



UNIVERSIDAD DE CHILE

Facultad de Economía y Negocios

Escuela de Economía y Negocios

MODELO DE GESTION ESTRATÉGICA DE VENTAS

Seminario para optar al Título de Ingeniero Comercial, Mención Administración

FINANCIADO POR PROYECTO FONDECYT N°11100613

PARTICIPANTES:

Sofía Belén Aravena Nehme

Celeste Andrea Carreño Miranda

Victoria Renata Cruces Chiorino

Valeria Camila Moraga Martínez

PROFESORA GUÍA:

Leslier Maureen Valenzuela Fernández

MBA, Doctora en Marketing

Santiago, Chile-Verano 2013

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, agradecemos a nuestras familias, sobre todos a nuestros padres, quienes han sido un pilar fundamental en todo este proceso, no solo en la realización de este seminario, sino también en estos 5 años de carrera, dándonos su apoyo incondicional, comprensión, y amor tanto en nuestros proyectos como aspiraciones.

Agradecemos también al financiamiento otorgado a través del Proyecto FONDECYT N°11100613, que dirige la profesora Leslier Valenzuela con el apoyo de nuestro ayudante guía, Francisco Villegas, quienes nos han permitido llevar a cabo este estudio como proyecto de Título. Muchas gracias por darnos esta oportunidad y guiarnos en la realización de este trabajo de investigación.

Damos también gracias a nuestros amigos y todas aquellas personas que han sido importantes en esta etapa. Muchas gracias por apoyarnos, por la amistad que nos han entregado, por confiar en nuestras capacidades y ser parte importante de nuestras vidas.

Nos agradecemos también como equipo; por todos los momentos compartidos, tanto de trabajo como de distensión. Muchas gracias por las diferencias que hemos tenido, ya que gracias a ellas hemos podido sacar adelante este proyecto de investigación. Realmente muchas gracias por el apoyo incondicional, por la confianza que cada una ha

depositado en el equipo, por la comprensión, paciencia, tiempo dedicado al proyecto y por todos estos años de amistad.

Finalmente, a cada una de las personas que hicieron posible el desarrollo de este seminario de título, ya que es el resultado de un arduo trabajo, compuesto por diversas experiencias y situaciones.

Muchas gracias

ÍNDICE DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO	6
CAPITULO 1: INTRODUCCIÓN AL TEMA DE INVESTIGACIÓN	10
1.1 IMPORTANCIA DEL TEMA A INVESTIGAR.....	10
1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	12
1.3 ALCANCE DEL ESTUDIO.....	13
1.4 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	14
1.4.1 Estudios Preliminares.....	14
1.4.2 Método de recolección de datos y descripción de la muestra	15
1.4.3 Diseño de la investigación y validez.....	17
1.5 CONTRIBUCIÓN DEL ESTUDIO EN EL ÁMBITO ACADÉMICO Y EMPRESARIAL.....	18
CAPITULO 2: GRADO DE ORIENTACIÓN AL VALOR DEL CLIENTE POR PARTE DE LA FUERZA DE VENTAS	20
2.1 INTRODUCCIÓN	20
2.2 OBJETIVOS Y CONTRIBUCIÓN DEL CAPÍTULO.....	22
2.3 MARCO TÉORICO, MODELO E HIPÓTESIS	23
2.4 RESULTADOS.....	46
2.5 DISCUSIONES.....	56
CAPITULO 3: GRADO DE ORIENTACIÓN AL MERCADO	61
3.1 INTRODUCCIÓN	61
3.2 OBJETIVOS Y CONTRIBUCIÓN DEL CAPÍTULO.....	65
3.3 MARCO TEÓRICO, MODELO E HIPÓTESIS	66
3.4 RESULTADOS.....	74
3.5 DISCUSIONES.....	83

CAPITULO 4: ÉTICA EMPRESARIAL Y VALOR DE MARCA	86
4.1 INTRODUCCIÓN	86
4.2 OBJETIVOS Y CONTRIBUCION DEL CAPITULO	91
4.3 MARCO TEÓRICO, MODELO E HIPÓTESIS	92
4.4 RESULTADOS.....	102
4.5 DISCUSIONES.....	108
CAPITULO 5: ADOPCIÓN DE TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	112
5.1 INTRODUCCIÓN	112
5.2 OBJETIVOS Y CONTRIBUCIÓN DEL CAPÍTULO.....	113
5.3 MARCO TEÓRICO, MODELO E HIPÓTESIS	115
5.4 RESULTADOS.....	143
5.5 DISCUSIONES.....	152
CAPÍTULO 6: EXTENSIONES DEL MODELO	157
Modelo 1	157
Modelo 2	163
Modelo 3	166
CAPÍTULO 7: CONCLUSIONES GENERALES.....	171
7.1 CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN.....	171
7.2 LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.....	176
7.3 FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN	178
BIBLIOGRAFÍA.....	182
ANEXOS.....	204

RESUMEN EJECUTIVO

En un entorno donde las nuevas tendencias, la competitividad y la innovación provocan cambios en el comportamiento de los consumidores, se vuelve fundamental el desarrollo y adopción de estrategias para que las empresas puedan crecer y sobrevivir.

Es por ello que este estudio, busca continuar con el trabajo de tesis realizado por Marcelo Parra, Daniela Núñez y Francisco Villegas en 2011, como parte de la primera fase del proyecto FONDECYT N°11100613, con el fin de profundizar y validar un modelo que por medio de las variables; Grado de Orientación al Valor del Cliente por parte de la Fuerza de Ventas, Grado de Orientación al Mercado, Ética, Valor de Marca y TIC's; mida el impacto de estas variables en el Desempeño Organizacional, con el objetivo de identificar las variables con mayor influencia y con ello, potenciales de mejora en el desempeño de empresas chilenas.

Por ende, el problema de investigación planteado para guiar este estudio es: ¿Qué variables son importantes en la gestión de Marketing y Ventas, para mejorar el desempeño de las empresas en Chile?

Como una primera búsqueda para responder al problema planteado, se realiza una investigación de carácter exploratorio, basada en la recolección de material bibliográfico

para construir el modelo. El modelo propuesto está conformado por las variables mencionadas con anterioridad, que a su vez, están constituidas por indicadores ya validados en estudios previos. Grado de Orientación al Valor del Cliente por parte de la Fuerza de Ventas, está compuesto por Satisfacción Laboral, medido a través de Involucramiento en el trabajo, Ambigüedad (Conflicto) de Rol y Política de Incentivos; el Grado de Orientación al Mercado, es medido a través de la Cultura Organizacional Orientada al Mercado, constituida por Orientación al Valor del Cliente, Orientación a la Competencia y Coordinación Interfuncional; Ética y Valor de Marca son medidos directamente por nueve y seis preguntas respectivamente; y finalmente, TIC's constituida por los ítems Uso, Expectativas de Desempeño, Expectativas de Esfuerzo, Calidad de Servicio Percibida por el Cliente, Recursos Complementarios, Desempeño en los Procesos de Negocio, Recursos TIC y Desempeño Organizacional.

Posterior a la investigación exploratoria, se realiza una investigación de carácter cuantitativo, utilizando como método de recolección de datos una encuesta auto-administrada presencial.

La muestra está conformada por 514 elementos, donde el 74,1% del total de encuestados son hombres. Los rangos etarios predominantes, corresponden a un 43,4% entre 25 y 34 años de edad; y a un 43,8% entre 35 y 44 años. Además, todos los individuos encuestados cuentan con títulos profesionales, y alrededor del 60% de la muestra, se desempeñan en cargos de mandos medios y altos de empresas en Chile, de

diversos sectores económicos, como Servicios financieros y bancarios, Servicios de Consultoría, Servicios Tecnológicos, Educación, Publicidad, Telecomunicaciones, Industria química, entre otros. El 44,6% de la muestra cuenta con una experiencia laboral inferior a 3 años dentro de la empresa en que trabajan, siendo en promedio 1,7 años en promedio de experiencia laboral para este porcentaje de la muestra.

Para analizar la información recopilada a través de la muestra descrita, primero, se realiza un Análisis Factorial Exploratorio, con el fin de determinar la relevancia y fiabilidad de los ítems que componen a cada variable latente, puesto que la selección de los indicadores para conformar cada constructo no han sido confirmados. Posteriormente, se realiza un Análisis Factorial Confirmatorio, para comprobar o refutar el contenido del análisis anterior, y para establecer posteriormente, el modelo definitivo.

De las hipótesis planteadas en esta investigación, se puede concluir que se corrobora la influencia de GOVCFV, COOM, VM y EE sobre DO. Por otro lado, con respecto a ATICs, se corroboran varias de las relaciones que propone la literatura, exceptuando EXPE y CSERV.

De lo anterior, se propone que las empresas deberían gestionar de manera más eficiente sus estrategias para adoptar una mayor orientación al valor del cliente por parte de la fuerza de ventas, sugiriendo que las empresas debiesen instaurar políticas que incentiven los comportamientos coordinados para diseminar información de mercado,

orientándose también a la competencia, y utilizando canales de comunicación efectivos, que transmitan conocimiento sobre su marca y su cultura ética, y adoptando las tecnologías de información y comunicación, si buscan influir su desempeño organizacional.

CAPITULO 1: INTRODUCCIÓN AL TEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 IMPORTANCIA DEL TEMA A INVESTIGAR

En la actualidad, la dinámica entre compradores y vendedores ha cambiado. La función de ventas ha evolucionado desde su enfoque en el desarrollo del producto, hacia una perspectiva que enfatiza el establecimiento de relaciones con el cliente y una oferta de soluciones, que asesoran al consumidor. Es por ello que una de las principales preocupaciones de toda empresa, es enfrentarse a la competencia, sobre todo por medio de las ventas de productos y servicios. Esto se ha visto fortalecido por las exigencias cada vez más fuertes de los consumidores, por comprar productos de mayor calidad y a precio competitivo. Anderson (1995) señala que los avances en las tecnologías de la información y comunicación, el crecimiento de las expectativas de los clientes, el aumento de su conocimiento y de sus exigencias, impactan de manera específica en el área de ventas. Ante este escenario, Ingram, La Forge, Ávila, Schwepker y Williams (2001), plantean la necesidad de dirigir la fuerza de venta hacia nuevas necesidades y funciones para dar respuesta a las dinámicas del mercado.

Todo ello ha implicado que las empresas nacionales no solo compitan entre ellas, sino que también lo hagan con mayor intensidad con empresas extranjeras. En este sentido, se hace necesario que los ejecutivos pongan especial énfasis en el estudio de

cómo ser aún más competitivos, y de cómo lograr un mejor desempeño organizacional. Por lo tanto, establecer los procesos que influyen en la gestión de ventas, permitirá a los directivos del área mejorar la toma de decisiones, permitiendo mejores resultados. Storbacka, Polsa y Sääksjärvi (2011) a partir de un estudio cuantitativo muestran la necesidad de diseñar un modelo sistemático de ventas que incluya una cuidadosa selección de los segmentos apropiados, definiciones de los procesos y roles de ventas, y las prácticas relacionadas con la gestión para un desempeño motivador y sistemático de sus empresas.

Por otro lado, la importancia de la gestión de ventas radica en la interacción de ésta con los clientes y su impacto en el desempeño de la organización, por lo que se deben establecer las interrelaciones entre la empresa y los clientes a partir del área de ventas. En este contexto, Zoltners, Sinha, y Lorimer (2008), plantean un sistema de ventas que considera que la fuerza de ventas afecta efectivamente tiene un impacto en los resultados de la compañía. Además consideran que las habilidades, capacidades, valores y motivación de los vendedores, influyen en las actividades que realizan y en sus comportamientos, enmarcados dentro de una estructura y funciones de venta determinadas. Esta estructura, es definida por los directivos de la fuerza de ventas, al igual que los roles del personal, con el fin de formar a los vendedores e influir en sus actividades, de un modo coherente con los objetivos de la organización. Es así, que en la nueva era de negocios, se exige ser innovadores, por lo que para competir en el mercado, se debe alcanzar el éxito desarrollando herramientas y soluciones pensadas

para aprovechar al máximo los recursos disponibles. Por lo tanto, se vuelve interesante, y también necesario, realizar una investigación que indague cuáles son los factores que efectivamente influyen en la gestión de ventas de las empresas en Chile.

De esta forma, el tema se hace relevante tanto desde una perspectiva académica como empresarial. Académica, ya que es importante enseñar y educar a los próximos líderes y ejecutivos sobre la importancia de poner énfasis en los factores que pueden hacer la diferencia en sus empresas; y empresarial porque es relevante que las compañías sepan gestionar sus esfuerzos en las variables que efectivamente impactan en sus resultados, y que de esta forma puedan mejorar su desempeño organizacional.

Es así, que ante el presente escenario en la gestión de ventas, el problema de investigación planteado es: ¿Qué variables son importantes en la gestión de Ventas y Marketing para mejorar el Desempeño Organizacional de las empresas en Chile?

1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

El objetivo general de la presente investigación es mejorar y validar la propuesta del modelo preliminar sobre el proceso de “Gestión de Ventas y Marketing orientado al Valor del Cliente”, el cual busca determinar de manera más específica lo siguiente:

- Cómo el Grado de Orientación al Valor del Cliente por parte de la Fuerza de Ventas podría influir positiva y significativamente en el Desempeño Organizacional.
- Cómo el Grado de Orientación al Mercado, podría influir positiva y significativamente en el Desempeño Organizacional.
- Cómo el Valor de Marca y la Ética Empresarial, podrían influir positiva y significativamente en el Desempeño Organizacional.
- Cómo la Adopción de Tecnologías de Información y Comunicación, podría influir positiva y significativamente en el Desempeño Organizacional.

1.3 ALCANCE DEL ESTUDIO

El presente estudio se lleva a cabo mediante una investigación cuantitativa realizada a personas mayores de 21 años, que se desempeñan en cargos de jefatura media-alta en empresas de Chile, pertenecientes a diversos sectores económicos ligados a la entrega de servicios y productos; como por ejemplo, telecomunicaciones, servicios financieros, y de consultoría entre otros. Se obtuvo una muestra diversa, que no consideró las distintas metodologías de ventas (C to C, B to C, o B to B) con el fin de generar un estudio con mayor alcance, donde se abarcaron empresas con un variado número de empleados y diversas características de los productos o servicios que ofrecen, así como también un amplio rango de nivel de ventas. Lo anterior, en pos de no excluir empresas

que pueden proporcionar información relevante y con el objetivo de estudiar la realidad con su diversidad empresarial actual.

El alcance obtenido permite extrapolar resultados a un amplio espectro de empresas chilenas, tanto aquellas que pertenecen al consumo masivo, como a las de relaciones al detalle; empresas con relación directa al cliente y aquellas que se relacionan con otras organizaciones; y a empresas tanto de dependencia pública como privada.

1.4 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1 Estudios Preliminares

El presente estudio busca profundizar el trabajo de tesis dirigido por la Dra. Leslier Valenzuela (2012), ampliando su espectro muestral con el fin de volver corroborar el impacto de las variables que analizaron: (1) Grado de Orientación al Valor del Cliente por parte de la Fuerza de Ventas, constituida por los constructos Experiencia de la Fuerza de Ventas, Nivel de Capacitación y Satisfacción Laboral, siendo esta última influenciada por Involucramiento en el Trabajo, Ambigüedad (Conflicto) de Rol y Política de Incentivos; (2) Cultura Organizacional Orientada al Mercado, constituida por Orientación al Valor del Cliente, Orientación a la Competencia y Coordinación Interfuncional; (3) Valor de Marca y (4) Ética Empresarial. Sin embargo, esta vez se medirá el impacto de aquellas variables sobre el Desempeño Organizacional de las

empresas, con el fin de ampliar el concepto de Resultados Organizacionales, para incluir no sólo beneficios financieros.) Además, se incorpora una nueva variable de influencia al Desempeño Organizacional, esta corresponderá a la (5) Adopción de las Tecnologías de Información y Comunicación (ATICs).

Para abordar el constructo ATICs, se utiliza el modelo “Unified Theory of Acceptance and Use of Technology” (UTAUT), como sustento teórico para medir el grado de TIC, y analizar su influencia indirecta en el Desempeño Organizacional. El modelo UTAUT recopila varias teorías y modelos previos de diversas áreas del conocimiento para definir sub-constructos que han obtenido los mejores resultados en estudios empíricos. Entre estos estudios se pueden mencionar la Teoría de Difusión de Innovaciones (IDT) (Rogers, 1983), el Technology Acceptance Model (TAM) (Davis, 1989), y la Teoría del Comportamiento Planeado (TPB) (Ajzen, 1985).

1.4.2 Método de recolección de datos y descripción de la muestra

La metodología es de carácter cuantitativo, utilizando como método de recolección de datos una encuesta auto-administrada presencial¹. El muestreo es probabilístico de juicio basado en el juicio personal del investigador. La investigación se realiza mediante un diseño transversal simple que considera un instante específico en el tiempo, por lo cual, no se consideran cambios en las variables a lo largo del tiempo, ni variaciones de

¹ Para conocer con mayores detalles el formato de la encuesta que se utilizó en esta investigación, revisar Anexo 1 – Capítulo 1.

su impacto en el Desempeño Organizacional derivados de cambios en el entorno en el que se desenvuelve la empresa, ya sean políticos, tecnológicos, sociales, económicos o competitivos. Tampoco se consideran cambios internos de la organización, dados por el ciclo de vida de sus productos, estacionalidad de venta o producción, entre otros.

La muestra está conformada por 514 elementos, donde el 74,1% del total de encuestados son hombres. Los rangos etarios predominantes corresponden a un 43,4% entre 25 y 34 años de edad, y a un 43,8% entre 35 y 44 años. Además, son individuos que cuentan con títulos profesionales, y alrededor del 60% de la muestra, se desempeña en cargos de mandos medios y altos de empresas en Chile, de procedencia chilena o extranjera, de diversos sectores económicos, donde principalmente se destacan el sector de consumo masivo, minero, consultorías y telecomunicaciones, entre otros. El 44,6% de la muestra cuenta con experiencia laboral inferior a 3 años dentro de la empresa en la que trabajan.

Como caso particular, el Capítulo 5 que estudia la influencia de la Adopción de las Tecnologías de Información y Comunicación sobre el Desempeño Organizacional, se basa en un total de 187 encuestas realizadas bajo la misma metodología de los datos descrita con anterioridad, pero que cuenta con características demográficas distintas. En esta muestra un 64% de los encuestados son hombres y un 36% son mujeres. El 60,77% de los encuestados se encuentra en el rango de edad entre los 25 y 34 años y le sigue en relevancia el rango entre 35 y 44 años con un 32,6% del total de los encuestados. El

96,69% de los encuestados cuenta con estudios universitarios completos (se debe considerar que los encuestados están cursando estudios posteriores en un MBA), y el perfil profesional se caracteriza por personas que llevan menos de 5 años trabajando en su empresa (69%), que trabajan en empresas con más de 50 empleados, es decir, PYMES y Grandes Empresas (86,9%), y que se desempeñan en cargos de gerencia, jefaturas altas y jefaturas medias-altas principalmente. Las áreas en donde mayormente se desenvuelven son marketing con un 21% del total, operaciones con un 17%, finanzas con un 15% y administración con un 14%.

1.4.3 Diseño de la investigación y validez

En esta investigación, la primera etapa consistió en la recopilación de información de diversos autores acerca de las temáticas de gestión de ventas, orientación al valor del cliente y otras variables que impactan en el Desempeño Organizacional de las empresas. Este tipo de investigación comúnmente exploratoria, no estructurada e informal, es usada para obtener antecedentes de la naturaleza del problema de investigación y obtener mayor o nueva información acerca de ésta (Burns y Busch (2003). De esta forma, el estudio fue dividido en distintos capítulos para una mayor profundidad y especialización de las variables que influyen en lo que se busca medir.

La segunda etapa de esta investigación tiene como finalidad testear y corroborar las hipótesis planteadas a partir del diseño exploratorio anterior. A partir de esto, se procede

a describir la relación de las variables del modelo planteado y el impacto de las variables propuestas en el Desempeño Organizacional de las empresas según cada capítulo estipulado.

Por otro lado, en esta investigación se utiliza la validez de contenido, como evaluación subjetiva, pero sistemática, sobre qué tan bien la descripción y el contenido de una escala representan de manera adecuada el constructo que se mide (Malhotra, 2004), esta se realizó en dos fases:

- Revisión de la literatura: Se efectúa una revisión bibliográfica y evidencia empírica relacionada al tema de investigación.
- Panel de Expertos: Se solicitó la revisión de los ítems por parte de un panel de expertos compuesto por tres personas asociadas al área de Marketing².

1.5 CONTRIBUCIÓN DEL ESTUDIO EN EL ÁMBITO ACADÉMICO Y EMPRESARIAL

Este trabajo detalla aspectos que buscan complementar y actualizar el conocimiento existente respecto a la Gestión de Ventas, con el fin de contribuir indirectamente con información relevante para las empresas en cuanto a factores que afectan – y que pueden ser usados para mejorar- el Desempeño Organizacional.

² Carolina Martínez Troncoso, Rodrigo Vargas Cavieres, Javiera Canales Rojas

La Gestión de Ventas es una actividad compleja, ligada a la base de que el tener éxito en ventas es un proceso complicado que conlleva muchos factores, desde transmitir información y construir credibilidad y confianza, hasta conseguir compromisos, ser organizados y hacer seguimientos (Smith, 2004). Por esta razón, es importante la contribución de este estudio en dilucidar los factores esenciales para generar un plan de ventas aplicable a las empresas chilenas, otorgando un apoyo esencial académico y aportando de esta forma a un potencial mejor Desempeño Organizacional en base a la acción sobre estos factores.

Finalmente, si bien en la literatura existen estudios previos respecto a la Gestión de Ventas, éstas han disminuido con el transcurso de los años (Kumar y Sahu, 2010., Panagopoulos, 2011). Este es un hecho preocupante y frente al cual se ha buscado actuar, realizando un estudio real, empírico y directo sobre quienes son responsables del área de ventas en empresas chilenas, suministrando contenido para análisis y posteriores estudios complementarios, pues ante el entorno económico actual es cada vez más necesario contar con una fuerza de ventas inteligente capaz de reconocer las reglas del mercado, adaptarse a ellas y reinventarse continuamente (McGarvey, 2011).

CAPITULO 2: GRADO DE ORIENTACIÓN AL VALOR DEL CLIENTE POR PARTE DE LA FUERZA DE VENTAS

2.1 INTRODUCCIÓN

En los últimos años, dentro de la literatura asociada a la Gestión de Ventas, ha surgido un gran interés en determinar cuál es el rol que debe desempeñar la fuerza de ventas, y cómo, el adoptar una orientación al valor del cliente por parte de ésta puede mejorar el desempeño de una organización (Narver y Slater, 1990; Jaworski y Kohli, 1993; Deshpandé, Farley y Webster, 1993; Narver, Slater y MacLachlan, 2000; Kennedy et al. 2003; Cano et al., 2004; Valenzuela y Torres, 2008; Jaramillo y Grisaffe, 2009). Con el paso del tiempo, el rol únicamente transaccional por parte del equipo de venta ha declinado como parte de sus funciones y tareas (Weeks, 2000; Brooks, 2004), y la existencia de sistemas de tecnologías e información, han permitido generar plataformas de venta electrónica y puntos de autoservicio que han suplido la antigua función de la fuerza de ventas y han impulsado a transformar su rol a uno más orientado a la consultoría o guía de toma de decisión de compra (Saxe y Weitz, 1982; Dulaimi, 2005; Cross et al., 2007). La fuerza de ventas tiene la característica de estar en contacto directo con el cliente y generar un permanente intercambio de información (Cross et al., 2007; Macintosh, 2007), facilitando la comprensión de necesidades de los clientes y permitiendo mejorar el nivel de respuesta de la empresa (Saxe y Weitz, 1982; Kohli y

Jaworski, 1990; Kulp et al., 2004; Zhou et al., 2007), orientándose a dar un mayor valor y satisfacción a estos.

La Orientación al Valor del Cliente (OVC) se comprende como un conjunto de creencias y comportamientos organizacionales que ponen en prioridad a los intereses de los clientes, sin excluir a los otros grupos de interés o *stakeholders* (empleados, proveedores, intermediarios, competencia, comunidad) (Narver y Slater 1990; Deshpandé, Farley y Webster, 1993). Para el área comercial, el rol clave en la gestión orientada al valor del cliente es el “vendedor”, puesto que es quién ayuda a los clientes a la toma de decisiones, con el objetivo de satisfacer sus necesidades y desarrollar relaciones en el largo plazo (Saxe y Weitz, 1982; Bejou et al. 1998) y no solo proporcionar productos o servicios (Nwankwo, 1995).

La Orientación al Cliente por parte de la Fuerza de Venta (OVCFV) es un comportamiento o forma de hacer negocios que se puede aprender y adoptar con el tiempo (Saxe y Weitz, 1982; Williams y Wiener, 1990), y es esta la razón por la cual previos estudios han buscado explicar cuál es el impacto de la OVC en el desempeño de las empresas, cuáles son los factores que afectan a esta orientación y cómo estos pueden ser medidos (Saxe y Weitz, 1982; Payne, 1988; Kohli et al., 1993; Sujan et al., 1994; Han et al., 1998; Boles et al. 2001; Zhou et al., 2007).

A pesar de la importancia que ha tomado la OVC y el rol de la Fuerza de Ventas, la literatura que se puede encontrar sobre qué factores impactan a la orientación por parte de la Fuerza de Ventas es todavía escasa (Nwankwo, 1995; Cross et al. 2007). Debido a lo anterior, la presente investigación contribuye con la propuesta de un modelo, que explique qué factores afectan al Grado de Orientación al Valor del Cliente por parte de la Fuerza de Ventas (GOVCFV), con el fin de establecer variables que podrían mejorar, de manera indirecta, el desempeño organizacional de empresas de distintos sectores en Chile.

2.2 OBJETIVOS Y CONTRIBUCIÓN DEL CAPÍTULO

El objetivo general de este estudio es analizar cómo el Grado de Orientación al Valor del Cliente por parte de la Fuerza de Ventas (GOVCFV) podría influir positiva y significativamente en el Desempeño Organizacional (DO). Para ello, el estudio busca responder los siguientes objetivos específicos:

1- Determinar las variables que podrían influir en el Grado de Orientación al Valor del Cliente por parte de la Fuerza de Ventas (GOVCFV) a través de la revisión de literatura y modelos existentes asociados al tema en cuestión.

2- . Determinar la significancia estadística y correlación de las variables que podrían influir en GOVCFV para establecer asociaciones entre éstas y cuantificar su relevancia en la medición.

3- Determinar la significancia estadística del constructo GOVCFV, midiendo su relevancia e influencia en el Desempeño Organizacional de las empresas bajo estudio.

Finalmente, el presente capítulo busca contribuir con evidencia empírica desde una investigación aplicada al sector empresarial en Chile, en su mayoría empresas de servicios, que podría ser útil para ser aplicado a otros países en vías de desarrollo con condiciones similares a las de Chile. Además, busca proporcionar un modelo que guíe y apoyo la toma de decisiones de encargados de Marketing y Ventas, específicamente en aquellos que busquen adoptar una orientación al valor del cliente, para mejorar la relación empresa-cliente y generar un impacto positivo en el desempeño organizacional de las firmas.

2.3 MARCO TÉORICO, MODELO E HIPÓTESIS

El presente modelo pretende determinar la relación existente entre el GOVCFV y el DO. La Orientación al Valor del Cliente por parte de la Fuerza de Ventas (OVCFV) es entendida como la capacidad del equipo de ventas para proporcionar a los consumidores una solución que les dé un mayor valor o beneficio (Saxe y Weitz, 1982), muchas veces renunciando a obtener resultados en el corto plazo a cambio de asegurar recompensas en el largo plazo, como la lealtad del cliente (Kelly, 1992). Autores como Narver y Slater (1990) y Jaworski y Kohli (1993), enfatizan en que las organizaciones deberían

esforzarse en crear relaciones en el largo plazo para obtener una creación de valor superior.

En los últimos años, diversos estudios se han llevado a cabo para investigar sobre la orientación al cliente dentro de diferentes aspectos, variando según industria, país o mercado, tipo de cliente, e incluso, tipo de organización (privada o pública) (e. g. Zhou et al., 2007; Dulaimi, 2005; Boles et al., 2001; Fahy et al., 2000; Fabien y Léger, 1999; Nwankwo y Richardson, 1994a; Dunlap et al., 1988) y otros estudios se han dedicado a medir de manera empírica el efecto de empresas orientadas al mercado y al cliente sobre el desempeño de estas mismas (e. g. Naver y Slater; 1990; Jaworski y Kohli, 1993; Han et al., 1998; Hult y Ketchen, 2001; Hajjat, 2002; Singh y Ranchhod, 2004).

Gracias al permanente contacto que mantiene la fuerza de ventas con el consumidor, existe la creencia de que el equipo de ventas puede influir en el desempeño final de una empresa (Cross et al, 2007), obteniendo no solo beneficios monetarios sino también un aumento en la satisfacción de los consumidores, mayor lealtad de los clientes, mayor retención y un positivo boca-oído (Hennig-Thurau, 2004; Huang, 2008), siendo imposible ignorar el fuerte potencial de aquella relación a nivel interpersonal que se obtiene dentro de una empresa (Macintosh, 2007). La fuerza de ventas, en muchos casos, cumple el rol de ser la “cara visible” de la empresa, siendo ésta responsable de comunicar la filosofía y orientación de la empresa (Schwepker y Good, 2004), potenciar capacidad de adaptación, dar respuesta y generar información, aspectos esenciales para

aumentar el grado de orientación al valor del cliente por parte de la fuerza de ventas (Miralles, 2002).

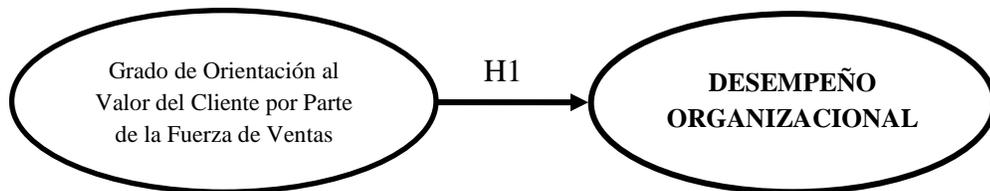
Desde un punto de vista de la empresa, Valor del Cliente se comprende como el valor real que un cliente otorga a una firma en términos de ingreso (flujos) y tiempo que este se relacionara con la empresa (Reichheld, 1996), convirtiéndose en un aspecto clave de identificar al comprender que no todos los clientes proporcionan el mismo valor a las compañías. Para medir de manera concreta el Valor del Cliente tanto de forma individual como a nivel global de la base de clientes, previos estudios han utilizado dos tipos de métricas esenciales: *Customer Lifetime Value* (CLV) y *Customer Equity* (CE) (Hogan et al., 2002; Reinartz y Kumar, 2003; Rust et al., 2004; Venkatesan y Kumar, 2004; Gupta et al., 2006). CLV según los autores Gupta y Lehmann (2003), se entiende como el valor presente de todos los futuros beneficios generados desde cada cliente, y al sumar todos los valores descontados en el tiempo de vida tanto de clientes potenciales como actuales, se puede medir el CE de una empresa (Blattberg et al., 2001). Ambas métricas de valor se pueden potenciar por el rol del vendedor, al ser capaces de identificar clientes con mayor potencial de valor y asignar los recursos de manera adecuada (Kumar y Reinartz, 2006), desarrollar estrategias de crecimiento (*cross-selling* y *up-selling*) (Gupta y Lehmann, 2003; Kumar, Venkatesan y Reinartz, 2006), mantener relaciones en el largo plazo (Jaworski y Kohli, 1993), entre otros. Por otro lado, desde el punto de vista de la demanda, el Valor del Cliente se define como el valor percibido entre lo que recibe y da a cambio para obtenerlo (Bigné et al., 2000), donde el vendedor

puede influenciar en el valor percibido al comprender de mejor forma las necesidades y satisfacer todos sus requerimientos.

Recientes estudios han evidenciado cómo el grado de orientación al valor del cliente por parte de la fuerza de ventas puede aumentar el desempeño de las empresas (Alet I Vilagínés, 1994; Harris et al., 2005; Cross et al., 2007; Kumar et al. 2008; Jaramillo y Grisaffe, 2009), entendiéndose por Desempeño Organizacional como símil a efectividad, es decir, grado en que los objetivos de las organizaciones han sido alcanzados (Fuentes y Hurtado, 2002) y comprendiendo que efectividad organizacional engloba a desempeño financiero, operativo y objetivos de distintos grupos de intereses (Venkatraman y Ramanujam, 1986). Lo anterior, da soporte a la siguiente hipótesis:

H1: “El Grado de Orientación al Valor del Cliente por parte de la Fuerza de Ventas (GOVCFV) influye positiva y significativamente al Desempeño Organizacional (DO).”

Figura 1: Hipótesis 1 - Capítulo 2



Detrás del planteamiento de la hipótesis H1, surge la necesidad de investigar que variables podrían afectar el comportamiento del GOVCFV, que a su vez, de manera indirecta, afectarían el desempeño organizacional de las empresas. A través de revisión

bibliográfica, se logró determinar tres principales variables que afectarían a GOVCFV: Satisfacción Laboral (SL), Experiencia de la Fuerza de Ventas (EFV) y Nivel de Capacitación (NC), las cuales han sido seleccionadas para poder medir el constructo. A continuación en la tabla 1 se muestra breve revisión de literatura que soporta lo planteado:

Tabla 1: Revisión de literatura de variable Grado de orientación al Valor del Cliente por parte de la Fuerza de ventas (GOVCFV)

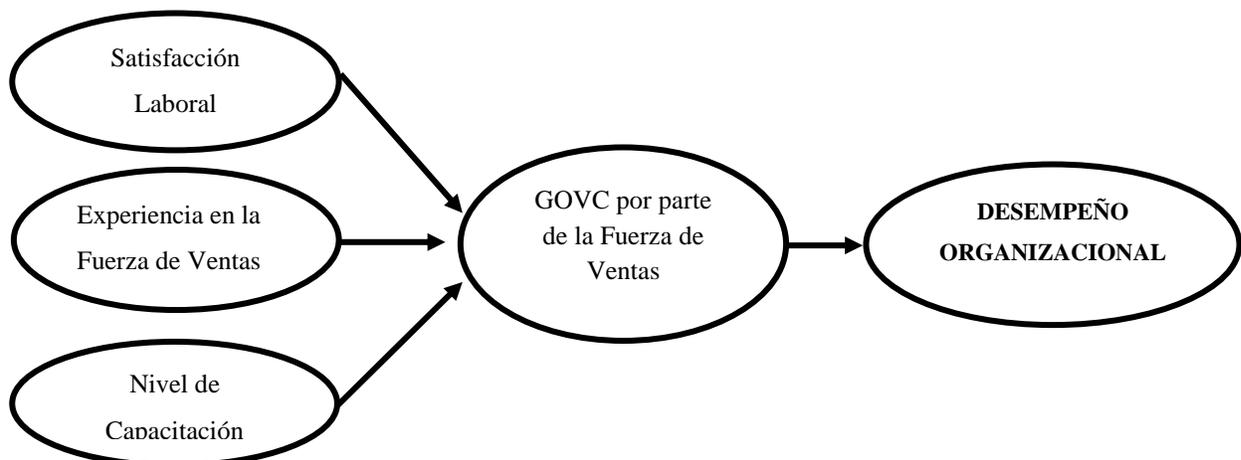
Autor	Planteamiento	Variable
Ugboro y Obeng (2000)	Altos niveles de satisfacción laboral permiten un mejor compromiso hacia la organización, y por lo tanto, hacia la Orientación al Valor del Cliente que la empresa adopta.	Satisfacción Laboral
Pettijohn et al. (2002) Babakus et al. (1996) Siguaw et al. (1994)	Mayores niveles de satisfacción laboral y compromiso con la organización, significan que la Fuerza de Ventas hará mayores esfuerzos en proveer mayores niveles de satisfacción a los clientes.	
Hoffman e Ingram (1992)	La satisfacción laboral es el sustento para un comportamiento Orientado al Cliente.	
Skirbekk, V. (2003)	La productividad de los empleados tiende a aumentar durante los primeros años de trabajo, debido al conocimiento que los empleados adquieren sobre la organización, su mercado y sus clientes.	Experiencia de la Fuerza de Ventas
Weitz y Bradford, (1999)	El personal de ventas con mayor experiencia puede realizar las preguntas correctas y responder eficientemente las dudas de los consumidores con el fin de	

	maximizar el valor del cliente.	
Asikhia, (2009)	Existe una alta correlación entre el desempeño de la fuerza de ventas y las características del equipo de ventas como experiencia, respeto a la tradición y habilidades.	
Harris, J.G., Mowen J.C. y Brown, T.J (2005)	El grado de aprendizaje o capacitación que posea el personal de una empresa influye en la Orientación al Valor del Cliente.	Nivel de Capacitación
Pettijohn et al (2002)	Permanentes capacitaciones de ventas tienen un grado significativo de correlación con el grado de orientación al cliente.	
Schwepker y Good (2004)	La fuerza de ventas será aquella quien tendrá éxito o fracaso en demostrar comportamientos orientados al cliente, y las compañías se podrían beneficiar de esto si proponen mejores capacitaciones, apoyo y esfuerzo en desarrollar un clima orientado al marketing.	

Fuente: Elaboración propia basada en la revisión de literatura.

En base a la revisión bibliográfica anterior, se presenta el siguiente sub modelo para la presente investigación:

Figura 2: Modelo Grado de Orientación al Valor del Cliente



Satisfacción Laboral (SL)

Dentro de la literatura, una de las definiciones más utilizadas para comprender el concepto de Satisfacción Laboral, es aquella descrita por Locke (1976) como “un estado emocional positivo o placentero como resultado de una evaluación del trabajo propio o de propias experiencias laborales”. De manera complementaria, la satisfacción laboral se comprende como las sensaciones positivas o negativas que un empleado tiene sobre su trabajo (Odom et al., 1990), basándose en propias percepciones de lo que un trabajador entrega y recibe a cambio (Stanton, Buskirk y Spiro, 2001), en otras palabras, una opinión que evalúa el trabajo o una situación laboral (Weiss, 2002).

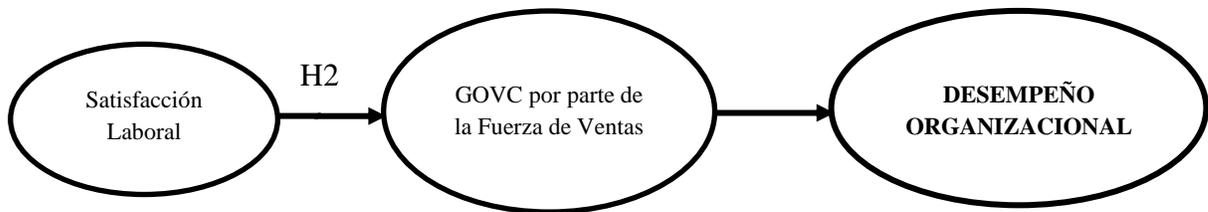
Medir esta variable adquiere relevancia principalmente porque la SL ayuda a explicar una serie comportamientos adoptados por los empleados como la motivación (Tietjen y Myers, 1998) o el compromiso organizacional (Agho et al., 1993; Moser, 1997; Lok y Crawford, 2001), y a su vez, por su asociación al desempeño de una empresa en términos de calidad de servicio, eficiencia, productividad, entre otros (Caldwell y O'Reilly, 1990; Spector, 1997; Spinelli y Canavos, 2000; Malhotra y Mukherjee, 2004). Esta última razón ha adquirido gran relevancia dentro de los investigadores, debido a su potencial impacto sobre el desempeño de las compañías.

A su vez, diversos estudios han encontrado una relación positiva entre la satisfacción de los empleados y la satisfacción de los consumidores, dentro de un contexto de servicios (Schneider y Bowen; 1993; Ryan et al., 1996; Fosam, Grimsley y Wisner, 1998; Bernhardt et al., 2000), resultados que toman relevancia a la hora desarrollar políticas y estrategias que buscan aumentar la satisfacción de los consumidores, siendo necesario desarrollar, en primer lugar, políticas internas para aumentar la satisfacción de los empleados y así alcanzar la de los clientes (Fernández y Chiesa, 2003).

En un contexto asociado a la fuerza de ventas, y a su capacidad de interacción con los consumidores, surge la necesidad de investigar cuál es la relación entre la satisfacción laboral y el desempeño del equipo de ventas (Brown y Peterson, 1993; Christen, Iyer y Soberman, 2006), y cómo su permanente intercambio de información y compromiso con la organización, podría afectar el grado en que los empleados están orientados a dar una mejor solución al consumidor, proporcionando una mayor satisfacción, es decir, estar más orientados al valor del cliente (Hoffman e Ingram, 1992; Babakus et al., 1996; Spinelli y Canavos, 2000; Pettijohn et al. 2002). Lo anterior soporta el planteamiento de la segunda hipótesis:

H2: “La Satisfacción Laboral (SL) influye positiva y significativamente con el Grado de Orientación al Valor del Cliente por parte de la Fuerza de Ventas (GOVCFV), y a su vez de manera indirecta, con el Desempeño Organizacional (DO) de las empresas”.

Figura 3: Hipótesis 2 - Capítulo 2



Diversos antecedentes sobre la Satisfacción Laboral permiten identificar componentes que posiblemente influyen en los niveles de satisfacción en los empleados. A través de una revisión bibliográfica, se determinan tres principales variables que influirían a la Satisfacción Laboral: Involucramiento en el Trabajo (IT), Ambigüedad (Conflicto) de Rol (ACR) y Política de Incentivos (PI), las cuales han sido seleccionadas para poder evaluar y medir el constructo en cuestión. A continuación se muestra una breve descripción de los autores y planteamientos seleccionados:

Tabla 2: Revisión de literatura de Satisfacción Laboral (SL)

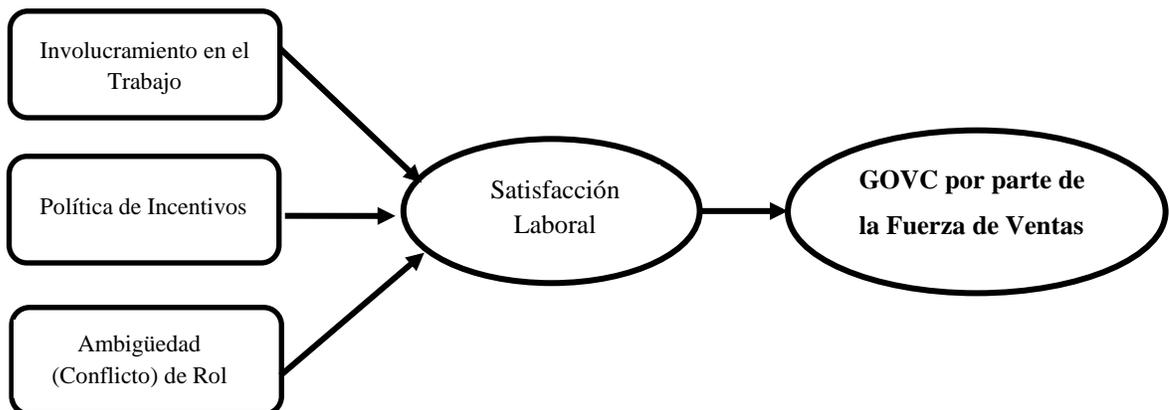
Autor	Planteamiento	Variable
Chughtai, (2008) Rotenberry y Moberg, (2007)	Empleados con altos niveles de involucramiento están más dispuestos a ejercer esfuerzos sustanciales para alcanzar los objetivos de la organización.	Involucramiento en el Trabajo
Lassk et al. (2001)	Altos niveles de involucramiento en el trabajo han sido fundamentales para una contribución exitosa por parte de la fuerza de ventas.	
Li et al. (2008)	Existe una relación positiva entre involucramiento en el trabajo y satisfacción laboral.	

Brown y Peterson (1994)	La Ambigüedad y Conflicto de Rol tienen influencia directa y negativa con la Orientación al Valor del Cliente, afectando resultados organizacionales.	Ambigüedad (Conflicto) de Rol
Guerrero y Puerto (2007)	Grado de identificación del trabajador con su trabajo está determinado por el nivel de conocimiento que este tiene del proceso y la responsabilidad que tiene sobre los resultados	
Huselid (1995)	Política de Incentivos se relaciona con una baja rotación y un aumento en la productividad de la Fuerza de Ventas.	Política de Incentivos
Widmier (2002)	Incentivos de Satisfacción al Consumidor impactan de manera positiva en la Orientación al Consumidor, al contrario de incentivos en volumen de ventas.	

Fuente: Elaboración propia basada en la revisión de literatura.

En base a la revisión bibliográfica anterior, se presenta el siguiente sub modelo para la presente investigación:

Figura 4: Sub Modelo Satisfacción Laboral



Involucramiento en el Trabajo (IT)

El término Involucramiento en el Trabajo (IT), ha sido diferenciado de Satisfacción Laboral tanto conceptual como empíricamente (Lawler y Hall, 1970; Khan et al., 2011), definiéndose dentro de la literatura como el grado en que los individuos se identifican psicológicamente con sus actuales trabajos y por la importancia del trabajo en dar forma a su imagen personal total (Boon et al., 2007; Brown y Leigh, 1996), considerándose un aspecto importante dentro de sus vidas (Lassk et al. 2001; Rich et al., 2010). Otros autores consideran que el IT es la motivación del empleado por producir resultados positivos (Khalid y Rehman, 2011), sintiéndose comprometidos e involucrados con el trabajo (Scott, 2009).

El IT es considerado como un importante elemento de la Satisfacción Laboral (Paille, 2010), debido a su positiva relación con otras actitudes del trabajo como el nivel de participación por parte del empleado, compromiso organizacional y reducción de intenciones de abandono (Abdolahi et al., 2011; Zagenczyk y Murrell, 2009). Además, empleados con altos niveles de involucramiento están más dispuestos a ejercer mayores esfuerzos en sus trabajos y aumentar el desempeño laboral (Chughtai, 2008). Dentro de una organización, administradores o gerentes deben ser conscientes de que el involucramiento laboral puede ser incrementado a través del correcto diseño de puestos

(Chen y Chiu, 2009; Khan et al., 2011), donde es importante que los empleados puedan percibir la significancia sobre la contribución de sus trabajos (Chen y Chiu, 2009). Por tanto, esta investigación contempla el IT como un factor determinante para la gestión de ventas, reflejado en su disposición, compromiso y calidad del servicio entregado, los cuales influyen en el nivel de satisfacción de los clientes.

Surge la necesidad de investigar cómo el IT puede ser un elemento clave en la efectividad organizacional y motivación individual (Chughtai, 2008), considerando que el conocimiento y habilidades de los empleados se han convertido en uno de los recursos más importantes para obtener ventajas competitivas como organización (Liao et al. 2011). Debido al constante intercambio de información que ocurre entre un cliente y un vendedor, y el potencial de crear una sólida relación entre los mismos, surge la importancia de mantener una base estable de vendedores en el largo plazo para evitar que los clientes se muevan de vendedor a vendedor y se pierdan los beneficios de los lazos formados (Cross et al, 2007). Es así como el IT podría influir de manera positiva en la sociabilización del equipo de ventas y mejorar su desempeño (Lassk et al., 2001; Paille, 2010), aumentando la disposición del personal a captar metas acordes a los desafíos de orientación (Dursun y Kilic, 2011), apoyando la relación positiva entre GOVC e IT. La evidencia anterior sustenta la hipótesis que se plantea a continuación:

H3: El Involucramiento en el Trabajo (IT) influye positiva y significativamente en el nivel de Satisfacción Laboral (SL) de la Fuerza de Ventas.

Figura 5: Hipótesis 3 - Capítulo 2



Ambigüedad (Conflicto) de Rol (ACR)

Una considerable cantidad de investigaciones han documentado que tanto la Ambigüedad como Conflicto de Rol son fuentes de la Insatisfacción Laboral (Boles y Babin, 1996; Conley y Woolsey, 2000; Koustelios et al., 2004), es decir, el aumento de ambos factores causarían una disminución en la satisfacción laboral de los empleados (Jackson y Schuller, 1985; Boles y Babin 1996). Según el autor Bruce Reed (2000), el rol es un principio de regulación mental que se basa en experiencias e interacciones con el exterior que se expresan a través de comportamientos, en otras palabras, un conjunto de expectativas de conductas que se asocian a un puesto dentro de una estructura social.

El concepto de Ambigüedad y Conflicto de Rol (ACR) se asocia a la generación de expectativas o exigencias de pares y/o superiores sobre el comportamiento del individuo que son incompatibles entre sí, causando incapacidad de satisfacer todas las demandas ejercidas sobre el individuo (Churchill et al., 1976; Berhman y Perreault, 1984;

Koustelios et al., 2004). A su vez, la ACR se refiere a la incertidumbre, por parte de los empleados, sobre los requerimientos claves de su trabajo (tareas, actividades, responsabilidades o prioridades), saber cómo desempeñar su rol o cuál es el nivel de desempeño deseado (Kahn et al., 1964; Rizzo et al., 1970).

Por parte de la Fuerza de Ventas, ambos problemas se pueden encontrar, por un lado el equipo de ventas puede recibir demandas incompatibles por parte de la organización y los clientes (conflicto de rol), como también, cuando la fuerza de ventas cree no tener la información necesaria para desempeñar las tareas adecuadamente (Sohi, 1996). Aquella incompatibilidad afecta negativamente el rendimiento de los empleados (Singh, 1998) y la satisfacción por el trabajo que están realizando (Ussahawanitchakit, 2008), afectando directamente sobre la Orientación al Cliente, y como consecuencia, al Desempeño Organizacional de las empresas (Brown y Peterson, 1994; Dursun y Kilic, 2011).

Basado en las evidencias mencionadas y considerando que ambas variables influirían en igual sentido, para esta investigación se decidió tratar de manera conjunta a aquellas variables como el constructo: Ambigüedad (Conflicto) de Rol. El objetivo es incorporar aquella variable para ver su efecto en la Satisfacción Laboral, y de manera indirecta, en el Grado de Orientación al Valor del Cliente que la Fuerza de Ventas pueda adoptar.

H4: “La ausencia de Ambigüedad (Conflicto) de Rol (ACR) influye positiva y significativamente en el nivel de Satisfacción Laboral (SL) percibido por la Fuerza de Ventas”³

Figura 6: Hipótesis 4 - Capítulo 2



Política de Incentivos (PI)

Dentro de las definiciones que se pueden encontrar para comprender lo que es un incentivo está aquella descrita por Bohlander, Snell y Sherman (2001) como toda forma de retribución y recompensa que reciben los empleados al desempeñar su puesto o cargo, considerándose como una fuente de reconocimiento que tiene como objetivo motivar a los empleados y hacer coincidir sus esfuerzos con los objetivos de la organización. Los incentivos se pueden manifestar de forma monetaria (comisiones o bonificaciones) y no monetaria (beneficios) (Gneezy y Rustichini, 2000), y su política dependerá de las características que posea cada empresa, ya sea por su tipo de organización, tamaño, estructura, entre otros (Bohlander, Snell y Sherman, 2001; Fay, Knight y Thompson, 2001), aumentando su eficiencia en la medida que conozcan sus

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

propias características organizaciones y la de sus clientes, como también, las de su entorno (Gerhart y Milkovich, 1992).

El propósito básico de las compensaciones (incentivos) es atraer, retener y motivar a los empleados, y la existencia de estas políticas tomará relevancia en la medida que los empleados sientan que aporta en su calidad de vida, cargas económicas o logro de metas (Martocchio, 1998). Estudios han demostrados una relación directa y positiva entre una PI y el DO (Leonard, 1990, Chang y Chen, 2002, King-Kauanui, Ngoc y Ashley-Coteleur, 2006). Por otro lado, la estructura de la PI , también podrían afectar al desempeño de la Fuerza de Ventas, dependiendo de la probabilidad de recompensa según diferentes tipos de rendimiento (Walker, Churchill y Ford, 1977), existiendo incentivos hacia la satisfacción del consumidor que motivan a la fuerza de ventas a una mayor orientación al cliente, como también, incentivos basados en las ventas que motivan a las personas a incrementar el volumen de ventas para obtener un beneficio adicional (Widmier, 2002).

Por consiguiente, se sustenta la incorporación de esta variable principalmente por su influencia positiva en el desempeño de los vendedores, como también, la posibilidad de moderar el comportamiento, sobre todo en momentos críticos de la empresa (Murphy, 2004). El objetivo es identificar la relación existente con el Grado de Orientación al Valor del Cliente por parte de la Fuerza de Ventas y su posible efecto positivo en los

Resultados Organizacionales de la Empresa. A continuación se plantea la siguiente hipótesis para la presente investigación:

H5: “La Política de Incentivos (PI) influye positiva y significativamente en el nivel de Satisfacción Laboral (SL) percibido por la Fuerza de Ventas”.

Figura 7: Hipótesis H5 -Capítulo 2



Experiencia en la Fuerza de Ventas (EXF)

Actualmente, en términos académicos y profesionales, la Fuerza de Ventas ha adquirido gran importancia al interior de las empresas, constituyéndose como una pieza fundamental para el logro de los objetivos de la organización (Díez de Castro, Navarro, y Peral, 2003).

El rol de la fuerza de ventas es fundamental ya que permite a la empresa estar en contacto directo con el entorno (Stanton, Buskirk y Spiro, 2000). Considerando que el enfoque de Orientación al Mercado busca constantemente la satisfacción de las necesidades de los clientes para entregarles un valor superior, la fuerza de ventas juega un rol clave en términos del establecimiento y mantenimiento de relaciones con los

clientes, la atención de éstos y su fidelidad, por lo que necesitan de la experiencia, conocimiento y habilidades suficientes para lograrlo.

Basado en el trabajo de tesis realizado por Núñez, Parra y Villegas (2011), se define EXF como la trayectoria que lleva un individuo realizando tareas similares en el área de gestión de ventas, en la misma empresa o en otras, pero considerando actividades y responsabilidades equivalentes del área.

Sin embargo, es importante considerar que la experiencia de los equipos de ventas, durante las eras de Producción y Ventas, se relacionaba mucho más con la reiteración de cumplir con el objetivo de concretar ventas, incluso mediante técnicas agresivas. Se buscaba satisfacer necesidades de corto plazo; a través de informar, persuadir y proveer a los compradores de lo que las firmas ofrecían, más que buscar la adaptación a las necesidades de los clientes y establecer relaciones de largo plazo. Esto último, se busca en las eras de Marketing y Partnering, donde el enfoque de la experiencia de la fuerza de ventas, se refleja en la capacidad de encontrar un calce entre las necesidades del consumidor y lo que ofrece una organización, influenciando a los consumidores mediante técnicas de venta adaptativas, siendo solucionadores de problemas y creadores de valor, generando nuevas alternativas de calce entre las necesidades del consumidor y las habilidades del personal de ventas, con el fin de establecer y mantener relaciones de largo plazo, y liderando equipos de ventas con énfasis en su motivación y el desarrollo

de habilidades aptas para la resolución de conflictos. (Wotruba, 1991; Weitz, Castleberry y Tanner, 1998).

De acuerdo a Maranto y Rodgers (1984), la Experiencia de la Fuerza de Ventas tiene un impacto positivo y significativo sobre el potencial de productividad, sin embargo, los resultados no pueden ser extrapolados dadas las limitaciones del modelo que plantean. Asimismo un estudio realizado por Asikhiaen 2009, analiza la relación entre el comportamiento de la Fuerza de Ventas y su desempeño. Este estudio señala que la experiencia, la capacidad, el respeto por la tradición, la audacia vista como la habilidad e interés por la aventura, y la inteligencia; son en mayor medida los requerimientos que determinan el desempeño de la fuerza de ventas. Dado lo anterior, se ha establecido una relación positiva entre la utilidad bruta de la organización y las variables de comportamiento mencionadas con anterioridad.

Weitz y Bradford (1999), plantean que el personal de ventas con mayor experiencia puede realizar las preguntas correctas y responder eficientemente las dudas de los consumidores con el fin de maximizar su valor. Si se complementa esto con la investigación realizada por Yilmaz y D.Hunt (2001), se puede establecer que la cooperación de los equipos de ventas, es un aspecto que ha cobrado relevancia en el desempeño de la mayoría de las organizaciones dedicadas a ventas. En esta investigación, se examinan antecedentes relacionados con la especificidad de las tareas, y comportamientos cooperativos entre distintos equipos de ventas, pertenecientes a una

misma organización. Se señala que factores relacionales, organizacionales, personales, y de la tarea misma, son determinantes del nivel de cooperación de los equipos de ventas, y que de manera independiente, cada uno de estos antecedentes influencia significativamente los comportamientos cooperativos del individuo perteneciente a un equipo de ventas. Esto último, permite que los encargados de ventas generen un entendimiento de los comportamientos cooperativos y los promuevan entre distintos equipos, con el fin de obtener un mejor desempeño organizacional.

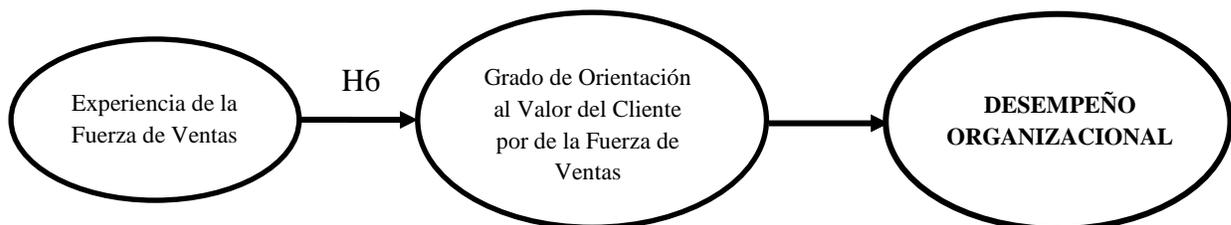
Ahora, visto desde una perspectiva más individual, Skirbekk (2008), determinó cómo el desempeño de la fuerza de ventas, difiere a lo largo del ciclo de vida de cada individuo. En el análisis que realiza sobre equipos conformados por individuos de diversas edades, señala que el desempeño de cada uno se asocia al tipo de trabajo que realice, y cómo la realización de éste varía dependiendo de los cambios tecnológicos y los ciclos económicos. Concluye que las variaciones en la productividad dependen de la edad de los individuos, principalmente por sus niveles de experiencia y sus habilidades cognitivas, sugiriendo que la productividad de los empleados tiende a aumentar durante los primeros años de trabajo, debido al conocimiento que estos adquieren sobre la organización, su mercado y sus clientes. Frecuentemente, esta productividad declina hacia el final de la vida laboral, sobretodo en tareas asociadas a la resolución de problemas, el aprendizaje de nuevos conocimientos y la rapidez; sin embargo, en tareas donde lo más relevante son la experiencia y las habilidades verbales, en general no existe tal reducción de la productividad. Finalmente, establece que mediante la

implementación de políticas para aumentar la productividad, como permitir que trabajadores de diversas edades, puedan beneficiarse de sus ventajas competitivas y aprender el uno del otro, se puede mejorar el desempeño de una organización, y realiza la analogía de que esto puede ser implementado en países con tendencia al envejecimiento, para aprovechar mejor las capacidades de cada individuo.

A partir de lo anterior, resulta interesante medir la relación entre la Experiencia de la Fuerza de Ventas (EXF) y el Grado de Orientación al Valor del Cliente (GOVC) e indirectamente su influencia en el Desempeño Organizacional (DO), tal como lo plantea la siguiente hipótesis:

H6: “La Experiencia de la Fuerza de Ventas (EXF) influye positiva y significativamente en el Grado de Orientación al Valor del Cliente por parte de la Fuerza de Ventas (GOVCFV), y a su vez de manera indirecta, el Desempeño Organizacional (DO) de las empresas”.

Figura 8: Hipótesis 6 - Capítulo 2



Nivel de Capacitación (NC)

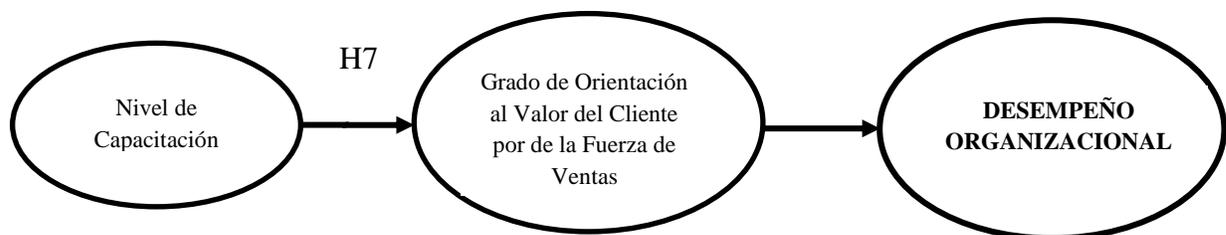
En la actualidad, hechos como la mayor incorporación de la mujer en el mundo laboral, la aparición de nuevos segmentos, una mayor consciencia con respecto a temas medioambientales, y la mayor formación en información de los consumidores, han impulsado el desarrollo de nuevos mercados y productos (Muñiz, 2009). Los cambios en las exigencias de los clientes, implican además cambios en sus necesidades y expectativas de la Fuerza de Ventas. Por lo tanto, se debiesen generar cambios en los equipos de ventas, buscando satisfacer estas nuevas necesidades; como por ejemplo, que el equipo sea responsable de los resultados esperados por el cliente, que entienda su negocio y sus exigencias, que lo defienda al interior de la empresa, que diseñe aplicaciones correctas y diferenciadas, que esté disponible con facilidad, que resuelva los problemas del cliente, y que sea creativo al atender sus necesidades (Chally, 2007).

Dado el enfoque altamente demandante de los consumidores, y el acelerado ritmo de cambio y competitividad del entorno, se vuelve prioritario que las organizaciones capaciten y promuevan un conjunto correcto de habilidades y competencias, para satisfacer las nuevas exigencias (Chally, 2007). Resulta relevante el NC de la fuerza de ventas, ya que diversos estudios han demostrado la existencia de una relación positiva y significativa entre NC y el DO (Boselie, 2001; Hoque, 1999; Ghebregiorgis y Karsten, 2007).

Por ejemplo, investigaciones han examinado la relación entre la OVC y el DO de una compañía; donde la realización continua de capacitaciones, tienen un grado significativo de correlación con el grado de OC (Pettijohn et al; 2002). Además, se ha evidenciado que si una compañía y su Fuerza de Ventas están orientadas al cliente, esto impacta positiva y significativamente en el desempeño de la organización (Harris, Mowen y Brown; 2005). Es por ello que resulta interesante medir el efecto del NC de la Fuerza de Ventas sobre el GOVC, y con este, su efecto en el DO, tal como lo plantea la siguiente hipótesis:

H7: “El Nivel de Capacitación de la Fuerza de Ventas (NC) influye positiva y significativamente en el Grado de Orientación al Valor del Cliente por parte de la Fuerza de Ventas (GOVCFV), y a su vez de manera indirecta, el Desempeño Organizacional (DO) de las empresas”.

Figura 9: Hipótesis 7 - Capítulo 2



2.4 RESULTADOS

Con el fin de corroborar las hipótesis planteadas en la sección anterior, se realiza en una primera etapa un análisis factorial exploratorio a través de un método de extracción de componentes principales con rotación VARIMAX, para confirmar la validez, fiabilidad y correlación de los constructos planteados, como también, en una segunda etapa, un análisis factorial confirmatorio para reafirmar los resultados obtenidos del primer análisis y validar las hipótesis planteadas de la investigación. A continuación, se presenta una tabla resumen que muestra los principales resultados obtenidos para cada uno de los constructos (IT, ACR, PI, SL, EXF y NC)⁴, para luego analizar de forma detallada los resultados del sub modelo y modelo completo de GOVCF.

Tabla 3: Resultados AFE y AFC de Constructos del Capítulo 2

		ACR	ACR'	IT
AFE	Media	5,0	5,3	4,9
	Desv. Estandar	1,39	1,34	1,47
	Correlación (*)	> - 0,25	> 0,40	> 0,45
	KMO y prueba de Barlett	0,853 / 0,00	0,852 / 0,00	0,772 / 0,00
	Extracción Componentes Principales	1 comp. / 58%	1 comp. / 67%	1 comp. / 69%
	Cargas Factoriales (**)	> - 0,29	> 0,69	> 0,79
	Análisis de Fiabilidad	Constructo	0,767	0,890
	Dos Mitades	0,458 / 0,807	0,802 / 0,799	0,785 / 0,768
	Ítem (***)	0,890 > X > 0,689	0,897 > X > 0,855	0,827 > X > 0,775
AFC	R estandarizado	> 0,00	> 0,51	> 0,71

⁴ En Anexo 1 y 2/ Cap. 2 se pueden ver los resultados en mayor detalle para cada constructo.

Ajustes	Absoluto	χ^2	204,88 / 0,00	82,09	43,57 / 0,00
		NCP (objetivo minimizar el valor)	73.096	73.096	41.567
		RMSEA (grandes muestras)	0.209	0.209	0.201
	Incremental	NFI / TLI	0,870/0,802	0,870/0,802	0,951/0,858
		IFI / CFI	0,882/881	0,882/881	0,953/0,953
	Parsimonia	PNFI (valores elevados son mejores)	0,52	0,52	0,32

		PI	SL	EXF	NC		
AFE	Media	4,6	5,4	5,2	4,9		
	Desv. Estandar	1,75	1,27	1,39	1,64		
	Correlación (*)	> 0,42	> 0,35	> 0,45	> 0,45		
	KMO y prueba de Barlett	0,858 / 0,00	0,867 / 0,00	0,806 / 0,00	0,856 / 0,00		
	Extracción Componentes Principales	1 comp. / 64 %	2 comp. / 59 % y 15%	1 comp. / 71 %	1 comp. / 70 %		
	Cargas Factoriales (**)	> 0,75	> 0,65 (*)	> 0,79	> 0,72		
	Análisis de Fiabilidad	Constructo	0,885	0,886	0,858	0,888	
		Dos Mitades	0,776 / 0,855	0,864 / 0,737	0,764 / 0,785	0,879 / 0,634	
		Ítem (***)	0,875 > X > 0,852	0,885 > X > 0,855	0,848 > X > 0,787	0,892 > X > 0,843	
	R estandarizado	> 0,67	> 0,52	> 0,71	> 0,64		
AFC	Ajustes	Absoluto	χ^2	135.111/0.00	254.11/0.00	15,03 / 0,00	39.853/0.00
			NCP (objetivo minimizar el valor)	126.115	240.11	13.035	34.853
			RMSEA (grandes muestras)	0.165	0.183	0.113	0.117
	Incremental	NFI / TLI	0,917/0,870	0,869/0,813	0,985/0,960	0,974/0,954	
		IFI / CFI	0,922/0,922	0,876/0,875	0,987/0,987	0,977/0,977	
	Parsimonia	PNFI (valores elevados son mejores)	0,55	0,58	0,33	0,49	

(*) Representa la cota inferior de las correlaciones entre los ítems del constructo.

(**) Representa la cota inferior de las cargas factoriales de los ítems del constructo.

(***) Representa el rango en que se mueve el valor de estadístico Alfa de Cronbach.

ACR': Resultados sin la incorporación de ACR1 (variable que presentaba complicaciones).

En relación a los resultados obtenidos del análisis factorial exploratorio (AFE), se observa que los constructos poseen medias positivas con un promedio de 5,0 y desviaciones estándares que fluctúan entre 1,27 y 1,64, indicando que existe un grado de acuerdo por parte de los encuestados con las afirmaciones planteadas en cada constructo y una media-baja dispersión de las respuestas. En cuanto a las correlaciones obtenidas, excluyendo a ACR y considerando ACR', se observa que toda relación entre ítems de cada constructo es superior a 0,35, reafirmando la existencia de asociaciones lineales positivas para cada uno de los casos. Por otro lado, según el test de KMO y esfericidad de Barlett, la aplicación de un análisis factorial es adecuada y significativa para cada uno de los constructos. Además, según el criterio de eigenvalue mayor a 1, se observa que todos los constructos cargan con un único componente (factor), a excepción de SL, indicando que los ítems propuestos son adecuados para medir lo planteado en el análisis (cargas factoriales superiores a 0,65). Finalmente, con respecto al análisis de fiabilidad, se observa que los constructos son fiables al poseer un estadístico Alfa de Cronbach superior a 0,6, y al no existir diferencias sustanciales entre el estadístico en dos mitades o el estadístico por ítem (exceptuando ACR, por lo que se efectuó un segundo análisis sin el ítem ACR1, ACR', el cuál arrojó mejores resultados en términos de correlación y fiabilidad).

A priori, se decidió dejar todos los ítems de cada constructo para continuar con un análisis factorial confirmatorio (AFC) y comprobar los resultados obtenidos. De lo

anterior, se obtuvo un R estandarizado por sobre 0,5 en cada uno de los ítems de los constructos, a excepción de ACR1, el cual tuvo un valor de 0,00 y reafirmó su eliminación de ACR. Con respecto a los indicadores de ajuste, incremental, absoluto y parsimonia, arrojaron un buen ajuste y significancia para cada uno de los constructos, como también, la reafirmación de que un número bajo o moderado de ítems puede explicar adecuadamente un constructo.

Finalmente, en base a ambos análisis, se confirma que los constructos IT, ACR', PI, SL, EXF y NC deben conservar sus ítems para una adecuada medición de los constructos y poder proceder con la evaluación del sub modelo de SL y modelo GOVCFV para testear las hipótesis previamente planteadas.

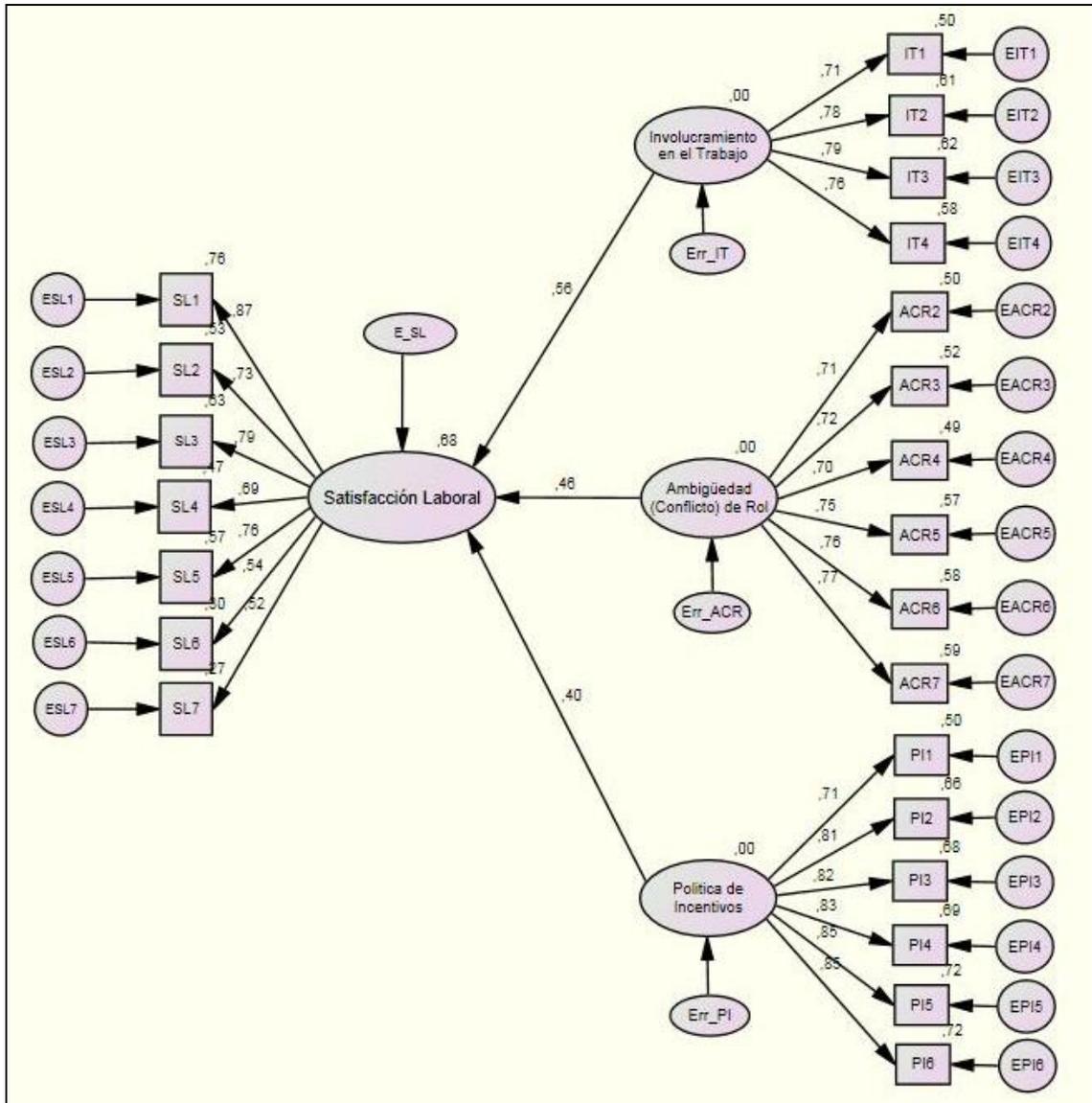
Sub modelo de Satisfacción Laboral

Una vez determinada la fiabilidad y validez de cada constructo del modelo, se realizó un análisis factorial exploratorio, a través de una regresión parcial, para determinar la asociación entre las variables del sub modelo de Satisfacción Laboral. En relación a los estadísticos descriptivos del sub modelo, se obtienen medias positivas y similares cercanas a 5 (5,14), con una desviación promedio de 1,234. En cuanto a las correlaciones de las variables, se obtienen valores positivos y superiores a 0,5, es decir, se corrobora una fuerte asociación lineal positiva entre estas. En términos de los estadísticos de la regresión, el R cuadrado es superior a 0,55, indicando una explicación

adecuada para el modelo. Además, el estadístico Durbin Watson (1,983) indica que no se rechaza la hipótesis de que Satisfacción Laboral se puede medir a través de Involucramiento en el Trabajo (IT), Ambigüedad (Conflicto) de Rol (ACR) y Política de Incentivos (PI). Sumado a que el test F muestra que el modelo es significativo (0,000), se puede concluir, a priori, que tanto IT, ACR y PI influyen significativamente en el nivel Satisfacción Laboral percibido por la Fuerza de Ventas.

Para corroborar los previos resultados, se llevó a cabo un análisis confirmatorio de segundo orden con la finalidad de determinar el impacto de las variables latentes endógenas: Involucramiento en el Trabajo, Política de Incentivos y Ambigüedad (Conflicto) de Rol, sobre la variable latente exógena: Satisfacción Laboral. Ver resultados del AFC en el gráfico 1.

Gráfico 1: AFC de Sub Modelo Satisfacción Laboral



De los resultados obtenidos por el AFC, se observa que las correlaciones todos los ítems del modelo son positivas y superiores a 0,3. Por otro lado, el R estandarizado de cada variable observable es alto, superior a 0,7, (exceptuando SL6 y SL7), sin embargo, en términos de constructo, solo IT resulta impactar positiva y significativa sobre SL, y de manera positiva pero no significativa, impacta ACR y PI sobre SL. Con respecto al

ajuste del modelo, este presenta buenos indicadores de ajuste absoluto, incremental y parsimonia.

Finalmente, se llevó a cabo un AFC adicional con el fin de analizar la posibilidad de mejorar los resultados del sub modelo SL, el cual es un modelo ajustado que no incorpora aquellas variables del modelo que presentan bajos R estandarizados en términos relativos (SL6, SL7, PI1, IT1, ACR2, ACR3 y ACR4). A partir de la tabla 4, la cual presenta la comparación de ambos modelos, se desprende que el modelo ajustado presenta mejores índices de ajuste que el modelo original, y a su vez, se ven afectadas las varianzas explicadas por cada constructo (aumenta el impacto de IT pero disminuye el de ACR).

Tabla 4: Comparación Sub Modelo Satisfacción Laboral (SL).

	SUB MODELO SL	SUB MODELO SL AJUSTADO
IT	0,56	0,58
ACR	0,46	0,41
PI	0,40	0,40
Ajuste Absoluto	54181,905	33540,368
Ajuste Incremental	0,688	0,715
Ajuste de Parsimonia	0,636	0,642

Modelo Grado de Orientación al Valor del Cliente por parte de la Fuerza de

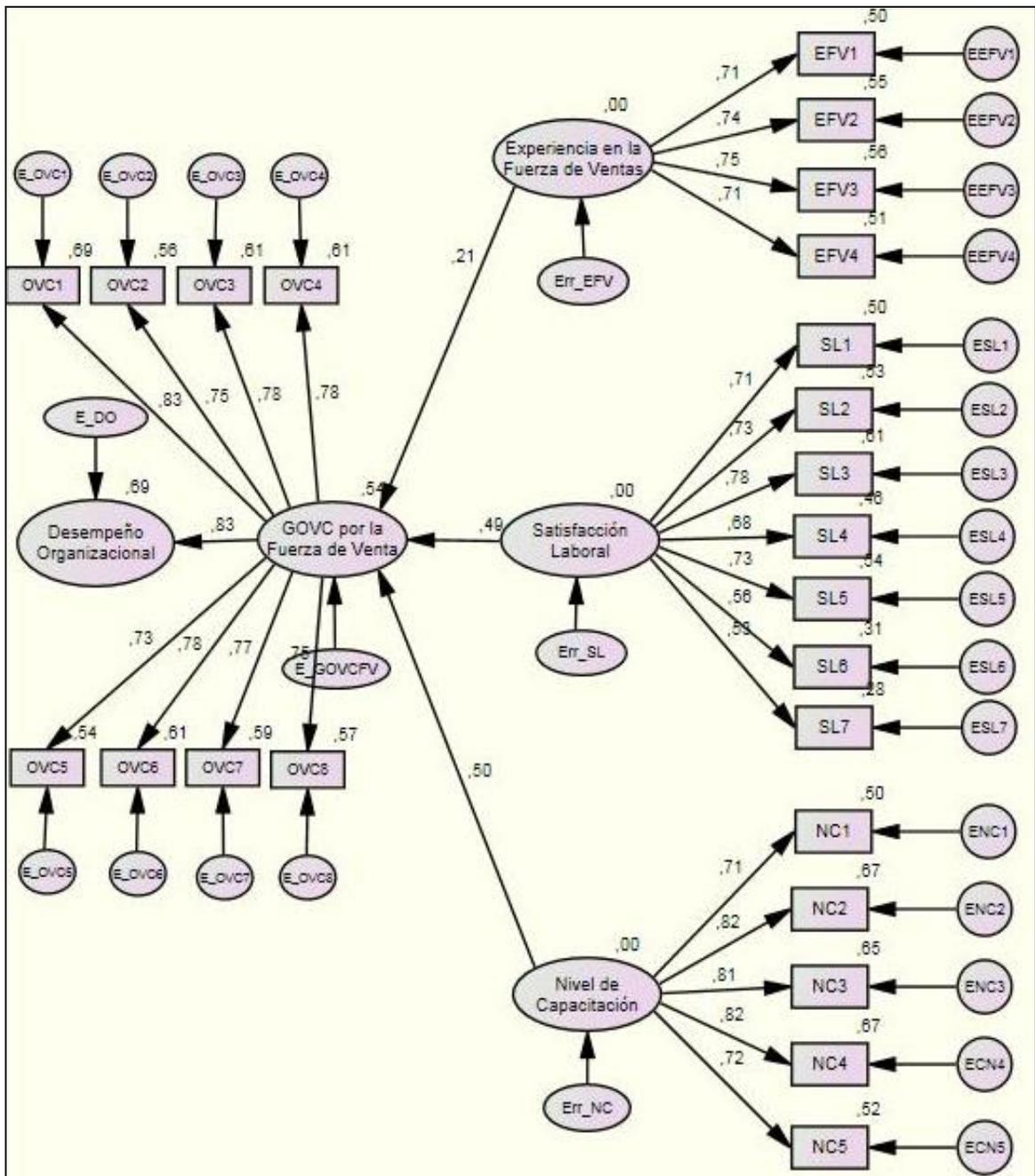
Ventas

Para corroborar la influencia de las variables Satisfacción Laboral (SL), Experiencia en la Fuerza de Ventas (EXFV) y Nivel de Capacitación (NC) sobre el Grado de

Orientación al Valor del Cliente (GOVC) por parte de la Fuerza de Ventas, y de manera indirecta, sobre el Desempeño Organizacional de las empresas, se llevó a cabo un análisis factorial confirmatorio de tercer orden para corroborar la influencia de SL, EXFV y NC sobre GOVC, y a su vez, sobre el DO de las empresas.

De los resultados obtenidos por el AFC, se observa que las correlaciones entre todos los ítems del modelo son positivas pero no todas superiores a 0,3 (principalmente correlaciones entre ítems de EXF con SL, como también, ítems de EXF con NC, presentan una baja asociación lineal), Para el caso del R estandarizado de cada ítem, se observa que en su mayoría explican al modelo por sobre 0,6, a excepción de los ítems SL6 y SL7 (0,56 y un 0,53 respectivamente). Por otro lado, para el caso de la varianza explicada por la totalidad de cada constructo, EXF mostró bajos resultados en comparación con los constructos SL y NC, siendo este un 0,21 versus 0,49 y 0,50 respectivamente. Con respecto a los resultados del ajuste del modelo, este presenta buenos índices de ajuste absoluto, ajuste incremental y ajuste de parsimonia. Ver resultados del AFC en gráfico 2.

Gráfico 2: Resultados de AFC del modelo Grado de orientación al Valor del Cliente por parte de la Fuerza de Ventas.



Adicionalmente, con el fin de analizar la posibilidad de mejorar los resultados del modelo original, se llevó a cabo un segundo AFC el cual representa un modelo ajustado que no incorpora aquellas variables que presentan inferiores resultados en términos relativos (SL6, SL7, GOVC2, GOVC5 Y GOVC8). A partir de la tabla 5, la cual presenta la comparación entre ambos modelos, se comprende que el modelo ajustado no presenta mejores índices de ajuste que el modelo original, es decir, el modelo propuesto desde un comienzo presentaría mejores ajustes, y a su vez, se ven afectadas las varianzas explicadas por cada constructo, aumentando levemente el efecto en NC pero disminuyendo el impacto para el resto de los constructos.

Tabla 5: Comparación Modelo Grado de orientación al Valor del Cliente por parte de la Fuerza de Ventas (GOVCFV)

	MODELO GOVCFV	MODELO GOVCFV AJUSTADO
GOVCFV	0,83	0,82
EXF	0,21	0,21
SL	0,49	0,46
NC	0,50	0,51
Ajuste Absoluto	19315,627	16104,292
Ajuste Incremental	0,856	0,834
Ajuste de Parsimonia	0,790	0,755

Finalmente, en base a los análisis realizados previamente, se puede concluir que Satisfacción Laboral y Nivel de Capacitación son variables que impactan positiva y significativamente sobre el GOVC por parte de la Fuerza de Ventas (sobre 0,5 aprox.), y

en menor medida, de manera positiva pero no significativa, existe un impacto por parte de la variable Experiencia en la Fuerza de Ventas sobre GOVCFV.

2.5 DISCUSIONES

A través de los resultados obtenidos, se concluye en una primera etapa que el Involucramiento en el Trabajo (IT) influye positiva y significativamente sobre Satisfacción Laboral (SL), corroborando la H3 de la presente investigación. Por otro lado, si bien los resultados obtenidos en el impacto de Ambigüedad (Conflicto) de Rol (ACR) y Política de Incentivos (PI) sobre SL no superan un valor de 0,5 (rechazando a priori H4 y H5), sus valores se aproximan de manera considerable para cumplir con los criterios de aceptación, pudiéndose explicar incluso aquellas diferencias por errores muestrales, como la falta de incorporación de datos que podrían aumentar la representatividad de la muestra. Por lo tanto, sumado a la evidencia empírica que avala la influencia de estos tres constructos sobre SL (Chang y Chen, 2002; Chughtai, 2008; Ussahawanitchakit, 2008), es que se decide no rechazar H3, H4 y H5 por su validez de contenido, y se decide consideran a IT, ACR y PI como variables que impactan a SL de manera positiva y significativa.

De lo anterior, se desprende la importancia de estas tres variables sobre la Satisfacción Laboral de los empleados, siendo esta última actitud importante para aumentar el desempeño de los trabajadores (Spinelli y Canavos, 2000). En relación al

Involucramiento del trabajo, resultando una de las variables que impacta en mayor proporción, se destaca la capacidad de sociabilización que puede desarrollar el equipo de ventas cuando este está involucrado con su trabajo (Lassk et al., 2001), aumentando la disposición de los empleados a captar metas organizacionales acordes a la orientación (Durson y Kilic, 2001). Por lo tanto, resultará relevante que la organización en su totalidad, defina metas orientadas al valor del consumidor para que sus empleados se involucren en cumplir los objetivos organizacionales. Por otro lado, en relación a la Ambigüedad (Conflicto) de Rol, su ausencia evita la existencia de demandas incompatibles (Sohi, 1996), y aumenta la Satisfacción Laboral (Usahawanitchakit, 2008), donde será responsabilidad de la organización transmitir un apoyo a sus empleados y desear verdaderamente una orientación al cliente, para evitar demandas incompatibles. Finalmente, en cuanto a la Política de Incentivos, será clave el tipo de rendimiento que sea retribuido o recompensando (Walker, Churchill y Ford, 1977), siendo quizás la razón por la cual la variable impacta en menor proporción que las otras, existiendo con mayor frecuencia incentivos que recompensan el volumen de ventas (comisiones) y no una mayor satisfacción al consumidor (Widmier, 2000). Por lo anterior, resulta fundamental comenzar a implementar incentivos que aumenten la satisfacción del consumidor para aumentar la Satisfacción Laboral y que está a su vez impacte en el Grado de Orientación que poseen los empleados.

Por otro lado, con respecto a las tres variables que impactan en el GOVC por parte de la Fuerza de Ventas, y a su vez de manera indirecta en el Desempeño Organizacional, se

aceptan las hipótesis tanto de Nivel de Capacitación (H7), como también, de Satisfacción Laboral (H2). Ambas variables afectan de manera positiva y significativamente sobre el GOVC por parte de la Fuerza de Ventas. En el caso de la Experiencia de la Fuerza de Ventas, la hipótesis (H6) no se puede ser corroborada por su bajo factor de carga (0,21), sin embargo, influye en cierto grado de manera positiva al GOVCFV. En cuanto al impacto del Grado de Orientación al Valor del Cliente por parte de la Fuerza de Ventas, medida por estas tres variables, afecta de manera positiva y significativa al Desempeño Organizacional, con un efecto directo por sobre el 0,8, corroborando la hipótesis principal de este capítulo (H1).

En base a lo anterior, es relevante considerar el impacto que los empleados satisfechos pueden tener sobre el GOVC, y como al estar comprometidos con la organización y satisfechos con sus trabajos, pueden aumentar los esfuerzos de proveer una mayor satisfacción a los clientes (Pettijohn et al., 2002). Por otro lado, el Nivel de Capacitación también se convierte en un factor importante a considerar por parte de una organización si se quiere aumentar el GOVC, siendo incluso capaz de proponer capacitaciones que aumenten el grado de orientación al cliente dado que es un comportamiento que se puede aprender e influenciar (Williams y Wiener, 1990). En relación a la Experiencia en la Fuerza de Ventas sobre GOVCFV, se obtienen conclusiones concordantes con previos estudios como el de los autores Franke y Park (2006) donde no existe influencia significativa por parte de la experiencia del equipo de ventas sobre el grado de orientación al cliente, aportando que no necesariamente se

deben tener empleados con experiencia para poder obtener altos niveles de orientación, sino más bien, empleados comprometidos, involucrados y satisfechos con su trabajo que busquen cumplir las metas organizacionales como el grado de orientación que esta desea tener. Incluso, estudios anteriores han demostrado que la satisfacción del consumidor se puede ver afectada por comportamientos y habilidades adoptados por los vendedores como el profesionalismo, cortesía, atención, precisión, conocimiento, habilidades de escucha, entre otros (Rust y Zahorik, 1993; Nicholls, Roslow y Taelikis, 1995), siendo relevante para futuros estudios investigar qué tipo de habilidades de la fuerza de venta son necesarias de desarrollar para adoptar en un mayor grado una orientación al valor del cliente (Schwepker, 2003), incluyendo no solo habilidades técnicas y de experiencia, sino también habilidades interpersonales o blandas dentro de un equipo de ventas.

Finalmente, resulta relevante la corroboración de cómo el Grado de Orientación al Valor del Cliente por parte de la Fuerza de Venta podría mejorar el Desempeño Organizacional, impactando en términos estratégicos la forma de gestionar la Fuerza de Ventas para aumentar la Orientación al Valor del Cliente proporcionando tanto valor para las empresas como para los clientes. El permanente contacto que posee el equipo de ventas podría mejorar la lealtad y satisfacción de los consumidores, proporcionando un positivo boca-oído, (Hennig-Thurau, 2004; Huang, 2008), como también, desarrollar estrategias de crecimientos de los clientes de manera más efectiva (Gupta y Lehmann, 2003), impactando de manera positiva en el Desempeño Organizacional de una firma (Cross et al., 2007; Kumar et al. 2008) , haciéndose cada vez más necesario el cambio

de paradigmas del rol que debe efectuar un equipo de ventas y dejar de ignorar el fuerte potencial de la relación vendedor-consumidor para una empresa (Macintosh, 2007).

CAPITULO 3: GRADO DE ORIENTACIÓN AL MERCADO

3.1 INTRODUCCIÓN

Considerando la literatura relacionada con la Orientación al Mercado (OM) (Shapiro, 1988; Webster, 1988; Kohli y Jaworski, 1990; Kohli, Jaworsky y Kumar, 1993; Narver y Slater, 1990; Ruekert, 1992; Desphandé, Farley y Webster, 1993; Avlonitis, Koremenos y Gounaris, 1993; Pelham y Wilson, 1995; Slater y Narver, 1995; Cadogan y Diamontopoulus, 1995; Hunt y Morgan, 1995; Lambin y Rivera, 1995; Desphandé y Farley, 1996), se infiere que el concepto puede ser entendido de diversas maneras. Por ejemplo como un fenómeno actitudinal de la cultura organizacional, que implica no sólo orientarse al mercado y al consumidor; sino que también a la competencia, enfatizando la coordinación interfuncional en la interacción de la organización con el mercado. Acorde a Narver y Slater (1990) y; Narver y Slater (1995) los valores y creencias asociados a la Orientación al Mercado, impulsarán a la organización a conocer las necesidades de los clientes, las capacidades de los competidores; y a actuar de forma coordinada, para crear permanentemente un valor superior para el cliente.

Y según Kohli y Jaworski (1990), la OM es entendida como una conducta organizacional de procesamiento de información de mercado, cuyo fin es generar información que permita entender las necesidades y preferencias del consumidor, para

comunicar esta información a las demás áreas de la organización, y en base a ello determinar la capacidad de respuesta de la empresa).

Sin embargo, a pesar de que se puedan encontrar diferencias entre las definiciones del concepto de OM, estas confluyen en el entendimiento de las necesidades y preferencias del consumidor y la creación de un valor superior para el cliente (Pelham Y Wilson, 1996). En la actualidad, se vinculan como un todo, que considera la OM como una filosofía de negocios, una coordinación interfuncional con información obtenida del mercado y su respectivo procesamiento, y como una fuente de aprendizaje organizacional donde no sólo se produce una búsqueda continua de información sobre clientes y competidores actuales, sino que también potenciales. Lo anterior, permite generar conocimiento y replanteamientos estratégicos en las organizaciones con el fin de mejorar continuamente, estableciendo el Grado de OM como una fuente de ventajas competitivas (Hunt y Morgan, 1995; Toumineu y Moller, 1996). Por ende, es posible establecer que los miembros de una empresa orientada al mercado compartirán la creencia de que la satisfacción del cliente debe ser el centro de la reflexión estratégica, y cada vez que se deba tomar una decisión que afecte a los consumidores y al mercado, se recurrirá a este referente. (Deshpandé y Webster, 1989; Deshpandé et al, 1993). Es por ello que resulta interesante medir el impacto del grado de OM en el desempeño organizacional (DO), en particular para el caso de empresas en Chile.

Existen numerosas investigaciones que argumentan la existencia de una relación positiva entre la OM y el DO. Narver y Slater (1990) señalan que la forma funcional de esta relación, es distinta dependiendo del tipo de negocio. Además, plantean que efectos del crecimiento de mercado, el poder de negociación de proveedores, la concentración de los competidores, el tamaño de las empresas y sus costes relativos, son determinantes de la OM y su consiguiente efecto en el DO. Greenley (1995) por medio de un análisis de clústeres, logró identificar cinco formas alternativas de OM, estableciendo una asociación significativa entre OM y DO. Sin embargo, la existencia de esta relación no pudo ser demostrada cuando el análisis se realizaba únicamente a nivel de grupos estratégicos. Llonch y Waliño (1996) establecen nuevamente una relación positiva entre ambos conceptos, sin embargo, ésta se encuentra condicionada por la participación extranjera de la empresa y por su tamaño, concluyendo que mientras se presenten mayores niveles de participación y empresas más grandes, más estrecha es la relación entre OM y DO. Jaworski y Kohli (1993) establecen una relación significativa entre OM y DO, confirmando la influencia positiva del interés de los directivos y la dinámica entre departamentos. Además, confirman la existencia de factores menos influyentes en esta relación, tales como las turbulencias del mercado y la intensidad competitiva.

Existen también investigaciones que no han evidenciado una relación significativa y positiva entre OM y DO. Chan, Hung, Ngai y Ellis (1998) demostraron una escasa robustez en la relación entre OM y DO, en el corto plazo. Sugieren que una mayor OM

puede incidir en el DO de largo plazo, pero que su efectividad inmediata es difícil de percibir.

Asimismo, conclusiones similares a ésta, también son obtenidas de la investigación de Lado (1996). Buhian (1997), no encuentra una relación significativa entre ambas variables, considerando una muestra de 92 encuestas a directivos de diversas entidades financieras en Arabia Saudita. Sin embargo, el resultado se encuentra justificado en la influencia del Islam en los negocios de aquel país.

Desphandé, Farley y Webster (1993), establecen una relación significativa entre OM y DO cuando esta misma relación es evaluada desde la perspectiva del cliente, por lo que el concepto de OM es asociado en mayor medida a OVC. Lo relevante, es que si la relación es medida desde la perspectiva de la empresa, la relación entre OM y DO, no resulta significativa.

Por ende, esta investigación busca establecer un modelo, basado a la evidencia empírica particular de Chile, que explique qué factores afectan al Grado de Orientación al Mercado, con el fin de establecer variables que podrían mejorar, de manera indirecta, el Desempeño Organizacional de las empresas en Chile.

3.2 OBJETIVOS Y CONTRIBUCIÓN DEL CAPÍTULO

El objetivo general es estudiar cómo el Grado de Orientación al Mercado por parte de las empresas influye en la gestión de ventas orientadas al cliente, y ésta a su vez, permite un mejor desempeño organizacional. Para ello, el estudio busca responder los siguientes objetivos específicos:

1- Determinar las variables que podrían influir en la Cultura Organizacional Orientada al Mercado (COOM) a través de la revisión de literatura y modelos existentes asociados al tema en cuestión.

2-Determinar la significancia estadística y correlación de las variables que podrían influir en COOM para establecer asociaciones entre éstas y cuantificar su relevancia en la medición.

3- Determinar la significancia estadística del constructo COOM, midiendo su relevancia e influencia en el Desempeño Organizacional de las empresas bajo estudio.

Como fin último, el presente capítulo busca contribuir con evidencia empírica desde una investigación aplicada al sector empresarial en Chile, en su mayoría empresas de servicios, que podría ser aplicado a otros países en vías de desarrollo, con condiciones similares a las de Chile. Además, busca proporcionar un modelo que guíe y apoye la toma de decisiones de encargados de Marketing y Ventas, específicamente en aquellos que busquen adoptar una cultura organizacional orientada al mercado; por medio de la orientación a la competencia, la orientación al valor del cliente y una mayor

coordinación interfuncional, para generar un impacto positivo en el desempeño organizacional de las firmas.

3.3 MARCO TEÓRICO, MODELO E HIPÓTESIS

El presente modelo pretende determinar la relación existente entre el Grado de Orientación al Mercado (OM) y el Desempeño Organizacional (DO) de una empresa. Además, se busca establecer qué variables influyen de manera directa y significativamente en el Grado de OM, determinando así, de manera indirecta, la influencia de aquellas variables en el Desempeño Organizacional de una compañía.

La OM está conformada por las variables Orientación al Valor del Cliente (OVC), Coordinación Interfuncional (CI) y Orientación a la Competencia (OC), por lo tanto el estudio determina cómo estas tres variables influyen indirectamente al Desempeño Organizacional (DO) (Narver y Slater, 1990; Narver y Slater, 1995).

Los tres enfoques de mayor aceptación para definir el Grado de Orientación al Mercado son como una cultura organizacional, un conjunto de capacidades, y un conjunto de comportamientos organizativos. Ahora bien, siendo estas tres perspectivas complementarias, se puede definir el Grado de Orientación al Mercado como “Una cultura organizativa caracterizada en la búsqueda permanente de la creación de un valor superior para el consumidor, que incide en el desarrollo de una serie de capacidades, que

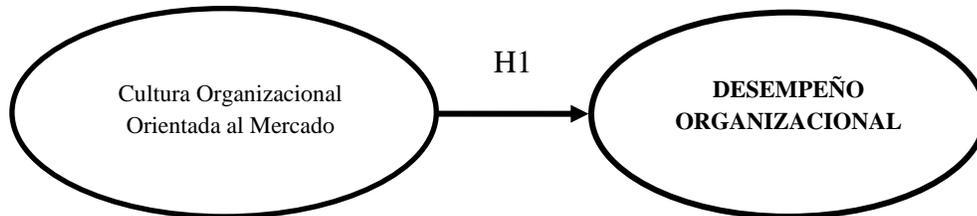
permiten poner en marcha un conjunto de actividades y manifestaciones que, a su vez, se concretarán en un comportamiento orientado hacia el mercado por parte de la organización” (Mazaira et al, 2005; Varela y Calvo, 1998).

La evidencia empírica avala que la Cultura Organizacional Orientada al Mercado generaría un impacto positivo en el Desempeño Organizacional (Avlonitis y Gounaris, 1997; Jaworski y Kohli, 1993; Kara et al, 2005; Llonch y López, 2004; Narver y Slater, 1990; Slater y Narver, 1994 y 2000), es decir, por medio de la Cultura Organizacional Orientada al Mercado se puede crear valor para los clientes, de manera más efectiva y eficiente, generando un desempeño organizacional superior y continuo, por medio de la construcción y mantención de relaciones a largo plazo con los clientes, que generen beneficios para ambas partes (Narver y Slater, 1990).

En el modelo propuesto en esta investigación, se busca establecer la influencia de la Cultura Organizacional Orientada al Mercado, y de este modo, determinar el impacto tanto de OVC, OC y CI de una empresa, en el Desempeño Organizacional, tal como lo indica la siguiente hipótesis:

H1: “La Cultura Organizacional Orientada al Mercado (COOM), impacta positiva y significativamente en el Desempeño Organizacional (DO)”.

Figura 10: Hipótesis 1 - Capítulo 3



Orientación al Valor del Cliente (OVC)

En los últimos años, la Orientación al Valor del Cliente (OVC) se ha incorporado fuertemente dentro de la literatura debido a su relación positiva con el valor para la organización (Naver y Slater, 1990; Keller, 1992; Deshpandé y Farley, 1996; Boles et al., 2001; McEachern y Warnaby, 2005; Zhou et al., 2007). Para los autores Deshpandé, Farley y Webster (1993) la Orientación al Valor del Cliente se comprende como “un conjunto de creencias que pone a los intereses de los clientes en primer lugar, sin excluir aquellos otros intereses de las otras partes interesadas (*stakeholders*) como dueños, administradores y empleados, con el fin de desarrollar una empresa rentable en el largo plazo”. Otros autores como Sullivan (1990) mantienen una línea más asociada al comportamiento de los individuos, describiéndose como los esfuerzos, acciones y estrategias dirigidas a satisfacer las necesidades de los clientes para lograr el éxito empresarial; comportamientos que otros autores declaran que se pueden aprender y adoptar con el tiempo (Saxe y Weitz, 1982; Williams y Wiener, 1990; Sigaw y Honeycutt, 1995).

Deshpandé y Farley (1996), McEachern y Warnaby (2005) consideran a la OVC como un componente de la Cultura Orientada al Mercado, centrándose en situar a los clientes y/o consumidores en el enfoque estratégico que debe realizar la organización. La organización debería adoptar esta orientación como un todo, recolectando y compartiendo información sobre las necesidades de los consumidores para convertirse en una organización sensitiva y de rápida respuesta (Kohli y Jaworski, 1990; Kulp et al., 2004), pues dentro de un ambiente competitivo se requiere un enfoque sustentable hacia el consumidor y un soporte efectivo por parte de la organización para lograrlo (Nwankwo, 1995).

El objetivo de adoptar una OVC es proporcionar una creación de valor superior a los clientes (Valenzuela, 2005; Guenzi, De Luca y Troilo, 2011), comprendiendo la diferencia de rentabilidad que generan diferentes tipos de clientes (Valenzuela et al., 2007), pudiendo aumentar el desempeño organizacional de las empresas (Naver y Slater; 1990; Keller, 1993; Donaldson, 1993; Hult y Ketchem, 2001, Brown et al., 2002). En relación a la creación de valor superior, desde una perspectiva de empresa, este se entiende como el valor real que un cliente otorga a una firma en términos de flujos y tiempo que este se relacionara con la empresa (Reichheld, 1996), existiendo mediciones como *Customer Lifetime Value* por cada cliente de la empresa o *Customer Equity* a nivel completo de la base de clientes, utilizados para medir en términos cuantitativos el valor del cliente o clientes para una compañía (Hogan et al., 2002; Gupta et al., 2006). Por otro lado, desde la perspectiva del cliente, se entiende que el valor para el cliente es la

diferencia percibida entre lo que recibe y da a cambio para conseguirlo (Bigné et al., 2000), siendo clave tanto para la demanda como la oferta adoptar una orientación al valor del cliente y potenciar los beneficios tanto para clientes como para la compañía.

Cuando las organizaciones tienen un insuficiente conocimiento de cómo llevar a cabo la OVC, estas pueden atraer serios problemas o implementar estrategias superficiales que crean una ilusión de pro actividad, causando un desvío estratégico (Nwankwo, 1995). Debido a lo anterior, la incorporación de esta variable adquiere relevancia para comprender de qué forma las empresas presentan un verdadero interés en conocer a sus clientes y qué tipo de acciones realizan para lograrlo. Estas acciones serán aquellas que permitan la creación de valor superior, desarrollando primeramente un entendimiento común de lo que es Orientación al Cliente para poder llevar a cabo procedimientos y estrategias que busquen alcanzar esta orientación (Dulaimi, 2005), es decir, una cultura organizacional orientada al mercado.

En el modelo propuesto en esta investigación, se busca establecer la influencia de la Orientación al Cliente, y así determinar el impacto de esta, en la Cultura Organizacional Orientada al Mercado y con ello, indirectamente su efecto en el Desempeño Organizacional, tal como lo indica la hipótesis:

H2: “La Orientación al Valor del Cliente (OVC) influye positiva y significativamente en el nivel de Cultura Organizacional Orientada al Mercado (COOM)”.

Figura 11: Hipótesis 2 - Capítulo 3



Coordinación Interfuncional (CI)

Al considerar la Cultura Organizacional Orientada al Mercado (COOM), como un comportamiento coordinado de distintas funciones de la organización, se debe establecer que esta coordinación busca, como se mencionó previamente; generar información, diseminarla a las demás áreas de la organización y diseñar e implantar una respuesta a tal información, basándose en la identificación y creación de capacidades distintivas en la organización, con el objetivo de satisfacer al cliente, entregándole un mayor valor (Bigné y Blesa, 2003; Kohli y Jaworski, 1990).

Es decir, la coordinación interfuncional representa un rasgo especial de la cultura organizacional orientada al mercado, ya que ésta se orienta a los clientes y a la competencia, poniendo en práctica la integración y coordinación entre todas sus funciones (Llonch, 1993). Por lo tanto, una comunicación eficaz y una coordinación a que supere las barreras de los departamentos de la organización, es fundamental para lograr una COOM, y con ello un mejor DO.

Por lo tanto, en esta investigación, se entenderá la Coordinación Interfuncional (CI) como la coordinación entre el uso de los recursos de una compañía y todas las actividades relacionadas con sus clientes, a lo largo de toda la organización (Narver y Slater, 1990).

En el modelo propuesto en esta investigación, se busca establecer la influencia de la CI en la COOM y de este modo determinar la relación indirecta entre la CI, y el DO, tal como indica la siguiente hipótesis:

H3: “La Coordinación Interfuncional (CI), influye positiva y significativamente en la Cultura Organizacional Orientada al Mercado (COOM)”.

Figura 12: Hipótesis 3 - Capítulo 3



Orientación a la Competencia (OC)

En la actualidad, considerando el intenso crecimiento de los mercados y el surgimiento de nuevos negocios, resulta evidente la mayor agresividad en la competencia. Las compañías al buscar entregar un valor superior a sus clientes, deben buscar continuamente nuevos mercados que satisfacer, realizar mayores inversiones en

investigación y desarrollo, con el fin de perfeccionar sus tecnologías; además, deben sacrificar antiguas divisiones y departamentos, en pos de la creación de nuevas formas de organización, que les permitan crear productos superiores a los de la competencia, para sobrevivir y crecer.

Como se mencionó previamente, la OM es una fuente de ventajas competitivas, y en la búsqueda continua de estas ventajas, no basta con orientarse sólo a los consumidores, y en la constante búsqueda de información con respecto a sus necesidades actuales y futuras; sino que también, es relevante orientarse a los competidores.

Entendiendo el concepto de Orientación a la Competencia, como la comprensión de las fortalezas y debilidades de los competidores, y el monitoreo constante de sus actividades (Narver y Slater, 1990), resulta interesante medir cómo la Orientación a la Competencia influye en la COOM , e indirectamente en el DO , puesto que la orientación a la competencia como tal, primeramente fue testeada y probada como la única dimensión del modelo de Narver y Slater (1990), que afectaba positivamente en el desempeño organizacional, de las empresas en cuestión analizadas (Noble et al, 2002). De lo anterior, es derivada la siguiente hipótesis de investigación:

H4: “La Orientación a la Competencia (OC), influye positiva y significativamente en la Cultura Organizacional Orientada al Mercado (COOM)”.

Figura 13: Hipótesis 4 - Capítulo 3



3.4 RESULTADOS

Con el fin de corroborar las hipótesis planteadas en la sección anterior, se realiza en una primera etapa un análisis factorial exploratorio para confirmar la validez, fiabilidad y correlación de los constructos utilizados, como también, en una segunda etapa, un análisis factorial confirmatorio para reafirmar los resultados obtenidos del primer análisis y validar las hipótesis planteadas de la investigación. A continuación, se presenta una tabla resumen que muestra los principales resultados obtenidos para cada uno de los constructos (COOM, OVC, CI y OC)⁵ para luego analizar de forma detallada los resultados del sub modelo de Cultura Organizacional Orientada al Mercado, y el modelo completo de Grado de Orientación al Mercado y su impacto en Desempeño Organizacional.

⁵En Anexo 1 y 2 / Cap. 3 se pueden ver los resultados en mayor detalle de cada constructo.

Tabla 6: Resultados AFE y AFC de Constructos del Capítulo 3

		COOM	OVC	CI	OC	
Media		4,9	5,3	4,91	4,87	
Desv. Estandar		1,55	1,53	1,49	1,71	
Correlación (*)		> 0,366	> 0,405	> 0,443	> 0,450	
KMO y prueba de Barlett		0,844 / 0,00	0,903 / 0,00	0,814 / 0,00	0,791 / 0,00	
Extracción Componentes Principales		1 comp. / 61,9 %	1 comp. / 63,11%	1 comp. / 64,78%	1 comp. / 68,64 %	
Cargas Factoriales (**)		> 0,667	> 0,715	> 0,765	> 0,754	
Análisis de Fiabilidad	Constructo	0,846	0,915	0,859	0,845	
	Dos Mitades	0,807 / 0,632	0,873 / 0,812	0,853 / 0,765	0,655 / 0,817	
	Ítem (***)	0,801 > X > 0,847	0,722 > X > 0,911	0,807 > X > 0,841	0,751 > X > 0,841	
R estandarizado		>0,560	> 0,664	> 0,638	> 0,639	
Ajustes	Absoluto		28,664/0,00	341,411 / 0,00	88,127/ 0,00	2,941 / 0,00
		NCP (objetivo minimizar el valor)	23,664	2,653,656	88,127	0,941
		RMSEA (grandes muestras)	0,096	0,177	0,185	0,030
	Incremental	NFI / TLI	0,972/0,953	0,873/0,830	0,925/0,828	0,997/0,997
		IFI / CFI	0,977/0,977	0,879/0,879	0,929/0,929	0,999/0,999
Parsimonia	PNFI (valores elevados son mejores)	0,486	0,623	0,463	0,332	

(*) Representa la cota inferior de las correlaciones entre los ítems del constructo.

(**) Representa la cota inferior de las cargas factoriales de los ítems del constructo.

(***) Representa el rango en que se mueve el valor de estadístico Alfa de Cronbach

En relación a los resultados obtenidos del análisis factorial exploratorio (AFE), se observa que los constructos poseen medias positivas con un promedio de 4,98 y desviaciones estándares que fluctúan entre 1,49 y 1,71, indicando que existe un grado de acuerdo por parte de los encuestados con las afirmaciones planteadas en cada constructo

y una media-baja dispersión de las respuestas. En cuanto a las correlaciones obtenidas, se observa que toda relación entre ítems de cada constructo es superior a 0,3, reafirmando la existencia de asociaciones lineales positivas para cada uno de los casos. Por otro lado, según el test de KMO y esfericidad de Barlett, la aplicación de un análisis factorial es adecuada y significativa para cada uno de los constructos. Además, según el criterio de eigenvalue mayor a 1, se observa que todos los constructos cargan con un único componente (factor). Finalmente, con respecto al análisis de fiabilidad, se observa que los constructos son fiables al poseer un estadístico Alfa de Cronbach superior a 0,6, y al no existir diferencias sustanciales entre el estadístico en dos mitades o el estadístico por ítem.

A priori, se decidió dejar todos los ítems de cada constructo para continuar con un análisis factorial confirmatorio (AFC) y comprobar los resultados obtenidos. De lo anterior, se obtuvo un R estandarizado por sobre 0,5 en cada uno de los ítems de los constructos. Con respecto a los indicadores de ajuste, incremental, absoluto y parsimonia, estos arrojaron un buen ajuste y significancia para cada uno de los constructos, como también, la reafirmación de que un número bajo o moderado de ítems puede explicar adecuadamente un constructo.

Finalmente, en base a ambos análisis, se confirma que los constructos COOM, OVC, CI y OC deben conservar sus ítems para una adecuada medición de los constructos y

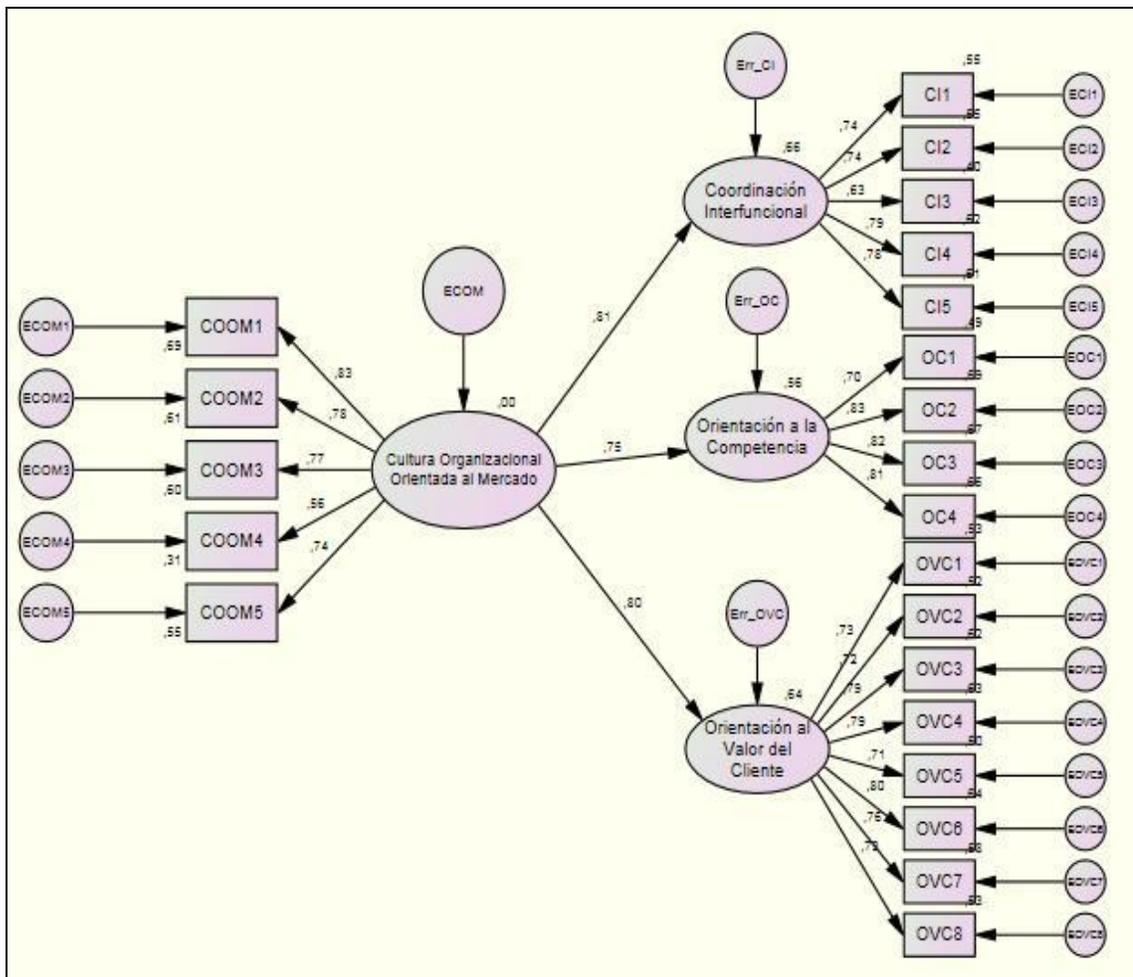
poder proceder con la evaluación del sub modelo de COOM y modelo de Grado de Orientación al Mercado, para testear las hipótesis previamente planteadas.

Sub modelo Cultura Organizacional Orientada al Mercado

Una vez determinada la fiabilidad y validez de cada constructo del modelo, se realizó un análisis factorial exploratorio, a través de una regresión lineal, para determinar la asociación entre las variables del sub modelo de Cultura Organizacional Orientada al Mercado. En relación a los estadísticos descriptivos del sub modelo, se obtienen medias positivas y similares, superiores a 4,88, con un promedio de 4,99; con una desviación promedio de 1,266. En cuanto a las correlaciones de las variables, se obtienen todas positivas y superiores a 0,5, es decir, se corrobora una fuerte asociación lineal positiva entre estas. En términos de los estadísticos de la regresión, el R cuadrado es superior a 0,5 (0,719), indicando una explicación adecuada para el modelo. Además, el estadístico Durbin Watson (1,984) indica que no se rechaza la hipótesis de que Cultura Organizacional Orientada al Mercado se puede medir a través de Orientación a la Competencia (OC), Orientación al Valor del Cliente (OVC) y Coordinación Interfuncional (CI). Sumado a que el test F muestra que el modelo es significativo (0,000), se puede concluir, que tanto OC, OVC y CI influyen significativamente en el Grado de Orientación al Mercado, medido a través de la Cultura Organizacional Orientada al Mercado, para el caso del AFE.

Para continuar y corroborar los resultados previos, se realizó un análisis factorial confirmatorio, obteniendo un R estandarizado por sobre 0,5 en cada uno de los ítems del sub modelo, como también, para cada uno de los sub constructos en su totalidad. Con respecto a los indicadores de ajuste, incremental, absoluto y parsimonia, estos arrojaron un buen ajuste y significancia en el sub modelo COOM. Ver resultados del AFC en el gráfico 3.

Gráfico 3: Resultados del AFC del Sub modelo Cultura Organizacional orientada al Mercado.



Luego de esto, se llevó a cabo un AFC adicional con el fin de analizar la posibilidad de mejorar los resultados del sub modelo. Para ello, se diseñó un sub modelo ajustado que no incorpora aquellas variables que presentan bajos R estandarizados en términos relativos (COOM4, CI3, OC1, OVC1, OVC2 y OVC5). De la comparación entre ambos modelos, presentada en tabla 7, se desprende que el sub modelo ajustado presenta mejores índices de ajuste que el modelo original. Se observa que se afectan las varianzas

explicadas para todos los constructos, sin embargo, OC que antes presentaba resultados más débiles, aumentó considerablemente su impacto en la Cultura Organizacional Orientada al Mercado (0,79).

Tabla 7: Comparación Sub Modelo Cultura Organizacional orientada al Mercado (COOM)

	SUB MODELO COOM	SUB MODELO COOM AJUSTADO
CI	0,81	0,86
OC	0,75	0,79
OVC	0,80	0,81
Ajuste Absoluto	3752,185	2425,213
Ajuste Incremental	0,979	0,981
Ajuste de Parsimonia	0,863	0,822

Modelo Grado de Orientación al Mercado

Dados los buenos resultados de la regresión presentada con anterioridad, se llevó inmediatamente a cabo un análisis factorial confirmatorio (AFC), con la finalidad de determinar el impacto de la Cultura Organizacional Orientada al Mercado (COOM) sobre el Desempeño Organizacional (DO). Recordando el efecto indirecto sobre este, de las variables latentes endógenas: Orientación a la Competencia (OC), Orientación al Valor del Cliente (OVC) y Coordinación Interfuncional (CI).

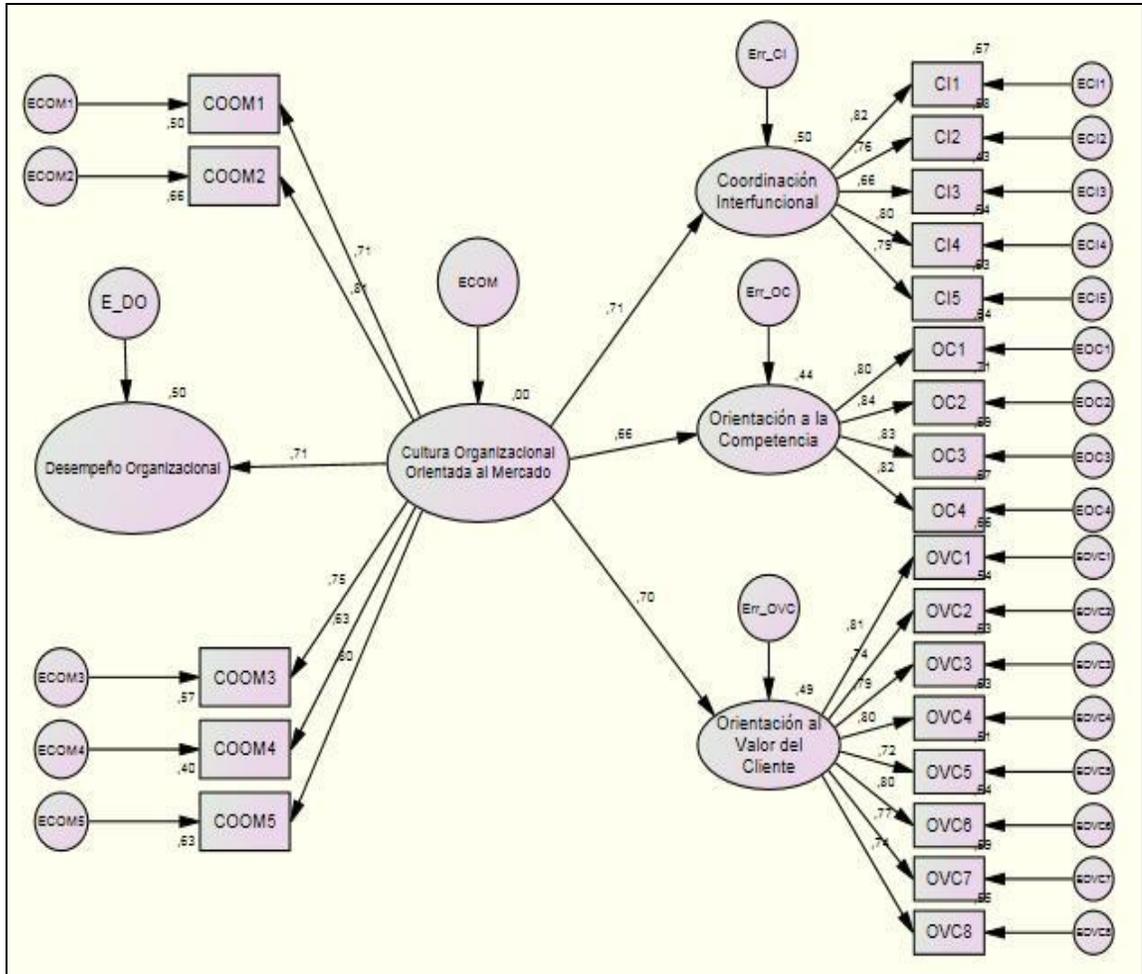
De los resultados obtenidos por el AFC, se observa que la mayoría de las correlaciones entre todos los ítems del modelo son positivas y superiores a 0,3. Sin

embargo, excepcionalmente en ciertas relaciones entre OVC y OC, y entre COOM, OC y CI, se dan correlaciones inferiores a 0,3 en un rango de 1,78 y 2,92. Además, el R estandarizado es alto, superior a 0,5, en todos los ítems observables del modelo. Por otro lado, en el caso de la varianza explicada por la totalidad del constructo, CI mostró resultados superiores a OVC y OC, siendo este un 0,71 versus un 0,70 y 0,66 respectivamente. Con respecto a los resultados del ajuste del modelo, se observa un buen ajuste absoluto, incremental y parsimonia. Ver el gráfico 4 para los resultados del AFC.

En base a lo anterior, se corrobora la influencia de la Cultura Organizacional Orientada al Mercado sobre el Desempeño Organizacional, a través de la medición de las variables Orientación a la Competencia, Orientación al Valor del Cliente y Coordinación Interfuncional, afectando estas, de manera indirecta, sobre el Desempeño Organizacional de las empresas.

Además, al igual que en el desarrollo del sub modelo COOM, se llevó a cabo un AFC adicional con el fin de analizar la posibilidad de mejorar los resultados del modelo. Para ello, se diseñó un modelo ajustado que nuevamente no incorpora las variables COOM4, CI3, OC1, OVC1, OVC2 y OVC5; ya que presentan bajos R estandarizados en términos relativos. De la comparación entre ambos modelos, presentada en la tabla 8, se

Gráfico 4: Resultados del AFC del Modelo Grado de Orientación al Mercado



desprende que el modelo ajustado refleja una leve mejora para la varianza explicada del constructo OC, sin embargo, en desmedro de OVC cuya varianza explicada disminuye imperceptiblemente. Además, se observa que los índices de ajuste del modelo original, son mejores que los del modelo ajustado, por lo que la eliminación de los ítems en cuestión, no resulta relevante.

Tabla 8: Comparación Modelo Grado de Orientación al Mercado

	MODELO GRADO DE ORIENTACIÓN AL MERCADO	MODELO GRADO DE ORIENTACIÓN AL MERCADO AJUSTADO
CI	0,71	0,71
OC	0,66	0,67
OVC	0,70	0,69
Ajuste Absoluto	8354,100	6682,739
Ajuste Incremental	0,954	,950
Ajuste de Parsimonia	0,879	,857

3.5 DISCUSIONES

A través de los resultados obtenidos es posible concluir ,en primera instancia, que el Coordinación Interfuncional influye positiva y significativamente sobre la Cultura Organizacional Orientada al Mercado en mayor proporción que el resto de las variables planteadas (0,71) (H3), seguido por Orientación al Valor del Cliente, la cual también influye significativa y positivamente sobre Cultura Organizacional Orientada al Mercado (0,70) (H2), y en menor medida que las anteriores, pero aun impactando significativa y positivamente sobre esta última, se encuentra la variable Orientación a la Competencia (0,66) (H4). Por lo tanto, se corroboran las tres hipótesis planteadas en relación a la Cultura Organizacional Orientada al Mercado, medida por las tres variables mencionadas con anterioridad. Además, de corroborar el impacto de la Cultura Organizacional Orientada al Mercado sobre el Desempeño Organizacional, de manera positiva y significativa (0,71) (H1). (Narver y Slater, 1990; Narver y Slater 1995).

En base a los resultados anteriores, resulta relevante considerar el impacto que tiene la Coordinación Interfuncional en el Grado de Orientación al Mercado (medido a través de la Cultura Organizacional Orientada al Mercado), ya que se ha demostrado que el hecho de obtener información con respecto a las condiciones del mercado, requiere comunicar esta información a través de la organización con el fin de generar respuestas apropiadas para satisfacer las necesidades de los consumidores, por medio de la coordinación e integración (Llonch, 1993) adecuada de las funciones de los distintos departamentos organizacionales (Bigné y Blesa, 2003; Kohli y Jaworski, 1990), para lograr una Cultura Organizacional Orientada al Mercado, y con ello impactar en un mejor Desempeño Organizacional. Por lo que sería recomendable, que las empresas incentivarán comportamientos relativos a la coordinación e integración de las distintas áreas, para lograr una comunicación interna mucho más efectiva.

Además, corroborando la Hipótesis 2, se establece que al instaurar una política que considere los intereses de los clientes en primer lugar (OVC) para otorgarles un valor superior a estos (Valenzuela, 2005; Guenzi, De Luca y Troilo, 2010), mediante el establecimiento de acciones estratégicas para satisfacer de mejor manera sus necesidades (Sullivan, 1990), es posible conseguir una Cultura Organizacional Orientada al Mercado, impactando con esto nuevamente en el Desempeño Organizacional de las empresas, incrementando tanto el valor para los clientes, como también, para la compañía, gracias al potencial de establecer relaciones de largo plazo con estos (Naver y Slater; 1990; Kelley, 1992; Donaldson, 1993; Hult y Ketchum, 2001, Brown et al., 2002).

Finalmente, haciendo referencia a la Orientación a la Competencia, se observa que se corrobora la Hipótesis 3, es decir, influye positiva y significativamente a la construcción de una Cultura Organizacional Orientada al Mercado. Por lo tanto, es relevante incentivar comportamientos al interior de la organización, que permitan comprender las fortalezas y debilidades de los competidores (Narver y Slater, 1990), si lo que se busca lograr un desempeño superior. Sin embargo, de todas las variables asociadas a la medición de Cultura Organizacional Orientada al Mercado, Orientación a la Competencia es la menos influyente. Esto último puede ser justificado, ya que una excesiva atención al competidor, puede terminar por excluir el seguimiento a los clientes (Desphandé, Farley y Webster; 1993), es por ello que el monitoreo constante de las actividades de la competencia, debe realizarse en función de mejorar el propio desempeño, procesando esta información de manera útil.

CAPITULO 4: ÉTICA EMPRESARIAL Y VALOR DE MARCA

4.1 INTRODUCCIÓN

Durante los últimos años mantener una ventaja competitiva sostenible es cada vez más difícil debido al entorno altamente competitivo y a los nuevos paradigmas empresariales, como es el caso de la inserción de las nuevas tecnologías de información y comunicación. Es decir, lo que antiguamente era el foco principal de las empresas por mantenerse en competencia, actualmente no lo es. Hoy en día, el cliente ya no es un ente externo de la empresa al que se debe servir, sino que más bien, el cliente es el principal activo estratégico para el éxito del negocio. Actualmente, los consumidores son cada vez más exigentes, más informados y más demandantes, por tanto, ellos pueden cambiar incluso el curso de acción de una empresa. Por otra lado, la oferta es cada vez más competitiva a escala global y existe una tendencia a la indiferenciación de los productos (Luque, 2012), lo cual provoca que las empresas le den mayor énfasis a ciertos factores que antes no los tenían en consideración, como la innovación tecnológica en comunicación, nuevos canales de ventas (*e-commerce*), valor de la marca, desarrollo de comunidades de marcas virtuales, estrategias en responsabilidad social empresarial, medio ambiente y ética empresarial, lo cual no se entienden como un simple código de ética, sino que más bien como una real y genuina preocupación de parte de las empresas,

ya que influye en la percepción de los clientes y la comunidad en general, y por ende, en la reputación corporativa.

En cuanto a este último concepto, ética empresarial, existen distintas definiciones y formas de plantear su significado. A continuación, la tabla 9 muestra una breve revisión bibliográfica sobre algunos distintos puntos de vista que se tienen de él.

Tabla 9: Revisión de literatura de Ética Empresarial (EE)

Autor	Planteamiento
Real Academia Española	Conjunto de normas morales que rigen la conducta humana.
Argandoña (1995)	La ética es una parte integrante del mismo proceso de actuación de los seres humanos y de sus organizaciones, pero cada persona, organización, y sociedad debe vivir la ética de acuerdo con su naturaleza y su situación en la vida.
Guillén (1996)	Una reflexión sobre las prácticas de negocios en las que se implican las normas y valores de los individuos, de las empresas y de la sociedad.
Machan (2000)	Guías básicas de cómo deberíamos vivir nuestras vidas.
López (2000)	Los actos de las empresas y de los individuos que hacen parte de ellas, repercuten de manera positiva o negativa en otras empresas, otros individuos u otros procesos.
Chonko y Hunt (2000)	Los códigos de ética, por sí solos, no son eficaces en la reducción de comportamientos no éticos. Sin embargo, parece que la existencia de códigos, cuando se combina con otras actividades, pueden tener un impacto sobre la ética de una organización.
Sullivan (2009)	Un intento por establecer una norma por la cual todos los empleados de una empresa pueden saber lo que se espera de ellos y que todos sus miembros tomen decisiones

	a partir de un conjunto de valores compartidos.
--	---

Fuente: Elaboración propia basada en la revisión de literatura.

Por tanto, queda claro de que no existe una única y correcta definición sobre ética, sin embargo, todas parecen confluir en el mismo significado subyacente: hacer lo socialmente correcto, tanto en la vida diaria, como en el aspecto empresarial. En este sentido, la importancia de que exista ética en las empresas y de que sus ejecutivos realmente la practiquen, reside en que la nueva forma de gestión y la forma de hacer negocios cambiaron. Hoy en día, los consumidores realmente valoran el hecho de que las empresas se hagan cargo de sus acciones y de que actúen de acuerdo a valores intachables. Es así, que esta nueva forma de gestión se define por la relación ética y transparente de la empresa con todos los públicos con los que se relaciona, y por el establecimiento de metas empresariales compatibles con el desarrollo sostenible, logrando gestionar y equilibrar la lógica de mercado y la lógica de la ética (Roberto Rabouin, profesor de Habilidades Directivas de ADEN *Business School*, 2001).

Por otro lado, en relación al valor de marca, a lo largo de la última década se ha originado un importante debate acerca de lo que debe entenderse sobre su significado. En la delimitación de este concepto, se han utilizado varias perspectivas de análisis y criterios de estimación muy diferentes, de ahí que exista sobre este tema una excesiva ambigüedad. En este sentido, son muchos los teóricos que han realizado aproximaciones al término atendiendo a los diferentes criterios existentes. A continuación, se presenta la tabla 10 la cual muestra algunos de los distintos puntos de vista de sus definiciones.

Tabla 10: Revisión de literatura de Valor de Marca (VM)

Autor	Planteamiento
Aaker (1991)	Es el conjunto de activos y pasivos vinculados a la marca, su nombre y símbolo, que incorporan o disminuyen el valor suministrado por un producto o servicio intercambiando a los clientes de la compañía.
Kotler (2002)	Es en esencia la promesa de una parte vendedora de proporcionar, de forma consistente a los compradores, un conjunto específico de características, beneficios y servicios.
Lamb, Hair y McDaniel (2002)	Es un nombre, término, símbolo, diseño o combinación de estos elementos que identifica los productos de un vendedor y los distingue de los productos de la competencia.
Sandhusen (2002)	Es un nombre, término, signo, símbolo, diseño o combinación de los mismos, que identifica a los productos y servicios y ayuda a diferenciarlos como pertenecientes a un mismo proveedor.
Lambin (2003)	Es una cesta de atributos que proporciona al consumidor una imagen que va más allá del producto o servicio básico, generando una diferenciación.
Fischer y Espejo (2004)	Es un nombre, término simbólico o diseño que sirve para identificar los productos o servicios de un vendedor o grupo de vendedores, y para diferenciarlos de los productos de los competidores.
David Clifton (director general de <i>Interbrand México</i> , 2012)	Es el activo más valioso que puede tener una empresa, por ello, las firmas hacen esfuerzos por agregarle valor a sus sellos y eso sólo se logra si se construye una relación de largo plazo con los clientes.

Fuente: Elaboración propia basada en la revisión de literatura.

Por lo tanto, ¿qué compone el verdadero valor de una empresa? Justamente sus activos intangibles, representados en su conocimiento, experiencia y saber hacer. Todos los intangibles de la empresa se agrupan, y para el mercado, se refleja en la marca y el valor que otorgan a sus consumidores. Por tanto, los ejecutivos de empresas debiesen dejar de ver al *branding* como una tarea netamente operativa, centrada en la publicidad, promoción y otras tareas de comunicación, y comprender que la marca desempeña un rol estratégico fundamental, a tal punto que en muchas empresas es donde se encuentra su mayor activo. Además, la marca, a diferencia de muchos activos, no pierde valor en el tiempo, sino que ocurre todo lo contrario, cuanto más se invierte eficientemente en ésta, más se incrementa su valor futuro, por lo que de esta forma se hace necesario trabajar con una visión estratégica de largo plazo, focalizándose en el posicionamiento que la empresa quiere lograr, a través de un cuidado constante de este, ya que “construir una buena marca puede llevar 100 años; destruirla apenas 30 días” (David D’ Alessandro, 1999).

Finalmente, luego de esta introducción, se hace necesario indagar más aun en cómo estos dos conceptos efectivamente pueden influir en el desempeño de las empresas, y de este modo, tomar el peso que realmente tienen en la actualidad, y que podrían llegar a tener en un futuro próximo.

4.2 OBJETIVOS Y CONTRIBUCION DEL CAPITULO

El objetivo general de este capítulo en específico, es definir un modelo que explique cómo las variables Ética Empresarial (EE) y Valor de Marca (VM), afectan la Gestión de Ventas de las empresas e influyen, a su vez, en el Desempeño Organizacional (DO) que éstas logran. Para ello, el estudio busca responder los siguientes objetivos específicos:

1-Determinar los factores que influyen en la Ética Empresarial y el Valor de Marca, a través de la revisión de la literatura y modelos existentes, en base a la realidad actual de Chile.

2-Determinar la significancia estadística y correlación de los factores que influyen en la Ética Empresarial y el Valor de Marca, para establecer asociaciones entre éstas y cuantificar su relevancia en la medición. De esta forma, se podrá contribuir con estos resultados a la actualización de los modelos existentes asociados en esta materia.

3-Determinar la significancia estadística del constructo Ética Empresarial y del constructo Valor de Marca, midiendo su relevancia e influencia en el Desempeño Organizacional de una empresa.

Finalmente, el presente capítulo busca contribuir con evidencia empírica desde una investigación aplicada al sector empresarial en Chile, en su mayoría empresas de servicios, que podría ser útil para ser aplicado a otros países en vías de desarrollo con

condiciones similares a las de Chile. Además, busca proporcionar un modelo que guíe y apoye la toma de decisiones de encargados de Marketing y Ventas, específicamente en aquellos que busquen potenciar el valor de marca de sus empresas o productos, con también, aquellos que deseen gestionar de manera adecuada la ética de sus empresas para mejorar la relación empresa-cliente, y generar un impacto positivo, con ambas medidas, en el desempeño organizacional de las firmas.

4.3 MARCO TEÓRICO, MODELO E HIPÓTESIS

El presente modelo pretende determinar la relación existente por un lado entre el VM y el DO, y por otro lado, entre la EE y el DO, planteando una relación positiva y significativa entre ellos.

Ética Empresarial (EE)

En primer lugar, para la comprensión de este capítulo en particular, se debe saber que existen ciertos temas que por más que se discutan, siempre generarán polémica y discrepancias por sus características particulares y por su susceptibilidad de ser interpretados desde distintos puntos de vista; estos son sin duda los conceptos relativos a la ética y a la ética empresarial. Pero ¿cómo podría llegar a influir este concepto efectivamente en el Desempeño Organizacional?. Según Enrique Zamorano (2012), “el comportamiento de los directores en la empresa suele ser señalado como un factor

importante para construir una cultura de ética. Es fácil entender cómo se puede motivar a todo el personal a tomar decisiones y tener actitudes éticamente aceptables, mediante políticas formales apoyadas y respetadas por los directivos de la compañía”. Además, agrega que en empresas donde existe un ambiente de respeto a los valores éticos, todos entienden que el logro de sus objetivos no justifica utilizar medios éticamente objetables. De éste modo, según este autor, la Ética Empresarial es comprendida como un estilo de hacer negocios, o más bien, como una cultura por la cual debe guiarse la empresa. En este sentido, “la cultura organizacional generaría un impacto positivo en el Desempeño Organizacional, es decir, por medio de la cultura organizacional se puede crear valor para los clientes, de manera más efectiva y eficiente, generando un Desempeño Organizacional superior y continuo, por medio de la construcción y mantención de relaciones a largo plazo con los clientes” (Narver y Slater, 1990).

Por otro lado, se debe tener en cuenta que las organizaciones se ven cada vez más planas, más descentralizadas y con empleados más autónomos y con mayor poder de decisión, es por ello, que se hace necesario que las relaciones no sólo al interior de las empresas, sino que entre empresas y otras organizaciones, se basen en principios éticos, generando así mejores patrones de conducta y permitiendo la generación de mayor valor (Schmieg, 2008), impactando positivamente en el Desarrollo Organizacional de las empresas. De este modo, se debe poner especial énfasis en el concepto de ética corporativa: bien cita Quirilio Matos (2012) a Rinnov Kan, director de uno de los grupos financiero más importantes de Holanda, “sin valores sólidos estamos coqueteando con el

desastre. Con valores sólidos, podemos enfrentar a los mercados internacionales”. En este sentido, según Irving Kristol (1978), “los problemas más comunes y significativos en la ética empresarial surgen de prácticas que no son ilegales, pero que parecen revelar una despreocupación impresionantemente ingenua tanto por los intereses de los accionistas como por la buena opinión del público”. De este modo, tanto los ejecutivos como los consumidores en general, deben de estar muy atentos en cuanto a las prácticas de las empresas y sus efectos en la sociedad.

Además, tal como lo indican Valenzuela, L, Mulki y Jaramillo (2010), el nivel ético de la empresa está relacionado positivamente con el valor percibido por los clientes, por lo que éstos tendrán un estado anímico positivo hacia la empresa sólo cuando consideren que opera con un alto nivel de ética. En este sentido, las empresas que adoptan una cultura de ética en todas sus operaciones y de veracidad y transparencia en su información, tendrán una ventaja competitiva muy importante: credibilidad y confianza pública. Así como lo menciona Enrique Zamorano (2012), la operación basada en la ética es el mejor modo de tener una empresa sólida y perdurable; en suma, la ética produce beneficios.

Es así, que de forma creciente las empresas se han involucrado en actividades de desarrollo social, que trascienden del estricto ámbito de su negocio. Las razones que han llevado a este acercamiento de la empresa a la sociedad son de diferente naturaleza; las formas también lo son: filantropía, patrocinio, marketing social o con causa, acción

social y finalmente, con una dimensión de mayor calado y con importantes implicaciones sobre la estrategia de la empresa: la responsabilidad social de la empresa (Marin, 2005).

Además, en cuanto a estudios previos, existe evidencia empírica, la cual muestra una relación directa entre la orientación al cliente y el comportamiento ético, planteando que mientras más orientados al cliente estén los agentes, serán menos propensos a participar en actividades poco éticas y viceversa (Howe y Hardigree, 1994). Por otro lado, según Vitell y Paolillo (2004), existe una positiva relación entre los valores éticos corporativos, la importancia ética, y la responsabilidad social empresarial percibida en el logro de las metas organizacionales. En este sentido, si la ética exige algún tipo de respuesta empresarial más allá del beneficio económico-financiero y del cumplimiento legal, entonces se debe actuar con más cautela. En primer lugar, es necesario contar con una noción común de lo que está bien y mal, más aún, de lo que está bien o mal en el ámbito de la empresa (García-Marzá, 2004). En este contexto, las empresas debieran preocuparse por poseer una política de responsabilidad social corporativa, la cual debiera estar compuesta por la suma de cuatro niveles: Responsabilidad económica, responsabilidad legal, responsabilidad moral, y responsabilidad voluntaria o filantrópica, según el modelo de responsabilidad social presentado por Carroll A. B (1999), de forma que “la empresa socialmente responsable debe esforzarse por conseguir un beneficio, obedeciendo la ley, siendo ética y siendo un buen ciudadano corporativo”. Siguiendo

estas sugerencias, un sistema integrado de gestión de la ética en la empresa debería contar al menos estos tres elementos básicos (García-Marzá, 2004):

1. Código ético: Como manifestación explícita de los compromisos adquiridos por la empresa, esto es, como definición de su posicionamiento frente a la responsabilidad social y ecológica.
2. Informe / Auditoría ética: Como instrumentos de evaluación y análisis de la respuesta dada por la empresa a las exigencias éticas planteadas, esto es, del cumplimiento de su responsabilidad.
3. Comité de ética: Como implicación en la gestión ética de los diferentes interlocutores sociales.

Por lo tanto, una empresa responsable es la que camina en la dirección de incluir en su gestión a todos los intereses legítimos, configurando las estructuras y políticas necesarias para que la transparencia y la participación sean los ejes que muevan el diálogo y el posible acuerdo entre todos los implicados, siendo necesario un sistema integrado de gestión de la responsabilidad, incluyendo de una u otra forma estos tres elementos.

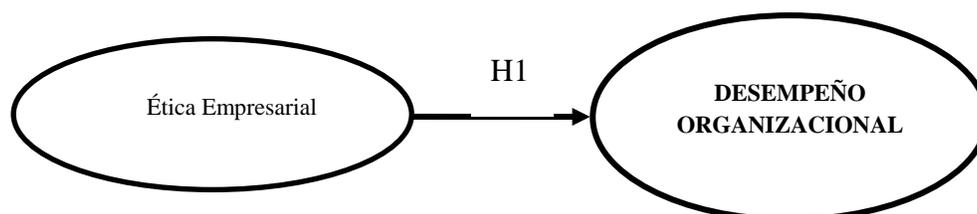
Siguiendo por la misma línea, según Bernardo Kliksberg (2006), profesor honorario de la universidad de Buenos Aires, la responsabilidad social y la ética que deben tener las empresas en sus operaciones, son parte de un proceso de evolución de la concepción misma de la empresa privada en las últimas décadas, siendo lo opuesto de una moda, y

movilizado por poderosas demandas sociales, las mismas que parten del reconocimiento de que la empresa privada es un motor esencial de la economía, y que sus actividades deben ser promovidas y facilitadas pero que, justamente por eso, por su enorme incidencia en la vida de los ciudadanos, tiene que ser considerada como una institución social con responsabilidades calificadas, y debe auto-considerarse de este modo; en la nueva y actual etapa, se pide a las empresas: buen gobierno corporativo, buena relación con su personal, juego limpio con el consumidor, preservación del medio ambiente, pero junto a ello, compromiso social efectivo.

Finalmente, después de lo expuesto en cuanto al concepto de Ética Empresarial, se puede afirmar que existe un importante rol de la dimensión ética en la gestión estratégica y la ética organizacional, comprendida como el elemento vertebrador de la actuación organizacional en las empresas (Pena, 2004). De esta forma, la presente investigación plantea la siguiente hipótesis:

H1: “La Ética Empresarial (EE) que posee la empresa, influye positiva y significativamente en el Desempeño Organizacional (DO)”.

Figura 14: Hipótesis 1 - Capítulo 4



Valor de Marca (VM)

Por otro lado, en cuanto al Valor de Marca, existen distintos conceptos de lo que significa y como podría llegar a influir en el Desempeño Organizacional. Según Karla Ramirez (2004), “el valor de una marca está relacionado con el prestigio que la empresa ha creado a lo largo de su historia y con lo que esperan los consumidores del producto o servicio, en donde crear una marca valiosa no es anunciarse mucho, sino formular una promesa a los clientes y cumplirla”. También, según Uli Barth, director regional de cuentas de Leo Burnett (2008), “una marca es el único activo protegido que tiene una compañía, ya que el equipo gerencial puede salir mañana, la empresa puede tener plantas por todos lados y tecnología de punta, pero todo eso tiene una vida definida, su marca no”

Cualquiera sea su definición o comprensión de este término, las compañías están entendiendo que al incorporar las marcas como activos intangibles en sus estados contables, logran el fortalecimiento de sus estados financieros (García Rodríguez, 1998), sobre todo cuando se plantean operaciones de adquisición de empresas o la transferencia de la propiedad de las marcas. Incluso desde un punto de vista administrativo, conocer y cuantificar el valor de las marcas proporciona repercusiones positivas para la empresa, ya que permite estimar el valor individual de cada una de las marcas que gestiona, lo que

ayuda en la formulación de las estrategias comerciales. En este sentido, el hecho de que el valor de marca suponga la creación de valor para la firma y para los clientes es algo justificado mediante diversas investigaciones que muestran la relación entre las dimensiones del valor y su aportación a la conformación de una ventaja competitiva sostenible para la empresa (Bharadwaj, 1993).

Por lo tanto, ¿Qué cuenta más para una empresa: sus beneficios o su marca? Cualquiera que sea la respuesta, una cosa es segura: si la empresa no valora su marca, corre el riesgo de verla depreciarse y sus ventas pueden caer drásticamente. Por lo tanto, las cifras de sus balances también descenderán (Sicard, 2012). Para aportar una respuesta inteligente a las demandas de los consumidores y asentar el atractivo comercial, cualquier marca se inscribe en una lógica de creación de valor. La marca es incluso a veces considerada por los analistas financieros y los auditores como el primer activo en valor de la empresa, pero al ser un activo complejo, frágil y en evolución permanente, puede igualmente depreciarse. Los accionistas no deben pensar, así pues, en términos de cifras: la marca es un patrimonio al que es preciso dar valor. Y es necesario tener en cuenta que, sin esta visión, las consecuencias son también cuantificables. Se miden en pérdida de interés para el consumidor, pero por sobre todo, en pérdida de cifra de negocio para la empresa. Al final es la marca por sí misma la que está destinada a desaparecer si no se la cuida. La marca suscita la fidelidad en el consumidor alrededor de un universo subjetivo, de un imaginario especialmente creado a partir de un concepto que refleja valores. De este modo, queda claro que el Valor de Marca que posea una

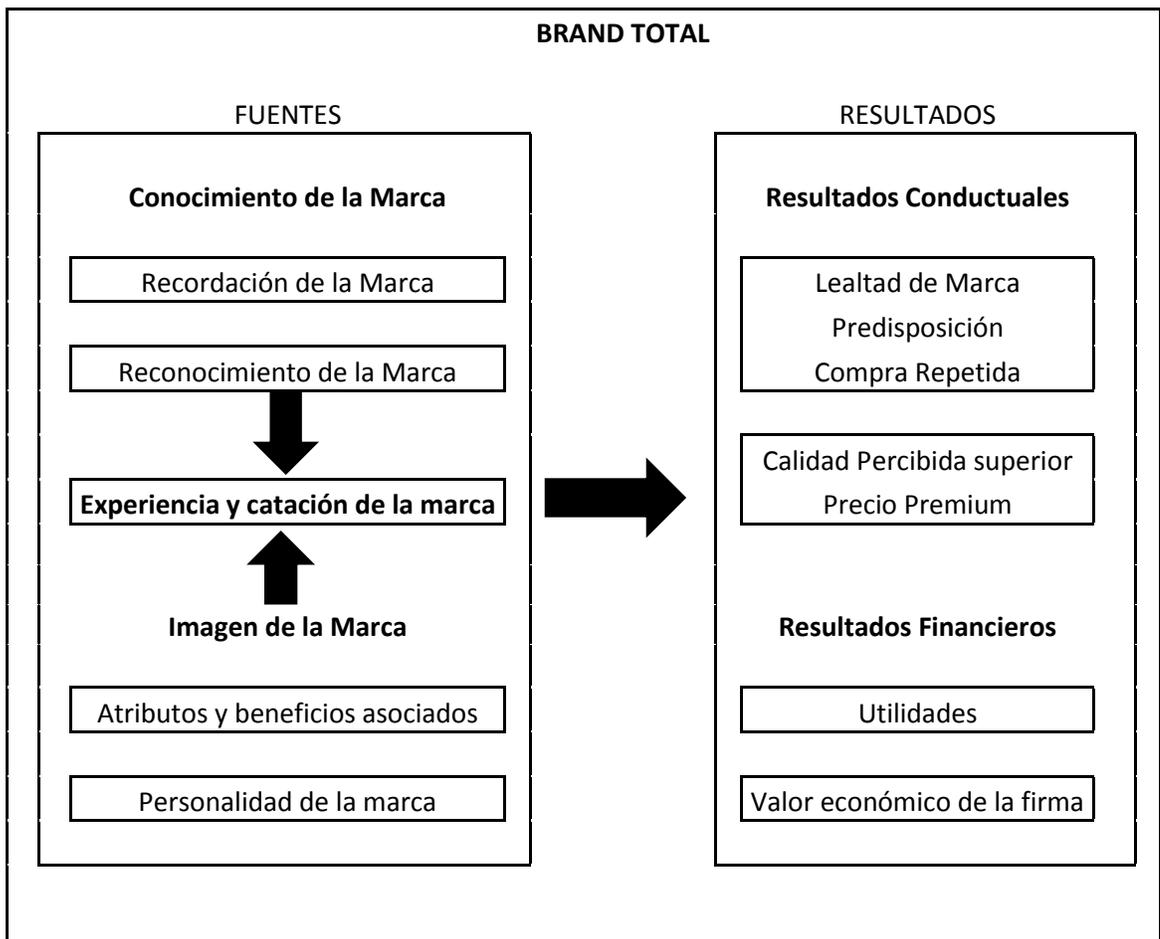
empresa, influye positivamente en la visión que los clientes y consumidores tengan de ella, y por ende, en el desarrollo final de esta.

En cuanto a la medición del valor de marca, Álvarez del Blanco (1995) propone diez dimensiones principales que servirán para reflejar el valor del activo de la marca y se centrarán en la ventaja sostenible más difícil de duplicar por la competencia. Estas medidas deberán reflejar aquellas fuerzas conductoras del mercado que se asocian con ventas y beneficios futuros, y tendrán que ser sensibles y aplicables a otras categorías de productos y mercados. Deberán, en definitiva, constituirse como elementos de medición en el marco estratégico, para la mejora de la gestión de la marca y para el conocimiento de su aportación al incremento de valor para la compañía. Las diez dimensiones para medir el valor de la marca se estructuran con relación a los cuatro componentes del valor de marca propuestos por Aaker, D (1991): lealtad hacia la marca, calidad percibida, asociaciones, y reconocimiento del nombre, a la que se añade una quinta dimensión relativa al comportamiento del mercado.

Por otro lado, para Olavarrieta (2002), las marcas para ser valoradas deben despertar en los clientes el deseo de tenerlas y cuando hacen menos posible a los consumidores la posibilidad de cambiarse y de probar alternativas; éstas generan un sentido de lealtad. Además, agrega que una predisposición psicológica positiva hacia la marca deberá trasladarse en una compra reiterada o repetitiva del producto o servicio que ofrece la parte vendedora. Para ello, Olavarrieta propone un modelo de *Brand Total* que plantea el

impacto del Valor de la Marca, como la señal de calidad superior del producto o servicio, sobre el nivel de precios y en la predisposición de los consumidores en la situación de compra.

Figura 15: Modelo *Brand Total*



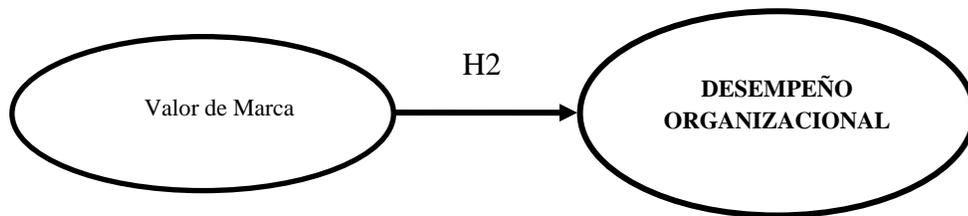
Fuente: Olavarrieta (2002)

Por lo tanto, basado en Olavarrieta (2002), se busca determinar la relevancia del Valor de Marca en la gestión de ventas a partir de su influencia en los procesos de venta,

y de este modo determinar la influencia del Valor de la Marca en el Desempeño Organizacional de las empresas, tal como lo señala la siguiente hipótesis:

H2: “El Valor de Marca (VM) que posee una empresa, influye positiva y significativamente en el Desempeño Organizacional (DO)”.

Figura 16: Hipótesis 2 - Capítulo 4



4.4 RESULTADOS

Ahora bien, con el fin de corroborar las hipótesis planteadas en la sección anterior, tanto con respecto a la EE y el VM, se realiza en una primera etapa un análisis factorial exploratorio (AFE) a través de un método de extracción de componentes principales con rotación VARIMAX para confirmar la validez, fiabilidad y correlación de los constructos planteados, como también, en una segunda etapa, un análisis factorial confirmatorio (AFC) para reafirmar los resultados obtenidos del primer análisis y validar las hipótesis planteadas de la investigación.

A continuación, se presenta la tabla 11 la cual muestra los principales resultados obtenidos para cada uno de los constructos (VM y EE) de acuerdo a AFE y AFC⁶.

Tabla 11: Resultados del AFE y AFC de Constructos del Capítulo 4

		VM	EE		
AFE	Media	5,56	5,15		
	Desv. Estandar	1,39	1,56		
	Correlación (*)	> 0,62	>0,278		
	KMO y prueba de Barlett	0,905 / 0,00	0,905 / 0,00		
	Extracción Componentes Principales	1 comp. / 76,589%	1 comp. / 56,422%		
	Cargas Factoriales (**)	> 0,809	> 0,604		
	Análisis de Fiabilidad	Constructo	0,94	0,90	
Dos Mitades		0,853 / 0,93	0,835/ 0,845		
Ítem (***)		0,930 > X > 0,917	0,900> X > 0,879		
R estandarizado		> 0,741	> 0,556		
AFC	Ajustes	Absoluto	χ^2	77,117/0,00	296,827/ 0,00
			NCP (objetivo minimizar el valor)	68.117	269.827
			RMSEA (grandes muestras)	0.121	0.14
	Incremental	NFI /TLI	0,972/0,958	0,882/0,855	
		IFI / CFI	0,975/0,975	0,892/0,891	
	Parsimonia	PNFI (valores elevados son mejores)	0,583	0,66	

(*) Representa la cota inferior de las correlaciones entre los ítems del constructo.

(**) Representa la cota inferior de las cargas factoriales de los ítems del constructo.

(***) Representa el rango en que se mueve el valor de estadístico Alfa de Cronbach

⁶En Anexo 1 y 2 / Cap. 4 se pueden ver los resultados en mayor detalle de cada constructo.

En relación a los resultados obtenidos del análisis factorial exploratorio (AFE), se observa que los constructos poseen medias positivas rodeando el 5,0 y desviaciones estándares que fluctúan entre 1,39 y 1,56, indicando que existe un grado de acuerdo por parte de los encuestados con las afirmaciones planteadas en cada constructo y una media-baja dispersión de las respuestas. En cuanto a las correlaciones obtenidas, excluyendo a EE3 con EE8, se observa que toda relación entre ítems de cada constructo es superior a 0,3, reafirmando la existencia de asociaciones lineales positivas para cada uno de los casos. Por otro lado, según el test de KMO y esfericidad de Barlett, la aplicación de un análisis factorial es adecuada y significativa para cada uno de los constructos. Además, según el criterio de eigenvalue mayor a 1, se observa que todos los constructos cargan con un único componente. Finalmente, con respecto al análisis de fiabilidad, se observa que los constructos son fiables al poseer un estadístico Alfa de Cronbach superior a 0,6, y al no existir diferencias sustanciales entre el estadístico en dos mitades o el estadístico por ítem.

Por lo tanto, a priori, se decidió continuar con todos los ítems de cada constructo para continuar con un análisis factorial confirmatorio (AFC), en donde se observa que todos los ítems poseen un R estandarizado alto, por sobre 0,5. Además, se obtuvieron buenos resultados con las medidas de ajuste absoluto, incremental y parsimonioso.

Finalmente, en base a ambos análisis, se confirma que todos los ítems de los constructos EE y VM deben conservarse y por lo tanto se confirman ambas hipótesis.

H1: “La ética empresarial (EE) que posee la empresa, impacta significativamente en el Desempeño Organizacional (DO) de ésta”.

H2: “El Valor de Marca (VM) que posee una empresa, influye positiva y significativamente en el Desempeño Organizacional (DO)” de ésta.

Modelo Completo Valor de Marca y Ética Empresarial

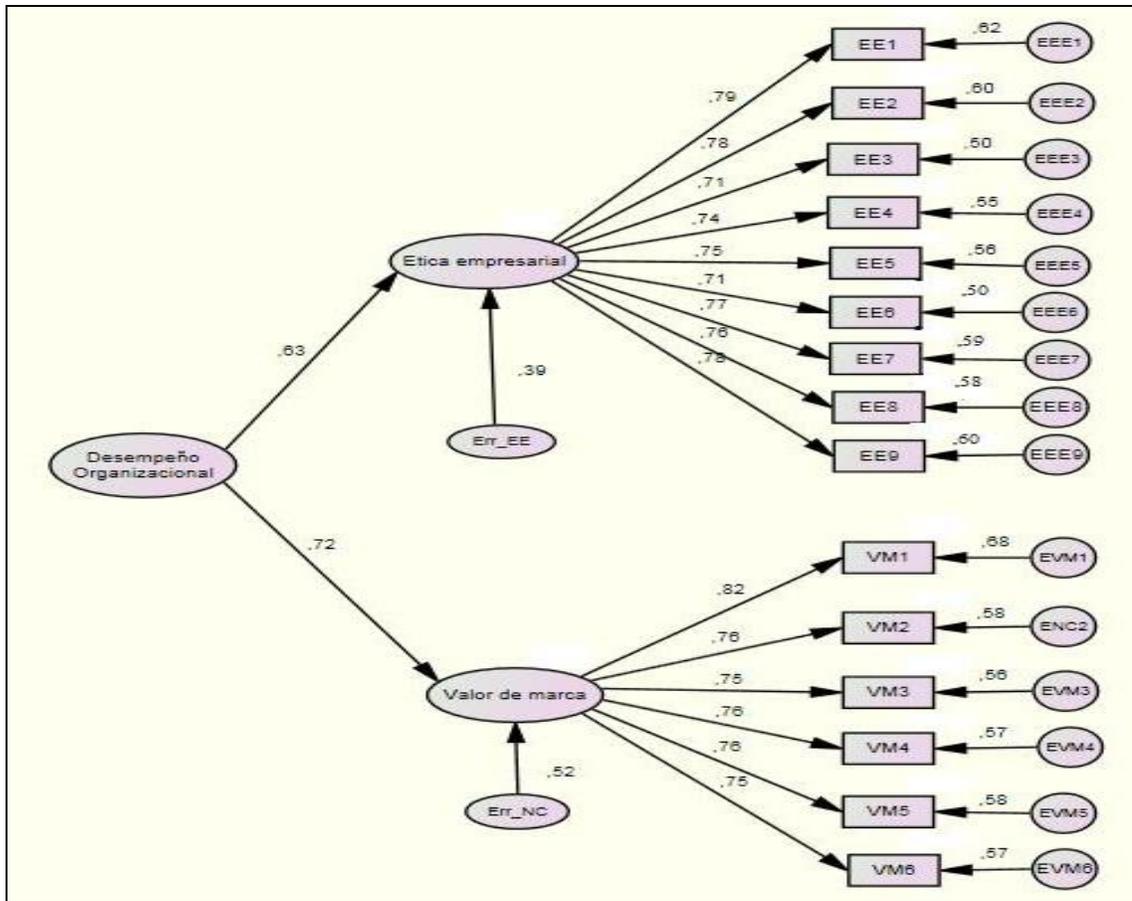
Para corroborar la influencia de las variables Valor de Marca (VM) y Ética Empresarial (EE) sobre el Desempeño Organizacional de las empresas, se llevo a cabo un análisis factorial confirmatorio de segundo orden para corroborar la influencia de VM y EE sobre el DO de las empresas.

En base a los resultados obtenidos por el AFC del modelo en su totalidad, se observa que la mayoría de las correlaciones entre todos los ítems del modelo son positivas y superiores a 0,3, a excepción de EE1 y EE3 que presentan correlaciones inferiores entre los ítems de VM. Además, el R estandarizado es alto, superior a 0,5 en todos los ítems observables del modelo. Por otro lado, en cuanto a su efecto global sobre el Desempeño Organizacional, estos presentan un menor R estandarizado, aunque mayor a 0,5, siendo

0,63 para EE y 0,72 para VM. En relación a las medidas de ajuste del modelo, este presenta un buen ajuste de parsimonia, absoluto e incremental. En conclusión, el AFC del modelo de EE y VM confirma y comprueba lo expuesto en el AFE, corroborando que todos los ítems y constructos del modelo se deben mantener para la presente investigación. Ver resultados del AFC en el gráfico X.

Adicionalmente, se llevó a cabo un segundo AFC con el fin de analizar la posibilidad de mejorar los resultados obtenidos en el modelo original, el cual es un modelo ajustado que no incorpora aquellas variables que poseen un menor R estandarizado (VM1, VM2, EE1, EE3, EE8) en términos relativos.

Gráfico 5: Resultados del AFC del Modelo Valor de Marca y Ética Empresarial.



A continuación, en la tabla 12, se presenta la comparación de ambos modelos, en la cual se desprende que el modelo ajustado presenta un mejor R estandarizado para el caso de ambos constructos, como también, mejores medidas de ajuste incremental. En cuanto al ajuste absoluto y de parsimonia, estos disminuyen con respecto al modelo original.

Tabla 12: Comparación Modelo Valor de Marca y Ética Empresarial

	MODELO VM Y EE	MODELO AJUSTADO VM Y EE
EE	0,577	0,58
VM	0,577	0,58
Ajuste absoluto	18264,301	8569,504
Ajuste incremental	0,769	0,787
Ajuste parsimonia	0,686	0,672

4.5 DISCUSIONES

Los resultados obtenidos permiten corroborar ambas hipótesis planteadas en este capítulo; se comprueba que tanto el Valor de Marca como la Ética Empresarial son variables que influyen positiva y significativamente en el Desempeño Organizacional de las empresas en Chile.

De este modo, en la actualidad, se hace necesario poner mayor énfasis en ambos conceptos, ya que hoy en día, el valor que los consumidores y clientes otorgan a la marca, así como también, la ética que posee una empresa, tanto al interior, como el reflejo de ella percibida por los consumidores, son de suma relevancia para desenvolverse en un mundo cada vez más competitivo y dinámico.

Por un lado, uno de los principales factores que favorecen a una cultura de ética dentro de las empresas, guardan relación con el comportamiento de los directores y altos ejecutivos; en empresas donde existe un ambiente de respeto a los valores éticos, se comprende por todos los empleados que el logro de sus objetivos no justifica utilizar

medios éticamente objetables (Zamorano, 2012). De este modo, ya habiendo confirmado el hecho de que la ética en los negocios sí influye en el desarrollo de las empresas hacia el éxito, es que ahora se deben considerar los factores que ayudan a mantener una cultura que se preocupe de “hacer lo socialmente correcto”, tanto al interior de la empresa, como al exterior. Es por ello que el concepto de Responsabilidad Social Empresarial cobra mayor importancia, siendo una nueva corriente de pensamiento solidario dentro del sector privado, que de llegar a extenderse, generará muchos cambios en la sociedad global y local, pudiendo afectar, positiva o negativamente, a los roles y al funcionamiento de las organizaciones, ya que de acuerdo con Fernando Crisoto, director Gerente de la Empresa minera Los Pelambres de Chile 2012, “en una sociedad democrática, la gente tiene derecho a saber por parte de la propia empresa, qué hace ésta, y qué impacto va a tener en la comunidad y en el medio ambiente “. Reconocer esta nueva perspectiva de la empresa en cuanto a su importancia, poder y responsabilidad social, sin dejar de lado el ánimo de lucro de las instituciones, es entender que las organizaciones dentro de la sociedad, tienen la responsabilidad de encontrar un enfoque para los problemas sociales básicos, que esté de acuerdo con su competencia, y que convierta los problemas sociales en oportunidades para la organización (Drucker, 1993).

Por lo tanto, además de preocuparse por el accionar de los altos directivos en las empresas, de sus políticas de responsabilidad social empresarial, y de una cultura orientada a la ética, se debe poner énfasis en la orientación al cliente, ya que mientras

una empresa sea más orientada al cliente, esta será menos propensa a participar en actividades poco éticas y viceversa (Howe y Hardigree, 1994).

Por otro lado, de acorde a los resultados obtenidos para el constructo de Valor de Marca, y a la revisión de la literatura, es posible concluir que existe una relación positiva y significativa entre el Valor de Marca y Desempeño Organizacional en las empresas. Según García Rodríguez (1998), “la incorporación de marcas como activos intangibles en sus estados contables, logran el fortalecimiento de sus estados financieros”, siendo incluso a veces considerada por analistas financieros y auditores, como el primer activo en valorar de la empresa. Sin embargo, el valor que sugiere una marca a los ojos de los consumidores, no se construye en un día, sino que es el fruto de un arduo, largo, y constante trabajo que deben hacer las empresas. Según Karla Ramírez, 2004, “el valor de marca es el prestigio que la empresa ha creado a lo largo de su historia y lo que esperan los consumidores del producto o servicio”. Por lo tanto, se deberían tener en consideración los factores que hacen que una marca sea más valorada o no por los consumidores, lo cual puede variar en gran medida dependiendo del rubro en el cual se desarrolle esta marca, sin embargo, los factores de confianza y seguridad son claves. En este sentido, según Malú Ascanio (2012), profesora de Mercadotecnia del ITESM campus Ciudad de México, para que una marca pueda ganarse la confianza de sus clientes, debe tener una estrategia coherente desde que nace, siendo correctamente comunicada, posicionada y transmitida teniendo en cuenta que la confianza tiene un componente altamente psicológico, pues no deja de ser una creencia en el

comportamiento futuro de otra persona o institución (García-Marzá, D., 2004). Además, “la confianza en una marca se consigue a través de la acción sostenida de sus diferenciadores y las variables de la mercadotecnia, reduciéndose al trabajo constante que la empresa logra mantener a lo largo del tiempo con una planeación” (Iván Barreiro, 2012, profesor de Administración y Procesos de Venta en la División de Negocios del ITESM campus Ciudad de México), por ello, agrega el experto, los elementos diferenciadores son clave para obtener la confianza del consumidor, por lo que cada marca debe definir y seleccionar si estos factores estarán enfocados en el precio, la promoción, la distribución, el diseño o la innovación.

Finalmente, el poder del Valor de Marca y de la Ética Empresarial como herramientas de gestión al interior de las empresas, no deberían de ser subvaloradas, sino que deberían de ser administrados de tal forma que se saque lo mejor de ellas, para maximizar su valor, y así aumentar el Desempeño Organizacional de las empresas. Asimismo, ambos aspectos deben de ser de extremo cuidado al interior de las empresas, ya que tanto esfuerzo en su construcción hacia el éxito, podría caer en solo un instante o con tan solo tomar una mala decisión; el Valor de Marca y la Ética Empresarial deben cultivarse, cuidarse y cosecharse para así poder efectivamente beneficiarse de ellos.

CAPITULO 5: ADOPCIÓN DE TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

5.1 INTRODUCCIÓN

Si bien se ha considerado a las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) de diversas formas a lo largo de la historia, contemplando desde el teléfono, la televisión, hasta las nuevas tecnologías computacionales existentes, en este estudio se usará la definición “herramientas y procesos para acceder, recuperar, guardar, organizar, manipular, producir, intercambiar y presentar información por medios electrónicos. Estos incluyen hardware, programas computacionales (software) y telecomunicaciones en la forma de computadores y programas tales como aplicaciones multimedia y sistemas de base de datos” (Cepal, 2008). Estas tecnologías han evolucionado de tal manera en el último siglo que han generado una verdadera revolución tecnológica, provocando el nacimiento de un nuevo paradigma económico y social que tiene como efecto que vastos estratos de la sociedad hoy experimenten cambios sustantivos en su vida cotidiana, pues las innovaciones han transformado su trabajo y estudio, sus hábitos de cultura y entretenimiento, sus modos de comercio, información, comunicación y la manera en la que se accede a servicios básicos como transporte, educación y salud (Comisión Presidencial “Nuevas Tecnologías de Información y Comunicación”, 1999).

Es así que el entorno actual que enfrentan las empresas también ha cambiado, dando lugar a la personalización de productos y servicios los cuales se han convertido en un valor básico a entregar, y en donde la red de valor no es sólo interna sino que también comprende los tramos verticales formados por proveedores, distribuidores y muchas entidades interesadas, llegando incluso el cliente a cumplir un rol activo en la creación de la propuesta de valor; hoy simplemente no hay empresas viables sin atención al cliente y sin la calidad del servicio que se debe ofrecer. Por ello, para poder estar presente en un mercado cada vez más competitivo, las empresas tienen que apostar por la calidad del servicio, considerada por muchos autores como la "Quinta P" del *marketing mix* (Horovitz, 1991). Frente a estos desafíos, las TIC se muestran como herramientas clave de gestión: los beneficios potenciales de estas tecnologías para una organización incluyen desde los beneficios de carácter operativo, como el aumento de la eficiencia, hasta los beneficios de carácter estratégico, como la mejora de los procesos empresariales (Pradas, 1999; Águila et al., 2001). Además, es importante mencionar que se ha verificado la existencia de una correlación positiva entre la inversión y uso de las TIC y la mejora de resultados y de relaciones de la empresa con clientes, proveedores y empleados (Sánchez et al, 2006).

5.2 OBJETIVOS Y CONTRIBUCIÓN DEL CAPÍTULO

Según el Índice de Desarrollo Digital (IDD, 2011) que compara el desarrollo global del acceso y uso tecnológico en el país, Chile se encuentra un 37% bajo el promedio

OCDE de desarrollo digital, con un valor del 62,66%. En tanto, las empresas de Chile presentan un indicador aún más pesimista, alcanzando tan sólo un 60,4% de cercanía al promedio OCDE en este mismo tema. Es por estas brechas que se ha considerado importante indagar y cuantificar la relación que la adopción y el uso de las TIC's tienen con el Desempeño Organizacional, contribuyendo a actualizar los modelos pre-existentes y obteniendo resultados que sean válidos para la realidad empresarial de Chile. Es así que esta investigación propone un modelo que explica cómo la Adopción de Tecnologías de Información y Comunicación (ATIC) influye en el Desempeño Organizacional. Para ello, se determinaron los siguientes objetivos específicos:

- 1- Determinar las variables que influyen y determinan ATIC's en la empresa, a través de la revisión de la literatura y modelos existentes del tema en cuestión, en base a la realidad actual de Chile.
- 2- Determinar la significancia estadística y correlación de las variables que podrían influir en ATIC's para establecer asociaciones entre éstas y cuantificar su relevancia en la medición.
- 3- Determinar la significancia estadística del constructo ATIC's, midiendo su relevancia e influencia en el Desempeño Organizacional de las empresas bajo estudio.

Dado lo anterior, se busca contribuir con evidencia empírica desde una investigación realizada al sector empresarial en Chile, en su mayoría empresas de servicios, que podría ser útil para ser aplicado a otros países en vías de desarrollo con condiciones similares a las de Chile. Además, busca proporcionar un modelo que guíe y apoye la toma de

decisiones de encargados de Marketing y Ventas, específicamente en aquellos que busquen adoptar las Tecnologías de Información como herramienta clave para mejorar la relación cliente-empresa, y generar un impacto positivo en el Desempeño Organizacional de las firmas.

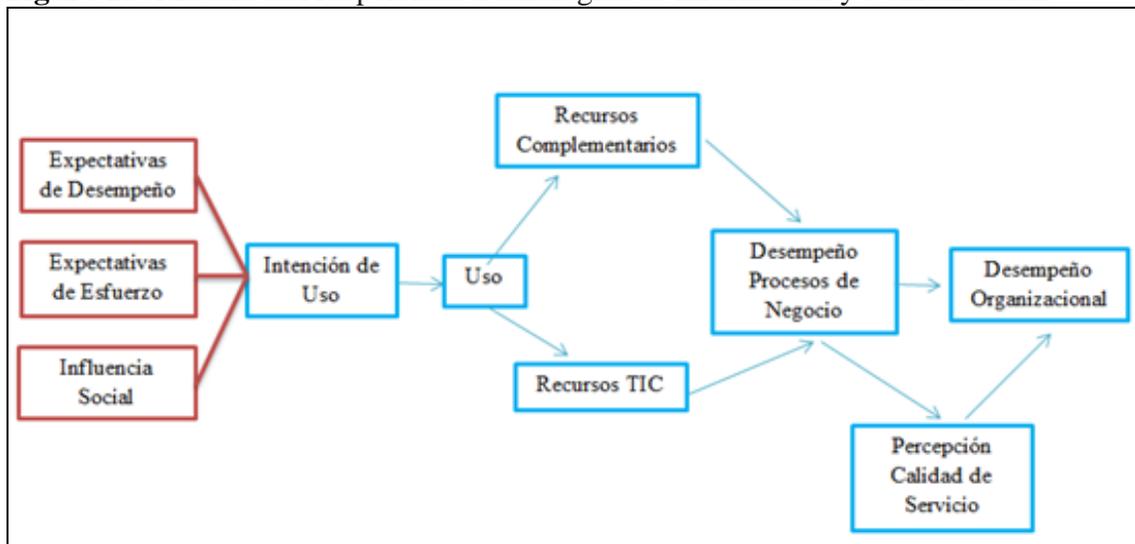
5.3 MARCO TEÓRICO, MODELO E HIPÓTESIS

El presente modelo pretende determinar la relación existente entre la Adopción de Tecnologías de Información y Comunicación (ATIC) y el Desempeño Organizacional (DO) de una empresa.

Para investigar sobre las ATIC's esta investigación se basa en el *Technology Acceptance Model* (TAM) (Davis, 1989) y en el *Unified Theory of Acceptance and Use of Technology*, (UTAUT) (Venkatesh, Morris y Davis, 2003). Por un lado, el modelo TAM predice la utilización de las TIC's en base a los conceptos "Utilidad Percibida y Facilidad de Uso Percibido", haciendo referencia al grado en que una persona cree que mejorará su desempeño al usar la tecnología y al grado en que la persona cree que el uso de tecnología disminuirá el esfuerzo de realizar una tarea (respectivamente), mientras que el modelo UTAUT integra distintos constructos existentes basándose en numerosas teorías y recogiendo los constructos más fuertemente testados, que serán usados en el modelo a estudiar; entre estas teorías se encuentra el mismo modelo TAM, Teoría de difusión de innovaciones (IDT) de Rogers (1989), y la Teoría de Acción Razonada

(TRA) de Fishbein y Ajzen (1975), entre otros. Es así, que a partir de lo anterior se obtiene el modelo que se usará para testear las relaciones e influencias de los distintos constructos:

Figura 17: Modelo de Adopción de Tecnologías de Información y Comunicación



Fuente: Modelo basado en los Modelo TAM y UTAUT.

La relación principal de influencia de ATIC's sobre DO se fundamenta en la evidencia empírica existente (Brynjolfsson y Hitt, 1996; Kohli y Devaraj 2003; Mukhopadhyay et al., 1995). Esta influencia en el Desempeño Organizacional se explica pues las TIC's han constituido una potente herramienta para facilitar el desarrollo de tareas dentro de las empresas en sus distintos niveles y mejorar la productividad (Brynjolfsson y Hitt, 2003), pasando de ser herramientas que permiten automatizar procesos, a convertirse en verdaderos conductores estratégicos (Araya, 2005). Es así como en el escenario actual en que se desenvuelven las empresas, el cual se ha tornado cada vez más competitivo producto de la mayor integración económica y la progresiva

disminución de las barreras al comercio entre países, acompañado de que los clientes son cada vez más informados, exigentes y menos leales a las empresas, el uso de TI se presenta como una interesante alternativa que permite hacer frente a estos desafíos, ya que por un lado contribuye a una mayor eficiencia en el uso de los recursos, lo cual se podría traducir en mejores resultados organizacionales, mientras que por otro lado podría impactar positivamente en la satisfacción de los clientes al hacerle las cosas más fáciles (Valenzuela y Martínez, 2012).

Ahora bien, para entender el término Desempeño Organizacional (DO) debe considerarse que es un concepto multidimensional que se ha definido de diversas formas en la literatura. Es así, que bajo la denominación de Desempeño puede encontrarse la productividad, la satisfacción de los empleados, la rentabilidad, la eficiencia, etc. (Fuentes y Hurtado, 2002). En este sentido, la concepción más limitada del desempeño es aquella que se basa en el uso de resultados de indicadores financieros, los ratios financieros o la ganancia por acción (Venkatraman y Ramanujam, 1986). Agregando al desempeño financiero descrito, el desempeño operativo (medido a través de la cuota de mercado, calidad de producto, introducción de nuevos productos, etc), se logrará medir a través del desempeño de una unidad de la empresa (Fuentes y Hurtado, 2002). Por otro lado, también se ha relacionado el Desempeño Organizacional con la efectividad, es decir, el grado en que los objetivos de la empresa son alcanzados, englobando el desempeño financiero, operativo y los objetivos de distinto grupos de interés (Venkatraman y Ramanujam, 1986).

En base a lo anterior, medir el impacto de las TIC's en el desempeño es una tarea compleja, pues además de la realidad interna de la empresa que es estudiada a través de encuestas, deben considerarse factores como el macro ambiente, competitividad, características del mercado y la demanda (Brynjolfsson et al 2002; Melville, 2004). Además, es importante considerar la capacidad de la empresa de apropiarse del valor que crea (Carrasco et al., 2011), pues existen industrias en las que este valor es capturado por clientes y proveedores dependiendo de su poder de negociación.

Es así, que para facilitar la medición descrita, es importante definir conceptos y terminologías comunes entorno al Desempeño Organizacional, por lo que en este estudio se considerará tanto mediciones financieras como no financieras y de carácter subjetivo, según la clasificación de Araya (2005), debido a que el instrumento de medición recoge percepciones de ejecutivos de empresas chilenas en cuanto a los distintos indicadores de desempeño organizacional. Además se considerará el impacto de las TIC's tanto a nivel de desempeño operacional (de los procesos de negocio), como a nivel organizacional (Barua, 1995), considerando el desempeño comparativo de los competidores (Melville et al, 2004), y enfocándose en el dominio de la firma y no en los factores del entorno que son más difíciles de interpretar por los ejecutivos encuestados.

Finalmente, detrás del planteamiento de una relación entre ATIC's y DO, surge la necesidad de definir qué variables latentes podrían medir ATIC's, que a su vez, de

manera indirecta afectarían el DO de las empresas. Gracias al modelo UTAUT se tienen como variables de estudio: Uso de las Tecnologías de Información (USO), variable que estará influida por la Intención de Uso; Intención de Uso, que según el modelo se explica por las Expectativas de Desempeño (EXPD), Expectativas de Esfuerzo (EXPE) e Influencia Social (INFS); Recursos Complementarios (RCOM), Recursos TIC (RTIC), Desempeño en los Procesos de Negocio (DPN) y Percepción de la Calidad de Servicio (CSERV). De este modo, se estudiará el impacto de estas variables sobre el Desempeño Organizacional (DO) de las empresas. A continuación se muestra una breve explicación de los constructos en base a la literatura existente:

Sustento Teórico

- Variables latentes que componen el modelo de ATIC:

Intención de Uso (INTUSO)

La intención de uso de las tecnologías, es decir, las razones que llevan a las personas a iniciarse o no en el uso de las tecnologías de información, han sido estudiadas ampliamente a lo largo de la literatura: desde el ángulo de “la brecha digital”, estudiando cómo ciertas variables sociodemográficas y socioeconómicas pueden determinarla (Robles, Torres y Molina, 2010), así como también a través de un ángulo individualista (Elster, 1996). Este último enfoque ha inspirado el trabajo de especialistas en organización empresarial (Frambach y Schillewaert, 2001), de instituciones

gubernamentales enfocadas en el desarrollo tecnológico (Cardozo, Mattos y Midori, 2007), y de técnicos en herramientas tecnológicas (Pavlou, 2003). Sin embargo, en este estudio se usará la definición de Ajzen (1975), considerando la función ponderadora entre la actitud hacia el uso y la utilidad percibida del uso, de forma que actúa como variable intermediaria entre el efecto ejercido por las percepciones y el comportamiento final del individuo (Hernández et al, 2007). Lo anterior se refleja en el modelo TAM y se recoge además en el modelo UTAUT. El modelo UTATUT explica el impacto positivo de los constructos Expectativas de Desempeño (EXPD), Expectativas de Esfuerzo (EXPE) e Influencia Social (INFS) sobre la Intención de Uso de las Tecnologías, luego describe la incidencia positiva de esta última en el Uso (USO) definitivo de la tecnología, relación que ha sido descrita y ampliamente testeada por los modelos ya mencionados TRA, TPB, TAM Y UTAUT, y que se medirá en esta investigación. Para el caso de empresas chilenas, la influencia de la Intención de uso sobre el real uso de tecnologías ha sido medido (Carrasco, Gómez y Vergara, 2011), obteniendo la aceptación de la hipótesis de influencia significativa y positiva del constructo.

De esta forma, Intención de Uso se compone por 3 sub constructos: Expectativas de Desempeño, Expectativas de Esfuerzo e Influencia Social, que se explican a continuación.

Expectativas de Desempeño (EXPD)

Se ha definido en la literatura cómo el grado en que un individuo cree que usar las TI le ayudará a aumentar el rendimiento en el trabajo (Venkatesh *et al.*, 2003). Es así que este constructo se compone por: utilidad percibida (Davis, 1989); trabajo de ajuste o adaptación al sistema (Thompson *et al.*, 1991); ventaja relativa respecto a las tecnologías anteriores (Moore y Benbasat, 1991); y las expectativas de resultados (Compeau y Higgins, 2010).

En este sentido, su influencia en el constructo Intención de Uso puede entenderse, pues los individuos evalúan las consecuencias de sus comportamientos (el uso de TIC's), teniendo en cuenta las recompensas potenciales (López Bonilla, 2006). Además, en la literatura, se ha mencionado que uno de los factores principales para el éxito de la implementación de las TIC, es la percepción de los empleados frente a ellas. De esta forma, se distingue la existencia de dos tipos de perfiles:

- Aquellos empleados que resisten a involucrarse en nuevos métodos o sistemas, apelando a que las herramientas que han utilizado durante tanto tiempo han funcionado bien y no consideran necesario hacer cambios. En este caso, si las personas no son proclives al cambio, difícilmente la intención de uso existirá, por lo que la adopción de TIC no será un éxito.

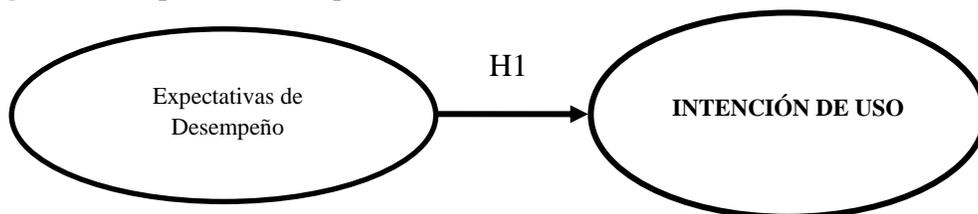
- Aquellos que con mentalidad más abierta, los cuales están dispuestos a integrarse en busca de mejorar las técnicas existentes. En esta situación, si perciben facilidad en el uso de las herramientas y comprenden realmente los beneficios que las tecnologías proveen a la organización y su gestión, tendrán una disposición positiva hacia el uso de estos sistemas (Riascos, Quintero y Ávila, 2009).

De esta forma se ha concluido que el perfil del empleado es una variable con gran incidencia en el uso y percepción de las tecnologías: Mientras mayor utilidad perciban los empleados, su grado de adopción real de tecnologías será mayor (Abbott y Guzmán, 2011).

Finalmente, dado que Venkatesh y Morris (2003), Moore y Benbasat (1991), Higgins (1995) y Carrasco, Gómez y Vergara (2011) en Chile han corroborado la relación positiva con la intención de uso de este constructo, se usará como sub constructo para medirla, a través de la siguiente hipótesis:

H1: “Las Expectativas de Desempeño (EXPD) influyen positiva y significativamente en la Intención de Uso (INTUSO) de Tecnologías de Información y Comunicación “.

Figura 18: Hipótesis 1 - Capítulo 5



Expectativas de esfuerzo (EXPE)

Se define como el nivel de percepción que tiene el individuo sobre la facilidad que poseen las TI para poder ser operadas de manera fácil. Existen tres sub constructos que subyacen a esta definición: la facilidad percibida de uso (Davis, 1989) complejidad (Thompson et al., 1991), y facilidad de uso (Moore y Benbasat, 1991).

En el modelo TAM se expone una relación directa entre la actitud hacia el uso de la tecnología y la intención de usarlas, en donde una actitud positiva conllevaría a una intención de uso real (Davis, 1989). Además, se ha demostrado empíricamente que mientras mayor facilidad perciba el empleado al usar las tecnologías, tendrá un mayor grado de adopción de éstas (Abbott y Guzmán, 2011).

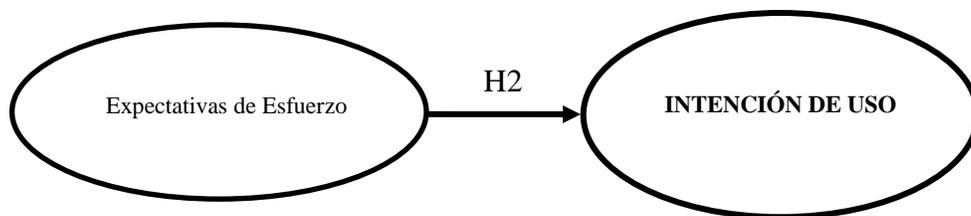
En este estudio en particular se indagará en el efecto de esta variable, pues se busca actualizar los modelos que se han mencionado, considerando por ejemplo el efecto modificador que puede existir con el paulatino incremento de la tecnología en las empresas, siendo la intención de uso y uso de éstas un asunto de aprendizaje, pudiendo ser entendido como un proceso dinámico (Venkatesh, Davis y Davis, 2003) y no estable en el tiempo. Además, se considera que las relaciones subyacentes bajo los modelos clásicos de adopción podrían presentar un funcionamiento dispar en función del nivel de obligatoriedad existente, debiendo tenerse presente que los modelos tradicionales de adopción fueron desarrollados en entornos voluntarios (Brown et al, 2002), mientras que

en la actualidad el entorno globalizado suele ser obligatorio cuando respecta al uso de la tecnología en las empresas.

Finalmente, autores como Thompson (1991), Ajzen (1991), Davis (1989) Fishbein (1975) y Carrasco, Gómez y Vergara (2011) en Chile han corroborado la relación positiva y significativa de Expectativas de Esfuerzo sobre Intención de Uso, por lo que se usará como sub constructo en esta investigación para medirla, a través de la siguiente hipótesis:

H2: “Las Expectativas de Esfuerzo (EXPE) influyen positiva y significativamente en la Intención de Uso (INTUSO) de Tecnologías de Información y Comunicación “.

Figura 19: Hipótesis 2 - Capítulo 5



Influencia Social (INFS)

En términos generales, el concepto de Influencia ha sido definido por la psicología como la manera de tener cierto efecto sobre las actitudes y opiniones de otros a través de la acción intencional (aunque no necesariamente racional), cuyo efecto puede o no

ser el de provocar un cambio de opinión o prevenir un posible cambio (Parsons, T. y Muller, A., 1964). Particularmente, adecuando el concepto para el caso de la Adopción de Tecnologías de Información, se ha considerado como el grado en que las personas importantes para el individuo - familia, amigos, superiores o subordinados- creen que éste debe usar el sistema tecnológico disponible. Por tanto, recoge aspectos relacionados a las normas subjetivas, imágenes y factores sociales.

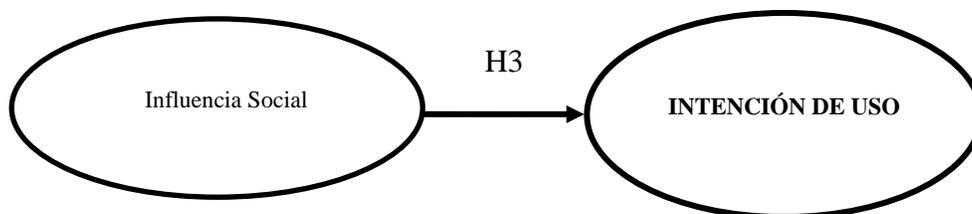
De manera específica, en esta investigación se hace estudio y medición de esta variable en términos de la percepción que tiene el individuo respecto a cómo es recibido su uso de las TIC por parte de su entorno laboral directo, especialmente en qué medida su prestigio e inclusión en la empresa es atribuible al uso de las TIC. Lo anterior, en base al estudio de Moore y Benbasat (1991), quienes analizan este constructo desde la imagen proyectada, basándose en la teoría de la difusión de innovaciones de Rogers (1983), en donde las personas comienzan a utilizar tecnologías para obtener un mayor status en la sociedad.

Es importante mencionar que es posible reconocer dos corrientes contrapuestas en lo referido a la influencia de los factores sociales en el comportamiento del individuo frente a las TIC's, en donde algunos estudios parecen indicar que la relación estudiada no es significativa, como por ejemplo Davis (1989), Mathieson (1991), Venkatesh y Morris (2000) (Hernández, 2011), en contraposición al modelo UTAUT que indica que el sub constructo debe incluirse en la medición.

Finalmente, para medir el impacto de la Influencia Social en el modelo de Adopción de Tecnologías de Información y Comunicación, se analizará la siguiente hipótesis:

H3: “Las Influencia Social (INFS) influye positiva y significativamente en la Intención de Uso (INTUSO) de Tecnologías de Información y Comunicación “.

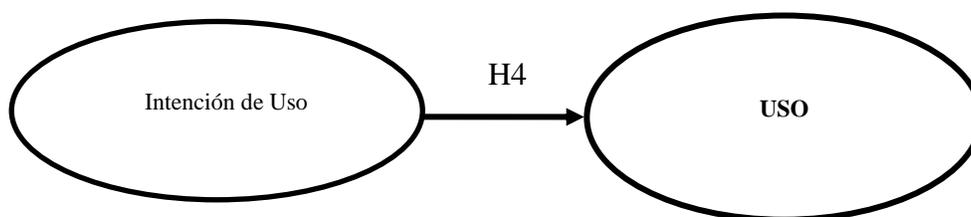
Figura 20: Hipótesis 3 - Capítulo 5



Dados los 3 sub constructos descritos, se estudiará la hipótesis:

H4: “La Intención de Uso de Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) influye positiva y significativamente en el Uso (USO) “.

Figura 21: Hipótesis 4 - Capítulo 5



Uso (USO)

El uso de las TIC's puede ser entendido como la utilización de toda aquella tecnología que se necesita para la gestión y transformación de la información, y muy en particular el uso de computadores y programas que permiten crear, modificar, almacenar, proteger y recuperar esa información. Este uso promueve el intercambio y el fortalecimiento de los conocimientos mundiales en favor del desarrollo, permitiendo un acceso equitativo a la información para las actividades (Venkatesh, Morris y Davis, 2003). Las personas utilizan las TIC's para compartir, distribuir y reunir información, y comunicarse entre ellas por medio de las computadoras o las redes de computadoras interconectadas; internet, intranet, páginas web, dispositivos móviles y ERP's figuran como las tecnologías más utilizadas por las grandes organizaciones.

Es así que para las empresas, el uso de los avances tecnológicos ha aumentado la interactividad entre cliente-empresa, empresa-empresa y entre clientes (Yadav y Varadarajan, 2005). Según Tzokas y Saren, Bready, Bond y Houston, Song y otros autores, con el ánimo de identificar nuevas oportunidades de mercado, las empresas empiezan a utilizar nuevos mecanismos y TIC, que les permiten aprender más rápido, y con mayor profundidad sobre las necesidades del mercado y los consumidores.

Es importante destacar que la medición del uso de la tecnología de forma empírica se lleva a cabo mediante diversos métodos, siendo la evaluación internacional más

completa y legítima del mundo sobre el impacto de las TIC en el proceso de desarrollo y la competitividad de las naciones, el Índice de disponibilidad de Red (NRI) del Centro para el Desempeño y Competitividad Global del World Economic Forum y la prestigiosa escuela de negocios INSEAD. A través de este índice se analiza cuán preparados están los países para utilizar las TIC de manera eficaz en tres dimensiones: entorno empresarial, normativo y de infraestructura general para las TIC; disponibilidad de los tres actores clave en la sociedad (personas, empresas y gobierno) para utilizar y aprovechar las TIC; y uso real que hacen de las TIC disponibles. Bajo estos criterios, Chile ocupa el lugar número 39 a nivel mundial, siendo líder en Sudamérica (Informe Global sobre Tecnología de la Información 2010-2011).

De esta manera, no es de extrañar que el uso de las TIC afecta amplias áreas de la organización, pudiendo incluso influir en la cultura organizacional, valores y clima empresarial. Autores como Colciencias (1998), evidencian que cuando en la cultura se ha logrado crear una mentalidad innovadora (relacionada con la inserción de TIC'S en la empresa) y enfocada hacia el aprendizaje permanente, se creará un sustento al crecimiento de la competitividad en el largo plazo. En este mismo sentido, se menciona que el éxito de la innovación tecnológica, si bien depende de la conjunción acertada de factores independientes como la curva de madurez de la tecnología, demanda latente, concepto y modelo de negocio, recursos humanos calificados y recursos financieros, a su vez también afectará estos factores, modificando entonces los denominados Recursos

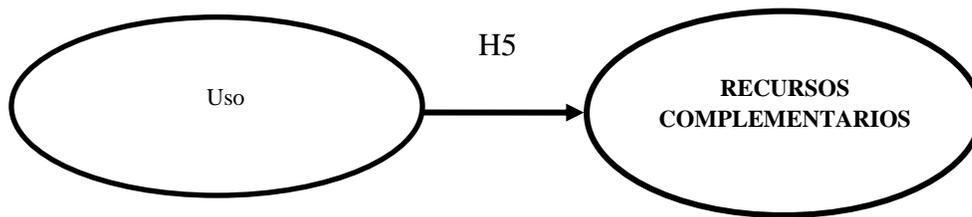
Complementarios de la Organización y transformando las realidades existentes (Pacha, 2011).

Por otro lado, el uso de TIC en las empresas genera una mayor necesidad de invertir de forma constante en más tecnología, pues la tecnología es una plataforma formidable para estimular la innovación acelerada, lograr inmensas y rápidas ganancias de eficiencia en la prestación de servicios críticos. Sin embargo, la clave para que los cambios producidos por ellas no sean ventajas transitorias, sino permanentes, dependerá del avance simultáneo en ciencias básicas, ingeniería, ciencias gerenciales, sociales e inversión en nuevas tecnologías con cierta periodicidad (Benavides, 2011). Esta nueva necesidad de inversión de nuevas técnicas de producción no trae ningún tipo de problema, ya que la aparición de nuevas formas de producir no hace que las modalidades anteriores dejen de existir, sino permite elegir entre una tecnología antigua y una tecnología nueva, conforme a la realidad en cuestión. Es decir, se produce una ampliación del universo de la técnica, que no obliga en modo alguno a desechar la que se utilizaba primitivamente, pero que si permite eliminarla en caso de que su eficiencia ya no sea óptima (López, 1967).

Es así que para medir la influencia de Uso en el modelo de Adopción de las Tecnologías de Información, a través de su impacto tanto en los recursos complementarios existentes en la organización y también del impacto sobre los recursos tecnológicos, se analizarán las siguientes hipótesis:

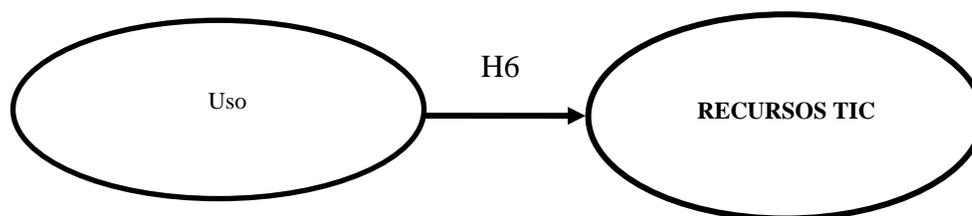
H5: “El Uso (USO) de las Tecnologías de Información influye positiva y significativamente en los Recursos Complementarios (RCOM) “.

Figura 22: Hipótesis 5 - Capítulo 5



H6: “El Uso (USO) de las Tecnologías de Información influye positiva y significativamente en los Recursos TIC (RTIC) “.

Figura 23: Hipótesis 6 - Capítulo 5



Recursos Complementarios (RCOM)

En términos generales, el concepto Recursos o Activo Complementario surge pues en muchos casos el éxito comercial de un nuevo producto o proceso requiere que los conocimientos que los sustentan sean utilizados conjuntamente con otros activos o

capacidades. Así, servicios de marketing, servicios de postventa, canales de distribución, etc., son necesarios para obtener el éxito comercial (Ordaz, 1996).

En el caso particular de la Adopción de las Tecnologías de Información y Comunicación, los RCOM son aquellos que surgen de la necesidad de hacer interactuar las TIC's con otros recursos disponibles en la empresa (Bharadwaj, 2000; Araya *et al*, 2007), para garantizar su adopción y lograr así un efecto en los procesos de negocio. Ejemplo de estos recursos son las relaciones con los proveedores, el entrenamiento de TI, el diseño de los procesos de negocio, la orientación de equipo y la planificación de TI (Peteraf y Barney, 2003), la estructura organizacional, las políticas y reglas, las prácticas del lugar de trabajo y la cultura organizacional (Melville et al, 2004). Incluso la innovación, que potencia que la inversión en TIC se traduzca en resultados positivos, también ha sido considerada un RCOM. Al complementarse recursos como estos, con las TIC, se podría explicar el desempeño superior de algunas empresas respecto a las demás de la misma industria, ya sea en el mediano o largo plazo, dado un mejor desempeño en sus procesos de negocio.

En base a lo anterior, se puede establecer que para crear valor, las inversiones en TIC's deben combinarse necesariamente con recursos complementarios de las empresas (Hitt y Brynjolfsson, 1997 y 2000), para ello Fuentelsaz (2005) propone que un adecuado aprovechamiento de la inversión en TIC exige una reforma de la estructura organizativa de la empresa, es decir, se hace necesaria una transformación externa e

interna que permita extraer la totalidad de los beneficios de esta inversión. Por esta razón, se requiere que la organización presente un mayor grado de Cultura orientada al uso de Tecnologías, para que exista un mayor grado de Adopción (Orantes, 2011). Es decir, contar con una cultura empresarial que asegure el correcto entendimiento y funcionamiento de las herramientas por parte de los empleados, así como también la capacitación de éstos, es fundamental para el éxito de las tecnologías (Abbott y Guzmán, 2011) y su correspondiente efecto positivo en los procesos de negocio existentes.

Además, para generar este impacto positivo, es importante que los usuarios finales de los nuevos sistemas desarrollados por las empresas, estén perfectamente capacitados para operarlos, convencidos de la nueva forma de realizar su trabajo, tomando conciencia de lo trascendental que puede ser su participación. Para ello, es fundamental que se encuentren inmersos en una cultura que promueva los usos de tecnología, porque probablemente esto generará un mayor conocimiento de la utilidad que tienen las herramientas en sus empleados, y por ende, ellos las percibirán como más útiles. Por lo tanto, los sistemas debieran contar con un diseño adecuado que abarque tanto factores tecnológicos como factores relacionados con la aceptación por parte de los recursos humanos (Abbott y Guzmán, 2011).

A pesar de lo anterior, a través de la existencia de Recursos Complementarios, es posible entender que la literatura también menciona que existen una serie de barreras que limitan la penetración de éstas herramientas, como por ejemplo, el desconocimiento

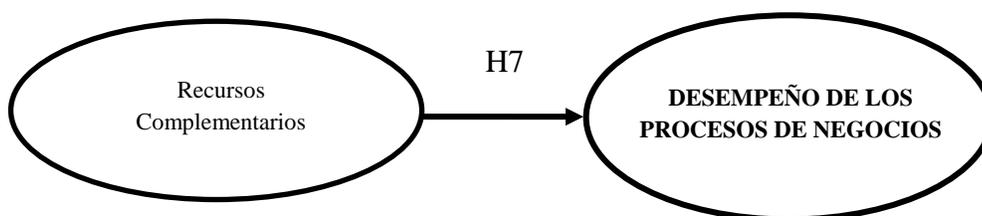
de ciertas tecnologías y/o de sus beneficios, la creencia de costos crecientes y la falta de infraestructura y de formación (Campo, 2008) entre otros.

Dado lo anterior, es importante reconocer que las TIC no son la panacea y que la diferenciación de los procesos que pueden deparar las TIC es más factible mientras más estrechamente acompañadas se encuentren de otras ventajas competitivas no estrictamente tecnológicas (Ontiveros et al, 2004).

Es así que para estudiar el efecto de los Recursos Complementarios en el modelo de Adopción de las Tecnologías de Información y Comunicación, se analizará la siguiente hipótesis:

H7: “Los Recursos Complementarios (RCOM) a las tecnologías de información y comunicación que existan en la empresa, influyen positiva y significativamente en el Desempeño de los Procesos de Negocio (DPN)”.

Figura 24: Hipótesis 7 - Capítulo 5



Recursos TIC (RTIC)

Los recursos TIC incluyen tanto los recursos humanos TI, como los recursos tecnológicos de TI (Bharadwaj, 2000). Dentro de los recursos humanos TI se distinguen las habilidades técnicas de TI (conocimientos de programación, mantención de equipos TI, trabajo con base de datos, conocimiento de software específico, entre otros) y las habilidades directivas para administrar las TI, como la colaboración con unidades de negocio, mientras que para la infraestructura se encontraran los elementos físicos TI, como hardware, software, redes, etc. (Melville et al, 2004).

Los RTIC permiten una nueva interacción cliente-empresa e internamente contribuyen al logro de un mayor desempeño en los procesos de negocio. Autores como McFarlan, (1985), evidencian efectos importantes de la aplicación de las TI sobre los resultados de las empresas, que afectan tanto a aspectos internos como externos de las organizaciones (Ortega, 1997) añadiendo valor a las actividades de las empresas, generando nuevas formas de hacer las cosas, nuevas formas de utilizar mejor la información, que influyen en la eficacia y eficiencia de las empresas, y mejorando así los procesos de negocios. Asimismo, (Revilla, 1991) evidencia la importancia estratégica que poseen las TI sobre la calidad, los costes, la mejora de los procesos, las relaciones con clientes y proveedores o la toma de decisiones, que repercuten en la competitividad de las empresas y en sus resultados.

Por otro lado, según Sanchez (2000), dado el ritmo constante de cambio e innovación, las tecnologías se hacen rápidamente obsoletas, por lo que es necesario al momento de establecer estrategias dentro de la organización, no solo una simple adquisición de tecnología, sino una completa armonía entre las estrategias, infraestructura y procesos del negocio asociados con los recursos tecnológicos; las Tecnologías de la Información han obtenido una relevancia estratégica, dado que cambian la forma en que operan las organizaciones, en la redefinición de productos, servicios y procesos de las empresas. Además, el mismo autor agrega que las Tecnologías de la Información deben estar unidas a los procesos de la organización como uno de los insumos de control de los mismos, para la definición de las necesidades de información y de sistemas; una vez identificados los procesos que pueden apoyarse en las Tecnologías de la Información, es necesaria la evaluación de los mismos para saber que tan efectivo es su funcionamiento, y qué tan factible es el uso de las Tecnologías de la Información en ellos. Por lo tanto, la tecnología permitirá rediseñar los procesos actuales, mediante nuevas y más modernas técnicas al interior de la empresa.

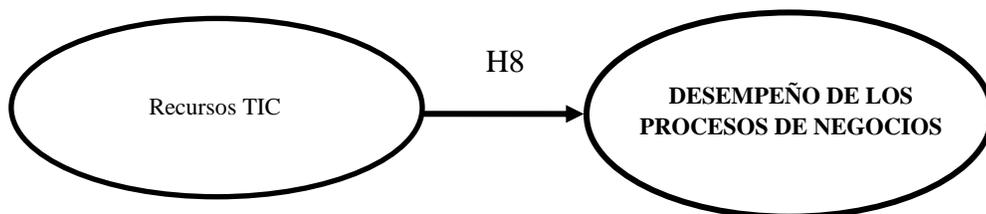
Además, según la investigación de Antonio Paños Álvarez (2000) en la “Influencia de las tecnologías de la información en los procesos de información y toma de decisiones de las empresas”, es posible apreciar que un mayor desarrollo de la aplicación de la información interna de las TI, se relaciona con la mejora del rendimiento de la empresa en cuanto a su productividad, ya que se supone que mejores decisiones llevan a mejores acciones y a mejorar el funcionamiento de las empresas. Por otro lado, en el

caso de las empresas que muestran un nivel de información interna muy elevado, que incluye ese denominado “conocimiento de la firma”, el efecto sobre los resultados se materializa en una mejora de la rentabilidad, fruto también de decisiones que producen mayor eficacia y eficiencia de los procesos de negocios.

Por lo tanto, en base a la literatura es posible determinar una relación directa entre los recursos tecnológicos que emplea una empresa, con los procesos de negocios que lleva a cabo. Es decir, ambos conceptos deben estar alineados y coordinados para que la empresa pueda lograr sus objetivos y alcanzar una ventaja competitiva superior (Porter, M.E.; Millar, V.E., 1986). Es así que el estudio del impacto de los Recursos TIC en el modelo de Adopción de las Tecnologías de Información se medirá a través de la siguiente hipótesis:

H8: “Los Recursos TIC (RTIC) influyen positiva y significativamente en el Desempeño de los Procesos de Negocio (DPN)”.

Figura 25: Hipótesis 8 - Capítulo 5



Desempeño en los Procesos de Negocio (DPN)

Este ítem se refiere al efecto del uso de TIC en la empresa, generando mayor rapidez del flujo de información inter unidades funcionales, mayor integración de éstas, mejora en la interacción con otros agentes de mercado, y mejora en el desempeño de los procesos de negocio de la empresa, afectando de esta forma el Desempeño Organizacional (DO) y el nivel de calidad del servicio entregado al cliente (CSERV).

Desde su incorporación a las organizaciones, se ha evidenciado la importancia estratégica que poseen las TI sobre la calidad, los costes, la mejora de los procesos de negocio, las relaciones con clientes y proveedores o la toma de decisiones, que repercuten en la competitividad de las empresas y en sus resultados organizacionales (Revilla, 1991). Diversos autores (McFarlan, 1985; Porter y Millar 1986 y Cash y Konsiynski, 1986) mencionan que bajo el enfoque sectorial es claro que las TI afectan a la competencia de las empresas al crear nuevas ventajas competitivas, al integrarse en las actividades de la cadena de valor, y al mejorar la eficiencia de las actividades o la naturaleza de sus inter-relaciones, modificando la estructura del sector, alterando las relaciones con las fuerzas competitivas de Porter, y siendo capaces de modificar la estructura organizativa de las empresas, afectando el diseño de puestos, las funciones directivas y el funcionamiento en general de éstas.

Lo anterior, permite determinar una relación entre el Desempeño de los Procesos de Negocio (DPN) logrado gracias a las TIC y el alcance de un DO superior, avalada en la literatura por autores como Macintosh (1997), Druker (1995) y Zorrilla (1997), quienes mencionan que dentro del objetivo de la administración del conocimiento, gracias al uso de las TIC, se tiene el cómo combinar elementos esenciales para lograr un buen desempeño organizacional. En este sentido, el hecho de que las firmas sepan gestionar y administrar su conocimiento, principalmente por medio de sus procesos de negocios, generará que la empresa obtenga mejores resultados y por ende, a la larga, un mejor desempeño organizacional.

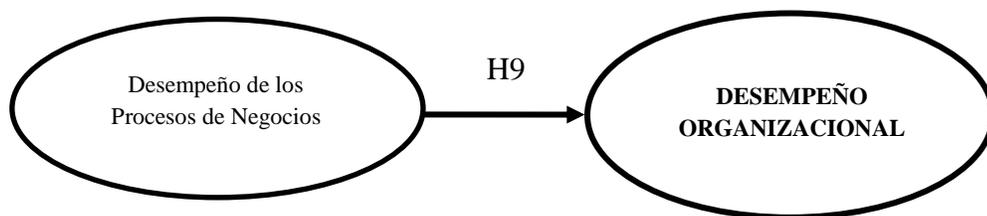
A este efecto, se suma el que el uso de los avances tecnológicos ha aumentado la interactividad entre cliente-empresa, empresa-empresa y entre clientes (Yadav y Varadarajan, 2005), siendo actualmente un elemento fundamental, ya que ponen a disposición de la empresa las herramientas necesarias para el tratamiento, la gestión, el análisis y el almacenamiento de la información, favoreciendo el aprendizaje y formación de conocimiento (Swan, 1999 y Von Hippel, 2001). Al facilitar la transmisión y difusión de información, el uso de TIC's contribuye al proceso de toma de decisiones en la compañía (Sorensen y Lundh-Snis, 2001) y modifica gran parte de los procesos de negocios existentes, cuyo desempeño se incrementa, permitiendo por ejemplo mejorar el conocimiento sobre los clientes y el desarrollo de nuevos productos (Von Hippel, 2001), y de esta forma perfeccionar los servicios entregados generándose un efecto sobre la Satisfacción del Cliente (CSERV). Este

efecto es considerado por la *American Society for Quality* (ASQ) (2008), al definir entre los aspecto más importantes de la satisfacción al cliente el rendimiento, características, servicio, garantía, precio y reputación, pues todos estos factores son producto de un mejor desempeño de los procesos de negocio empresariales.

Por lo tanto, en esta investigación se medirá la influencia del Desempeño en los Procesos de Negocio sobre el modelo de Adopción de Tecnologías de Información, a través de las hipótesis:

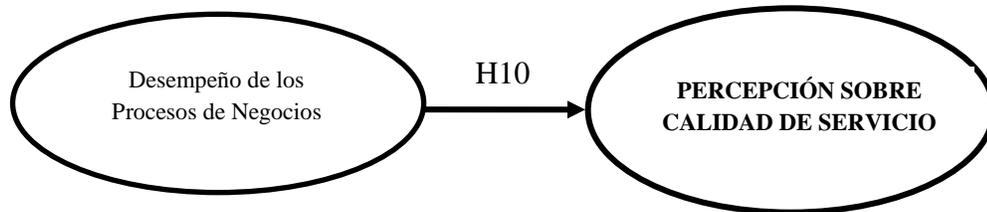
H9: “El Desempeño en Los Procesos de Negocios (DPN), influye positiva y significativamente en el Desempeño Organizacional (DO)”

Figura 26: Hipótesis 9 - Capítulo 5



H10: “El Desempeño en Los Procesos de Negocios (DPN), influye positiva y significativamente en la Percepción sobre Calidad de Servicio (CSERV).”

Figura 27: Hipótesis 10 - Capítulo5



Percepción sobre Calidad de Servicio (CSERV)

Dada la naturaleza subjetiva de los servicios, la importancia actual de la competencia en base a las experiencias y el cumplimiento de las cada vez mayores exigencias del mercado, se hace necesario el estudio de la calidad y medición del servicio. Uno de los principales indicadores de calidad es la Satisfacción del Cliente, lo que en general es aún más difícil de medir dada la dependencia a la percepción de cada individuo y las características particulares de cada servicio (Gabriel, 2003).

En base a lo expuesto, no es de extrañar que existan diversos modelos creados para esta compleja medición, entre los que destacan el “*Service Profit Chain*” (SPC) de Heskett, Sasser y Schlesinger (1994) y el modelo SERVQUAL de Parasuraman, Zeitham y Berry (1988), que utilizan cuestionarios y escalas basadas en las diferencias entre expectativas y percepciones del cliente. En base a estos modelos, los ejecutivos pueden recibir retroalimentación del desempeño de todas sus unidades y de la creación de valor al cliente que la empresa está logrando.

En base a esta misma línea, se debe destacar que para esta investigación se considerará la calidad de servicio como un factor determinante de la Satisfacción del cliente, a través del uso del modelo SERVQUAL (1988), que se compone por las dimensiones Fiabilidad, Capacidad de respuesta, Seguridad, Empatía y Elementos tangibles (Ateico Consultores, 2011). Sin embargo, si bien este instrumento mide lo que el cliente espera de la organización que presta el servicio en estas cinco dimensiones, contrastándolo con la estimación de lo que el cliente percibe del servicio, esta vez se medirá la percepción de los ejecutivos respecto a esta brecha, pues fueron ellos el principal objeto de estudio de la encuesta realizada para esta investigación.

Para profundizar en cómo los ejecutivos perciben una mayor calidad de servicio (CSERV) gracias a la adopción de las TIC, y en cómo ésta influye en el Desempeño Organizacional, se ha revisado la literatura existente en dónde se menciona que para los ejecutivos es altamente valorado el conocimiento detallado y actualizado de los clientes, pues permite personalizar las propuestas de valor y ofrecer a los consumidores lo que realmente necesitan en el momento adecuado. Así, aumentan las posibilidades de generar *cross-selling* y *up-selling*, y por ende aumentar la rentabilidad media de los clientes, como también su satisfacción (Renart ,2004). En este sentido, si se tiene en cuenta que la personalización de información mencionada se lleva a cabo mediante el uso de Tecnologías de Información y Comunicación, es posible atribuir a las TIC una mejora en la gestión, como por ejemplo, análisis de frecuencias y cantidades de compra, lo cual ha contribuido a la comprensión de los gustos y preferencias del cliente

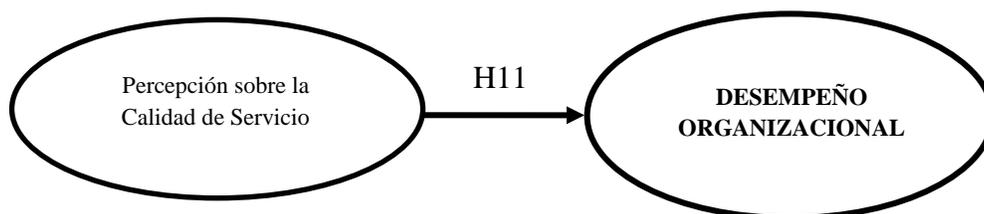
por parte de la empresa (Macau, 2004; Jiménez y Torrent, 2008), siendo entonces impulsoras de la calidad de servicio.

De esta forma, con una mayor calidad de servicio no sólo se ven beneficiados los clientes, sino también la empresa, pues la satisfacción contribuye a lograr una mayor lealtad, generando un mayor *Customer Lifetime Value* (Gupta y Lehmann, 2003; Kumar, Venkatesan y Reinartz, 2006), y disminuyendo los costos de reclutamiento de nuevos clientes. Por esta razón, utilizar las TI puede contribuir tanto a la calidad de servicio, lo que será percibido por los ejecutivos, como al alcance de un mejor Desempeño Organizacional.

Finalmente, este estudio pretende analizar la influencia de la Percepción de Calidad en Servicio por parte de los ejecutivos en el modelo de Adopción de las Tecnologías de Información, a través de la siguiente hipótesis:

H11: “La Percepción respecto a la Calidad de Servicio (CSERV) de los ejecutivos influye positiva y significativamente en el Desempeño Organizacional (DO).”

Figura 28: Hipótesis 11 - Capítulo 5



5.4 RESULTADOS

Con el fin de corroborar las hipótesis planteadas en la sección anterior, se realizó en una primera etapa un análisis factorial exploratorio (AFE) a través de un método de extracción de componentes principales con rotación VARIMAX para confirmar la validez, fiabilidad y correlación de los constructos planteados, como también, en una segunda etapa, un análisis factorial confirmatorio (AFC) para reafirmar los resultados obtenidos del primer análisis y validar las hipótesis planteadas de la investigación. A continuación, se presenta una tabla resumen que muestra los principales resultados obtenidos para cada uno de los constructos (EXPD, EXPE, INFS, USO, RCOM, RTIC, DPN, CSERV y DORG)⁷ para luego analizar de forma detallada los resultados modelo completo de ATICs.

Tabla 13: Resultados AFE y AFC de Constructos del Capítulo 5

		USO	EXPD	EXPE
AFE	Media	5.86	6.4	4.96
	Desv. Estándar	1.5	1.03	1.27
	Correlación (*)	> 0,38	> 0,56	> -0,216
	KMO y prueba de Barlett	0,654 / 0,00	0,784 / 0,00	0,545 / 0,00
	Extracción Componentes Principales	1 comp. / 64 %	1 comp. / 74,21%	1 comp. / 61,3%
	Cargas Factoriales (**)	> 0,74	> 0,85	> -0,478
	Análisis de Fiabilidad	Constructo	0.813	0.91
Dos Mitades		0,74/0,831	0,855 / 0,894	0,83 / 1
Ítem (***)		0,798 > X > 0,746	0,904 > X > 0,877	-0,408 > X > 0,83

⁷En Anexo 1 y 2 / Cap. 5 se pueden ver los resultados en mayor detalle de cada constructo.

AFC	R estandarizado			> 0,56	> 0,73	> -0,26
	Ajustes	Absoluto	χ^2	46,6 / 0,00	122,1 / 0,00	149,94
			NCP (objetivo minimizar el valor)	44.601	117.103	146.417
			RMSEA (grandes muestras)	0.346	0,355	0.512
		Incremental	NFI / TLI	0,844/0,544	0,837/0,683	-0,07/-0,08
			IFI / CFI	0,85/0,848	0,842/0,841	-0,08/1
		Parsimonia	PNFI (valores elevados son mejores)	0.28	0.42	-0,07

			CSERV	RCOM	DPN	
AFC	Media		5.97	5.28	5.77	
	Desv. Estandar		1.27	1.64	1.37	
	Correlación (*)		> 0,49	> 0,67	> 0,53	
	KMO y prueba de Barlett		0,888 / 0,00	0,808 / 0,00	0,765 / 0,00	
	Extracción Componentes Principales		1 comp. / 66,42 %	1 comp. / 0,81,4%	1 comp. / 74,4 %	
	Cargas Factoriales (**)		> 0,74	> 0,887 (*)	> 0,79	
	Análisis de Fiabilidad	Constructo	0.927	0.924	0.885	
Dos Mitades		0,776 / 0,855	0,912 / 0,884	0,808 / 0,896		
Ítem (***)		0,865 > X > 0,892	0,912 > X > 0,885	0,841 > X > 0,885		
AFC	R estandarizado			> 0,68	> 0,81	> 0,66
	Ajustes	Absoluto	χ^2	94,336 / 0,00	34,17 / 0,00	33,73 / 0,00
			NCP (objetivo minimizar el valor)	74.336	32.171	31.729
			RMSEA (grandes muestras)	0.141	0.294	0.292
		Incremental	NFI / TLI	0,911/0,899	0,944/0,840	0,926/0,788
			IFI / CFI	0,928/0,928	0,947/0,947	0,93/0,929
		Parsimonia	PNFI (valores elevados son mejores)	0.65	0.31	0.31

			RTIC	DORG	INFS
AFC	Media (*)		5.08	5.11	4.84
	Desv. Estandar (*)		1.66	1.65	1.84
	Correlación (*)		> 0,505	> 0,53	>0,001
	KMO y prueba de Barlett		0,811 / 0,00	0,666 / 0,00	0,493 / 0,00
	Extracción Componentes		1 comp. / 70	1 comp. /	2 comp. / 42.25%

	Principales		%	74,8 %	y 67.99%	
	Cargas Factoriales (*)		> 0,78	> 0,77	>-0,216	
	Análisis de Fiabilidad	Constructo	0.857	0.828	0.478	
		Dos Mitades	0,787 / 0,849	0,885 / 1	0,196 / 0,719	
Ítem (*)		0,892 > X > 0,843	0,885 > X > 0,692	0,597 > X > 0,252		
AFC	R estandarizado		> 0,47	> 0,33	> 0,016	
	Ajustes	Absoluto	χ^2	3, 086 / 0,214	50,954	0,548 / 0,00
			NCP (objetivo minimizar el valor)	1.086	47.954	3.476
			RMSEA (grandes muestras)	0.054	0.293	0.097
		Incremental	NFI / TLI	0,991/0,990	0,801/0,810	0,94/0,878
	IFI / CFI		0,997/0,997	0,808/0,810	0,961/0,959	
	Parsimonia	PNFI (valores elevados son mejores)	0,33	0,801	0,31	

(*) Representa la cota inferior de las correlaciones entre los ítems del constructo.

(**) Representa la cota inferior de las cargas factoriales de los ítems del constructo.

(***) Representa el rango en que se mueve el valor de estadístico Alfa de Cronbach.

En relación a los resultados obtenidos del análisis factorial exploratorio (AFE), se observa que los constructos poseen medias positivas con un promedio de 4,47 y desviaciones estándares que fluctúan entre 1,03 y 1,84, indicando que existe un grado de acuerdo por parte de los encuestados con las afirmaciones planteadas en cada constructo y una media-baja dispersión de las respuestas. En cuanto a las correlaciones obtenidas, se observa que las relaciones entre ítems de cada constructo son superiores a 0,3, reafirmando la existencia de asociaciones lineales positivas para cada uno de los casos, a excepción de las variables EXPE e INFS, que presentan correlaciones superiores a -0,2 y 0,001 respectivamente, no siendo posible realizar las mismas afirmaciones para estos

casos. Por otro lado, según el test de KMO y esfericidad de Barlett, la aplicación de un análisis factorial es adecuada y significativa para cada uno de los constructos. Además, según el criterio de eigenvalue mayor a 1, se observa que todos los constructos cargan con un único componente, a excepción del constructo INSF donde se obtienen 2 componentes que explican el 42,25% y 67,99% de la varianza respectivamente. Finalmente, con respecto al análisis de fiabilidad, se observa que los constructos son fiables al poseer un estadístico Alfa de Cronbach superior a 0,6, y al no existir diferencias sustanciales entre el estadístico en dos mitades o el estadístico por ítem. Lo anterior ocurre para todos los casos a excepción de los constructos EXPE, donde el Alfa de Cronbach tiene un valor de -0,11 y para el caso del constructo INFS, donde el Alfa de Cronbach tiene un valor de 0,478.

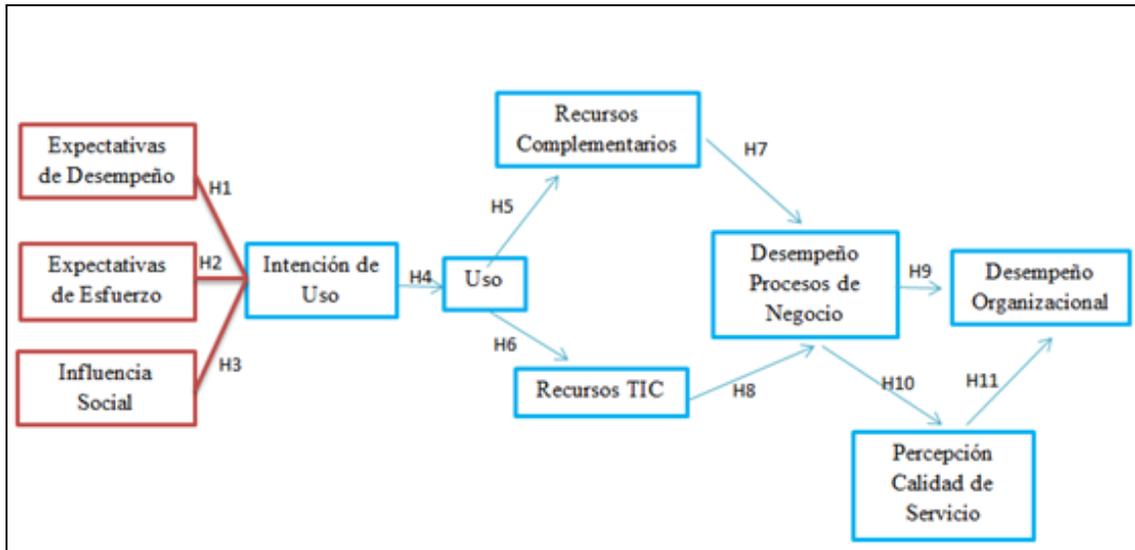
Por lo tanto, a priori se decidió dejar todos los ítems de cada constructo para continuar con un análisis factorial confirmatorio (AFC) y comprobar los resultados obtenidos. En este análisis también se buscó analizar si los constructos EXPE e INFS que presentaron resultados fuera de los criterios establecidos, debiesen ser incluidos en el modelo como variables latentes de medición de la ATICs. De lo anterior, se obtuvo un R estandarizado por sobre 0,3 en cada uno de los ítems de los constructos, a excepción de los constructos EXPE e INFS, con valores de -0,2 y 0,016 respectivamente. Con respecto a los indicadores de ajuste, incremental, absoluto y parsimonia, arrojaron un buen ajuste y significancia para cada uno de los constructos, a excepción de EXPE, el cuál arroja un ajuste de parsimonia de -0,07.

Finalmente, en base a ambos análisis, se confirma que los constructos USO, EXPD, CSERV, RCOM, DPN, RTIC y DORG presentan ítems adecuados para la medición del constructo ATICs, mientras que se para el caso de los sub constructos EXPE e INFS, se considerará su medición en el modelo a pesar de sus bajos resultados, dada su validez de contenido que se ha justificado a través de la revisión de la literatura previa.

Modelo de Adopción de Tecnologías de Información y Comunicación

Dados los resultados de la los análisis presentados con anterioridad, se llevaron a cabo análisis factoriales confirmatorios (AFC) con la finalidad de determinar la relevancia del modelo planteado en este capítulo. En ellos se mide la influencia de Adopción de Tecnologías de Información y Comunicación (ATICs) sobre el Desempeño Organizacional (DO), como lo indica la siguiente figura:

Figura 29: Modelo de Adopción de TIC



Fuente: Modelo basado en los Modelos TAM y UTAUT.

Modelo ajustado por ítems

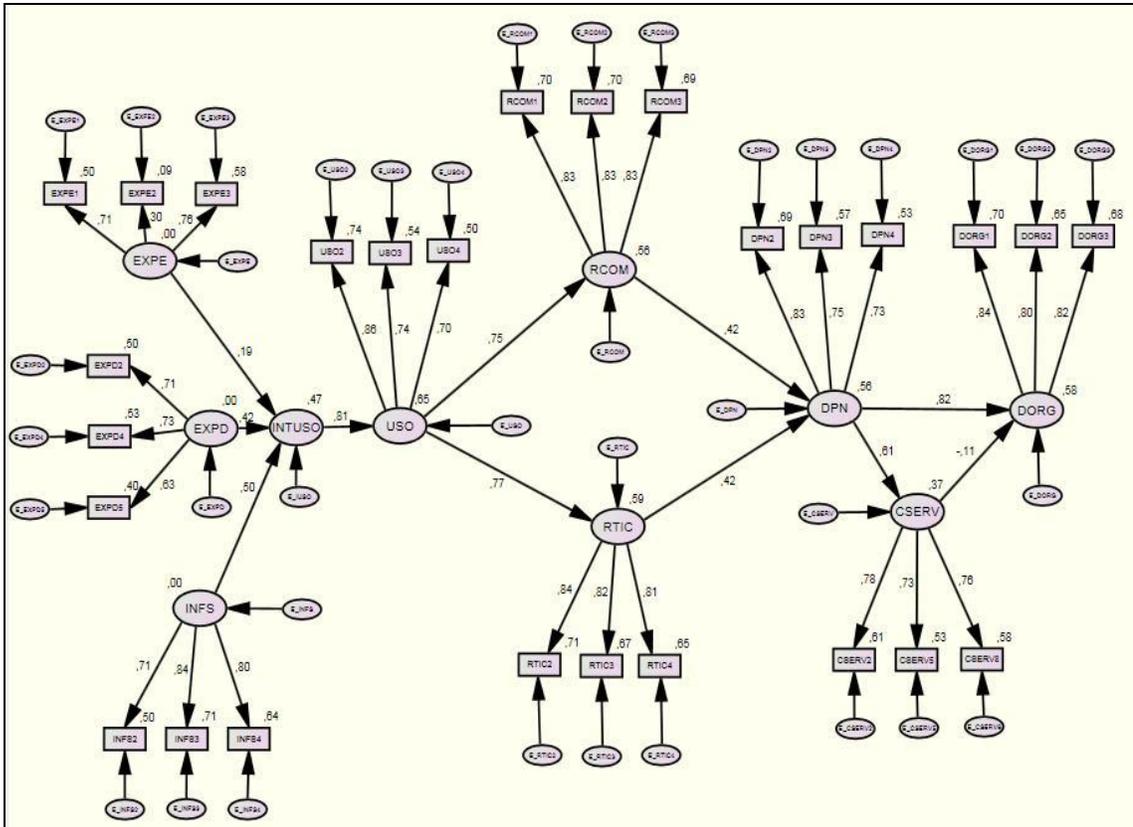
En un primer AFC, se analizó el modelo considerando para cada constructo sólo los 3 ítems con mayor R estandarizado en términos relativos. De esta forma, se eliminaron los ítems EXPD1, EXPD3, INFS1, USO1, RCOM4, RTIC1, DPN1, CSERV1, CSERV3, CSERV4, CSERV6 y CSERV7. Lo anterior, en busca de mayor exactitud del modelo general, obteniéndose como resultados:

Los constructos USO, RTIC, RCOM, CSERV, DPN, DORG, INFS y EXPD con respecto a cada uno de sus ítems, arrojan un buen R estandarizado por sobre un 0,6. Sólo el constructo EXPE presenta en su ítem EXPE2 un R estandarizado que no cumple la condición anterior (0,3). Además, el modelo presenta un buen ajuste de parsimonia

(0,776), absoluto (10587,962) e incremental (0,838). Por otro lado, los constructos muestran altos R estandarizados (sobre 0,6) en las relaciones INTUSO a USO, USO a RCOM, USO a RTIC, DPN a DORG, DPN a CSERV. Para el caso de la relación EXPE a INTUSO, EXPD a INTUSO e INFS a INTUSO, el R estandarizado es bajo, pero siempre superior a 0,2. En tanto, las relaciones RCOM a DPN y RTIC a DPN arrojan el mismo R estandarizado, de 0,42. Por último, el único caso en el que el R estandarizado es negativo ocurre para la relación CSERV a DORG, con un valor de -0,11. Para el caso de las correlaciones entre los ítems, en general éstas son positivas y superiores a 0,3. Sin embargo, para el caso de la relación entre EXPE y el resto de los constructos, las correlaciones son menores a 0,3 e incluso alcanzan en ciertas ocasiones, valores negativos (esto ocurre para EXPE1, EXPE2 y EXPE3, con el resto de los constructos).

En conclusión, este AFC del modelo de Adopción de Tecnologías de Información y Comunicación confirma y comprueba lo expuesto en el AFE, para el caso de los constructos USO, DPN, CSERV, DORG, y plantea la interrogante respecto a si las variables INFS, EXPD, RTIC y RCOM deben mantenerse en el modelo con las relaciones planteadas. En tanto, para el caso del sub modelo que explica INTUSO, el constructo EXPE debiese ser eliminado, pues no contribuye a explicar la variable INTUSO.

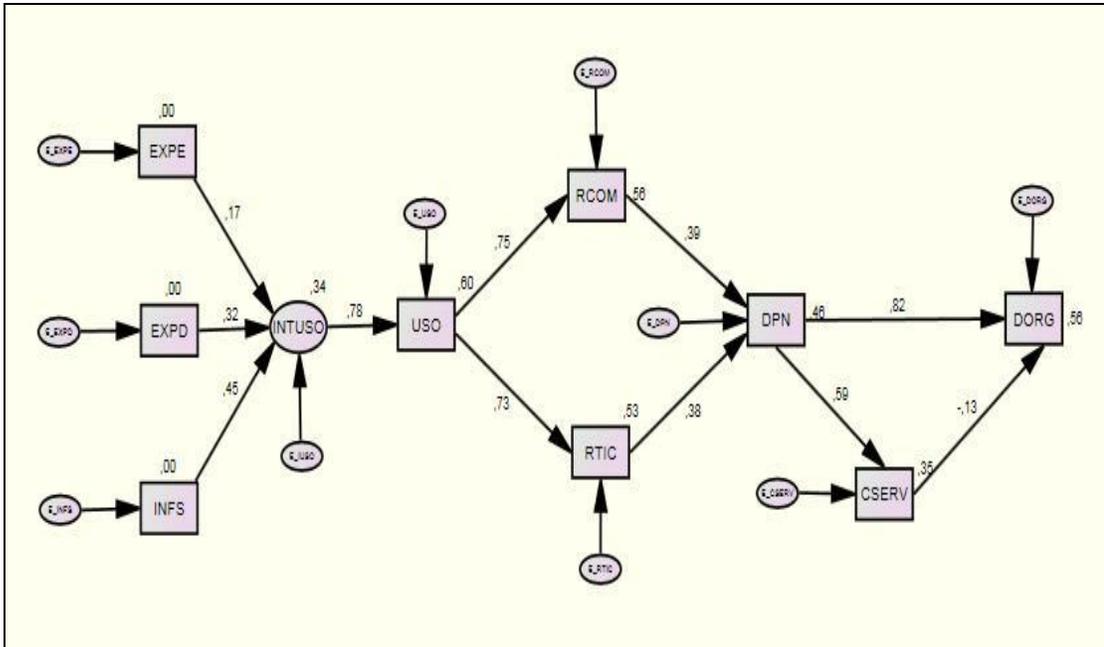
Gráfico 6: Resultados del AFC del Modelo de Adopción de TIC



Modelo ajustado por promedios

En un segundo AFC se consideró cada constructo como una sola variable, promediando sus ítems y buscando de esta forma contrastar los resultados con el primer AFE expuesto. La siguiente figura ilustra este análisis:

Gráfico 7: Resultados del AFC del Modelo Ajustado de Adopción de TIC



A continuación la tabla 14 presenta la comparación de ambos modelos, en la cual se desprende que el modelo ajustado por ítems presenta mejores R estandarizados en todos los casos y ajuste incremental muy similar. En cuanto al ajuste absoluto y de parsimonia, estos son más altos que los del modelo ajustado por promedios.

Tabla 14: Comparación Modelo Adopción de Tecnologías de Información y Comunicación (ATIC)

	SUB MODELO ATIC AJUSTADO POR ÍTEM	SUB MODELO ATIC AJUSTADO POR PROMEDIO
EXPE	0,19	0,17
EXPD	0,42	0,32
INFS	0,5	0,45
INTUSO	0,81	0,78
USO a RCOM	0,75	0,75

USO a RTIC	0,77	0,73
RCOM a DPN	0,42	0,39
RTIC a DPN	0,42	0,38
DPN a DORG	0,82	0,82
DPN a CSERV	0,61	0,59
CSERV a DORG	-0,11	-0,13
Ajuste absoluto	10587,962	1080,587
Ajuste incremental	0,838	0,840
Ajuste parsimonia	0,776	0,653

5.5 DISCUSIONES

Los resultados obtenidos permiten corroborar las hipótesis planteadas en este capítulo: Intención de Uso influye positiva y significativamente en el Uso de las Tecnologías (H4), Uso influye en los Recursos Complementarios (H5), Uso influye también en los Recursos TIC (H6), el Desempeño en los Procesos de Negocio influye en el Desempeño Organizacional (H9), y también en la Percepción de Calidad de Servicio (H10). En tanto, las relaciones de influencia de Expectativas de Desempeño sobre Intención de Uso (H1), Influencia Social sobre Intención de Uso (H3), Recursos Complementarios sobre Desempeño en los Procesos de Negocio (H7) y Recursos TIC sobre el Desempeño en los Procesos de Negocio (H8), se corroboran a pesar de su bajo resultado estadístico, debido a su relevancia, sustento teórico y validez de contenido. Además, se tiene en cuenta que el bajo número muestral y baja representatividad de la muestra pudo afectar el resultado de estos constructos. Por último, para el caso de la influencia de Expectativas de Esfuerzo sobre Intención de Uso (H2) ésta no se corrobora

debido a su baja significancia obtenida. Como caso especial se observa que Percepción de Calidad de Servicio sobre Desempeño Organizacional (H11), presenta valores negativos, tratándose probablemente de una relación inversa.

Dados estos resultados, es totalmente necesario el considerar en la organización acciones y planes estratégicos sobre las variables que se han determinado como relevantes para potenciar y aumentar la Adopción de las Tecnologías de Información y Comunicación en las empresas y de esta forma, influir directa o indirectamente en el Desempeño Organizacional. Lo anterior, permite entrever que no es suficiente la presencia de las Tecnologías de Información en la organización, pues el crecimiento económico cimentado en las TIC's pueden tener un origen múltiple, pero los elementos más importantes están asociados a la propia producción de TIC y al uso eficiente de dichas tecnologías (Fuentelsaz, 2005). De este modo, las TIC's aunque no generan una ventaja competitiva per se, sí permiten reforzar el potencial de creación de valor de los recursos de la empresa, siempre y cuando las inversiones en TIC se realicen de forma coordinada con la estrategia empresarial (Henderson y Venkatraman, 1993 y 1994). En este sentido, la presencia de un modelo actualizado de Adopción de Tecnologías de Información es sumamente necesaria para obtener el máximo valor posible de este tipo de inversión.

A su vez, los análisis realizados han permitido cuestionar la permanencia de ciertas variables planteadas por los modelos existentes en la literatura, contribuyendo en

proponer posibles cambios estructurales en ellos, con el objetivo de actualizar la teoría sobre el tema. Este es el caso de la variable Expectativas de Esfuerzo (EXPE), cuya influencia no fue corroborada debido a su baja significancia e indicadores bajo los criterios de aceptación. Para entender la lógica de lo anterior, se ha considerado pertinente la explicación ya descrita por Brown (2002), al mencionar que los modelos tradicionales de adopción fueron desarrollados en entornos voluntarios de adopción y uso de TIC, mientras que en la actualidad, el entorno globalizado suele hacer que sea obligatorio, dejando de ser significativa la influencia de percepción de facilidad del trabajador en el uso de las TIC.

En tanto, para el caso de la influencia no corroborada y resultado inverso de la variable Percepción de la Calidad de Servicio sobre el Desempeño Organizacional, se considera probable la existencia de un error en la medición de CSERV (además del ya mencionado problema de utilizarse una muestra pequeña), pues se omitió el efecto de realizar la medición respecto a la calidad de servicio de forma interna, encuestando a los ejecutivos de la organización respecto a su percepción en este aspecto, en vez de encuestar a los clientes respecto a sus reales niveles de percepción, a través de los modelos de Satisfacción del Cliente expuestos en este estudio. De esta forma, existe sesgo al levantar información relevante del cliente desde una fuente que se desempeña en un área limitada de la organización, pudiendo tener los efectos estadísticos que se han mencionado en los resultados. Lo anterior es sustentado por los Consultores de Negocios Avantium (2012), quienes mencionan que en muchas empresas no se conoce la

satisfacción al cliente, dado que se tiene temor a medirla, existiendo un factor claramente subjetivo al evaluar esta variable en base a quién no es el cliente. Es más, existen autores incluso más categóricos en la medición de este constructo, como es el caso de Cobra (2000), al mencionar que la medición de la satisfacción debe realizarse directamente con el cliente, quién debe expresarse con completa libertad en este aspecto, pues “es el consumidor quien determina qué es calidad”, siendo irrelevante la opinión de los agentes internos de la empresa. Asimismo, Stanton (2004) acota que “la calidad la define el cliente, no el productor o vendedor”.

Es importante considerar también para el caso de la influencia de CSERV sobre DORG la posibilidad de que los resultados obtenidos sean correctos, existiendo entonces una relación inversa entre estos dos constructos, dándose un efecto de DORG sobre CSERV o una relación donde el efecto de una mayor CSERV implicará un peor DORG. Para la primera proposición, existen autores como Andreassen y Lindestad (1998) que mencionan que la imagen corporativa de la organización (la se compone, entre varios otros factores, del desempeño organizacional), tiene un efecto positivo en la calidad percibida. De esta forma, la imagen global de la empresa tendrá efectos en la fidelidad del cliente y la calidad que percibe (Zins, 2001). Por su parte, Selnes (1993) menciona que en las ocasiones en las que los clientes tienen limitada la capacidad para evaluar la calidad de un producto, suelen basarse en la reputación de marca. Esta última está fuertemente ligada a los resultados organizacionales obtenidos a lo largo del tiempo por la empresa.

Para la segunda proposición se hace más difícil encontrar respaldos en la literatura, pues la relación que se ha confirmado y estudiado en esta materia corresponde a aquella que avala la relación donde “la calidad relativa de un producto percibida por el consumidor tiene una influencia dramática (y positiva) en la rentabilidad y en el desempeño organizacional” (Strategic Planning Institute), reconociéndose incluso a CSERV como un factor clave en DORG, como hace mención Ritter (2009) “la imagen de calidad, la participación de mercado y el precio del producto son factores decisivos para la rentabilidad del negocio”.

En conclusión, las Tecnologías de Información y Comunicación poseen gran relevancia al interior de las empresas, siendo fuente de ventaja competitiva organizacional, pues influyen de forma significativa en la mejora de las interacciones y relaciones, factores que finalmente hacen la diferencia entre una empresa y otra en el contexto actual de competitividad si se las maneja adecuadamente en conjunto con las variables socioculturales y complementarias relevantes (Godiy, S. 2006). Además, debe considerarse que su adopción no es un proceso simple, ni debe ser subvalorado, pues los impactos en el Desempeño Organizacional ocurrirán en distinta magnitud dependiendo del tipo de empresa, producto o cliente que se estudie.

CAPÍTULO 6: EXTENSIONES DEL MODELO

En el presente capítulo se evalúan nuevas relaciones entre los constructos utilizados en este estudio para testear posibles efectos e influencias que previamente no fueron analizadas. El principal objetivo es determinar, de manera exploratoria, nuevas relaciones que en un futuro podrían proponer nuevas líneas de investigación y extender los modelos que fueron propuestos en los previos capítulos.

Modelo 1: Influencia de la Ética Empresarial (EE) sobre la Orientación a la Competencia (OC), como también, sobre la Orientación al Valor del Cliente (OVC).

1.1 Influencia de la Ética Empresarial (EE) sobre la Orientación a la Competencia (OC), y como Política de Incentivos (PI), puede moderar a su vez la Ética Empresarial (EE).

Se busca determinar la existencia de una relación moderadora de la variable Ética Empresarial (EE) sobre la variable Orientación a la Competencia (OC), bajo la intuición de que tal vez factores como las reglas, valores compartidos y otros, son influyentes en el grado en el que la empresa dirigirá sus acciones y concepciones hacia los competidores. Además, se plantea la posible relación moderadora de Política de Incentivos (PI) sobre EE, teniendo en cuenta que las retribuciones de la empresa, tanto

monetarias como no monetarias, son las que determinan las conductas, decisiones internas, y otros componentes de este constructo.

Las relaciones anteriores se plantean tomando como base uno de los modelos descritos en la presente investigación y comprobados en la literatura (Grado de Orientación al Mercado). Además, se considera la posible relación directa de ÉE y PI sobre Cultura Organizacional Orientada al Mercado (COOM). De esta forma, se consideran confirmadas previamente las hipótesis H1, H6 y H7 (Ver gráfico 8) y se plantean como nuevas hipótesis:

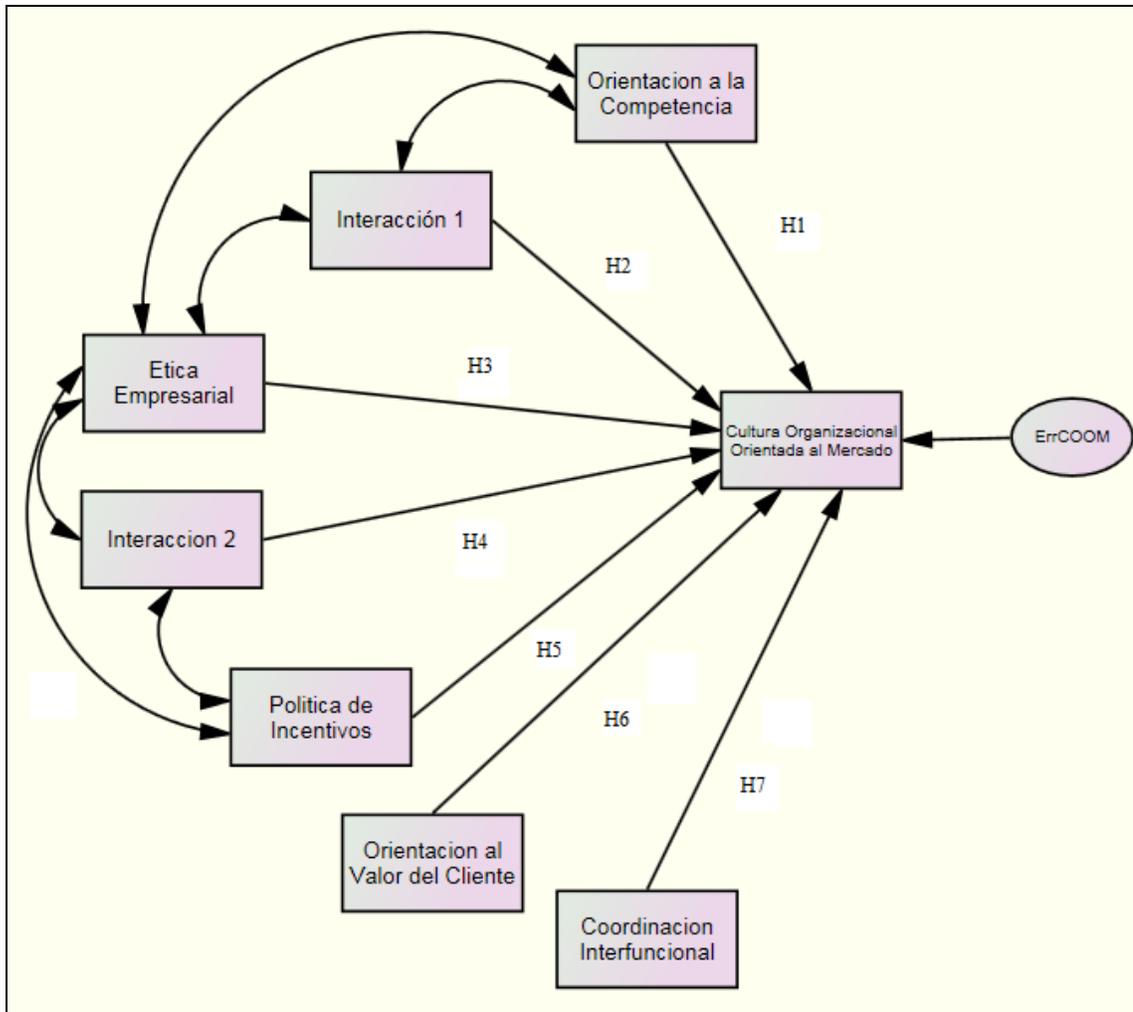
H2: La Ética Empresarial al actuar como variable moderadora de la Orientación a la Competencia, impacta significativamente en la Cultura Organizacional Orientada al Mercado.

H3: La Ética Empresarial impacta significativamente en la Cultura Organizacional Orientada al Mercado.

H4: La Política de Incentivos, al actuar como variable moderadora de la Ética Empresarial, impacta significativamente en la Cultura Organizacional orientada al Mercado.

H5: La Política de Incentivos impacta significativamente en la Cultura Organizacional Orientada al Mercado.

Gráfico 8: Extensiones del Modelo –Modelo 1.1



A través del programa AMOS, se obtuvo como resultado la corroboración de las hipótesis ya testadas (H1, H6 y H7), dado un p-value de 0,0 que demuestra la significancia de las relaciones, y para el caso de las nuevas hipótesis H2, H3, H4 y H5, estas se rechazan con p-values de 0.83, 0.62, 0.59 y 0.24 respectivamente, resultando

con muy bajo impacto las nuevas relaciones previamente planteadas para la muestra utilizada en este estudio.

1.2 Influencia de la Ética Empresarial (EE) sobre la Orientación al Valor del Cliente (OVC), y como Política de Incentivos (PI), puede moderar a su vez a la Ética Empresarial (EE).

Se busca determinar la existencia de una relación moderadora de la variable Ética Empresarial (EE) sobre la variable Orientación al Valor del Cliente (OVC), ya que de acuerdo a la contingencia nacional, principalmente luego del “Caso La Polar”, se consideró interesante observar la relación entre EE y como esta podría afectar a las relaciones con los clientes. La toma de decisiones en base a un conjunto de valores compartidos, la búsqueda del beneficio común o el tipo de política de incentivos utilizados en una empresa, podrían afectar a las relaciones en el largo plazo con los clientes, bloquear la comunicación y recolección de información e incluso afectar en la satisfacción percibida por los clientes. A su vez, al igual que en el modelo 1.1, se plantea la posible relación moderadora de Política de Incentivos sobre la Ética Empresarial, y como el uso de ciertas políticas podría afectar el comportamiento ético de los empleados.

Del mismo modo que el modelo 1.1, se toma como base uno de los modelos descritos en esta investigación y comprobados en la literatura (Grado de Orientación al Mercado),

agregando la posible relación directa de Ética Empresarial y Política de Incentivos sobre Cultura Organizacional Orientada al Mercado. De esta forma, nuevamente se consideran confirmadas las hipótesis H1, H6 y H7 (Ver gráfico 9) y se plantean como nuevas hipótesis las siguientes:

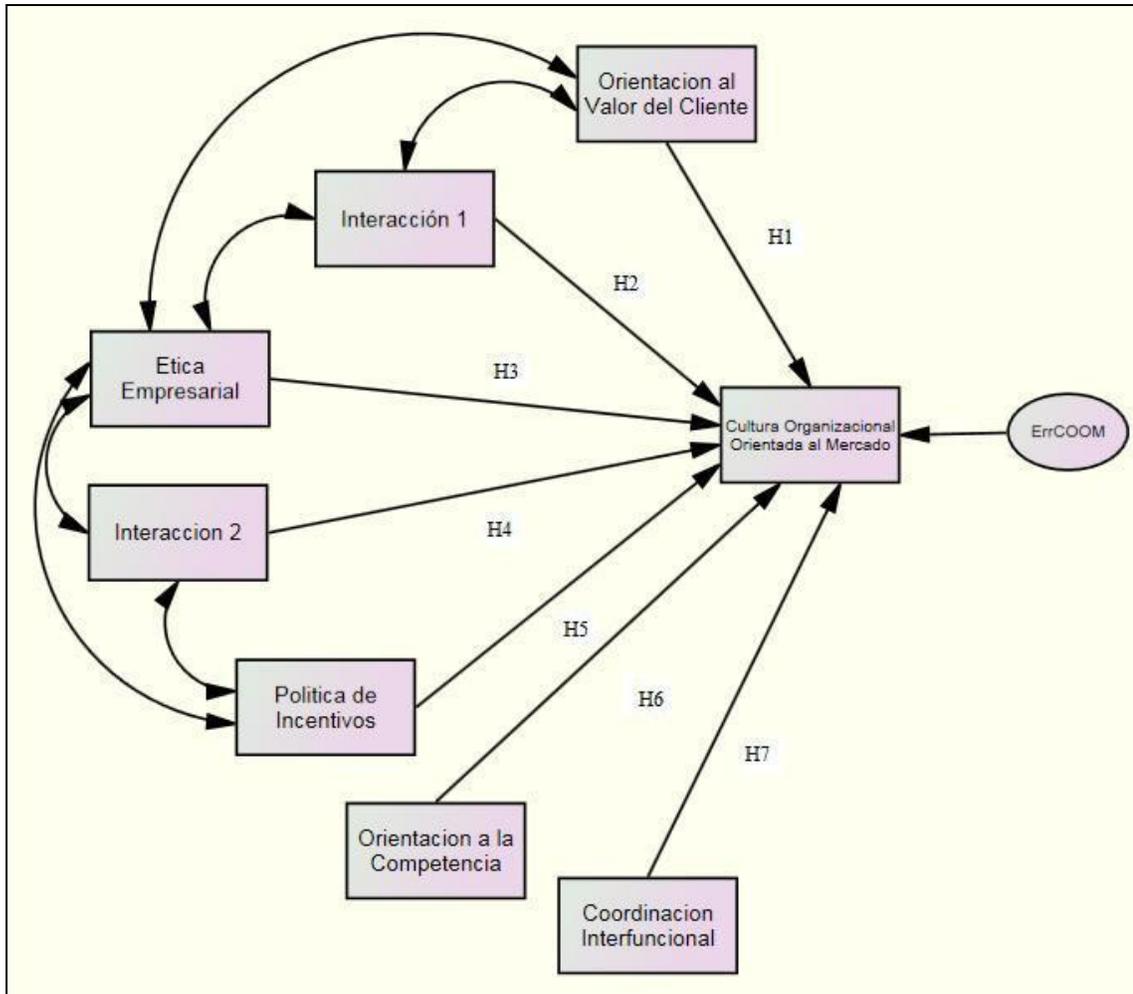
H2: La Ética Empresarial al actuar como variable moderadora de la Orientación al Valor del Cliente, impacta significativamente en la Cultura Organizacional Orientada al Mercado.

H3: La Ética Empresarial impacta significativamente en la Cultura Organizacional Orientada al Mercado.

H4: La Política de Incentivos, al actuar como variable moderadora de la Ética Empresarial, impacta significativamente en la Cultura Organizacional orientada al Mercado.

H5: La Política de Incentivos impacta significativamente en la Cultura Organizacional Orientada al Mercado.

Gráfico 9: Extensiones del Modelo –Modelo 1.2



A través del programa AMOS, se obtuvo como resultado el no rechazo de las hipótesis ya probadas H1, H6 y H7, dado un p-value (0,0) que demuestra la significancia de las relaciones. Para el caso de las nuevas hipótesis H2, H3 y H5, estas se rechazan con p-values de 0.22, 0.89, 0,874 respectivamente. Por último, H4 presenta un p-value de 0,016, estableciéndose una relación moderadora significativa de la Política de Incentivos sobre la Ética Empresarial y confirmándose esta hipótesis.

Modelo 2: Como Involucramiento en el Trabajo (IT) sobre el Nivel de Capacitación (NC), y a su vez, Cultura Organizacional Orientada al Mercado (COOM) sobre Recursos Complementarios (RCOM), pueden afectar a el Uso de TIC (USO). Además, se busca determinar su efecto final sobre Calidad de Servicios (CSERV).

Se busca determinar la existencia de una relación moderadora de la variable Involucramiento en el Trabajo (IT) sobre la variable Nivel de Capacitación (NC), bajo la intuición de que factores como el sentimiento de pertenencia, influencia del trabajo en los resultados organizacionales, compromiso con las metas empresariales, comprensión de las habilidades necesarias a desarrollar en el cargo, entre otros, son influyentes en el grado en el que los empleados valorarán y aprovecharán las instancias de capacitación, mejorando su NC. Además, se plantea la relación moderadora de Cultura Organizacional Orientada al Mercado (COOM) sobre los Recursos Complementarios (RCOM), teniendo en cuenta que la cultura interna es parte de lo que se ha llamado RCOM, pues afecta todo el espectro de factores explícitos e implícitos que contribuyen a la mejor adopción de las tecnologías. A su vez, se busca determinar cómo aquellos constructos afectan al Uso del Tecnologías de Información y Comunicación (USO), considerando que individuos con mayor NC pueden utilizar y comprender de manera más eficiente a TIC, considerándose a su vez que una cultura orientada a la tecnología puede proporcionar una mejor adaptación y uso de TIC. Finalmente, se testea de manera directa como USO afecta la Calidad de Servicio, proponiendo una nueva relación no testada en el capítulo 5 de esta investigación.

De esta forma, se plantean las siguientes hipótesis (Ver gráfico 10):

H1: El Involucramiento en el Trabajo impacta significativamente en el USO de las Tecnologías de Información y Comunicación.

H2: El Involucramiento en el Trabajo, al actuar como variable moderadora del Nivel de Capacitación, impacta significativamente en el USO de las Tecnologías de Información y Comunicación.

H3: El Nivel de Capacitación impacta significativamente en el USO de las Tecnologías de Información y Comunicación.

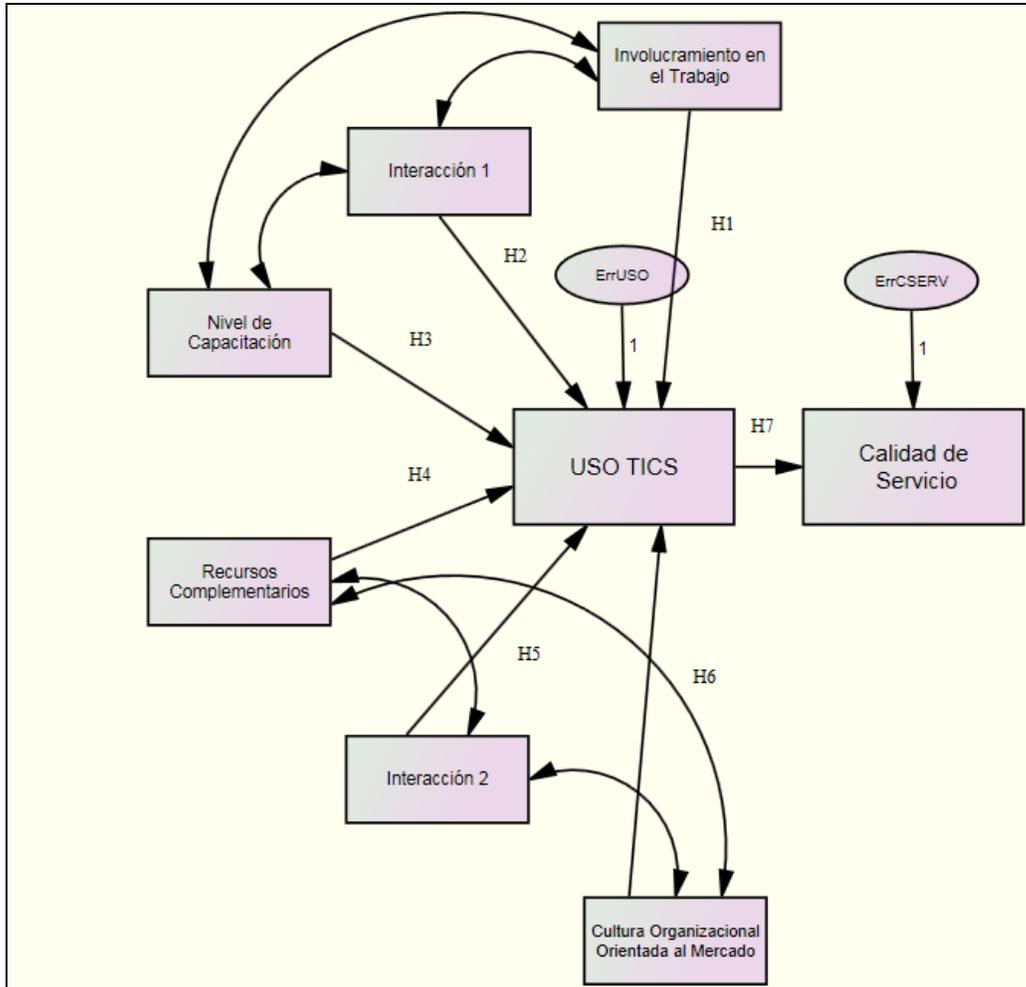
H4: Los Recursos Complementarios impactan significativamente en el USO de las Tecnologías de Información y Comunicación.

H5: Los Recursos Complementarios, al actuar como variable moderadora de la Cultura Organizacional Orientada al Cliente, impactan significativamente en el USO de las Tecnologías de Información y Comunicación.

H6: La Cultura Organizacional Orientada al Cliente impacta significativamente en el USO de las Tecnologías de Información y Comunicación.

H7: El USO de las Tecnologías de Información y Comunicación impacta significativamente en la Calidad de Servicio Percibida por el Cliente.

Gráfico 10: Extensiones del Modelo - Modelo 2



A través del programa AMOS, se obtuvo como resultado el no rechazo de la hipótesis H7, dado un p-value (0,0) que demuestra la significancia de la relación. Además, a pesar de no presentar un p-value de cero, pero sí lo suficientemente bajo para establecer

relaciones de significancia bajo un criterio del 90% de confianza, las hipótesis H1 (p-value 0.012), H2 (p-value 0.051) y H3 (p-value 0.03) no serían rechazadas. Por último, las hipótesis H4, H5 y H6 se rechazan con p-values de 0.4, 0.424 y 0.623 respectivamente.

Modelo 3: Como el Nivel de Capacitación (NC) puede afectar a la Ambigüedad (Conflicto) de Rol (ACR), como también, como Involucramiento en el Trabajo se puede moderar por “Años de Antigüedad”.

Se busca determinar la existencia de una relación moderadora de la variable Nivel de Capacitación (NC) sobre la variable Ambigüedad (Conflicto) de Rol (ACR), bajo la intuición de que tal vez factores como capacitaciones previas y paralelas al cambio de cargo, la entrega de herramientas útiles para los empleados y el ofrecimiento de capacitaciones por el buen desempeño, son influyentes en el grado en que los empleados conocen sus tareas, responsabilidades, objetivos y cumplimiento de metas. Además, se plantea la posible relación moderadora de la variable “Años de Antigüedad” sobre Involucramiento en el Trabajo, teniendo en cuenta que los años de experiencia que adquiere un empleado en su empresa de trabajo pueden ser determinantes de comprender la influencia de cómo sus tareas y responsabilidades afectan a los resultados organizacionales, causando el evitar dejar tareas pendientes, asumir propias las metas de la organización, entre otras.

Las relaciones anteriores se plantean tomando como base uno de los sub modelos descritos en la presente investigación y comprobados en la literatura (Sub Modelo de Satisfacción Laboral). Además, se considera la posible relación directa de Nivel de Capacitación y Años de Antigüedad sobre Satisfacción Laboral. De esta forma, se consideran confirmadas previamente las hipótesis H3, H4 y H7 (Ver gráfico 11) y se plantean como nuevas hipótesis las siguientes:

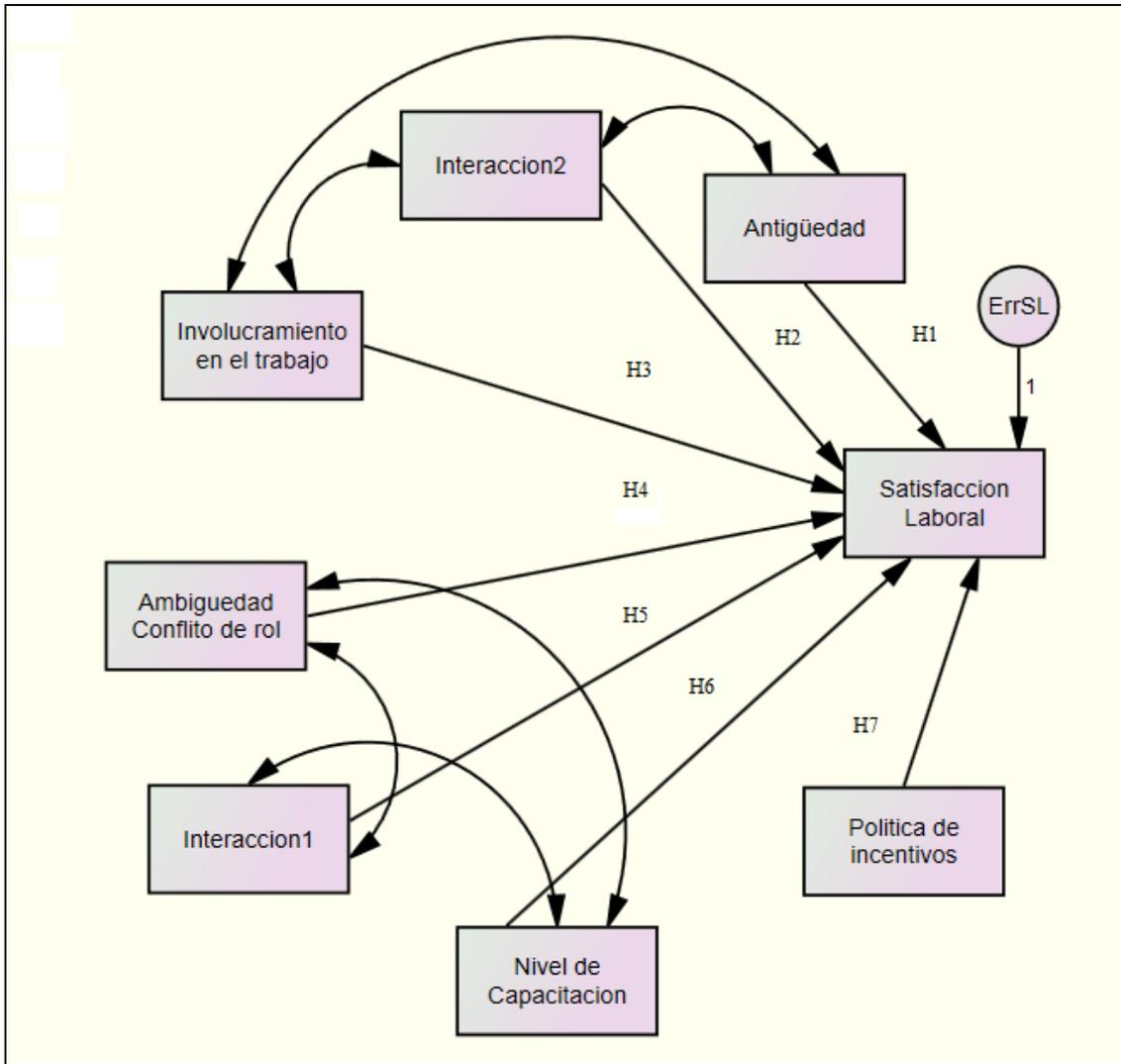
H1: Años de Antigüedad de un empleado dentro de una empresa impactan significativamente en la Satisfacción Laboral de los empleados.

H2: Años de Antigüedad de un empleado dentro de una empresa, al actuar como variable moderadora de Involucramiento en el Trabajo, impactan significativamente en la Satisfacción Laboral.

H5: El Nivel de Capacitación al actuar como variable moderadora de Ambigüedad (Conflicto) de Rol, impacta significativamente en la Satisfacción Laboral.

H6: El Nivel de Capacitación impacta significativamente en la Satisfacción Laboral de los empleados.

Gráfico 11: Extensiones del Modelo - Modelo 3



A través del programa AMOS, se obtuvo como resultado la confirmación de las hipótesis ya probadas H3, H4 y H7, con un nivel de confianza del 90%, que demuestra la significancia de las relaciones. Para el caso de las nuevas hipótesis H1 y H2, se rechazan con un p-value de 0,116 y 0.133 respectivamente, y para el caso de H5 y H6, estas no se pueden rechazar al presentar un p-value de 0,007 y 0,000 respectivamente,

estableciéndose una relación moderadora significativa para el caso de Nivel de Capacitación sobre Ambigüedad (Conflicto) de Rol, como también, una relación directa de Nivel de Capacitación sobre Satisfacción Laboral.

Para este específico modelo, se quiso llevar a cabo un segundo análisis a través de SPSS para utilizar como variable de control a los “Años de Antigüedad”, y ver si los resultados del modelo (utilizando solo la relación moderadora que se comprobó previamente, H5) variaban con “Menos de 3 años” o “3 años o más” de trabajo dentro de la misma empresa. Los resultados de la regresión se muestran en las siguientes tablas:

Tabla 15: Extensiones del Modelo – Modelo 3 - Grupo de “Menos de 3 años”

Resumen del modelo									
Modelo	R	R ²	R ² ajustado	Error típ. de la est.	Estadísticos de cambio				
	Clasificación = Menos de 3 años				Cambio en R ²	Cambio en F	gl 1	gl2	Sig. F
1	,782 ^a	,611	,602	,620101	,611	68,299	4	174	,000
2	,782 ^b	,611	,600	,621599	,000	,162	1	173	,688

Tabla 16: Extensiones del Modelo - Grupo de "3 años o más"

Resumen del modelo									
Modelo	R	R ²	R ² ajustado	Error típ. de la est.	Estadísticos de cambio				
	Clasificación = 3 años o más				Cambio en R ²	Cambio en F	gl 1	gl2	Sig. F
1	,807 ^a	,652	,647	,6000374	,652	154,303	4	330	,000
2	,811 ^b	,658	,653	,5950792	,007	6,522	1	329	,011

De lo anterior, se concluye que para empleados por “3 años o más” de antigüedad dentro de una empresa, el modelo resulta más explicativo y significativo con la introducción de esta nueva variable moderadora, y con un nivel de confianza del 95%, se podría corroborar la influencia moderadora de NC sobre ACR para aquel grupo de empleados.

CAPÍTULO 7: CONCLUSIONES GENERALES

7.1 CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN

En relación al capítulo Grado de Orientación al Valor del Cliente por parte de la Fuerza de Ventas (GOVCFV), se concluye en una primera etapa que los constructos del sub modelo no son refutadas por un apoyo tanto empírico como teórico, avalando que IT, PI y ACR impactan de manera positiva y significativa sobre SL. Luego, en una segunda etapa, se corrobora la influencia positiva y significativa de los constructos SL y NC sobre el GOVCFV, sin embargo, se rechaza la influencia significativa de EXF sobre esta última. Finalmente, se corrobora la influencia de GOVCFV sobre DO, proponiendo que las empresas deberían gestionar de manera más eficiente sus estrategias entorno a la Orientación al Valor del Cliente para aumentar su grado de orientación como compañía e impactar en el desempeño de esta misma, considerando que tanto los niveles de capacitación de los empleados y la satisfacción que estos mismos tengan sobre su trabajo, influirá de manera positiva y significativa en los esfuerzos por adoptar una mayor orientación al valor del cliente.

Con respecto al capítulo de Grado de Orientación al Mercado, medido a través de Cultura Organizacional Orientada al Mercado, se concluye que las tres hipótesis relacionadas con los constructos que miden COOM, no son refutadas. Es decir, se ha

demostrado que CI, OVC y OC influyen positiva y significativamente sobre COOM. Luego, de esto, se corrobora el impacto significativo y positivo de COOM sobre DO, sugiriendo que las empresas debiesen instaurar políticas que incentiven los comportamientos coordinados para diseminar información de mercado y saber aprovecharla, orientarse a los clientes, y además a la competencia para asegurarse de entregar un valor superior. Es decir, todas las hipótesis del capítulo no han sido rechazadas, siguiendo la línea de lo propuesto por el marco teórico de este apartado.

En cuanto al capítulo relacionado con los constructos de Valor de Marca y Ética Empresarial, se concluye que ambos son significativos e influyen de forma positiva en el Desempeño Organizacional, corroborándose totalmente las hipótesis planteadas al comienzo del capítulo. De esta forma, es de suma importancia que las empresas en la actualidad pongan especial énfasis en estos factores y que interioricen que tanto el conocimiento de los consumidores sobre su marca, como la cultura de ética que posean en sus operaciones, serán fundamentales si se quiere lograr un desarrollo sostenido y duradero en el tiempo. Es así, dado que hoy en día la dinámica empresarial ha cambiado, principalmente por los múltiples canales de comunicación existentes entre cliente-empresa, siendo relevante que los consumidores puedan apreciar, entender, y percatarse de la preocupación que tienen las empresas en sus marcas y sus políticas de ética empresarial. Por lo tanto, al saber que estos factores son importantes y que impactan positivamente en el Desempeño Organizacional, es que deben saber gestionarse y

administrarse en pos de obtener mejores resultados y una mejor acogida de parte de los clientes.

Respecto al capítulo relacionado a la Adopción de las Tecnologías de Información y Comunicación, es posible concluir que varias de las relaciones que propone la literatura, y en especial el modelo UTAUT, se corroboran de forma empírica. Este es el caso de las hipótesis H1, H3, H4, H5, H6, H7, H8, H9 y H10 planteadas en la investigación. Sin embargo, se considera que la verdadera contribución realizada, es la de plantear cuestionamientos respecto a la influencia de variables como Expectativas de Esfuerzo (EXPE), pues se obtienen valores no satisfactorios en los análisis para corroborar su impacto sobre la Intención de Uso, lo que podría deberse a las grandes transformaciones que sufren día a día las Tecnologías, y a este efecto en las empresas. Del mismo modo, el caso de la variable CSERV y su influencia no corroborada sobre DORG, muestra que el agente sobre el cuál se mide la percepción acerca de los efectos de la tecnología (en este caso el ejecutivo, a diferencia de los otros estudios que miden percepciones de clientes), es relevante en los resultados, obteniéndose otras conclusiones respecto a modelos preexistentes.

De esta forma, queda abierta la oportunidad para nuevos estudios que indaguen en la dinámica de los modelos de Tecnologías y su adopción en las empresas, como uno de los factores fundamentales para lograr un Desempeño Organizacional superior y evitar así, su obsolescencia.

En términos empresariales, al existir una inmensa oferta de productos y servicios, los clientes parecen tener el control. Además, si se considera que la mayoría de los datos recolectados para esta investigación corresponden a empresas dedicadas al sector de servicios, se torna relevante no sólo la construcción de relaciones con los clientes, sino que también su seguimiento, mantención y capitalización a través del tiempo, con el fin de lograr un mejor Desempeño Organizacional, tal y como se ha demostrado en esta investigación.

El 2013, representa un enorme desafío en términos empresariales, ya que ha sido declarado por el Gobierno de Chile como el Año de la Innovación, entendiendo este concepto como la conjunción de tres pilares fundamentales; la capacidad de comprender a los clientes y anticipar la evolución del mercado, atraer y retener a las personas innovadoras, y el desarrollo de nuevas tecnologías. (GE Global Innovation Barometer, 2013)

Estos tres pilares, están profundamente vinculados con los constructos y modelos testeados en esta investigación. Primero, porque la Cultura Organizacional Orientada al mercado y la Adopción de TIC's permiten recoger información del mercado, diseminarla al interior de la organización para otorgarle utilidad, y con ello anticiparse a los comportamientos del mercado, en base al desarrollo e incorporación de nuevas tecnologías. El hecho de anticiparse a las condiciones del mercado, se vincula también

con el Grado de Orientación al Cliente por parte de la Fuerza de Ventas ya que si esta cuenta con un nivel de capacitación y una política de incentivos adecuados, se puede realizar un seguimiento constante a los clientes y ser capaces de ofrecer un valor superior al de los competidores. Finalmente, la minuciosidad y el manejo correcto de la información obtenida se pueden relacionar con la Ética Empresarial al momento de recolectar y utilizar la información, y si la imagen proyectada por la organización es recordada y reconocida como positiva por los consumidores, el Valor de Marca también se realzará.

Es por esto, que resulta relevante el impacto que genera la aplicación de las conclusiones empíricas de este estudio, ya que en la actualidad el enfoque del gobierno chileno es fomentar el emprendimiento y la innovación, masificando su alcance y efectos, considerando como componentes estratégicos; la cooperación entre empresas del mercado y la gestión del talento, en complemento con políticas públicas que permitan entender la innovación como un concepto inclusivo y un proceso creativo cotidiano, vinculado a diversos modelos de negocios y de gestión, por lo que sería perfectamente aplicable a cualquiera de las empresas en estudio. Además, se vincula fuertemente con la gestión de un marketing interno, que sea capaz de promover a los trabajadores y a la fuerza de ventas, los valores vinculados a una Cultura Organizacional Orientada al Mercado que propicie conductas creativas y proactivas para adelantarse al mercado.

Por lo tanto, si las empresas encausan sus esfuerzos en desarrollar y promover la cultura Organizacional Orientada al Mercado, el Grado de Orientación al Valor del Cliente por parte de la Fuerza de Ventas, la Adopción de TIC's, la Ética empresarial y su Valor de Marca, mediante políticas que incentiven conductas asociadas a las hipótesis corroboradas. Con ello, tendrán una mejor y más rápida capacidad de respuesta frente a los cambios en la conducta del consumidor y los ciclos económicos, mediante una correcta gestión de sus equipos de ventas, lo que contribuiría a mejorar su desempeño organizacional, y con ello a mantener o incluso mejorar la posición de Chile como el tercer mejor país para hacer negocios en América Latina. (Índice de Clima Económico, Centro brasileño de Estudios Económicos Fundación Getulio Vargas, 2012).

7.2 LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

La primera limitante de esta investigación es el tipo de muestreo realizado, ya que el uso de un muestreo no probabilístico por juicio se basa en la opinión personal del investigador, disminuyendo la objetividad del estudio; este procedimiento puede afectar la composición de los resultados, limitando el alcance de la investigación, ya que según Malhotra (2004), para que una investigación sea conclusiva y que tenga una mejor proyección estadística, se debe utilizar un muestreo probabilístico. Sin embargo, en la realidad esto es muy difícil de llevar a cabo.

La segunda limitante de la investigación, es que ésta no considera la influencia del tiempo en los resultados, siendo de carácter transversal simple. De esta forma, no se permiten ver los efectos de la aplicación del modelo a lo largo del tiempo, ni tampoco incluir los cambios provocados por el ambiente externo e interno, no realizándose un seguimiento que genere resultados más completos para analizar, ni relaciones causales entre las variables.

Por otra parte, esta investigación es de carácter declarativo, dado a que los datos obtenidos por medio de las encuestas realizadas, provienen de las apreciaciones y opiniones de los jefes y cargos altos de las empresas nacionales, pudiendo complementarse con otros métodos como *Focus Group*, entrevistas en profundidad y/o observaciones directas.

Otro aspecto a considerar, es que la investigación empírica está realizada sobre la oferta, por lo tanto, también debería realizarse un estudio sobre la demanda para poder conocer cómo los clientes ven el proceso de ventas al cual se ven enfrentados, pudiendo contrastar las respuestas de los clientes con las opiniones vertidas en las encuestas por los jefes y cargos altos de las empresas. De esta forma, se podría revelar la brecha existente entre la oferta y la demanda, como también determinar qué factores están incidiendo en ella.

También se debe tener en cuenta de que las encuestas son aplicadas sobre diversos sectores económicos (consumo masivo, minería, financiero, y consultorías entre otros), sin considerar las diferencias de funcionamiento existentes entre ellas. En consecuencia, el modelo no considera las diferencias de tamaño, metodología de ventas, como tampoco el número de empleados, ni el desarrollo jerárquico entre las empresas. Tampoco se consideran las diferencias en los productos que ofrecen las empresas, lo cual es de suma relevancia, ya que el tipo de producto que se entrega, afecta el proceso de compra de los clientes, dependiendo del grado de involucramiento y categoría de producto (conveniencia, compra, especialidad, no buscados).

A nivel de encuestados, una limitante importante, es que en su mayoría poseen menos de 5 años de experiencia en su actual trabajo (69%), lo cual sesga la visión de los resultados, ya que entrega una perspectiva menos profunda que aquellos que llevan más años en una empresa.

Finalmente, otra limitante que se debe considerar, es el tamaño muestral correspondiente a los datos proporcionados por las TIC's (187), lo que puede llegar a afectar a los resultados estadísticos arrojados por los programas computacionales, y por ende a las conclusiones derivadas de estos.

7.3 FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Como se mencionó, las empresas utilizadas en esta investigación poseen diferentes rubros e industrias con características propias que se han omitido para este estudio, al igual que distintos productos a ofrecer. Al respecto, se podría plantear una investigación que capture el efecto de este modelo en distintas industrias: servicios financieros, minería, construcción, y comercio entre otros, así como también el efecto en los distintos tipos de productos. El objetivo sería considerar las diversas realidades a las que se enfrentan las organizaciones, ya que se debe tener en cuenta que cada industria se enfrenta a situaciones distintas, y que tanto la empresa como el entorno interactúan constantemente; así como el entorno puede influir en la organización, la empresa lo interviene con la implementación de sus estrategias. Por lo tanto, las investigaciones siguientes pueden incluir factores políticos, sociales, económicos u otro que sea relevante, pudiendo identificar el grado de relevancia que cada variable tiene en las diferentes organizaciones, según su rubro o industria, a partir de lo cual se puede realizar un análisis comparativo, y verificar de donde provienen los mayores efectos hacia el Desempeño Organizacional.

A nivel de organización una variable adicional a considerar es el impacto que puede tener el número de trabajadores de cada empresa, ya que puede tener incidencias en términos de las políticas internas de la compañía, esquemas de incentivos, ascensos u otros, con impacto directo en el clima laboral. La existencia de departamentos con alto número de trabajadores involucrados requiere un manejo diferente de la gestión de

Ventas y Marketing, donde cada área debe ser consultada de manera independiente sobre sus objetivos, para luego unificarlos con los de la compañía. (Ortega, 2003).

Otro desafío importante, es realizar un seguimiento a las estrategias de la compañía en el tiempo. Así como la evidencia de Kumar (2011) señala las diferencias de resultados según el momento de implementación de una Cultura Orientada al Mercado, cada una de las variables presentadas en el presente modelo posee comportamientos distintos en su aplicación empresarial. Por lo tanto, sería interesante realizar este estudio incluyendo las variaciones que se producen por la diferencia de tiempo en la investigación.

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

También, se deberían incluir otro tipo de datos que apoyen al sustento teórico, por medio de *Focus Group* y entrevistas en profundidad, las cuales pueden dar otra visión a los resultados y a la información contenida en el estudio. Además, se podrían realizar estos métodos sobre la demanda, ya que de este modo se podría solucionar la limitante de la investigación empírica, que solo captura el efecto por el lado de la oferta.

Finalmente, se deberían incluir más datos que respalden las TIC's, con el fin de tener resultados y conclusiones más precisas y confiables para la investigación, y de este modo confirmar que realmente las TIC's y sus componentes afectan el Desempeño Organizacional de las empresas.

BIBLIOGRAFÍA

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

Abdollahi, B., Damirchi, G. y Ganjeh, H. (2011), "Surveying of Job Boredom Proneness Effect on Job Satisfaction and Job Involvement, Case study: Ardabil province SMEs", *Interdisciplinary Journal of Contemporary research in Business*, 3(3), 1332-1338.

Agho, A., Mueller, C. y Price, J. (1993), "Determinants of Employee Job Satisfaction: An Empirical Test of a Causal Model", *Human Relations*, 46(8), 1007-1027.

Ajzen, I. (1975): "The theory of planned behavior". *Organizational Behavior and Human Decision Process*. 50, 179-211.

Alet i Vilaginés, J. (1994), "*Marketing Relacional: Como obtener clientes leales y rentables*", Barcelona: Gestión 2000.

Álvarez del Blanco Aaker, D.A. & R.M. (1995), "Estatura de la marca: medir el valor por productos y mercados", "Stature of the brand: Measuring the value by products and markets". *Harvard-Deusto Business Review*, 69 (Noviembre-Diciembre), 74-87.

Andreassen, W. y Lindestad, B.(1998): "Customer loyalty and complex services: The impact of corporate image on quality, customer satisfaction and loyalty for customers with varying degrees of service expertise", *International Journal of Service Industry Management*, 9 (1), 7 – 23.

Araya D. (2005), "Internet, política y ciudadanía". *Nueva Sociedad*, 195 (Enero-Febrero), 56-71.

Araya, S. (2007), "Sistemas y Tecnologías de Información y su relación con el Desempeño de Instituciones Universitarias en el ámbito de Gestión Institucional: un estudio desde la Teoría de Recursos y Capacidades", *International Conference en Industrial Engineering & Industrial Management*, CIO.

Argandoña, A. (1995): "El tratamiento de los problemas éticos en las instituciones y los mercados financieros", en Argandoña, ed., *La dimensión ética de las instituciones y mercados financieros*, Fundación BBV, Bilbao, págs. 21-48.

Asikhia, Olalekau O. (2009), "The behavior of Salespersons and Sales Performance in Nigeria: An Empirical Investigation", *IFE Psychologia: an International Journal*, 17(2), 220-243.

Ateico Consultores (2011): "Modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio", *Calidad de Servicio, Gestión de la Calidad*. Disponible en: <<http://www.aiteco.com/category/calidad-de-servicio/>>

Avlonitis, G.J. y S.P. Gounaris (1997), "Marketing Orientation and Company Performance". *Industrial Marketing Management*, 26, 385-402

Avlonitis, G.J.; A. Kouremenos y S.P. Gounaris (1993), "Discriminating Profitable and Unprofitable Companiers on the basis of Company Marketing Profiles", *Marketing for the New Europe*, Eds. Chías, J. y J. Sureda, 22nd European Marketing Academy Conference, Barcelona, 1, 105-120.

Babakus, E., Cravens, D., Grant, K., Ingram, T., y LaForge, R. (1996), "Investigating the relationship among Sales, Management Control, Sales Territory Design, Salesperson Performance, and Sales Organization Effectiveness", *International Journal of Research in Marketing*, 13(4), 345-363.

Barua, A. (1995): Information Technologies and Business Value: An Analytic and Empirical Investigation. 6(1), 3-23. Disponible en: <<http://isr.journal.informs.org/content/6/1/3.full.pdf>>

Behrman, D. y Perreault, W. (1984), "A role stress model of the performance and satisfaction of industrial salespersons", *Journal of Marketing*, 48(4), 9-21.

Bejou, D., Ennew, C.T. y Palmer, A. (1998), "Trust, Ethics and Relationship Satisfaction", *International Journal of Bank Marketing*, 16(4), 170-175.

Benavides, J., Castro, F., Devis, L. y Oliveira, M. (2011): "*Impacto de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) en el Desarrollo y la Competitividad del País*", Institución Fedesarrollo, 2-3.

Bernhardt, K., Donthu, N. y Kennett, P. (2000), "A Longitudinal Analysis of Satisfaction and Profitability", *Journal of Business Research* 47(2), 161-171.

Bharadwaj, A. (2000), "A resource-based perspective on information capabilities and firm performance, an empirical investigation", *MIS Quarterly*, 24(1), 169-196.

Bharadwaj, S.G.P., Varadarajan, R., and Fahy, J. (1993), "Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: A Conceptual Model and Research Propositions", *Journal of Marketing*, 57 (Octubre), 83-99.

Bigne, E. Blesa, A. (2003). "Market orientation, Trust, Satisfaction in Dyadic relationships: A manufacturer-retailer Analysis". *International journal of Retail & Distribution Management*. 31(11), 574-590.

Bigné, E., Moliner, M. A. y Callarisa, L. J. (2000), "El valor y la fidelización de los clientes: una propuesta de modelo dinámico de comportamiento", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*", 9(3), 65-78.

Blattberg, R., Getz, G. y Thomas, J. (2001), "*Customer Equity: Building and Managing Relationships as Value Assets*", Harvard Business School Press, Boston.

Bohlander, G., Snell S. y Sherman A. (2001), "*Administración de Recursos Humanos*", International Thompson Editores 12 ed., México.

Boles, J.S., Babin, B.J., Brashear, T.G y Brooks, C.M. (2001), "An examination of the relationships between retail work environments, salesperson selling orientation-customer orientation and job performance", *Journal of Business Research*, 58(3), 241-249.

Bond, III. E.U. Houston, M.B. (2003), "Barriers to Matching New Technologies and Market Opportunities in Established Firms". *Journal of Product Innovation Management*, 20, 20-135.

Boon, O., Arumugan, V., Safa, M., y Bakar, N. (2007), "HRM and TQM: Association with Job Involvement", *Personnel Review*, 36(6), 939-962.

Boselie, P., Paauwe, J. & Jansen, P. (2001). "Human resource management and performance: Lessons from the Netherlands", *The International Journal of Human Resource Management*, 12(7), 107-112.

Brooks, B. (2004), "Providing the greatest value", *The American Salesman*, 49(5), 20-23.

Brown, S. y Leigh, T. (1996), "A New Look at Psychological Climate and its Relationship to Job Involvement, Effort, and Performance", *Journal of Applied Psychology*, 81(4), 358-368.

Brown, S. y Massey A. (2002), "Do I really have to? User acceptance of mandated technology. *European Journal of Information Systems*". *European Journal of Information Systems*, 11(4), 283-95.

Brown S. y Peterson R. (1994), "The Effect of Effort on Sales Performance and Job Satisfaction", *Journal of Marketing*, 58(2), 70-80.

Brown S. y Peterson R. (1993), "Antecedents and Consequences of Salesperson Job Satisfaction: Meta-Analysis and Assessment of Causal Effect", *Journal of Marketing Research*, 30(1), 63-77.

Brown, T., Mowen, J., Donavan, T. y Licata J. (2002), "The Customer Orientation of Services Workers: Personality Trait Effects on Self-and Supervisor Performance Ratings", *Journal of Marketing Research*, 39(1), 110-119.

Brynjolfsson, E. y Hitt, L. (2003): "Computing Productivity: Firm-level Evidence", *Review of Economics and Statistics*. 85(4), 73-808.

Brynjolfsson, E y Hitt, L. (1996), "Paradox Lost? Firm-level evidence on the Returns to Information Systems Spendings". *Management Science*, 42(4), 541-558.

Buhian S.N. (1997). "Exploring Market Orientation in Banks: An Empirical Examination in Saudi Arabia", *The journal of Services Marketing*, 11(5), 317-328.

Cadogan, J.W. y Diamantopoulus, A. (1995). "Narver and Slater, Kohli and Jaworski and the Orientation Construct: Intergration and Internationalization". *Journal of Strategic Marketing*, 3(4), 41-60.

Calandra, P. y Araya, M. (2009), "Conociendo las TIC". *Universidad de Chile. Facultad de Ciencias Agronómicas. Santiago.173.* [En línea] <<http://www.agren.cl/LibroTic/index.html>>

Caldwell, D. y O'Reilly, C. (1990), "Measuring person-job fit with a profile-comparison process", *Journal of Applied Psychology*, 75(6), 648-657.

Cano, C.R., Carrillat, F. y Jaramillo, F. (2004), "A Meta-Analysis of the Relationship between Market Orientation and Business Performance: Evidence from Five Continents", *International Journal of Research in Marketing*, 21(2), 179-200.

Cardoso, G., Mattos, I. y Midori, C. (2007): "*Modeling the acceptance and de use of telecenters in Brazil.*" 2, 86-97.

Carrasco, J., Gómez, L. y Vergara, J. (2011): "*Adopción e Impacto de las TIC's en el Desempeño Organizacional y Satisfacción de los Clientes*". Seminario de Título Ingeniero Comercial Mención Administración, Universidad de Chile, Santiago, Chile.

Carroll A.B, (1999), "Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct", *Business and Society*, p. 35.

Cash, J. y Konsynski, B. (1986), "Los sistemas de información establecen nuevas fronteras competitivas". *Harvard-Deusto Business Review*, 2º Trimestre, 45-58.

Castleberry, S. (1983). "Job Analysis and Hiring Practices for National Account Marketing Positions." *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 13 (Verano), 49-65.

Castleberry, S. y Tanner, J. (1998). *Personal Selling: Building Relationships. Tercera Edición. Burr Ridge, IL: McGraw-Hill.*

Chally Report (2007), Chally World Class Sales Excellence Research Report. HR Chally Group, Dayton, OH.

Chan Hung Ngai J. y Ellis, P. (1998). "Market Orientation And Business Performance: Some Evidence from Hong Kong", *International Marketing Review*, 15(2), 119-139.

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

Chen, C. y Chiu, S. (2009), "The mediating role of Job Involvement in the relationship between Job Characteristics and Organizational Citizenship Behavior", *Journal of Social Psychology*, 149, 474-494.

Chonko y Hunt (2000), "Ethics and marketing management: A retrospective and prospective commentary". *Journal of Business Research*, vol . 50, issue 3, 235-244.

Christen, M., Iyer, G. y Soberman, D. (2006), "Job Satisfaction, Job Performance, and Effort: A Reexamination Using Agency Theory", *Journal of Marketing*, 70 (1), 137-150.

Christiansen, A. (2011. 11 de Junio). Chile tiene un 37% menos de desarrollo digital que el promedio de la Oede. La Tercera. p.31

Chughtai, A. (2008), Impact of Job Involvement on In-Role Job Performance and Organizational Citizenship Behavior, *Journal of Behavioral and Applied Management*, 9(2), 169-183.

Churchill, G., Jr, Ford, N. y Walker, O. (1976), "Organizational climate and job satisfaction in the sales force", *Journal of Marketing Research*, 13(4), 323-332.

Cobra, M.(2000): "*Marketing de Servicios. Estrategias para Turismo, Finanzas, Salud y Comunicación*". Segunda Edición. McGraw-Hill Interamericana, S.A. Colombia, 141.

Colciencias (1998): "*Colciencias 30 años: Memorias de un compromiso*". Santafé de Bogotá. Colciencias.

Comisión Presidencial "Nuevas Tecnologías de Información y Comunicación"(1999): "*Chile: Hacia la sociedad de la Información*".Informe al presidente de la República. Santiago, Chile.

Conley, S. y Woolsey, S. (2000), "Teacher role stress, higher order needs and work outcomes", *Journal of Educational Administration*, 38(2), 179-201.

Cross, M. E., Brashear, T.G., Rigdon, E.E. y Bellenger, D. N. (2007), "Customer Orientation and Salesperson Performance", *European Journal of Marketing*, 41(7), 821-835.

Davis, F.(1989), "Perceived Ease of Use, and User Acceptance of Information Technology", *MIS Quarterly*, 13(3), 319-339.

Departamento De Comercio De Los Estados Unidos, International Trade Administration. (2007): "Ética Comercial: Manual sobre la administración de una empresa comercial responsable". Capítulo 3, "Conducta empresarial responsable como estrategia".49

Deshpandé, R. y Farley, J.U. (1996). "Understanding Market Orientation: A Prospective Designed Metaanalysis Of Three Market Orientation Scales". *W.P. Marketing Science Institute*, Diciembre, 96- 125.

Deshpandé, R., Farley, J.U. y Webster J. (1993), "Corporate Culture, Customer Orientation and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis", *Journal of Marketing*, 57(1), 22-27.

Deshpandé, R, y Webster, F.E.Jr. (1989): "Organizational Culture And Marketing: Defining The Research Agenda", *Journal Of Marketing*, 35(Enero), 3 - 15.

Díez de Castro, E.; Navarro García, A. y Peral Peral, B. (2003). "*Dirección de la Fuerza de Ventas*", *ESIC Editorial*.

Donaldson, B. (1993), "Customer driven organizations can smile", *Proceedings of the Annual Conference of the Marketing Education Group*, 1, 243-255.

Drucker, P, (1993), "La sociedad post-capitalista". *Grupo Editorial Norma, Bogotá*, 4, 114.

Druker, P, (1995):"The information executives truly need", *Harvard Business Review*. January-February, 54-63.

Dulaimi, M.F. (2005), "The challenge of Customer Orientation in the construction industry", *Construction Innovation: Information, Process, Management*, 5(1), 3-12.

Dunlap, B.J., Dotson, M.J. y Chambers, T.M. (1988), "Perceptions on real-estate brokers and buyers: a sales-oriented, customer-oriented approach", *Journal of Business Research*, 17(Sept.), 175-187.

Dursun, T. y Kilic, C. (2011), "Exploring Occupational and Strategic Drivers of Individual Customer Orientation", *Journal of Business & Economics Research*, 9(5), 55-66.

Elster, J. (1996): "*Tuercas y Tornillos. Una Introducción a los conceptos básicos de las Ciencias Sociales*". Barcelona: Gedisa.

Fabien, L. y Léger, D. (1999), "*Market Orientation: Implementation in Service Firms*", Berlín, Alemania, 28th EMAC Conference, 11-14 Mayo.

Fahy, J., Hooley, G., Cox, T., Beracs, R., Fonfara, K., y Snooj, B. (2000), "The development and impact of marketing capabilities in Central Europe", *Journal of International Business Studies*, 31 (1), 63-81.

Fay, C., Knight, D. y Thompson, M. (2001), "*The Executive Handbook on Compensation: Linking Strategic Rewards to Business Performance*", the Free Press, New York.

Fernández, A. y Chiesa, L. (2003), "Marketing Emocional, la Conquista del Corazón", MK: Marketing + Ventas, 184, 34-45.

Fernández Muñoz, R. (2005), "Marco conceptual de las nuevas tecnologías aplicadas a la educación" El concepto de tecnologías de la información [en línea] Universidad de Castilla-La Mancha, España <<http://www.uclm.es/profesorado/ricardo/DefinicionesNNTT.html>>

Fornell, C. (1992), "Assumptions of the Two-Step Approach to Modeling". *Sociological Methods & Research*, 20(3), 291-320.

Fosam, E., Grimsley, M. y Wisher S. (1998), "Exploring Models for Employee Satisfaction with Particular Reference to a Police Force", *Total Quality Management*, 9(2-3), 235-247.

Frambach, R. y Schillewaert, N. (2001): "Organizational innovation adoption: a multi-level framework of determinants and opportunities for future research." *Journal of Business Research*. 55, 163-176.

Franke, G.R. y Park, J. (2006), "Salesperson adaptive behavior and Customer Orientation: A meta-analysis", *Journal of Marketing Research*, 43(4), 693-702.

Fuentelsaz, L. (2005), "Hacia una gestión eficiente de las tecnologías de información y las comunicaciones". *Universia Business Review, Actualidad Económica*. Segundo Trimestre, 40-52.

Fuentes, M. y Hurtado, N. (2002), "Variables críticas en la medición del desempeño en las empresas con implantación de la gestión de la calidad total", *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 8(2), 87-102.

Gabriel, A. (2003), "Medición de la Calidad de los Servicios" [en línea] Universidad del Cema, Maestría en Dirección de Empresas. 3-5. <http://www.ucema.edu.ar/posgrado-download/tesinas2003/MADE_Weil.pdf>

Gallegos, M. (2000): "Gestión Humana basada en Competencias: Contribución efectiva al logro de los objetivos organizacionales". *Revista Universidad EAFIT*, (Julio-Agosto-Septiembre).

García-Marzá, D. (2004), "Ética Empresarial: del diálogo a la confianza", Trotta, Madrid, p.229.

García Rodríguez, M.J. (1998), "La Importancia de la marca como activo intangible y la determinación de su valor en el marco de la valoración de empresas". *Doctoral Dissertation, University of Vigo, España*.

General Electric (2013), "Global Innovation Barometer 2013". *Strategy One*, 3, 1-7.

Gerhart, B. y Milkovich, G. (1992), "Employee Compensation: Research and Practice", Dunnette, M.D. (Ed) *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, California,

Ghebreorgis, F., & Karsten, L. (2007). "Employee Reactions To Human Resource Management And Performance In A Developing Country". *Personnel Review*, 36,722-738.

Gneezy, U. y Rustichini, A. (2000), "Pay Enough or Don't Pay at All", *The Quarterly Journal of Economics*, 115(3), 791-810.

Greenley, G.E. (1995). "Forms Of Market Orientation In Uk Companies", *Journal Of Management Studies*, 32 (Enero), 47-66.

Guenzi, P., De Luca, L. y Troilo, G. (2011), "Organizational Drivers of Salespeople's Customer Orientation and Selling Orientation", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 31(3), 269-285.

- Guerrero J. y Puerto, Y. (2007), "Productividad, Trabajo y Salud: Perspectiva Psicosocial", *Revista Colombiana de Psicología*, 16, 203-234.
- Guillén, M (1996), "La ética empresarial: una aproximación al fenómeno". Cuadernos de empresa y humanismo, 58, 61.
- Gupta, S. y Lehmann, D. (2003), "Customers as Assets", *Journal of Interactive Marketing*, 17(1), 9-24.
- Gupta, S., Hanssens, D., Hardie, B., Kahn, W., Kumar, V., Lin, Nathaniel, Ravishanker, N. y Sriram, S. (2006), "Modeling Customer Lifetime Value", *Journal of Service Research*, 9(2), 139-155.
- Hajjat, M.M. (2002), "Customer Orientation: construction and validation of the CUSTOR scale", *Marketing Intelligence & Planning*, 20(7), 428-441.
- Han, J.K., Kim, N. y Srivastava, R.K. (1998), "Market Orientation and Organizational Performance: is innovation a missing link?", *Journal of Marketing*, 62(4), 30-45.
- Harris, J.G., Mowen, J.C. y Brown, T.J. (2005), "Re-examining salesperson goal orientations: personality influencers, customer orientation, and work satisfaction", *Journal of the Academy of Marketing Service*, 33(1), 19-35.
- Hennig-Thurau, T. (2004), "Customer Orientation of service employees: Its impact on customer satisfaction, commitment, and retention", *International Journal of Service Industry Management*, 15(5), 460-478.
- Hernández, B., Jiménez, J. y Martín, M. (2007): "Influencia de las TIC en la Gestión de la Información empresarial". Universidad de la Rioja (Ed.), *Conocimiento, innovación y emprendedores: camino al futuro*, 1972-1976. España: Ayala, J.
- Hoffman, K. e Ingram, T. (1992), "Service Provider Job Satisfaction and Customer", *Journal of Service Marketing*, 6(2), 68-78.
- Hogan, J., Lemon, K., and Rust, R. (2002), "Customer Equity Management: Charting new directions for the future of marketing", *Journal of Service Research*, 5(1), 4-12.
- Hoque, K.(1999), "Human resource management and performance in the UK hotel industry", *British Journal of Industrial Relations*, 37 (3), 419-443.
- Horner Reich, B. y Benbasat, I. (2000), "Factors that Influence the Social Dimension of Alignment Between Business and Information Technology Objectives", *MIS Quarterly*, 24 (1): 81-113.

Hornero, A. (2012), "Estrategia de marketing diferenciado", [en línea], p1, <<http://www.reddeautores.com/etiqueta/marketing-indiferenciado/>>.

Howe, Douglas, y Hardigree (1994), "The relationship Between Ethicals and Customer-Oriented Service Provider Behavior". *Journal Business Ethics*, 13(7), 497-506.

Huang, M. (2008), "The influence of selling behaviors on Customer Relationship in Financial Services", *International Journal of Service Industry Management*, 19(4), 458-173.

Hult, G.T.M. y Ketchen Jr, D.J. (2001), "Does Market Orientation matter?: A test of the relationship between positional advantage and performance", *Strategic Management Journal*, 22(9), 899-906.

Hunt, S.D. y R.M. Morgan (1995) "The Comparative Advantage Theory of Competition". *Journal Of Marketing*, 59 (Abril), 1-15.

Huselid, M. (1995), "The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance", *Academy of Management Journal*, 38, 635-672.

Jackson, S. y Schuller, R. (1985), "A Meta-Analysis and Conceptual Critique of Research on Role Ambiguity and Role Conflict in Work Settings", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 36(1), 16-78.

Jaramillo, F. y Grisaffe, D.B (2008), "Does Customer Orientation Impact Objective Sales Performance?", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 29(Spring), 167-178.

Jaworski, B.J. y Kohli, A.K. (1993), "Market Orientation: antecedents and consequences", *Journal of Marketing*, 57(3), 53-70.

Jiménez-Zarco, A., Torrent-Sellens, J. (2008), "Tic, Orientación al mercado e Innovación de producto: Un análisis empírico para la empresa catalana". En Línea: <http://www.uoc.edu/in3/dt/esp/wp08002_jimenez_torrent.pdf>(Jiménez y Martínez, 2006).

Kahn, R., Wolfe, D., Quinn, R., y Rosenthal, R. (1964), "*Organizational Stress, Studies in Role Conflict and Ambiguity*", Wiley, New York.

Kara A., Spillan J. E., DeShields and E. W. Jr. (2005) "The Effect of a Market Orientation on B2business Performance: A Study of Small-Sized Service Retailers Using MARKOR Scale", *Journal of Small Business Management*, 43, (105–118).

- Keller, K. (2008), "Administración Estratégica de la Marca" 3, 80. Prentice Hall.
- Keller, K. (1992), "Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity", *Journal of Marketing*, 57(1), 1-22.
- Kelly, S.W., (1992), "Developing Customer Orientation among Service Employees", *Journal of Academy of Marketing Service*, 20(1), 27-36.
- Kennedy K.N., Goolsby, J.R. y Arnould, E.J. (2003), "Implementing a Customer Orientation: Extension of Theory and Application", *Journal of Marketing*, 67(4), 67-81.
- Khalid, A., y Rehman, R. (2011), "Effect of Organizational Change on Employee Job Involvement: Mediating Role of Communication, Emotions and Psychological Contract", *Information Management and Business Review*, 3, 178-184.
- Khan, T., Jam, F., Akbar, A., Khan, M., y Hijazi, S. (2011), "Job Involvement as Predictor of Employee Commitment: Evidence from Pakistan", *International Journal of Business and Management*, 6(4), 252-262.
- King-Kauanui, S., Dang Ngoc, S. y Ashley-Cotleur, C. (2006), "Impact of Human Resources Management: SME Performance in Vietnam", *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 11(1), 70-95.
- Kliksberg Bernardo (2006), *Ética empresarial: ¿moda o demanda imparable?* [En línea] Fundación Carolina, Washington DC. http://www.cyta.com.ar/biblioteca/bddoc/bdlibros/rse/334_as_etica_moda.pdf
- Kohli A.K., y Jaworski, B.J. (1990), "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications", *Journal of Marketing*, 54(2), 1-18.
- Kohli, A.K., Jaworski, B.J, y Kumar A. (1993), "MARKOR: A Measure of Market Orientation", *Journal of Marketing Research*, 30(4), 467-477.
- Kohli, R. y Devaraj, S. (2003), "Measuring Information Technology Pay Off: A meta-analysis of structural variables in firm-level empirical research", *Informations Systems Research*, 14(2), 127-145.
- Koustelios, A., Theodorakis, N. y Goulimaris, D. (2004), "Role Ambiguity, Role Conflict and Job Satisfaction among Physical Education Teachers in Greece", *International Journal of Educational Management*, 18(2), 87-92.
- Kristol, Irving (1978), "Ethics and the Corporation". *Two Cheers for Capitalism*, New York. 1, 166-176.

Kulp, S.C., Lee, H.L y Ofek E. (2004), "Manufacturer benefits from information integration with retail customers", *Management Science*, 50(4), 431-444.

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

Kumar, V. y Reinartz, W. (2006), "*Customer Relationship Management: A Databased Approach*", John Wiley & Sons Inc, New York.

Lado, N. (1996). "*Tipos Estratégicos, Orientación al Mercado y Resultados*". Tesis Doctoral, Universidad Autónoma de Madrid, Madrid, España.

Lambin. J.J. (1995) "The misunderstanding about marketing. Today. Marketing Is too important to be left to sole marketing function: An empirical study in the private insurance sector". *CEMS Business Review* 1 (1).

Lassk, F., Marshall, G., Cravens, D., y Moncrief, W. (2001), "Salesperson Job Involvement: A Modern Perspective and a New Scale", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 21(4), 291-302.

Lawler, E., y Hall, D. (1970), "Relationship of Job CharacterisTIC's to Job Involvement, Satisfaction, and Intrinsic Motivation", *Journal of Applied Psychology*, 54(4), 305-312.

Li, W., Shi, K., He, D., Zhuang, J., Liang, J., & Xu, J. (2008), "Effects of Job Satisfaction, Affective Commitment and Job Involvement on Job Skill Ratings", *Frontiers of Business Research in China*, 2, 137-154.

Liao, C., Mo, S., y Grant, J. (2011), "Market implication of human capital investment in training", *Academy of Accounting and Financial Studies Journal*, 75(1), 59-87.

Leonard, J. (1990), "Executive Pay and Firm Performance", *Industrial and Labor Relations Review*, 43(3), 13S-29S.

Llonch, J. y López, M. (2004). La relación entre la orientación al mercado y los resultados y el efecto moderador de la estrategia genérica en dicha relación. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 21, 065-088.

Llonch, J. y Waliño, S. (1996). "Efectos De La Orientación Al Mercado En Los Resultados De La Empresa", *Esicmarket* (Enero-Marzo) ,9-39.

Locke, E. (1976), "*The Nature and Causes of Job Satisfaction*", M.D. Dunnette (Ed), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago. 1297-1349.

Lok, P. y Crawford J., (2001), "Antecedents of Organizational Commitment and the mediating role of Job Satisfaction", *Journal of Managerial Psychology*, 16(8), 594-613.

López, C. (2000), "La ética empresarial como fuente de ventajas competitivas". Ética y valores organizacionales, < <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencia/articulos/no%202/etica.htm>>.

López, J. (1967): "La selección de la tecnología y el crecimiento económico". *Desarrollo Económico*. 6 (24), 533-564. Instituto de Desarrollo Económico y Social

López Bonilla, L.M y López Bonilla, J.M. (2006), "Estudio comparado de las estimaciones de dos versiones del Modelo de Aceptación de la Tecnología (TAM) mediante los programas AMOS y PLS". *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 12(3), 95-110.

Macau, R. (2004), "TIC, ¿PARA QUÉ?: Funciones de las tecnologías de la información y la comunicación en las organizaciones". *Revista de Universidad y Sociedad del Conocimiento*, 1(1), 1-12.

Macdonald, K. H.(1991), "Business Strategy Development, Alignment, and Redesign". En MORTON, M. S. S. (Ed.). *The Corporation of the 1990s: Information Technology and Organizational Transformation*. New York: Oxford University Press.

Macintosh, A. (1997): "*Position Paper on Knowledge Management*"[En línea], Artificial Intelligence Applications Institute, University of Edinburgh.< <http://www.aiai.ed.ac.uk/~alm/kam.html>>.

Macintosh, G. (2007), "Customer Orientation, Relationship Quality, and Relational Benefits to the firm", *Journal of Services Marketing*, 21(3), 150-159.

Malhotra N. y Mukherjee, A. (2004), "The Relative Influence of Organisational Commitment and Job Satisfaction on Service Quality of Customer-Contact Employees in Banking Call Centres", *Journal of Services Marketing*, 18(3), 162-174.

Maranto, Cheryl L., and Robert C. Rodgers. 1984. "Does Work Experience Increase Productivity? A Test of the On-the-Job Training Hypothesis." *Journal of Human Resources* 19(3), 341-357.

Martocchio, J. (1998), "*Strategic Compensation: A Human Resource Management Approach*", Prentice-Hall, New Jersey.

Mazaira A., Dopico A., González E., (2005), "Incidencia en el Grado de Orientación al Mercado de las Organizaciones Empresariales en el Desarrollo de las Capacidades

Estratégicas de Marketing”, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 14 (3),181-208.

McEachern, M. y Warnaby, G. (2005), “Improving Customer Orientation within the Fresh meat supply chain: a focus on assurance schemes”, *Journal of Marketing Management*, 21 (1-2), 89-115.

McFarlan, F. y Warren, F. (1985), “La tecnología de la información cambia el modo de competir”. *Harvard Deusto Business Review*, 2º trimestre, 43-50.

McGarvey, R. (2001), “Hacia una fuerza de ventas perfecta”. *Harvard Deusto Marketing y Ventas*, 103 (Marzo-Abril), 68-72.

Melville, N. et al, (2004), “Review information technology and organizational performance: an integrate model of TI business value”. *MIS Quarterly*, 24(2), 283-322.

Miralles, L. (2002), “¿Está su empresa realmente orientada al mercado?”, *España: Ediciones Deusto – Planeta de Agostini Profesional y Formación S. L.*, 15-22.

Moore, G, y Benbasat, I. (1991): "Development of an Instrument to Measure the Perceptions of Adopting an Information Technology Innovation". *Information Systems Research*. 2, 192-222.

Moser, K. (1997), “Commitment in organizations”, *Psychologies*, 41 (4), 160-170.

Mukhopadhyay, T., Kekre, S., and Kalathur, S. (1995) “Business value of information technology: A study of electronic data interchange”. *MIS Quar*, 19(2), 137-156.

Muñiz, R. (2009): “10 Herramientas de Marketing para vender más y mejor en la crisis”. *MK Marketing + Ventas*, 243 (Febrero), 60-61.

Murphy, W., (2004), “In pursuit of short-term goals: anticipating the unintended consequences of using special incentives to motivate the sales force”, *Journal of BusinessResearch*, 57(11), 1265-1275

Narver, J.C., y Slater, F.S. (1990) “The Effect of a Market Orientation on Business Profitability”, *Journal of Marketing*, 54(4), 20-35.

Narver, J.C., Slater, F.S. y MacLachlan, D.L. (2000), “*Total Market Orientation, Business Performance and Innovation*”, Cambridge, MA: Marketing Science Institute, 2000 Working Paper Series.

Nicholls, J., Roslow, S. y Taelikis, J. (1995), “Bank Transactions: Satisfaction and Customer Attributes,” *Journal of Marketing Management*, 5, 39-45.

Noble CH, Sinha RK, Kumar A. (2002) "Market orientation and alternative strategic orientations: a longitudinal assessment of performance implications". *J Mark* , 66(Octubre), 25 – 39.

Nwankwo, S. (1995), "Developing a Customer Orientation", *Journal of Customer Marketing*, 12(5), 5-15.

Nwankwo, S. y Richardson, B. (1994a), "Reviewing service quality in the public sector", in Curwen, P., Richardson, B., Nwankwo, S. y Montanheiro, L. (Eds.) *The Public Sector in Transition*, Pavic Publications Sheffield.

Odom, R., Boy, W. y Dunn, M. (1990), "Organizational Culture, Commitment, Satisfaction and Cohesion", *Public Productivity and Management Review*, 14(2), 157-168.

Olavarrieta, S. (2002), "El valor de la marca: Un modelo integrado". *Revista Economía & Administración*, 21-29.

Ontiveros, E., Manzano, D. y Rodríguez, I. (2004), "Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC), crecimiento económico y actividad empresarial", *Madrid: Círculo de Empresarios*, (Julio).

Orantes Jiménez, S. (2011), "Viabilidad del Modelo de Aceptación de la Tecnología en las empresas mexicanas: Una aproximación de las actitudes y percepciones de los usuarios de las tecnologías de la información". *Revista Digital Universitaria*, 12(1).

Ordaz, C. (1996), "El comportamiento estratégico de las empresas frente a la comercialización de sus innovaciones: Algunas reflexiones teóricas", *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 2(2), pp 149-161.

Ortega, J. (1997): "Ventaja competitiva y sistemas de información: un enfoque estratégico", *Harvard Deusto Business Review* . nº. 81, 4º trimestre, 88-97.

Pacha, D. (2011): "*Uso de la tecnología en la gestión empresarial*". Disponible en: <www.monografias.com/trabajos73/uso-tecnologia-gestion-empresarial/uso-tecnologia-gestion-empresarial.shtml#ixzz2Jqvag9yR>

Paille, P. (2010), "Citizenship in the Workplace: Examining Work Attitudes as Predictors among French employee", *International Journal of Business and Management*, 5(4), 53-64.

- Paños, A. (2000): “Influencia de las tecnologías de la información en los procesos de información y toma de decisiones de las empresas”, p. 619, Disponible en: <<http://www.ucm.es/info/multidoc/multidoc/revista/num10/paginas/pdfs/Apanos.pdf>>
- Parsons, T. y Müller, A. (1964): "Sobre el Concepto de Influencia". *Revista Mexicana de Sociología*. 26 (2) ,363-391. Universidad Nacional Autónoma de México, México.
- Pavlou, P. (2003): “Consumer acceptance of electronic commerce: integrating task and risk with the technological acceptance model.” *International Journal of Electronic Commerce*. 7, 101-134.
- Payne, A.F., (1988), “Developing a marketing oriented organization”, *Business Horizons* (May-June), 46-53.
- Pelham A.M. y Wilson D.T. (1996). "A Longitudinal Study Of The Impact Of Market Structure, Firm Structure, Strategy, And Market Orientation Culture On Dimensions Of Small-Firm Performance", *Journal Of The Academy Of Marketing Science*, 24(1), 27-43.
- Pelham, A.M. y Wilson D.T. (1995), “Does Market Orientation Matter for Small Firms?”, *Marketing Science Institute Working Paper Series*, 95-102.
- Peteraf, M. y BarneY, J. (2003), “Unraveling the resource-based tangle. Managerial and Decision Economics”, 24(4), 309-320.
- Pettijohn, C., Pettijohn, L.y Taylor, A. (2002), “The Influence of Salesperson Skills, Motivation, and Training on the Practice of Customer-Oriented Sellin”, *Psychology & Marketing*, 19 (9), 743-757.
- Porter, M.E. (1985), “Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance”, Free Press, Nueva York (Republished with a new introduction, 1998.)
- Porter, M. y Millar, V. (1986), “Cómo obtener ventajas competitivas por medio de la información”. *Harvard Deusto Business Review*, 1º Trimestre, 3-20.
- Powell, T.C. y Dent-Micallef, A. (1997), "Information Technology as Competitive Advantage: the role of Human, Business and Technology resources", *Strategic Management Journal*, 18(5), pp 305-405.
- Ramírez, J. (1995): “La globalización, la competencia y el surgimiento de un nuevo paradigma de eficiencia” *Gestión y Estrategia*, Edición Internet. [En línea]. <<http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num8/doc8.htm>>

- Ramírez, K. (2004), "Ganan empresas con valor de marca". Grupo Reforma. Unión social de empresarios de México, A.C. <<http://es.catholic.net/empresarioscatolicos/484/1136/articulo.php?id=15614>>.
- Rayport, J.F. Sviokla, J.J. (1996): "Aprovechar la cadena de valor virtual", *Harvard-Deusto Business Review*, n°74, pp6-16.
- Real Academia Española (2001): Concepto de "Ética". Vigésima segunda edición, <<http://lema.rae.es/drae/?val=etica>>
- Reed, Bruce (2000), "An Exploration of Role", The Grubb Institute, Cloudesley Street, London, N1 0HU.
- Reichheld, F. (1996), "*The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value*", Harvard Business Press Books, Boston.
- Reinartz W., y Kumar, V. (2003), "The impact of customer relationship characteristics on profitable lifetime duration", *Journal of Marketing*, 67, 77-99.
- Revilla, E. (1991), "Reflexiones en torno al valor estratégico de la tecnología de la información", *Anales de Estudios de Economía y Empresa*, 6, 67-81.
- Ribalaygua, Luis Carús (1998), "Influencia de las nuevas tecnologías en la ventaja competitiva de la empresa", [En línea] <<http://antiguo.itson.mx/dii/jgaxiola/articulos/influenciadenuovas.html>>
- Rich, B., Lepine, J., y Crawford, E. (2010), "Job Engagement Antecedents and Effects on Job Performance", *Academy of Management Journal*, 53(3), 617-635.
- Rivera, J. (1995): "La Orientación Al Mercado: Una Estrategia Organizacional Competitiva". *Documento De Trabajo. Departamento De Economía De La Empresa. Universidad Carlos III, Madrid*.9(Diciembre), 60-95.
- Rizzo, J., House, R., y Lirtzman, S. (1970), "Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations", *Administrative Science Quarterly*, 15(2), 150-163.
- Robles, J., Torres, C. y Molina, O. (2010): "*Las fuentes de las desigualdades tecnológicas en España. Un estudio sobre las nuevas formas de desigualdad social.*" *Sistema*. 218, 3-22.
- Rogers, E. (1983): "*Diffusion of innovations*" (3a Ed). New York: Free Press; London: Collier Macmillan.

Rotenberry, P. y Moberg, P. (2007), "Assessing the Impact of Job Involvement on Performance", *Management Research News*, 30(3), 203-215.

Ruckert, R.W. (1992): "Developing A Market Orientation: An Organizational Strategy Perspective". *International Journal Of Research In Marketing*, 9, 225 -245.

Rust, R. y Zahoril, A. (1993), "Customer satisfaction, Customer Retention, and Market Share", *Journal of Retailing*, 69(2), 193-215

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

Ryan, A., Schmit M. y Johnson R. (1996), "Attitudes and Effectiveness: Examining Relations at an Organizational Level", *Personnel Psychology*, 49, 853–882.

Sanchez, D. (2000): "El impacto de las tecnologías de la información en la planificación estratégica", p. 2.

Saxe, R. y Weitz, B.A. (1982), "The SOCO Scale: A Measure of the Customer Orientation of Salespeople", *Journal of Marketing Research*, 19 (3), 343-351.

Schmiege, S. (2008), "Importancia de la ética para los negocios"[En línea] *Blog Wordpress*, <http://eticaenlosnegocios.wordpress.com/2008/09/15/importancia-de-la-etica-para-los-negocios/>.

Schneider, B. y Bowen, D. (1993), "The Service Organization: Human Resources Management is Crucial", *Organizational Dynamics*, Primavera, 39-52.

Schwepker, C. Jr. (2003) "Customer-Oriented Selling: A Review, Extension, and Directions for Further Research", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 23(2), 151-171.

Schwepker, C.H. Jr. y Good, D.J. (2004), "Marketing control and sales force customer orientation", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 24(3), 167-179.

Scott, A. (2009), "Salesperson Agency and Turnover: A Research Proposal for Naturalistic Exploration of Organizational Commitment, Job Involvement and Identity", *Journal of Global Business*, 3(2), 9-15.

Selnes, F.(1993): "An Examination of the Effect of Product Performance on Brand Reputation, Satisfaction and Loyalty", *European Journal of Marketing*, 27(9),19 – 35.

Shapiro, P. (1988): "What The Hell Is Market Oriented". *Harvard Business Review*, (Noviembre-Diciembre), 119- 125.

Sicard, J. (2012), "La protección de la marca, factor clave de toda compañía, se hace cada vez más complicado con la expansión digital". *Regional Manager para España e Italia de MarkMonitor Europe*.

Siguaw, J. y Honeycutt, E. (1995), "An examination of gender differences in selling behaviors and job attitudes", *Industrial Marketing Management*, 24(1), 45-52.

Siguaw, J., Brown, G. y Widing, R. (1994), "The Influence of the Market Orientation of the Firm on Sales Force Behavior and Attitudes", *Journal of Marketing Research*, 31(1), 106-116.

Singh, J. (1998), "Striking a balance in boundary-spanning positions: An investigation of some unconventional influences of role stressors and job characteristics on job outcomes of salespeople". *Journal of Marketing*, 62(3), 69-86.

Singh, S. y Ranchhod, A. (2004), "Market Orientation and Customer Satisfaction: Evidence from British machine tool industry", *Industrial Marketing Management*, 33(2), 135-144.

Skirbekk, V. (2003), "Age and Individual Productivity: A literature survey", Institute of Demographic Research.

Skirbekk, V. (2008) "Productivity potential during the life cycle: The changing importance of age-specific abilities". *Population and Development Review*, 34,191–207.

Slater S.F. Y Narver J.C. (1995). "Market Orientation And The Learning Organization", *Journal Of Marketing*, 59 (Julio), 63 -74.

Slater S.F. Y Narver J.C. (1994). "Does Competitive Environment Moderate The Market Orientation Performance Relationship?", *Journal Of Marketing*, 58 (Enero), 46-55.

Smith, B. (2004), "A Knack for Listening. Gallup Management", *Journal Online*, vol3, 1-5.

Sohi, R. (1996), "The effects of environmental dynamism and heterogeneity on Salespeople's role perceptions, performance and job satisfaction", *European Journal of Marketing*, 30(7), 49-67.

- Sosa, Marcela (2011): “Influencia social en la administración de empresas”. [En línea] VA Profesional, asistencia virtual, <<http://vaprofesional.com/influencia-social-en-la-administracion-de-empresas>>.
- Spector, P. (1997), “*Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*”, Sage Publications, California, 1, 10-20.
- Spinelli, M. y Canavos, G. (2000), “Investigating the Relationship between Employee Satisfaction and Guest Satisfaction”, *Cornell Hospitality Quarterly*, 41(6), 29-33.
- Stanton, W., Buskirk, R. y Spiro R. (2001), “*Ventas conceptos, planificación y estrategias*”, (McGraw Hill (9ª. Ed.), Santa Fé de Bogotá Colombia.
- Sujan, H., Weitz, B.A. y Kumar, N. (1994), “Learning orientation, working smart, and effective selling”, *Journal of Marketing*, 58(3), 39-52.
- Sullivan, J. (2009), “The Moral Compass of Companies: Business Ethics and Corporate Governance as Anti-Corruption Tools”. *Global Corporate Governance Forum, The International Finance Corporation*.
- Sullivan, R. (1990), “The State of Market Orientation at Dupont”, *Marketing Science Institute*, Working Paper, 90-123.
- Swan, J., Scarbrough, H. y Hislop, D. (1999), “Knowledge Management and Innovation: Networks and Networking”. *Journal of Knowledge Management*, 3, 262-275.
- Tibor R, Machan. (2000), “Una introducción a la ética de los negocios”. *Instituto Universitario ESEADE Argentina. Revista Libertas*, 33, 2-3.
- Tietjen, A. y Myers, R. (1998), "Motivation and Job Satisfaction", *Management Decision*, 36(4), 226 – 231.
- Tuominen, M. Y K. Moller (1996): "Market Orientation: A State Of The Art Review". *Proceedings Of The 25th. European Marketing Academy Conference. Budapest*, 1161-1181.
- Ugboro, I. y Obeng, K. (2000), “Top Management Leadership, Employee Empowerment, Job Satisfaction, and Customer Satisfaction in TQM Organizations: An empirical study”, *Journal of Quality Management*, 5(2), 247-272.
- Ussahawanitchakit, P. (2008), “Building job satisfaction of certified public accountants (CPAs) in Thailand: effects of role stress through role conflict, role ambiguity, and role overload”, *Journal of the Academy of Business and Economics*, 8(2), 12-22.

Valenzuela, L. (2005), "Filosofía empresarial y del marketing orientada en el valor del cliente", *Horizontes Empresariales*, 4, 17-30.

Valenzuela, L. y Martínez, C. (2011), "Influencia de las tecnologías de información en el desempeño organizacional y la percepción de satisfacción del cliente". Propuesta de un modelo explicativo, vol 4.

Valenzuela, L. y Torres, E. (2008), "Gestión Empresarial Orientada al Valor del Cliente como de Ventaja Competitiva", *Estudios Gerenciales*, 24(Octubre/Diciembre), 65-86.

Valenzuela, L., Madariaga, J. y Blasco, F. (2007), "Orientación al Valor del Cliente y las Nuevas Métricas de Marketing. Revisión y Análisis", *Panorama Socioeconómico*, 25(34), 70-75.

Valenzuela, L, Mulki y Jaramillo (2010), "Impact of Customer Orientation, inducements and Ethic son Loyalty to the firm: Customers' Perspective". *Journal of Business Ethics*, 93, 277-291.

Varela J.A. Y Calvo A. (1998). "Comportamiento Orientado Por El Mercado: Internacionalización Y Otros Antecedentes Seleccionados. Una Investigación Empírica", *Información Comercial Española*, 774 (Noviembre), 37-52.

Venkatesan, R. y Kumar, V. (2004), "A customer lifetime value framework for customer selection and resource allocation strategy", *Journal of Marketing*, 68, 106-125.

Venkatesh, V., Morris, M., David, G. y David, F., (2003), "User acceptance of information technology: toward an unified view". *MIS Quarterly*, 27(3), 425-78.

Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B., y Davis, F. D. (2003). "Modelo UTAUT de TI", User acceptance of information technology: Toward a unified view. *MIS Quarterly*, 27(3), 425-478.

Venkatraman, N. y Ramanujam, V. (1986), "Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches", *Academy of Management Review*, 11(4), 801-814.

Villarejo Ramos, Á. F. (2002), "Modelos multidimensionales para la medición del valor de marca". *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa Universidad de Sevilla*. 8(3), 13-44.

Vitell y Paolillo (2004), "A cross-cultural study of the antecedents of the perceived role of ethics and social responsibility". *Business Ethics: A European Review*, 13, 185-199.

- Walker, O., Churchill, G. y Ford, N. (1977), "Organizational Determinants of the Industrial Salesman's Role Conflict and Ambiguity", *Journal of Marketing*, 39(1), 32-39.
- Webster, F.E. (1988): "The Rediscovery Of the Marketing Concept". *Business Horizons*, (Mayo-Junio), 29-39.
- Weeks, B. (2000), "Setting sales force compensation in the internet age", *Compensation and Benefits Review*, 32(2), 25-34.
- Weiss, H. (2002), "Deconstructing Job Satisfaction: Separating Evaluations, Beliefs and Affective Experiences", *Human Resource Management Review*, 12(2), 173-194.
- Weitz, B. (1981) "Effectiveness in Sales Interactions: A Contingency Framework". *Journal of Marketing*, 45 (Invierno), 85-103.
- Weitz B. y Bradford K. (1999), "Personal Selling and Sales Management." *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27 (2), 241-254.
- Widmier, S. (2002) "The effects of Incentives and Personality on Salesperson's Customer Orientation", *Industrial Marketing Management*, 31(9), 609-615.
- Williams, M.R y Wiener, J. (1990), "Does the Selling Orientation-Customer Orientation (SOCO) Scale Measure Behavior or Disposition?", *Enhancing Knowledge Development in Marketing*, Eds. William Bearden et al, Chicago: American Marketing Association.
- World Economic Forum (2011). *Global Information Technology Report 2010–2011*. New York, NY: U.S.
- Wotruba, T. (1991), "The Evolution of Personal Selling" *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 11 (Verano), 1-12.
- Yadav, M.; Varadarajan R. (2005), "Understanding Product Migration to the Electronic Marketplace: A Conceptual Framework". *Journal of Retailing*, 81(2), 40–125.
- Yilmaz C. y D. Hunt (2001), "Salesperson Cooperation: The Influence of Relational, Task, Organizational, and Personal Factors", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29, 335
- Zagenczyk, T., y Murrell, A. (2009), "It is better to receive than to give: Advice network effects on job and work-unit attachment", *Journal of Business and Psychology*, 24(2), 139-152.

Zahra, S.A. y Covin, J.G. (1993), "Business strategy, technology policy and firm performance", *Strategic Management Journal*, 14(13), 451-478.

Zhou, K.Z, Brown, J.R., Dev, C.S y Angarwal, S., (2007) "The effects of Customer and Competitor Orientations on Performance in Global Markets: A Contingency Analysis", *Journal of International Studies*, 38, 303-309.

Zins, A. (2001): "Relative attitudes and commitment in customer loyalty models: Some experiences in the commercial airline industry", *International Journal of Service Industry Management*, 12(3), 269 – 294.

Zorrilla, H.(1997):"La gerencia del conocimiento y la gestión tecnológica", En Línea:<http://www.ujcm.edu.pe/bv/links/cur_comercial/PensaGestEstrategica-13.pdf>.

ANEXOS

CAPITULO 1

Anexo 1: Cuestionario utilizado en la investigación cuantitativa

Por favor responda las siguientes preguntas con respecto a la empresa u organización en que actualmente se desempeña.

Marque con una cruz (X) en el cuadro correspondiente, indicando su grado de Acuerdo o Desacuerdo con las afirmaciones según la siguiente escala de evaluación:

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

6	Muy de Acuerdo
7	Totalmente de Acuerdo

Indicador	1	2	3	4	5	6	7
La empresa obtiene información de sus competidores a partir de los datos disponibles en el mercado.							
La empresa realiza estudios de mercado para analizar su situación competitiva en la industria.							
La empresa actualiza constantemente la información de su competencia.							
La empresa realiza reuniones periódicas para analizar los cambios de las políticas de sus competidores.							
Existe flujo de información entre los distintos departamentos de la empresa.							
Entre los departamentos de la empresa existe comunicación constante.							
En cada departamento de la empresa existe comunicación constante.							
Hay encuentros interdepartamentales periódicamente para discutir sobre las tendencias del mercado.							
Existe participación de los distintos departamentos para la toma de decisiones relevantes dentro de la empresa.							
La empresa realiza reuniones periódicas para analizar los cambios de las políticas del mercado en que participa.							
La empresa realiza con frecuencia investigaciones para conocer las características del mercado en que participa.							

La empresa se preocupa por dar una rápida respuesta a las necesidades de mercado en que participa.							
Los productos que vende la empresa responden más a necesidades del mercado que a decisiones propias de la empresa.							
La empresa desarrolla sistemas para detectar cambios fundamentales en la industria (competencia, tecnología, regulación).							
La empresa cuenta con servicio de post-venta para atender a sus clientes.							
La empresa se comunica frecuentemente con sus clientes.							
La empresa se preocupa de generar relaciones de largo plazo con sus clientes.							
La empresa permite que sus clientes hagan sugerencias respecto a los productos y/o servicios entregados.							
La empresa analiza sistemáticamente los atributos de producto o servicio que más valoran sus clientes.							
La empresa analiza constantemente la información que recopila sobre sus clientes (grado de satisfacción, preferencia, lealtad).							
La empresa alcanza sus propios objetivos cuando los clientes logran los suyos.							
La empresa recopila constantemente información respecto de los gustos de los consumidores.							
Los empleados realizan trabajos que se relacionan directamente con sus habilidades.							
Los empleados asumen como propias las metas establecidas por la empresa.							
Los empleados no dejarían su empleo dejando tareas pendientes.							

Los empleados saben que su trabajo tiene influencia directa en los resultados de la compañía.							
Los empleados reciben demandas incompatibles de dos o más cargos superiores.							
Los empleados conocen el rango en que pueden ejercer autoridad.							
Los empleados conocen sus responsabilidades							
Los empleados conocen sus tareas.							
Los empleados tienen objetivos claros.							
Los empleados tienen metas planificadas en sus puestos de trabajo.							
Los empleados tienen las mismas reglas y normas para trabajar en distintas áreas dentro de la empresa.							
Los empleados sienten que su trabajo ayuda en su desarrollo personal.							
Los empleados contribuyen a la creación de un buen ambiente laboral.							
Los empleados se sienten respaldados por sus superiores.							
Los empleados se sienten respaldados por sus pares.							
Los empleados disfrutan trabajar en la empresa.							
Los empleados satisfechos tienen un mejor desempeño en sus puestos de trabajo.							
Los empleados motivados permiten mejores resultados organizacionales.							
Los empleados con mayor experiencia entregan un mejor servicio a los clientes que los empleados con poca experiencia.							

Los empleados con mayor experiencia en el área de ventas ayudan a obtener mejores resultados organizacionales.							
Los empleados con mayor experiencia en el área de ventas mantienen mejores relaciones con los clientes.							
Los empleados con mayor experiencia en el área de ventas tienen mejor conocimiento del mercado.							
La empresa tiene una compensación monetaria adecuada en relación al trabajo realizado.							
La empresa asciende primero a sus empleados antes de buscar en fuentes externas.							
La empresa tiene una política de ascenso definida.							
La empresa cuenta con beneficios monetarios para sus empleados, relacionados a su buen desempeño.							
La empresa cuenta con beneficios no monetarios para sus empleados, relacionados a su buen desempeño.							
La empresa entrega incentivos a sus empleados que colaboran en el aumento de los resultados organizacionales.							
La empresa realiza capacitación antes que un nuevo empleado ejerza su cargo.							
La empresa realiza capacitación durante el tiempo que el empleado ejerce su cargo.							
Las capacitaciones que realiza la empresa entregan herramientas útiles para los empleados.							
La empresa ofrece capacitaciones a los empleados de buen desempeño.							
Las capacitaciones permiten obtener mejores resultados organizacionales.							

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

Mi empresa usa Internet frecuentemente para relacionarse con mis clientes.							
Mi empresa usa internet frecuentemente para relacionarse con mis proveedores.							
Mi empresa posee una base de datos sobre sus clientes.							
Mi empresa posee una base de datos sobre sus proveedores.							
Considero que con el uso de TIs puedo realizar mi trabajo con mayor rapidez.							
Considero que con el uso de las TIs puedo mejorar mi rendimiento en mi trabajo.							
El uso de las TIs mejoraría mi rendimiento en general.							
El uso de las TIS puede aumentar significativamente la calidad de los resultados de mi trabajo.							
La adopción de TI podría ayudar en todos los ámbitos de mi organización.							
Aprender a utilizar las TIs es fácil para mí.							
Mi interacción con las TIs es clara y comprensible.							
Trabajar con las TIs es complicado, dado que es difícil comprender cómo funcionan.							
Puedo utilizar las TIs en la proporción en que mis compañeros de trabajo lo hacen.							
En general, la organización ha apoyado el uso de las TIs.							
Las personas en mi organización que utilizan las TIs tienen más prestigio que aquellas que no las usan.							
Usar las TIs es un símbolo de estatus (prestigio) en mi organización.							
La adopción de TIs aumenta la rapidez en la atención de los clientes.							

Haciendo uso de las TIs puedo responder preparadamente a las peticiones de los clientes.							
Las herramientas de TIs ayudan a infundir confianza en los clientes.							
La adopción de TIs aumenta la seguridad en las transacciones con los clientes.							
Las herramientas de TI ayudan a personalizar la atención de los clientes.							
Las herramientas de TIs me ayudan a entender las necesidades de mis clientes.							
El uso de TIs permite a la empresa lograr mejores relaciones con los clientes.							
El uso de TIs ayuda a entregar la información necesaria a los clientes de la empresa.							
La cultura organizacional de mi empresa contribuye al buen desempeño de las TIs							
La estructura organizacional de mi empresa contribuye al buen desempeño de las TIs.							
Los valores de mi empresa contribuyen al buen desempeño en el uso de TIs							
El clima organizacional de la empresa contribuye al buen desempeño en el uso de TIs.							
El uso de TIs me permite comunicarme de mejor forma con otros actores del mercado (proveedores, otras empresas, etc.)							
Gracias al uso de TIs la información fluye más fácilmente a través de las distintas unidades de negocio de la empresa.							
Los empleados aprenden continuamente acerca de nuevas tecnologías y aplicaciones tecnológicas.							
Los recursos de TIs de mi empresa son administrados eficientemente							
Los miembros del departamento de TI tienen un conocimiento tecnológico elevado.							

Los directivos poseen la habilidad necesaria para desarrollar de forma apropiada las tecnologías de información.							
Nuestra productividad es superior a la de nuestros competidores.							
Nuestro desempeño financiero es superior al de nuestros competidores.							
El uso de TIs mejora los procesos de negocio de la empresa.							
El uso de TIs ayuda a integrar las unidades de negocio internas de la empresa.							
El uso de TIs ha reducido los costos operacionales de la empresa.							

Por favor, señale los siguientes datos laborales:

Datos laborales	
Nombre de la empresa	
Cargo Actual	
Tiempo trabajando en la empresa	

Por favor, señale los siguientes datos personales:

Edad	
18-24 años	
25-34 años	
35-44 años	
45-54 años	
55-64 años	
65 años o más	

Nivel educacional	
Técnica Incompleta	
Técnica Completa	
Universitaria Incompleta	
Universitaria Completa	
Postgrado Incompleto	
Postgrado Completo	

SEXO	
Hombre	
Mujer	

Anexo 2: Escala de medición encuesta

Constructo	Ítems	Referencia Bibliográfica
Involucramiento en el Trabajo	Los empleados realizan trabajos que se relacionan directamente con sus habilidades.	Niñez, Parra, Villegas (2012)
	Los empleados asumen como propias las metas establecidas por la empresa.	Niñez, Parra, Villegas (2012)
	Los empleados no dejarían su empleo dejando tareas pendientes.	Adaptado de Montes y Correa (1995)
	Los empleados saben que su trabajo tiene influencia directa en los resultados de la compañía.	Adaptado de Robbins (1998)
Ambigüedad (Conflicto) de Rol	Los empleados reciben demandas incompatibles de dos o más cargos superiores.	Adaptado de Churchill (1976)
	Los empleados conocen el rango en que pueden ejercer autoridad.	Adaptado de Rizzo, House y Litzman (1970)
	Los empleados conocen sus responsabilidades.	Adaptado de Rizzo, House y Litzman (1970)
	Los empleados conocen sus tareas.	Adaptado de Rizzo, House y Litzman (1970)
	Los empleados tienen objetivos claros.	Adaptado de Davis y Newstrom (1991)
	Los empleados tienen metas planificadas en sus puestos de trabajo.	Adaptado de Davis y Newstrom (1991)
	Los empleados tienen las mismas reglas y normas para trabajar en distintas áreas dentro de la empresa.	Adaptado de Rizzo, House y Litzman (1970)

Satisfacción Laboral	Los empleados sienten que su trabajo ayuda en su desarrollo personal.	Adaptado de Robbins (1998)
	Los empleados contribuyen a la creación de un buen ambiente laboral.	Niñez, Parra, Villegas (2012)
	Los empleados se sienten respaldados por sus superiores.	Montes y Correa (1995)
	Los empleados se sienten respaldados por sus pares.	Montes y Correa (1995)
	Los empleados disfrutan trabajar en la empresa.	Adaptado de Chan, Kin Yim, Lam. (2011)
	Los empleados satisfechos tienen un mejor desempeño en sus puestos de trabajo.	Niñez, Parra, Villegas (2012)
	Los empleados motivados permiten mejores resultados organizacionales.	Niñez, Parra, Villegas (2012)
Experiencia de la Fuerza de Ventas	Los empleados con mayor experiencia entregan un mejor servicio a los clientes que los empleados con poca experiencia.	Adaptado de Jaramillo, Grisaffe (2011)
	Los empleados con mayor experiencia en el área de ventas ayudan a obtener mejores resultados organizacionales.	Niñez, Parra, Villegas (2012)
	Los empleados con mayor experiencia en el área de ventas mantienen mejores relaciones con los clientes.	Niñez, Parra, Villegas (2012)
	Los empleados con mayor experiencia en el área de ventas tienen mejor conocimiento del mercado.	Niñez, Parra, Villegas (2012)

Política de Incentivos	La empresa tiene una compensación monetaria adecuada en relación al trabajo realizado.	Adaptado de Gerhart, Minkoff y Olsen (1995);
	La empresa asciende primero a sus empleados antes de buscar en fuentes externas.	Adaptado de Gerhart, Minkoff y Olsen (1995)
	La empresa tiene una política de ascenso definida.	Adaptado de Gerhart, Minkoff y Olsen (1995)
	La empresa cuenta con beneficios monetarios para sus empleados, relacionados a su buen desempeño.	Adaptado de Gerhart, Minkoff y Olsen (1995)
	La empresa cuenta con beneficios no monetarios para sus empleados, relacionados a su buen desempeño.	Adaptado de Gerhart, Minkoff y Olsen (1995)
	La empresa entrega incentivos a sus empleados que colaboran en el aumento de los resultados organizacionales.	Niñez, Parra, Villegas (2012)
	Nivel de Capacitación	La empresa realiza capacitación antes que un nuevo empleado ejerza su cargo.
La empresa realiza capacitación durante el tiempo que el empleado ejerce su cargo.		Adaptado de Asif M. (2010)
Las capacitaciones que realiza la empresa entregan herramientas útiles para los empleados.		Adaptado de Asif M. (2010)
La empresa ofrece capacitaciones a los empleados de buen desempeño.		Niñez, Parra, Villegas (2012)
Las capacitaciones permiten obtener mejores resultados organizacionales.		Niñez, Parra, Villegas (2012)

Orientación a la Competencia	La empresa obtiene información de sus competidores a partir de los datos disponibles en el mercado.	Niñez, Parra, Villegas (2012)
	La empresa realiza estudios de mercado para analizar su situación competitiva en la industria.	Stanley, Slater y Narver (1994)
	La empresa actualiza constantemente la información de su competencia.	Day y Wensley (1988)
	La empresa realiza reuniones periódicas para analizar los cambios de las políticas de sus competidores.	Stanley, Slater y Narver (1994)
Coordinación Interfuncional	Existe flujo de información entre los distintos departamentos de la empresa.	Adaptado de (Kohli y Jaworski, 1990)
	Entre los departamentos de la empresa existe comunicación constante.	Kohli y Jaworski (1990).
	En cada departamento de la empresa existe comunicación constante.	Adaptado de Kohli y Jaworski (1990)
	Hay encuentros interdepartamentales periódicamente para discutir sobre las tendencias del mercado.	Kohli, Jaworski y Kumar (1993)
	Existe participación de los distintos departamentos para la toma de decisiones relevantes dentro de la empresa.	Niñez, Parra, Villegas (2012)
Cultura Organizacional Orientada al Mercado	La empresa realiza reuniones periódicas para analizar los cambios de las políticas del mercado en que participa.	Balakrishnan (1996)

	La empresa realiza con frecuencia investigaciones para conocer las características del mercado en que participa.	Kohli, Jaworski y Kumar (1993)
	La empresa se preocupa por dar una rápida respuesta a las necesidades de mercado en que participa.	Niñez, Parra, Villegas (2012)
	Los productos que vende la empresa responden más a necesidades del mercado que a decisiones propias de la empresa	Adaptado de Kohli, Jaworski y Kumar (1993)
	La empresa desarrolla sistemas para detectar cambios fundamentales en la industria (competencia, tecnología, regulación).	Kohli, Jaworski y Kumar (1993)
Orientación al Valor del Cliente	La empresa cuenta con servicio de post-venta para atender a sus clientes.	Santos, Vásquez y Álvarez (2002)
	La empresa se comunica frecuentemente con sus clientes.	Santos, Vásquez y Álvarez (2002)
	La empresa se preocupa de generar relaciones de largo plazo con sus clientes.	Valenzuela (2005)
	La empresa permite que sus clientes hagan sugerencias respecto a los productos y/o servicios entregados.	Niñez, Parra, Villegas (2012)
	La empresa analiza sistemáticamente los atributos de producto o servicio que más valoran sus clientes.	Reinartz (2004)

	La empresa analiza constantemente la información que recopila sobre sus clientes (grado de satisfacción, preferencia, lealtad)	Valenzuela (2007)
	La empresa alcanza sus propios objetivos cuando los clientes logran los suyos.	Valenzuela (2010)
	La empresa recopila constantemente información respecto de los gustos de los consumidores.	Adaptado de Kohli y Jaworski (1990)
Ética Empresarial	La empresa no permite omitir reglas y normas en su política de trabajo.	Adaptado de Rizzo, House y Litzman (1970)
	La empresa es una organización altamente ética.	Grisaffe y Jaramillo (2007)
	Los empleados no se involucran en problemas éticos.	Grisaffe y Jaramillo (2007)
	Los empleados toman decisiones a partir de un conjunto de valores compartidos.	Adaptado de Sullivan (2009)
	Los altos cargos de la empresa realizan acciones en búsqueda del beneficio común y no el beneficio personal.	Niñez, Parra, Villegas (2012)
	Los empleados realizan acciones en búsqueda del beneficio común y no el beneficio personal.	Niñez, Parra, Villegas (2012)
	La empresa tiene políticas de incentivos que respetan los valores éticos.	Adaptado de Jaramillo, Mulki y Valenzuela (2009)
	La empresa tiene políticas de promoción (descuentos, regalos, otros) que respetan los valores éticos.	Adaptado de Jaramillo, Mulki y Valenzuela (2009)

	La ética de mi empresa genera mejores resultados organizacionales.	Niñez, Parra, Villegas (2012)
Valor de la Marca	La marca es señal de calidad superior del producto o servicio.	Adaptado de Olavarrieta (2002)
	La marca permite aumentar los niveles de precios.	Adaptado de Olavarrieta (2002);
	Los elementos de marca (nombre, logo, eslogan, personaje) facilitan el proceso de venta.	Adaptado de Olavarrieta (2002);
	La marca de la empresa mejora la predisposición a la compra de productos o servicios.	Adaptado de Olavarrieta (2002)
	La marca de la empresa aumenta la compra repetida.	Adaptado de Olavarrieta (2002)
	La marca permite obtener mejores resultados organizacionales.	Adaptado de Olavarrieta (2002)
Uso	Mi empresa usa Internet frecuentemente para relacionarse con mis clientes.	Carrasco, Gómez y Vergara(2011)
	Mi empresa usa internet frecuentemente para relacionarse con mis proveedores.	
	Mi empresa posee una base de datos sobre sus clientes.	
	Mi empresa posee una base de datos sobre sus proveedores.	
EXPD	Considero que con el uso de TIs puedo realizar mi trabajo con mayor rapidez.	Davis et al. Davis 2002
	Considero que con el uso de las TIs puedo mejorar mi rendimiento en mi trabajo.	

	El uso de las TIs mejoraría mi rendimiento en general.	Davis et al. 1992
	El uso de las TIS puede aumentar significativamente la calidad de los resultados de mi trabajo.	Thompson et al. 1991
	La adopción de TI podría ayudar en todos los ámbitos de mi organización.	
EXPE	Aprender a utilizar las TIs es fácil para mí.	Davis 1989; Davis et al. 1989
	Mi interacción con las TIs es clara y comprensible.	
	Trabajar con las TIs es complicado, dado que es difícil comprender cómo funcionan.	Thompson et al. 1991
CSERV	La adopción de TIs aumenta la rapidez en la atención de los clientes.	Gi-Du Kang and Jeffrey James (2004)
	Haciendo uso de las TIs puedo responder preparadamente a las peticiones de los clientes.	
	Las herramientas de TIs ayudan a infundir confianza en los clientes.	Gi-Du Kang and Jeffrey James (2004)
	La adopción de TIs aumenta la seguridad en las transacciones con los clientes.	
	Las herramientas de TI ayudan a personalizar la atención de los clientes.	Gi-Du Kang and Jeffrey James (2004)
	Las herramientas de TIs me ayudan a entender las necesidades de mis clientes.	
El uso de TIs permite a la empresa lograr mejores relaciones con los clientes.		

	El uso de TIs ayuda a entregar la información necesaria a los clientes de la empresa.	
RCOM	La cultura organizacional de mi empresa contribuye al buen desempeño de las TIs	Carrasco, Gómez y Vergara(2011)
	La estructura organizacional de mi empresa contribuye al buen desempeño de las TIs.	
	Los valores de mi empresa contribuyen al buen desempeño en el uso de TIs	
	El clima organizacional de la empresa contribuye al buen desempeño en el uso de TIs.	
DPN	El uso de TIs me permite comunicarme de mejor forma con otros actores del mercado (proveedores, otras empresas, etc.)	Carrasco, Gómez y Vergara(2011)
	Gracias al uso de TIs la información fluye más fácilmente a través de las distintas unidades de negocio de la empresa.	Narandas 2009 (Adaptado de Ravichandran y Lertwongsatien 2005)
	El uso de TIs mejora los procesos de negocio de la empresa.	Carrasco, Gómez y Vergara(2011)
	El uso de TIs ayuda a integrar las unidades de negocio internas de la empresa.	Narandas 2009 (Adaptado de Ravichandran y Lertwongsatien 2005)
RTIC	Los empleados aprenden continuamente acerca de nuevas tecnologías y aplicaciones tecnológicas.	Croteau, Bergeron (2001)
	Los recursos de TIs de mi empresa son administrados eficientemente	Eikebrokk, Olsen (2007)

	Los miembros del departamento de TI tienen un conocimiento tecnológico elevado.	María Nieves Pérez (2009), (Adaptado de Ravichandran y Laerwongsatien)
	Los directivos poseen la habilidad necesaria para desarrollar de forma apropiada las tecnologías de información.	María Nieves Pérez (2009) (Adaptado de Mata, Fuerst y Barney 1995)
DORG	Nuestra productividad es superior a la de nuestros competidores.	Narandas (2009)
	Nuestro desempeño financiero es superior al de nuestros competidores.	
	El uso de TIs ha reducido los costos operacionales de la empresa.	Adaptado de Croteau, Bergeron (2001)
INFS	Puedo utilizar las TIs en la proporción en que mis compañeros de trabajo lo hacen.	Carrasco, Gómez y Vergara(2011)
	En general, la organización ha apoyado el uso de las TIs.	Carrasco, Gómez y Vergara(2011)
	Las personas en mi organización que utilizan las TIs tienen más prestigio que aquellas que no las usan.	(Moore and Benbasat 1991)
	Usar las TIs es un símbolo de estatus (prestigio) en mi organización.	

Fuente: Elaboración propia

CAPITULO 2

Anexo 1: Análisis Factorial Exploratorio (AFE)

Constructo 1: Nivel de Capacitación (NC)

Ítems	
Nomenclatura	Pregunta
NC1	La empresa realiza capacitación antes de que un nuevo empleado ejerza su cargo.
NC2	La empresa realiza capacitación durante el tiempo que el empleado ejerce su cargo.
NC3	Las capacitaciones que realiza la empresa entregan herramientas útiles para los empleados.
NC4	La empresa ofrece capacitaciones a los empleados de buen desempeño.
NC5	Las capacitaciones permiten obtener mejores resultados organizacionales.

Estadísticos Descriptivos			
Pregunta	Media	Desviación	N° Análisis
NC1	4,4679	1,85262	514
NC2	4,9214	1,62273	514
NC3	5,0409	1,54222	514
NC4	4,6591	1,76308	514
NC5	5,6128	1,43525	514

Matriz de correlaciones					
Pregunta	NC1	NC2	NC3	NC4	NC5
NC1	1,000	0,696	0,658	0,626	0,456
NC2	0,696	1,000	0,799	0,652	0,533
NC3	0,658	0,799	1,000	0,656	0,635
NC4	0,626	0,652	0,656	1,000	0,474
NC5	0,456	0,533	0,635	0,474	1,000

KMO y Prueba de Esfericidad de Barlett		
Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin		0,856
Prueba de esfericidad de Barlett	Chi-cuadrado aproximado	1522,780
	Gl	10
	Sig.	0,0

Varianza Explicada						
Varianza total explicada						
Componente	Autovalores iniciales			Suma de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	3,492	69,833	69,833	3,492	69,833	69,833
2	0,598	11,966	81,799			
3	0,387	7,742	89,541			
4	0,337	6,745	96,286			
5	0,186	3,714	100,000			
Método de extracción: Análisis de componentes principales						

Matriz de componentes	
Variable	Componente
	1
NC1	0,826
NC2	0,890
NC3	0,904
NC4	0,818
NC5	0,728
Método de extracción: Análisis de componentes principales.	
Método de rotación: Sólo se ha extraído un componente. La solución no puede ser rotada.	

Análisis de fiabilidad	
Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	Nº de elementos
0,888	5

Estadísticos de fiabilidad			
Alfa de Cronbach	Parte 1	Valor	0,879
		N elementos	3(a)
	Parte 2	Valor	0,634
		Valor	2(b)
N Total de elementos			5
Correlación entre formas			0,769
Coeficiente de Spearman-Brown	Longitud igual		0,870
	Longitud desigual		0,874
Dos mitades de Guttman			0,812
a. Los elementos son NC1, NC2 y NC3			
b. Los elementos son NC3, NC4 y NC5			

Estadísticos Total – Elemento				
	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
NC1	20,2342	29,174	0,722	0,868
NC2	19,7807	30,038	0,809	0,846
NC3	19,6613	30,550	0,829	0,843
NC4	20,0430	30,165	0,712	0,869
NC5	19,0893	34,883	0,597	0,892

Constructo 2: Experiencia en la Fuerza de Ventas (EFV)

Ítems	
Nomenclatura	Pregunta
EFV1	Los empleados con mayor experiencia entregan un mejor servicio a los clientes que los empleados con poca experiencia.
EFV2	Los empleados con mayor experiencia en el área de ventas ayudan a obtener mejores resultados organizacionales.
EFV3	Los empleados con mayor experiencia en el área de ventas mantienen mejores relaciones con los clientes.
EFV4	Los empleados con mayor experiencia en el área de ventas tienen mejor conocimiento del mercado.

Estadísticos Descriptivos			
Pregunta	Media	Desviación	N° Análisis
EFV1	5,1607	1,52870	514
EFV2	5,2572	1,32994	514
EFV3	5,1693	1,36617	514
EFV4	5,3089	1,35687	514

Matriz de correlaciones				
Pregunta	EFV1	EFV2	EFV3	EFV4
EFV1	1,000	0,625	0,615	0,450
EFV2	0,625	1,000	0,709	0,596
EFV3	0,615	0,709	1,000	0,646
EFV4	0,450	0,596	0,646	1,000

KMO y Prueba de Esfericidad de Barlett		
Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin		0,806
Prueba de esfericidad de Barlett	Chi-cuadrado aproximado	973,656
	Gl	6
	Sig.	0,0

Varianza Explicada						
Varianza total explicada						
Componente	Autovalores iniciales			Suma de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	2,828	70,695	70,695	2,828	70,695	70,695
2	0,553	13,833	84,528			
3	0,336	8,412	92,940			
4	0,282	7,060	100,000			
Método de extracción: Análisis de componentes principales						

Matriz de componentes	
Variable	Componente
	1
EFV1	0,795
EFV2	0,877
EFV3	0,890
EFV4	0,796
Método de extracción: Análisis de componentes principales.	
Método de rotación: Sólo se ha extraído un componente. La solución no puede ser rotada.	

Análisis de fiabilidad	
Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	Nº de elementos
0,858	4

Estadísticos de fiabilidad			
Alfa de Cronbach	Parte 1	Valor	0,764
		N elementos	2(a)
	Parte 2	Valor	0,785
		Valor	2(b)
N Total de elementos			4
Correlación entre formas			0,720

Coeficiente de Spearman-Brown	Longitud igual		0,837
	Longitud desigual		0,837
Dos mitades de Guttman			0,836
a. Los elementos son EFV1 y EFV2			
b. Los elementos son EFV3 y EFV4			

Estadísticos Total – Elemento				
	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
EFV1	15,7354	12,602	0,643	0,848
EFV2	15,6389	12,878	0,762	0,796
EFV3	15,7268	12,505	0,781	0,787
EFV4	15,5872	13,660	0,640	0,844

Constructo 3: Satisfacción Laboral (SL)

Ítems	
Nomenclatura	Pregunta
SL1	Los empleados sienten que su trabajo ayuda en su desarrollo personal.
SL2	Los empleados contribuyen a la creación de un buen ambiente laboral.
SL3	Los empleados se sienten respaldados por sus superiores.
SL4	Los empleados se sienten respaldados por sus pares.
SL5	Los empleados disfrutan trabajar en la empresa.
SL6	Los empleados satisfechos se desempeñan mejor en sus puestos de trabajo.
SL7	Los empleados motivados logran mejores resultados organizacionales.

Estadísticos Descriptivos			
Pregunta	Media	Desviación	N° Análisis
SL1	4,9375	1,37224	514
SL2	5,4074	1,34487	514
SL3	5,0428	1,42318	514
SL4	5,2222	1,23990	514
SL5	5,0722	1,35389	514
SL6	6,1362	1,11035	514
SL7	6,2646	1,07969	514

Matriz de correlaciones							
Pregunta	SL1	SL2	SL3	SL4	SL5	SL6	SL7
SL1	1,000	0,566	0,677	0,535	0,655	0,398	0,345
SL2	0,566	1,000	0,655	0,624	0,600	0,406	0,409
SL3	0,677	0,655	1,000	0,623	0,720	0,440	0,407
SL4	0,535	0,624	0,623	1,000	0,573	0,414	0,401
SL5	0,655	0,600	0,720	0,573	1,000	0,446	0,364
SL6	0,398	0,406	0,440	0,414	0,446	1,000	0,702
SL7	0,345	0,409	0,407	0,401	0,364	0,702	1,000

KMO y Prueba de Esfericidad de Barlett		
Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin		0,867
Prueba de esfericidad de Barlett	Chi-cuadrado aproximado	1933,810
	Gl	21
	Sig.	0,0

Varianza Explicada						
Varianza total explicada						
Componente	Autovalores iniciales			Suma de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	4,159	59,410	59,410	4,159	59,410	59,410
2	1,044	14,919	74,329	1,044	14,919	74,329
3	0,519	7,412	81,741			
4	0,375	5,360	87,101			
5	0,350	5,006	92,107			

6	0,293	4,183	96,290			
7	0,260	3,710	100,000			
Método de extracción: Análisis de componentes principales						

Matriz de componentes		
Variable	Componente	
	1	2
SL1	0,786	-0,262
SL2	0,800	-0,177
SL3	0,855	-0,229
SL4	0,781	-0,145
SL5	0,823	-0,233
SL6	0,683	0,610
SL7	0,646	0,667
Método de extracción: Análisis de componentes principales.		
Método de rotación: Sólo se ha extraído un componente. La solución no puede ser rotada.		

Análisis de fiabilidad	
Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	Nº de elementos
0,886	7

Estadísticos de fiabilidad			
Alfa de Cronbach	Parte 1	Valor	0,864
		N elementos	4(a)
	Parte 2	Valor	0,737
		Valor	3(b)
N Total de elementos			7
Correlación entre formas			0,719
Coeficiente de Spearman-Brown	Longitud igual		0,836
	Longitud desigual		0,839
Dos mitades de Guttman			0,788
a. Los elementos son SL1, SL2, SL3 y SL4			
b. Los elementos son SL4, SL5, SL6 y SL7			

Estadísticos Total – Elemento				
	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
SL1	33,1453	34,624	0,695	0,867
SL2	32,6755	34,660	0,711	0,865
SL3	33,0401	32,940	0,782	0,855
SL4	32,8607	35,955	0,689	0,868
SL5	33,0107	34,178	0,741	0,861
SL6	31,9467	38,520	0,579	0,881
SL7	31,8183	39,286	0,538	0,885

Constructo 4: Involucramiento en el Trabajo (IT)

Ítems	
Nomenclatura	Pregunta
IT1	Los empleados realizan trabajos que se relacionan directamente con sus habilidades.
IT2	Los empleados asumen como propias las metas establecidas por la empresa.
IT3	Los empleados no dejarían su empleo dejando tareas pendientes.
IT4	Los empleados saben que su trabajo tiene influencia directa en los resultados de la compañía.

Estadísticos Descriptivos			
Pregunta	Media	Desviación	N° Análisis
IT1	5,063	1,35076	514
IT2	4,9488	1,45007	514
IT3	4,4401	1,61132	514
IT4	5,2179	1,46406	514

Matriz de correlaciones				
Pregunta	IT1	IT2	IT3	IT4
IT1	1,000	0,648	0,445	0,536
IT2	0,648	1,000	0,625	0,597
IT3	0,445	0,625	1,000	0,626
IT4	0,536	0,597	0,626	1,000

KMO y Prueba de Esfericidad de Barlett		
Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin		0,772
Prueba de esfericidad de Barlett	Chi-cuadrado aproximado	879,818
	Gl	6
	Sig.	0,0

Varianza Explicada						
Varianza total explicada						
Componente	Autovalores iniciales			Suma de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	2,742	68,560	68,560	2,742	68,560	68,560
2	0,577	14,436	82,996			
3	0,393	9,834	92,830			
4	0,287	7,170	100,000			
Método de extracción: Análisis de componentes principales						

Matriz de componentes	
Variable	Componente
	1
IT1	0,789
IT2	0,872
IT3	0,814
IT4	0,834
Método de extracción: Análisis de componentes principales.	

Método de rotación: Solo se ha extraído un componente. La solución no puede ser rotada.

Análisis de fiabilidad	
Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	Nº de elementos
0,845	4

Estadísticos de fiabilidad			
Alfa de Cronbach	Parte 1	Valor	0,785
		N elementos	2(a)
	Parte 2	Valor	0,768
		Valor	2(b)
N Total de elementos			4
Correlación entre formas			0,675
Coeficiente de Spearman-Brown	Longitud igual		0,806
	Longitud desigual		0,806
Dos mitades de Guttman			0,804
a. Los elementos son IT1, IT2			
b. Los elementos son IT3,IT4			

Estadísticos Total – Elemento				
	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
IT1	14,6068	15,253	0,626	0,827
IT2	14,7210	13,576	0,748	0,775
IT3	15,2298	13,269	0,665	0,814
IT4	14,4519	13,923	0,697	0,797

Construceto 5: Política de Incentivos (PI)

Ítems	
Nomenclatura	Pregunta
PI1	La empresa tiene una compensación monetaria adecuada en relación al trabajo realizado.
PI2	La empresa asciende primero a sus empleados antes de buscar en fuentes externas.
PI3	La empresa posee una política de ascenso (o promoción) definida.
PI4	La empresa cuenta con beneficios monetarios para sus empleados, relacionados a su buen desempeño.
PI5	La empresa cuenta con beneficios no monetarios para sus empleados, relacionados a su buen desempeño.
PI6	La empresa entrega incentivos a sus empleados que colaboran al aumento de los resultados organizacionales.

Estadísticos Descriptivos			
Pregunta	Media	Desviación	N° Análisis
PI1	4,9196	1,54952	514
PI2	4,7556	1,70747	514
PI3	4,0982	1,82098	514
PI4	5,0000	1,74718	514
PI5	4,3708	1,87055	514
PI6	4,7533	1,77863	514

Matriz de correlaciones						
Pregunta	PI1	PI2	PI3	PI4	PI5	PI6
PI1	1,000	0,514	0,424	0,595	0,488	0,585
PI2	0,514	1,000	0,668	0,514	0,492	0,515
PI3	0,424	0,668	1,000	0,535	0,550	0,570
PI4	0,595	0,514	0,535	1,000	0,583	0,740
PI5	0,488	0,492	0,550	0,583	1,000	0,670
PI6	0,585	0,515	0,570	0,740	0,670	1,000

KMO y Prueba de Esfericidad de Barlett		
Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin		0,858
Prueba de esfericidad de Barlett	Chi-cuadrado aproximado	1620,641
	Gl	15
	Sig.	0,0

Varianza Explicada						
Varianza total explicada						
Componente	Autovalores iniciales			Suma de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	3,821	63,689	63,689	3,821	63,689	63,689
2	0,690	11,495	75,184			
3	0,550	9,169	84,353			
4	0,398	6,636	90,989			
5	0,299	4,978	95,967			
6	0,242	4,033	100,000			
Método de extracción: Análisis de componentes principales						

Matriz de componentes	
Variable	Componente
	1
PI1	0,748
PI2	0,768
PI3	0,780
PI4	0,835
PI5	0,792
PI6	0,860
Método de extracción: Análisis de componentes principales.	
Método de rotación: Sólo se ha extraído un componente. La solución no puede ser rotada.	

Análisis de fiabilidad	
Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	Nº de elementos
0,885	6

Estadísticos de fiabilidad			
Alfa de Cronbach	Parte 1	Valor	0,776
		N elementos	3(a)
	Parte 2	Valor	0,855
		Valor	3(b)
N Total de elementos			6
Correlación entre formas			0,732
Coeficiente de Spearman-Brown	Longitud igual		0,846
	Longitud desigual		0,846
Dos mitades de Guttman			0,842
a. Los elementos son PI1, PI2 y PI3			
b. Los elementos son PI4, PI5 y PI6			

Estadísticos Total – Elemento				
	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
PI1	22,9780	53,146	0,636	0,875
PI2	23,1420	50,797	0,666	0,870
PI3	23,7994	49,227	0,680	0,868
PI4	22,8977	48,767	0,742	0,858
PI5	23,5268	48,442	0,691	0,867
PI6	23,1444	47,668	0,777	0,852

Construcoto 6: Ambigüedad (Conflicto) de Rol (ACR)

Ítems	
Nomenclatura	Pregunta
ACR1	Los empleados reciben órdenes, de dos o más cargos superiores, las cuáles son incompatibles

ACR2	Los empleados conocen el rango en que pueden ejercer autoridad.
ACR3	Los empleados conocen sus responsabilidades.
ACR4	Los empleados conocen sus tareas.
ACR5	Los empleados tienen objetivos claros.
ACR6	Los empleados tienen metas planificadas en sus puestos de trabajo.
ACR7	Los empleados tienen las mismas reglas y normas para trabajar en distintas áreas dentro de la empresa.

Estadísticos Descriptivos			
Pregunta	Media	Desviación	N° Análisis
ACR1	3,4089	1,69365	514
ACR2	5,0837	1,26999	514
ACR3	5,4844	1,23337	514
ACR4	5,6206	1,16397	514
ACR5	5,2342	1,32444	514
ACR6	5,1461	1,44154	514
ACR7	4,9942	1,61558	514

Matriz de correlaciones							
Pregunta	ACR1	ACR2	ACR3	ACR4	ACR5	ACR6	ACR7
ACR1	1,000	-0,145	-0,197	-0,193	-0,257	-0,154	-0,130
ACR2	-0,145	1,000	0,655	0,542	0,511	0,492	0,405
ACR3	-0,197	0,655	1,000	0,834	0,693	0,600	0,487
ACR4	-0,193	0,542	0,834	1,000	0,754	0,627	0,492
ACR5	-0,257	0,511	0,693	0,754	1,000	0,730	0,549
ACR6	-0,154	0,492	0,600	0,627	0,730	1,000	0,507
ACR7	-0,130	0,405	0,487	0,492	0,549	0,507	1,000

KMO y Prueba de Esfericidad de Barlett		
Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin		0,853
Prueba de esfericidad de Barlett	Chi-cuadrado aproximado	2016,512
	Gl	21
	Sig.	0,0

Varianza Explicada						
Varianza total explicada						
Componente	Autovalores iniciales			Suma de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	4,056	57,947	57,947	4,056	57,947	57,947
2	0,944	13,483	71,430			
3	0,652	9,317	80,747			
4	0,546	7,800	88,547			
5	0,430	6,140	94,687			
6	0,229	3,277	97,964			
7	0,142	2,036	100,000			
Método de extracción: Análisis de componentes principales						

Matriz de componentes	
Variable	Componente
	1
ACR1	-0,291
ACR2	0,726
ACR3	0,882
ACR4	0,880
ACR5	0,879
ACR6	0,808
ACR7	0,683
Método de extracción: Análisis de componentes principales.	
Método de rotación: Sólo se ha extraído un componente. La solución no puede ser rotada.	

Análisis de fiabilidad	
Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	Nº de elementos
0,767	7

Estadísticos de fiabilidad			
Alfa de Cronbach	Parte 1	Valor	0,458
		N elementos	4(a)
	Parte 2	Valor	0,807
		Valor	3(b)
N Total de elementos			7
Correlación entre formas			0,607
Coeficiente de Spearman-Brown	Longitud igual		0,756
	Longitud desigual		0,759
Dos mitades de Guttman			0,753
a. Los elementos son ACR1, ACR2, ACR3 y ACR4			
b. Los elementos son ACR4, ACR5, ACR6 y ACR7			

Estadísticos Total – Elemento				
	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
ACR1	31,5632	42,279	-0,219	0,890
ACR2	29,8885	30,497	0,586	0,720
ACR3	29,4877	28,838	0,752	0,689
ACR4	29,3516	29,452	0,753	0,693
ACR5	29,7379	28,271	0,731	0,689
ACR6	29,8261	27,814	0,686	0,694
ACR7	29,9780	28,263	0,550	0,725

Constructo 6 (sin ACR1): Ambigüedad (Conflicto) de Rol (ACR)

Ítems	
Nomenclatura	Pregunta
ACR2	Los empleados conocen el rango en que pueden ejercer autoridad.
ACR3	Los empleados conocen sus responsabilidades.
ACR4	Los empleados conocen sus tareas.
ACR5	Los empleados tienen objetivos claros.
ACR6	Los empleados tienen metas planificadas en sus puestos de trabajo.
ACR7	Los empleados tienen las mismas reglas y normas para trabajar en distintas áreas dentro de la empresa.

Estadísticos Descriptivos			
Pregunta	Media	Desviación	N° Análisis
ACR2	5,0837	1,26999	514
ACR3	5,4844	1,23337	514
ACR4	5,6206	1,16397	514
ACR5	5,2342	1,32444	514
ACR6	5,1461	1,44154	514
ACR7	4,9942	1,61558	514

Matriz de correlaciones						
Pregunta	ACR2	ACR3	ACR4	ACR5	ACR6	ACR7
ACR2	1,000	0,655	0,542	0,511	0,492	0,405
ACR3	0,655	1,000	0,834	0,693	0,600	0,487
ACR4	0,542	0,834	1,000	0,754	0,627	0,492
ACR5	0,511	0,693	0,754	1,000	0,730	0,549
ACR6	0,492	0,600	0,627	0,730	1,000	0,507
ACR7	0,405	0,487	0,492	0,549	0,507	1,000

KMO y Prueba de Esfericidad de Barlett		
Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin		0,852
Prueba de esfericidad de Barlett	Chi-cuadrado aproximado	1980,798
	Gl	15
	Sig.	0,0

Varianza Explicada						
Varianza total explicada						
Componente	Autovalores iniciales			Suma de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	3,991	66,523	66,523	3,991	66,523	66,523
2	0,652	10,870	77,393			
3	0,549	9,149	86,542			
4	0,430	7,169	93,711			
5	0,234	3,906	97,617			
6	0,143	2,383	100,000			
Método de extracción: Análisis de componentes principales						

Matriz de componentes	
Variable	Componente
	1
ACR2	0,730
ACR3	0,884
ACR4	0,883
ACR5	0,876
ACR6	0,812
ACR7	0,686
Método de extracción: Análisis de componentes principales.	
Método de rotación: Sólo se ha extraído un componente. La solución no puede ser rotada.	

Análisis de fiabilidad	
Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	Nº de elementos
0,890	6

Estadísticos de fiabilidad			
Alfa de Cronbach	Parte 1	Valor	0,802
		N elementos	3(a)
	Parte 2	Valor	0,799
		Valor	3(b)
N Total de elementos		6	
Correlación entre formas			0,804
Coeficiente de Spearman-Brown	Longitud igual		0,891
	Longitud desigual		0,891
Dos mitades de Guttman			0,891
a. Los elementos son ACR1, ACR2, ACR3 y ACR4			
b. Los elementos son ACR4, ACR5, ACR6 y ACR7			

Estadísticos Total – Elemento				
	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
ACR2	26,4171	29,016	0,72	0,869
ACR3	26,4796	31,831	0,617	0,884
ACR4	26,0788	29,972	0,799	0,858

ACR5	25,9426	30,646	0,798	0,859
ACR6	26,329	29,076	0,802	0,855
ACR7	26,5691	29,507	0,579	0,897

Sub Modelo: Satisfacción Laboral (SL)

	Estadísticos Descriptivos		
	Media	Desviación Típica	N
Satisfacción Laboral	5,4358	1,03579	514
Involucramiento en el Trabajo	5,0560	1,24775	514
Ambigüedad (Conflicto) de Rol	5,3638	1,12301	514
Política de Incentivos	4,7082	1,5334	514

Correlaciones	SL	IT	ACR	PI
SL	1,000	0,690	0,691	0,527
IT	0,690	1,000	0,673	0,581
ACR	0,691	0,673	1,000	0,535
PI	0,527	0,581	0,535	1,000

Estadísticos de la Regresión					
Modelo	R	R Cuadrado	R Cuadrado Corregido	Error Típico de la Estimación	Durbin Watson
1	0,76	0,578	0,575	0,6752	1,983

Significancia del Modelo					
Modelo	Suma de cuadrados	Gl	Media cuadrática	F	Sig.
Regresión	317,876	3	105,959	232,421	0,0
Residual	232,505	510	0,456		
Total	550,381	513			

Anexo 2: Análisis Factorial Confirmatorio (ACF)

Construceto 1: Nivel de Capacitación (NC)

Ítems	Mínimo	Máximo	Asimetría	Curtosis
NC1	1	7	-0,418	-0,848
NC2	1	7	-0,744	-0,188
NC3	1	7	-0,85	0,271
NC4	1	7	-0,523	-0,592
NC5	1	7	-1,3	1,546

Variable latente	Variable observada	R estandarizado	R cuadrado
Nivel de Capacitación	NC1	0,764	0,5837
	NC2	0,884	0,7815
	NC3	0,899	0,8082
	NC4	0,746	0,5565
	NC5	0,648	0,4199
Estimación de la Bondad de Ajuste	Medidas de Ajuste	Criterios	Resultados del AFC
Índices de Ajuste Absoluto	χ^2	> 0,05	39,853
	NCP (objetivo minimizar el valor)	No hay umbral	Sig. 0,0
	RMSEA (grandes muestras)	0,05 a 0,08	34,853
			0,117
Índices de Ajuste Incremental	NFI / TLI va de 0 (ningún ajuste) a 1 (ajuste perfecto) (recomendado 0,9)	Mayor o igual a 0,9	0,974/0,954
	IFI / CFI (Mayor valor implica mayor ajuste)	Mayor o igual a 0,9	0,977/0,977
Índice de Ajuste de Parsimonia	PNFI (valores elevados son mejores)	Entre 0 y 1	0,487

Constructo 2: Experiencia en la Fuerza de Ventas (EFV)

Ítems	Mínimo	Máximo	Asimetría	Curtosis
EFV1	1	7	-0,737	0,614
EFV2	1	7	-0,698	0,196
EFV3	1	7	-0,689	0,299
EFV4	1	7	0,868	-0,022

Variable latente	Variable observada	R estandarizado	R cuadrado
Experiencia en la Fuerza de Ventas	EFV1	0,71	0,5041
	EFV2	0,833	0,6939
	EFV3	0,867	0,7517
	EFV4	0,717	0,5141
Estimación de la Bondad de Ajuste	Medidas de Ajuste	Criterios	Resultados del AFC
Índices de Ajuste Absoluto	χ^2	> 0,05	15,035 Sig. 0,0
	NCP (objetivo minimizar el valor)	No hay umbral	13,035
	RMSEA (grandes muestras)	0,05 a 0,08	0,113
Índices de Ajuste Incremental	NFI /TLI va de 0 (ningún ajuste) a 1 (ajuste perfecto) (recomendado 0,9)	Mayor o igual a 0,9	0,985/0,960
	IFI / CFI (Mayor valor implica mayor ajuste)	Mayor o igual a 0,9	0,987/0,987
Índice de Ajuste de Parsimonia	PNFI (valores elevados son mejores)	Entre 0 y 1	0,328

Constructo 3: Satisfacción Laboral (SL)

Ítems	Mínimo	Máximo	Asimetría	Curtosis
SL1	1	7	-0,762	0,35
SL2	1	7	-1,039	0,971
SL3	1	7	-0,871	0,668
SL4	1	7	-0,808	0,875
SL5	1	7	-0,825	0,616
SL6	1	7	-1,801	4,339
SL7	1	7	-2,047	5,435

Variable latente	Variable observada	R estandarizado	R cuadrado
Satisfacción Laboral	SL1	0,765	0,5852
	SL2	0,764	0,5837
	SL3	0,86	0,7396
	SL4	0,734	0,5388
	SL5	0,813	0,6610
	SL6	0,565	0,3192
	SL7	0,522	0,2725
Estimación de la Bondad de Ajuste	Medidas de Ajuste	Criterios	Resultados del AFC
Índices de Ajuste Absoluto	χ^2	> 0,05	254,11
			Sig. 0,0
	NCP (objetivo minimizar el valor)	No hay umbral	240,11
	RMSEA (grandes muestras)	0,05 a 0,08	0,183
Índices de Ajuste Incremental	NFI / TLI va de 0 (ningún ajuste) a 1 (ajuste perfecto) (recomendado 0,9)	Mayor o igual a 0,9	0,869/0,813
	IFI / CFI (Mayor valor implica mayor ajuste)	Mayor o igual a 0,9	0,876/0,875
Índice de Ajuste de Parsimonia	PNFI (valores elevados son mejores)	Entre 0 y 1	0,58

Construceto 4: Involucramiento en el Trabajo (IT)

Ítems	Mínimo	Máximo	Asimetría	Curtosis
IT1	1	7	-0,827	0,55
IT2	1	7	-0,663	-0,027
IT3	1	7	-0,347	-0,62
IT4	1	7	-0,72	0,064

Variable latente	Variable observada	R estandarizado	R cuadrado
Involucramiento en el trabajo	IT1	0,713	0,5084
	IT2	0,845	0,7140
	IT3	0,74	0,5476
	IT4	0,752	0,5655
Estimación de la Bondad de Ajuste	Medidas de Ajuste	Criterios	Resultados del AFC
Índices de Ajuste Absoluto	χ^2	> 0,05	43,567 Sig. 0,0
	NCP (objetivo minimizar el valor)	No hay umbral	41,567
	RMSEA (grandes muestras)	0,05 a 0,08	0,201
Índices de Ajuste Incremental	NFI /TLI va de 0 (ningún ajuste) a 1 (ajuste perfecto) (recomendado 0,9)	Mayor o igual a 0,9	0,951/0,858
	IFI / CFI (Mayor valor implica mayor ajuste)	Mayor o igual a 0,9	0,953/0,953
Índice de Ajuste de Parsimonia	PNFI (valores elevados son mejores)	Entre 0 y 1	0,317

Construceto 5: Política de Incentivos (PI)

Ítems	Mínimo	Máximo	Asimetría	Curtosis
PI1	1	7	-0,81	-0,113
PI2	1	7	-0,583	-0,476
PI3	1	7	-0,099	-0,949
PI4	1	7	-0,775	-0,28
PI5	1	7	-0,33	-0,942
PI6	1	7	-0,58	-0,56

Variable latente	Variable observada	R estandarizado	R cuadrado
Política de Incentivos	PI1	0,687	0,4720
	PI2	0,675	0,4556
	PI3	0,701	0,4914
	PI4	0,821	0,6740
	PI5	0,748	0,5595
	PI6	0,859	0,7379
Estimación de la Bondad de Ajuste	Medidas de Ajuste	Criterios	Resultados del AFC
Índices de Ajuste Absoluto	χ^2	> 0,05	135,1115 Sig. 0,0
	NCP (objetivo minimizar el valor)	No hay umbral	126,115
	RMSEA (grandes muestras)	0,05 a 0,08	0,165
Índices de Ajuste Incremental	NFI /TLI va de 0 (ningún ajuste) a 1 (ajuste perfecto) (recomendado 0,9)	Mayor o igual a 0,9	0,917/0,870
	IFI / CFI (Mayor valor implica mayor ajuste)	Mayor o igual a 0,9	0,922/0,922
Índice de Ajuste de Parsimonia	PNFI (valores elevados son mejores)	Entre 0 y 1	0,55

Constructo 6: Ambigüedad (Conflicto) de Rol (ACR)

Ítems	Mínimo	Máximo	Asimetría	Curtosis
ACR2	1	7	-0,849	0,267
ACR3	1	7	-0,915	0,197
ACR4	1	7	-1,038	0,699
ACR5	1	7	-0,928	0,633
ACR6	1	7	-0,738	-0,273
ACR7	1	7	0,727	-0,559

Variable latente	Variable observada	R estandarizado	R cuadrado
Ambigüedad (Conflicto) de Rol	ACR2	0,652	0,4251
	ACR3	0,862	0,7430
	ACR4	0,894	0,7992
	ACR5	0,789	0,6225
	ACR6	0,664	0,4409
	ACR7	0,508	0,2581
	Estimación de la Bondad de Ajuste	Medidas de Ajuste	Criterios
Índices de Ajuste Absoluto	χ^2	> 0,05	82,096
			Sig. 000
	NCP (objetivo minimizar el valor)	No hay umbral	73,096
	RMSEA (grandes muestras)	0,05 a 0,08	0,209
Índices de Ajuste Incremental	NFI / TLI va de 0 (ningún ajuste) a 1 (ajuste perfecto) (recomendado 0,9)	Mayor o igual a 0,9	0,870/0,802
	IFI / CFI (Mayor valor implica mayor ajuste)	Mayor o igual a 0,9	0,882/881
Índice de Ajuste de Parsimonia	PNFI (valores elevados son mejores)	Entre 0 y 1	0,522

Sub Modelo: Satisfacción Laboral (SL)

Variable latente	Variable observada	R estandarizado	R cuadrado
Satisfacción Laboral	IT	0,56	
	PI	0,40	
	ACR	0,46	
Satisfacción Laboral	SL1	0,87	0,7604
	SL2	0,73	0,5314
	SL3	0,79	0,6288
	SL4	0,69	0,4747
	SL5	0,76	0,5730
	SL6	0,54	0,2959
	SL7	0,52	0,2704
Involucramiento en el Trabajo	IT1	0,71	0,4998
	IT2	0,78	0,6053
	IT3	0,79	0,6225
	IT4	0,76	0,5791
Política de Incentivos	PI1	0,71	0,4998
	PI2	0,81	0,6610
	PI3	0,82	0,6757
	PI4	0,83	0,6906
	PI5	0,85	0,7208
	PI6	0,85	0,7208
Ambigüedad (Conflicto) de Rol	ACR2	0,71	0,4998
	ACR3	0,72	0,5213
	ACR4	0,70	0,4914
	ACR5	0,76	0,5700
	ACR6	0,76	0,5791
	ACR7	0,77	0,5914
Estimación de la Bondad de Ajuste	Medidas de Ajuste	Criterios	Resultados del AFC
Índices de Ajuste Absoluto			54181,905
		> 0,05	Sig. 0,0

Índices de Ajuste Incremental	GFI va de 0 (ningún ajuste) a 1 (ajuste perfecto) (recomendado 0,9)	Mayor o igual a 0,9	0,688
Índice de Ajuste de Parsimonia	PGFI (valores elevados son mejores)	Entre 0 y 1	0,636

Sub modelo ajustado: Satisfacción Laboral (SL)

Variable latente	Variable observada	R estandarizado	R cuadrado
Satisfacción Laboral	IT	0,58	
	PI	0,40	
	ACR	0,41	
Satisfacción Laboral	SL1	0,87	0,7569
	SL2	0,72	0,5184
	SL3	0,79	0,6241
	SL4	0,68	0,4624
	SL5	0,75	0,5625
Involucramiento en el Trabajo	IT2	0,71	0,5041
	IT3	0,80	0,6400
	IT4	0,77	0,5929
Política de Incentivos	PI2	0,71	0,5041
	PI3	0,83	0,6889
	PI4	0,84	0,7056
	PI5	0,86	0,7396
	PI6	0,86	0,7396
Ambigüedad (Conflicto) de Rol	ACR5	0,71	0,5041
	ACR6	0,77	0,5929
	ACR7	0,80	0,6400
Estimación de la Bondad de Ajuste	Medidas de Ajuste	Criterios	Resultados del AFC
Índices de Ajuste Absoluto	χ^2	> 0,05	33540,368
			Sig. 0,0

Índices de Ajuste Incremental	GFI va de 0 (ningún ajuste) a 1 (ajuste perfecto) (recomendado 0,9)	Mayor o igual a 0,9	0,715
Índice de Ajuste de Parsimonia	PGFI (valores elevados son mejores)	Entre 0 y 1	0,642

Modelo Capítulo 2

Variable latente	Variable observada	R estandarizado	R cuadrado
DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL	DO	0,83	
GOVC por parte de la Fuerza de Ventas	SL	0,49	
	EFV	0,21	
	NC	0,50	
Satisfacción Laboral	SL1	0,71	0,5041
	SL2	0,73	0,5329
	SL3	0,78	0,6084
	SL4	0,68	0,4624
	SL5	0,73	0,5329
	SL6	0,56	0,3136
	SL7	0,53	0,2809
Experiencia en la Fuerza de Ventas	EFV1	0,71	0,5041
	EFV2	0,74	0,5476
	EFV3	0,75	0,5625
	EFV4	0,71	0,5041
Nivel de Capacitación	NC1	0,71	0,5041
	NC2	0,82	0,6724
	NC3	0,81	0,6561
	NC4	0,82	0,6724
	NC5	0,72	0,5184

Orientación al valor del cliente	OVC1	0,83	0,6889
	OVC2	0,75	0,5625
	OVC3	0,78	0,6084
	OVC4	0,78	0,6084
	OVC5	0,73	0,5329
	OVC6	0,78	0,6084
	OVC7	0,77	0,5929
	OVC8	0,76	0,5776
Estimación de la Bondad de Ajuste	Medidas de Ajuste	Criterios	Resultados del AFC
Índices de Ajuste Absoluto	χ^2	> 0,05	19315,627 Sig. 0,0
Índices de Ajuste Incremental	NFI /TLI va de 0 (ningún ajuste) a 1 (ajuste perfecto) (recomendado 0,9)	Mayor o igual a 0,9	0,856
Índice de Ajuste de Parsimonia	PGFI (valores elevados son mejores)	Entre 0 y 1	0,790

Modelo Capítulo 2 ajustado

Variable latente	Variable observada	R estandarizado	R cuadrado
DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL	DO	0,82	
GOVC por parte de la Fuerza de Ventas	SL	0,48	
	EFV	0,22	
	NC	0,47	
Satisfacción Laboral	SL1	0,71	0,5041
	SL2	0,72	0,5184
	SL3	0,78	0,6084
	SL5	0,74	0,5476
Experiencia en la Fuerza de Ventas	EXF1	0,71	0,5041
	EXF2	0,74	0,5476
	EXF3	0,75	0,5625
	EXF4	0,71	0,5041

Nivel de Capacitación	NC2	0,82	0,6724
	NC3	0,80	0,6400
	NC4	0,82	0,6724
Orientación al valor del cliente	OVC1	0,82	0,6724
	OVC3	0,78	0,6048
	OVC4	0,79	0,6241
	OVC6	0,79	0,6241
	OVC7	0,77	0,5829
Estimación de la Bondad de Ajuste	Medidas de Ajuste	Criterios	Resultados del AFC
Índices de Ajuste Absoluto	χ^2	> 0,05	9287,756 Sig. 0,0
Índices de Ajuste Incremental	NFI /TLI va de 0 (ningún ajuste) a 1 (ajuste perfecto) (recomendado 0,9)	Mayor o igual a 0,9	0,867
Índice de Ajuste de Parsimonia	PGFI (valores elevados son mejores)	Entre 0 y 1	0,765

CAPITULO 3

Anexo 1: Análisis Factorial Exploratorio (AFE)

Constructo 1: Cultura Organizacional Orientada al Mercado (COOM)

Ítems	
Nomenclatura	Pregunta
COOM1	La empresa realiza reuniones periódicas para analizar los cambios de las políticas del mercado en que participa.

COOM2	La empresa realiza con frecuencia investigaciones para conocer las características del mercado en que participa.
COOM3	La empresa se preocupa por dar una rápida respuesta a las necesidades del mercado en que participa.
COOM4	Los productos que vende la empresa responden a las necesidades del mercado (clientes).
COOM5	La empresa desarrolla sistemas para detectar cambios fundamentales en la industria (competencia, tecnología, regulación).

Estadísticos Descriptivos			
Pregunta	Media	Desviación	N° Análisis
COOM1	4,6257	1,54348	514
COOM2	4,5693	1,70185	514
COOM3	5,1521	1,43755	514
COOM4	5,4718	1,38696	514
COOM5	4,7000	1,68418	514

Matriz de correlaciones					
Pregunta	COOM1	COOM2	COOM3	COOM4	COOM5
COOM1	1,000	0,629	0,564	0,366	0,564
COOM2	0,629	1,000	0,561	0,393	0,617
COOM3	0,564	0,561	1,000	0,490	0,560
COOM4	0,366	0,393	0,490	1,000	0,471
COOM5	0,564	0,617	0,560	0,471	1,000

KMO y Prueba de Esfericidad de Barlett		
Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin	0,844	
Prueba de esfericidad de Barlett	Chi-cuadrado aproximado	1012,520
	Gl	10
	Sig.	0,0

Varianza Explicada						
Varianza total explicada						
Componente	Autovalores iniciales			Suma de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	3,100	61,992	61,992	3,100	61,992	61,992
2	,696	13,924	75,916			
3	,449	8,988	84,905			
4	,401	8,011	92,915			
5	,354	7,085	100,000			
Método de extracción: Análisis de componentes principales						

Matriz de componentes	
Variable	Componente
	0,802
COOM1	0,823
COOM2	0,810
COOM3	0,667
COOM4	0,823
COOM5	0,802
Método de extracción: Análisis de componentes principales.	
Método de rotación: Sólo se ha extraído un componente. La solución no puede ser rotada.	

Análisis de fiabilidad	
Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	Nº de elementos
0,846	5

Estadísticos de fiabilidad				
Alfa de Cronbach	Parte 1	Valor	0,807	
		N elementos	3(a)	
	Parte 2	Valor	0,632	
		Valor	2(b)	
	N Total de elementos			5

Correlación entre formas			0,692
Coeficiente de Spearman-Brown	Longitud igual		0,818
	Longitud desigual		0,823
Dos mitades de Guttman			0,778
a. Los elementos son COOM1, COOM2 y COOM3			
b. Los elementos son COOM4 y COOM5			

Estadísticos Total – Elemento				
	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
COOM1	19,8932	24,722	0,671	0,809
COOM2	19,9496	23,075	0,700	0,801
COOM3	19,3667	25,433	0,684	0,807
COOM4	19,0471	27,911	0,517	0,847
COOM5	19,8189	23,195	0,701	0,801

Construceto 2: Coordinación Interfuncional (CI)

Ítems	
Nomenclatura	Pregunta
CI1	Existe flujo de información que se disemina entre los distintos departamentos de la empresa.
CI2	Entre los departamentos de la empresa existe comunicación permanentemente.
CI3	Dentro de su departamento existe comunicación permanentemente.
CI4	Hay encuentros interdepartamentales periódicamente para discutir sobre las tendencias del mercado.
CI5	Existe participación de los distintos departamentos para la toma de decisiones relevantes dentro de la empresa.

Estadísticos Descriptivos			
Pregunta	Media	Desviación	N° Análisis
CI1	5,0214	1,50033	514
CI2	5,0700	1,43981	514
CI3	5,5136	1,26769	514
CI4	4,3125	1,65552	514
CI5	4,6784	1,63176	514

Matriz de correlaciones					
Pregunta	CI1	CI2	CI3	CI4	CI5
CI1	1	0,743	0,555	0,491	0,515
CI2	0,743	1	0,682	0,538	0,533
CI3	0,555	0,682	1	0,46	0,443
CI4	0,491	0,538	0,46	1	0,62
CI5	0,515	0,533	0,443	0,62	1

KMO y Prueba de Esfericidad de Barlett		
Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin		0,814
Prueba de esfericidad de Barlett	Chi-cuadrado aproximado	1241,382
	Gl	10
	Sig.	0,0

Varianza Explicada						
Varianza total explicada						
Componente	Autovalores iniciales			Suma de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	3,239	64,784	64,784	3,239	64,784	64,784
2	,708	14,151	78,934			
3	,452	9,040	87,974			
4	,375	7,503	95,476			
5	,226	4,524	100,000			

Método de extracción: Análisis de componentes principales

Matriz de componentes	
Variable	Componente
	1
CI1	0,828
CI2	0,878
CI3	0,781
CI4	0,765
CI5	0,765
Método de extracción: Análisis de componentes principales.	
Método de rotación: Sólo se ha extraído un componente. La solución no puede ser rotada.	

Análisis de fiabilidad	
Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	Nº de elementos
0,859	5

Estadísticos de fiabilidad			
Alfa de Cronbach	Parte 1	Valor	0,853
		N elementos	3(a)
	Parte 2	Valor	0,765
		Valor	2(b)
N Total de elementos			5
Correlación entre formas			0,628
Coeficiente de Spearman-Brown	Longitud igual		0,772
	Longitud desigual		0,778
Dos mitades de Guttman			0,760
a. Los elementos son CI1, CI2 y CI3			
b. Los elementos son CI4 y CI5			

Estadísticos Total – Elemento				
	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
CI1	19,5745	23,749	0,703	0,823
CI2	19,5259	23,440	0,772	0,807
CI3	19,0823	26,308	0,643	0,840
CI4	20,2835	23,256	0,644	0,841
CI5	19,9175	23,413	0,646	0,839

Constructo 3: Orientación a la Competencia (OC)

Ítems	
Nomenclatura	Pregunta
OC1	La empresa obtiene información de sus competidores a partir de los datos disponibles en el mercado.
OC2	La empresa realiza estudios de mercado para analizar su situación competitiva en la industria
OC3	La empresa actualiza sistemáticamente la información de su competencia.
OC4	La empresa realiza reuniones periódicas para analizar los cambios de las políticas de sus competidores.

Estadísticos Descriptivos			
Pregunta	Media	Desviación	N° Análisis
OC1	5,5019	1,53707	514
OC2	4,7837	1,93711	514
OC3	4,8942	1,68255	514
OC4	4,3391	1,71166	514

Pregunta	OC1	OC2	OC3	OC4
OC1	1,000	0,500	0,589	0,450
OC2	0,500	1,000	0,681	0,561
OC3	0,589	0,681	1,000	0,691
OC4	0,450	0,561	0,691	1,000

KMO y Prueba de Esfericidad de Barlett		
Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin		0,791
Prueba de esfericidad de Barlett	Chi-cuadrado aproximado	898,894
	Gl	6
	Sig.	0,0

Varianza Explicada						
Varianza total explicada						
Componente	Autovalores iniciales			Suma de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	4,159	2,746	68,645	68,645	2,746	68,645
2	1,044	,566	14,140	82,785		
3	0,519	,432	10,805	93,590		
4	0,375	,256	6,410	100,000		
Método de extracción: Análisis de componentes principales						

Matriz de componentes	
Variable	Componente
	1
OC1	0,754
OC2	0,831
OC3	0,903
OC4	0,819
Método de extracción: Análisis de componentes principales.	
Método de rotación: Sólo se ha extraído un componente. La solución no puede ser rotada.	

Análisis de fiabilidad	
Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	Nº de elementos
0,845	4

Estadísticos de fiabilidad			
Alfa de Cronbach	Parte 1	Valor	0,655
		N elementos	2(a)
	Parte 2	Valor	0,817
		Valor	2(b)
N Total de elementos			4
Correlación entre formas			0,721
Coeficiente de Spearman-Brown	Longitud igual		0,838
	Longitud desigual		0,838
Dos mitades de Guttman			0,838
a. Los elementos son OC1 y OC2			
b. Los elementos son OC3 y OC4			

Estadísticos Total – Elemento				
	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
OC1	14,0169	21,654	0,587	0,841
OC2	14,7352	17,520	0,687	0,805
OC3	14,6247	18,107	0,801	0,751
OC4	15,1798	19,412	0,667	0,809

Constructo 4: Orientación al Valor del Cliente (OVC)

Ítems	
Nomenclatura	Pregunta
OVC1	La empresa se preocupa de generar relaciones de largo plazo con sus clientes.

OVC2	La empresa permite que sus clientes hagan sugerencias respecto a los productos y/o servicios entregados.
OVC3	La empresa analiza sistemáticamente los atributos de producto o servicio que más valoran sus clientes.
OVC4	La empresa analiza constantemente la información que recopila sobre sus clientes (grado de satisfacción, preferencia, lealtad).
OVC5	La empresa alcanza sus propios objetivos cuando los clientes logran los suyos.
OVC6	La empresa recopila constantemente información respecto de los gustos de los consumidores.
OVC7	La empresa cuenta con servicio de post-venta para sus clientes.
OVC8	La empresa se comunica frecuentemente con sus clientes.

Estadísticos Descriptivos			
Pregunta	Media	Desviación	N° Análisis
OVC1	5,6683	1,47156	514
OVC2	5,3864	1,50432	514
OVC3	5,1486	1,49638	514
OVC4	4,9825	1,57641	514
OVC5	5,3154	1,47064	514
OVC6	4,8156	1,63340	514
OVC7	5,2687	1,64697	514
OVC8	5,5321	1,46480	514

Matriz de correlaciones								
Pregunta	OVC1	OVC2	OVC3	OVC4	OVC5	OVC6	OVC7	OVC8
OVC1	1	0,656	0,604	0,544	0,542	0,453	0,59	0,781
OVC2	0,656	1	0,691	0,57	0,537	0,502	0,478	0,658
OVC3	0,604	0,691	1	0,729	0,565	0,68	0,542	0,616
OVC4	0,544	0,57	0,729	1	0,493	0,66	0,538	0,566
OVC5	0,542	0,537	0,565	0,493	1	0,515	0,405	0,533
OVC6	0,453	0,502	0,68	0,66	0,515	1	0,509	0,479

OVC7	0,59	0,478	0,542	0,538	0,405	0,509	1	0,694
OVC8	0,781	0,658	0,616	0,566	0,533	0,479	0,694	1

KMO y Prueba de Esfericidad de Barlett		
Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin		0,903
Prueba de esfericidad de Barlett	Chi-cuadrado aproximado	2663,360
	Gl	28
	Sig.	0,0

Varianza Explicada						
Varianza total explicada						
Componente	Autovalores iniciales			Suma de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	5,049	63,111	63,111	5,049	63,111	63,111
2	0,786	9,821	72,932			
3	0,621	7,768	80,699			
4	0,490	6,123	86,822			
5	0,328	4,105	90,928			
6	0,299	3,734	94,661			
7	0,230	2,881	97,542			
8	0,197	2,458	100,000			
Método de extracción: Análisis de componentes principales						

Matriz de componentes	
Variable	Componente
	1
OVC1	0,818
OVC2	0,806
OVC3	0,859
OVC4	0,805
OVC5	0,715
OVC6	0,751

OVC7	0,747
OVC8	0,843
Método de extracción: Análisis de componentes principales.	
Método de rotación: Solo se ha extraído un componente. La solución no puede ser rotada.	

Análisis de fiabilidad	
Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	Nº de elementos
0,915	8

Estadísticos de fiabilidad			
Alfa de Cronbach	Parte 1	Valor	0,873
		N elementos	4a
	Parte 2	Valor	0,812
		N elementos	4b
N Total de elementos			8
Correlación entre formas			0,842
Coeficiente de Spearman-Brown	Longitud igual		0,914
	Longitud desigual		0,914
Dos mitades de Guttman			0,914
a. Los elementos son OVC1, OVC2, OVC3 y OVC4.			
b. Los elementos son OVC5, OVC6, OVC7 y OVC8.			

Estadísticos Total – Elemento				
	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
OVC1	36,4492	73,426	0,747	0,902
OVC2	36,7311	73,338	0,731	0,903
OVC3	36,9689	71,804	0,804	0,897
OVC4	37,1350	72,189	0,738	0,902
OVC5	36,8021	76,051	0,632	0,911
OVC6	37,3019	72,895	0,677	0,908

OVC7	36,8488	72,982	0,666	0,909
OVC8	36,5854	72,766	0,781	0,722

Sub Modelo: Cultura Organizacional Orientada al Mercado (COOM)

	Estadísticos Descriptivos		
	Media	Desviación Típica	N
COOM	4,9	1,223	514
Orientación a la Competencia	4,88	1,432	514
Coordinación Interfuncional	4,92	1,205	514
Orientación al Valor del Cliente	5,26	1,215	514

Correlaciones	COOM	OC	CI	OVC
COOM	1,000	0,711	0,659	0,724
OC	0,711	1,000	0,505	0,479
CI	0,659	0,505	1,000	0,617
OVC	0,724	0,479	0,617	1,000

Estadísticos de la Regresión					
Modelo	R	R Cuadrado	R Cuadrado Corregido	Error Típico de la Estimación	Durbin Watson
1	0,848	0,719	0,717	0,651	1,984

Significancia del Modelo					
Modelo	Suma de cuadrados	Gl	Media cuadrática	F	Sig.
Regresión	551,743	3	183,914	434,421	0,000
Residual	215,911	510	0,423		
Total	767,654	513			

Anexo 2: Análisis Factorial Confirmatorio (AFC)

Constructo 1: Cultura Organizacional Orientada al Mercado (COOM)

Ítems	Mínimo	Máximo	Asimetría	Curtosis
COOM5	1,000	7,000	-0,470	-0,596
COOM4	1,000	7,000	-0,907	0,533
COOM3	1,000	7,000	-0,741	0,228
COOM2	1,000	7,000	-0,387	-0,762
COOM1	1,000	7,000	-0,429	-0,446

Correlación	COOM5	COOM4	COOM3	COOM2	COOM1
COOM5	1,000	0,471	0,560	0,617	0,564
COOM4	0,471	1,000	0,490	0,393	0,366
COOM3	0,560	0,490	1,000	0,561	0,564
COOM2	0,617	0,393	0,561	1,000	0,629
COOM1	0,564	0,366	0,564	0,629	1,000

Variable latente	Variable observada	R estandarizado	R cuadrado
Cultura Organizacional Orientada al Mercado	COOM5	0,771	0,594
	COOM4	0,560	0,314
	COOM3	0,741	0,549
	COOM2	0,788	0,621
	COOM1	0,754	0,569
Estimación de la Bondad de Ajuste	Medidas de Ajuste	Criterios	Resultados del AFC
Índices de Ajuste Absoluto	χ^2	> 0,05	28,664 Sig. 0,0
	NCP (objetivo minimizar el valor)	No hay umbral	23,664

	RMSEA (grandes muestras)	0,05 a 0,08	0,096
Índices de Ajuste Incremental	NFI /TLI va de 0 (ningún ajuste) a 1 (ajuste perfecto) (recomendad o 0,9)	Mayor o igual a 0,9	0,972/0,953
	IFI / CFI (Mayor valor implica mayor ajuste)	Mayor o igual a 0,9	0,977/0,977
Índice de Ajuste de Parsimonia	PNFI (valores elevados son mejores)	Entre 0 y 1	0,486

Constructo 2: Coordinación Interfuncional (CI)

Ítems	Mínimo	Máximo	Asimetría	Curtosis
CI5	1,000	7,000	-0,523	-2,480
CI4	1,000	7,000	-0,254	-3,532
CI3	1,000	7,000	-1,071	5,884
CI2	1,000	7,000	-0,738	1,048
CI1	1,000	7,000	-0,782	0,815

Variable latente	Variable observada	R estandarizado	R cuadrado
Coordinación Interfuncional	CI5	0,638	0,407
	CI4	0,638	0,407
	CI3	0,732	0,536
	CI2	0,898	0,806
	CI1	0,807	0,651
Estimación de la Bondad de Ajuste	Medidas de Ajuste	Criterios	Resultados del AFC
Índices de Ajuste Absoluto	χ^2	> 0,05	93,127

			Sig. 0,0
	NCP (objetivo minimizar el valor)	No hay umbral	88,127
	RMSEA (grandes muestras)	0,05 a 0,08	0,185
Índices de Ajuste Incremental	NFI /TLI va de 0 (ningún ajuste) a 1 (ajuste perfecto) (recomendado 0,9)	Mayor o igual a 0,9	0,925/0,858
	IFI / CFI (Mayor valor implica mayor ajuste)	Mayor o igual a 0,9	0,929/0,929
Índice de Ajuste de Parsimonia	PNFI (valores elevados son mejores)	Entre 0 y 1	0,463

Construcoto 3: Orientación a la Competencia (OC)

Ítems	Mínimo	Máximo	Asimetría	Curtosis
OC4	1,000	7,000	-,199	-,829
OC3	1,000	7,000	-,565	-,518
OC2	1,000	7,000	-,580	-,826
OC1	1,000	7,000	-1,180	,947

Variable latente	Variable observada	R estandarizado	R cuadrado
Orientación a la Competencia	OC4	0,747	0,558
	OC3	0,920	0,846
	OC2	0,746	0,556
	OC1	0,639	0,408
Estimación de la Bondad de Ajuste	Medidas de Ajuste	Criterios	Resultados del AFC
Índices de Ajuste Absoluto	χ^2	> 0,05	2,941 Sig. 0,0
	NCP (objetivo minimizar el valor)	No hay umbral	0,941
	RMSEA (grandes muestras)	0,05 a 0,08	0,030
Índices de Ajuste Incremental	NFI /TLI va de 0 (ningún ajuste) a 1 (ajuste perfecto) (recomendado 0,9)	Mayor o igual a 0,9	0,997/0,997

	IFI / CFI (Mayor valor implica mayor ajuste)	Mayor o igual a 0,9	0,999/0,999
Índice de Ajuste de Parsimonia	PNFI (valores elevados son mejores)	Entre 0 y 1	0,332

Construceto 4: Orientación al Valor del Cliente

Ítems	Mínimo	Máximo	Asimetría	Curtosis
OVC8	1,000	7,000	-1,134	0,790
OVC7	1,000	7,000	-0,883	-0,048
OVC6	1,000	7,000	-0,607	-0,294
OVC5	1,000	7,000	-0,868	0,402
OVC4	1,000	7,000	-0,599	-0,377
OVC3	1,000	7,000	-0,730	-0,045
OVC2	1,000	7,000	-0,902	0,186
OVC1	1,000	7,000	-1,230	1,026

Variable latente	Variable observada	R estandarizado	R cuadrado
Orientación al Valor del Cliente	OVC8	0,822	0,675
	OVC7	0,706	0,498
	OVC6	0,701	0,491
	OVC5	0,664	0,440
	OVC4	0,769	0,591
	OVC3	0,836	0,698
	OVC2	0,783	0,613
	OVC1	0,796	0,633
Estimación de la Bondad de Ajuste	Medidas de Ajuste	Criterios	Resultados del AFC
Índices de Ajuste Absoluto	χ^2	> 0,05	341,411
			0,0
	NCP (objetivo minimizar el valor)	No hay umbral	321,411
	RMSEA (grandes muestras)	0,05 a 0,08	0,177

Índices de Ajuste Incremental	NFI / TLI va de 0 (ningún ajuste) a 1 (ajuste perfecto) (recomendado 0,9)	Mayor o igual a 0,9	0,873/0,830
	IFI / CFI (Mayor valor implica mayor ajuste)	Mayor o igual a 0,9	0,879/0,879
Índice de Ajuste de Parsimonia	PNFI (valores elevados son mejores)	Entre 0 y 1	0,623

Sub Modelo: Cultura Organizacional Orientada al Mercado (COOM)

Variable latente	Variable observada	R estandarizado	R cuadrado
COOM	OVC	0,798	
	OC	0,748	
	CI	0,810	
	COM1	0,832	0,692
	COM2	0,783	0,613
	COM3	0,775	0,601
	COM4	0,560	0,314
	COM5	0,742	0,551
Orientación al Valor del Cliente	OVC8	0,727	0,529
	OVC7	0,760	0,578
	OVC6	0,798	0,637
	OVC5	0,709	0,503
	OVC4	0,791	0,626
	OVC3	0,786	0,618
	OVC2	0,722	0,521
	OVC1	0,728	0,530
Orientación a la Competencia	OC4	0,812	0,659
	OC3	0,821	0,674
	OC2	0,831	0,690
	OC1	0,702	0,493
Coordinación Interfuncional	CI5	0,778	0,605
	CI4	0,789	0,623

	CI3	0,635	0,403
	CI2	0,743	0,552
	CI1	0,745	0,555
Estimación de la Bondad de Ajuste	Medidas de Ajuste	Criterios	Resultados del AFC
Índices de Ajuste Absoluto	χ^2	> 0,05	3752,185 Sig. 000
Índices de Ajuste Incremental	AGFI va de 0 (ningún ajuste) a 1 (ajuste perfecto) (recomendado 0,9)	Mayor o igual a 0,9	0,977
Índice de Ajuste de Parsimonia	PGFI (valores elevados son mejores)	Entre 0 y 1	0,863

Sub Modelo ajustado: Cultura Organizacional Orientada al Mercado (COOM)

Variable latente	Variable observada	R estandarizado	R cuadrado
COOM	OVC	0,815	
	OC	0,789	
	CI	0,86	
	COM1	0,838	0,702
	COM2	0,806	0,65
	COM3	0,743	0,552
	COM5	0,625	0,391
Orientación al Valor del Cliente	OVC8	0,696	0,484
	OVC7	0,754	0,569
	OVC6	0,802	0,643
	OVC4	0,791	0,626
	OVC3	0,779	0,607
Orientación a la Competencia	OC4	0,813	0,661
	OC3	0,816	0,666
	OC2	0,833	0,694
Coordinación Interfuncional	CI5	0,767	0,588
	CI4	0,783	0,613
	CI2	0,718	0,516

Estimación de la Bondad de Ajuste	CII Medidas de Ajuste	0,774 Criterios	0,599 Resultados del AFC
Índices de Ajuste Absoluto	χ^2	> 0,05	2425,213 Sig. 0,0
Índices de Ajuste Incremental	AGFI va de 0 (ningún ajuste) a 1 (ajuste perfecto) (recomendado 0,9)	Mayor o igual a 0,9	0,977
Índice de Ajuste de Parsimonia	PGFI (valores elevados son mejores)	Entre 0 y 1	0,822

Modelo Capitulo 3

Variable latente	Variable observada	R estandarizado	R cuadrado
DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL	DO	0,707	
COOM	OVC	0,703	
	OC	0,66	
	CI	0,707	
Cultura Organizacional Orientada al Mercado	COOM1	0,707	0,5
	COOM2	0,811	0,658
	COOM3	0,753	0,567
	COOM4	0,635	0,403
	COOM5	0,795	0,632
Orientación al Valor del Cliente	OVC8	0,742	0,551
	OVC7	0,769	0,591
	OVC6	0,801	0,642
	OVC5	0,717	0,514
	OVC4	0,796	0,634

	OVC3	0,792	0,627
	OVC2	0,735	0,54
	OVC1	0,815	0,664
Orientación a la Competencia	OC4	0,819	0,671
	OC3	0,831	0,691
	OC2	0,842	0,709
	OC1	0,799	0,638
Coordinación Interfuncional	CI5	0,792	0,627
	CI4	0,801	0,642
	CI3	0,657	0,432
	CI2	0,761	0,579
	CI1	0,816	0,666
Estimación de la Bondad de Ajuste	Medidas de Ajuste	Criterios	Resultados del AFC
Índices de Ajuste Absoluto	χ^2	> 0,05	8354,1
			Sig. 000
Índices de Ajuste Incremental	AGFI va de 0 (ningún ajuste) a 1 (ajuste perfecto) (recomendado 0,9)	Mayor o igual a 0,9	0,954
Índice de Ajuste de Parsimonia	PGFI (valores elevados son mejores)	Entre 0 y 1	0,879

Modelo Capítulo 3 ajustado

Variable latente	Variable observada	R estandarizado	R cuadrado
DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL	DO	0,707	
	OVC	0,726	
COOM	OC	0,777	
	CI	0,707	
Cultura Organizacional Orientada al Mercado	COOM1	0,707	0,5
	COOM2	0,817	0,667
	COOM3	0,737	0,543
	COOM5	0,794	0,63
Orientación al Valor del Cliente	OVC8	0,711	0,506
	OVC7	0,766	0,587
	OVC6	0,811	0,658
	OVC4	0,8	0,64
	OVC3	0,824	0,679
Orientación a la Competencia	OC4	0,817	0,667
	OC3	0,822	0,676
	OC2	0,846	0,716
Coordinación Interfuncional	CI5	0,788	0,621
	CI4	0,802	0,643
	CI2	0,743	0,552
	CI1	0,816	0,666
Estimación de la Bondad de Ajuste	Medidas de Ajuste	Criterios	Resultados del AFC
Índices de Ajuste Absoluto	χ^2	> 0,05	3961,052
			Sig. 000
Índices de Ajuste Incremental	AGFI va de 0 (ningún ajuste) a 1 (ajuste perfecto) (recomendado 0,9)	Mayor o igual a 0,9	0,965

Índice de Ajuste de Parsimonia	PGFI (valores elevados son mejores)	Entre 0 y 1	0,869
--------------------------------	-------------------------------------	-------------	-------

CAPITULO 4

Anexo 1: Análisis Factorial Exploratorio (AFE).

Constructo 1: Ética Empresarial (EE)

Ítems	
Nomenclatura	Pregunta
EE1	La empresa no permite omitir reglas y normas en su política de trabajo.
EE2	La empresa es una organización altamente ética.
EE3	Los empleados no se involucran en problemas éticos.
EE4	Los empleados toman decisiones a partir de un conjunto de valores compartidos.
EE5	Los altos cargos de la empresa realizan acciones en búsqueda del beneficio común y no sólo del beneficio personal.
EE6	Los empleados realizan acciones en búsqueda del beneficio común.
EE7	La empresa tiene políticas de incentivos que respetan a los valores éticos.
EE8	La empresa tiene políticas de promoción (descuentos, regalos, otros) que respetan los valores éticos.
EE9	La ética de mi empresa genera mejores resultados organizacionales.

Estadísticos Descriptivos			
Pregunta	Media	Desviación	N° Análisis
EE1	5,0790	1,51204	514
EE2	5,5253	1,55169	514
EE3	4,9169	1,71254	514
EE4	5,2412	1,40958	514
EE5	5,1708	1,52059	514
EE6	5,0253	1,41468	514
EE7	5,0574	1,63976	514
EE8	4,9981	1,71509	514
EE9	5,3407	1,54085	514

Matriz de correlaciones									
Pregunta	EE1	EE2	EE3	EE4	EE5	EE6	EE7	EE8	EE9
EE1	1,000	0,531	0,311	0,506	0,385	0,416	0,358	0,304	0,409
EE2	0,531	1,000	0,483	0,690	0,613	0,561	0,545	0,469	0,671
EE3	0,311	0,483	1,000	0,531	0,421	0,403	0,341	0,278	0,409
EE4	0,506	0,690	0,531	1,000	0,636	0,607	0,529	0,428	0,574
EE5	0,385	0,613	0,421	0,636	1,000	0,678	0,505	0,462	0,586
EE6	0,416	0,561	0,403	0,607	0,678	1,000	0,525	0,431	0,559
EE7	0,358	0,545	0,341	0,529	0,505	0,525	1,000	0,700	0,619
EE8	0,304	0,469	0,278	0,428	0,462	0,431	0,700	1,000	0,624
EE9	0,409	0,671	0,409	0,574	0,586	0,559	0,619	0,624	1,000

KMO y Prueba de Esfericidad de Barlett		
Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin		0,905
Prueba de esfericidad de Barlett	Chi-cuadrado aproximado	2498,025
	Gl	36
	Sig.	0,0

Varianza total explicada						
Componente	Autovalores iniciales			Suma de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	5,078	56,422	56,422	5,078	56,422	56,422
2	0,951	10,569	66,991			
3	0,698	7,756	74,747			
4	0,627	6,965	81,712			
5	0,437	4,851	86,562			
6	0,361	4,014	90,576			
7	0,324	3,595	94,171			
8	0,275	3,059	97,23			
9	0,249	2,77	100			
Método de extracción: Análisis de componentes principales						

Matriz de componentes	
Variable	Componente
	1
EE1	0,612
EE2	0,833
EE3	0,604
EE4	0,822
EE5	0,793
EE6	0,775
EE7	0,764
EE8	0,697
EE9	0,818
Método de extracción: Análisis de componentes principales.	
Método de rotación: Solo se ha extraído un componente. La solución no puede ser rotada.	

Análisis de fiabilidad	
Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N° de elementos
0,898	9

Estadísticos de fiabilidad			
Alfa de Cronbach	Parte 1	Valor	0,873
		N elementos	4a
	Parte 2	Valor	0,812
		N elementos	4b
N Total de elementos			8
Correlación entre formas			0,842
Coeficiente de Spearman-Brown	Longitud igual		0,914
	Longitud desigual		0,914
Dos mitades de Guttman			0,914
a. Los elementos son OVC1, OVC2, OVC3 y OVC4.			
b. Los elementos son OVC5, OVC6, OVC7 y OVC8.			

Estadísticos Total – Elemento				
	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
EE1	41,2757	91,56	0,521	0,898
EE2	40,8294	84,59	0,768	0,879
EE3	41,4377	89,384	0,512	0,9
EE4	41,1134	87,034	0,756	0,881
EE5	41,1839	86,427	0,713	0,883
EE6	41,3294	88,407	0,696	0,885
EE7	41,2973	85,292	0,691	0,885
EE8	41,3566	86,451	0,612	0,892
EE9	41,014	85,166	0,751	0,88

Construceto 2: Valor de Marca (VM)

Ítems	
Nomenclatura	Pregunta
VM1	La marca es señal de calidad superior del producto o servicio.
VM2	La marca permite aumentar los niveles de precios.
VM3	Los elementos de marca (nombre, logo, eslogan, personaje) facilitan el proceso de venta.
VM4	La marca de la empresa mejora la predisposición a la compra de productos o servicios.
VM5	La marca de la empresa aumenta la compra repetida.
VM6	La marca permite obtener mejores resultados organizacionales.

Estadísticos Descriptivos			
Pregunta	Media	Desviación	Nº Análisis
VM1	5,6613	1,40430	514
VM2	5,3082	1,52171	514
VM3	5,6844	1,33638	514
VM4	5,6420	1,32669	514
VM5	5,5537	1,37336	514
VM6	5,5350	1,36109	514

Matriz de correlaciones						
Pregunta	VM1	VM2	VM3	VM4	VM5	VM6
VM1	1,000	0,636	0,662	0,683	0,651	0,651
VM2	0,636	1,000	0,692	0,658	0,673	0,620
VM3	0,662	0,692	1,000	0,845	0,764	0,766
VM4	0,683	0,658	0,845	1,000	0,845	0,799
VM5	0,651	0,673	0,764	0,845	1,000	0,808
VM6	0,651	0,620	0,766	0,799	0,808	1,000

KMO y Prueba de Esfericidad de Barlett		
Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin		0,905
Prueba de esfericidad de Barlett	Chi-cuadrado aproximado	2723,226
	Gl	15
	Sig.	0,0

Matriz de componentes	
Variable	Componente
	1
VM1	0,810
VM2	0,809
VM3	0,904
VM4	0,925
VM5	0,907
VM6	0,888
Método de extracción: Análisis de componentes principales.	
Método de rotación: Solo se ha extraído un componente. La solución no puede ser rotada.	

Varianza total explicada						
Componente	Autovalores iniciales		Suma de las saturaciones al cuadrado de la extracción			
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	4,6	76,589	76,589	4,6	76,589	76,589
2	0,46	7,668	84,257			
3	0,37	6,186	90,443			
4	0,25	4,166	94,609			
5	0,2	3,374	97,983			
6	0,12	2,017	100			
Método de extracción: Análisis de componentes principales						

Análisis de fiabilidad	
Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	Nº de elementos
0,937	6

Estadísticos de fiabilidad			
Alfa de Cronbach	Parte 1	Valor	0,853
		N elementos	3(a)
	Parte 2	Valor	0,930
		Valor	3(b)
N Total de elementos			6
Correlación entre formas			0,846
Coeficiente de Spearman-Brown	Longitud igual		0,917
	Longitud desigual		0,917
Dos mitades de Guttman			0,916
a. Los elementos son VM1, VM2 y VM3			
b. Los elementos son VM4, VM5 y VM6			

Estadísticos Total – Elemento				
	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
VM1	27,7233	38,019	0,736	0,934
VM2	28,0765	36,856	0,734	0,936
VM3	27,7002	37,064	0,853	0,920
VM4	27,7426	36,816	0,879	0,917
VM5	27,8309	36,621	0,856	0,919
VM6	27,8496	37,137	0,829	0,923

Anexo 2: Análisis Factorial Confirmatorio (AFC)

Constructo 1: Ética Empresarial (EE)

Ítems	Mínimo	Máximo	Asimetría	Curtosis
EE1	1	7	-0,636	-0,112
EE2	1	7	-1,125	0,773
EE3	1	7	-0,635	-0,414
EE4	1	7	-0,931	0,705
EE5	1	7	-0,773	-0,014
EE6	1	7	-0,698	0,03
EE7	1	7	-0,751	-0,15
EE8	1	7	-0,7	-0,249
EE9	1	7	-0,995	0,584

Variable latente	Variable observada	R estandarizado	R cuadrado
Ética empresarial	EE1	0,563	0,317
	EE2	0,816	0,666
	EE3	0,556	0,309
	EE4	0,798	0,637
	EE5	0,768	0,590
	EE6	0,742	0,551
	EE7	0,717	0,514
	EE8	0,646	0,417
	EE9	0,791	0,626
Estimación de la Bondad de Ajuste	Medidas de Ajuste	Criterios	Resultados del AFC
Índices de Ajuste Absoluto	χ^2	> 0,05	296,827 Sig. 0,0
	NCP (objetivo minimizar el valor)	No hay umbral	269,827
	RMSEA (grandes muestras)	0,05 a 0,08	0,14
Índices de Ajuste Incremental	NFI /TLI va de 0 (ningún ajuste) a 1 (ajuste perfecto)	Mayor o igual a 0,9	0,882/0,855

	(recomendado 0,9)		
	IFI / CFI (Mayor valor implica mayor ajuste)	Mayor o igual a 0,9	0,892/0,891
Índice de Ajuste de Parsimonia	PNFI (valores elevados son mejores)	Entre 0 y 1	0,662

Construccto 2: Valor de Marca (VM)

Ítems	Mínimo	Máximo	Asimetría	Curtosis
VM1	1	7	-1,175	1,027
VM2	1	7	-0,902	0,39
VM3	1	7	-1,19	1,353
VM4	1	7	-1,032	0,826
VM5	1	7	-0,991	0,796
VM6	1	7	-0,947	0,674

Variable latente	Variable observada	R estandarizado	R cuadrado
Valor de marca	VM1	0,744	0,554
	VM2	0,741	0,549
	VM3	0,889	0,790
	VM4	0,932	0,869
	VM5	0,898	0,806
	VM6	0,868	0,753
Estimación de la Bondad de Ajuste	Medidas de Ajuste	Criterios	Resultados del AFC
Índices de Ajuste Absoluto	χ^2	> 0,05	77,117 Sig. 0,00
	NCP (objetivo minimizar el valor)	No hay umbral	68,117
	RMSEA (grandes muestras)	0,05 a 0,08	0,121
Índices de Ajuste Incremental	NFI / TLI va de 0 (ningún ajuste) a 1 (ajuste perfecto) (recomendado 0,9)	Mayor o igual a 0,9	0,972/0,958
	IFI / CFI (Mayor valor	Mayor o	0,975/0,975

	implica mayor ajuste)	igual a 0,9	
Índice de Ajuste de Parsimonia	PNFI (valores elevados son mejores)	Entre 0 y 1	0,583

Modelo Capítulo 4

Variable latente	Variable observada	R estandarizado	R cuadrado
Valor de Marca	VM1	0,707	0,499
	VM2	0,765	0,585
	VM3	0,751	0,564
	VM4	0,755	0,570
	VM5	0,761	0,579
	VM6	0,750	0,562
Ética empresarial	EE1	0,707	0,499
	EE2	0,774	0,599
	EE3	0,708	0,501
	EE4	0,74	0,536
	EE5	0,75	0,561
	EE6	0,71	0,508
	EE7	0,77	0,597
	EE8	0,76	0,580
	EE9	0,78	0,591
Estimación de la Bondad de Ajuste	Medidas de Ajuste	Criterios	Resultados del AFC
Índices de Ajuste Absoluto	χ^2	> 0,05	18264,301
			Sig. 0,0
Índices de Ajuste Incremental	NFI /TLI va de 0 (ningún ajuste) a 1 (ajuste perfecto) (recomendado 0,9)	Mayor o igual a 0,9	0,769
Índice de Ajuste de Parsimonia	PNFI (valores elevados son mejores)	Entre 0 y 1	0,686

Modelo Capítulo 4 ajustado

Variable latente	Variable observada	R estandarizado	R cuadrado
Valor de Marca	VM3	0,707	0,499849
	VM4	0,756	0,571536
	VM5	0,763	0,582169
	VM6	0,755	0,570025
Ética empresarial	EE2	0,707	0,499849
	EE4	0,739	0,546121
	EE5	0,766	0,586756
	EE6	0,732	0,535824
	EE7	0,774	0,599076
	EE9		0
Estimación de la Bondad de Ajuste	Medidas de Ajuste	0,774	Resultados del AFC
Índices de Ajuste Absoluto	χ^2	> 0,05	8569,504
			Sig. 0,0
Índices de Ajuste Incremental	NFI /TLI va de 0 (ningún ajuste) a 1 (ajuste perfecto) (recomendado 0,9)	Mayor o igual a 0,9	0,787
Índice de Ajuste de Parsimonia	PNFI (valores elevados son mejores)	Entre 0 y 1	0,67

CAPITULO 5

Anexo 1: Análisis Factorial Exploratorio (AFE)

Constructo 1: Uso

Ítems	
Nomenclatura	Pregunta
USO1	Mi empresa usa Internet frecuentemente para relacionarse con mis clientes.
USO2	Mi empresa usa internet frecuentemente para relacionarse con mis proveedores.
USO3	Mi empresa posee una base de datos sobre sus clientes.
USO4	Mi empresa posee una base de datos sobre sus proveedores.

Estadísticos Descriptivos			
Pregunta	Media	Desviación	N° Análisis
USO1	5,788	1,67386	184
USO2	5,8315	1,57816	184
USO3	5,9457	1,54612	184
USO4	5,9076	1,51753	184

Matriz de correlaciones				
Pregunta	USO1	USO2	USO3	USO4
USO1	1	0,588	0,456	0,386
USO2	0,588	1	0,435	0,564
USO3	0,456	0,435	1	0,711
USO4	0,386	0,564	0,711	1

KMO y Prueba de Esfericidad de Barlett		
Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin		0,654
Prueba de esfericidad de Barlett	Chi-cuadrado aproximado	290,601
	Gl	6
	Sig.	0,0

Varianza Explicada						
Varianza total explicada						
Componente	Autovalores iniciales			Suma de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	2,574	64,341	64,341	2,574	64,341	64,341
2	0,736	18,398	82,739			
3	0,461	11,516	94,255			
4	0,23	5,745	100			
Método de extracción: Análisis de componentes principales						

Matriz de componentes	
Variable	Componente
USO1	0,744
USO2	0,805
USO3	0,817
USO4	0,84
Método de extracción: Análisis de componentes principales.	
Método de rotación: Sólo se ha extraído un componente. La solución no puede ser rotada.	

Análisis de fiabilidad	
Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	Nº de elementos
0,813	4

Estadísticos de fiabilidad			
Alfa de Cronbach	Parte 1	Valor	0,74
		N elementos	2(a)
	Parte 2	Valor	0,831
		Valor	2(b)
N Total de elementos			4
Correlación entre formas			0,557
Coeficiente de Spearman-Brown	Longitud igual		0,715
	Longitud desigual		0,715
Dos mitades de Guttman			0,715
a. Los elementos son USO1 y USO2			
b. Los elementos son USO3 y USO4			

Estadísticos Total – Elemento				
	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
USO1	17,6848	15,343	0,566	0,798
USO2	17,6413	15,149	0,646	0,758
USO3	17,5272	15,365	0,645	0,759
USO4	17,5652	15,274	0,674	0,746

Construtto 2: Expectativas de Desempeño (EXPD)

Ítems	
Nomenclatura	Pregunta
EXPD1	Considero que con el uso de TIs puedo realizar mi trabajo con mayor rapidez.
EXPD2	Considero que con el uso de las TIs puedo mejorar mi rendimiento en mi trabajo.
EXPD3	El uso de las TIs mejoraría mi rendimiento en general.
EXPD4	El uso de las TIS puede aumentar significativamente la calidad de los resultados de mi trabajo.

EXPD5	La adopción de TI podría ayudar en todos los ámbitos de mi organización.
-------	--

Estadísticos Descriptivos			
Pregunta	Media	Desviación	N° Análisis
EXPD1	6,3533	1,15951	184
EXPD2	6,4022	1,07693	184
EXPD3	6,4511	0,89796	184
EXPD4	6,3152	1,09074	184
EXPD5	6,3967	0,95825	184

Matriz de correlaciones					
Pregunta	EXPD1	EXPD2	EXPD3	EXPD4	EXPD5
EXPD1	1	0,826	0,534	0,56	0,606
EXPD2	0,826	1	0,625	0,706	0,681
EXPD3	0,534	0,625	1	0,775	0,636
EXPD4	0,56	0,706	0,775	1	0,816
EXPD5	0,606	0,681	0,636	0,816	1

KMO y Prueba de Esfericidad de Barlett			
Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin		0,784	
Prueba de esfericidad de Barlett	Chi-cuadrado aproximado		721,803
	Gl		10
	Sig.		0,0

Varianza Explicada						
Varianza total explicada						
Componente	Autovalores iniciales			Suma de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	3,711	74,212	74,212	3,711	74,212	74,212
2	0,627	12,547	86,759			
3	0,361	7,217	93,976			

4	0,18	3,596	97,572			
5	0,121	2,428	100			
Método de extracción: Análisis de componentes principales						

Matriz de componentes	
Variable	Componente
EXPD1	0,815
EXPD2	0,892
EXPD3	0,827
EXPD4	0,899
EXPD5	0,871
Método de extracción: Análisis de componentes principales.	
Método de rotación: Sólo se ha extraído un componente. La solución no puede ser rotada.	

Análisis de fiabilidad	
Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	Nº de elementos
0,91	5

Estadísticos de fiabilidad			
Alfa de Cronbach	Parte 1	Valor	0,855
		N elementos	3(a)
	Parte 2	Valor	0,894
		Valor	2(b)
	N Total de elementos		5
Correlación entre formas			0,779
Coeficiente de Spearman-Brown	Longitud igual		0,876
	Longitud desigual		0,88
Dos mitades de Guttman			0,846
a. Los elementos son EXPD1, EXPD2 y EXPD3			
b. Los elementos son EXPD3, EXPD4 y EXPD5			

Estadísticos Total – Elemento				
	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
EXPD1	25,5652	12,662	0,719	0,904
EXPD2	25,5163	12,448	0,834	0,877
EXPD3	25,4674	14,207	0,728	0,9
EXPD4	25,6033	12,459	0,818	0,881
EXPD5	25,5217	13,475	0,789	0,888

Constructo 3: Expectativas de esfuerzo (EXPE)

Ítems	
Nomenclatura	Pregunta
EXPE1	Aprender a utilizar las TIs es fácil para mí.
EXPE2	Mi interacción con las TIs es clara y comprensible.
EXPE3	Trabajar con las TIs es complicado, dado que es difícil comprender cómo funcionan.

Estadísticos Descriptivos			
Pregunta	Media	Desviación	N° Análisis
EXPE1	6,4086	0,84772	186
EXPE2	6,3118	1,01852	186
EXPE3	2,5269	1,95402	186

Matriz de correlaciones			
Pregunta	EXPE1	EXPE2	EXPE3
EXPE1	1	0,722	-0,232
EXPE2	0,722	1	-0,216
EXPE3	-0,232	-0,216	1

KMO y Prueba de Esfericidad de Barlett		
Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin		0,545
Prueba de esfericidad de Barlett	Chi-cuadrado aproximado	145,923
	Gl	3
	Sig.	0,0

Varianza Explicada						
Varianza total explicada						
Componente	Autovalores iniciales			Suma de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	1,841	61,371	61,371	1,841	61,371	61,371
2	0,881	29,364	90,734			
3	0,278	9,266	100			

Matriz de componentes	
Variable	Componente
	1
EXPE1	0,9
EXPE2	0,895
EXPE3	-0,478
Método de extracción: Análisis de componentes principales.	
Método de rotación: Sólo se ha extraído un componente. La solución no puede ser rotada.	

Análisis de fiabilidad	
Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	Nº de elementos
-0,11	3

Estadísticos de fiabilidad			
Alfa de Cronbach	Parte 1	Valor	0,83
		N elementos	2(a)
	Parte 2	Valor	1

		Valor	1(b)
	N Total de elementos		3
Correlación entre formas			-,240(c)
Coeficiente de Spearman-Brown	Longitud igual		-,633(c)
	Longitud desigual		-,405(c)
Dos mitades de Guttman			-0,627
a. Los elementos son EXPE1 y EXPE2			
b. Los elementos son EXPE2 y EXPE3			

Estadísticos Total – Elemento				
	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
EXPE1	8,8387	3,995	0,141	-,431(a)
EXPE2	8,9355	3,769	0,098	-,408(a)
EXPE3	12,7204	3,002	-0,24	0,83

Constructo 4: Calidad de Servicio Percibida por el Cliente (CSERV)

Ítems	
Nomenclatura	Pregunta
CSERV1	La adopción de TIs aumenta la rapidez en la atención de los clientes.
CSERV2	Haciendo uso de las TIs puedo responder preparadamente a las peticiones de los clientes.
CSERV3	Las herramientas de TIs ayudan a infundir confianza en los clientes.
CSERV4	La adopción de TIs aumenta la seguridad en las transacciones con los clientes.
CSERV5	Las herramientas de TI ayudan a personalizar la atención de los clientes.
CSERV6	Las herramientas de TIs me ayudan a entender las necesidades de mis clientes.

CSERV7	El uso de TIs permite a la empresa lograr mejores relaciones con los clientes.
CSERV8	El uso de TIs ayuda a entregar la información necesaria a los clientes de la empresa.

Estadísticos Descriptivos			
Pregunta	Media	Desviación	N° Análisis
CSERV1	6	1,27366	181
CSERV2	6,011	1,22015	181
CSERV3	5,9116	1,19393	181
CSERV4	5,9834	1,21781	181
CSERV5	6,0166	1,29733	181
CSERV6	5,8508	1,41219	181
CSERV7	6	1,22927	181
CSERV8	6,0276	1,30992	181

Matriz de correlaciones								
Pregunta	CSE RV1	CSER V2	CSERV 3	CSERV 4	CSERV 5	CSERV 6	CSERV 7	CSERV 8
CSERV1	1	0,618	0,522	0,566	0,565	0,426	0,546	0,626
CSERV2	0,618	1	0,741	0,553	0,698	0,581	0,574	0,632
CSERV3	0,522	0,741	1	0,702	0,661	0,582	0,556	0,637
CSERV4	0,566	0,553	0,702	1	0,637	0,57	0,494	0,652
CSERV5	0,565	0,698	0,661	0,637	1	0,735	0,721	0,709
CSERV6	0,426	0,581	0,582	0,57	0,735	1	0,624	0,555
CSERV7	0,546	0,574	0,556	0,494	0,721	0,624	1	0,718
CSERV8	0,626	0,632	0,637	0,652	0,709	0,555	0,718	1

KMO y Prueba de Esfericidad de Barlett		
Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin		0,888
Prueba de esfericidad de Barlett	Chi-cuadrado aproximado	1023,006
	Gl	28
	Sig.	0,0

Varianza Explicada						
Varianza total explicada						
Componente	Autovalores iniciales			Suma de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	5,314	66,421	66,421	5,314	66,421	66,421
2	0,641	8,016	74,437			
3	0,581	7,257	81,694			
4	0,457	5,706	87,401			
5	0,381	4,758	92,158			
6	0,245	3,058	95,216			
7	0,213	2,663	97,88			
8	0,17	2,12	100			
Método de extracción: Análisis de componentes principales						

Matriz de componentes	
Variable	Componente
	1
CSERV1	0,742
CSERV2	0,83
CSERV3	0,831
CSERV4	0,793
CSERV5	0,883
CSERV6	0,778
CSERV7	0,804
CSERV8	0,851
Método de extracción: Análisis de componentes principales.	
Método de rotación: Sólo se ha extraído un componente. La solución no puede ser rotada.	

Análisis de fiabilidad	
Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	Nº de elementos
0,927	8

Estadísticos de fiabilidad			
Alfa de Cronbach	Parte 1	Valor	0,865
		N elementos	4(a)
	Parte 2	Valor	0,892
		Valor	4(b)
N Total de elementos			8
Correlación entre formas			0,803
Coeficiente de Spearman-Brown	Longitud igual		0,89
	Longitud desigual		0,89
Dos mitades de Guttman			0,888
a. Los elementos son CSERV1, CSERV2, CSERV3 y CSERV4			
b. Los elementos son CSERV5, CSERV6, CSERV7 y CSERV8			

Estadísticos Total – Elemento				
	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
CSERV1	41,8011	54,205	0,665	0,923
CSERV2	41,7901	53,122	0,769	0,916
CSERV3	41,8895	53,443	0,769	0,916
CSERV4	41,8177	53,839	0,726	0,919
CSERV5	41,7845	51,07	0,838	0,91
CSERV6	41,9503	51,925	0,706	0,921
CSERV7	41,8011	53,46	0,741	0,918
CSERV8	41,7735	51,621	0,795	0,913

Constructo 5: Recursos Complementarios (RCOM)

Ítems	
Nomenclatura	Pregunta
RCOM1	La cultura organizacional de mi empresa contribuye al buen desempeño de las TIs

RCOM2	La estructura organizacional de mi empresa contribuye al buen desempeño de las TIs.
RCOM3	Los valores de mi empresa contribuyen al buen desempeño en el uso de TIs
RCOM4	El clima organizacional de la empresa contribuye al buen desempeño en el uso de TIs.

Estadísticos Descriptivos			
Pregunta	Media	Desviación	Nº Análisis
RCOM1	5,3514	1,61878	185
RCOM2	5,2703	1,62936	185
RCOM3	5,3243	1,65592	185
RCOM4	5,2	1,64449	185

Matriz de correlaciones				
Pregunta	RCOM1	RCOM2	RCOM3	RCOM4
RCOM1	1	0,837	0,703	0,659
RCOM2	0,837	1	0,787	0,728
RCOM3	0,703	0,787	1	0,792
RCOM4	0,659	0,728	0,792	1

KMO y Prueba de Esfericidad de Barlett		
Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin		0,808
Prueba de esfericidad de Barlett	Chi-cuadrado aproximado	593,987
	Gl	6
	Sig.	0,0

Varianza Explicada						
Varianza total explicada						
Componente	Autovalores iniciales			Suma de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	3,255	81,387	81,387	3,255	81,387	81,387
2	0,395	9,867	91,255			
3	0,205	5,129	96,383			

4	0,145	3,617	100		
Método de extracción: Análisis de componentes principales					

Matriz de componentes	
Variable	Componente
RCOM1	0,887
RCOM2	0,931
RCOM3	0,91
RCOM4	0,88
Método de extracción: Análisis de componentes principales.	
Método de rotación: Sólo se ha extraído un componente. La solución no puede ser rotada.	

Análisis de fiabilidad	
Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	Nº de elementos
0,924	4

Estadísticos de fiabilidad			
Alfa de Cronbach	Parte 1	Valor	0,912
		N elementos	2(a)
	Parte 2	Valor	0,884
		Valor	2(b)
	N Total de elementos		4
Correlación entre formas			0,793
Coeficiente de Spearman-Brown	Longitud igual		0,885
	Longitud desigual		0,885
Dos mitades de Guttman			0,885
a. Los elementos son RCOM1 y RCOM2			
b. Los elementos son RCOM3 y RCOM4			

Estadísticos Total – Elemento				
	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
RCOM1	15,7946	20,566	0,797	0,909
RCOM2	15,8757	19,664	0,87	0,885
RCOM3	15,8216	19,81	0,837	0,896
RCOM4	15,9459	20,454	0,788	0,912

Constructo 6: Desempeño en los Procesos de Negocio (DPN)

Ítems	
Nomenclatura	Pregunta
DPN1	El uso de TIs me permite comunicarme de mejor forma con otros actores del mercado (proveedores, otras empresas, etc.)
DPN2	Gracias al uso de TIs la información fluye más fácilmente a través de las distintas unidades de negocio de la empresa.
DPN3	El uso de TIs mejora los procesos de negocio de la empresa.
DPN4	El uso de TIs ayuda a integrar las unidades de negocio internas de la empresa.

Estadísticos Descriptivos			
Pregunta	Media	Desviación	N° Análisis
DPN1	5,9508	1,35581	183
DPN2	5,8251	1,39938	183
DPN3	5,6557	1,35734	183
DPN4	5,6721	1,38343	183

Matriz de correlaciones				
Pregunta	DPN1	DPN2	DPN3	DPN4
DPN1	1	0,679	0,573	0,53
DPN2	0,679	1	0,659	0,688
DPN3	0,573	0,659	1	0,812
DPN4	0,53	0,688	0,812	1

KMO y Prueba de Esfericidad de Barlett		
Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin		0,765
Prueba de esfericidad de Barlett	Chi-cuadrado aproximado	440,107
	Gl	6
	Sig.	0,0

Varianza Explicada						
Varianza total explicada						
Componente	Autovalores iniciales			Suma de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	2,976	74,388	74,388	2,976	74,388	74,388
2	0,549	13,733	88,121			
3	0,297	7,421	95,541			
4	0,178	4,459	100			
Método de extracción: Análisis de componentes principales						

Matriz de componentes	
Variable	Componente
	1
DPN1	0,797
DPN2	0,878
DPN3	0,887
DPN4	0,884
Método de extracción: Análisis de componentes principales.	
Método de rotación: Sólo se ha extraído un componente. La solución no puede ser rotada.	

Análisis de fiabilidad	
Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	Nº de elementos
0,885	4

Estadísticos de fiabilidad			
Alfa de Cronbach	Parte 1	Valor	0,808
		N elementos	2(a)
	Parte 2	Valor	0,896
		Valor	2(b)
N Total de elementos			4
Correlación entre formas			0,704
Coeficiente de Spearman-Brown	Longitud igual		0,826
	Longitud desigual		0,826
Dos mitades de Guttman			0,826
a. Los elementos son DPN1 y DPN2			
b. Los elementos son DPN3 y DPN4			

Estadísticos Total – Elemento				
	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
DPN1	17,153	13,933	0,659	0,885
DPN2	17,2787	12,741	0,775	0,841
DPN3	17,4481	12,941	0,785	0,838
DPN4	17,4317	12,829	0,777	0,841

Constructo 7: Recursos TIC (RTIC)

Ítems	
Nomenclatura	Pregunta
RTIC1	Los empleados aprenden continuamente acerca de nuevas tecnologías y aplicaciones tecnológicas.
RTIC2	Los recursos de TIs de mi empresa son administrados eficientemente
RTIC3	Los miembros del departamento de TI tienen un conocimiento tecnológico elevado.
RTIC4	Los directivos poseen la habilidad necesaria para desarrollar de forma apropiada las tecnologías de información.

Estadísticos Descriptivos			
Pregunta	Media	Desviación	N° Análisis
RTIC1	5,1196	1,62859	184
RTIC2	4,9076	1,65861	184
RTIC3	5,2391	1,71378	184
RTIC4	5,0543	1,63877	184

Matriz de correlaciones				
Pregunta	RTIC1	RTIC2	RTIC3	RTIC4
RTIC1	1	0,617	0,52	0,505
RTIC2	0,617	1	0,69	0,635
RTIC3	0,52	0,69	1	0,63
RTIC4	0,505	0,635	0,63	1

KMO y Prueba de Esfericidad de Barlett	
Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin	
	0,811
Prueba de esfericidad de Barlett	Chi-cuadrado aproximado
	328,248
	Gl
	6
	Sig.
	0,0

Varianza Explicada						
Varianza total explicada						
Componente	Autovalores iniciales			Suma de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	2,804	70,096	70,096	2,804	70,096	70,096
2	0,525	13,119	83,215			
3	0,381	9,522	92,737			
4	0,291	7,263	100			
Método de extracción: Análisis de componentes principales						

Matriz de componentes	
Variable	Componente
	1
RTIC1	0,78
RTIC2	0,885
RTIC3	0,853
RTIC4	0,828
Método de extracción: Análisis de componentes principales.	
Método de rotación: Sólo se ha extraído un componente. La solución no puede ser rotada.	

Análisis de fiabilidad	
Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	Nº de elementos
0,857	4

Estadísticos de fiabilidad			
Alfa de Cronbach	Parte 1	Valor	0,763
		N elementos	2(a)
	Parte 2	Valor	0,772
		Valor	2(b)
N Total de elementos			4
Correlación entre formas			0,725
Coefficiente de Spearman-Brown	Longitud igual		0,841

	Longitud desigual	0,841
Dos mitades de Guttman		0,841
a. Los elementos son RTIC1 y RTIC2		
b. Los elementos son RTIC3 y RTIC4		

Estadísticos Total – Elemento				
	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
RTIC1	15,2011	19,287	0,625	0,849
RTIC2	15,413	17,413	0,774	0,787
RTIC3	15,0815	17,573	0,721	0,81
RTIC4	15,2663	18,502	0,687	0,824

Constructo 8: Desempeño Organizacional (DORG)

Ítems	
Nomenclatura	Pregunta
DORG1	Nuestra productividad es superior a la de nuestros competidores.
DORG2	Nuestro desempeño financiero es superior al de nuestros competidores.
DORG3	El uso de TIs ha reducido los costos operacionales de la empresa.

Estadísticos Descriptivos			
Pregunta	Media	Desviación	N° Análisis
DORG1	4,9066	1,64436	182
DORG2	5,0879	1,61928	182
DORG3	5,3407	1,68004	182

Matriz de correlaciones			
Pregunta	DORG1	DORG2	DORG3
DORG1	1	0,794	0,534
DORG2	0,794	1	0,529
DORG3	0,534	0,529	1

KMO y Prueba de Esfericidad de Barlett		
Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin		0,666
Prueba de esfericidad de Barlett	Chi-cuadrado aproximado	245,824
	Gl	3
	Sig.	0,0

Varianza Explicada						
Varianza total explicada						
Componente	Autovalores iniciales			Suma de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	2,247	74,887	74,887	2,247	74,887	74,887
2	0,547	18,236	93,122			
3	0,206	6,878	100			
Método de extracción: Análisis de componentes principales						

Matriz de componentes	
Variable	Componente
	1
DORG1	0,909
DORG2	0,907
DORG3	0,774
Método de extracción: Análisis de componentes principales.	
Método de rotación: Sólo se ha extraído un componente. La solución no puede ser rotada.	

Análisis de fiabilidad	
Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	Nº de elementos
0,828	3

Estadísticos de fiabilidad			
Alfa de Cronbach	Parte 1	Valor	0,885
		N elementos	2(a)
	Parte 2	Valor	1
		Valor	1(b)
	N Total de elementos		3
Correlación entre formas			0,561
Coeficiente de Spearman-Brown	Longitud igual		0,719
	Longitud desigual		0,737
Dos mitades de Guttman			0,64
a. Los elementos son DORG1 y DORG2			
b. Los elementos son DORG2 y DORG3			

Estadísticos Total – Elemento				
	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
DORG1	10,4286	8,324	0,756	0,692
DORG2	10,2473	8,474	0,754	0,696
DORG3	9,9945	9,552	0,561	0,885

Constructo 9: Influencia Social (INFS)

Ítems	
Nomenclatura	Pregunta
INFS1	Puedo utilizar las TIs en la proporción en que mis compañeros de trabajo lo hacen.
INFS2	En general, la organización ha apoyado el uso de las TIs.
INFS3	Las personas en mi organización que utilizan las TIs tienen más prestigio que aquellas que no las usan.
INFS4	Usar las TIs es un símbolo de estatus (prestigio) en mi organización.

Estadísticos Descriptivos			
Pregunta	Media	Desviación	Nº Análisis
INFS1	4,7568	2,08261	185
INFS2	5,8	1,50651	185
INFS3	4,5568	1,8963	185
INFS4	4,2432	1,87671	185

Matriz de correlaciones				
Pregunta	INFS1	INFS2	INFS3	INFS4
INFS1	1	0,114	0,001	0,093
INFS2	0,114	1	0,281	0,106
INFS3	0,001	0,281	1	0,562
INFS4	0,093	0,106	0,562	1

KMO y Prueba de Esfericidad de Barlett		
Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin		0,493
Prueba de esfericidad de Barlett	Chi-cuadrado aproximado	89,944
	G1	6
	Sig.	0,0

Varianza Explicada									
Varianza total explicada									
Componente	Autovalores iniciales			Suma de las saturaciones al cuadrado de la extracción			Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	1,69	42,257	42,257	1,69	42,257	42,257	1,617	40,433	40,433
2	1,029	25,735	67,992	1,029	25,735	67,992	1,102	27,559	67,992
3	0,884	22,095	90,087						
4	0,397	9,913	100						
Método de extracción: Análisis de componentes principales									

Matriz de componentes		
Variable	Componente	
	1	2
INFS1	0,195	0,875
INFS2	0,507	0,404
INFS3	0,863	-0,232
INFS4	0,807	-0,216
Método de extracción: Análisis de componentes principales.		
Método de rotación: Sólo se ha extraído un componente. La solución no puede ser rotada.		

Matriz de componentes Rotada		
Variable	Componente	
	1	2
INFS1	-0,107	0,89
INFS2	0,344	0,55
INFS3	0,891	0,068
INFS4	0,833	0,064
Método de extracción: Análisis de componentes principales.		

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.
La rotación ha convergido en 3 iteraciones.

Análisis de fiabilidad	
Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	Nº de elementos
0,478	4

Estadísticos de fiabilidad			
Alfa de Cronbach	Parte 1	Valor	0,196
		N elementos	2(a)
	Parte 2	Valor	0,719
		Valor	2(b)
N Total de elementos			4
Correlación entre formas			0,163
Coeficiente de Spearman-Brown	Longitud igual		0,28
	Longitud desigual		0,28
Dos mitades de Guttman			0,275
a. Los elementos son INFS 1 y INFS2			
b. Los elementos son INFS3 y INFS4			

Estadísticos Total – Elemento				
	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
INFS1	14,6	15,589	0,089	0,597
INFS2	13,5568	16,194	0,241	0,439
INFS3	14,8	12,172	0,424	0,252
INFS4	15,1135	12,536	0,401	0,279

Anexo 2: Análisis Factorial Confirmatorio (AFC)

Constructo 1: Uso

Ítems	Mínimo	Máximo	Asimetría	Curtosis
USO1	1	7	-1,538	1,542
USO2	1	7	-1,403	1,229
USO3	1	7	-1,634	1,765
USO4	1	7	-1,46	1,188

Variable latente	Variable observada	R estandarizado	R cuadrado
Uso	USO1	0,558	0,311
	USO2	0,657	0,432
	USO3	0,799	0,638
	USO4	0,853	0,728
Estimación de la Bondad de Ajuste	Medidas de Ajuste	Criterios	Resultados del AFC
Índices de Ajuste Absoluto	χ^2	> 0,05	46,601 Sig. 0,0
	NCP (objetivo minimizar el valor)	No hay umbral	44,601
	RMSEA (grandes muestras)	0,05 a 0,08	0,346
Índices de Ajuste Incremental	NFI / TLI va de 0 (ningún ajuste) a 1 (ajuste perfecto) (recomendado 0,9)	Mayor o igual a 0,9	0,844/0,544
	IFI / CFI (Mayor valor implica mayor ajuste)	Mayor o igual a 0,9	0,85/0,848
Índice de Ajuste de Parsimonia	PNFI (valores elevados son mejores)	Entre 0 y 1	0,281

Constructo2: Expectativas de Desempeño (EXPD)

Ítems	Mínimo	Máximo	Asimetría	Curtosis
EXPD1	1	7	-2,405	6,174
EXPD2	1	7	-2,625	8,151
EXPD3	1	7	-2,096	5,099
EXPD4	1	7	-2,416	7,167
EXPD5	1	7	-2,394	7,803

Variable latente	Variable observada	R estandarizado	R cuadrado
Expectativa de desempeño	EXPD1	0,726	0,527
	EXPD2	0,829	0,687
	EXPD3	0,788	0,621
	EXPD4	0,907	0,823
	EXPD5	0,862	0,743
Estimación de la Bondad de Ajuste	Medidas de Ajuste	Criterios	Resultados del AFC
Índices de Ajuste Absoluto	χ^2	> 0,05	122,103 Sig. 0,0
	NCP (objetivo minimizar el valor)	No hay umbral	117,103
	RMSEA (grandes muestras)	0,05 a 0,08	0,355
Índices de Ajuste Incremental	NFI / TLI va de 0 (ningún ajuste) a 1 (ajuste perfecto) (recomendado 0,9)	Mayor o igual a 0,9	0,837/0,683
	IFI / CFI (Mayor valor implica mayor ajuste)	Mayor o igual a 0,9	0,842/0,841
Índice de Ajuste de Parsimonia	PNFI (valores elevados son mejores)	Entre 0 y 1	0,418

Constructo 3: Expectativas de Esfuerzo (EXPE)

Ítems	Mínimo	Máximo	Asimetría	Curtosis
EXPE1	1	7	-2,109	8,06
EXPE2	1	7	-2,407	7,684
EXPE3	1	7	1,1	-0,144

Variable latente	Variable observada	R estandarizado	R cuadrado
Expectativa de esfuerzo	EXPE1	0,003	0,000009
	EXPE2	-0,244	0,0595
	EXPE3	0,857	0,7344
Estimación de la Bondad de Ajuste	Medidas de Ajuste	Criterios	Resultados del AFC
Índices de Ajuste Absoluto	χ^2	> 0,05	149,4 Sign. 0,0
	NCP (objetivo minimizar el valor)	No hay umbral	146,417
	RMSEA (grandes muestras)	0,05 a 0,08	0,512
Índices de Ajuste Incremental	NFI /TLI va de 0 (ningún ajuste) a 1 (ajuste perfecto) (recomendado 0,9)	Mayor o igual a 0,9	-0,07/-0,08
	IFI / CFI (Mayor valor implica mayor ajuste)	Mayor o igual a 0,9	-0,08/1,00
Índice de Ajuste de Parsimonia	PNFI (valores elevados son mejores)	Entre 0 y 1	-0,07

Construceto 4: Calidad de Servicio percibida por el cliente (CSERV)

Ítems	Mínimo	Máximo	Asimetría	Curtosis
CSERV1	1	7	-1.761	3.55
CSERV2	1	7	-1.75	3.521
CSERV3	1	7	-1.493	2.885
CSERV4	1	7	-1.633	3.143
CSERV5	1	7	-1.826	3.764
CSERV6	1	7	-1.526	2.166
CSERV7	1	7	-1.73	3.825
CSERV8	1	7	-1.977	4.579

Variable latente	Variable observada	R estandarizado	R cuadrado
Calidad de servicio	CSERV1	0.681	0.464
	CSERV2	0.799	0.638
	CSERV3	0.789	0.623
	CSERV4	0.754	0.569
	CSERV5	0.879	0.773
	CSERV6	0.754	0.569
	CSERV7	0.786	0.618
	CSERV8	0.826	0.682
Estimación de la Bondad de Ajuste	Medidas de Ajuste	Criterios	Resultados del AFC
Índices de Ajuste Absoluto	χ^2	> 0,05	94.336 Sig. 0,0
	NCP (objetivo minimizar el valor)	No hay umbral	74.336
	RMSEA (grandes muestras)	0,05 a 0,08	0.141
Índices de Ajuste Incremental	NFI / TLI va de 0 (ningún ajuste) a 1 (ajuste perfecto) (recomendado 0,9)	Mayor o igual a 0,9	0,911/0,899
	IFI / CFI (Mayor valor implica mayor ajuste)	Mayor o igual a 0,9	0,928/0,928
Índice de Ajuste de Parsimonia	PNFI (valores elevados son mejores)	Entre 0 y 1	0.651

Constructo 5: Recursos Complementarios (RCOM)

Ítems	Mínimo	Máximo	Asimetría	Curtosis
RCOM1	1	7	-0.955	0.292
RCOM2	1	7	-0.939	0.199
RCOM3	1	7	-1.042	0.346
RCOM4	1	7	-0.852	0.026

Variable latente	Variable observada	R estandarizado	R cuadrado
Recursos Complementarios	RCOM1	0.865	0.748
	RCOM2	0.933	0.870
	RCOM3	0.858	0.736
	RCOM4	0.808	0.653
Estimación de la Bondad de Ajuste	Medidas de Ajuste	Criterios	Resultados del AFC
Índices de Ajuste Absoluto	χ^2	> 0,05	34.171 Sig. 0,0
	NCP (objetivo minimizar el valor)	No hay umbral	32.171
	RMSEA (grandes muestras)	0,05 a 0,08	0.294
Índices de Ajuste Incremental	NFI / TLI va de 0 (ningún ajuste) a 1 (ajuste perfecto) (recomendado 0,9)	Mayor o igual a 0,9	0,944/0,840
	IFI / CFI (Mayor valor implica mayor ajuste)	Mayor o igual a 0,9	0,947/,947
Índice de Ajuste de Parsimonia	PNFI (valores elevados son mejores)	Entre 0 y 1	0.315

Construceto 6: Desempeño en los Procesos de Negocio (DPN)

Ítems	Mínimo	Máximo	Asimetría	Curtosis
DPN1	1	7	-1,711	2,98
DPN2	1	7	-1,701	2,919
DPN3	1	7	-1,429	2,186
DPN4	1	7	-1,333	1,659

Variable latente	Variable observada	R estandarizado	R cuadrado
Desempeño en los procesos de Negocio	DPN1	0.666	0,444
	DPN2	0.783	0,613
	DPN3	0.889	0,790
	DPN4	0.889	0,790
Estimación de la Bondad de Ajuste	Medidas de Ajuste	Criterios	Resultados del AFC
Índices de Ajuste Absoluto	χ^2	> 0,05	33.729 Sig. 0,0
	NCP (objetivo minimizar el valor)	No hay umbral	31.729
	RMSEA (grandes muestras)	0,05 a 0,08	0.292
Índices de Ajuste Incremental	NFI /TLI va de 0 (ningún ajuste) a 1 (ajuste perfecto) (recomendado 0,9)	Mayor o igual a 0,9	0,926/0,788
	IFI / CFI (Mayor valor implica mayor ajuste)	Mayor o igual a 0,9	0,93/0,929
Índice de Ajuste de Parsimonia	PNFI (valores elevados son mejores)	Entre 0 y 1	0.309

Constructo 7: Recursos TIC (RTIC)

Ítems	Mínimo	Máximo	Asimetría	Curtosis
RTIC1	1	7	-0.858	-0.032
RTIC2	1	7	-0.76	-0.177
RTIC3	1	7	-0.983	0.167
RTIC4	1	7	-0.937	0.332

Variable latente	Variable observada	R estandarizado	R cuadrado
Recursos Tic	RTIC1	0.686	0.471
	RTIC2	0.864	0.746
	RTIC3	0.801	0.642
	RTIC4	0.751	0.564
Estimación de la Bondad de Ajuste	Medidas de Ajuste	Criterios	Resultados del AFC
Índices de Ajuste Absoluto	χ^2	> 0,05	3.086 Sig. 0,214
	NCP (objetivo minimizar el valor)	No hay umbral	1.086
	RMSEA (grandes muestras)	0,05 a 0,08	0.054
Índices de Ajuste Incremental	NFI / TLI va de 0 (ningún ajuste) a 1 (ajuste perfecto) (recomendado 0,9)	Mayor o igual a 0,9	0,991/0,990
	IFI / CFI (Mayor valor implica mayor ajuste)	Mayor o igual a 0,9	0,997/0,997
Índice de Ajuste de Parsimonia	PNFI (valores elevados son mejores)	Entre 0 y 1	0.33

Construceto 8: Desempeño Organizacional (DORG)

Ítems	Mínimo	Máximo	Asimetría	Curtosis
DORG1	1	7	-0,557	-0,335
DORG2	1	7	-0,702	-0,16
DORG3	1	7	-1,058	0,308

Variable latente	Variable observada	R estandarizado	R cuadrado
Desempeño organizacional	DORG1	0,901	0,654
	DORG2	0,889	0,643
	DORG3	0,577	0,574
Estimación de la Bondad de Ajuste	Medidas de Ajuste	Criterios	Resultados del AFC
Índices de Ajuste Absoluto	χ^2	> 0,05	50,954
			Sign.0,0
	NCP (objetivo minimizar el valor)	No hay umbral	47,954
	RMSEA (grandes muestras)	0,05 a 0,08	0,293
Índices de Ajuste Incremental	NFI /TLI va de 0 (ningún ajuste) a 1 (ajuste perfecto) (recomendado 0,9)	Mayor o igual a 0,9	0,801/0,810
	IFI / CFI (Mayor valor implica mayor ajuste)	Mayor o igual a 0,9	1,00/1,00
Índice de Ajuste de Parsimonia	PNFI (valores elevados son mejores)	Entre 0 y 1	0.801

Constructo 9: Influencia Social (INFS)

Ítems	Mínimo	Máximo	Asimetría	Curtosis
INFS1	1	7	-0,663	-0,876
INFS2	1	7	-1,511	1,679
INFS3	1	7	-0,524	-0,735
INFS4	1	7	-0,268	-0,911

Variable latente	Variable observada	R estandarizado	R cuadrado
Influencia Social	INFS1	0,016	0,0003
	INFS2	0,244	0,060
	INFS3	1,152	1,327
	INFS4	0,486	0,236
Estimación de la Bondad de Ajuste	Medidas de Ajuste	Criterios	Resultados del AFC
Índices de Ajuste Absoluto	χ^2	> 0,05	5,485 No data
	NCP (objetivo minimizar el valor)	No hay umbral	3,476
	RMSEA (grandes muestras)	0,05 a 0,08	0,097
Índices de Ajuste Incremental	NFI / TLI va de 0 (ningún ajuste) a 1 (ajuste perfecto) (recomendado 0,9)	Mayor o igual a 0,9	0,94/0,878
	IFI / CFI (Mayor valor implica mayor ajuste)	Mayor o igual a 0,9	0,961/0,959
Índice de Ajuste de Parsimonia	PNFI (valores elevados son mejores)	Entre 0 y 1	0,313

Modelo Capítulo 5 ajustado por ítems

Variable latente	Variable observada	R estandarizado	R cuadrado
Influencia Social	INFS4	0,707	0,499849
	INFS2	0,840	0,646416
	INFS3	0,800	0,64
Expectativas de Esfuerzo	EXPE1	0,707	0,499849
	EXPE2	0,300	0,09
	EXPE3	0,762	0,580644
Expectativas de Desempeño	EXPD2	0,707	0,499849
	EXPD4	0,725	0,525625
	EXPD5	0,630	0,3969
Uso	USO2	0,861	0,741321
	USO3	0,736	0,541696
	USO4	0,704	0,495616
Recursos Complementarios	RCOM1	0,834	0,695556
	RCOM2	0,835	0,697225
	RCOM3	0,833	0,693889
Recursos TIC	RTIC2	0,841	0,707281
	RTIC3	0,817	0,667489
	RTIC4	0,807	0,651249
Desempeño en los Procesos de Negocio	DPN2	0,833	0,693889
	DPN3	0,753	0,567009
	DPN4	0,727	0,528529
Percepción de Calidad de Servicio	CSERV2	0,784	0,614646
	CSERV5	0,731	0,534361
	CSERV8	0,762	0,580644
Desempeño Organizacional	DORG1	0,838	0,702244
	DORG2	0,804	0,646416
	DORG3	0,822	0,675684
Estimación de la Bondad de Ajuste	Medidas de Ajuste	0,774	Resultados del AFC

Índices de Ajuste Absoluto	χ^2	> 0,05	10,587,962
Índices de Ajuste Incremental	NFI /TLI va de 0 (ningún ajuste) a 1 (ajuste perfecto) (recomendado 0,9)	Mayor o igual a 0,9	0,838
Índice de Ajuste de Parsimonia	PNFI (valores elevados son mejores)	Entre 0 y 1	0,776

Modelo Capítulo 5 ajustado por promedios

Relación entre variables		R estandarizado	R cuadrado
INFS	INTUSO	0,451	0,203401
EXPE	INTUSO	0,17	0,0289
EXPD	INTUSO	0,323	0,104329
USO	RTIC	0,728	0,529984
USO	RCOM	0,745	0,55025
RTIC	DPN	0,378	0,142884
RTIC	DPN	0,392	0,153664
DPN	CSERV	0,589	0,357604
DPN	DORG	0,819	0,670761
CSERV	DORG	-0,129	0,016641
Estimación de la Bondad de Ajuste	Medidas de Ajuste	0,774	Resultados del AFC
Índices de Ajuste Absoluto	χ^2	> 0,05	1080,587

Índices de Ajuste Incremental	NFI /TLI va de 0 (ningún ajuste) a 1 (ajuste perfecto) (recomendado 0,9)	Mayor o igual a 0,9	0,840
Índice de Ajuste de Parsimonia	PNFI (valores elevados son mejores)	Entre 0 y 1	0,653

CAPITULO 6

Modelo 1.1

Regression Weights						
			Estimate	S.E.	C.R.	P
ZCOOM	<---	ZEE	-,040	,079	-,500	,617
ZCOOM	<---	EEinterOC	,002	,009	,222	,825
ZCOOM	<---	ZOC	,393	,073	5,408	***
ZCOOM	<---	ZOVC	,361	,023	15,621	***
ZCOOM	<---	ZCI	,179	,023	7,740	***
ZCOOM	<---	ZPI	,083	,071	1,173	,241
ZCOOM	<---	EEinterPI	,004	,008	,541	,588

Standardized Regression Weights			
			Estimate
ZCOOM	<---	ZEE	-,038
ZCOOM	<---	EEinterOC	,028
ZCOOM	<---	ZOC	,503
ZCOOM	<---	ZOVC	,462
ZCOOM	<---	ZCI	,229
ZCOOM	<---	ZPI	,107

Standardized Regression Weights			
			Estimate
ZCOOM	<---	EEinterPI	,060

Estimación de la Bondad de Ajuste	Medidas de Ajuste	Criterios	Resultados del AFC
Índices de Ajuste Absoluto	χ^2	> 0,05	116,849
			Sig. 0,0
Índices de Ajuste Incremental	GFI va de 0 (ningún ajuste) a 1 (ajuste perfecto) (recomendado 0,9)	Mayor o igual a 0,9	0,593
Índice de Ajuste de Parsimonia	PGFI (valores elevados son mejores)	Entre 0 y 1	0,247

Modelo 1.2

Regression Weights						
			Estimate	S.E.	C.R.	P
ZCOOM	<---	ZEE	,012	,087	,134	,894
ZCOOM	<---	EEinterOVC	-,015	,012	-1,223	,221
ZCOOM	<---	ZOVC	,448	,077	5,782	***
ZCOOM	<---	ZOC	,407	,023	17,636	***
ZCOOM	<---	ZCI	,179	,023	7,749	***
ZCOOM	<---	ZPI	,010	,065	,158	,874
ZCOOM	<---	EEinterPI	,015	,006	2,400	,016

Standardized Regression Weights			
			Estimate
ZCOOM	<---	ZEE	,013
ZCOOM	<---	EEinterOVC	-,203
ZCOOM	<---	ZOVC	,576
ZCOOM	<---	ZOC	,523

Standardized Regression Weights			
			Estimate
ZCOOM	<---	ZCI	,230
ZCOOM	<---	ZPI	,013
ZCOOM	<---	EEinterPI	,205

Estimación de la Bondad de Ajuste	Medidas de Ajuste	Criterios	Resultados del AFC
Índices de Ajuste Absoluto	χ^2	> 0,05	126,342
			Sig. 0,0
Índices de Ajuste Incremental	GFI va de 0 (ningún ajuste) a 1 (ajuste perfecto) (recomendado 0,9)	Mayor o igual a 0,9	0,617
Índice de Ajuste de Parsimonia	PGFI (valores elevados son mejores)	Entre 0 y 1	0,257

Modelo 2

Regression Weights						
			Estimate	S.E.	C.R.	P
ZUSO	<---	ZRCOM	,155	,183	,844	,399
ZUSO	<---	ZNC	,460	,212	2,168	,030
ZUSO	<---	NCinterIT	-,054	,027	-1,949	,051
ZUSO	<---	ZIT	,458	,183	2,505	,012
ZUSO	<---	RCOMinterCOOM	,022	,027	,799	,424
ZUSO	<---	ZCOOM	,097	,198	,492	,623
ZCSERV	<---	ZUSO	,489	,068	7,184	***

Standardized Regression Weights			
			Estimate
ZUSO	<---	ZRCOM	,164
ZUSO	<---	ZNC	,489

Standardized Regression Weights			
			Estimate
ZUSO	<---	NCinterIT	-,689
ZUSO	<---	ZIT	,487
ZUSO	<---	RCOMinterCOOM	,274
ZUSO	<---	ZCOOM	,103
ZCSERV	<---	ZUSO	,466

Estimación de la Bondad de Ajuste	Medidas de Ajuste	Criterios	Resultados del AFC
Índices de Ajuste Absoluto	χ^2	> 0,05	13,775
			Sig. 0,0
Índices de Ajuste Incremental	GFI va de 0 (ningún ajuste) a 1 (ajuste perfecto) (recomendado 0,9)	Mayor o igual a 0,9	0,821
Índice de Ajuste de Parsimonia	PGFI (valores elevados son mejores)	Entre 0 y 1	0,342

Modelo 3

Regression Weights						
			Estimate	S.E.	C.R.	P
ZSL	<---	ZPI	,042	,026	1,605	,109
ZSL	<---	ZNC	,382	,114	3,344	***
ZSL	<---	ACRinterNC	-,042	,015	-2,715	,007
ZSL	<---	ZACR	,594	,079	7,505	***
ZSL	<---	ZIT	,328	,037	8,809	***
ZSL	<---	ITinterAntigüedad	,006	,004	1,504	,133
ZSL	<---	ZAntigüedad	-,184	,117	-1,572	,116

Standardized Regression Weights			
			Estimate
ZSL	<---	ZPI	,051

Standardized Regression Weights			
			Estimate
ZSL	<---	ZNC	,456
ZSL	<---	ACRinterNC	-,528
ZSL	<---	ZACR	,709
ZSL	<---	ZIT	,392
ZSL	<---	ITinterAntiguedad	,217
ZSL	<---	ZAntiguedad	-,219

Estimación de la Bondad de Ajuste	Medidas de Ajuste	Criterios	Resultados del AFC
Índices de Ajuste Absoluto	χ^2	> 0,05	65,843
			Sig. 0,0
Índices de Ajuste Incremental	GFI va de 0 (ningún ajuste) a 1 (ajuste perfecto) (recomendado 0,9)	Mayor o igual a 0,9	0,708
Índice de Ajuste de Parsimonia	PGFI (valores elevados son mejores)	Entre 0 y 1	0,295