pflesser, C. (2000) “A multiple-layer model of market-oriented organizational culture: Measurement issues and performance outcomes”, *Journal of Marketing Research*, vol. 37(4), p. 449-462.

Hoque, K. (1999) "Human Resource Management and Performance in the UK Hotel Industry", *British Journal of Industrial Relations*, vol. 37(3), p. 419-443.

Howe, V., Douglas, H. y Hardigree, D. (1994) "The Relationship Between Ethical and Customer-Oriented Service Provider Behavior", *Journal of Business Ethics*, vol. 13, p. 497-506.

Huselid, C.W. (1995) "The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance", *Academy of Management Journal*, vol. 38(3), p. 635-672.

Jaramillo, F. y Grissafe, D. B. (2009) "Examining the impact of servant leadership on salesperson's turnover intention", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, vol. 29, p. 351-365.

Kahn, R.L., Wolfe, D.M., Quinn, R.P., Snoek, J.D. y Rosenthal, R.A. (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*, vol. 6(2), p. 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*, vol. 28, p. 57-64.

King-Kauanui, S., Ngoc, S.D. y Ashley-Cotleur, C. (2006) "Impact of human resource management: SME performance in Vietnam", *Journal of Development Entrepreneurship*, vol. 11(1), p. 79-95.

Kirca, A. H., Jayachandran, S. y Bearden, W.O. (2005) "Market orientation: A meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance", *Journal of Marketing*, vol. 69, p. 24-41.

Kohli, A. K. y Jaworski, B. J. (1990) "Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications", *Journal of Marketing*, vol. 54(2), p. 1-18.

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*, vol. 4, p. 333-346.

Kumar, K., Subramanian, R. y Yauger, C. (1998) "Examining the Market Orientation-Performance Relationship: A Context – Specific Study", *Journal of Management*, vol. 24(2), p. 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*, vol. 33(4), p. 505 -519.

Kumar, V., Lemon, K. y Parasuraman, A. (2006) "Managing customers for value. An overview and research agenda", *Journal of Service Research*, vol. 9, p. 87-94.

Kumar V., Venkatesan R. y Reinartz W. (2008) "Performance Implications of adopting a Customer Focused Sales Campaign", *Journal of Marketing*, vol. 72(5), p. 50-68.

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*, vol. 75, p. 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*, vol. 45, p. 837- 845.

Lawler, E.E., y Hall, D.T. (1970) “Relationship of job characteristics to job involvement, satisfaction, and intrinsic motivation”, *Journal of Applied Psychology*, vol. 54, p. 305-312.

Leenders M. y Wierenga B. (2002) “The effectiveness of different mechanisms for integrating marketing and R&D”, *Journal of Product Innovation Management*, vol. 19(4), p. 305–317.

Leonard, S.S. (1990) “Executive pay and firm performance”, *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 43(3), p. 13-29.

Li, S., Sun, B., Wilcox, R. (2005). Cross-selling sequentially ordered products: An application to consumer banking services. *Journal of Marketing Research*, 42(2), pp. 233-239.

Lo, D., Ghosh, M. y La Fontaine, F. (2011) “The incentive and selection roles of sales Force compensation contracts”, *Journal of Marketing Research*, vol. 48, p. 781 –798.

Longenecker, C. O. (2010) “Coaching for better results: Key practices of high performance leaders”, *Industrial and Commercial Training*, vol. 42(1), p. 32-40.

Lozano, J. M. (1999) “Ética y Empresa”, Madrid, España: Editorial Trota.

Luthans, F. (1998) “Organizational Behaviour” (8va. ed.). Boston, Estados Unidos. Irwin McGraw-Hill.

Macintosh, G. (2007) “Customer Orientation, Relationship Quality, and Relational Benefits to the Firm”, *Journal of Services Marketing*, vol. 21, p. 150-157.

Marketing Science Institute. (2000) “Research priorities”, A guide to MSI research programs and procedures. Cambridge, M.A.

Martin, H. J. (2010) “Improving training impact through effective follow-up: techniques and their application”, *Journal of Management Development*, vol. 29(6), p. 520- 534.

Martocchio, J. (1998) “Strategic compensation”, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

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, vol. 1.

Mulhern, F.J. (1999) “Customer Profitability Analysis: Measurement, Concentration, and Research”, *Journal of Interactive Marketing*, vol. 13(19), p. 25-40.

- Murphy, W. 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*, vol. 57(11), p. 1265-1275.
- Nadelsticher, A. (1997) "El escabroso brand equity", *Boletín AMAI*, vol. 4(12), p. 20-23.
- Narver, J. y Slater, S.F. (1990) "The effect of a Market Orientation on Business Profitability", *Journal of Marketing*, vol. 5, p. 20-55.
- Narver, J. y Slater, S.F. (1994) "Market orientation, customer value, and superior performance", *Business Horizons*, vol. 37(2), p. 22-28.
- Narver, J. y Slater, S.F. (1995) "Market Orientation and the Learning Organization", *Journal of Marketing*, vol. 59, p. 63-74.
- Naylor, J. C., Pritchard, R. D. y Ilgen, D. R. (1980) "A Theory of Behavior in Organizations", New York. *Academic Press*.
- Niraj, R., Gupta, M. y Narasimhan, C. (2001) "Customer Profitability in a Supply Chain", *Journal of Marketing*, vol. 65, p. 1-16
- Olavarrieta, S. (2002) "El Valor de la Marca: Un Modelo Integrado", *Revista Economía & Administración*, vol. 1, p. 21-29.
- Palmatier, R. W., Scheer, L.K., Houston, M.B., Evans, K.R., y Gopalakrishna, S. (2007) "Use of relationship marketing programs in building customer-salesperson and customer-firm relationships: Differential influences on financial outcomes", *International Journal of Research in Marketing*, vol. 24, p. 210-223.
- Polsa, P., Storbacka, K. y Sääksjärvi M. (2011) "Management practices in solution sales - a multi-level and cross-functional framework", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, vol. 31(1), p. 35-54.
- Rabinowitz, S., y Hall, D. (1977) "Organizational Research on Job Involvement", *Psychological Bulletin*, vol. 84, p. 265- 288
- Rajagopalan, N. (1997) "Strategic orientations, incentive plan adoptions, and firm performance: evidence from electric utility firms", *Strategic Management Journal*, vol.18, p. 761-785.
- Reichheld, F. y Sasser, W. (1990) "Zero defections: Quality comes to services", *Harvard Business Review*, vol. 1, p. 105-111.
- Reinartz, W. T. y Kumar, V. (2005) "Balancing acquisition and retention resources to maximize customer profitability", *Journal of Marketing*, vol. 69, p. 63-79.
- Roche, L., y Roche, J. (2006) "Achieving Sales Effectiveness with Sales Workflow Management. Increasing Revenue and Reducing Costs by Managing Sales Process and Content Customers Incorporated", *Customers Incorporated*, vol. 1, p. 1-7.

Ruh, R., Kenneth, W. y Wood, R. (1975) "Job Involvement Values, Personal Background Participation in Decision Making, and Job Attitudes", *Academy of Management Journal*, vol. 18(2), p. 277-296.

Rust, R., Lemon, K. y Zeithaml, V. (2004) "Return on marketing: using customer equity to focus marketing strategy", *Journal of Marketing*, vol. 68, p. 109-127.

Santos, V. y. Álvarez, L. y Vásquez, R. (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*, vol. 19, p. 343-351.

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*, vol. 62, p. 69-86.

Skirbekk, V. (2003) "Age and Individual Productivity: A Literature Survey", Institute for Demographic Research.

Stanton, W. J., Buskirk, R.H. y Spiro, R.L. (1997) "Ventas. Conceptos, Planificación y Estrategias". (9ª 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, vol. 1, p. 11-13

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.

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*, vol. 5(2), p. 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*, vol. 8(2), p. 12-22.

Valenzuela, L. y Torres, E. (2008) "Gestión empresarial orientada al valor del cliente como fuente de ventaja competitiva, Propuesta de un modelo explicativo", *Estudios Gerenciales*, vol. 24(109), p. 65-86.

Valenzuela L; Mulki, J. y Jaramillo, F. (2010) "Impact of Customer Orientation, Inducements and Ethics on Loyalty to the Firm: Customers' Perspective", *Journal of Business Ethics*, vol. 1, p. 277-291.

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*, vol. 1, p. 76-81.

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, S. y Paolillo, J. (2004) “A cross-cultural study of the antecedents of the perceived role of ethics and social responsibility”, *Business Ethics: A European Review*, vol. 13, p. 185-199.

Webster, F.E. Jr. (1992) “The changing role of marketing in the corporation”, *Journal of Marketing*, vol. 56, p. 1-17.

Wegge, J., Schmidt, K., Parkes, C. y 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*, vol. 80, p. 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*, vol. 1, p. 239-242.

Zeithaml, V. (1988) “Consumer perceptions of price, quality, and value: A means-end model and synthesis of evidence”, *Journal of Marketing*, vol. 52(3), p. 2 - 22.

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.

BIOGRAFÍA

Leslier Valenzuela Fernández, Ingeniero Comercial y Licenciada en Ciencias de la Administración, Universidad del Bío-Bío, Chile., Master of Business Administration, University of Guelph, Canadá. Doctora en Marketing, Universidad Complutense de Madrid, España. Profesora Asistente de La Facultad de Economía y Negocios, de La Universidad de Chile, adscrita a la cátedra de Consultorías en Marketing, Gerencia de Ventas, Dirección de Marketing Estratégico e Investigación de Mercados. Diagonal Paraguay 257, Santiago, lvalenzuela@unegocios.cl

Francisco Villegas, Ingeniero Comercial y Licenciado en Administración, Universidad de Chile. Master (c) en Marketing, Universidad de Chile. Ayudante de investigación durante el año 2012. Diagonal Paraguay 257, Santiago, fvillegasp21@gmail.com

