

## RELACIÓN ENTRE LAS COMPETENCIAS COMERCIALES DE LOS VENDEDORES Y LAS DIMENSIONES DE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO

Línea de profundización: Mercadeo de servicios  
Grupo de Investigación Mercadeo I+2

Lady Maritza Hincapie Arias - COD 100348014

Asesor: Leonardo Ortega Cortázar, PhD.

*Junio de 2025*

---

### Resumen

En el entorno organizacional entre las áreas de ventas y de mercadeo, se ha venido generado un interés en cómo éstas dos áreas pueden mejorar la relación con el único fin de obtener el éxito de una organización permitiendo alinear objetivos, optimizar recursos y mejorar la experiencia del cliente. Mediante este estudio, se pretende analizar la relación de las competencias comerciales y las dimensiones de la orientación al mercado. Para tal fin, se utilizó una metodología cuantitativa y el diseño de un cuestionario estructurado basado en la combinación de seis dimensiones reportadas por la literatura (tres para medir competencias comerciales y tres para medir la orientación al mercado). Participaron 398 encuestados pertenecientes a áreas de los departamentos de ventas y/o de mercadeo de empresas industriales en Colombia. Los hallazgos sugieren una estructura de 3 factores definidos como habilidad estratégica, orientación a procesos y satisfacción al cliente. Se discute la importancia de alinear las capacidades comerciales vitales como son la comunicación, la confianza y la adaptabilidad y de cómo estas capacidades incitan a tener mejores respuesta hacia el cliente, los procesos y las dinámicas del mercado para así desde la estrategia general de una organización fortalecer la cultura organizacional y fomentar un ambiente de trabajo colaborativo y orientado a resultados.

Palabras claves: competencia comercial, mercadeo, ventas, dimensiones

### Abstract

Within the organizational context, there has been a growing interest in how these two areas can improve their relationship with each other for the sole purpose of achieving organizational success by aligning objectives, optimizing resources, and improving customer experience. This study aims to analyze the relationship between sales competencies and market orientation dimensions. To this end, a quantitative methodology was used, along with the design of a structured questionnaire based on a combination of six dimensions reported in the literature (three to measure sales competencies and three to measure market orientation). A total of 398 respondents

from sales and/or marketing departments of industrial companies in Colombia participated. The findings suggest a three-factor structure defined as strategic ability, process orientation, and customer satisfaction. The importance of aligning vital business capabilities such as communication, trust, and adaptability is discussed, as well as how these capabilities foster improved customer responsiveness, processes, and market dynamics. This, in turn, contributes to an organization's overall strategy by strengthening its organizational culture and fostering a collaborative, purposeful work environment.

**Keywords:** commercial competence, marketing, sales, dimensions

---

## INTRODUCCIÓN

Explorar la relación entre las competencias comerciales del equipo de ventas y la orientación al mercado se vuelve un aspecto fundamental (Cardona et al., 2022). Para comprender cómo los vendedores pueden enfocar sus acciones, habilidades y desempeño hacia el cliente de manera más efectiva podría aportar evidencias sobre cómo dichas pautas influyen en la organización y contribuyen a consolidar una ventaja competitiva sostenible (Sales Business School, 2024). La alineación entre ventas y mercadeo ha demostrado ser necesaria para mejorar el rendimiento empresarial y es particularmente relevante en un contexto orientado al mercado.

Lázaro et al (2021) formulan que las competencias de ventas se construyen y desarrollan a través de una evaluación de la orientación al mercado que conduce a la creación y distribución de datos e información traducida en conocimiento sobre los clientes y los competidores. No se trata solamente de realizar mejoras a los productos sino también a que estos deben estar fortaleciendo la conexión entre el mercado y las ventas para apostar a decisiones más inteligentes y rápidas. Cuando todos estos factores se alineen, se convierte en un retorno positivo para la empresa a largo plazo (FasterCapital. 2025). La correcta disposición de las capacidades del vendedor con las dimensiones de orientación al mercado representa una fuente de ventaja competitiva, particularmente en un entorno B2B (Cortés 2013).

De acuerdo con Høgevoid et al. (2024), los colaboradores en una compañía de ventas exitosas muestran niveles relativamente elevados de competencias de comunicación y empatía, comprensión del producto que comercializan y atención al cliente, elementos en todos sus niveles vinculados con la dimensión de atención al cliente tal como lo proponen Narver y Slater (1990). Las funciones de ventas y mercadeo se integran en empresas, destacando su papel estratégico en la creación de valor para el cliente y en la coordinación interfuncional (Goetz, et al., 2013).

No todos pueden ser excelentes vendedores, dado que en el aspecto de las ventas debe alinearse con las metas del departamento de mercadeo y, desafortunadamente, a menudo no se conocen estas metas, o no se comunican, o incluso no se establece ninguna relación entre ambos lados del negocio, esta

desconexión limita el impacto del esfuerzo comercial y obstaculiza el logro de todos los resultados integrales (Ramirez 2013).

La habilidad de un vendedor para entender el contexto competitivo y mantenerse actualizado sobre la estrategia, está vinculada con su enfoque hacia el competidor y su habilidad para cooperar con otros departamentos (Estrategia en Ventas 2025). De manera similar, tales habilidades ofrecen beneficios individuales y fomentan una cultura organizacional orientada al mercado y es consistente con los hallazgos de Narver y Slater (1990) sobre cómo afecta el rendimiento empresarial. Powers et al. (2014) subraya que la gestión de ventas debe ser competente en estrategia y en liderazgo para lograr la integración efectiva de ventas y mercadeo.

La relación entre las competencias comerciales de los vendedores y las dimensiones de la orientación al mercado contribuye directamente a la gerencia estratégica de mercadeo permitiendo alinear las capacidades individuales del equipo comercial con los objetivos estratégicos de la organización. Las competencias como la comunicación efectiva, la identificación de necesidades del cliente y la capacidad de generar valor, fortalecen la generación y diseminación de inteligencia de mercado, elementos clave en la orientación al mercado según el modelo de Kohli y Jaworski (1990). Esta sinergia permite a la gerencia de mercadeo diseñar estrategias más precisas de segmentación, posicionamiento y diferenciación, lo que se traduce en una ventaja competitiva sostenible (Castaño 2015). Además, la orientación al mercado ha demostrado tener un impacto positivo en el desempeño organizacional, al fomentar una cultura centrada en el cliente y una respuesta ágil a los cambios del entorno (Vega y Rojas, 2011)

Desde una perspectiva teórica la cooperación coordinada de ventas y mercadeo en una empresa orientada al mercado se fundamenta en la creencia de que el proceso transversal contribuye a un desempeño superior de la empresa (Gutiérrez 2021). Sin embargo, se ha trabajado poco sobre la interrelación entre estas dos áreas y las dimensiones de la orientación de mercado (Morgan 2019). Los conflictos que surgen entre los departamentos de mercadeo y ventas en una empresa del sector B2B suelen originarse por la falta de comunicación, la desalineación de objetivos y estructuras organizativas poco integradas (Enyinda et al., 2021)

Debe tenerse en cuenta que esta situación afecta a todos los miembros de la compañía y genera un impacto en la cultura organizacional, por esta razón se hace necesario verificar si el área de ventas frente a mercadeo genera el mismo interés a nivel jerárquico y funcional (Muñiz 2008). Las tensiones internas pueden obstaculizar la implementación efectiva de modelos de gestión y generar resistencia al cambio (Rincón et al. 2021)

Para desarrollar este análisis, es esencial examinar si durante las estrategias de ventas de una empresa se integra el área de ventas y las personas que la componen con el área de mercadeo y el personal relevante, considerándolos como dos complementos esenciales para cumplir con los objetivos de la empresa (Powers et al., 2014).

Dada la escasa efectividad en la implementación de escalas y otros métodos para medir la orientación al mercado como es sustentado por Kohli y Jaworski (1990), se plantea la necesidad de realizar un análisis que permita identificar las dimensiones existentes que vinculan competencias de ventas y las orientaciones al mercado para tener una comprensión más profunda sobre como estas variables contribuyen al desempeño organizacional

Las competencias comerciales de los vendedores van más allá de la simple capacidad de cerrar ventas; la importancia de capacidades como la escucha activa, la empatía, la capacidad de adaptación, el conocimiento del producto y del cliente, así como la habilidad para construir relaciones a largo plazo son fundamentales para alinear los esfuerzos de ventas con las estrategias de mercadeo y generar valor sostenible para el cliente (Kotler y Keller, 2016)

El problema de la investigación identifica que a pesar de que las organizaciones reconocen la importancia de tener vendedores con capacidades meramente comerciales, persiste una carencia de las competencias comerciales específicas como son empatía, negociación, y adaptabilidad; estas dimensiones inciden directamente en las dimensiones de la orientación del mercado, esto impulsa a investigar ¿Cuál es la relación entre las competencias comerciales de los vendedores y las dimensiones de la orientación al mercado en un contexto empresarial industrial?

Aunque la orientación al mercado ha sido reconocida por sus efectos positivos sobre el desempeño organizacional, investigaciones recientes han comenzado a evidenciar que su implementación en contextos industriales también puede generar consecuencias negativas si no se gestiona adecuadamente. Rokkan (2023) argumenta que el concepto de orientación al mercado, tal como ha sido tradicionalmente conocido y estudiado, es excesivamente amplio dificultando identificar sus efectos negativos.

En entornos industriales altamente competitivos, una orientación excesiva al cliente puede llevar a una sobre adaptación a las demandas actuales, limitando la capacidad de innovación disruptiva y promoviendo estrategias imitativas en lugar de diferenciadoras.

Más recientemente, Sin et al., (2023) destacan que el impacto de la orientación al mercado puede variar significativamente según el tipo de industria y el entorno económico. En sectores industriales, una orientación al mercado mal diseñada y ejecutada con las condiciones externas puede generar ineficiencias estratégicas, desalineación con los objetivos organizacionales y pérdida de foco en la rentabilidad a largo plazo. Estas evidencias sugieren que, si bien la orientación al mercado es una herramienta poderosa, su aplicación debe ser crítica, contextualizada y equilibrada con otras capacidades organizacionales para evitar efectos contraproducentes.

Aunque se han logrado avances en la orientación al mercado y de las competencias comerciales, aún existen vacíos en la comprensión de cómo estas dimensiones se

articulan mutuamente en la práctica empresarial. Le Meunier-FitzHugh y Lane (2013) argumentan que una integración efectiva entre estas dos funciones facilita una mejor comprensión del cliente y también permite una mayor coherencia en la formulación e implementación de estrategias comerciales

Se hace necesario analizar de forma multifactorial la relaciones entre las competencias comerciales de los vendedores y las dimensiones de la orientación al mercado, con el fin de generar evidencia que contribuya al diseño de estrategias comerciales más efectivas y alineadas con las dinámicas del entorno a partir de lo mencionado anteriormente, el propósito principal de esta investigación es analiza las relaciones existentes entre las competencias de los vendedores y factores claves de orientación al mercado de los equipos de ventas, establecer la orientación al mercado basándose en los tres elementos: orientación al cliente, competencia y mercado.

Mediante este estudio, se pretende analizar la relación entre las competencias comerciales y las dimensiones de la orientación al mercado por parte de colaboradores de las áreas de ventas y mercadeo de empresas pertenecientes al sector industrial en Colombia. Así, en primer lugar, se efectúa un acercamiento a las personas pertenecientes a las áreas de ventas y mercadeo por medio de encuestas, planteando la relación teórica que puede existir en cuanto a capacidades comerciales y en segundo lugar se desarrolla una investigación concentrada en empresas del sector industrial.

A partir del objetivo clave, se derivan una serie de objetivos específicos que permiten abordar de manera estructurada las distintas dimensiones del estudio en mención. En primera medida se busca identificar las competencias comerciales claves que poseen los vendedores en el contexto empresarial industrial, con el fin de comprender su rol estratégico dentro de la organización y, en segundo lugar, se pretende analizar cómo dichas competencias se relacionan con las dimensiones de la orientación al mercado, particularmente en lo que respecta al cliente, al mercado y a la coordinación interfuncional. Finalmente, se propone evaluar los efectos que esta relación tiene sobre el desempeño organizacional, considerando tanto las consecuencias positivas como las limitaciones o impactos negativos que pueden surgir en entornos industriales. Estos objetivos permiten delimitar el alcance del estudio y orientar el análisis hacia una comprensión integral del vínculo entre las capacidades individuales y las estrategias organizacionales.

Para afrontar el planteamiento del problema mencionado, esta investigación se estructura comenzando con una revisión de la literatura, seguido por la metodología empleada y los resultados obtenidos, finalizando con la discusión de los hallazgos y las conclusiones.

## **REVISIÓN DE LITERATURA**

Según Kotler et al., (2024), se destaca la necesidad de que las organizaciones se acoplen de manera rápida a los desafíos de un entorno variable, preparándose para llevar sus mercados y ventas a una nueva dimensión sin alterar sus creencias y

principios fundamentales. En este contexto, ninguna estrategia comercial puede perdurar indefinidamente bajo el mismo modelo o sin innovación. Como describe Kotler et al., (2024) si una estrategia no es sostenible a lo largo del tiempo, las empresas tienden a repetir los mismos errores al carecer de un plan emergente.

El estudio de Malshe (2011) explora las conexiones claves entre los departamentos de ventas y mercadeo dentro de las organizaciones e identifica los factores que facilitan o dificultan la colaboración entre estas dos áreas señalando la importancia de la comunicación bidireccional, la confianza y la alineación estratégica.

(Ionescu y Bigioi 2016) argumentan que, debido a la relevancia de las ventas, estas deben estar integradas con las estrategias de mercadeo. Esto permite que la planificación conjunta facilite el cumplimiento de estas actividades y la consecución de objetivos se haga de manera más eficaz. Olariu (2016) señala que la fuerza de ventas puede proporcionar una valiosa información competitiva a partir de sus interacciones con clientes y prospectos, convirtiéndola en una parte integral del sistema de inteligencia de mercadeo de la empresa. La consolidación de un departamento de ventas fortalece la empresa con estrategias acordes a la situación actual del sector. Contar con un plan de mercadeo adecuado minimiza el riesgo de frustración y el uso ineficaz de recursos.

De manera similar, Enache y Morozan (2008) destacan que un plan de mercadeo permite a la empresa adaptarse mejor a las demandas del mercado. Esto implica examinar nuevas oportunidades de desarrollo de productos y mercados, reconocer cambios y movimientos en el entorno, creando así una ventaja en la utilización de recursos financieros, humanos y materiales. En particular la orientación al cliente se refleja en la capacidad del plan para responder a las necesidades cambiantes del consumidor, la orientación a la competencia se manifiesta en el análisis del entorno competitivo que guía las decisiones estratégicas y la coordinación interfuncional se evidencia en la integración de todos estos recursos para ejecutar el plan de manera efectiva (Álvarez et al., 2001).

Las competencias comerciales inciden en la satisfacción y fidelización del cliente, a través de una revisión teórica y un enfoque aplicado, habilidades como la comunicación efectiva, la empatía, la capacidad de negociación y el conocimiento profundo del producto o servicio son fundamentales para generar experiencias positivas en los clientes (Salas 2017). Las competencias comerciales son fundamentales para construir y mantener relaciones sólidas con los clientes (Kevin 2008).

La falta de integración entre los departamentos de ventas y mercadeo genera una serie de consecuencias prácticas que afectan negativamente el desempeño organizacional. En primera instancia se produce una descoordinación en la comunicación y en los objetivos estratégicos, derivando como una posible consecuencia, campañas de mercadeo mal dirigidas y esfuerzos de ventas poco efectivos. Esta desconexión reduce la capacidad de la empresa para responder de manera coherente a las necesidades del mercado, afectando directamente la eficiencia operativa y la experiencia del cliente (Valbuena, 2013)

Desde el punto de vista de los indicadores de desempeño, esta falta de alineación puede reflejarse en una disminución en la tasa de conversión de posibles negocios, aumento en el costo de adquisición de clientes, reducción en la satisfacción y lealtad del cliente, y menor retorno sobre la inversión en mercadeo. Además, se generan conflictos interdepartamentales que afectan el clima organizacional y la productividad del equipo comercial Núñez y Corrales (2020)

Barradas et al., (2021), destacan que el desempeño organizacional debe evaluarse desde una perspectiva integral, que incluya no solo indicadores financieros, sino también aspectos como la calidad, la innovación, la satisfacción del cliente y la coordinación interna entre áreas funcionales

### **Dimensiones de las competencias comerciales y orientación al mercado**

Las competencias comerciales y la orientación al mercado permiten a las empresas en primera medida responder eficazmente a las demandas del mercado y también anticiparse a ellas, fortaleciendo su posicionamiento competitivo y su capacidad de innovación (Monferrer et al., 2013).

#### **Competencias comerciales**

El desempeño de ventas es un tema central para los gerentes de ventas y, sin lugar a duda, debería seguir estando en la agenda de la investigación en gestión de ventas (Høgevold 2024). Bulcourt (2024) identifica las competencias clave que definen a un comercial exitoso en el contexto actual y futuro

##### Interpersonal y comunicación

Los retos que tienen las personas de áreas de ventas especialmente frente al comportamiento empresarial y social hacen que sean personas con diversas capacidades y características que permiten llevar a cabo su gestión y mantener buenas relaciones con los clientes y el grupo de trabajo. El hablar de capacidades como escucha activa, empatía, asertividad y la cooperación como pilares para una interacción saludable laborales y productiva es el mayor desafío para las empresas (Calderon 2024)

##### Grado de Adaptabilidad

Estas capacidades son fundamentales para sobrevivir y prosperar en un entorno empresarial cada vez más desafiante y cambiante. El área comercial debe estar preparado para enfrentar situaciones imprevistas, ajustar sus estrategias según sea necesario y mantenerse abiertos al cambio si desean alcanzar el éxito (Khazanchi 2005). Una organización que se relaciona con su entorno sin tener la capacidad de generar adaptabilidad a los cambios, contingencias, y desarrollando un enfoque estratégico no apropiado y que no le permita la configuración adecuada, queda rezagada y fuera del mercado (Shipp y Jansen, 2011).

## Conocimientos relacionados con las ventas

El éxito en ventas requiere una combinación de conocimientos técnicos y habilidades interpersonales que permiten al profesional comercial desenvolverse eficazmente en entornos dinámicos. El dominio del proceso comercial conforma el centro de las competencias para un desempeño comercial exitoso (Jiménez y Samaniego, 2021).

### **Orientación al mercado**

El modelo de orientación al mercado propuesto por Narver y Slater (1990) se compone de tres dimensiones clave: orientación al cliente, orientación a la competencia y coordinación interfuncional. Este modelo es el más usado porque su claridad permite una comprensión integral enfocada al mercado, se puede aplicar a largo plazo y se adapta a distintos contextos organizacionales porque su pilar más importante es la cultura organizacional. De acuerdo con Matsuno *et al* (2002), se busca seguir el enfoque conceptual de la orientación al mercado como un conjunto de comportamientos y procesos relativos a una evaluación del entorno.

#### Orientación al cliente

La orientación al cliente enfatiza la importancia de comprender y satisfacer las necesidades del cliente como base para lograr una mayor rentabilidad. Una gestión orientada al cliente, apoyada por tecnologías de información, mejora el desempeño organizacional al facilitar la generación de inteligencia de negocio y la toma de decisiones centradas en el valor del cliente (Valenzuela y Martínez (2015)

#### orientación a la competencia

La orientación a la competencia destaca la necesidad de monitorear y responder estratégicamente a las acciones de los competidores y no solo se limita a observar sino también requiere una actitud proactiva y adaptativa frente a los cambios del entorno competitivo. En el contexto latinoamericano, las competencias se han convertido en un eje articulador lo que exige a las organizaciones desarrollar capacidades estratégicas para enfrentar los desafíos del entorno globalizado (Arévalo *et al*, 2022)

#### Coordinación Interfuncional

Le Meunier *et al*, (2011) exploran cómo la orientación al mercado influye en la colaboración entre ventas y mercadeo, destacando que una fuerte orientación al cliente puede mejorar la integración entre ambas funciones. La importancia de factores de colaboración efectiva vincula claves estructurales de procesos entrega ventas y mercadeo (Malshe 2011). Examinar las tensiones dentro de los ecosistemas de ventas y mercadeo generar perspectivas a todo nivel estratégicos tácticos y operativos para ser aprovechadas como fuerzas complementarias (Malshe y Krush 2021)

### Dinámica de la industria analizada

En el contexto de la venta industrial, este segmento muestra una relación complementaria muy alta y fusionada entre ventas y mercadeo porque este tipo de empresas mantienen una fuerte orientación al cliente y tienden a establecer vínculos más sólidos y duraderos con sus compradores (Bigné et al., 2003). Por este motivo la investigación se enfoca en personas que laboran en compañías del sector Industrial Colombiano.

La venta industrial es un proceso consultivo que va más allá de una venta transaccional. Este tipo de venta se basa en una filosofía centrada en el cliente, en un proceso estructurado y que tiene herramientas metodológicas y sistemas de gestión permitiendo abordar ventas complejas en sectores industriales (Dwyer y Tanner 2007). La principal característica es que en el portafolio de la compañía se tienen productos técnicamente complejos y esto desencadena un ciclo de venta prolongado, múltiples tomadores de decisiones y relaciones a largo plazo basadas en la confianza (Vidal 2024).

Enfrentar desafíos como la incertidumbre, la falta de habilidades de negociación, la ausencia de procesos estandarizados y la desconexión entre áreas clave como ventas y mercadeo requiere superar retos con procesos claros y herramientas prácticas (Salcedo 2021), para dar soluciones rápidas y dinámicas como lo demande el mercado y el cliente. Estos elementos no solo mejoran el desempeño organizacional, también promueven la innovación, la eficiencia y la sostenibilidad estratégica en línea con los objetivos, misión y visión de toda compañía.

Un estudio realizado en Colombia por Montoya y Boyero (2016) demuestra que la orientación al mercado es un factor estratégico clave para mejorar el desempeño organizacional. Argumentan que cuando las capacidades comerciales están alineadas con una cultura organizacional centrada en el cliente y en la comprensión del entorno competitivo, se fortalece la habilidad de la empresa para adaptarse a los cambios del mercado. Esta alineación permite no solo responder eficazmente a las necesidades del cliente, sino también anticiparse a ellas, traducida en una ventaja competitiva. El estudio resalta que la orientación al mercado no debe limitarse al área comercial, sino que debe integrarse en toda la organización como una filosofía de gestión.

Por otro lado, aunque no se centra exclusivamente en Colombia, el estudio de Pastor Pérez et al. (2019), realizado en el contexto latinoamericano, aporta evidencia sobre cómo la orientación al mercado, combinada con capacidades dinámicas tienen un impacto positivo en el desempeño de las pequeñas y medianas empresas. Dado que muchas de las condiciones estructurales y económicas de los países latinoamericanos son similares, los hallazgos de este estudio son altamente aplicables al contexto colombiano. Esto refuerza la vigencia del modelo de Narver y

Slater como marco teórico útil para analizar cómo las empresas pueden mantenerse competitivas en entornos cambiantes.

## **ESTRATEGIA METODOLÓGICA**

El propósito principal de este estudio es explorar la relación entre las competencias comerciales de los vendedores y las dimensiones claves de orientación al mercado. Para este fin, en este trabajo se sugiere realizar un estudio de resultados a través de un análisis cuantitativo, transversal, correlacional, partiendo de información recopilada en un cuestionario aplicado a individuos con responsabilidades en posiciones involucradas en ventas y mercadeo.

El análisis descriptivo correlacional fue elegido porque permite caracterizar las variables de estudio en términos de sus propiedades, comportamientos y distribución, analizar la relación existente entre ellas sin cambiarlas o manipularlas, este comportamiento es ideal cuando se busca comprender fenómenos en su contexto natural. Los estudios descriptivos pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a los que se refieren y los estudios correlacionales tienen como propósito evaluar la relación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular (Hernández et al., 2003).

### **Instrumento**

El instrumento de investigación se basó en la adaptación de las dimensiones relacionadas con las competencias comerciales, tal como se detalla en el trabajo de Høgevold (2024) sobre las habilidades de desempeño de los vendedores en empresas de servicios B2B.

Para garantizar la validez del instrumento utilizado en la medición de las habilidades de desempeño de los vendedores, se aplicó un proceso de validación basado en la matriz de congruencia metodológica. Esta herramienta permitió asegurar la coherencia entre los objetivos de investigación, las preguntas de estudio, las variables, los indicadores y los ítems del instrumento. En este proceso, se utilizó como base el modelo propuesto por Høgevold (2024), el cual identifica competencias clave en los vendedores de alto desempeño, tales como la orientación al cliente, la adaptabilidad, la comunicación efectiva y la capacidad de cierre.

La matriz de congruencia metodológica facilitó la revisión sistemática de cada ítem del cuestionario, verificando que estuviera alineado con las dimensiones teóricas del modelo y con los objetivos específicos del estudio. Este enfoque no solo fortalece la validez de contenido del instrumento también asegura que las mediciones son consistentes con el marco teórico adoptado, aumentando así la confiabilidad de los resultados obtenidos.

Para la orientación al mercado, se utilizó el marco propuesto por Narver y Slater (1990), que aborda la orientación al cliente, la orientación a la competencia y la coordinación interfuncional.

La orientación al cliente implica comprender las necesidades y expectativas del consumidor, fortalece la lealtad y mejora la percepción de valor. La orientación a la competencia identifica entornos de oportunidades y amenazas, facilitando la formulación de estrategias diferenciadoras (Day y Nedungadi 1994). La coordinación interfuncional asegura que todas las áreas de la empresa trabajen de manera integrada, compartiendo información y alineando esfuerzos para responder eficazmente al mercado (Kohli y Jaworski 1990).

Estudiar la orientación al cliente, la competencia y la coordinación interfuncional es crucial porque estos tres componente construyen en gran medida una cultura organizacional centrada en el mercado. La tabla 1 describe las capacidades comerciales y la orientación al mercado, así como las afirmaciones recomendadas para abordarlos.

**Tabla 1.** Modelo de cuestionario

Dimensión	Sigla	Afirmación
Competencias Comerciales	Interpersonal1	Me concentro en descubrir las preocupaciones reales de nuestros clientes
	Interpersonal2	Para el cliente es claro que estoy entendiendo sus necesidades y requerimientos
	Interpersonal3	Comunico con asertividad mis presentaciones a los interlocutores
	Interpersonal4	No tengo miedo de hablar en las reuniones con clientes internos y externos
	Interpersonal5	Transmito seguridad en las presentaciones que realizo a mis interlocutores
	Interpersonal6	Me siento relajad@ cuando hablo con un nuevo cliente
	Adaptabilidad1	Puedo tener varios enfoques de estrategias de venta
	Adaptabilidad2	Modifico mi presentación de ventas si la situación lo requiere
	Adaptabilidad3	Tengo confianza en que puedo cambiar mi presentación planificada cuando sea necesario
	Adaptabilidad4	Tengo la capacidad de controlar la forma en que me presento ante las personas, dependiendo de la impresión que deseo darles

	Adaptabilidad5	Cuando siento que la imagen que nuestro no está funcionando, puedo cambiarla por algo que sí lo haga de forma instantánea
	Adaptabilidad6	No tengo problemas para cambiar mi comportamiento para adaptarme a diferentes personas
	ConocimVenta1	Me mantengo al día con los avances de los procesos productivos de mi empresa
	ConocimVenta2	Conozco las especificaciones de las ofertas de mi empresa
Orientación al mercado	Orientacioncliente1	El cumplimiento de los objetivos de ventas y mercadeo están impulsados principalmente por la satisfacción del cliente
	Orientacioncliente2	Medimos constantemente nuestro nivel de compromiso para servir a las necesidades del cliente con la encuesta NPS de satisfacción del cliente
	Orientacioncliente3	Nuestra estrategia para tener ventaja competitiva se basa en la comprensión de las necesidades del cliente
	Orientacioncliente4	Medimos la satisfacción del cliente de manera sistemática y frecuente
	Orientacioncliente5	Tenemos un proceso eficiente y claro del servicio post venta
	Orientacioncliente6	Los Gerentes o directivos de alto mando visitan con regularidad a nuestros clientes actuales y potenciales
	Orientacioncliente7	Ventas y mercadeo trabajan de manera integrada cuando hay que servir a nuestro mercado objetivo
	Orientacioncliente8	Compartimos recursos entre el área de ventas y el área de mercadeo
	Orientacioncliente9	Entre ventas y mercadeo se comunica libremente información sobre los éxitos y fracasos de las experiencias con los clientes
	Orientacioncliente10	Las personas de ventas y mercadeo entienden como pueden contribuir a la creación de valor para el cliente
	OrientacionCompetencia1	Dentro de nuestro negocio los vendedores comparten regularmente

información relativa de la estrategia de los competidores

OrientacionCompetencia2	Respondemos rápidamente a la acción de los competidores que suponen amenazas
OrientacionCompetencia3	Los gerentes discuten regularmente las fortalezas y estrategias de los competidores
CoodinacionInterf1	El trabajo en equipo es una forma común de trabajo entre las ventas y el mercadeo en esta compañía
CoodinacionInterf2	Los profesionales de ventas y mercadeo están comprometidos a compartir la información con el otro
CoodinacionInterf3	Las áreas de venta y mercadeo comparten la visión de la compañía

Fuente: Elaboración propia

Un grupo de expertos validó el cuestionario mediante una matriz de congruencia metodológica; es decir, la pertinencia, claridad y suficiencia de cada enunciado fueron presentadas a dos expertos académicos y un experto técnico. Las percepciones generalizadas por este grupo de personas incluyeron la alta objetividad a las afirmaciones, pero a su vez el conocimiento desde una perspectiva misma del encuestado. Posteriormente, se realizó una prueba piloto de 30 encuestas para analizar el nivel de fiabilidad ( $> .70$ ) mediante el alfa de Cronbach en 0.931, y el valor se mejoró aún más a 0.953 en la etapa de recolección de datos de campo. Las respuestas y datos fueron consolidadas y analizadas con el programa SPSS V23.

### **Población y muestra**

La población está compuesta por personas que pertenecen al área de ventas y/o mercadeo. La recolección de datos se realizó a través de una encuesta estructurada, administrada en línea mediante la plataforma Microsoft Forms. Se utilizó un muestreo no probabilístico por conveniencia, que facilitó el acceso a una muestra representativa dentro del universo estudiado. Se obtuvieron un total de 385 encuestas válidas, que se consideraron para el análisis cuantitativo de los resultados.

El muestreo no probabilístico se eligió debido a su capacidad para acceder de manera intencional a encuestados claves con experiencia directa en las prácticas de orientación al mercado donde resulta especialmente útil cuando se busca profundidad más que representatividad estadística. Esta técnica permite seleccionar participantes estratégicos como gerentes o responsables de mercadeo que pueden aportar información objetiva y contextual sobre las dimensiones a estudiar. Además,

su flexibilidad y eficiencia lo hacen ideal en investigaciones donde el objetivo es comprender estudios complejos más que generalizar resultados Hernández et al. (2014).

La población seleccionada se enfoca en el segmento de venta industrial por su rol estratégico en la creación de valor para el cliente y en la implementación de la orientación al mercado (Kotler y Armstrong 2017). Este grupo de vendedores no solo interactúan directamente con los clientes, sino que también interpretan señales del entorno, coordinan con otras áreas y ajustan estrategias comerciales, esta razón los convierte en actores claves para analizar la relación entre competencias comerciales como comunicación, empatía, negociación y análisis del entorno y las dimensiones de la orientación al cliente, orientación a la competencia y coordinación interfuncional.

**Tabla 2.** Datos demográficos de la muestra

Variable	Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Nivel Académico	Bachiller	22	5.7
	Especialización	71	18.4
	Maestría	63	16.4
	Ninguna de las anteriores	1	0.3
	Profesional Graduado	126	32.7
Edad	Técnico / Tecnólogo	102	26.5
	Entre 18-24 años	46	11.9
	Entre 25-34 años	136	35.3
	Entre 35-44 años	128	33.2
	Entre 45-54 años	60	15.6
	Más de 55 años	15	3.9

Fuente: Elaboración propia

En cuanto al análisis demográfico se encuesta a personas de nivel académico, la mayoría de los encuestados son profesionales graduados y técnicos o tecnólogos, indicando una población con un nivel educativo medio-alto y se refuerza la idea de una muestra con formación académica avanzada. En cuanto a la edad, la mayoría se concentra entre los 25 y 44 años representando un grupo laboralmente activo, con experiencia y una muestra predominantemente joven-adulta. En conjunto, estos datos sugieren que el estudio se realizó sobre una población con alta preparación académica y en edad productiva influyendo significativamente en sus percepciones, actitudes y comportamientos organizacionales.

Para garantizar la relevancia y coherencia de los datos recolectados, se establecieron los siguientes criterios de selección de participantes. Criterios de inclusión: 1. ser gerente, directivo o responsable del área de mercadeo o comercial de una empresa, 2. contar con al menos un año de experiencia en el cargo y por último pertenecer a una organización que haya implementado estrategias de

orientación al mercado en los últimos dos años. Criterios de exclusión: 1. Encuestado que no tengan relación directa con la toma de decisiones comerciales o de mercadeo, 2. empresas que no cuenten con evidencia de prácticas orientadas al mercado y 3. encuestados que no completen el instrumento de recolección de datos en su totalidad.

## RESULTADOS

Se realizó un análisis descriptivo de las variables medidas para analizar la relación entre las habilidades de venta y la orientación al mercado, las respuestas conforman las dimensiones del Competencias comerciales y la orientación al mercado (tablas de frecuencia) y, finalmente, respecto al tratamiento multivariado de los datos, se realizó tomando como base el objetivo central de esta investigación.

**Tabla 3.** Datos medidas de estudio de la muestra.

Medidas de Procedencia y Cargo		Frecuencia	Porcentaje
Cargo dentro de la compañía	Analista	39	10
	Asesor	141	37
	Coordinador	51	13
	Director	53	14
	Gerente	76	20
	Representante	25	6
Área a la que pertenece	Área Comercial (Venta, desarrollo de negocios, atención al cliente)	241	63
	Mercadeo (estrategia, comunicación, investigación de mercados)	85	22
	Pertenezco a los dos departamentos (Ventas/mercadeo)	59	15
Tiempo dentro de la compañía	Entre 1 y 5 años	136	35
	Entre 6 y 10 años	91	24
	Más de 10 años	43	11
	Menos de un año	115	30
Tipo de Empresa	Empresa gran tamaño (Más de 91 Empleados)	179	46
	Empresa Mediana - Grande (71 -90 Empleados)	54	14
	Empresa Mediana - Mediana (31-70 Empleados)	75	19

	Empresa Mediana-pequeña (10-30 empleados)	77	20
Sector donde tiene más participación la compañía	Gobierno	11	3
	Industria de Petróleo y petroquímica	60	16
	Industria en General	166	43
	Otras	104	27
	Utilities (Empresas Generadoras de Energía)	44	11
En general, cuantas personas integran en equipo de personas de la fuerza comercial	de 1 a 5	117	30
	de 6 a 10	139	36
	más de 10	129	34

Fuente: Elaboración Propia

En la table 3 se observa que el rol más común encuestado es el de Asesor seguido por gerentes y posterior el rol de director. El área a la que pertenece la mayoría de encuestados es al área Comercial (63%) y Solo un 15% trabaja en ambos departamentos (Ventas y Mercadeo) En cuanto al tiempo en la empresa, el grupo más numeroso está entre 1-5 años (35%), en cuanto al tipo de empresa predominan las empresas grandes (más de 91 empleados) con un 46%. En el Sector de participación, el sector más representado es la Industria en General (43%), Para el tamaño del equipo comercial La mayoría de los equipos tienen entre 6 y 10 personas (36%), seguido por más de 10 personas (34%).

### Estadísticos descriptivos aplicado a ítems

El análisis de estadísticos descriptivos aplicado a las variables competencias comerciales y orientación al mercado se refiere a la evaluación de características básicas de los datos recolectados sobre estas dos dimensiones. Este tipo de análisis permite resumir y describir el comportamiento general

**Tabla 4. Estadísticos descriptivos del Competencias comerciales y orientación al**

SIGLA	Media	Moda	Asimetría	Curtosis
Interpersonal1	4.39	5	-1.8	4.6
Interpersonal2	4.31	4	-1.4	3.5
Interpersonal3	4.31	4	-1.4	3.4
Interpersonal4	4.40	5	-1.9	5.0
Interpersonal5	4.42	5	-1.8	5.4
Interpersonal6	4.37	5	-1.6	4.4
Adaptabilidad1	4.30	4	-1.6	4.0

Adaptabilidad2	4.40	5	-1.5	3.6
Adaptabilidad3	4.41	5	-1.6	4.2
Adaptabilidad4	4.36	5	-1.6	4.0
Adaptabilidad5	4.23	4	-1.2	2.3
Adaptabilidad6	4.32	5	-1.5	3.1
ConocimVenta1	4.30	4	-1.3	3.0
ConocimVenta2	4.39	5	-1.6	4.4
Orientacioncliente1	4.15	4	-1.2	2.0
Orientacioncliente2	3.86	4	-0.9	0.4
Orientacioncliente3	4.23	5	-1.3	2.2
Orientacioncliente4	3.92	4	-0.8	0.1
Orientacioncliente5	3.98	4	-1.1	1.0
Orientacioncliente6	3.88	4	-1.0	0.9
Orientacioncliente7	4.02	4	-1.2	1.4
Orientacioncliente8	4.04	4	-1.1	1.3
Orientacioncliente9	3.98	4	-1.1	1.0
Orientacioncliente10	4.08	4	-1.0	1.2
OrientacionCompetencia1	3.96	4	-0.9	0.7
OrientacionCompetencia2	3.90	4	-0.8	0.5
OrientacionCompetencia3	3.95	4	-1.0	1.0
CoodinacionInterf1	4.15	4	-1.0	1.3
CoodinacionInterf2	4.09	4	-1.1	1.8
CoodinacionInterf3	4.24	4	-1.4	3.0

Fuente: Elaboración propia

Para el análisis de los estadísticos descriptivos los competencias comerciales y orientación al mercado revela una percepción generalmente positiva por parte de los participantes, con medias que están entre 4.0 y 4.4, destacándose especialmente las competencias interpersonales como: Transmito seguridad en las presentaciones y no tengo miedo de hablar en las reuniones con clientes internos y externos que alcanzan los valores más altos. La mayoría de los ítems presentan asimetría negativa, indicando que las respuestas se concentran en los valores más altos de la escala (4 y 5) y una curtosis elevada en varios casos. Algunos indicadores relacionados con la orientación al cliente como la medición sistemática de la satisfacción muestran medias ligeramente más bajas y curtosis reducida. En conjunto los datos reflejan una sólida autopercepción en habilidades comerciales

especialmente en comunicación y adaptación y también evidencian oportunidades para fortalecer prácticas sistemáticas en la orientación al mercado.

### **Resultados de Fiabilidad**

En relación con el análisis de fiabilidad se tomó la prueba de alfa de Cronbach (González y Pazmiño, 2015) el cual indica ser un método de medición confiable. En la presente investigación se obtuvo un resultado de 0.953 resultado esperado dentro de este coeficiente.

### **Análisis Factorial de las variables**

En función de los objetivos de la investigación, que consisten en la relación entre las competencias comerciales la orientación al mercado, se optó por emplear una técnica de análisis de información que se adecuara a dichos objetivos. En este caso, la elección fue la técnica análisis factorial. Esta técnica es un modelo estadístico que describe las relaciones entre un conjunto de variables cuyo enfoque sugiere que dichas relaciones pueden ser explicadas mediante un conjunto de variables también conocidas como factores (Ferrando y Anguiano, 2010).

Por lo tanto, en esta investigación en virtud del análisis busca agrupaciones de variables mediante la interrelación y correlación de estas mismas, las cuales tienen la potestad de explicar en dimensiones el total de los datos obtenidos con el instrumento utilizado en este estudio. Con base al análisis factorial utilizado, como afirma Montoya (2007) esta técnica descubre las agrupaciones de las variables existentes que presentan una alta correlación entre sí.

En principio, se determinó la pertinencia de utilizar el análisis factorial, por esta razón, se estudió con base en la fiabilidad del ajuste de la muestra mediante el índice KMO utilizado. El índice KMO señala el nivel de adecuación de la muestra, el cual es adecuado aplicarlo, siempre y cuando el resultado se presente entre los valores de 0,5 y 0,1 Montoya (2007). En esta investigación el índice dio como resultado 0,938. Concluyendo así que es acertado utilizar índice factorial. Se realizó un análisis factorial para cada escala, es decir, un análisis factorial exploratorio para la escala multidimensional de Competencias comerciales y otro análisis factorial exploratorio para la escala de orientación al mercado alineados a dar respuesta a los objetivos de la investigación y se extendió de acuerdo a los resultados a realizar un análisis factorial confirmatorio para la escala multidimensional de Competencias comerciales ya que fue requerido según el análisis exploratorio de este escala.

De igual manera, se empleó la prueba Barlett donde se encontró como resultado 0.000 indica diferencias entre las varianzas encontradas y se presentan grupos entre los factores. Con base a que los resultados para esta prueba presentan valores elevados y la fiabilidad es menor a 0.05 Montoya (2007). Luego se procedió a la verificación de los requisitos planteados de KMO e incluyendo la prueba Bartlett y se evaluó la varianza total explicada en las dimensiones obtenidas.

**Tabla 5** Varianza total explicada de los datos

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de cargas al cuadrado de la extracción		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	12.889	43.0	43.0	12.9	43.0	43.0
2	4.527	15.1	58.1	4.5	15.1	58.1
3	1.471	4.9	63.0	1.5	4.9	63.0

Fuente: elaboración propia

En la tabla 5, se observa que el componente uno es bastante significativo al representar el cuarenta y tres por ciento de la varianza, el componente dos arrojan un valor del quince por ciento incrementando este porcentaje y el componente tres representa un cuatro por ciento resultando un total de sesenta y tres por ciento. Los otros componentes no representan un valor significativo, pero es una señal típica de un punto de inflexión en el ACP (Análisis de Componentes Principales).

### Análisis factorial exploratorio de escala multidimensional

El análisis factorial fue desarrollado por medio del método de componentes principales con rotación varimax dando como resultado la presencia de tres componentes o variables latentes. Este método facilita la comprensión en la interpretación de los resultados (Montoya, 2007). Por lo tanto, el análisis factorial exploratorio indica que existen tres dimensiones o factores principales para la escala Competencias comerciales y orientación al mercado.

Se realizó un análisis factorial exploratorio para cada escala en conjunto a todas los ítems utilizados cuyo propósito fue revelar la estructura latente del comportamiento y relaciones existentes entre variables, un análisis para la escala multidimensional de Competencias comerciales y otro análisis factorial exploratorio para la escala de Orientación al mercado.

**Tabla 6.** Análisis factorial exploratorio

SIGLA	INDICADORES	Componente		
		Factor 1 Habilidad Estratégica	Factor 2 Orientación a procesos	Factor 3 Satisfacción al cliente
Interpersonal1	Me concentro en descubrir las preocupaciones reales de nuestros clientes	0.743		

Interpersonal2	Para el cliente es claro que estoy entendiendo sus necesidades y requerimientos	0.675
Interpersonal3	Comunico con asertividad mis presentaciones a los interlocutores	0.759
Interpersonal4	No tengo miedo de hablar en las reuniones con clientes internos y externos	0.730
Interpersonal5	Transmito seguridad en las presentaciones que realizo a mis interlocutores	0.778
Interpersonal6	Me siento relajad@ cuando hablo con un nuevo cliente	0.770
Adaptabilidad1	Puedo tener varios enfoques de estrategias de venta	0.758
Adaptabilidad2	Modifico mi presentación de ventas si la situación lo requiere	0.785
Adaptabilidad3	Tengo confianza en que puedo cambiar mi presentación planificada cuando sea necesario	0.813
Adaptabilidad4	Tengo la capacidad de controlar la forma en que me presento ante las personas,	0.784

	dependiendo de la impresión que deseo darles	
Adaptabilidad5	Cuando siento que la imagen que nuestro no está funcionando, puedo cambiarla por algo que sí lo haga de forma instantánea	0.721
Adaptabilidad6	No tengo problemas para cambiar mi comportamiento para adaptarme a diferentes personas	0.674
ConocimVenta1	Me mantengo al día con los avances de los procesos productivos de mi empresa	0.611
ConocimVenta2	Conozco las especificaciones de las ofertas de mi empresa	0.657
Orientacioncliente1	El cumplimiento de los objetivos de ventas y mercadeo están impulsados principalmente por la satisfacción del cliente	
Orientacioncliente2	Medimos constantemente nuestro nivel de compromiso para servir a las necesidades del cliente con la encuesta NPS de	0.745

	satisfacción del cliente	
Orientacioncliente3	Nuestra estrategia para tener ventaja competitiva se basa en la comprensión de las necesidades del cliente	
Orientacioncliente4	Medimos la satisfacción del cliente de manera sistemática y frecuente	0.805
Orientacioncliente5	Tenemos un proceso eficiente y claro del servicio post venta	
Orientacioncliente6	Los Gerentes o directivos de alto mando visitan con regularidad a nuestros clientes actuales y potenciales	0.663
Orientacioncliente7	Ventas y mercadeo trabajan de manera integrada cuando hay que servir a nuestro mercado objetivo	0.804
Orientacioncliente8	Compartimos recursos entre el área de ventas y el área de mercadeo	0.756
Orientacioncliente9	Entre ventas y mercadeo se comunica libremente información sobre los éxitos y fracasos de las	0.783

	experiencias con los clientes	
Orientacioncliente10	Las personas de ventas y mercadeo entienden como pueden contribuir a la creación de valor para el cliente	0.779
OrientacionCompetencia1	Dentro de nuestro negocio los vendedores comparten regularmente información relativa de la estrategia de los competidores	
OrientacionCompetencia2	Respondemos rápidamente a la acción de los competidores que suponen amenazas	
OrientacionCompetencia3	Los gerentes discuten regularmente las fortalezas y estrategias de los competidores	
CoodinacionInterf1	El trabajo en equipo es una forma común de trabajo entre las ventas y el mercadeo en esta compañía	0.795
CoodinacionInterf2	Los profesionales de ventas y mercadeo están comprometidos a compartir la	0.787

	información con el otro	
CoodinacionInterf3	Las áreas de venta y mercadeo comparten la visión de la compañía	0.736

Elaboración: Fuente Propia. Método de extracción: análisis de componentes principales. Varimax con normalización Kaiser.

En Conocimiento y aptitud, este factor agrupa ítems relacionados con seguridad al comunicarse con clientes, adaptabilidad en presentaciones, conocimiento de productos y procesos y flexibilidad en estrategias de venta representa habilidades personales y técnicas clave para la interacción comercial. Orientación a procesos Incluye ítems que reflejan integración entre ventas y mercadeo, colaboración y comunicación interna y procesos organizacionales eficientes, este factor destaca la importancia de la coordinación interna para el éxito comercial. Satisfacción al cliente se enfoca en medición sistemática enfoque estratégico en necesidades del cliente representa el compromiso con la experiencia del cliente como motor de mejora continua.

Los resultados de este estudio coinciden con los hallazgos de Fondevila et al., (2021), quienes demostraron que la orientación al mercado, especialmente en su dimensión de orientación al cliente, es un factor determinante en el desempeño organizacional, incluso por encima de la colaboración entre departamentos. En ambos estudios se destaca que las competencias comerciales de los vendedores, como la capacidad de generar valor, adaptarse al cliente y coordinarse internamente son fundamentales para activar eficazmente las dimensiones de la orientación al mercado.

Esta diferencia resalta la contribución del presente estudio al vincular directamente las habilidades comerciales con las dimensiones propuestas por Narver y Slater (1990), como la orientación al cliente, la orientación a la competencia y la coordinación interfuncional.

Asimismo, Mantilla, et al.,(2023) muestran cómo las estrategias comerciales centradas en la atención personalizada y la gestión digital fortalecen la relación con el cliente reforzando la dimensión de orientación al cliente. Balido et al., (2022) destacan que la formación en habilidades como la asesoría, la negociación y la comunicación efectiva es esencial para lograr una experiencia de compra satisfactoria, lo cual se vincula directamente con la coordinación interfuncional y la orientación al cliente.

## DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos perciben diferentes capacidades comerciales, conocimientos y actitudes que inciden directamente en el desempeño comercial.

Las competencias comerciales se entienden como procesos complejos que integran conocimientos técnicos, actitudinales, tácticos y estratégicos (Mulet et al., 2018). Una gestión comercial orientada al mercado requiere entender de forma sólida y desarrollar competencias permitiendo tener una visión de mercadeo con las necesidades reales del cliente y el entorno competitivo (Zayas et al., 2022). Esta investigación profundiza en esa relación al analizar cómo las competencias específicas de los vendedores impactan en la orientación al cliente, la orientación a la competencia y la sensibilidad al entorno de mercado.

El cumplimiento del objetivo general de esta investigación analiza las relaciones existentes entre las competencias de los vendedores y los factores clave de orientación al mercado para respaldar una contribución significativa tanto para la teoría como para la práctica comercial. Se concluyen hallazgos aplicables para la gestión comercial, permitiendo a las organizaciones diseñar estrategias de formación y desarrollo en línea con una cultura de orientación al mercado.

La percepción que tienen los vendedores sobre la orientación al mercado de la empresa incide en sus comportamientos y en la efectividad de ventas B2B. Cuando los vendedores perciben que su empresa está fuertemente orientada al mercado, tienden a adoptar comportamientos más centrados en el cliente (Pelham 2010)

Estas dimensiones se encuentran alineadas con las competencias comerciales y modelos de gestión corporativa reportados en la literatura. Narver y Slater (1990) destacan que estas dimensiones forman parte de una cultura organizacional orientada al mercado. Kohli y Jaworski (1990) subrayan que la generación y uso de inteligencia de mercado requiere habilidades comerciales específicas y una fuerte articulación entre áreas funcionales y un autores más reciente Hernández y Cabrera (2023), dicen que la orientación al mercado ha evolucionado hacia un enfoque más personalizado y adaptativo, donde la cooperación interfuncional y la innovación son esenciales para la sostenibilidad organizacional. Ortega (2025) confirma que estas dimensiones impactan directamente en el desempeño financiero y no financiero de las empresas de cualquier tamaño destacando la importancia de integrar competencias comerciales en la gestión estratégica. Finalmente, Fonseca Mendoza, Monterrosa López y López Juvinao, (2020) argumentan que estas competencias permiten a las organizaciones responder con mayor eficacia a los cambios del entorno, fortaleciendo su capacidad de adaptación y competitividad

Este problema ha sido abordado en la literatura sobre desarrollo organizacional, que enfatiza la necesidad de la cooperación interfuncional para mejorar la productividad y en última instancia la satisfacción del cliente de acuerdo con Díaz Pérez y Cabrera Ardanás, (2019). quien en su estudio sobre cambio planeado en organizaciones del sector servicios destaca cómo las intervenciones organizacionales deben enfocarse en mejorar la estructura, cultura y sistemas de trabajo para elevar la calidad del servicio y la satisfacción del usuario.

Se evidencia una estructura de tres componentes que agrupan indicadores según su afinidad conceptual. El factor 1 llamado Habilidad Estratégica, concentra

indicadores relacionados con competencias interpersonales, adaptabilidad y conocimiento del producto, con cargas factoriales altas que revela una fuerte relación entre estas habilidades y la capacidad estratégica del individuo en contextos comerciales. El factor 2 orientación a procesos agrupa ítems vinculados a la integración entre ventas y mercadeo, la sistematización de procesos y la gestión de información interna, reflejando prácticas organizacionales para una orientación al mercado efectivo. El Factor 3 satisfacción al cliente no presenta cargas visibles en esta tabla y se infiere que otros ítems relacionados con la experiencia del cliente podrían agruparse en él. En conjunto, esta estructura valida que las competencias comerciales y la orientación al mercado se integran en dimensiones estratégicas que combinan habilidades individuales con procesos organizacionales.

Con respecto a la antigüedad y el tiempo transcurrido en la organización, la mayoría de los encuestados tienen una trayectoria dentro de la organización entre uno y cinco años o menos de un año. Esto puede influir en la percepción de los procesos de la empresa en la adaptabilidad de prácticas sistemáticas. Burke y Litwin (1992) también señalan que los miembros con menos antigüedad tienen una visión mucho más optimista de los procesos, esto puede afectar los procesos de percepción. En cuanto al tipo de empresa se observa una participación significativa de empresas de gran tamaño (46%), estos resultados explicarían un mayor grado de formalización de procesos y estructuras. La composición de medianas y pequeñas empresas contribuye a la diversificación de prácticas empresariales y a la percepción de los indicadores evaluados, de acuerdo con otros autores que señalan que el tamaño organizacional tiene un impacto en la adopción de la estrategia empresarial y la medición del rendimiento.

En cuanto al análisis factorial, la adaptación del cliente permite personalizar la experiencia, variando el discurso el canal y la estrategia según el perfil, mejora la eficiencia de las interacciones comerciales y la experiencia del cliente en su experiencia de compra. Estas competencias, sí se encuentran integradas en una estrategia de comunicación bien diseñada y objetiva, realmente marcan la diferencia en el éxito comercial y la fidelización del cliente. La existencia y demostración de los factores identificados tienen importantes implicaciones tanto teóricas como prácticas. Se valida la estructura conceptual del instrumento de medición, confirmando que los ítems se agrupan coherentemente en dimensiones significativas como habilidad estratégica, orientación a procesos y satisfacción al cliente. La identificación clara de estos factores puede servir como base para modelos predictivos que expliquen el impacto de estas dimensiones en variables como la productividad, la satisfacción del cliente o la competitividad empresarial

Mejorar procesos sistemáticos dentro del departamento de ventas y mercadeo principalmente permiten alinear las estrategias comerciales basadas en la voz y expectativas del cliente, identificando fortalezas y debilidades en el proceso de atención y fidelización traducida en mayor lealtad, recomendaciones orgánicas y una reputación de marca más sólida;

En conjunto, el uso estratégico de la dimensión de orientación al cliente contribuye a aumentar la retención de clientes, reducir los costos de planes de fidelización y fortalecer la competitividad de la empresa en el mercado, se propone la necesidad de enfatizar estos procesos para lograr una gestión comercial más integral y centrada en el cliente.

### **Implicaciones teóricas**

El presente estudio contribuye al conocimiento en el campo del mercadeo al identificar los tres factores principales de relación entre las habilidades de los vendedores y la orientación al mercado siendo estas: Conocimiento y actitud comercial, procesos para el éxito comercial y satisfacción al cliente, los hallazgos sugieren la existencia orientación al mercado y a la competencia Factores relevantes para las decisiones de gestión de mercadeo y ventas por parte de gerentes.

Los resultados de esta investigación enriquecen el marco teórico del mercadeo al demostrar que las habilidades y competencias de los vendedores y poniendo un foco en el conocimiento y actitud comercial junto con los procesos dirigidos al éxito de las ventas y una orientación hacia la satisfacción del cliente, están íntimamente conectados con la orientación hacia el mercado y la competencia como lo sugieren Srivastava, Shervani y Fahey (1998). Esta relación subraya, refuerza y apoya la idea que el desempeño en el ámbito comercial no se sustenta solamente en factores estructuras o tecnológicos sino también es apalancado por competencias humanas que le permite interpretar y facilitar eficazmente las dinámicas del entorno respondiendo de manera eficiente de acuerdo con Arcay (2017)

Una gestión relacional basada en la confianza y la lealtad al equipo se convierte en un pilar para el fortalecimiento de la cultura organizacional y sobresalen las necesidad de una cooperación efectiva entre los departamentos de ventas y mercadeo, basada en objetivos comunes, comunicación fluida, procesos colaborativos y evaluación conjunta del desempeño, como condición esencial para consolidar la orientación al mercado y mejorar la competitividad organizacional como lo precisa Kumar y Reinartz (2024).

En línea con la teoría de orientación al mercado propuesta por Kohli y Jaworski (1990), los resultados sugieren que la capacidad de los vendedores para adaptarse, comunicar y ejecutar procesos sistemáticos influye directamente en la generación de valor para el cliente y en la toma de decisiones estratégicas por parte de los gerentes de ventas y mercadeo. Asimismo, se confirma que la orientación al cliente y a la competencia no son dimensiones aisladas, integran en un enfoque relacional que requiere habilidades interpersonales, confianza y compromiso, como lo plantea la teoría del compromiso y la confianza en el mercadeo relacional de Morgan y Hunt (1994)

Este estudio también amplía el alcance teórico al sugerir que las habilidades comerciales no son solo necesarias para la ejecución de tácticas y tareas sino también desempeñan un papel mediador entre la estrategia de la organización y la

percepción que los clientes tienen de la empresa. En particular se identifican competencias individuales clave como la comunicación asertiva, la capacidad de adaptación en contextos de venta, el manejo de la seguridad personal en interacciones comerciales, y el conocimiento técnico del producto o servicio, ellas no solo fortalecen la ejecución operativa, sino influyen directamente en la experiencia del cliente. La orientación al mercado, cuando se articula con capacidades individuales y estratégicas, se convierte en un factor clave para la ventaja competitiva y el crecimiento organizacional Ynzunza C e Izar L (2013). Esta propuesta representa un aporte importante para profundizar en las dimensiones humanas de la gestión comercial. Se recomienda que los modelos teóricos de orientación al mercado integren estas competencias individuales como variables fundamentales para explicar la efectividad organizacional y la generación de valor para el cliente.

Los resultados de la investigación recomiendan implicaciones para la gestión de mercadeo y ventas. Invitan a desarrollar capacidades específicas en el campo del conocimiento técnico orientación al cliente y habilidades blandas con programas de formación continua. Indica integrar competencias meramente humanas con procesos organizacionales para apoyar una cultura colaborativa y de aprendizaje. Adoptar sistemas de medición a la dimensión de orientación al cliente puede impulsar la toma de decisiones centrada en el cliente; se recomienda una forma de gestión relacional caracterizada por la confianza y la lealtad al equipo. Por último, se señala la importancia de la cooperación exitosa entre ventas y mercadeo, con objetivos comunes, comunicación efectiva, procesos colaborativos y evaluación conjunta de desempeño, para fortalecer la orientación al mercado y la competitividad organizacional.

### **Limitaciones y futuras investigaciones**

La investigación presenta algunas limitaciones que se deben tener en cuenta para la interpretación de resultados. En primera medida la investigación se basó en una muestra no probabilística en un solo sector, por lo que es difícil hacer generalizaciones de los resultados a otros entornos organizacionales, sectores o industrias. Adicional los datos fueron obtenidos por autopercepción introduciendo sesgos subjetivos en la evaluación de sus propias habilidades y prácticas comerciales. Otra limitación encontrada es el enfoque transversal que impide establecer relaciones entre las variables analizadas limitando a que solo se puede identificar asociaciones.

Durante el proceso de recolección de datos, se presentaron varias limitaciones que podrían haber influido en los resultados obtenidos. En primer lugar, el uso de un instrumento basado en autopercepción puede haber introducido sesgos, ya que los participantes podrían haber sobrestimado sus competencias comerciales o la orientación al mercado de sus organizaciones. Además, la aplicación del cuestionario en formato digital, aunque eficiente, pudo haber excluido a posibles participantes con acceso limitado a herramientas tecnológicas o con menor familiaridad con este tipo de plataformas. También es importante considerar que la

recolección se realizó en un periodo específico de tiempo, que no permite capturar variaciones estacionales o coyunturales que podrían afectar las prácticas comerciales. Estas limitaciones deben ser tenidas en cuenta al interpretar los resultados porque restringen el alcance del estudio y la posibilidad de generalizar sus hallazgos a otros contextos.

Para futuras investigaciones se recomienda que el mismo estudio se replique en una variedad de sectores e industrias y en diferentes áreas geográficas, con muestras más grandes y diversas. Un diseño longitudinal también podría ser útil para observar cómo se desarrollan las habilidades comerciales y su efecto en la orientación al mercado a lo largo del tiempo. También se sugiere que se utilicen métodos mixtos, por ejemplo, una combinación de encuestas y entrevistas o estudios de caso, para comprender mejor los factores humanos que influyen en la gestión comercial. Las investigaciones futuras podrían explorar el efecto moderador de la cultura organizacional, el liderazgo empresarial y/o la transformación digital en la relación entre las habilidades del vendedor y la orientación al mercado.

## CONCLUSIONES

La comunicación, la confianza al realizar presentaciones y la adaptabilidad, son capacidades fundamentales en el entorno comercial actual. Estas competencias fortalecen las relaciones con los clientes y mejoran la imagen profesional del vendedor aumentando la efectividad de las interacciones comerciales. La descripción del perfil de los encuestados muestra un equilibrio entre roles operativos y estratégicos, esto aporta una comprensión de las dinámicas comerciales desde distintos niveles jerárquicos. El dominio del área comercial y la baja integración con mercadeo evidencian una segmentación funcional que podría limitar la eficiencia organizacional y refuerza la necesidad de fomentar la colaboración entre ambos departamentos.

El análisis factorial permitió identificar tres dimensiones fundamentales: conocimiento y aptitud, orientación a procesos y satisfacción al cliente. Esto corrobora la estructura teórica propuesta y respalda aquellos aspectos que reflejan la situación comercial real evaluada. Del mismo modo se refleja en las respuestas una actitud en general positiva que sugiere un acuerdo con las afirmaciones y un valor positivo de las prácticas comerciales actuales

Desde el enfoque del mercadeo, los resultados de esta investigación evidencian la importancia de alinear las habilidades comerciales con una estrategia de orientación al cliente y al mercado. La identificación de competencias como la comunicación efectiva, la adaptación al cliente y la seguridad en presentaciones como fortalezas clave, como las principales ventajas indica que el papel del mercadeo no es solo como un "generador de demanda", sino también como una fuente de experiencias personalizadas que son consistentes con las expectativas del cliente; además es probable que la débil integración entre ventas y mercadeo sea un área crítica para mejorar la cooperación interfuncional, ya que es fundamental para el desarrollo de propuestas de valor estables y duraderas.

En este sentido, el mercadeo debe asumir un rol más estratégico, en cuanto a la gestión comercial resultan tres factores para alcanzar un desempeño competitivo. La habilidad estratégica permite anticiparse a los cambios del entorno, tomar decisiones concisas y alinear objetivos comerciales armonizada con la visión empresarial; la orientación a los procesos garantiza eficiencia operativa estandarización y mejoras continuas de las actividades comerciales y la satisfacción al cliente es el factor clave del éxito porque se asegura que las soluciones presentadas por la empresa superan las expectativas del mercado. En conclusión, estos tres elementos permiten construir una gestión comercial coherente, respuestas rápidas a las dinámicas del mercado donde el principal actor es el cliente

A partir de los hallazgos obtenidos, se proponen varias recomendaciones prácticas que pueden ser aplicadas directamente en la gestión comercial y de mercadeo. En primer lugar, se sugiere fortalecer la formación de los vendedores en competencias clave como la comunicación efectiva, la negociación, la empatía y la orientación al cliente, mediante programas de capacitación continua. Asimismo, es recomendable implementar sistemas de retroalimentación periódica que permitan evaluar el desempeño comercial desde múltiples perspectivas, incluyendo la del cliente. Para mejorar la coordinación interfuncional, se deben fomentar espacios de colaboración entre áreas como ventas, mercadeo y servicio al cliente, lo que facilitará una respuesta más integrada a las necesidades del mercado. También se recomienda el uso de herramientas tecnológicas y sistemas de análisis de datos para optimizar la gestión de la información comercial. Además, incorporar indicadores de orientación al mercado en la evaluación del desempeño de los vendedores puede alinear sus objetivos individuales con la estrategia organizacional. Finalmente, se sugiere adaptar estas estrategias al contexto específico de cada sector y considerar el uso de métodos mixtos para una comprensión más profunda de los factores humanos que influyen en la gestión comercial.

## REFERENCIAS

Arévalo Coronel, J. P., & Juanes Giraud, B. Y. (2022). La formación de competencias desde el contexto latinoamericano. *Revista Universidad y Sociedad*, 14(1), 517–523.

Balido León, Y., Cabré Hernández, M., & López Ramírez, A. (2022). Formación por competencias de los dependientes comerciales en tiendas turísticas. *Revista Cubana de Ciencias Económicas*, 40(3), 55–70.

Barradas Martínez, M. del R., Rodríguez Lázaro, J., & Maya Espinoza, I. (2021). Desempeño organizacional: una revisión teórica de sus dimensiones y forma de medición. *Revista Científica General José María Córdova*, 19(33), 123–144.

Bigné, E., Torán, F., & Küster, I. (2003). La orientación al mercado como factor clave en la estrategia empresarial. En E. Bigné (Ed.), *Marketing estratégico* Esic Editorial.

Bulcourt, N. (2024). Las competencias esenciales de un comercial exitoso en 2025. Finelis Coaching. <https://www.fineliscoaching.com/es/competencias-esenciales-comercial-exitoso>

Burke, W. W., & Litwin, G. H. (1992). A causal model of organizational performance and change. *Journal of Management*, 18(3), 523–545.

Calderon Quino, K. M., Arpasi Mamani, U., Coapaza Mamani, M. Y., & Coqueña Mayta, E. (2024). *Habilidades interpersonales: de la teoría a la práctica*. Editorial Idicap Pacífico.

Cardona-Arbeláez, D. A., Morelos-Gómez, J., & Caraballo-Hernández, K. (2022). Revisión sistemática sobre el equipo de ventas y su impacto en el desempeño organizacional. *Investigations, Desarrollo e Innovación*, 12(2), 185–200.

Castaño Perico, C. A. (2015). Competencias comerciales y orientación al mercado: una mirada desde la gerencia estratégica. *Revista Perspectivas*, (25), 45–60.

Day, G. S., & Nedungadi, P. (1994). Managerial representations of competitive advantage. *Journal of Marketing*, 58(2), 31–44.

Díaz Pérez, M., & Cabrera Ardanás, M. (2019). Psicología y desarrollo organizacional: una propuesta curricular basada en el aprendizaje colaborativo. *Revista Cubana de Educación Superior*, 38(1). Recuperado de SciELO

Dwyer, F. R., & Tanner, J. F. (2007). *Business marketing: Connecting strategy, relationships, and learning* (3rd ed.). McGraw-Hill/Irwin.

Enache, E., & Morozan, C. (2008). Productivity and performance through mercadeo planning. *Theoretical and Applied Economics*, 11(528), 79–90.

Enyinda, C. I., Enyinda, I. E., Mbah, C. H., & Ogbuehi, A. O. (2021). Managing marketing sales–service relationship conflict in a B2B multinational firm. *Thunderbird International Business Review*, 63(6), 719–733

Estrategia en Ventas. (2025). *Habilidades de un vendedor*. <https://www.estrategiaenventas.co/habilidades-de-un-vendedor>

FasterCapital. (2025). Retorno esperado (ER): La ciencia del retorno esperado: conocimientos para la toma de decisiones empresariales.

Ferrando, P. J., & Anguiano-Carrasco, C. (2010). El análisis factorial como técnica de investigación en psicología. *Papeles del Psicólogo*, 31(1), 18–33.

Fondevila-Gascón, J. F., Polo-López, M., & Rom-Rodríguez, J. (2021). La orientación al mercado como factor clave del rendimiento empresarial. *Revista de Comunicación y Salud*, 11(1), 45–58.

Fonseca Mendoza, A., Monterrosa López, N., & López Juvinao, D. (2020). Gestión por competencias y el proceso estratégico organizacional: breve relación desde la teoría. *Económicas CUC*, 41(1), 229–240

Goetz, O., Hoelter, A. K., & Krafft, M. (2013). The role of sales and marketing in market-oriented companies. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 33(4), 353–371

González Alonso, J., & Pazmiño Santacruz, M. (2015). Cálculo e interpretación del Alfa de Cronbach Publicando, 2(1), 62–67.

Gutiérrez Aragón, Ó. (2021). Influencia de la colaboración entre las áreas de ventas y marketing en los resultados de las empresas en un entorno de orientación al mercado.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2003). *Metodología de la investigación* (3.ª ed.). McGraw-Hill.

Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista-Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). McGraw-Hill Education.

Hernández-Gil, C., & Cabrera-Sánchez, A. (2023). Determinantes estratégicos de la orientación al mercado a partir de la pandemia: Revisión panorámica. *Revista de Investigación, Desarrollo e Innovación*, 13(1), 69–86.

Høgevold, N., Rodriguez, R., Svensson, G., & Otero-Neira, C. (2024). Salespeople's sales performance skills in B2B of services firms – a cross-industrial study. *European Business Review*, 36(2), 201–224.

Ionescu, A. M., & Bîgioi, C. E. (2016). Performance management through budgets: Drafting and launching the company's sales budget. *Audit Financiar*, 14(7), 791–801.

Keller, K. L. (2008). *Administración estratégica de marca* (3.ª ed.). Pearson education.

Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1–18.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). Fundamentos de marketing (13.<sup>a</sup> ed., L. A. Araujo & L. E. Pineda, Trads.). Pearson Education de México.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). Marketing management (15th ed.). Pearson Education.

Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2024). Mercadeo 6.0: El futuro es inmersivo. LID Editorial.

Kumar, V., & Reinartz, W. (2024). Customer Relationship Management: Concept, Strategy, and Tools. Springer.

Domínguez Mendoza, L. A. (s.f.). La venta consultiva. Universidad Tecnológica de Bolívar.

Le Meunier-FitzHugh, K., & Lane, N. (2013). Collaboration between sales and marketing, market orientation and business performance in business-to-business organisations. In Strategic sales and strategic marketing (pp. 103-118). Routledge.

Le Meunier-FitzHugh, K., & Piercy, N. F. (2011). Exploring the relationship between market orientation and sales and marketing collaboration. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 31(3), 287-296.

Lázaro Marce, J., Gutiérrez-Aragón, Ó., & Fondevila-Gascón, J.-F. (2021). Influencia de la colaboración entre las áreas de ventas y mercadeo en los resultados de las empresas en un entorno de orientación al mercado. *Revista de Estudios Empresariales. Segunda Época*, (2), 44–63.

León Valbuena, N. I. (2013). Fuerza de ventas: determinante de la competitividad empresarial. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 19(2), 379–389.

Malshe, A. (2011). An exploration of key connections within sales-marketing interface. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 26(1), 45-57.

Malshe, A., & Krush, M. T. (2021). Tensions within the sales ecosystem: a multi-level examination of the sales-marketing interface. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 36(4), 571-589.

Matsuno, K., Mentzer, J. T., & Özsoy, A. (2002). The effects of entrepreneurial proclivity and market orientation on business performance. *Journal of Marketing*, 66(3), 18–32.

Monferrer, D., Blesa, A., & Ripollés, M. (2013). Orientación al mercado y resultados en nuevos emprendimientos: el papel mediador de la innovación. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 22(3), 131–142

Montoya Agudelo, J. A., & Boyero Saavedra, J. D. (2016). La orientación al mercado como factor estratégico en el desempeño organizacional. *Revista Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 12(22), 45–60.

Montoya Suárez, O. (2007). Aplicación del análisis factorial a la investigación de mercados: Caso de estudio. *Scientia et Technica*, 13(35), 281–286.

Morgan, N. A., Whitler, K. A., Feng, H., & Chari, S. (2019). Research in marketing strategy. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47(1), 4–29.

Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20–38

Mulet-Sablón, Y., Cruz-Cabezas, M., & Garib-Hernández, Y. (2018). Competencias profesionales en la formación del profesional de la carrera de Ingeniería Comercial. *Revista Universidad y Sociedad*, 10(5), 251–258.

Muñiz González, R. (2008). La comunicación dentro del mercadeo. En *Mercadeo en el siglo XXI* (5.ª ed., cap. 9). ESIC Editorial.

Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20–35.

Núñez Cudriz, E. C., & Miranda Corrales, J. D. (2020). El marketing digital como un elemento de apoyo estratégico a las organizaciones. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 16(30), 1–18.

Obando Mantilla, J. A., Godoy Villasante, J. A., & González Vásquez, J. A. (2023). Estrategias comerciales y patrones de consumo en el sector retail. *Revista Científica Visión de Futuro*, 27(2), 89–104.

Ortega de León, L. F. (2025). La orientación al mercado como un factor de éxito en el desempeño de las MIPYMES de la zona centro de Tamaulipas. Ciudad Victoria, México: Astra Editorial.

Pastor Pérez, M. del P., Rodríguez Gutiérrez, P. I., & Balbinot, Z. (2019). Orientación emprendedora, orientación al mercado y capacidades dinámicas en pequeñas y medianas empresas, 35(105), 67–82.

Pelham, A. M. (2010). The impact of salesperson perception of firm market orientation on behaviors and consulting effectiveness. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 17(2), 105-126.

Powers, T. L., Loyka, J. J., & Kurtz, D. L. (2014). Sales management competence in strategy and leadership: Keys to effective sales and marketing integration. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 34(3), 223–242.

Ramírez Salgado, M. C. (2013). Las estrategias de mercadeo y su relación con el éxito empresarial: Una revisión desde la literatura [Tesis de maestría, Universidad de Manizales]. Repositorio RIDUM

Rincón Rodríguez, O. O., & Aldana Bautista, L. (2021). Cultura organizacional y su relación con los sistemas de gestión: una revisión bibliográfica. *Signos*, 13(1), 1–18.

Rokkan, A. I. (2023). Market orientation (once again): Challenges and a suggested solution. *AMS Review*, 13, 71–91

Salas Vargas, I. L. (2017). Las competencias comerciales como herramienta de apoyo para mejorar la satisfacción y fidelización de los clientes [Ensayo de grado, Universidad Militar Nueva Granada]. Repositorio Institucional UMNG

Salcedo, J. (2021). Estrategias y tácticas de negociación. Universidad San Marcos. Recuperado de <https://repositorio.usam.ac.cr>

Sales Business School. (2024, diciembre 19). Influir en los clientes, el enfoque más eficaz y ético en Ventas frente a “Con-vencer”, persuadir o manipular.

Shipp, A. J., & Jansen, K. J. (2011). Reinterpreting time in Fit theory. *Academy of Management Review*, 76-101.

Sin, L. Y. M., Tse, A. C. B., & Yim, F. H. K. (2023). The effects of strategic orientations on technology- and market-based breakthrough innovations. *Journal of Marketing Research*, 60(2), 245–263.

Valenzo-Jiménez, M. A., & González-Samaniego, A. (2021). Capacidad de adaptación y competitividad en microempresas de abarrotos en Cuitzeo, México. *Mercados y Negocios*, 43, 49–76

Valenzuela Fernández, L. M., & Martínez Troncoso, C. A. (2015). Orientación al cliente, tecnologías de información y desempeño organizacional: Caso empresa de consumo masivo en Chile. *Revista Venezolana de Gerencia*, 20(70), 334–352

Vega Rodríguez, J. A., & Rojas Berrío, S. (2011). La orientación al mercado como factor estratégico en el desempeño organizacional. *Revista Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 16(30), 1–14.

Vidal, E. (2024). Venta industrial: La guía completa para el éxito. Ventas de Alto Octanaje. Recuperado de <https://www.ventasdealtooctanaje.com/blog/venta-industrial-la-guia-completa-para-el-exito>

Ynzunza Cortés, C. B., & Izar Landeta, J. M. (2013). Estrategia, orientación al mercado y desempeño organizacional. *Conciencia Tecnológica*, (45), 5–11.

Zapata Rotundo, G. J. (2015). El tamaño y la estructura de la organización: un estudio teórico y empírico con el enfoque contingente. *Revista Ciencias Estratégicas*, 23(34), 193–208

Zayas Hernández, A., Pérez, M., & López, R. (2022). Gestión comercial orientada al mercado: Un enfoque basado en competencias. *Revista Cubana de Marketing*, 8(1), 33–47.