

# INFLUENCIA DE LA COLABORACIÓN ENTRE LAS ÁREAS DE VENTAS Y MARKETING EN LOS RESULTADOS DE LAS EMPRESAS EN UN ENTORNO DE ORIENTACIÓN AL MERCADO

## INFLUENCE OF SALES AND MARKETING COLLABORATION BETWEEN SALES AND MARKETING DEPARTMENTS ON COMPANY RESULTS IN A MARKET ORIENTATION ENVIRONMENT

Juan Lázaro-Marcé (Universidad de Barcelona)\*

Óscar Gutiérrez-Aragón (Escola Universitària Mediterrani, Universidad de Girona)\*\*

Joan-Francesc Fondevila-Gascón (Escola Universitària Mediterrani, Universidad de Girona)\*\*\*

### Resumen

La relación entre las funciones de ventas y marketing ha generado tradicionalmente un considerable interés académico, centrándose de forma principal en cómo se puede mejorar la relación entre ambas. El objetivo principal de este trabajo es analizar cómo la orientación al mercado (OM) y la colaboración entre marketing y ventas (CMV), aspectos fuertemente relacionados con diversos elementos de la cultura organizacional, influyen en los resultados de la organización (RE), determinando, además, cuál de los dos factores tiene un mayor impacto en los resultados empresariales. La metodología se ha basado en el análisis cuantitativo a partir de una fuente primaria, una encuesta. Para ello, al objeto de conocer el nivel de orientación al mercado de cada organización y el grado de colaboración de marketing y ventas en las empresas, se ha enviado un cuestionario a directores generales, de marketing, de ventas, de recursos humanos y otros mandos comerciales de 283 empresas españolas con una facturación anual de al menos 6 millones de euros. La investigación ha demostrado que en aquellas empresas orientadas al mercado en las que los departamentos objeto de estudio colaboran entre sí se obtienen mejores resultados. En cualquier caso, el aspecto más determinante en los resultados, por encima de la cooperación entre departamentos, es la orientación al mercado, que es explicada, en su mayor parte, por la orientación al cliente (64,6 por cien), seguida de la coordinación interna (20,2 por cien) y la orientación a los competidores (15,2 por cien).

**Palabras clave:** Orientación al mercado, ventas, marketing, cultura organizacional, resultados organizacionales.

**JEL:** M1, M31

\*Correo-e: [juan.lazaro@ub.edu](mailto:juan.lazaro@ub.edu)

\*\*Autor de correspondencia. Óscar Gutiérrez-Aragón, Correo-e: [oscar.gutierrez@mediterrani.com](mailto:oscar.gutierrez@mediterrani.com)

\*\*\*Correo-e: [jf.fondevila@mediterrani.com](mailto:jf.fondevila@mediterrani.com)

Fecha de envío: 26/07/2021. Fecha de aceptación: 12/11/2021.

## Abstract

The relationship between sales and marketing has traditionally generated considerable academic interest, focusing primarily on how the relationship between the two can be improved. The main objective of this work is to analyse how market orientation (MO) and collaboration between marketing and sales (SMC), aspects strongly related to various elements of organizational culture, influence the results of the organization (BP), determining, in addition, which of the two factors has a greater impact on business results. The methodology has been based on quantitative analysis from primary sources. To this end, in order to know the level of market orientation of each organization and the degree of marketing and sales collaboration in the companies, a survey has been sent to general managers, marketing, sales, human resources and other managers sales of 283 Spanish companies with an annual turnover of at least 6 million euros. Research has shown that market-oriented companies in which the departments under study collaborate with each other perform better. In any case, the most determining aspect in the results, above cooperation between departments, is market orientation, which is explained, for the most part, by customer orientation (64.6 per cent), followed by internal coordination (20.2 per cent) and orientation towards competitors (15.2 per cent).

**Keywords:** Market orientation, sales, marketing, organisational culture, business performance.

## 1. INTRODUCCIÓN

La importancia de una efectiva interrelación entre los departamentos de marketing y ventas con el fin de mejorar el negocio de la organización ha sido un tema recurrente de investigación académica en las últimas décadas. Un número notable de estudios parten de la premisa de que la cooperación y la colaboración entre los diferentes departamentos funcionales produce una mejora de los resultados de las organizaciones (Kahn, 1996; Kahn y Mentzer, 1998; Krohmer *et al.*, 2002; Le-Meunier-Fitzhugh y Piercy, 2007; Lee *et al.*, 2015; Gutiérrez-Aragón *et al.*, 2019; Al-Surmi *et al.*, 2020; Fernandes-Sampaio *et al.*, 2021). Sin embargo, existen muy pocos estudios que analicen la interrelación entre la colaboración de estas dos funciones empresariales, marketing y ventas, con la orientación al mercado (Homburg y Jensen, 2007; Le-Meunier-FitzHugh y Piercy, 2011) y los resultados de la organización (Le-Meunier-Fitzhugh y Piercy, 2011; Le-Meunier-Fitzhugh y Massey, 2019).

La orientación al mercado se puede abordar desde diferentes enfoques, pero, en todos ellos, la colaboración interdepartamental resulta esencial, siendo el enfoque cultural el que pone un mayor énfasis en ello (Kohli y Jaworski, 1990; Narver y Slater, 1990; Fernandes-Sampaio *et al.*, 2021). En este sentido, puesto que la orientación al mercado predispone de alguna manera a una orientación al cliente y a una orientación a los competidores, cabe preguntarse cuál de estos tres aspectos puede ser el más determinante en los resultados. La presente investigación pretende contribuir al debate sobre la colaboración de ventas y marketing y su relación con la orientación al mercado utilizando el enfoque cultural. Un aspecto muy importante en este contexto es que la cultura debe impregnar a todos los miembros de la organización, por lo que resulta conveniente analizar si la orientación al mercado es la misma en todos los niveles organizativos.

## 2. MARCO TEÓRICO

Aunque las primeras referencias a la orientación al mercado aparecen en la década de los años 50 del siglo XX, la acepción actual del concepto es relativamente reciente, pues es al final de la década de los 90 cuando se define como el conjunto de procesos que abarca todos los departamentos de la empresa que se dirigen al mercado (Shapiro, 1988; Webster, 1988).

El desarrollo posterior del concepto estableció un marco en el que, gracias a la combinación de la coordinación interfuncional, la orientación al cliente y la orientación a los competidores, las empresas pueden lograr una mayor efectividad en cuanto a sus resultados, la satisfacción y lealtad de los clientes y el compromiso y satisfacción de los trabajadores (Kohli y Jaworski, 1990; Narver y Slater, 1990; Ahmed-Laroussi, 2020). De este modo, la orientación al mercado, entendida como la capacidad de analizar el mercado objetivo de una empresa con el objetivo de impulsar la innovación de un modo sostenible para la organización, paulatinamente ha ido modificando los estándares de utilización de los recursos en aras de un mayor incremento de su eficiencia (Augusto y Torres, 2018; García-Villaverde *et al.*, 2018; Chang, 2019; Kristinae *et al.*, 2020). De hecho, una orientación al mercado bien implementada va a conducir a la consecución de una ventaja competitiva, por lo que ha de producir necesariamente efectos positivos sobre el rendimiento empresarial y los resultados financieros (Slater y Narver, 1994; Deshpandé y Farley, 2004; Kirca *et al.*, 2005; Shoham *et al.*, 2005; Xenikou y Simosi, 2006; Martín-Consuegra y Esteban, 2007; Skerlavaj *et al.*, 2007; Chang *et al.*, 2014; Lee *et al.*, 2015; Fernandes-Sampaio *et al.*, 2021).

El fundamento esencial sobre el que se debe asentar la orientación al mercado es la coordinación interfuncional, pues esta filosofía empresarial no debe concernir sólo al departamento de marketing, sino a toda la empresa en su conjunto, respondiendo cada departamento con consistencia, de forma que sea posible su integración en la cultura organizacional, facilitando así la comprensión de las diferentes necesidades y niveles de urgencia (Homburg y Pflesser, 2000; Slater y Narver, 2000; Gallo-Mendoza, 2017; Murillo-Oviedo *et al.*, 2021). Por otra parte, la orientación al mercado es un enfoque organizativo que sitúa a los clientes en el centro de las operaciones de la empresa, con el compromiso de generar para ellos una continua creación de valor bajo las premisas de la comprensión de sus posiciones y la búsqueda de un aumento de su satisfacción y lealtad, lo cual contribuirá a la generación de ventajas competitivas a través de la diferenciación del producto, la calidad y unos precios competitivos (Day, 1990; Slater y Narver, 1994; Khan y Ghouri, 2018; Sánchez-Jiménez *et al.*, 2018; Puspaningrum, 2020). Otro aspecto esencial de este enfoque es la consecución de relaciones estratégicas a lo largo de toda la cadena de suministro (proveedores, productores, distribuidores), pues mejora el acceso a los mercados y la oferta de valor al cliente a la vez que sirve para reducir el riesgo y desarrollar relaciones fructíferas de colaboración (Lim *et al.*, 2017; Glaveli y Geormas, 2018).

La orientación al mercado recoge entre sus propuestas que, cuanto mayor sea la unidad y consistencia interna entre las distintas unidades de negocio, departamentos y empleados específicos, lo cual requiere pasar de la especialización a la cooperación de todas las funciones organizativas, mayor será la creación de valor para los clientes y serán percibidas más favorablemente por los mismos (Wilding, 2006; Cravens y Piercy, 2009; Gounaris *et al.*, 2020; Jiang *et al.*, 2020). En este escenario, se da, por un lado, una creciente necesidad, que hace que resulte preferible sobre otras opciones, de una mayor coordinación entre las áreas de ventas y marketing, evitando actuaciones por separado que sólo pueden conducir al conflicto, y, por otro, entre el marketing y otras funciones, pues todo ello favorece un incremento de las propias ventas y una mejora notable en los indicadores que hacen referencia al rendimiento empresarial (Workman *et al.*, 1998; Rouziès *et al.*, 2005; Guenzi y Troilo, 2007; Dewsnap y Jobber, 2009; Le-Meunier-Fitzhugh y Piercy, 2010; Cespedes, 2014; Johnson *et al.*, 2019; Le-Meunier-Fitzhugh y Massey, 2019; Enyinda *et al.*, 2021; Gutiérrez-Aragón *et al.*, 2021).

En cualquier caso, no siempre resulta sencillo lograr un enfoque convenientemente integrado de las funciones de ventas y marketing, debido a las barreras organizativas que pueden aparecer y a las diferencias de concepto de negocio existentes entre ambos ámbitos en cuanto a su orientación temporal, objetivos, habilidades interpersonales y competencias sobre

el conocimiento del mercado y del producto, todo lo cual da lugar a la aparición de distintas disfunciones como una comunicación insuficiente, una falta de colaboración y un conflicto manifiesto interdepartamental (Homburg y Jensen, 2007; Cespedes, 2014; Malshe *et al.*, 2017). Este conflicto entre los departamentos de ventas y marketing ha estado tradicionalmente relacionado con el control y retención de información, la desconfianza, comportamientos oportunistas, disputas en el proceso de adquisición de clientes, incomprensión de los roles o una propensión hacia la falta de colaboración (Jaworski y Kohli, 1993; Beverland *et al.*, 2006; Kotler *et al.*, 2006; Hughes *et al.*, 2012; Sleep *et al.*, 2018; Wang *et al.*, 2019).

El hecho de que las funciones de marketing y ventas, sobre todo en organizaciones que se relacionan comercialmente de empresa a empresa (B2B), se estructuren con cierta frecuencia como departamentos separados, evidencia la necesidad de especialización que se requiere para operar en entornos empresariales cada vez más competitivos y exigentes (Dewsnap y Jobber, 2000; Vaid *et al.*, 2020). Precisamente debido a ello, resulta muy recomendable la implantación de modelos organizativos que fomenten la cooperación y coordinación entre los dos departamentos, pues pueden ser muchos los beneficios sinérgicos de esta colaboración recíproca, principalmente el desarrollo de nuevos productos adaptados a cada una de las diferentes circunstancias organizativas o del mercado (Dawes y Massey, 2006; Homburg *et al.*, 2017; Claro y Ramos, 2018; Lussier y Hall, 2018; Le-Meunier-Fitzhugh y Massey, 2019). De esta forma, a pesar de los indudables costes intrínsecos derivados de tratar de equilibrar simultáneamente modos de pensamiento divergentes, que pueden generar incertidumbre o deteriorar el valor de la empresa en un primer término, a largo plazo la integración coordinada de las actividades de marketing y ventas y su colaboración con otras áreas funcionales de la empresa va a redundar, de manera general, en una mejora de la estructura y la cultura organizacional, las estrategias integradas de recursos humanos, las interacciones en red y la adquisición de conocimiento externo y, en cada mercado particular, facilitará la comercialización con éxito de los productos mediante la creación de planes de implementación integrados y adaptados localmente (Pouwels y Koster, 2017; Vaid *et al.*, 2020; Le-Meunier-FitzHugh *et al.*, 2021).

Bajo estas premisas, los principales objetivos de este estudio son, por un lado, verificar la existencia de una correlación entre la colaboración de los departamentos de marketing y ventas de las empresas, la orientación al mercado y sus resultados, con el fin de determinar si las empresas en que estas funciones colaboran están más orientadas al mercado y obtienen mejores resultados (O1), y, por otro, inferir cuáles de los factores que conforman la orientación al mercado (coordinación interfuncional, orientación al cliente y orientación a los competidores) tienen más influencia sobre la misma o si todas tienen un peso similar (O2)

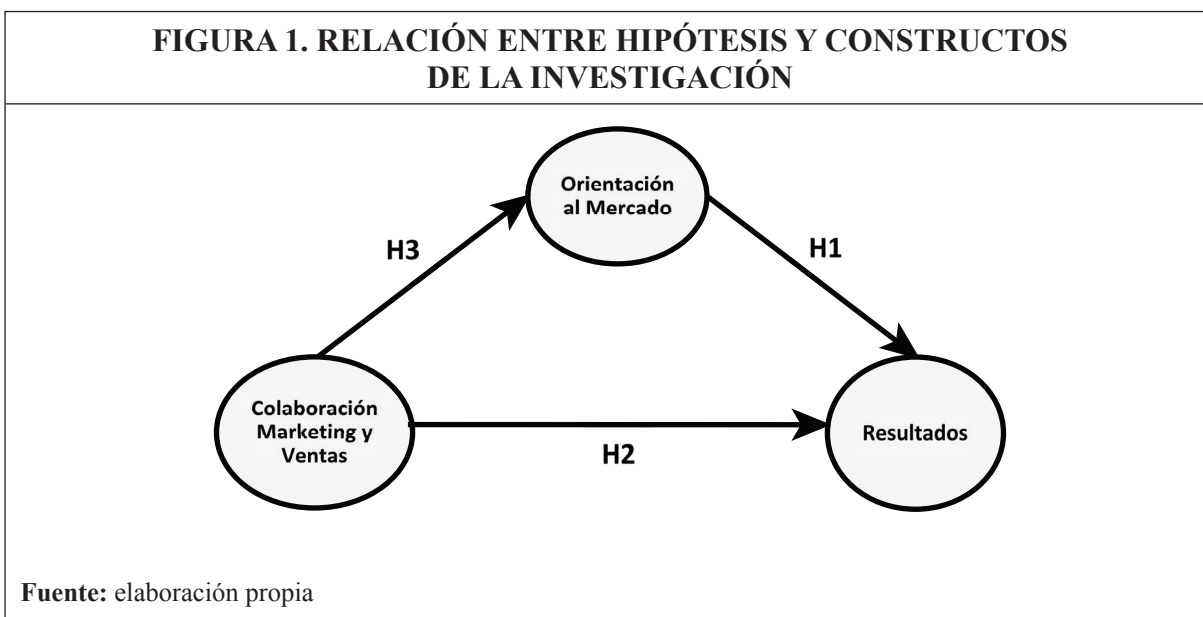
Otros objetivos de la investigación serían:

- Determinar la orientación al mercado en función de los tres componentes (la orientación al cliente, la orientación a la competencia y la coordinación) (O3).
- Definir el grado en el que los miembros de una organización colaboran y cooperan en las actividades que desarrollan conjuntamente y en la toma de decisiones (O4).
- Conocer la influencia de las variables estudiadas sobre el volumen de ventas, la cuota de mercado, los beneficios y la satisfacción del cliente (O5).

En función de estos objetivos, se plantean las siguientes hipótesis principales (Fig. 1):

- H1: La orientación al mercado está relacionada positivamente con los resultados de la organización (hipótesis relacionada con los objetivos O1, O2 y O3).

- H2: La colaboración entre marketing y ventas está relacionada positivamente con los resultados de la organización (hipótesis relacionada con los objetivos O1, O4 y O5).
- H3: La colaboración entre marketing y ventas está relacionada positivamente con la orientación al mercado (hipótesis relacionada con los objetivos O1, O2, O4 y O5).



### 3. METODOLOGÍA

Se ha apuntado anteriormente que el principal objetivo de este estudio es evidenciar si existe una correlación entre la cooperación entre los departamentos de marketing y ventas, la orientación al mercado y los resultados de las empresas. Para ello, el presente trabajo pretende abordar un estudio de resultados a través de un análisis cuantitativo de datos obtenidos de un cuestionario cumplimentado por 283 cargos directivos de empresas con una facturación anual superior a los seis millones de euros (ver anexo). Se pretende conocer, entre otras cuestiones, la valoración de estos directivos sobre la orientación al mercado en su propio contexto empresarial bajo el prisma de la cultura organizativa y el grado en que pueda existir colaboración entre los departamentos de marketing y ventas. De forma desagregada, en función de cómo se ha diseñado, será posible, entre otros objetivos de la investigación, verificar si la orientación al mercado está asociada positivamente con los resultados de la organización, analizar si la colaboración entre marketing y ventas está asociada positivamente con dichos resultados y analizar si esta colaboración está asociada positivamente con la orientación al mercado de la empresa.

Para realizar la selección de las empresas se ha partido de la premisa de que aquellas organizaciones que tienen una dimensión mayor tienen más probabilidades de tener departamentos de marketing y ventas independientes, estén o no ambas funciones bajo una misma dirección (Workman *et al.*, 1998; Le-Meunier-Fitzhugh y Piercy, 2010; Lázaro-Marcé, 2016; Vaid *et al.*, 2020). Con este fin, para su participación en la encuesta, se ha establecido que las empresas del estudio deben tener un límite mínimo de seis millones de euros de facturación anual, excluyendo de esta manera las empresas más pequeñas. Partiendo de la base de datos de una consultora de investigación comercial se ha obtenido una muestra de 283 organizaciones radicadas en España que cumplieran el criterio de facturación establecido (tabla 1). Se calcula



que el número aproximado en España de empresas con una facturación anual superior a seis millones de euros es de 102.000 (Instituto Nacional de Estadística, 2020). Así, para un intervalo de confianza del 95 por cien y una proporción de la población del 80 por cien (cifra discreta considerando que todas las empresas que compusieron la muestra cumplían los parámetros de facturación establecidos por el estudio) el error muestral es de  $\pm 4,65$  por cien.

**TABLA 1. FICHA TÉCNICA DE LA INVESTIGACIÓN**

<b>Población</b>	Empresas que facturan más de 6 millones de euros
<b>Ámbito geográfico</b>	España
<b>Periodo de recogida de datos</b>	<b>Octubre 2019 - Enero 2020</b>
<b>Método de recogida de datos</b>	Correo electrónico
<b>Respuesta a los cuestionarios</b>	CEO, directores de marketing, directores de RR.HH., directores de ventas, mandos comerciales
<b>Tamaño de la población</b>	102.000 empresas aproximadamente (Instituto Nacional de Estadística, 2020)
<b>Tamaño de la muestra</b>	283 empresas
<b>Origen de la muestra inicial</b>	Base de datos de consultora de investigación comercial
<b>Tipo de muestreo</b>	Aleatorio
<b>Tipo de cuestionario</b>	26 preguntas cerradas
<b>Nivel de confianza</b>	95%
<b>Proporción de la población</b>	80%
<b>Error muestral</b>	$\pm 4,65\%$

Fuente: elaboración propia

El envío del cuestionario a las empresas participantes en el estudio se hizo por medios telemáticos. El correo electrónico contenía una carta de presentación en la que, tras la explicación de los objetivos del estudio, se adjuntaba un *link* a través del cual, se habilitaba el acceso a la encuesta para poder responderla. El cuestionario iba dirigido a directores generales, cargos directivos de marketing, de ventas o de marketing y ventas (si ambas funciones estaban unidas), directores de recursos humanos y mandos medios que, por su actividad habitual, tuviesen conocimiento del objeto de estudio.

El cuestionario que conforma la encuesta está directamente relacionado con los objetivos de esta y se ha diseñado principalmente de acuerdo con una serie de conclusiones de estudios previos a nivel general sobre la orientación al mercado, la colaboración entre marketing y ventas y el rendimiento empresarial (tabla 2). El cuestionario se presenta para ser respondido a través de escalas Likert de 7 posiciones, con el fin de poder evaluar de forma rigurosa el grado de acuerdo o desacuerdo con cada una de las cuestiones propuestas, significando el valor 1 “*totalmente en desacuerdo*” y el 7 “*totalmente de acuerdo*”. Las preguntas relativas a los resultados de la organización también debían ser respondidas mediante una escala similar en la que el valor 1 significa “*mucho peor de lo esperado*” y el 7 “*mucho mejor de lo esperado*”. Se ha utilizado el programa estadístico SPSS para cruzar los datos sobre las variables obtenidos de la encuesta con el fin de buscar relaciones entre ellas.

**TABLA 2. DISEÑO DE LA ENCUESTA**

Concepto	Objetivos	Investigaciones previas
<b>Orientación al Mercado</b>	Determinar la orientación al mercado en función de tres componentes: la orientación al cliente, la orientación a la competencia y la coordinación.	Narver y Slater (1990), Le-Meunier-Fitzhugh y Piercy (2010), Skerlavaj <i>et al.</i> (2007), Lee <i>et al.</i> (2015), García-Villaverde <i>et al.</i> (2018)
<b>Colaboración Marketing y Ventas</b>	Definir el grado en el que los miembros de una organización colaboran y cooperan en las actividades que desarrollan conjuntamente y en la toma de decisiones	Hult <i>et al.</i> (2002), Le-Meunier-Fitzhugh y Piercy (2010); Johnson, Matthes y Friend (2019), Vaid <i>et al.</i> (2020)
<b>Resultados de la organización</b>	Conocer la influencia de las variables estudiadas sobre el volumen de ventas, la cuota de mercado, los beneficios y la satisfacción del cliente	Cravens <i>et al.</i> (1993), Babakus <i>et al.</i> (1996), Slater y Narver (2000), Lee <i>et al.</i> (2015), Le-Meunier-FitzHugh y Massey (2019)

Fuente: elaboración propia

#### 4. ANÁLISIS DE RESULTADOS

La primera parte del cuestionario recogía diversas preguntas de filtro, entre ellas el cargo que ocupaba en la empresa la persona responsable de cumplimentar la encuesta y si los departamentos de marketing y ventas eran independientes o conformaban una misma unidad (tabla 3). Este último era uno de los datos más relevantes para el análisis posterior de los resultados de la encuesta, ya que uno de los objetivos de la investigación es poder determinar si existen diferencias significativas en función de cómo sea el organigrama de la organización. Cabe destacar que, en contraposición al estudio de Le-Meunier-Fitzhugh y Piercy (2010), la encuesta ha sido cumplimentada mayoritariamente, en un 55,50 por cien, por personas pertenecientes al área comercial o de marketing.

**TABLA 3. CARGO DE LAS PERSONAS ENCUESTADAS SEGÚN PERTENENCIA A DEPARTAMENTOS**

	Departamentos Marketing y Ventas separados o no		Total
	Mismo departamento	Distintos departamentos	
<b>CEO</b>	9,50%	15,90%	<b>25,4%</b>
<b>Director de Marketing</b>	4,30%	10,20%	<b>14,5%</b>
<b>Director de RRHH</b>	8,15%	10,95%	<b>19,1%</b>
<b>Director de Ventas</b>	10,20%	11,00%	<b>21,2%</b>
<b>Mandos intermedios Ventas</b>	8,10%	11,70%	<b>19,8%</b>
			<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia

Para evaluar la consistencia interna y la fiabilidad de las escalas de medida utilizadas en el estudio realizado se empleó el análisis Alfa de Cronbach, en el que todas las variables presentaron un resultado por encima de 0,8, cerca del valor 1, indicativo de esta consistencia interna es suficiente (tabla 4). Por lo tanto, los instrumentos de medición empelados son fiables y deberían permitir obtener resultados similares siempre que el estudio se replique en otras situaciones.

**TABLA 4. ANÁLISIS ALFA DE CRONBACH**

VARIABLES	Cronbach's Alpha	Nº de Ítems
OM	0,873	14
MO_CUSTO	0,815	7
MO_ICOORD	0,819	4
MO_COMPO	0,816	3
CMV	0,896	3
RE	0,804	4

Fuente: elaboración propia

También se llevó a cabo una evaluación de la consistencia interna dentro de cada uno de los bloques, con los siguientes resultados:

- Dentro del bloque de orientación al mercado todos los valores alfa de los ítems (v6 a v19) son menores que la alfa de Cronbach del bloque en su conjunto (0,873), de modo que, si se suprimiera cualquier ítem, el indicador de fiabilidad de los datos disminuiría.
- En el subgrupo referido a la orientación al cliente (ítems v6 a v11) eliminar el ítem v6 (con un alfa de 0,822, superior al alfa del grupo en su conjunto, 0,815) incrementaría ligeramente la consistencia interna, aunque no tendría excesiva relevancia, al no disminuir este ítem la consistencia interna del bloque principal de orientación al mercado.
- En el subgrupo de coordinación interfuncional (ítems v13 a v16) y en el subgrupo sobre orientación a los competidores (ítems v17 a v19) eliminar cualquier ítem restaría consistencia, ya que todas las Alpha de Cronbach son menores al valor alfa de cada uno de los subgrupos en su conjunto (0,819 y 0,816, respectivamente).
- Dentro del bloque relativo a la colaboración entre los departamentos de marketing y ventas (ítems v20 a v22), eliminar cualquier ítem restaría consistencia, ya que todas las Alpha de Cronbach son menores al valor alfa del bloque en su conjunto (0,896).
- En cuanto al bloque concerniente a los resultados de la organización (ítems v23 a v26), el ítem v26 disminuye ligeramente, en la muestra estudiada, la consistencia interna, aunque no es una diferencia excesivamente relevante (arroja un alfa de 0,821, superior al alfa del grupo en su conjunto, 0,804).

En función de estos argumentos, puesto que no se trataba de un estudio de validación del cuestionario, el análisis realizado apunta a que el instrumento empleado para ello posee buenas propiedades métricas y que los bloques que componían la encuesta aportan resultados fiables.

Las cuestiones relativas a la orientación al mercado pretenden obtener resultados sobre la orientación al cliente, la coordinación interna y la orientación a la competencia. Como en el resto del estudio, con los resultados obtenidos de cada una de las cuestiones planteadas se construye un indicador que resume y sintetiza en una cifra, en función del uso de una escala Likert con valores entre 1 y 7, el valor medio de las respuestas ofrecidas por los interpelados, facilitando así su interpretación (tabla 5). La ventaja de conformar estos indicadores es que permite análisis comparativos en el tiempo, si se realizan posteriores estudios similares, o entre



empresas o sectores. Los resultados obtenidos en las cuestiones 3 y 4 (5,81 sobre 7 en ambos casos, los más altos de todo el estudio) indican la gran importancia que para las organizaciones tiene la comprensión de las necesidades de los clientes y la generación de valor para los mismos, pues determinan en gran medida sus estrategias de marketing. Por otra parte, existe cierta contradicción con el resultado de la cuestión 5 (con un valor de 5,09), que advierte de una preocupación menor que las anteriores en cuanto a la medición de la satisfacción del cliente de manera sistemática y frecuente. En la serie de cuestiones referentes a la coordinación interna (8 a 11), dentro de que los indicadores arrojan valores en general altos, existe discordancia entre el alto valor del que mide la preferencia por el trabajo de ventas y marketing de manera integrada (5,80 sobre 7) y el relativamente más bajo sobre la tendencia a compartir recursos entre ambos departamentos (5,34). También resulta relevante el relativamente bajo valor del indicador sobre la rapidez de respuesta a las amenazas de los competidores (5,03).

**TABLA 5. RESULTADOS SOBRE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO**

<b>Preguntas</b>	<b>Indicador</b>
1. Los objetivos de ventas y marketing están impulsados principalmente por la satisfacción del cliente (ítem v6)	<b>5,34</b>
2. Medimos constantemente nuestro nivel de compromiso para servir a las necesidades de los clientes (ítem v7)	<b>5,04</b>
3. Nuestra estrategia para tener ventaja competitiva se basa en la comprensión de las necesidades de los clientes (ítem v8)	<b>5,81</b>
4. Nuestras estrategias de marketing están impulsadas por la creencia de que podemos crear un gran valor para los clientes (ítem v9)	<b>5,81</b>
5. Medimos la satisfacción del cliente de manera sistemática y frecuente	<b>5,09</b>
6. Damos mucha atención al servicio post-venta (ítem v11)	<b>5,39</b>
7. <i>Senior management</i> visitan con regularidad a nuestros clientes actuales y potenciales (ítem v12)	<b>5,32</b>
8. Ventas y marketing trabajan de manera integrada cuando hay que servir a nuestro mercado objetivo (ítem v13)	<b>5,80</b>
9. Compartimos recursos entre ventas y marketing (ítem v14)	<b>5,34</b>
10. Entre ventas y marketing se comunican libremente información sobre los éxitos y fracasos de las experiencias con los clientes (ítem v15)	<b>5,65</b>
11. Las personas de ventas y marketing entienden cómo pueden contribuir a la creación de valor para el cliente (ítem v16)	<b>5,68</b>
12. Dentro de nuestro negocio, nuestros vendedores comparten regularmente información relativa a las estrategias de los competidores (ítem v17)	<b>5,30</b>
13. Respondemos rápidamente a la acción de los competidores que suponen una amenaza (ítem v18)	<b>5,03</b>
14. <i>Senior management</i> discute regularmente las fortalezas y estrategias de los competidores (ítem v19)	<b>5,19</b>

**Fuente:** elaboración propia

Los resultados referentes al grado de colaboración entre marketing y ventas proporcionan unos indicadores elevados (tabla 6), señal de que, en general, ambos departamentos comparten la visión de la empresa (5,97 sobre 7), están comprometidos a compartir información (5,70) y existe predisposición por el trabajo en equipo (5,67).

**TABLA 6. RESULTADOS SOBRE LA COLABORACIÓN ENTRE  
 MARKETING Y VENTAS**

Preguntas	Indicador
1. El trabajo en equipo es una forma común de trabajo entre las ventas y marketing en esta compañía (ítem v20)	5,67
2. Los profesionales de ventas y marketing están comprometidos a compartir la información con el otro (ítem v21)	5,70
3. Ambos departamentos comparten la visión de la compañía (ítem v22)	5,97

Fuente: elaboración propia

Por su parte, los resultados que ha aportado el estudio sobre la comparativa entre las expectativas de rendimiento empresarial y lo realmente conseguido (tabla 7), en general los indicadores advierten de un cumplimiento medio alto, tanto en ventas (5,10 sobre 7), cuota de mercado (5,07), rentabilidad (5,00) y grado de satisfacción del cliente (5,21).

**TABLA 7. RESULTADOS SOBRE LAS EXPECTATIVAS DE  
 RENDIMIENTO EMPRESARIAL**

Preguntas	Indicador
1. Se consigue el volumen de ventas en comparación con los objetivos marcados (ítem v23)	5,10
2. Se consigue la cuota de mercado en comparación con el objetivo marcado (ítem v24)	5,07
3. Se consigue la rentabilidad en comparación con el objetivo marcado (ítem v25)	5,00
4. Se logra el grado deseado de satisfacción del cliente en comparación con el objetivo marcado (ítem v26)	5,21

Fuente: elaboración propia

El análisis descriptivo de los resultados arroja unos indicadores (calculados en media) de 5,40 sobre 7 en la medición global referente a la orientación al mercado (OM), 5,79 al evaluar la colaboración entre marketing y ventas (CMV) y 5,11 al valorar la influencia de las variables estudiadas sobre los resultados de la organización (RE) (tabla 8). Respecto a la orientación al mercado, de los tres bloques que conformaban el diseño de la investigación en esta fase, la orientación al cliente (MO\_CUSTO), la coordinación interna (MO\_ICOORD) y la orientación a la competencia (MO\_COMPO), es la coordinación interfuncional la que ofrece un indicador más elevado, de 5,60 sobre 7.

**TABLA 8. RESUMEN RESULTADOS ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS**

Variables	N	Mínimo	Máximo	Indicador (Media)	Desviación Estándar
OM	283	1,57	7,00	5,40	,85
MO_CUSTO	283	1,43	7,00	5,39	,98
MO_ICOORD	283	1,00	7,00	5,60	1,02
MO_COMPO	283	1,00	7,00	5,15	1,20
CMV	283	1,00	7,00	5,79	1,14
RE	283	1,75	7,00	5,11	,89

Fuente: elaboración propia

El diseño de la investigación también contemplaba el análisis de la consistencia interna de los subgrupos que conformaban el bloque relativo a la orientación al mercado. Para ello, se ha realizado un análisis factorial de los componentes de los tres subgrupos (orientación al cliente, coordinación interna y orientación a los competidores), con el fin de poder comprobar si realmente constituyen aspectos distintos de un mismo constructo (la orientación al mercado). El resultado de la prueba realizada señala que sólo el primer componente tiene un valor propio o autovalor alto (superior a 1, concretamente 1,938), recogiendo, además, un 64,61 por cien de la variabilidad de los datos (tabla 9). Por lo tanto, la orientación al cliente explica el 64,6 por cien de la orientación al mercado en las empresas que compusieron la muestra, seguida de la coordinación interna (20,2 por cien) y la orientación a los competidores (15,2 por cien).

**TABLA 9. CONSISTENCIA INTERNA. VARIANZA TOTAL EXPLICADA**

Componente	Autovalores Iniciales		
	Total	% de la varianza	% Acumulado
MO_CUSTO	1,938	64,615	64,615
MO_ICOORD	,604	20,146	84,761
MO_COMPO	,457	15,239	100,000

**Fuente:** elaboración propia

La correlación entre la primera componente extraída y el bloque relativo a la orientación al mercado (OM) es muy alta y estadísticamente significativa ( $r = 0,912$ ,  $p < 0,001$ ), determinando así la consistencia para los subgrupos de este bloque. En definitiva, el análisis determina que los tres subgrupos miden un único constructo conjunto, que está relacionado con la orientación al mercado (destacando sobre las otras variables el peso de la orientación al cliente).

Por otro lado, las correlaciones entre los bloques, utilizando coeficientes de correlación por rangos, son significativas ( $p$ -valor  $< 0,001$ ). La correlación entre la orientación al mercado y la colaboración marketing y ventas (OM-CMV) es más alta que las otras dos (OM-RE, RE-CMV) (tabla 10). En este sentido, es posible inferir que las tres hipótesis planteadas por la investigación se cumplen, siendo la tercera de ellas (H3), la que establece que la colaboración entre marketing y ventas está relacionada positivamente con la orientación al mercado, la que obtiene una correlación más alta.

**TABLA 10. CORRELACIONES ENTRE BLOQUES**

		CMV	RE
OM	Coefficiente de Correlación*	,468	,238
	p-value **	,000	,000
CMV	Coefficiente de Correlación*		,166
	p-value **		,000

**Fuente:** elaboración propia.  
**Nota:** \* Kendall's tau\_b; \*\* Two-tailed

Con el fin de determinar la variable que tiene mayor impacto sobre los resultados de la organización, se aplicó el modelo de regresión a la variable que mide los resultados de la organización (RE). El análisis practicado confirmó que la variable más correlacionada con estos, en la muestra de empresa analizada, era la orientación al mercado. Al realizar el análisis de coeficientes (coeficiente de regresión lineal B, desviación estándar, Beta), no se detecta multicolinealidad en las magnitudes que comprometan la interpretación de los resultados obtenidos ( $VIF < 1,729$ , ligeramente superiores a 1 por la correlación entre OM y CMV, pero, en cualquier caso, menores a 2), advirtiendo de la bondad de la muestra utilizada en el estudio (tabla 11). En este marco, cabe señalar que el grado del efecto de la variable “orientación al mercado” (OM) (valorada mediante el valor  $t$  o los coeficientes estandarizados) es aproximadamente el doble que el de la variable “colaboración entre marketing y ventas”,  $t = 3,956$  frente a  $t = 2,005$  (CMV).

**TABLA 11. ANÁLISIS DE COEFICIENTES**

Variables	Coeficientes no estandarizados		Coeficiente estandarizado	t	Sig.	VIF
	B	Std. Error	Beta			
(Constante)	3,117	,343		9,077	,000	
OM	,297	,075	,283	3,956	,000	1,670
CMV	,113	,057	,146	2,005	,046	1,729

Fuente: elaboración propia

Finalmente, el análisis ANOVA confirmó, además, que la orientación al mercado (OM) y la colaboración entre marketing y ventas (CMV) (con un efecto superior de la primera), conjuntamente con la variable *mktvtas01* (variable binaria de control que analiza si las funciones de marketing y ventas están en el mismo departamento o son departamentos separados, de forma que si  $mktvtas01 = 1$ , las empresas tienen los departamentos separados) explican la variable dependiente (RE, resultados empresariales) de forma estadísticamente significativa, evidenciando que el estudio realizado es, pues, claramente explicativo con relación a la población analizada en la investigación (tabla 12).

**TABLA 12. ANÁLISIS ANOVA<sup>A</sup>**

	Suma de cuadrados	df	Cuadrado medio	F	Sig.
Regresión	34,232	3	11,411	16,866	,000 <sup>b</sup>
Residual	186,730	276	,677		
Total	220,962	279			

a. Variable dependiente: RE. b. Predictores: (Constante), *mktvtas01*, OM, CMV

Fuente: elaboración propia

## 5. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

El objetivo principal de este trabajo de investigación era analizar cómo influyen la orientación al mercado y la colaboración entre los departamentos de marketing y ventas en los resultados de la organización. Se diseñó para ello un estudio, basado en el análisis cuantitativo a partir de los datos de una encuesta realizada a diversos cargos directivos de 283 empresas, que se fundamentaba en tres hipótesis. La principal aportación académica de este estudio radica en

analizar la relación entre la orientación al mercado y la colaboración entre los departamentos de marketing y ventas considerando su desempeño de manera conjunta o de manera independiente.

La primera de las hipótesis planteaba la existencia de una relación positiva entre la orientación al mercado y los resultados de la organización. Los resultados del estudio confirmaron la existencia de correlación entre ambas variables, advirtiendo, pues, que en el conjunto de empresas que componían la muestra, cuanto mayor era la orientación al mercado, mejores eran los resultados. La segunda de las hipótesis, que establecía que la colaboración entre marketing y ventas está correlacionada con los resultados de la organización, también fue verificada por el estudio, aunque esta relación es la que arrojó una menor significación de las tres. La investigación también corroboró la tercera de las hipótesis propuestas, pues se pudo confirmar que, en el conjunto de las empresas analizadas, existía una correlación entre la colaboración de los departamentos de marketing y ventas y la orientación al mercado. De las tres relaciones entre las variables analizadas esta es la que aportaba una mayor significación (tabla 13).

**TABLA 13. ANÁLISIS SOBRE EL CUMPLIMIENTO DE LAS HIPÓTESIS**

Hipótesis	Verificación	Evidencia
<b>H1: La orientación al mercado está relacionada positivamente con los resultados de la organización.</b>	SÍ	El estudio confirmó la correlación entre ambas variables (en la muestra, cuanto mayor era la orientación al mercado, mejores eran los resultados)
<b>H2: La colaboración entre marketing y ventas está relacionada positivamente con los resultados de la organización.</b>	SÍ	Aunque fue verificada por el estudio, esta relación es la que arrojó una menor significación
<b>H3: La colaboración entre marketing y ventas está relacionada positivamente con la orientación al mercado.</b>	SÍ	En el conjunto de las empresas analizadas se dio una correlación entre la colaboración de los departamentos de marketing y ventas y la orientación al mercado

**Fuente:** elaboración propia

Por otro lado, la investigación determinó que la orientación al mercado es la variable que tiene un mayor impacto es los resultados de la organización y no la colaboración entre marketing y ventas (Le-Meunier-Fitzhugh y Piercy, 2010). En este sentido, cabe señalar que, de alguna manera, la coordinación funcional se recoge implícitamente en la filosofía de la orientación al mercado (Kohli y Jaworski, 1990; Narver y Slater, 1990). También se llevó a cabo un análisis del alcance o peso de los tres constructos que conforman la orientación al mercado, resultando ser la orientación al cliente (Lázaro-Marcé, 2016) la que, en la muestra analizada, de forma principal, en un 64,6 por cien explicaba la orientación al mercado, seguida por la coordinación interna (20,2 por cien) y la orientación a los competidores (15,2 por cien). En función de estos resultados podría inferirse que los modelos que potencian o se fundamentan en una clara orientación al cliente debieran ser los que generen más oportunidades en las empresas que apuestan por la orientación al mercado. No obstante, conviene tener presente que estos resultados se han obtenido a partir de un cuestionario que recoge la opinión de directivos, por lo que no resulta oportuno extrapolar los mismos para la totalidad de las empresas. De hecho, es recomendable otorgar igual consideración a los tres constructos que conforman la orientación al mercado, coordinándolos en aras a conseguir buenos resultados. En todo caso, en este contexto, resulta recomendable el fomento de los medios necesarios para detectar las necesidades de los



clientes, así como el análisis del grado de fidelización y de la percepción que tienen de la ventaja competitiva (Day, 1990; Slater y Narver, 1994; Khan y Ghouri, 2018; Puspaningrum, 2020).

Finalmente, la investigación también ha puesto de manifiesto la importancia que para las organizaciones tiene el que sus áreas o funciones se desempeñen de manera conjunta, que la información fluya con facilidad y eficiencia dentro de ellas y que los empleados de todos los niveles puedan entender la estrategia o visión (Hughes *et al.*, 2012; Pouwels y Koster, 2017; Wang *et al.*, 2019). Con este fin, las organizaciones, por un lado, han de perseguir la consecución de una cultura empresarial uniforme y, por otro, deben desarrollar las necesarias herramientas de comunicación interna que permitan una mayor interacción entre sus trabajadores (Homburg y Jensen, 2007; Cespedes, 2014; Malshe *et al.*, 2017).

Como toda investigación académica, el presente estudio contribuye a aclarar en cierta medida algunas cuestiones sobre el tema analizado, aunque también ha generado nuevos interrogantes, que señalan el camino de futuras líneas de trabajo. Entre ellas, cabe destacar principalmente el planteamiento de un estudio longitudinal, que permitirá comprobar si las relaciones entre las variables analizadas sufren cambios significativos a través del tiempo. Por otra parte, puesto que el estudio ha estado limitado por la obtención de sus resultados de manera subjetiva (a cada organización se le han requerido los datos en función de sus propios objetivos que, obviamente, no tienen que ser iguales entre ellas), sería interesante en el futuro poder replicar el estudio contrastando resultados objetivos o cuantitativos (p.e. cifras absolutas o incrementos anuales de ingresos de explotación, ventas o beneficios). Por último, se podrían analizar las diferencias que pudieran existir por sectores y en función de otras variables como el origen del capital social, el género de sus dirigentes o la dimensión de la empresa. En este sentido, se podría replicar este estudio en empresas de menor tamaño que las que han conformado el presente estudio, dado el importante arraigo que tienen en el escenario económico español.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

- Ahmed-Laroussi, A. (2020). Análisis de la relación entre la comunicación integrada de marketing y la satisfacción del cliente. El caso Mcdonald's. *Revista De Estudios Empresariales. Segunda Época*, 2(2020), 32-52.
- Al-Surmi, A., Cao, G. y Duan, Y. (2020). The impact of aligning business, IT, and marketing strategies on firm performance. *Industrial Marketing Management*, 84, 39-49.
- Augusto, M. y Torres, P. (2018). Effects of brand attitude and eWOM on consumers' willingness to pay in the banking industry: Mediating role of consumer-brand identification and brand equity. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 42, 1-10.
- Babakus, E., Cravens, D.W., Grant, K., Ingram, T.N. y LaForge, R.W. (1996). Investigating the relationships among sales, management control, sales territory design, salesperson performance, and sales organization effectiveness. *International Journal of Research in Marketing*, 13(4), 345-363.
- Beverland, M.B., Ewing, M.T., y Matanda, M.J. (2006). Driving-market or market-driven? A case study analysis of the new product development practices of Chinese business-to-business firms. *Industrial Marketing Management*, 35(3), 383-393.
- Cespedes, F.V. (2014). *Aligning strategy and sales: The choices, systems, and behaviors that drive effective selling*. Cambridge (Massachusetts): Harvard Business Review Press.
- Chang, C.H. (2019). Do green motives influence green product innovation? The mediating role of green value co-creation. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(2), 330-340.

- Chang, W., Franke, G.R., Butler, T.D., Musgrove, C.F. y Ellinger, A.E. (2014). Differential mediating effects of radical and incremental innovation on market orientation-performance relationship: A meta-analysis. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 22(3), 235-250.
- Claro, D.P. y Ramos, C. (2018). Sales intrafirm networks and the performance impact of sales cross-functional collaboration with marketing and customer service. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 38(2), 172-190.
- Cravens, D. W. y Piercy, N. F. (2009). *Strategic marketing* (9th ed.). McGraw-Hill Irwin.
- Cravens, D.W., Ingram, T.N., LaForge, R.W. y Young, C.E. (1993). Behavior-based and outcome-based salesforce control systems. *Journal of Marketing*, 57(4), 47-59.
- Dawes, P.L. y Massey, G.R. (2006). A study of relationship effectiveness between marketing and sales managers in business markets. *The Journal of Business and Industrial Marketing*, 21(6), 346-360.
- Day, G.S. (1990). *Marketing Driven Strategy: Processes for creating value*. The Free Press.
- Deshpandé, R., y Farley, J.V. (2004). Organizational culture, market orientation, innovativeness, and firm performance: An international research odyssey. *International Journal of Research in Marketing*, 21(1), 3-22
- Dewsnap, B. y Jobber, D. (2000). The sales-marketing interface in consumer packaged-goods companies: A conceptual framework. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 20(2), 109-119.
- Dewsnap, B. y Jobber, D. (2009). An exploratory study of sales-marketing integrative devices. *European Journal of Marketing*, 43(7/8), 985-1007.
- Enyinda, C.I., Enyinda, I.E., Mbah, C.H. y Ogbuehi, A.O. (2021). Managing marketing-sales-service relationship conflict in a B2B multinational firm. *Thunderbird International Business Review*. <https://doi.org/10.1002/tie.22221>
- Fernandes-Sampaio, C.A., Gouveia-Rodrigues, R. y Hernández-Mogollón, J.M. (2021). Price strategy, market orientation, and business performance in the hotel industry. *Journal of Global Information Management*, 29(1), 85-102.
- Gallo-Mendoza, J.G. (2017). La orientación al mercado, el dinamismo del entorno y la tipología estratégica de la pequeña y mediana industria: un análisis mediante modelo de ecuaciones estructurales. *INNOVA Research Journal*, 2(8.1), 64-85.
- García-Villaverde, P.M., Rodrigo-Alarcón, J., Ruiz-Ortega, M.J. y Parra-Requena, G. (2018). The role of knowledge absorptive capacity on the relationship between cognitive social capital and entrepreneurial orientation. *Journal of Knowledge Management*, 22(5), 1015-1036.
- Glaveli, N. y Geormas, K. (2018). Doing well and doing good: Exploring how strategic and market orientation impacts social enterprise performance. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 24(1), 147-170.
- Gounaris, S., Chrysochoidis, G. y Boukis, A. (2020). Internal market orientation adoption and new service development (NSD): gearing up the internal performance of NSD teams. *European Journal of Marketing*, 54(7), 1641-1674
- Guenzi, P., y Troilo, G. (2007). The joint contribution of marketing and sales to the creation of superior customer value. *Journal of Business Research*, 60(2), 98-107.
- Gutiérrez-Aragón, Ó., Fondevila-Gascón, J.F. y Mir-Bernal, P. (2019). Análisis de la viabilidad de la utilización de índices comerciales de concesionarios de automóviles como indicadores predictores de crisis económicas: estudio de caso comparativo de doble entrada. *Cuadernos de Economía*, 42(119), 153-172
- Gutiérrez-Aragón, Ó, Gassiot-Melian, A. y Alabart-Algueró, J. (2021). Uso, aceptación y repercusión de las redes sociales y los influencers en el sector ecuestre. *Doxa Comunicación*, 32, 115-142.

- Homburg, C. y Jensen, O. (2007). The thought worlds of marketing and sales: which differences make a difference? *Journal of Marketing*, 71(3), 124-142.
- Homburg, C. y Pflesser, C. (2000). A multiple-layer model of market-oriented organizational culture: Measurement issues and performance outcomes. *Journal of Marketing Research*, 37(4), 449-462.
- Homburg, C., Alavi, S., Rajab, T. y Wieseke, J. (2017). The contingent roles of R&D-sales versus R&D-marketing cooperation in new-product development of business-to business firms. *International Journal of Research in Marketing*, 34(1), 212-230.
- Hughes, D.E., Le-Bon, J. y Malshe, A. (2012). The marketing-sales interface at the interface: Creating market-based capabilities through organizational synergy. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 32(1), 57-72.
- Hult, G.T.M., Ketchen, D.J. y Slater, S.F. (2002). A longitudinal study of the learning climate and cycle time in supply chains. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 17(4), 302-323.
- Instituto Nacional de Estadística (2020). *Directorio central de empresas (DIRCE)*. <https://bit.ly/3xvPu8b>
- Jaworski, B.J. y Kohli, A.J. (1993). Market orientation: Antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57(3), 53-70.
- Jiang, W., Rosati, F., Chai, H. y Feng, T. (2020). Market orientation practices enhancing corporate environmental performance via knowledge creation: Does environmental management system implementation matter? *Business Strategy and the Environment*, 29(5), 1899-1924.
- Johnson, J.S., Matthes, J.M. y Friend, S.B. (2019). Interfacing and customer-facing: Sales and marketing selling centers. *Industrial Marketing Management*, 77, 41-56.
- Kahn, K.B. (1996). Interdepartmental integration: a definition with implications for product development performance. *Journal of Product Innovation Management*, 13(2), 137-151.
- Kahn, K.B. y Mentzer, J.T. (1998). Marketing's integration with other departments. *Journal of Business Research*, 42(1), 53-62.
- Khan, M. y Ghouri, A.M. (2018). Enhancing customer satisfaction and loyalty through customer-defined market orientation and customer inspiration: A critical literature review. *International Business Education Journal*, 11(1), 25-39.
- Kirca, A.H., Jayachandran, S., y Bearden, W.O. (2005). Market orientation: A meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance. *Journal of marketing*, 69(2), 24-41.
- Kohli, A.K. y Jaworski, B.J. (1990). Market orientation: The construct, research propositions and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1-18.
- Kotler, P., Rackham, N., y Krishnaswamy, S. (2006). Ending the war between sales and marketing. *Harvard Business Review*, 84(7/8), 68-78.
- Kristinae, V., Wardana, I., Giantari, I. y Rahyuda, A. (2020). The role of powerful business strategy on value innovation capabilities to improve marketing performance during the COVID-19 pandemic. *Uncertain Supply Chain Management*, 8(4), 675-684.
- Krohmer, H., Homburg, C. y Workman, J.P. (2002). Should marketing be cross-functional? Conceptual development and international empirical evidence. *Journal of Business Research*, 55(6), 451-465.
- Lázaro-Marcé, J. (2016). *La orientación al mercado y los resultados de la organización: influencia de los departamentos de marketing y ventas*. Universitat Abat Oliba CEU. Tesis Doctoral
- Lee, Y.K., Kim, S.H., Seo, M.K. y Hight, S.K. (2015). Market orientation and business performance: Evidence from franchising industry. *International Journal of Hospitality Management*, 44, 28-37.

- Le-Meunier-FitzHugh, K. y Piercy, N.F. (2007). Exploring collaboration between sales and marketing. *European Journal of Marketing*, 41(7/8), 939-955.
- Le-Meunier-FitzHugh, K. y Piercy, N.F. (2010). Improving the relationship between sales and marketing. *European Business Review*, 22(3), 287-305.
- Le-Meunier-FitzHugh, K. y 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.
- Le-Meunier-FitzHugh, K. y Massey, G.R. (2019). Improving relationships between sales and marketing: the relative effectiveness of cross-functional coordination mechanisms. *Journal of Marketing Management*, 35(13-14), 1267-1290.
- Le-Meunier-FitzHugh, K., Cometto, T. y Johnson, J. (2021). Launching new global products into subsidiary markets: The vital role of sales and marketing collaboration. *Thunderbird International Business Review*, 63(4), 543-558.
- Lim, J.S., Darley, W.K. y Marion, D. (2017). Market orientation, innovation commercialization capability and firm performance relationships: the moderating role of supply chain influence. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 32(7), 913-924.
- Lussier, B. y Hall, Z.R. (2018). Cooperation in B2B relationships: Factors that influence customers' perceptions of salesperson cooperation. *Industrial Marketing Management*, 69, 209-220.
- Malshe, A., Johnson, J.S. y Viio, P. (2017). Understanding the sales-marketing interface dysfunction experience in business-to-business firms: A matter of perspective. *Industrial Marketing Management*, 63, 145-157.
- Martín-Consuegra, D. y Esteban, Á. (2007). Market orientation and business performance: An empirical investigation in the airline industry. *Journal of Air Transport Management*, 13(6), 383-386.
- Murillo-Oviedo, A.B., Lopes-Pimenta, M., Piato, É.L. y Hilletoft, P. (2021). Development of market-oriented strategies through cross-functional integration in the context of the food and beverage industry. *Business Process Management Journal*, 27(3), 901-921.
- Narver, J.C. y Slater, S.F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20-35.
- Pouwels, I. y Koster, F. (2017). Inter-organizational cooperation and organizational innovativeness. A comparative study. *International Journal of Innovation Science*, 9(2), 184-204.
- Puspaningrum, A. (2020). Market orientation, competitive advantage and marketing performance of Small Medium Enterprises. *Journal of Economics, Business & Accountancy Ventura*, 23(1), 19-27.
- Rouziès, D., Anderson, E., Kohli, A.K., Michaels, R.E., Weitz, B.A., y Zoltners, A.A. (2005). Sales and marketing integration: a proposed framework. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 25(2), 113-122.
- Sánchez-Jiménez, M.Á., Fernández-Alles, M.T. y Mier-Terán-Franco, J.J. (2018). Revisión teórica del marketing en los medios sociales: antecedentes y estado de la cuestión. *Revista de Estudios Empresariales. Segunda Época*, 1(2018), 42-57.
- Shapiro, B.P. (1988). What the hells is market oriented? *Harvard Business Review*, 66(6), 119-125.
- Shoham, A., Rose, G.M., y Kropp, F. (2005). Market orientation and performance: a meta-analysis. *Marketing Intelligence & Planning*, 23(5), 435-454.
- Skerlavaj, M., Štemberger, M.I., Škrinjar, R. y Dimovski, V. (2007). Organizational learning culture. The missing link between business process change and organizational performance. *International Journal of Production Economics*, 106(2), 346-367



- Slater, S.F. y Narver, J.C. (1994). Does competitive environment moderate the market orientation-performance relationship? *The Journal of Marketing*, 58(1), 46-55.
- Slater, S.F. y Narver, J.C. (2000). The positive effect of a market orientation and business profitability: A balanced replication. *Journal of Business Research*, 48(1), 69-73.
- Sleep, S., Lam, S.K. y Hulland, J. (2018). The sales-marketing integration gap: A social identity approach. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 38(4), 371-390.
- Vaid, S., Ahearne, M. y Krause, R. (2020). Joint marketing and sales appointment: Uncertainty from intertwining of marketing and sales in one position. *Industrial Marketing Management*, 85, 221-239.
- Wang, W.L., Malthouse, E.C., Calder, B. y Uzunoglu, E. (2019). B2B content marketing for professional services: In-person versus digital contacts. *Industrial Marketing Management*, 81, 160-168.
- Webster, F.E. (1988). The rediscovery of the marketing concept. *Business Horizons*, 31(3), 29-39.
- Wilding, R. (2006). Playing to the tune of shared success. *Financial Times Report: Understanding Collaboration* (10-11-2006), pp. 2-3.
- Workman, J.P., Homburg, C., y Gruner, K. (1998). Marketing organization: An integrative framework of dimensions and determinants. *Journal of Marketing*, 62(3), 21-41.
- Xenikou, A. y Simosi, M. (2006). Organizational culture and transformational leadership as predictors of business unit performance. *Journal of Managerial Psychology*, 21(6), 566-579.



**ANEXO**

**Cuestionario utilizado en el estudio**

<b>SECCIÓN</b>	<b>PREGUNTA</b>
<b>VARIABLE SEGMENTACIÓN 1</b>	<b>Indique por favor cuál es su cargo</b>
	A. CEO (Director General) B. Director de Marketing C. Director de RR.HH. D. Director de Ventas/Comercial E. Jefe de Ventas F. Key Account Manager G. Vendedor H. Ventas internas (personal comercial en oficina) I. Product Manager J. Brand Manager K. Otras posiciones
<b>VARIABLE SEGMENTACIÓN 2</b>	<b>¿En qué sector opera principalmente la empresa?</b>
	A. Fabricación B. Turismo C. Banca / Finanzas / Seguros D. Comercio al por menor (retail) E. Gran Consumo F. Telecomunicaciones / IT / Media G. Farmacéutico H. Logística I. Salud J. Consultoría / Servicios K. Otros
<b>VARIABLE SEGMENTACIÓN 3</b>	<b>Dentro de su sector considera que su empresa es</b>
	A. Dentro de las 5 primeras B. Entre la posición 6 y la 10 C. Entre la posición 11 y la 15 D. A partir de la posición 16 E. No lo sé
<b>VARIABLE SEGMENTACIÓN 4</b>	<b>En el mercado español, durante los últimos 12 meses, ¿alguna compañía ha irrumpido con una técnica agresiva de venta?</b>
	A. Sí B. No
<b>VARIABLE SEGMENTACIÓN 5</b>	<b>En mi organización, marketing y ventas:</b>
	A. Son departamentos diferentes B. Son el mismo departamento
<b>ORIENTACIÓN AL MERCADO</b>	<b>Indique en qué grado está de acuerdo con las siguientes afirmaciones Escala 1 a 7 (Totalmente desacuerdo -Totalmente de acuerdo)</b>
	1. Los objetivos de ventas y marketing están impulsados principalmente por la satisfacción del cliente
	2. Medimos constantemente nuestro nivel de compromiso para servir a las necesidades de los clientes
	3. Nuestra estrategia para tener ventaja competitiva se basa en la comprensión de las necesidades de los clientes

	4. Nuestras estrategias de marketing están impulsadas por la creencia de que podemos crear un gran valor para los clientes
	5. Medimos la satisfacción del cliente de manera sistemática y frecuente
	6. Damos mucha atención al servicio post-venta
	7. <i>Senior management</i> visitan con regularidad a nuestros clientes actuales y potenciales
	8. Ventas y marketing trabajan de manera integrada cuando hay que servir a nuestro mercado objetivo
	9. Compartimos recursos entre ventas y marketing
	10. Entre ventas y marketing se comunican libremente información sobre los éxitos y fracasos de las experiencias con los clientes
	11. Las personas de ventas y marketing entienden cómo pueden contribuir a la creación de valor para el cliente
	12. Dentro de nuestro negocio, nuestros vendedores comparten regularmente información relativa a las estrategias de los competidores
	13. Respondemos rápidamente a la acción de los competidores que suponen una amenaza
	14. <i>Senior management</i> discute regularmente las fortalezas y estrategias de los competidores
<b>MARKETING Y VENTAS</b>	<b>En cuanto a la relación entre marketing y ventas indique en qué grado está de acuerdo con las siguientes afirmaciones Escala 1 a 7 (Totalmente desacuerdo -Totalmente de acuerdo)</b>
	1. El trabajo en equipo es una forma común de trabajo entre las ventas y marketing en esta compañía
	2. Los profesionales de ventas y marketing están comprometidos a compartir la información con el otro
	3. Ambos departamentos comparten la visión de la compañía
<b>RESULTADOS</b>	<b>Comparando los resultados cosechados con los objetivos marcados 12 meses atrás... Escala 1 a 7 (Mucho peor esperado -Mucho mejor esperado)</b>
	1. Se consigue el volumen de ventas en comparación con los objetivos marcados
	2. Se consigue la cuota de mercado en comparación con el objetivo marcado
	3. Se consigue la rentabilidad en comparación con el objetivo marcado
	4. Se logra el grado deseado de satisfacción del cliente en comparación con el objetivo marcado