



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y  
EDUCACIÓN**

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS  
INTERNACIONALES**

**TESIS**

**DISEÑO DE HERRAMIENTAS PARA EL PROCESO DE  
GESTION DE VENTAS Y MARKETING EN CENTROS DE  
VENTAS DE ABARROTES AL POR MAYOR DE LA AV.  
EJÉRCITO DE LA CIUDAD DE CUSCO - 2018**

**PRESENTADO POR:**

**Bach. WILSON ROXANO CHAVEZ RODRIGUEZ**

**ASESOR.**

**Mg. MARLENY QUISPE LAYME**

**PARA OPTAR EL TITULO: LIC. ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS  
INTERNACIONALES**

**PUERTO MALDONADO - PERÚ**

**2019**

## **DEDICATORIA**

En primer lugar, dedico 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.

**Wilson Roxano**

## **AGRADECIMIENTOS**

En primer lugar, agradezco a Dios por ser quien soy, por guiar mi camino día a día darme la oportunidad de compartir, y llegar a este día tan importante de etapa mi vida. Agradecer a mi Universidad Alas Peruanas por darme la oportunidad de ser profesional, a mis docentes por su orientación y formación en las aulas y prepararnos para luchar en el desarrollo de nuestro país.

**Wilson Roxano**

## ÍNDICE

Dedicatoria .....	i
Agradecimientos .....	ii
Índice General .....	iii
Índice De Tabla .....	v
Índice De Gráficos .....	vi
Índice De Figuras .....	vi
Resumen .....	vii
Introducción.....	ix
CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	10
1.1. DESCRIPCION DEL PROBLEMA.....	10
1.2. FORMULACION DEL PROBLEMA.....	11
1.4. HIPOTESIS.....	13
1.4.1. Hipótesis General.....	13
1.4.2. Hipótesis Específicos .....	13
1.5. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.....	14
1.5.1.Tipo Nivel De La Investigación.....	14
1.5.2.Método Y Diseño De La Investigación.....	15
1.5.3.Población Y Muestra De La Investigación.....	16
1.5.4.Técnicas E Instrumentos De Recolección De Datos.....	17
1.5.5.Justificación, Importancia Y Limitaciones De La Investigación.....	18
CATITULO II: MARCO TEORICO .....	22
2.1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	22
2.1.1.Marketing.....	22
2.1.2.Plan De Marketing .....	25
2.1.3.Análisis Del Mercado.....	25
2.1.4.Mercado Meta Y Segmentación.....	26
2.1.5.Análisis De La Competencia.....	26
2.1.6.El Plan De Marketing Y El Marketing Mix.....	27
2.1.7.Antecedentes Del Estudio.....	28

2.1.7.1. Antecedentes De La Investigación Internacionales.....	28
2.1.7.2. Antecedentes De La Investigación Nacionales .....	33
2.2. BASES TEÓRICAS .....	37
2.2.1. El Marketing En La Actualidad .....	39
2.2.2. La Gestión De Venta Y La Orientación Al Valor Del Cliente. ....	41
2.2.3. Integración Entre Las Áreas De Marketing Y Ventas.....	42
2.3. DEFINICION DE TERMINOS BASICOS. ....	45
CAPITULO III: PRESENTACION, ANALISIS E INTERPRETACION DE	
RESULTADOS.....	49
3.1 ANÁLISIS DE TABLAS Y GRÁFICOS .....	50
3.1.1 Explicación Modelo .....	50
3.1.2. Grado De Orientación Al Valor Del Cliente Por Parte De La Fuerza De Ventas .....	51
3.1.3. Satisfacción Laboral .....	54
3.1.4. Involucramiento En El Trabajo .....	55
3.1.5. Ambigüedad (Conflicto) De Rol.....	57
3.1.6. Políticas De Incentivos .....	58
3.1.7. Nivel De Capacitación .....	59
3.1.8. Experiencia De La Fuerza De Ventas.....	59
3.1.9. Cultura Organizacional Orientada Al Mercado.....	60
3.1.10. Orientación Al Valor Del Cliente .....	63
3.1.11. Ética Empresarial .....	64
CONCLUSIONES.....	109
RECOMENDACIONES .....	110
BIBLIOGRAFÍA .....	111
ANEXOS .....	115

## Índice de tablas

Tabla 1: Perspectiva de la Empresa .....	50
Tabla 2: Dimensiones Claves para la Orientación al Valor del Cliente .....	52
Tabla 3: Evidencias de componentes sobre Grados de Orientación al Valor del Cliente .....	54
Tabla 4: Investigaciones sobre Satisfacción Laboral .....	55
Tabla 5: Investigación sobre Ambigüedad (Conflicto) de Rol .....	58
Tabla 6: Escala de Likert utilizada en la investigación .....	65
Tabla 7: Fiche técnica estadística de la investigación .....	67
Tabla 8: Frecuencia de respuestas entre cargo y área.....	70
Tabla 9: Simbología para los Constructos. ....	71
Tabla 10: Eliminación de ítems.....	74
Tabla 11: Matriz de correlación .....	74
Tabla 12: Método Máxima Verosimilitud.....	75
Tabla 13: Correlaciones entre Cultura Organizacional orientada al Mercado y las variables que la componen. ....	75
Tabla 14: Estadísticos de la regresión para Cultura Organizacional orientada al Mercado.....	76
Tabla 15: Significancia del modelo para la Cultura Organizacional orientada al Mercado .....	76
Tabla 16: Correlaciones entre la Satisfacción Laboral y las variables que la componen.....	77
Tabla 17: Estadísticos de la regresión para la Satisfacción Laboral.....	77
Tabla 18: Significancia del modelo para la Satisfacción Laboral. ....	78
Tabla 19: Simbología para análisis Factorial Confirmatorio.....	79

## Índice de gráficos

Gráfico 1: Representación del modelo de Rabinowitz y Hall (1997) .....	56
Gráfico 2: Dimensiones Culturales de la Orientación al Mercado .....	61
Gráfico 3: Orientación al Mercado en el desempeño de los negocios en el tiempo: Efectos.....	62
Gráfico 4: Barreras Conectadas de la Coordinación Interfuncional.....	63
Gráfico 5: Modelo de Brand Total .....	64
Gráfico 6: Porcentaje de Hombres y Mujeres encuestados .....	68
Gráfico 7: Nivel de educación de los encuestados en porcentaje .....	69
Gráfico 8: Cantidad de años en la empresa .....	69
Gráfico 9: Perfil profesional de encuestados.....	70

## Índice de figuras

Figura 1: Clasificación de Marketing .....	38
Figura 2: Evolución del Marketing .....	39
Figura 3: Customers.....	40
Figura 4: Justificación Del División Territorial.....	41
Figura 5: Arquitectura de las Aplicaciones de BUSINESS .....	42
Figura 6: Adaptado de Zoltners.....	42
Figura 7: Validación modelo de Investigación .....	44
Figura 8: CRM.....	44
Figura 9: Planteamiento del modelo de Investigación .....	49

## RESUMEN

Los cambios en el entorno, avances tecnológicos y nuevas tendencias sociales han afectado el comportamiento de los clientes provocando nuevas prácticas empresariales. En el contexto, el manejo del marketing y ventas debe cumplir un rol importante en la negociación de los medianos empresarios de la Av. el ejército dentro de la línea de abarrotes, donde las ventas cumplen un importante rol en la relación entre las empresas y los clientes.

Este estudio busca validar un modelo que explique la administración de ventas y el marketing orientada al cliente y su impacto en el desempeño. El problema de investigación que guía el estudio es: ¿Cuáles son las herramientas para el proceso de gestión de ventas en la aplicación del Marketing en centros de Comercialización de Abarrotes al por mayor de la Av. Ejército de la ciudad del Cusco - 2018? 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 esta, se plantea un modelo de gestión de ventas y marketing que considera las siguientes variables:

1. Grado de Orientación al Valor del Cliente por parte de la Fuerza de Ventas, constituida por la satisfacción laboral (Involucramiento en el trabajo; Ambigüedad, Conflictos de Rol; Política de incentivos); Capacitación y Experiencia en Ventas.
2. Cultura organizacional orientada al mercado (Orientación a la competencia; Coordinación Inter funcional y Orientación al Valor del Cliente.
3. Valor de la Marca.
4. Ética Empresarial. Estas variables impactan en los resultados Organizacionales, medidos a través de la Lealtad del cliente y sus ganancias en sus ventas.

Línea de investigación: **MARKETING**



## **ABSTRACT**

Changes in the environment, technological advances and new social trends have affected the behavior of customers, causing new business practices. In the context, the management of marketing and sales must play an important role in the negotiation of the medium-sized entrepreneurs of Av. El Ejército within the grocery line, where sales play an important role in the relationship between the companies and the customers.

This study seeks to validate a model that explains sales management and customer-oriented marketing and its impact on performance. The research problem that guides the study is: What variables are important in sales management and Marketing to improve organizational results? To answer this question, in the first instance, an exploratory research is carried out through an exhaustive review of the literature related to the subject of study. From this, a sales and marketing management model is considered that considers the following variables:

1. Degree of Orientation to Customer Value by the Sales Force, constituted by work satisfaction (Involvement in the work, Ambiguity, Role Conflicts, Incentive Policy); Training and Sales Experience.
2. Organizational culture oriented to the market (Competition orientation, Inter functional coordination and Orientation to the Value of the Client.
3. Value of the Brand.
4. Business Ethics. These variables impact on the Organizational results, measured through the Loyalty of the client and his profits in his sales.

## **RESEARCH LINE: MARKETING**

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación permite desarrollar un aspecto muy importante que es lograr el objetivo luego analizar la negociación que realizan los centros de negociación de línea de abarrotes de la Av. ejército producción; cuya negociación está relacionada al posicionamiento, para lo cual aplicara las Estrategias del marketing para los comercializadores de la línea de abarrotes dentro del mercado del Cusco, para el presente estudio se toma en cuenta. Los datos de los comerciantes fueron en la cantidad 90 centros de negociación de abarrotes que fueron registrados en el año 2017 por la Municipalidad Central del Cusco.

Este trabajo presenta los siguientes capítulos:

**En el capítulo I** se presenta el planteamiento de la investigación, el problema, los objetivos, la justificación, los alcances y limitaciones de la misma, además de la hipótesis y se abordan los aspectos metodológicos.

**En el Capítulo II** se abordan los aspectos teóricos relacionados a los antecedentes del problema de investigación, las bases teóricas que ayudan a contextualizar el estudio y ayudan a analizar y explicar las Estrategias del marketing de posicionamiento de los productos de la línea de abarrotes que se encuentran ubicados en la Av. Ejército de nuestra ciudad del Cusco. Se describe de lo que es el proceso de comercialización su forma de presentación como se ofrece los productos de primera necesidad y finalmente como llega los productos de primera necesidad a nuestros clientes, consumidores.

**En el Capítulo III PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**, Análisis de tablas y gráficos, Discusión de resultados, Conclusiones, Recomendaciones

Finalmente se presentan las Fuentes de Información bibliografías de uso y anexos respectivos de la Tesis.

## CAPITULO I

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### 1.1. DESCRIPCION DEL PROBLEMA.

Los cambios en el comportamiento de compra de los clientes emplazan a las empresas a establecer nuevas políticas y prácticas que permiten no solo satisfacerlos, sino también descubrir sus necesidades y anticiparse a sus requerimientos. Anderson (2005) 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 ese escenario, *Ingram, La Forge, Ávila, Schwepker y Williams (2011)* plantean la necesidad de dirigir 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 estos y crear ventajas competitivas en el largo plazo. La importancia de la gestión de ventas radica en la interacción de esta 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 (2014)* plantean un sistema de ventas que considera, el primer lugar, que la fuerza de ventas afecta los resultados de los clientes y estos 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, Polska y Saaksjarvi (2016)* a partir de un estudio cuantitativo muestran las necesidades de diseñar un modelo sistemático de ventas que incluya una cuidadosa selección de los segmentos apropiados, definiciones de los procesos y roles de venta y las practicas 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 a nuestros problemas.

## **1.2. FORMULACION DEL PROBLEMA.**

### **1.2.1. Problema General**

¿Cuáles son las herramientas para el proceso de gestión de ventas en la aplicación del Marketing en centros de Comercialización de Abarrotes al por mayor de la Av. Ejercito de la ciudad del Cusco - 2018?

### **1.2.2. Problemas Específicos**

**PE1** ¿Qué cambios permitira las herramientas en el proceso de gestión de ventas en la aplicación del Marketing en centros de Comercialización de Abarrotes al por mayor de la Av. Ejercito de la ciudad del Cusco?

**PE2** ¿Cuál será el rol de la gestión de Ventas y Marketing en el desempeño de la empresa de los centros de Comercialización de Abarrotes al por mayor de la Av. Ejercito de la ciudad del Cusco?

**PE3** ¿Cómo contribuirá el diseño de un modelo de ventas en la gestión de comercialización en los centros de Comercialización de Abarrotes al por mayor de la Av. Ejercito de la ciudad del Cusco?

### **1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION.**

#### **1.3.1. Objetivo General.**

Analizar las herramientas para el proceso de gestión de ventas en la aplicación del Marketing en centros de Comercialización de Abarrotes al por mayor de la Av. Ejercito de la ciudad del Cusco – 2018.

#### **1.3.2. Objetivos Específicos.**

**OE1** Describir que cambios lograra las herramientas en el proceso de gestión de ventas en la aplicación del Marketing en centros de Comercialización de Abarrotes al por mayor de la Av. Ejercito de la ciudad del Cusco.

**OE2** Determinar Cuál será el rol de la gestión de Ventas y Marketing en el desempeño de la empresa de los centros de Comercialización de Abarrotes al por mayor de la Av. Ejercito de la ciudad del Cusco.

**OE3** Analizar de qué manera contribuirá el diseño de un modelo de ventas en la gestión de comercialización en los centros de Comercialización de Abarrotes al por mayor de la Av. Ejercito de la ciudad del Cusco.

## **1.4. HIPOTESIS.**

### **1.4.1. Hipótesis General**

Contribuirá de manera directa las herramientas para el proceso de gestión de ventas en la aplicación del Marketing en centros de Comercialización de Abarrotes al por mayor de la Av. Ejercito de la ciudad del Cusco – 2018.

### **1.4.2. Hipótesis Específicos**

**HE1** Permitira lograr cambios las herramientas en el proceso de gestión de ventas en la aplicación del Marketing en centros de Comercialización de Abarrotes al por mayor de la Av. Ejercito de la ciudad del Cusco.

**HE2** El nivel y el rol de la gestión de Ventas y Marketing en lograr mayor desempeño de la empresa de los centros de Comercialización de Abarrotes al por mayor de la Av. Ejercito de la ciudad del Cusco.

**HE3** La experiencia en el diseño de un modelo de ventas en la gestión de comercialización contribuyera en los centros de Comercialización de Abarrotes al por mayor de la Av. Ejercito de la ciudad del Cusco.

### **1.4.2. Variables.**

#### **Variable Independiente (X)**

#### **DISEÑO DE HERRAMIENTAS**

##### **Definición conceptual:**

La estrategia de herramientas es el conjunto sistemas y métodos para optimizar la comercialización de un producto o servicio, con ayuda de los estudios de mercado se logra al máximo los beneficios en la venta de dicho interés.

## **Variable Dependiente (Y)**

### **GESTION DE VENTAS Y MARKETING**

#### **Definición conceptual:**

La venta es un proceso organizado orientado a potenciar la relación vendedor/cliente con el fin persuadirle para obtener los productos de abarrotes al por mayor **de la AV. Ejército de la Ciudad de Cusco.**

#### **Definición operacional:**

Las ventas es el proceso que involucra motivar la decisión de compra mediante el análisis de ventas.

## **1.5. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN**

La presente investigación según *Burns y Bush (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 este.

### **1.5.1. Tipo nivel de la investigación.**

#### **a) Tipo de investigación**

En este tipo Investigación es. Exploratorio 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 profundizo 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.

#### **b) Nivel de investigación**

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 mide de forma repetitiva las mismas variables. Para el estudio se utilizó un diseño trasversal simple al obtener información de una sola muestra de encuestados en un instante específico del tiempo.

### **1.5.2. Método y diseño de la investigación.**

#### **a) Método de la investigación**

Para ello, se realizó una comparación Donde las realidades económicas, pero la función es la misma, Sin embargo, nuestra investigación tendrá como variables importantes al contexto nacional: en relación al abastecimiento de productos de abarrotes, relacionados a precios, promociones y otras reglas de negociación.

#### **b) Diseño de la investigación**

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.



### 1.5.3. Población y Muestra de la investigación.

#### a) Población.

En la presente investigación, la población han sido centros de ventas de Abarrotes al por mayor de la Av. Ejercito de la ciudad de Cusco – 2018.

Para calcular el tamaño de la muestra suele utilizarse la siguiente formula:

$$n = \frac{N\sigma^2 z^2}{(N - 1)e^2 + \sigma^2 Z^2}$$

#### **DONDE:**

**n:** El tamaño de la Muestra

**N:** Tamaño de la población 10 000

$\sigma$ : suele utilizarse un valor constante 0,5

**Z:** Valor obtenido mediante niveles de confianza. Es un valor constante que, si no se tiene su valor, se lo toma en relación al 95% de confianza equivale a 1,96 (como más usual).

**E:** Limite aceptable de error de muestra que, generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor que varía entre el 10% (0.10) valor que queda al criterio del encuestador.

#### b) Muestra

La muestra seleccionada para la investigación descriptiva es no probabilística por juicio. Malhotra (2004) señala que las muestras se clasifican en dos categorías: probabilística y no probabilística. 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) señalaron que para calcular de forma precisa la probabilidad de necesita la exactitud del tipo de población, lo que en muchas investigaciones es posible.

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 referencia (Burns y Bush, 2003; Malhotra, 2004). La utilización de un muestreo por juicio en este estudio se debe a que las personas encuestas se seleccionaron con base en el juicio de los investigadores que consideran que estas son representativas de la población de interés o que son apropiadas para el problema de investigación a desarrollar en la investigación (Malhotra. 2004).

#### **1.5.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

##### **a) Técnicas**

La investigación es útil para distintos fines: crear nuevos sistemas y productos; resolver problemas económicos y sociales; ubicar mercados, diseñar soluciones. La técnica de investigación que se utiliza en el presente trabajo de investigación es la aplicación de encuesta y el instrumento que se empleará será el cuestionario, el cual será adecuadamente formulado y aplicado a los usuarios.

##### **b) Instrumentos**

Se utilizaron fichas y guías de entrevista diferenciados, como instrumentos para armar la matriz de información. Así mismo estos se apoyan en instrumentos para guardar la información. Para analizar la presente tesis se ha recurrido a las técnicas e instrumentos siguientes:

- a) **Encuestas:** Las encuestas se aplicaron a los clientes que realizaron compras, donde en instrumento de recolección de datos fue el cuestionario.
- b) **Entrevistas:** Esta técnica solo se empleó con el objeto de obtener una visión real sobre la oferta y demanda de línea de abarros, su instrumento fue el guion de entrevistas.
- c) **Análisis documental:** Se realizó la consulta bibliográfica de texto relacionado al tema y como revistas, tesis y otros documentos vinculados a la investigación.
- d) **Información y consulta:**
  - Municipalidad Provincial del Cusco. (área de comercialización)
  - Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo Cusco

#### **1.5.5. Justificación, Importancia y Limitaciones de la Investigación**

##### **a) Justificación**

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 y las variaciones de su impacto en los Resultados Organizacionales 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 desempeñan como dueños de su propio negocio de sus empresas de Abarrotes en la ciudad del Cusco principalmente en la zona de estudio. 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 o 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 las empresas de distintos rubros de la venta de abarrotes por parte de centros de venta en la Av. Ejército de la ciudad del Cusco se pretende contribuir a la evidencia empírica existente y apoyar las decisiones de los encargados de Marketing y Ventas para mejorar las relaciones cliente empresa y aumentar los Resultados Organizacionales.

#### **b) importancia.**

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.

### **c) Limitaciones**

Pueden referirse al alcance de la investigación o a los topes que afectan a los investigadores para ejecutarla, por ejemplo: tiempo, alcance, presupuesto, personal, etc. (*Caballero Romero, 2011, pág. 197*).

El presente trabajo se aplica a una empresa del sector industrial, donde los productos a comercializar son pinturas para diferentes empresas, oficinas, casas, grifos, en donde los empleados están distribuidos en diferentes lugares de trabajo (tiendas comerciales de Abarrotes), las tareas involucradas en el presente estudio son: Ventas, marketing. La presente tesis se limitó al área de ventas, pues esta área tiene mayor responsabilidad sobre la introducción de los productos con los clientes, teniendo una idea más clara de los que sucede en el entorno interno y externo de la empresa.

Es importante anotar que, debido al dinamismo actual de los mercados esto ha servido como catalizador para el desarrollo del marketing como ciencia, con constantes cambios teóricos, acorde a su aplicación en el campo práctico. Es por esta razón que se ha avanzado más allá del marketing tradicional hacia el marketing estratégico que permite responder de mejor manera las preguntas relacionadas con las tendencias del mercado.

- **TIEMPO**

El tiempo que se requerirá para realizar esta investigación es de seis meses como mínimo ya que se considera las demoras por trámites administrativos y otros de la UAP.

## **CATITULO II**

### **MARCO TEORICO**

#### **2.1. Fundamentación teórica**

##### **2.1.1. Marketing**

Es un concepto inglés, traducido al castellano como mercadeo o mercadotecnia. Se trata de la disciplina dedicada al análisis del comportamiento de los mercados y de los consumidores. El marketing analiza la gestión comercial de las empresas con el objetivo de captar, retener y finalizar a los clientes a través de la satisfacción de sus necesidades. El marketing ha sido inventado para satisfacer las necesidades del mercado a cambio de beneficios para las empresas. Es una herramienta que sin lugar a dudas es estrictamente necesaria para conseguir el éxito en los mercados a nivel local e internacional.

Según Philip Kotler (2002) consiste en un proceso administrativo y social, gracias al cual determinados grupos o individuos obtienen lo que necesitan o desean para poder satisfacer sus diversas necesidades, a través del intercambio de productos o servicios.

Jerome McCarthy (1960) opina que es la realización de las actividades que pueden ayudar a que una empresa consiga las metas que se ha propuesto, pudiendo anticiparse a los deseos de los consumidores y desarrollar productos o servicios aptos para el mercado.

Por su parte John A. Howard, quien trabaja en la Universidad de Columbia, asegura que está convencido de que el marketing consiste en

un proceso en el que es necesario comprender las necesidades de los consumidores, y encontrar qué puede producir la empresa para satisfacerlas.

Y Al Ríes y Jack Trout (1990), opinan que marketing es sinónimo de “guerra” donde cada competidor debe analizar a cada “participante” del mercado, comprendiendo sus fuerzas y debilidades y trazar un plan a fin de explotarlo y defenderse.

Según la American Marketing Association (A.M.A.), el marketing es una forma de organizar un conjunto de acciones y procesos a la hora de crear un producto para comunicar, entregar valor a los clientes, manejar las relaciones y su finalidad es beneficiar a la organización satisfaciendo a los clientes.

Se dice que el marketing es un proceso social y administrativo porque intervienen un conjunto de personas, con inquietudes, necesidades y requiere de una determinada cantidad de elementos tales como: la organización, la implementación y el control, para un desarrollo eficiente de las actividades.

La única función que debe cumplir es alcanzar las metas que la empresa se plantea en lo que respecta a venta y distribución para que esta se mantenga vigente, por eso es tan importante no sólo tener un conocimiento del mercado, sino saber qué puede desarrollar la empresa que interese a los clientes.

Lo que hace el marketing es considerar una necesidad de la clientela y a partir de ella, diseñar, poner en marcha y verificar cómo funciona la comercialización de los productos o servicios de la empresa. Diversas estrategias y herramientas permiten al marketing posicionar una marca o un producto en la mente del comprador.

Las acciones de marketing pueden tener una visión de rentabilidad a corto, mediano y largo plazo, ya que su gestión también debe suponer la realización de inversiones en una precisa relación de la empresa con



los clientes, proveedores y hasta con sus propios empleados, además de publicidad en los medios de comunicación.

Es importante no confundir marketing y publicidad, ya que la mercadotecnia abarca la publicidad y otras cuestiones.

Se dice que el marketing puede tener diversas orientaciones: al producto (cuando la empresa dispone del monopolio del mercado pero, de todas maneras, pretende mejorar el proceso de producción), a las ventas (destinada a aumentar la participación de la empresa en el segmento) o al mercado (se busca la adaptación del producto según gustos del consumidor).

Hoy en día existen muchos tipos de marketing, algunas definiciones:

**Marketing directo:** Para Kotler y Armstrong, el marketing directo *"consiste en las conexiones directas con consumidores individuales seleccionados cuidadosamente, a fin de obtener una respuesta inmediata y de cultivar relaciones duraderas con los clientes"*.

Adicionalmente, y según ambos autores, el marketing directo se puede visualizar desde dos puntos de vista: 1) Como una forma de distribución directa; es decir, como un canal que no incluye intermediarios y 2) Como un elemento de la mezcla de comunicaciones de marketing que se utiliza para comunicarse directamente con los consumidores.

**Marketing relacional:** Se incluye dentro del marketing directo y se basa en un principio fundamental que dice que no hay que vender, sino hacer amigos y ellos serán quienes compren. Conseguir beneficio a cambio de la satisfacción del cliente (Stanley, 2001).

**Marketing virtual:** recibe también el nombre de cibermarketing y es el que se aplica a Internet, y que se encuentra dirigido a toda persona en el mundo que tenga un ordenador y conexión a la red. En este marketing

existen herramientas **SEO<sup>1</sup>** que son las que permiten que las empresas alcancen una buena visibilidad y puedan vender mejor sus productos o servicios.

### **2.1.2. Plan de Marketing**

EL plan de marketing es un documento que forma parte de la documentación de la planificación estratégica de una empresa. El plan de marketing sirve para recoger los objetivos y estrategias, además de las acciones que va a ser necesario realizar para conseguir éstos objetivos (Kotler, 2001).

Aunque se trata de una definición más del plan de marketing, se desglosará a continuación los diferentes aspectos que componen un plan de marketing y sobre los que las empresas deben tener especial atención, pues se trata de uno de los documentos más importantes, si cabe imprescindible, para funcionar dentro de un orden estructurado.

### **2.1.3. Análisis del mercado.**

El mercado está compuesto por dos actores fundamentales; el consumidor, que se define como el componente más importante, y los competidores.

Es conveniente elaborar un estudio sobre los posibles clientes y sus necesidades, prestando atención al tamaño de mercado, la evolución y las tendencias observadas y la competencia.

El análisis del mercado debe estar delimitado y segmentado, es decir, subdividido en grupos de clientes o compradores homogéneos con características de compra comunes, de los que será preciso conocer sus necesidades.

En la segmentación de grupos podemos utilizar variables como; sectores industriales, de actividad, geográficos, de población, etc.

Debe determinar entre otros factores:

- ✓ ¿Cuál es el mercado real?
- ✓ Claves de su posible crecimiento.
- ✓ Posibles cambios en la demanda.
- ✓ Tendencia del mercado.
- ✓ Segmentación de mercados en grupos.

#### **2.1.4. Mercado meta y segmentación.**

Ya que un mercadólogo casi nunca puede satisfacer a todos los integrantes de un mercado, lo primero que hace es segmentar el mercado, identificar y preparar perfiles de grupos bien definidos de compradores que podrían preferir o requerir distintos productos.

Los segmentos de un mercado se pueden identificar examinando las diferencias demográficas, psicográficas y de comportamiento de los compradores. Luego, la empresa decide qué segmentos presentan la mejor oportunidad: aquellos cuyas necesidades la empresa puede satisfacer mejor.

“Para cada mercado meta seleccionado, la empresa desarrolla una empresa de mercado. La oferta se posiciona en la mente de los compradores meta como algo que proporciona ciertos beneficios centrales.” (Kotler, 2001)

#### **2.1.5. Análisis de la competencia.**

Se deben identificar los competidores que existen, como trabajan y venden, la empresa debe ser capaz de comprender el tipo de competidores presentes y futuros a los que va a enfrentar y conocer sus fortalezas y debilidades.

Es necesario incluir información acerca de la localización de los

competidores, las características de sus productos o servicios, sus precios, su calidad, la eficacia de su distribución, su cuota de mercado o volumen de ventas estimado, sus políticas comerciales.

En general toda aquella información que ayude al producto o servicio a ofrecerse y posicionarse de forma más adecuada en el mercado o segmento de referencia para lograr cubrir y satisfacer la demanda existente y proporcionar productos y servicios que la competencia no ofrece.

### 2.1.6. El plan de marketing y el marketing mix

El plan de marketing es un documento maestro, adaptable a cada empresa en su definición e individual en su resultado, tratamiento y seguimiento.

El plan de marketing está completamente unido al marketing mix y a la famosa teoría de las 4 P (Kotler, 1986), que corresponde a la adecuación de un producto por parte de una empresa para servirlo al mercado (personas) en base a unos parámetros (producto, precio, promoción y lugar).

#### ❖ Partes del marketing mix que inciden en el plan de marketing

- ✓ **Producto:** Hace referencia a la variable Producto que puede ser un consumible, un servicio, una noticia de un periódico, un alimento que se vende en una frutería, etc. Una empresa es generadora de muchos productos que forman parte de un gran grupo que es el tipo de productos; de los que quizás en ese caso si solo tenga uno. Es decir, por ejemplo, una empresa que venda sofás, el tipo de producto sería “sofás” y cada uno de ellos sería un producto (Kotler, 1986).
- ✓ **Plaza:** Es el lugar físico o virtual en el que se venden los productos y que obligatoriamente genera un canal de distribución interno de entrada hasta el punto de ventas (por ejemplo, desde un fabricante, desde una central de compras...) y, en ocasiones hacia el exterior (hacia un minorista, venta directa...). (Kotler, 1986).

- ✓ **Promoción:** Actividades promocionales y de publicidad (marketing directo, publicidad directa, product placement...) que se realizan para estimular la demanda y conseguir ventas; uno de los objetivos casi siempre principales en un plan de marketing. (Kotler, 1986).

**Precio:** Precio marcado para el producto o el servicio que busca una rentabilidad para la empresa adecuándose a la definición de marketing que nos dice que “el marketing es una técnica o metodología que detecta una necesidad del consumidor y pone un producto en tiempo, manera y forma a su disposición a un coste asumible y adecuado con un beneficio económico (salvo casos excepcionales, como por ejemplo una ONG) para la empresa o ente que pone éste servicio en el mercado.

#### **2.1.7. Antecedentes del estudio.**

Los antecedentes de una investigación son el conjunto de trabajos previos realizados por otros autores o instituciones sobre un tema de estudio. Son considerados antecedentes los trabajos de grado, tesis de posgrado, trabajos de ascenso, resultado de investigaciones institucionales, ponencias, conferencias, artículos o revistas especializadas.

Los antecedentes se encuentran en el marco teórico de un trabajo de investigación. Allí son analizados todos estos trabajos previos sobre el estudio en cuestión para avisar sus objetivos, su enfoque metodológico y sus resultados, y así determinar el estado actual del conocimiento en esa área de estudio y los aportes y los avances más relevantes.

##### **2.1.7.1. Antecedentes de la Investigación Internacionales.**

El presente proyecto, para el año 2014”, cuyo título es “Plan de marketing para posicionar a la empresa Aserrinec en la ciudad de Quito.

## **OBJETIVO**

tiene como objetivo diseñar un plan estratégico de marketing a la empresa antes mencionada, el cual la posicione como una empresa que fabrica muebles infantiles exclusivos y totalmente personalizados, y de esta manera, mejorar e impulsar sus ventas.

## **CONCLUSIONES**

- Para esto, varios capítulos fueron desarrollados, a continuación, se describen cada uno de ellos. El Capítulo I abarca el análisis situacional, el cual incluye tanto un análisis externo como uno interno, así mismo, contiene el análisis y matriz FODA respectiva.
- Por otro lado, el Capítulo II detalla la investigación de mercado, en ésta se consideran los objetivos, métodos, el tipo de investigación, la población y muestra, las técnicas e instrumentos usados, el diseño de los cuestionarios aplicados, la tabulación, el análisis de los resultados obtenidos de la información de campo y las correspondientes conclusiones del estudio ejecutado.
- El Capítulo III, en cambio trata la gestión estratégica de marketing como tal, la cual engloba los objetivos de marketing, el mercado meta, la estrategia genérica, de posicionamiento y de marketing mix. Finalmente.
- El Capítulo IV expone el impacto financiero del plan propuesto, éste contiene el presupuesto de marketing, la gestión de resultados, el ROI de marketing y el análisis final de los datos presentados.

**Castillo (2014)** propone estrategias de marketing y plan comercial para una empresa de productos informáticos en la

ciudad de Quito, relativamente nueva en el mercado, que le permita posicionarse en el mercado e incrementar sus ventas en el mercado de la ciudad de Quito.

### **SE FUNDAMENTA LA INVESTIGACION**

La metodología que desarrollo fue aplicada a la empresa porque utilizo herramientas de marketing tanto estratégico como operativo que los trabajadores desarrollaron en el campo.

### **LAS CONCLUSIONES SON:**

Como resultado el autor identifico tres estrategias competitivas, liderazgo en costos, diferenciación y enfoque o alta segmentación. Respecto al liderazgo en costos, con esta estrategia genérica apoyo en la dimensión productiva. Se fundamentó en el monitoreo constante de los gastos operativos de la empresa, de las investigaciones en productividad que permiten valorar los efectos de la experiencia, tanto en los conocimientos de los productos como en los gastos reducidos de ventas y publicidad, para la obtención de costos unitarios bajos con respecto a los competidores, también se le llama como estrategia comparativa. Con relaciona la diferenciación, se mejoró en diferentes formas como una imagen de marca, un avance tecnológico reconocido, apariencia exterior, servicio pos-venta.

El autor concluye que es importante desarrollar un post análisis, para ubicar a la empresa en el mercado empresarial informático. Luego, partiendo de la investigación de mercado se propone el plan estratégico de marketing, mediante la aplicación del marketing mix, para que pueda ser aplicado y le sirva como base para enfrentar el mercado empresarial de una manera más competitiva.

**(Díaz Bejarano, 2013).** El Plan de Marketing permitió posicionarse como la cadena de boticas Sana Farma en Bogotá Colombia, con el mejor servicio, a precios competitivos por que brinda una atención personalizada y multifuncional, con un servicio cálido y eficiente “A través del marketing estratégico y operativo.

### **OBJETIVO**

se lograron replantear las actividades requeridas para la solución de problemas y el logro de objetivos” De la empresa tiene que analizar lo que está haciendo y mejorarlo, debe crear su propio plan de marketing atendiendo su realidad y el camino que adopte su negocio.

### **CONCLUSIÓN**

- Las expectativas del Plan de Marketing, es lograr posicionamiento, fidelizar al cliente y por consecuencia incrementar las ventas.
- Mediante las matrices FODA y MAXIMAX – MAXIMIN se logró identificar las estrategias de gestión que permitieron a Boticas Sana Farma la fidelización de clientes incrementando las ventas.

**Montero (2014)** formulo estrategias de marketing que permiten el incremento de la venta de los servicios que ofrece el Laboratorio de materiales de la PUCE al sector de la construcción de Quito.

### **OBJETIVO**

La metodología que desarrollo fue aplicada a la empresa porque utilizo herramientas de marketing mix tanto estratégico como operativo utilizando medios publicitarios para que sea



más directo hacia el cliente y de esa manera incrementar las ventas.

### **CONCLUSION:**

- La calidad de la infraestructura de una nación es un índice crítico de la vitalidad de su economía y viabilidad como país. Materializa y concreta en instalaciones físicas los elementos básicos de una sociedad civilizada y una economía productiva. Se requiere una adecuada presencia para tener una economía competitiva internacionalmente.
- Su ausencia impone una carga inaceptable a la ciudadanía y es un gran obstáculo para el crecimiento, la competitividad y la calidad de vida de un país. Aunque una sola existencia de una infraestructura adecuada no garantiza la prosperidad interna, el crecimiento económico a largo plazo no puede lograrse sin ella, esto tiene que ir acompañado con la implementación de estrategias de marketing y de esa manera dar a conocer a la empresa. Como resultado a fin de captar recursos económicos de la empresa mejoro e incentivo los proyectos de investigaciones en los colaboradores, capacitación continua del personal técnico y profesional, así como la adquisición de nuevos equipos con tecnología de punta, logrando de esta manera formar profesionales más capacitados, aplicación estricta de las normas nacionales e internacionales en el control de calidad de los distintos materiales que se utilizan en la construcción.
- Desarrollo estrategias de marketing tanto para clientes actuales como para clientes potenciales, dentro del mix de marketing se ha desarrollado una descripción total sobre lo que se realiza en cada una de las áreas del laboratorio.

- En relación a la promoción del marketing mix para los clientes potenciales se ha considerado como medios publicitarios: revistas especiales, páginas amarillas, marketing directo, relaciones públicas y visita personalizada, con el correspondiente presupuesto y cronograma de publicidad. El autor concluye que con una buena planificación, implementación y ejecución de estrategias de marketing y con el buen seguimiento de la misma se incrementó las ventas de la empresa.

#### **2.1.7.2. Antecedentes de la Investigación Nacionales**

Una investigación de Juan Moreno Fuentes (2015) sobre implementación de estrategias de marketing para una empresa que compete en el sector industrial de productos de pintura de Lima.

#### **OBJETIVO**

La implementación de estrategias de marketing tiene como objetivo la mejor gestión del área de ventas, generando así aumentar el nivel de ventas de la empresa por medio del aumento del posicionamiento de la marca, nivel de ventas, reducciones de las devoluciones, dando como resultado la mejora de la gestión des área de ventas. En el análisis del problema más relevantes del servicio se identificó que la marca no es tan conocida, las ventas bajas, reclamos de clientes, para mejorar la gestión se emplearon diversas metodologías como las, 4P- BTL – ATL, equipo de ventas, 5S – Lean Office que permitieron mejorar el orden y la limpieza, aumentar la motivación del personal y mejorar el desempeño del área de ventas.

## **CONCLUSIONES:**

- Mediante el diseño de la implementación de las estrategias BTL - ATL se pudo mejorar el nivel de posicionamiento de marca de la empresa en el mercado nacional.
- Mediante el plan de marketing se pudo identificar el entorno de la empresa, perseguir y alcanzar objetivos, optimizar el uso de los recursos limitados y potenciar la creatividad.
- Mediante el plan de marketing se pudo ofrecer al cliente lo que realmente desea de nuestra empresa y además hacerlo sentir bien con un servicio de calidad.
- Mediante la implementación de las 4P la empresa se hizo más conocida en la mente del consumidor. Mediante el diseño e implementación del área de ventas y una nueva gestión del equipo de ventas se pudo mejorar el nivel de ventas de la empresa.
- Mediante la implementación del equipo de ventas nos ayudó a aumentar las ventas y rentabilizar al máximo nuestro negocio.

**Del Rosario (2015)** desarrollo un plan estratégico de marketing para una empresa flexo grafica peruanas. La empresa está destinada a la distribución de insumos tales como: etiquetas, cintas y equipos electrónicos, las diferentes etiquetas serán clasificadas por el tamaño, la calidad y material dependiendo del uso y la función que vayan a cumplir, para mejorar el precio y rapidez de entrega.

## **OBJETIVO**

Debido a que la mayoría de los convenios no son “por escrito” entonces se corre el riesgo siempre de que las empresas-clientes cancelen el servicio de nuestra empresa por la de otra empresa – competidora, en gran parte por asuntos económicos o por mayor rapidez en la entrega, servicio al cliente. Nuestra área actual de ventas tiene un déficit actual en la venta de plásticos. No hay promociones por ahora.

## **CONCLUSIONES:**

- Como resultado el autor a fin de incrementar contratos esperamos, realiza promociones especialmente a empresas grandes, básicamente utilizando estrategias de precios. Quiere decir un precio cómodo para el cliente y aumentar las ganancias.

Otra estrategia fue aprovechar los feriados debido al consumo incrementado de parte de las personas en general, teniendo como resultado el incremento de las ganancias. Implementando un plan de marketing en páginas web y trípticos a empresas pequeñas, adquisición de páginas web, promociones, ofertas, charlas, seminarios tuvo como resultados que la empresa sea más conocida, mejor posicionada en el mercado y por tal motivo el incremento de ventas. Mejoro la trazabilidad del producto

- El autor concluye que, para tener mayor satisfacción, asistencia y acercamiento a nuestros compradores, es necesario implementar una política de ventas y estudiar las características de los productos.
- Como los productos son etiquetas vemos que si se mantienen en bodega sin ser manipuladas por las personas

pueden durar años y eso genere que no haya movimiento de los productos, que haya pérdida económica, espacio.

**Meléndez Luque Yanina, Mezquita Sotalero Ccana Jessica (2014)** “Estrategias competitivas para la gestión empresarial del centro comercial el Molino 1 de la ciudad del Cusco. Caso: negocios de equipos tecnológicos”

### **OBJETIVO**

En la gestión empresarial de los microempresarios del Sector de comercialización de equipos tecnológicos del Centro Comercial el Molino 1 de la ciudad del Cusco, se observó que el microempresario tiene un conocimiento empírico de las estrategias competitivas, lo cual no permite que sean competitivos en el mercado. Por consecuencia, con la identificación adecuada de la estrategia competitiva que aplican los microempresarios se lograra mejorar la gestión empresarial y establecerse en el mercado sostenible.

### **CONCLUSIONES:**

- Los microempresarios del sector de comercialización de equipos tecnológicos del Centro Comercial el Molino 1 en su mayoría aplican la estrategia competitiva de bajos costos. Sin embargo, los clientes exigen buena atención y el plus de servicios complementarios.
- Los microempresarios del sector de comercialización de equipos tecnológicos del Centro Comercial el Molino 1, en su mayoría están formalizados conforme a los dispositivos legales, la mayoría son jóvenes de género masculino, no realizan una planificación sistemática para el cumplimiento de sus objetivos y metas, no cuentan con una capacitación sobre la calidad de servicio al cliente sobre el producto (atributos, ventajas y

características del equipo), manifestando que cuentan con conocimientos básicos, existe una rotación de personal de 3 veces a más al año, reflejándose una disminución de clientes fidelizados.

**Huamán y Madera (2013)**, Realizaron una tesis Titulada: “Centro de interpretación de textilería andina en el sector Rumichaca – Urubamba para diversificar la oferta turística del Valle Sagrado de los Incas” Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco – Perú.

### **OBJETIVO**

Es una investigación sobre la artesanía textil y su importancia cultural en la Provincia de Urubamba, corroborando la potencialidad que tiene la artesanía local para motivar una demanda, por lo que plantean una propuesta de creación e implementación de un centro de interpretación de textilería andina.

### **CONCLUSIONES:**

- 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.

## **2.2. Bases teóricas**

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, y 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 la problemática del bien social (Donovan, 2011).

**Figura 1: Clasificación de Marketing**

	MARKETING 1.0	MARKETING 2.0	MARKETING 3.0
Año   Desencadenante Social	1900   Revolución Industrial	1990   Excesiva Oferta	2010   Concienciación Social
¿Cuál es el foco del Marketing?	La Calidad del PRODUCTO	La importancia del CLIENTE	El CUIDADO del Entorno
¿Qué quieren destacar?	Su Precio y Calidad	Su Atención	Sus Valores
¿A dónde se dirige?	A la Mente	Al Corazón	Al Alma
¿Qué Quiere despertar?	Interés	Emoción	Empatía
Objetivo Final	Posicionar el Producto	Fidelizar al Cliente	Crear una Comunidad
La Empresa quiere ser vista	Práctica y Rentable	Fiable y Cercana	Responsable y Concienciada
Frase que lo resumiría	"Busque, compare y si encuentra algo mejor, cómprelo"	"El cliente siempre tiene razón"	"El concepto clave que debe tener una empresa con MRK 3.0 es: VALORES"

Fuente: (Donovan, 2011).

En los próximos años se prevén nuevos cambios en el Marketing que requerirán de nuevos estudios e investigación. *Kotler, Kartajaya y Setiawan (2010)* incorporan el concepto de Marketing 3.0 que nuestra 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.

*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 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 comparar a empresas que se preocupan por el entorno, porque estas no se muestran indiferentes a las grandes economías, a las preocupaciones políticas y sociales.

### 2.2.1. El Marketing en la Actualidad

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.

Esta permite atraer y retener a los clientes más valiosos, facilita que la empresa desarrolle la habilidad de prever las respuestas de estos, 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 y colaborativo.

**Figura 2: Evolución del Marketing**



**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.

**Figura 3: Customers**



Fuente: Garrido y Padilla (2010)

El concepto de CRM ha evolucionado a través del tiempo, 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 y efectuar acuerdos 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 mercado y un aumento de las ventas.

### 2.2.2. 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 este 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, Plorff y Gregoire (2009)* señalan que un enfoque de ventas orientado a los clientes se centra en ayudar a estos 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.

**Figura 4: Justificación Del División Territorial**



Fuente: [Monografias.com/docs/Ventas-y-Su-Evolución](http://Monografias.com/docs/Ventas-y-Su-Evolución)

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 venta. Jobber y Lancaster (2009) denominan a estas nueve relaciones 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 base de datos de clientes y uso de las tecnologías de información y comunicación.

### 2.2.3. Integración entre las áreas de Marketing y Ventas

Figura 5: Arquitectura de las Aplicaciones de BUSINESS



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.

Zoltners (2004) indica que la coordinación de las funciones de Marketing y Ventas pueden mejorar la eficacia de las actividades llevadas a cabo por las áreas funcionales.

Figura 6: Adaptado de Zoltners



Fuente: Adaptado de Zoltners (2014)

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. A esta problemática se suma lo señalado por *Kotler, Rackman y Krishnaswamy (2006)* acerca de que las áreas de Marketing y Ventas se encuentran separadas de 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, dada por los perfiles de personas que trabajan en estas y la labor que realizan. Homburg, Jensen y Krohmer (2008) agregan que el área de Marketing, en ciertas ocasiones, tienen un bajo nivel desconocimiento 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.

### **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 Saaksjarvi (2011) señalan que el diseño de un modelo de ventas debe contener las prácticas relacionadas

con los principios que sienten las bases para la estructura en el que procede 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.

**Figura 7: Validación modelo de Investigación**



**Fuente:** Kumar y Sahu (2010)

La literatura relacionada a la gestión de ventas a disminuido a través de los años. Kumar y Sahu (2010) utilizan la herramienta Google "Ngram Viewer" 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.

Por otra parte, Panagopoulos et al., (2011) grafican la sorprendente disminución de las publicaciones relacionadas a ventas a partir de 1999.

**Figura 8: CRM**



**Fuente:** Panagopoulos, Lee, Bolman, Avlonitis, Brassier, Guenzi, Humenberger.

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 visión de la literatura existente y la aplicación de una investigación cuantitativa en Cusco.

### **2.3. Definición de términos básicos.**

- **Definición de Abarrotes.**

La primera acepción del término Abarrote que menciona la Real Academia Española (RAE) en su diccionario pertenece al ámbito de la marítima y alude a la cuña o el fardo que se utiliza para presionar la estiba, completando todos sus espacios.

- **Estrategia de Marketing.**

Es un tipo de estrategia con el que cada unidad de negocios espera lograr sus objetivos de marketing mediante:

1. La selección de mercado meta al que desea llegar.
2. La definición del posicionamiento que intentara conseguir en la mente de los clientes meta.
3. La elección de la combinación o mezcla de marketing (producto, plaza, precio y promoción) con el que dependerá satisfacer las necesidades o deseos del mercado meta.
4. La determinación de los niveles de gastos de marketing.

- **Marketing**

La definición del Marketing más extendida nos dice que es el estudio o investigación de la forma de satisfacer mejor las necesidades de un grupo social a través del intercambio con beneficio para la supervivencia de la empresa.

- **Producción**

Desde el punto de vista económico es la elaboración de productos (bienes y servicios) a partir de los factores de producción (tierra, trabajo y capital) por parte de las empresas (Unidades económicas de producción), con la

finalidad de que sean adquiridos y consumidos por las familias (unidad de consumo) y satisfagan las necesidades que están presentando.

- **Comercialización**

Es un conjunto de actividades relacionadas entre sí para cumplir los objetivos de determinada empresa. El objetivo principal es hacer llegar los bienes y/o servicios desde el productor hasta el consumidor.

### **Principales canales de comercialización**

Los principales canales de comercialización:

#### **a) Venta directa**

El productor artesano vende su producción al consumidor final, que le da un uso Necesario o lo utiliza como producto intermediario para la elaboración de un producto con mayor valor agregado.

#### **b) Intermediarios**

Los intermediarios son aquellos que acumulan los productos artesanales de diferentes líneas de producción, esta modalidad se presenta a nivel local y regional, sirviendo estos de nexo entre los productores y las tiendas, o empresas exportadoras. Dentro de esta modalidad encontramos a los siguientes intermediarios:

- **Gestión de recursos humanos**

Conjunto de actividades que ponen en funcionamiento, desarrollo y movilización a las personas de una organización, la cual se necesita para realizar sus objetivos.

- **Gestión del talento humano.**

Permite que la mayoría de los seres humanos accedan a los conocimientos; tiempo atrás, solo tenían acceso la gente de buena posición económica, esto ha cambiado por los adelantos tecnológicos.

- **Mapa estratégico.**

Es la representación gráfica de las relaciones causa – efecto que muestran las hipótesis en que se sustentan las estrategias. Toda estrategia es una

hipótesis, una predicción de los objetivos que paso a paso contribuyen al logro del efecto deseado.

- **Principios corporativos.**

Son el conjunto de valores, creencias, normas, que regulan la vida de una organización. Estos definen aspectos importantes para la empresa y que deben ser compartidas por todos.

- **Principios organizacionales.**

Son el conjunto de principios, creencias y valores que guían e inspiran la vida de una organización o área. Definen lo que es importante para una compañía, y son el soporte de la cultura organizacional y su axiología corporativa.

**c) Factor de mercado.**

Un factor de mercado es un objeto o elemento que existe en un mercado, puede medirse cuantitativamente y se relaciona con la demanda de un bien o servicio. He aquí un ejemplo que nos ayudara a entenderlo mejor: el “número de automóviles de tres años o más uso” constituye un factor de mercado en que se basa la demanda de llantas de repuesto.

**Índice de mercado.**

Es simplemente un factor de mercado expresado en porcentaje o en otra forma cuantitativa, relacionado con algunas cifras base. Un índice también puede estar compuesto por varios factores de mercado, como el número de automóviles con un mínimo de tres años de uso, la población y el ingreso personal disponible.

**d) Potencial de mercado y de ventas.**

El termino potencial se refiere a un nivel máximo de ventas y supone dos cosas:

1. Todos los planes de marketing son eficaces y se llevan a cabo debidamente.
2. Todos los aspectos con la habilidad y el deseo de comprar el producto y los adquieren realmente.



Naturalmente, son pocas las industrias o compañías que alcanzaron todo su potencial. Por lo tanto, potencial total no debe ser el resultado final del pronóstico de la demanda. Más bien es un nivel intermedio. Podemos pasar de ventas potenciales a ventas probables, que se estiman por medio de pronóstico.

**e) Participación en el mercado**

Utilizada frecuentemente en los negocios, la expresión “participación en el mercado” indica la proporción de las ventas totales de un producto durante determinado periodo en un mercado específico capturado por una compañía.

**f) Pronóstico de ventas.**

Un pronóstico de ventas estima las ventas probables de una marca del producto durante determinado periodo en un mercado específico, suponiendo que se aplique un plan de comercialización previamente establecido. A semejanza de las medidas del potencial de mercado y de ventas, que se basan en factores y suposiciones generales, un pronóstico de ventas se basa en un plan específico de comercialización para el producto en cuestión. Conviene prepararlo después de calcular el potencial de mercado y de ventas.

**g) Publicidad**

Es una comunicación masiva no personal que tiene como objetivo promover la venta de productos o servicios.

**h) Promoción**

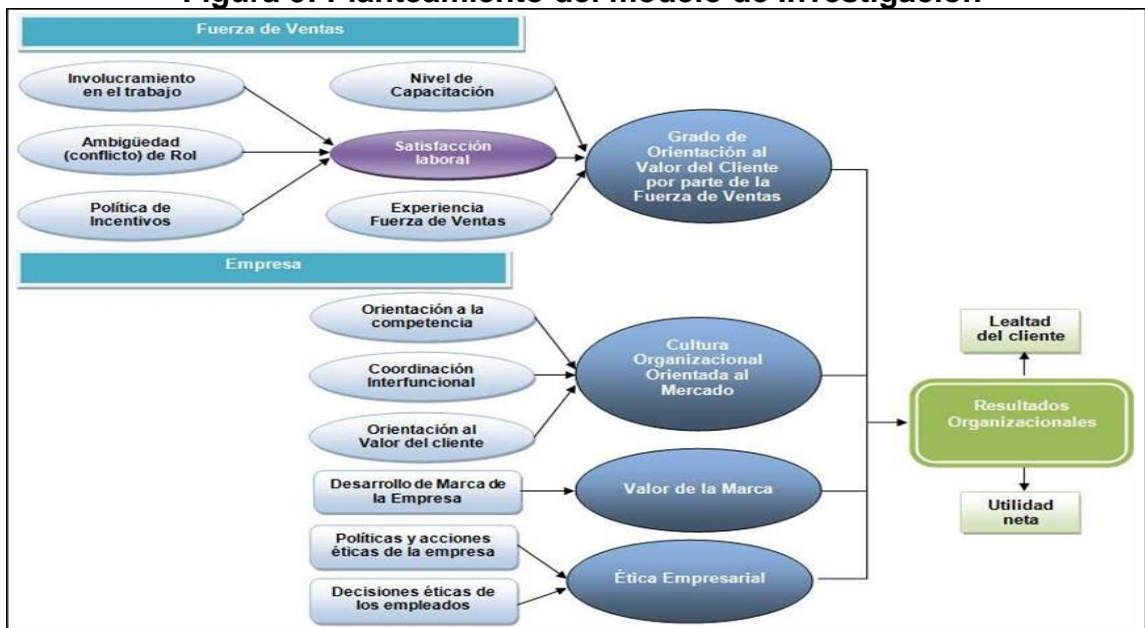
Es una comunicación directa, personal, que tiene como objetivo promover la venta de productos o servicios.

### CAPITULO III

#### PRESENTACION, ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

Planteamiento del 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 dentro de la siguiente investigación como el Diseño de un modelo como herramienta para el proceso de gestión de ventas y marketing en centros de ventas y abarrotes al por mayor de la Av. Ejercito de la ciudad del Cusco – 2018.

**Figura 9: Planteamiento del modelo de Investigación**



Fuente: Elaboración Propia

### 3.1 Análisis de tablas y gráficos

#### 3.1.1 Explicación modelo

El modelo planteado está constituido por variables latentes que tienen un efecto en los resultados Organizacionales de una empresa. Estas 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 1: Perspectiva de la Empresa**

Variable	Nombre	Tipo Variable
1	Grado de Orientación al Valor del Cliente por parte de la Fuerza de Ventas	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	Cultura Organizacional orientada al Mercado	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	Ética Empresarial	Latente
4	Valor de la Marca	Latente

Fuente: Elaboración propia

La tabla 1: Detalla las variables del modelo propuestos, 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 grafico 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 las 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.

### **3.1.2. 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 las ventas ponen 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 (Trustrum, 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 solo es para generar valor con ellos en un momento, sino para mantenerlo de forma sostenida creando un valor superior. La evidencia de Siguaw, 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 al Cliente no se presenta de una manera única, es decir, sus aplicaciones y análisis pueden variar según industria, país o tipos de. 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 presenta un resumen de los planteamientos de este modelo: su cliente. La tabla presenta un resumen de los planteamientos de este modelo:

**Tabla 2: Dimensiones Claves para la Orientación al Valor del Cliente**

Perfil Estratégico Socio Cultural	Grado en que la estrategia desarrollada por la empresa se relaciona con sus clientes, quienes Finalmente se desarrollan esta Estrategia es la fuerza de ventas.
La Adecuación de la Fuerza de Ventas	Nivel de adaptación y proposición del equipo comercial para innovar en soluciones entregadas a los clientes.
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.
Gestión de Flujo de la Información de Clientes	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)

Si el equipo de la 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 Vilagines (1994) considera que se puede 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 que va comprar sus productos de abarrotes por parte de la Fuerza de Ventas influye significativamente en los Resultados Organizacionales. (RO)”.

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 de ventas la obtención de mejores resultados posibles 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 3.3 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 3: Evidencias de componentes sobre Grados 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 posee 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

### 3.1.3. Satisfacción Laboral

La Satisfacción Laboral se refiere a todas las características propias del trabajo y su ambiente, en 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 fuerza de ventas en relación al grado de Satisfacción que posean, siguiendo con la teoría de Spinilli y Canavos (2000) que sugieren que los empleados satisfechos son una buena

fuerza de ventas, como señala Levinson y Moser (1997), la Satisfacción en el trabajo es tan importante que en su ausencia a menudo conduce al letargo y la reducción de compromiso de la organización.

**Tabla 4: Investigaciones sobre Satisfacción Laboral**

Autores	Relaciones Estudiadas sobre la Satisfacción Laboral (SL)
Brown y Peterson (1993)	SL, en desempeño de gerentes de tiendas minoristas
Boyt, Lusch y Naylor (2001)	SL, sobre el desempeño de la fuerza de ventas
Christen, Iver & Soberma (2006)	SL, en la calidad del servicio de trabajadores
Altaf, Awan (2011)	SL, desempeño y esfuerzo relacionado a la teoría de la agencia
Sharma, Bajpai (2011)	SL, relación con sobre carga de trabajo y espiritualidad en el lugar de trabajo
Lusch y Serpkenci (1990)	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) indica 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 pueden 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.

#### **3.1.4. Involucramiento en el trabajo**

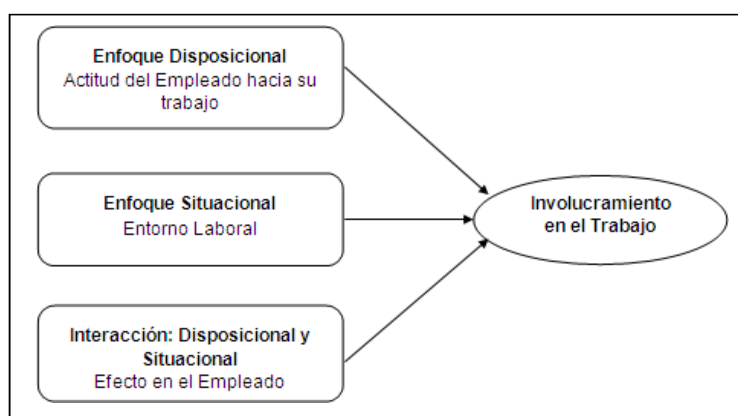
Para Darden, Mackee y Hampton (1993) el Involucramiento es el grado en que los individuos se identifican psicológicamente con su trabajo, es decir, con las tareas, actividades y/o procedimientos que se les haya



encomendado. Esta es una definición mejorada de la entrega por Kanungo (1982) donde el Involucramiento se ilustra como la identificación psicológica con el trabajo. Ambas, definiciones pueden complementarse con Lawer - Han (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 mismo puede definirse de una mejor manera mediante su trabajo” (Kanungo, 1982).

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 grafico 3.2 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, pueden ser el resultado de su nivel de Involucramiento, y esto determina la calidad de gestión entregada a los clientes.

**Gráfico 1: Representación del modelo de Rabinowitz y Hall (1997)**



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 aparición y la satisfacción laboral.

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

### **3.1.5. Ambigüedad (Conflicto) de Rol**

El rol 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 del Rol ocurre cuando “los empleados perciben que las expectativas y exigencias de uno o más de sus compañeros son incompatibles y que no pueda satisfacer todas las demandas que se les hacen”.

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 la 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 que los individuos 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.

**Tabla 5: Investigación sobre Ambigüedad (Conflicto) de Rol**

<b>Autores</b>	<b>Relaciones Estudiadas sobre la Ambigüedad (Conflicto) de Rol (ACR)</b>
Rizzo, House y Lirrtzn (1970)	ACR, impacta la satisfacción, participación, el rendimiento, la tensión y las intenciones de abandono laboral.
Cooke y Rousseau (1984)	ACR, afectan negativamente la satisfacción en el trabajo.
Brown y Peterson (1998)	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 de 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 Rousseau (1984), Singh (1998), Ussahawanitchakit (2008) y Durson, Kilic (2011) que demuestra que existe directa relación entre Ambigüedad (Conflicto) de Rol y Satisfacción Laboral, esta investigación no utiliza la dependencia entre ambas variables, para la formulación de la siguiente hipótesis.

### **3.1.6. Políticas de Incentivos**

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

Los efectos de la Política de Incentivos fueron estudiados por Muczyck en 1998, donde se determina que puede incrementar la efectividad 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.

### **3.1.7. 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 en un proceso de 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 instruyan a quienes incorporan a la empresa.

### **3.1.8. 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 estas 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 Vanakatachalam y Reddy (1996) indican que la antigüedad o permanencia en un empleo no tiene efecto sobre la Satisfacción Laboral, pero demuestran un impacto significativo.

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)

### **3.1.9. Cultura organizacional orientada al mercado**

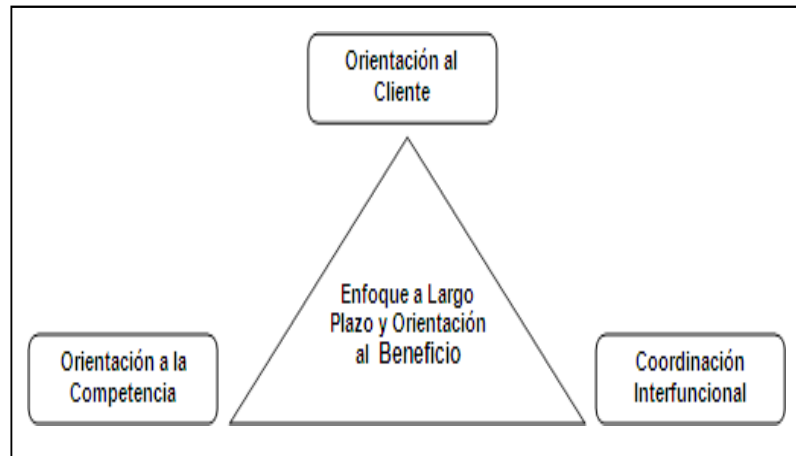
La orientación al mercado posee diferentes definiciones desde comienzo de los estudios del marketing y su evolución es el reflejo de los cambios a los que las organizaciones y los consumidores se han enfrentado. Kohli y Jaworski (1990) señalan que el concepto de Orientación al Mercado es un tipo de cultura organizacional que apuntan 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”.

Para Day (1994) y Greenley (1995) este enfoque de gestión tiene una estrecha relación con el valor entregado a los clientes, porque la Cultura Organizacional 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 del Mercado:

- ✓ Capacitación continua de información sobre clientes y competencias
- ✓ Difusión de la información captada para todos los niveles de la firma
- ✓ Coordinación armónica de los recursos y áreas de la compañía.

## Gráfico 2: Dimensiones Culturales de la Orientación al Mercado

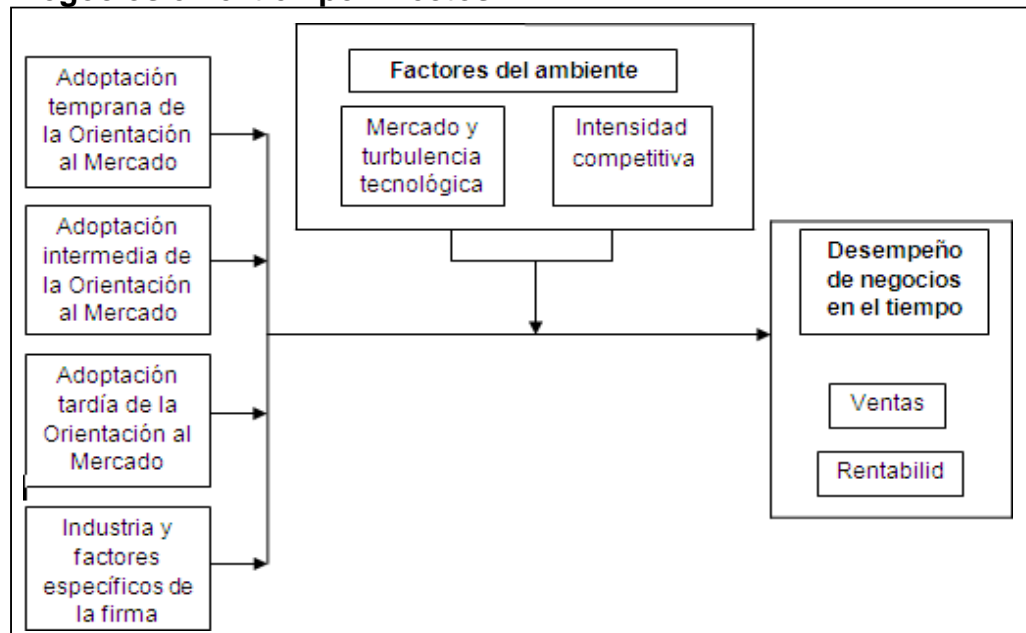


Fuente: Modelo de Narver y Slater (1995)

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.

Estas ventajas provienen Nuevos estudios que enfocan en la forma de adopción de la Cultura Orientada al Mercado, para Kumar y Petersen (2005), hay cuatro fases identificables asociadas a su adopción por parte de las empresas, las cuales se ven afectadas por los cambios del contorno y la intensidad competitiva. Según el momento en 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 grafico 4.5 indica las fases de Kumar y la relación con el entorno.

**Gráfico 3: Orientación al Mercado en el desempeño de los negocios en el tiempo: Efectos**

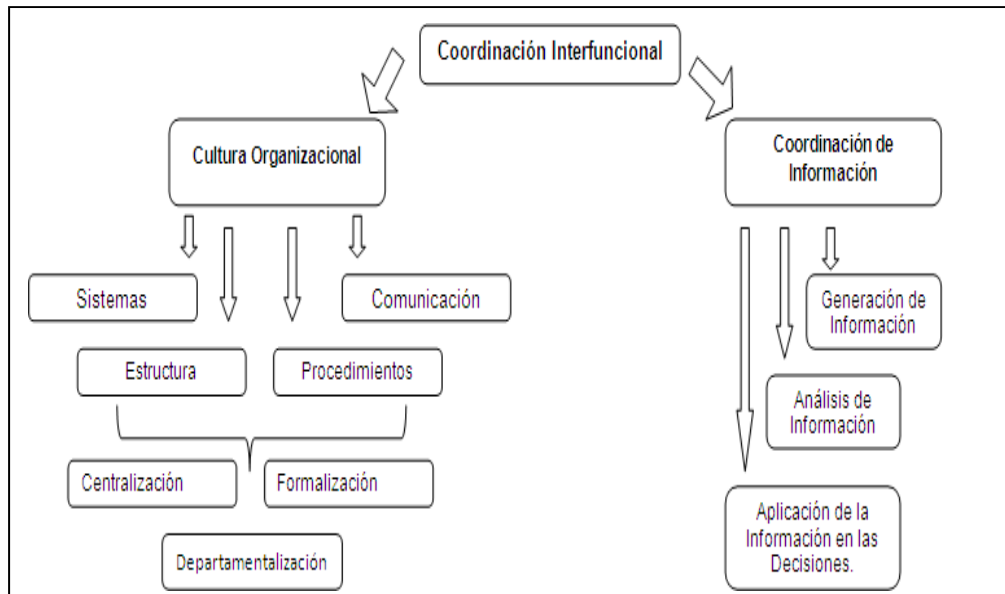


Fuente: Kumar, Jones, Rajkumar Venkatesan y Leone (2011)

En el modelo que plantea una 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 los componentes de Orientación al Cliente, Orientación a la Competencia y Coordinación Interfuncional, existirá un impacto de los Resultados Organizacionales.

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 3.6).

**Gráfico 4: 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:

### 3.1.10. Orientación al Valor del Cliente

Las definiciones de Orientación al Valor del Cliente comienzan cuando el 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.

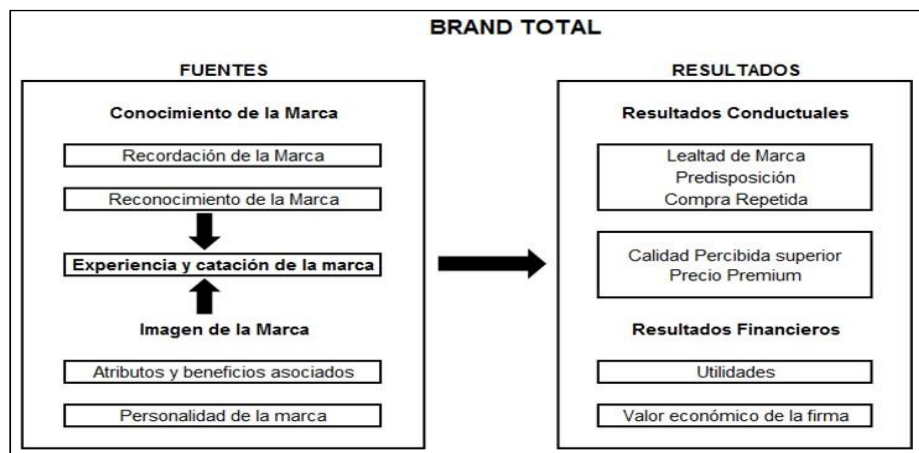
### Valor de la Marca

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 y disminuyen el valor suministrado por un



producto o servicio intercambiado a los clientes de la compañía”. El año 2000 el Marketing Science Institute definió el 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 competidores”.

**Gráfico 5: Modelo de Brand Total**



Fuente: Olavarrieta (2002)

### 3.1.11. 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 individuos, de las empresas y de la sociedad” (Guillen, 1996). Para Sullivan (2009) es un intento por establecer una norma por la cual todos los empleados de la 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 señala Chonko y Hunt (2000) “códigos de ética, por si solos, no son eficaces en la reducción de comportamientos no éticos.

La importancia de la Ética radica en la necesidad de configurar una cierta moral convencional que genera 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 existen 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.

## DISCUSION DE RESULTADOS

### CONSTRUCCIÓN DE CONSTRUCTOS E ÍTEMS TRABAJO DE CAMPO

#### a) 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 una balanceada para evitar el sesgo en las respuestas y obtener datos más objetivos; además, se tiene una categoría de numero 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: Escala de Likert utilizada en la investigación**

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

## **b) Validez**

La validez se define como el grado en que un cuestionario mide lo que pretenden medir o sirve para el propósito por el que ha sido construido (Gómez, Hidalgo, 2009). En esta investigación se realizó la validez del contenido que es una evaluación subjetiva, pero sistemática de que tan bien la descripción y el contenido de una escala representa 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.

## **c) Descripción del Trabajo de Campo**

A partir de las observaciones 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.

### **✓ Encuestas personales**

Las encuestas presenciales se aplicaron. En primer lugar, se encuestó a los trabajadores y dueños de los locales de negociación de la línea de Abarrotes de la Av. El Ejercito de la ciudad del Cusco. 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 constaran la encuesta, y para disminuir los posibles errores de respuesta. Luego,

las personas contestaron el cuestionario de forma auto – administrada con un tiempo aproximada de respuesta de 5 minutos.

El trabajo de campo se realizó el día 10 de febrero de 2019 (47 encuestas contestadas). Por su parte, respuestas completas. Por lo tanto, se obtuvo un total de 74 encuestas a clientes presenciales.

#### ✓ **Ficha Metodológica**

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

**Tabla 7: Fiche técnica estadística de la investigación**

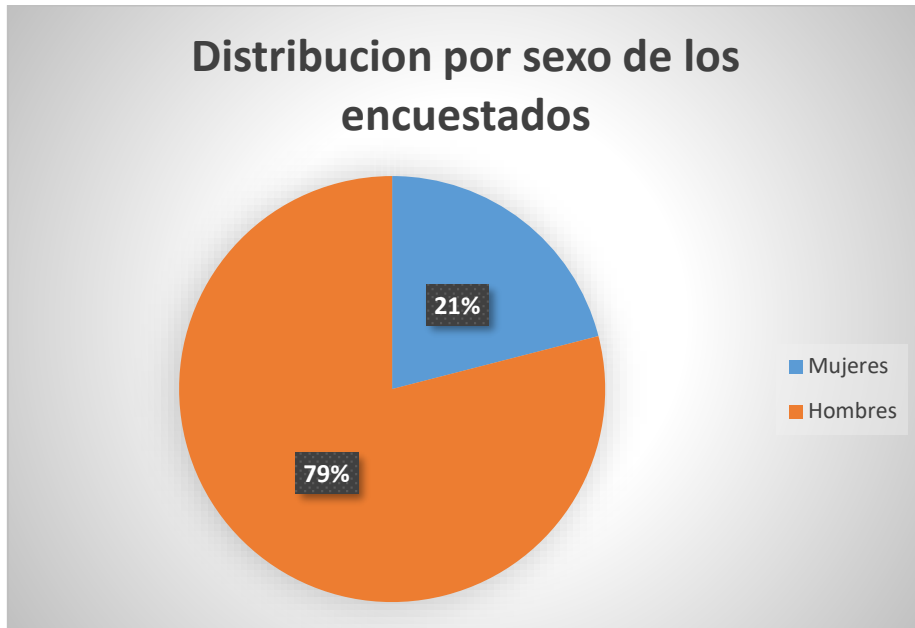
<b>Universo</b>	Todos los clientes que frecuentan a comprar sus productos de línea de abarrotes de la Av. Ejército
<b>Ámbito Geográfico</b>	Cusco
<b>Diseño de Investigación</b>	Investigación cuantitativa, Diseño transversal, simple.
<b>Diseño Muestral</b>	Encuesta cuantitativa, auto – administradas, en dos etapas: (1) Dueños y Trabajadores (2) otra a los clientes potenciales.
<b>Tipos de Muestra</b>	Muestreo no probabilístico por juicio.
<b>Validez del contenido de la escala</b>	Basado en escalas 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>Numero de Encuestas</b>	327 encuestas válidas.
<b>Fecha de Medición</b>	Encuestas Presenciales: 05 de Enero 2019.

Fuente: Elaboración propia

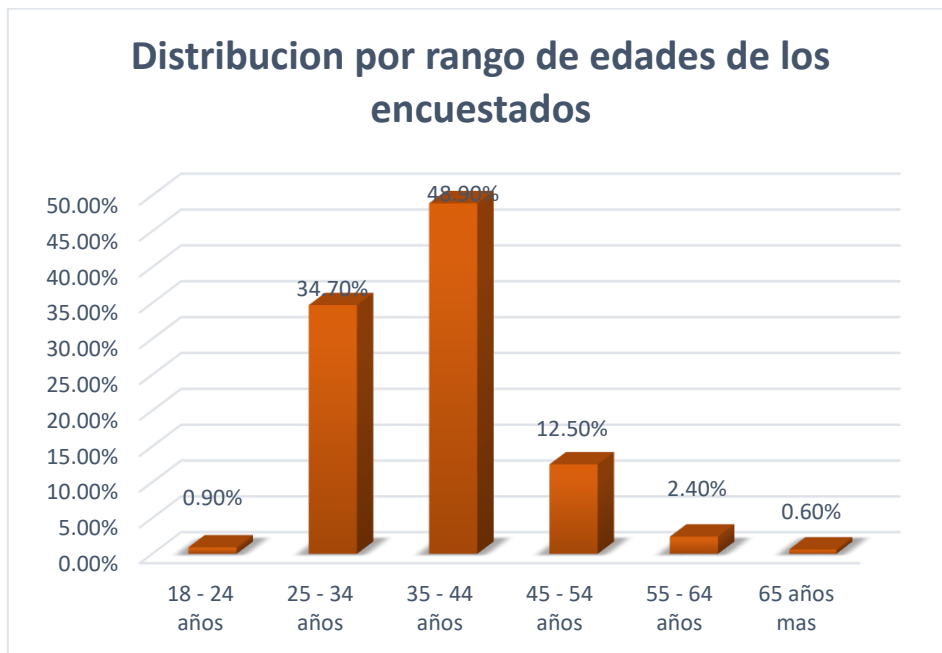
#### **d) Descripción de la muestra**

El total de encuestados como 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 a mas 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: Porcentaje de Hombres y Mujeres encuestados**



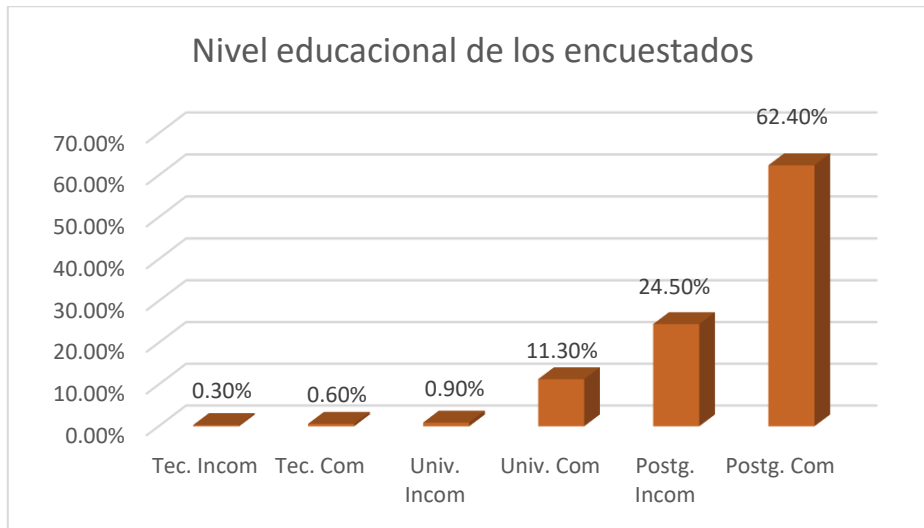
Fuente: Elaboración propia



**Gráfico: Rango de edad de los encuestados, en porcentajes**

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico 7: Nivel de educación de los encuestados en porcentaje**

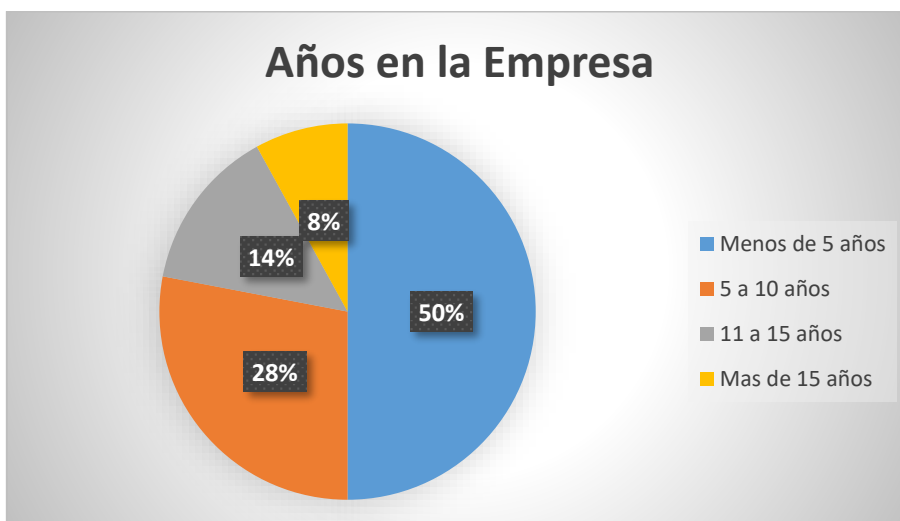


Fuente: Elaboración propia

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

A continuación, se presentan los gráficos correspondientes al perfil profesional.

**Gráfico 8: Cantidad de años en la empresa**



Fuente: Elaboración propia

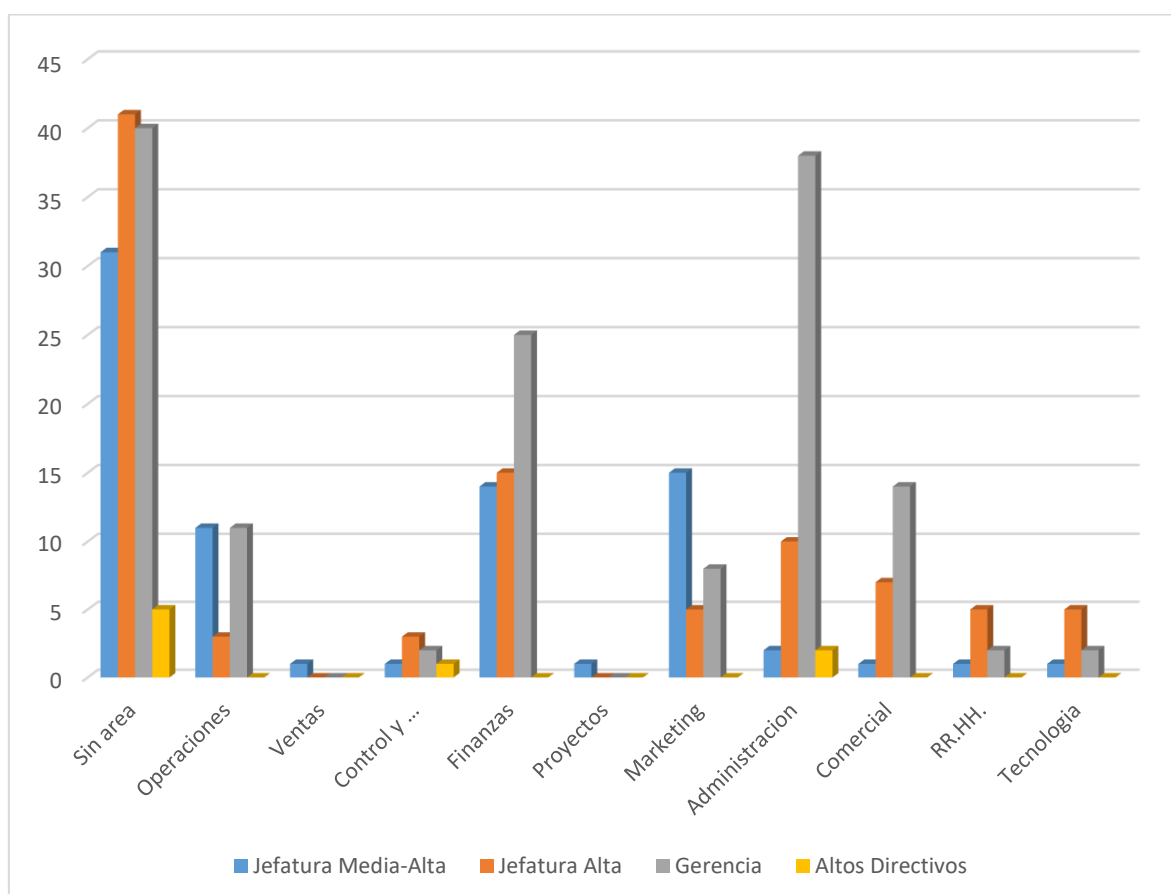
**Tabla 8: Frecuencia de respuestas entre cargo y área.**

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	6%
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%
Márketing	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 validas: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 de desempeñan

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico 9: Perfil profesional de encuestados**



Fuente: Elaboración propia

## ANÁLISIS DE LA INVESTIGACION

El objetivo de este capítulo es determinar la fiabilidad de los constructos y variables utilizadas en los modelos propuestos en este estudio y determinar la relación existente entre estas, con el fin de corroborar las hipótesis formuladas.

Para el desarrollo de 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 Confirmado. En esta etapa se busca confirmar los análisis realizados en la etapa anterior y validar las hipótesis de la investigación.

### ETAPA I: Análisis Factorial Exploratorio (AEF)

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 las siguientes simbologías.

**Tabla 9: 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



a) **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 valides de los constructos. La tabla 7.2 muestra los resultados principales.

Tabla 7.2: Principales estadísticos Análisis Factorial Exploratorio.

b) **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 plateadas.

c) **Desviación estándar**

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

d) **Correlacionales.**

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 estos 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 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.

✓ **Numero 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 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. se observa que todos los constructos cumplen con esta condición, por lo que son fiables para este estudio.

✓ **Depuración de los ítems**

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 10: Eliminación de ítems**

Constructo	Ítem (s) Eliminado(a)	Motivos de eliminación
C6	127	Correlaciones menores a 0,3 con otras variables. No carga el factor en la matriz de componentes
C7	139 e 140	Medias muy altas en relación al resto de los ítems. Ambos conforman un segundo factor en la matriz de componentes rotados.
C9	147	Correlaciones menores a 0,3 con otras variables. No carga el 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 10 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.

✓ **Correlaciones**

La matriz de correlaciones en la Tabla 3.8 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 11: Matriz de correlación**

Constructos	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12
<b>C1</b>	1.00	0.49	0.74	0.48	0,37	0.40	0.38	0.16	0.40	0.35	0.41	0.32
<b>C2</b>	0.49	1.00	0.63	0.63	0.65	0.60	0.65	0.25	0.52	0.55	0.58	0.34
<b>C3</b>	0.74	0.63	0.72	0.72	0.59	0.56	0.53	0,23	0.59	0.52	0.55	0.42
<b>C4</b>	0.48	0.63	1.00	1.00	0.65	0.56	0.62	0.25	0.51	0.55	0.58	0.51
<b>C5</b>	0.37	0.65	0.59	0.65	1.00	0.77	0.77	0.31	0.63	0.57	0.67	0.42
<b>C6</b>	0.40	0.60	0.56	0.56	0.77	1.00	0.71	0,42	0.60	0.53	0.64	0.39
<b>C7</b>	0.38	0.65	0.53	0.62	0.77	0.71	1.00	0.33	0.60	0.58	0.69	0.49
<b>C8</b>	0.16	0.25	0.23	0.25	0.31	0.42	0.33	1.00	0.32	0.30	0.29	0.31
<b>C9</b>	0.40	0.52	0.59	0.51	0.63	0.60	0.60	0.32	1.00	0.71	0.67	0.45
<b>C10</b>	0.35	0.55	0.52	0.55	0.57	0.53	0.58	0.30	0.71	1.00	0.70	0.46
<b>C11</b>	0.41	0.58	0.55	0.58	0.67	0.64	0.69	0.29	0.67	0.70	1.00	0.53
<b>C12</b>	0.32	0.34	0.42	0.51	0.42	0.39	0.49	0.31	0.45	0.46	0.53	1.00

✓ **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 constructos y corroborar la capacidad predictiva del modelo a través de la Bondad de Ajuste.

**Tabla 12: Método Máxima Verosimilitud**

Prueba de la Bondad de Ajuste		
Chi - Cuadrado	gl	Sig.
2858,374	1700	0,000

En Tabla 3.10 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.

✓ **Regresiones Parciales**

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

**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 a la Competencia (OC), Coordinación Interfuncional (CI) y Orientación al Valor del Cliente (OVC).

**Tabla 13: 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 13 muestra que todas las correlaciones son positivas y superiores a 0.3; lo que indica que existe asociación lineal entre las variables.

**Tabla 14: 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 3.12, 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 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 15: Significancia del modelo para la 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 3.13 muestran que las variables son significativas (test F mayor que 1) y que el modelo es significativo (significancia igual a cero).

A partir los resultados obtenidos en esta regresión, se puede aseverar de forma exploratoria que se cumplan con 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 16: Correlaciones entre la 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 16 muestra que las correlaciones entre las variables son políticas y altas (mayores a 0.5). con esto se corrobora que existe asociación lineal entre áreas.

Tabla 17: Estadísticos de la regresión para la 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 3.15, muestra que el modelo en términos explicativos es adecuado.

A partir del estadístico de Durbin Watson (cerca de 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 18: Significancia del modelo para la 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 18 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. 1a:** “El Involucramiento en el Trabajo (IT), influye significativamente en el nivel de Satisfacción Laboral (SL) percibida por la fuerza de ventas”.

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

**H1. 1c:** “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.

## 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 permita 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 este 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).

**Tabla 19: Simbología para análisis Factorial Confirmatorio**

<b>ABREVIACION</b>	<b>INDICADOR</b>
<b>OC</b>	<b>ORIENTACIONA 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 una 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>COORDINACION 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 en 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 el 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 ha decisiones propias de la empresa.
COM5	La empresa desarrolla sistemas para detectar cambios fundamentales en la industria (competencia, tecnología y regulación).
<b>OVC</b>	<b>ORIENTACION 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 del 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 a los gustos de los consumidores.
<b>IT</b>	<b>INVOLUCRAMIENTO EN EL TRBAJO</b>
IT1	Los empleados realizan trabajos que se relacionan directamente con sus habilidades.
IT2	Los empleados sumen como propias las metas establecidas por la empresa.
IY3	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 conoce el rango en que pueden ejercer la 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>SATISFACCION 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.
WV2	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>POLITICA 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 definido.
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 CAPACITACION</b>
NC1	La empresa realiza capacitación antes que un nuevos 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 precio.
VM3	Los elementos de marca (nombre, logo, eslogan, personaje) facilitan el proceso de la 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 presenta los resultados obtenidos mediante el análisis Factorial Confirmatorio (AFC) que se realiza en cuatro fases:

#### ❖ **ANALISIS POR VARIABLES**

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

Esta variedad 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 constructo en la encuesta muestra una media igual a 5.0, lo que indica una respuesta positiva sobre la importancia de 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 el 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 estos se desempeñan (Rabinowitz y Hall, 1977), como factores determinantes a considerar para la 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 estos en la empresa, situación favorable para el desempeño de toda la organización.

Los resultados de encuesta muestran una media igual a 5.0 en las respuestas de los ítems, sin embargo, esta es afectada por el ítem AC1: “Los empleados reciben demandas incompatibles de dos o más cargos superiores”, que tienen 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.

### **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). Asimismo, 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 estos son de manera monetaria y 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 permanece 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 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 estas 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 de las características propias del trabajo y el 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 seguir la fidelización de los clientes (Levinson u Moser, 1997; Spinilli y Canavos, 2000).

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 del 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 el 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 el 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 la hipótesis H1. 1.a cuya evidencia de Behruz, Ghader y Hasan (2011) relaciona IT con SL; la hipótesis H1.1. b que corroborar lo estudios de Singh (1998), Ussahawanitchakit (2008) y Durson, Killic (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 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).

La capacitación se refiere a la entrega de recursos claves con 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 0.5 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 entrega 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 Cronbach igual a 0.6, pero el 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 0.7, 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 Vanakatachalam 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, es 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 entre 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 presente índices buenos de 0.7 en ambos análisis y la 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 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 entre 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 revista 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 CLIENTE 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 y Vilagines (1994) establece 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 existe ente ellos.

Para la validación de la 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 de 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 mayor 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 Explorativo 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 garanticen 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 a 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 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 involucran debatir las nuevas tendencias del mercado, al ser el ítem peor evaluado.

La 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 del 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 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 un 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 medidas 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 mostro ser fiable y valido 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 a 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 destacar 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 existen 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 KMO 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 en 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 FAC 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 CO2, se indica su eliminación para mejorar los resultados. Aun así, los índices de varianza explicada y ajustada del modelo son aceptables al estar sobre 0.6. el nivel de parsimonia es superior a 0.7 y con estos resultados es válida la relación entre COM y sus componentes.

De esta manera se concluye que una buena Cultura Organizacional 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 el 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 los tres componentes y su relación con Cultura Orientada al Mercado; Narver y Slater, (1990) sobre la hipótesis H3.1.c y Deshpande, Farley (1996), McEachern y Warnaby (2005), sobre 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 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 a través de la preferencia de los clientes se puede alcanzar la creación el 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 la compra. Esta se comporta como una señal de calidad superior del producto o servicio y junto con los elementos de marca (nombre, logo, slogan) 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 y Cronbach cercanos a 0.9). además, la correlación entre los ítems es superior a 0.6 y estos 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 respuestas a la hipótesis H3: “El Valor de la Marca (VM) que posee una 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 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 practicas que los empleados realizan. Los directores de ventas y los vendedores están expuestos a resolver dilemas éticos, lo que se 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 en 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 del 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 influya 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, Muki 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 solo 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 realizadas 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.

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 compararlas 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 relaciones directamente a las variables planteadas,

El alcance del estudio es a nivel nacional y una investigación que permita identificar realidades o condicione 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 la Marca con Ética Empresarial, situaciones generadoras 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.

## ANALISIS FACTORIA EXPLORATORIO POR CONSTRUCTO

### Constructo 1: Orientación a la Competencia Ítems

Numero	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	N° 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. Los negocios de la Av. Ejército de la Ciudad del Cusco realiza estudios de mercado para analizar si situación competitiva en la industria, tiene un alta Desviación estándar.
I2	4.9113	1.87854	327	
I3	5.0092	1.62323	327	
I4	4.3884	1.65384	327	

Matriz de correlación

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			Observaciones
Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin		0.787	De acuerdo a las medidas de adecuación es pertinente la aplicación de una 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 explicativa

Varianza total explicada						
Componente	Auto valores iniciales			Sumas de 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% en pertinente la extracción de un factor.						

**Matriz de componente rotados**

Matriz de componentes rotados	
Variables	Componentes
	<b>1</b>
<b>I1</b>	<b>.699</b>
<b>I2</b>	<b>.848</b>
<b>I3</b>	<b>.901</b>
<b>I4</b>	<b>.833</b>
Método de extracción: Análisis de componentes principales	
Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser	
a. La rotación a 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	N° de elementos
.839	4

Estadísticos de fiabilidad			
Alfa de Cronbach	Parte 1	Valor	.599
		N de elementos	2(a)
	Parte 2	Valor	.816
		N de elementos	2(b)
N total de elementos			4
Correlación entre formas			0.736
Coeficiente de Spearman-Brown	Longitud igual		0.848
	Longitud desigual		0.848
Dos mitades de Guttman			0.847
a. Los elementos son: I1, I2			
b. Los elementos son : I3, I4			

Estadísticos total - Elemento					
	Media de las 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
I1	14.3089	20.705	.522	.302	.855
I2	14.9388	15.555	.708	.527	.784
I3	14.8410	16.472	.795	.634	.742
I4	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 la fiabilidad por ítem, eliminando cualquiera se estos, el Constructo sigue siendo fiable.

## Constructo 2.- Coordinación Interfuncional

### Ítems

Numero	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 toma de decisiones relevantes dentro de la empresa.

### Estadísticos descriptivos

Pregunta	Media	Desviación	N° 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	4.8440	1.49133	327	

### Matriz de correlaciones

N°	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			Observaciones
Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin		0.833	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	
	gl	10	
	Sig.	0.00	

## Varianza explicativa

Varianza total explicada						
Componente	Auto valores iniciales			Sumas de 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 y al eigenvalue, se extrae un factor de los 5 ítems considerados.						

### Matriz de componentes rotados

Matriz de componentes rotados	
Variables	Componentes
	<b>1</b>
<b>I5</b>	<b>.901</b>
<b>I6</b>	<b>.909</b>
<b>I7</b>	<b>.866</b>
<b>I8</b>	<b>.749</b>
<b>I9</b>	<b>.753</b>
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 con un solo factor.

### Análisis de fiabilidad

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	Nº de elementos
<b>.887</b>	<b>5</b>

Estadísticos de fiabilidad			
<b>Alfa de Cronbach</b>	Parte 1	Valor	.927
		N de elementos	3(a)
	Parte 2	Valor	.758
		N de elementos	2(b)
<b>N total de elementos</b>			<b>5</b>
<b>Correlación entre formas</b>			<b>.638</b>
<b>Coefficiente de Spearman-Brown</b>	Longitud igual		.779
	Longitud desigual		.785
<b>Dos mitades de Guttman</b>			<b>.760</b>
a. Los elementos son: I5, I6, I7			
b. Los elementos son : I7, I8, I9			

Estadísticos total - Elemento					
	Media de las 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
I5	19.8135	21.048	.804	.783	.845
I6	19.9113	21.173	.819	.800	.843
I7	19.7339	22.202	.760	.652	.857
I8	20.7339	21.269	.641	.444	.885
I9	29.2722	21.395	.647	.450	.883

De acuerdo al análisis de fiabilidad, los 5 ítems en conjunto son fiables al tener el alfa de Cronbach mayor que 0.6.

Según el análisis de dos mitades, ambas partes son fiables. En el caso del análisis por ítem, no hay diferencias sustanciales si se elimina alguno de estos, por lo que se deberían mantener los 5 ítems del constructo.

### Constructo 3.- Cultura Organizacional Orientada al Mercado

#### Ítems

Numero	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 del mercado en que participa
I13	Los productos que vende por dar una rápida respuesta a las necesidades de 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	N° Análisis	Observaciones
I10	4.7003	1.48884	327	Las medidas 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

N°	I10	I11	I12	I13	I14
I10	1,000	.363	.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

Las correlaciones son positivas y sobre 0.3

### KMO y prueba de esfericidad de Bartlett

KMO y prueba de Bartlett			Observaciones
Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin		0.838	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	675.876	
	gl	10	
	Sig.	0.00	

### Varianza explicativa

Varianza total explicada						
Componente	Auto valores iniciales			Sumas de 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	
Variables	Componentes
	1
I10	.788
I11	.820
I12	.835
I13	.700
I14	.816
Método de extracción: Análisis de componentes principales	
Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser	
b. La rotación ha convergido en 3 iteraciones	

A partir de la matriz de componentes rotados, se observa que todos los ítems cargan con un factor.

#### Análisis de fiabilidad

Estadísticos de fiabilidad	
<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>N° de elementos</b>
<b>.850</b>	<b>5</b>

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)
<b>N total de elementos</b>			5
<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
c. Los elementos son: I10, I11, I12			
d. Los elementos son : I12, I13, I14			

Estadísticos total - Elemento					
	Media de las 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
I10	19.7462	23.779	.657	.470	.820
I11	19.8440	22.015	.699	.527	.809
I12	19.1957	24.403	.720	.528	.807
I13	19.2324	25.467	.549	.351	.846
I14	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 de dos mitades señala que ambas partes son fiables. Si se realizan un análisis por ítem, no hay diferencias si se elimina alguno de estos, por lo tanto, se deberían mantener los 5 ítems del constructo.

## Constructo. - Orientación al Valor del Cliente

### Ítems

Numero	Pregunta
I15	La empresa invierten periódicamente en tecnología que le permite gestionar la información sobre sus clientes (sistema de gestión de relaciones con clientes o consumidores)
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 servicios que más valoran sus clientes.
I20	La empresa analiza sistemáticamente la información que recopila sobre sus clientes (grado de satisfacción, preferencia, 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 producto o servicios complementarios) para aumentar el nivel de compra de los clientes.

### Estadísticos descriptivos

Pregunta	Media	Desviación	N° 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

N°	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	.666	.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			Observaciones
Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin		0.906	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	1740.145	
	gl	28	
	Sig.	0.00	

### Varianza explicativa

Varianza total explicada						
Componente	Auto valores iniciales			Sumas de 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 y al eigenvalue, se extrae un factor de los 5 ítems considerados.

### Matriz de componentes rotados

Matriz de componentes rotados	
Variables	Componentes
	1
I15	.718
I16	.861
I17	.823
I18	.816
I19	.855
I20	.823
I21	.730
I22	.767

Método de extracción: Análisis de componentes principales

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser

c. La rotación ha convergido en 3 iteraciones

A partir de la matriz de componentes se establece que todos los ítems cargan en el constructo, con cargas mayores a 0.5.

### Análisis de fiabilidad

Estadísticos de fiabilidad	
<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>N° de elementos</b>
<b>.918</b>	<b>8</b>

Estadísticos de fiabilidad			
<b>Alfa de Cronbach</b>	Parte 1	Valor	.873
		N de elementos	4(a)
	Parte 2	Valor	.865
		N de elementos	4(b)
<b>N total de elementos</b>			<b>8</b>
<b>Correlación entre formas</b>			<b>.770</b>
<b>Coefficiente de Spearman-Brown</b>	Longitud igual		.870
	Longitud desigual		.870
<b>Dos mitades de Guttman</b>			<b>.869</b>
e. Los elementos son: I15, I16, I17, I18			
f. Los elementos son : I19, I20, I21, I22			

Estadísticos total - Elemento					
	Media de las 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
I15	37.4801	68.220	.636	.477	.915
I16	37.3272	66.172	.803	.730	.902
I17	37.1315	66.838	.752	.679	.905
I18	37.4893	66.379	.743	.618	.906
I19	37.6789	65.151	.801	.683	.901
I20	37.8165	64.678	.763	.630	.904
I21	37.5841	68.078	.650	.454	.913
I22	38.0428	64.403	.697	.697	.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.

## CONCLUSIONES

**PRIMERO.** - Las empresas de venta de abarrotes de la Av. Ejército de la ciudad del Cusco en esta investigación poseen diferentes rubros 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, minera, construcción, comercio, entre otros.

**SEGUNDO.** - La empresa de venta de abarrotes de la Av. Ejército de la ciudad del Cusco entorno interactúan constantemente, así como el entorno para 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 otros que sean relevantes para la industria en cuestión.

**TERCERO.** - El tipo de producto o línea de productos que ofrecen se desarrolla de manera directa en los productos. Cuyo grado de involucramiento es distinto de acuerdo a la importancia que tiene el producto para el consumidor de la ciudad del Cusco, por lo tanto, las estrategias utilizadas por el equipo de ventas también difieren en su forma y objetivos. En este caso, pero también lo es el grado de participación que posee el cliente en el proceso de venta.

**CUARTO.** - A nivel de organización una variable adicional a considerar es el impacto que puede tener el número de trabajadores de cada empresa que desarrolla la venta de línea de abarrotes, ya que pueden tener incidencias en términos de las políticas internas de las empresas distribuidoras, esquemas de incentivos, ascensos u otros, con impacto directo en el clima laboral. La exigencia de departamentos con alto número de trabajadores involucrados, requiere un manejo diferente en la gestión de Ventas y Marketing, donde cada área debe ser consultada de manera independiente sobre sus objetivos, para luego unificarlos a todas las empresas de la avenida del ejército de la ciudad de Cusco.

## RECOMENDACIONES

- Recomendamos a las empresas analizadas en esta investigación poseen diferentes, el objetivo sería considerar las diversas realidades a las cuales se enfrentan las empresas de abarrotes de acuerdo al rubro al que pertenecen, considerando que cada distribuidora de abarrotes se enfrenta a situaciones distintas en términos de sus factores externos (mercado y competidores) e internos (proceso de gestión de ventas, cultura organizacional).
- Se recomienda con estos estudios se podría identificar el grado de relevancia de cada variable tiene en las diferentes organizaciones, según su rubro o líneas de abarrotes, a partir de lo cual se puede realizar un análisis comparativo de la adopción de este modelo en distintos sectores y verificar en donde proviene los mayores efectos hacia los resultados organizacionales para cada caso.
- Se recomienda en este caso las ponderaciones sobre las variables que afectan la gestión de ventas son interesantes, pero también lo que es el grado de participación que posee el cliente en el proceso de venta y compra que realizan los dueños de los centros de abarrotes de la línea de abarrotes.
- Se recomienda una preparación y capacitación a los trabajadores de estos centros de abarrotes involucrados, requieren 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.

## 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.
- 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.; HARMSEN, 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.
- 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..
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- IANSITI, 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.

# Anexos

**ANEXO N° 01**

**MATRIZ DE CONSISTENCIA DE LA INVESTIGACIÓN**

**TESIS: DISEÑO HERRAMIENTAS PARA EL PROCESO DE GESTION DE VENTAS Y MARKETING EN CENTROS DE VENTAS DE ABARROTES AL POR MAYOR DE LA AV. EJERCITO DE LA CIUDAD DE CUSCO - 2018**

<b>PROBLEMA</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>HIPÓTESIS</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>DIMENSION/ INDICADORES</b>	<b>METODOLOGIA</b>
<p><b>PROBLEMA GENERAL:</b></p> <p>¿Cuáles son las herramientas para el proceso de gestión de ventas en la aplicación del Marketing en centros de Comercialización de Abarrotes al por mayor de la Av. Ejercito de la ciudad del Cusco - 2018?</p> <p><b>PROBLEMA ESPECIFICO:</b></p> <p><b>PE1</b> ¿Qué cambios permitira las herramientas en el proceso de gestión de ventas en la aplicación del Marketing en centros de Comercialización de Abarrotes al por mayor de la Av. Ejercito de la ciudad del Cusco?</p> <p><b>PE2</b> ¿Cuál será el rol de la gestión de Ventas y Marketing en el desempeño de la empresa de los centros de Comercialización de Abarrotes al por mayor de la Av. Ejercito de la ciudad del Cusco?</p> <p><b>PE3</b> ¿Cómo contribuyera el diseño de un modelo de ventas en la gestión de comercialización en los centros de Comercialización de Abarrotes al por mayor de la Av. Ejercito de la ciudad del Cusco?</p>	<p><b>OBJETIVO GENERAL:</b></p> <p>Analizar las herramientas para el proceso de gestión de ventas en la aplicación del Marketing en centros de Comercialización de Abarrotes al por mayor de la Av. Ejercito de la ciudad del Cusco – 2018.</p> <p><b>OBJETIVOS SECUNDARIOS:</b></p> <p><b>OE1</b> Describir que cambios lograra las herramientas en el proceso de gestión de ventas en la aplicación del Marketing en centros de Comercialización de Abarrotes al por mayor de la Av. Ejercito de la ciudad del Cusco.</p> <p><b>OE2</b> DeterminarCuál será el rol de la gestión de Ventas y Marketing en el desempeño de la empresa de los centros de Comercialización de Abarrotes al por mayor de la Av. Ejercito de la ciudad del Cusco.</p> <p><b>OE3</b> Analizar de qué manera contribuyera el diseño de un modelo de ventas en la gestión de comercialización en los centros de Comercialización de Abarrotes al por mayor de la Av. Ejercito de la ciudad del Cusco.</p>	<p><b>HIPÓTESIS GENERAL:</b></p> <p>Contribuyera de manera directa las herramientas para el proceso de gestión de ventas en la aplicación del Marketing en centros de Comercialización de Abarrotes al por mayor de la Av. Ejercito de la ciudad del Cusco – 2018.</p> <p><b>HIPÓTESIS SECUNDARIOS:</b></p> <p><b>HE1</b> Permitira lograr cambios las herramientas en el proceso de gestión de ventas en la aplicación del Marketing en centros de Comercialización de Abarrotes al por mayor de la Av. Ejercito de la ciudad del Cusco.</p> <p><b>HE2</b> El nivel y el rol de la gestión de Ventas y Marketing en lograr mayor desempeño de la empresa de los centros de Comercialización de Abarrotes al por mayor de la Av. Ejercito de la ciudad del Cusco.</p> <p><b>HE3</b> La experiencia en el diseño de un modelo de ventas en la gestión de comercialización contribuyera en los centros de Comercialización de Abarrotes al por mayor de la Av. Ejercito de la ciudad del Cusco.</p>	<p><b>VARIABLE (X)</b></p> <p><b>DISEÑO DE HERRAMIENTAS</b></p> <p><b>Definición conceptual:</b> La estrategia de herramientas es el conjunto sistemas y métodos para optimizar la comercialización de un producto o servicio, con ayuda de los estudios de mercado se logra al máximo los beneficios en la venta de dicho interés.</p> <p><b>VARIABLE (Y)</b></p> <p><b>GESTION DE VENTAS Y MARKETING</b></p> <p><b>Definición conceptual:</b> La venta es un proceso organizado orientado a potenciar la relación vendedor/cliente con el fin persuadirle para obtener los productos de abarrotes al por mayor de la AV. Ejército de la Ciudad de Cusco.</p> <p><b>Definición operacional:</b> Las ventas es el proceso involucra motivar la decisión compra mediante el análisis ventas.</p>	<p><b>DIMENSION (1)</b> Estrategia de Producto</p> <p><b>DIMENSION (2)</b> Estrategia de Precio</p> <p><b>DIMENSION (3)</b> Estrategia de Plaza</p> <p><b>DIMENSION (4)</b> Estrategia de Promoción</p> <p>a) Posicionamiento por atributo o beneficio</p> <p>b) Posicionamiento por uso o usuario</p> <p>c) Posicionamiento por competencia</p> <p>d) Posicionamiento basado en la cultura del</p> <p>f) consumidor global, extranjero y local.</p>	<p><b>METODO</b> concluyente-descriptiva</p> <p><b>DISEÑO</b> Descriptiva</p> <p><b>POBLACIÓN</b> Todo el consumidor de que compran en la Av. ejercito de la ciudad del cusco</p> <p><b>MUESTRA</b> Son 10,000 Clientes; personas.</p> <p><b>TECNICA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuestas</li> <li>• Observación</li> </ul> <p><b>INSTRUMENTO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuestionario</li> <li>• Trato directo</li> <li>• Ficha de observación.</li> </ul>

