



**FACTORES QUE INFLUYEN EN EL USO Y PRÁCTICAS DE
ANÁLISIS DE *SOCIAL MEDIA*. SU EFECTO EN EL DESEMPEÑO
ORGANIZACIONAL.**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN MARKETING**

**Alumna: Carol Maldonado Huentenao
Profesora Guía: Leslier Valenzuela Fernández**

Santiago, Julio 2020

A mis padres, mi mayor inspiración.

RESUMEN EJECUTIVO	6
I. INTRODUCCIÓN	9
1.1. <i>Social Media</i>	9
1.2. Evolución en LATAM y Chile	10
1.3. Contexto en los Negocios.....	11
1.4. <i>Social Media</i> en Contexto B2C.....	14
1.5. <i>Social Media</i> en Contexto B2B	14
1.6. Importancia de la investigación	15
1.7. Planteamiento del Problema.....	16
1.8. Contribución y Alcance de la Investigación.....	17
1.9. Contexto Pandemia	18
1.10. Estructura del trabajo	18
II. MARCO TEÓRICO	19
2.1. Revisión de la Literatura.....	19
2.1.1. <i>Rol de Jefatura</i>	19
2.1.2. <i>Grado de Digitalización</i>	21
2.1.3. <i>Entorno Organizacional</i>	21
2.1.4. <i>Prácticas Analíticas de Social Media</i>	23
2.1.5. <i>Perfil Colaboradores</i>	24
2.1.6. <i>Relacionamiento</i>	25
2.1.7. <i>Desempeño Organizacional</i>	26
2.2. Propuesta de Modelo Conceptual.....	27
2.3. Objetivos de la Investigación	29
2.3.1. <i>Preguntas de Investigación</i>	29
2.3.2. <i>Objetivo General</i>	29
2.3.3. <i>Objetivos Específicos</i>	30
2.4. Hipótesis de Investigación.....	30
2.4.1. <i>Rol de la Jefatura – Grado de Digitalización y Entorno Organizacional</i>	30
2.4.2. <i>Grado de Digitalización – Prácticas Analíticas de Social Media</i>	32
2.4.3. <i>Entorno Organizacional – Prácticas Analíticas de Social Media</i>	33
2.4.4. <i>Rol de la Jefatura – Prácticas Analíticas de Social Media</i>	33
2.4.5. <i>Prácticas Analíticas de Social Media – Relacionamiento</i>	35

2.4.6. <i>Relacionamiento – Desempeño Organizacional</i>	37
III. METODOLOGÍA	38
3.1. Etapa 1: Exploratoria	39
3.1.1. <i>Planteamiento de la investigación</i>	39
3.1.2. <i>Análisis de datos secundarios</i>	39
3.1.3. <i>Determinación de objetivos de estudio</i>	40
3.1.4. <i>Planteamiento del modelo conceptual e hipótesis</i>	40
3.2. Etapa 2: Concluyente	40
3.2.1. <i>Determinación del Diseño de la Investigación Concluyente</i>	40
3.2.2. <i>Confeción del Instrumento de Medición y Cuestionario</i>	41
3.2.3. <i>Diseño Muestral</i>	42
3.2.4. <i>Panel de Expertos</i>	42
3.2.5. <i>Pre -Test</i>	43
3.5.6. <i>Trabajo de Campo</i>	43
IV. ANÁLISIS DE DATOS	45
4.1. Descripción Muestral	45
4.1.1. <i>Datos Demográficos</i>	46
4.1.2. <i>Datos Laborales</i>	49
4.2. Análisis Investigación Cuantitativa.....	53
4.2.1. <i>Rol de la Jefatura</i>	54
4.2.2. <i>Grado de Digitalización</i>	54
4.2.3. <i>Entorno Organizacional</i>	55
4.2.4. <i>Prácticas Analíticas de Social Media</i>	55
4.2.5. <i>Relacionamiento</i>	56
4.2.6. <i>Desempeño Organizacional</i>	56
4.2.7. <i>Análisis Factorial Confirmatorio</i>	57
4.3. Modelo Ecuaciones Estructurales.....	58
4.3.1. <i>Modelo 1</i>	59
4.3.2. <i>Modelo 2</i>	60
V. CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y FUTURAS INVESTIGACIONES	64
5.1. Contribuciones Conceptuales.....	64
5.2. Conclusiones Empíricas	66
5.3. Implicancias Empresariales	69

5.4. Limitaciones	71
5.6. Futuras Líneas de Investigación	72
ANEXOS	74
Anexo 1. Tabla evolución del concepto <i>Social Media</i>	74
Anexo 2. Formato de evaluación Escala de Medición – Panel de expertos	78
Anexo 3. Escalas de Medición Evaluadas en Pre – Test.....	80
Anexo 4. Codificación de ítems evaluados	83
Anexo 5. Rol de Jefatura	84
Anexo 6. Grado de Digitalización	85
Anexo 7. Entorno Organizacional	86
Anexo 8. Prácticas Analíticas de <i>Social Media</i>	87
Anexo 9. Relacionamiento.....	90
Anexo 10. Desempeño Organizacional	91
Anexo 11. AFC.....	92
Anexo 12. Modelo de Ecuaciones Estructurales.....	95
Anexo 13. Modelo de Ecuaciones Estructurales – Modelo 2 Efectos de Moderación ...	97
REFERENCIAS	101

RESUMEN EJECUTIVO

La forma de relacionarnos se ve afectada por los constantes avances tecnológicos y herramientas comunicacionales, que afectan igualmente al mundo empresarial modificando la forma en que las empresas y organizaciones se dirigen a los clientes. Esta situación se refleja especialmente en el desarrollo del mundo digital y plataformas de *Social Media*, transformándose en un canal de comunicación, en que oferta y demanda interactúan entre sí. En base a estos cambios, las jefaturas dentro de organizaciones deben adaptarse a las nuevas oportunidades y desafíos, adoptar nuevas herramientas que pueden influir en el relacionamiento y desempeño organizacional.

El presente trabajo de investigación iniciado y dirigido por la profesora Dra. Leslie Valenzuela, Directora del Observatorio de Marketing Industrial de la Facultad de Economía y Negocios, es realizado en calidad de ayudante de investigación del Observatorio, además de ser elaborado como actividad para optar al título de Magíster en Marketing de la Facultad de Economía y Negocios, Universidad de Chile, tiene como objetivo responder las siguientes preguntas de investigación: ¿Cómo influye el rol de la jefatura en el grado de digitalización y en el entorno de una organización? ¿Cuál es la relevancia del rol de la jefatura para la adopción y uso de plataformas de *social media*? ¿Cómo influye el rol de la jefatura en fomentar las prácticas analíticas de *social media*? ¿Cómo influye el uso y las prácticas de *social media* en el relacionamiento con sus clientes y posteriormente cómo el relacionamiento influye en el desempeño organizacional? y por consiguiente ¿cómo influyen estas variables sobre el desempeño organizacional?

Para dar respuesta a las preguntas establecidas, se proponen dos modelos conceptuales explicativos: el primero busca determinar las variables relevantes que influyen en la adopción y uso de social media por parte de la organización y el segundo, comprender el efecto del uso de estas plataformas en el relacionamiento y finalmente su influencia en el desempeño organizacional.

En cuanto a la metodología, la investigación contempla dos fases: exploratoria y descriptiva. En la primera, se lleva a cabo una amplia revisión de la literatura y de datos secundarios de

Agradecimiento al apoyo del Observatorio de Marketing Industrial, dirigido por la profesora Leslie Valenzuela para acceder a base de datos y gestionar la divulgación, permitiendo así realizar el estudio empírico.

cada uno de los constructos y modelos planteados, con el fin de construirlos adecuadamente. En la segunda fase, se realiza un pre-test y el trabajo de campo para cada uno de los instrumentos de medición contruidos. Se desarrollan además los análisis estadísticos correspondientes y el Modelo de Ecuaciones Estructurales (SEM) para testear las hipótesis planteadas.

En relación con los hallazgos de la investigación, en el **Modelo 1** es posible observar que la relación entre el rol de la jefatura y las prácticas analíticas de *social media* se establece gracias a la mediación del grado de digitalización y el entorno organizacional, puesto que la relación directa resulta no significativa. Por otra parte, del **Modelo 2** se puede observar que la aplicación de prácticas analíticas de *social media* tiene un efecto positivo sobre el relacionamiento con los clientes, y que sobre esta relación existe un efecto moderador del perfil de colaborador, según tipo de mercado y años de experiencia laboral, finalmente el relacionamiento influye positivamente sobre el desempeño organizacional. Por lo tanto es posible establecer que la incorporación de prácticas analíticas de social media contribuye en términos de relacionamiento y desempeño.

Esta investigación contribuye con evidencia empírica para en primer lugar conocer los factores que influyen en la incorporación de plataformas de *social media* y sus prácticas de análisis. En segundo lugar cómo estas prácticas influyen en el relacionamiento y posterior desempeño organizacional, considerando diferencias derivadas del perfil de colaborador.

Dentro de las limitaciones se encuentra la técnica de muestreo utilizada de tipo no probabilístico por juicio de investigador, ya que no permite extrapolar las estimaciones obtenidas al nivel poblacional, además de implicar la presencia de potencial sesgo de selección de encuestados. La investigación es de temporalidad transversal, por lo que no incorpora posibles variaciones en la opinión de los encuestados. Adicionalmente, la recolección de datos se realizó en condiciones epidemiológicas de pandemia, que genera incertidumbre en la población y altera las condiciones laborales normales (Tourish, 2020)

En cuanto a futuras investigaciones, se podría analizar la posible existencia de una relación directa entre las prácticas analíticas de *social media* y el desempeño organizacional y la incorporación de una nueva variable como el resultado organizacional, analizando de esta forma data cuantitativa. Otra línea de investigación puede ser el planteamiento de modelos

rivales para cada uno de los modelos aquí planteados, aplicar el estudio a industrias específicas y realizar el estudio desde la perspectiva de la demanda para identificar posibles brechas entre los diferentes participantes del mercado, contrastando ambas percepciones.

I. INTRODUCCIÓN

1.1. *Social Media*

En los últimos años, el concepto *Social Media* (Redes Sociales) ha recibido gran atención por parte de profesionales e investigadores, quienes desde distintas áreas de conocimiento han realizado estudios para conocer cómo influye su uso en aspectos de interés. Lo reciente del concepto y su rápido avance e incorporación al mundo laboral queda demostrado en la investigación realizada por Lacoste (2016) quien señala que el primer artículo que contiene el término *social media* en su título fue publicado el año 2006. A partir de ahí surgen diferentes definiciones (ver anexo 1) para conceptualizar el término *social media* destacándose la definición de Cohen (2011) que establece que *social media* corresponde al “contenido digital e interacciones en la red desarrolladas y mantenidas entre personas”. Una definición más específica es la propuesta por Marketo (2010, p.5) quien señala que el concepto de *social media* corresponde a la “producción, consumo e intercambio de información a través de interacciones y plataformas sociales en línea”. Por otro lado, Kaplan y Haenlein (2010, p.61) establecen una de las definiciones más utilizadas en la literatura detallando que corresponde a “un grupo de aplicaciones basadas en internet construidas sobre las bases ideológicas y tecnológicas de las Web 2.0, y que permiten la creación e intercambio de Contenido Generado por el Usuario”. En general, todas las explicaciones de qué es *social media* destacan la importancia de la interacción establecida entre los distintos usuarios, además de recalcar que son ellos los generadores de contenido.

Entonces en la práctica, el término *social media* hace referencia a plataformas de internet en la que individuos se relacionan socialmente entre sí, a través de la creación de perfiles públicos o semipúblicos en cada una de ellas (Constante, 2013) y dentro de las cuales pueden establecer una lista de contactos, con quienes se pueden interactuar para intercambiar información (Boyd y Ellison, 2008). Los usuarios pueden realizar distintas acciones en *social media*, de acuerdo con las funcionalidades de cada plataforma (Kietzmann, Hermkens, McCarthy y Silvestre, 2011) por lo que estas se pueden definir según los propósitos que sirve, que van desde sociales, de trabajo, blogs sociales, podcast, entre otros. Dentro de las plataformas más populares se encuentran Facebook, MySpace, LinkedIn, Google+, Flickr, Twitter, y Youtube (Bradley y Barlett, 2011; Gupta, Armstrong y Clayton, 2011) y a pesar de la gran cantidad de plataformas existentes, muchas características son comunes entre ellas (Stieglitz, Mirbabaie, Ross y Neuberger, 2018).

En cuanto al uso general de *social media*, la agencia We Are Social señala que en 2018 estas plataformas alcanzaron un 42% de penetración a nivel mundial, logrando de esta forma un crecimiento de más de 13% respecto del año anterior. En la versión 2019 del mismo reporte, se detalla que la cantidad de usuarios activos de plataformas de social media alcanza un 45% de la población mundial, quedando de manifiesto la tendencia al alza en el uso y participación de *social media*. Particularmente, según datos entregados por el portal de estadísticas alemán Statista, hasta 2019, *Facebook* contaba con una penetración en cuanto al uso activo a nivel mundial de 64%, seguido por *WhatsApp* con un 45%. Este crecimiento en el uso de social media hace aún más relevante el desarrollo de conocimiento e investigación en sus diferentes aspectos.

1.2. Evolución en LATAM y Chile

Durante la última década la relevancia de plataformas de *social media* en Latinoamérica ha aumentado considerablemente, según el estudio de ComScore (2016) “El estado de *social media* en América Latina” la región presenta la mayor tasa de involucramiento a nivel global, destacando especialmente *Facebook* como la plataforma con mayor número de visitantes únicos, mientras que *LinkedIn* se ubica en la segunda posición con más de 21 mil vistas únicas. Otro resultado importante mencionado en el estudio es que la participación en cada plataforma se da principalmente a través de dispositivos móviles, a excepción de *LinkedIn* en que un 61% de las visitas al sitio se realiza vía escritorio.

De acuerdo con la versión 2017 del mismo estudio realizado por ComScore, *Instagram* logró un aumento de 12% en la cantidad de usuarios respecto del año anterior, mientras que *YouTube* y *Facebook* reportaron un crecimiento de 7% y 3% respectivamente. Otro aspecto relevante que se desprende del estudio es el aumento de las acciones realizadas por usuarios (reacciones, comentarios, shares y likes), en *Instagram* este aumento fue de 65%, mientras que para *Twitter* de un 31%, sin embargo, es *Facebook* la plataforma en que se produce el mayor número de interacciones. En cuanto al crecimiento de usuarios por marca, *Instagram* también encabeza el ranking, logrando en promedio un aumento de 136 mil seguidores promedio por marca, que se traduce en un 57%. En *Facebook* se reporta 26% más de usuarios promedio de las marcas, mientras que en *Twitter* el promedio es de 20%. Lo anterior se traduce en una mayor interacción de los usuarios en las distintas plataformas, involucrándose activamente con diferentes perfiles, especialmente con los de marcas. La

relevancia de *social media* se refuerza en la región existiendo más de 285 millones de usuarios, que corresponde a un 66% de penetración (We Are Social, 2019).

Particularmente, Chile es uno de los países con mayores avances en cuanto al uso de internet, presentando un promedio mayor al de América y CIS (Brújula, 2017). Esto concuerda con lo reportado por We Are Social en su “Digital 2017: Global Digital Yearbook (2017)”, que señala que a esa fecha la penetración de internet era de 77% a nivel nacional, con 13 millones de usuarios activos de redes sociales, que representa una penetración de 71%.

Para enero de 2019, la actualización del reporte “Digital 2019: Global Digital Yearbook (2019)”, señala que existen más de 15 millones de usuarios de internet en el país, lo que implica una penetración del 82% respecto de la población nacional, mientras que 14 millones, es decir 77%, son usuarios activos de *social media*, lo que representa un aumento de 8% respecto del año anterior.

Es importante destacar el aumento sostenido del uso de *social media*, según datos de Cadem en conjunto con la empresa Jelly (2019), *Instagram* se posiciona como la principal red social a nivel nacional, plataforma en la que 43% de los encuestados señala haber comprado algún producto o servicio. Se ratifica además *Facebook* como la principal red utilizada por generaciones más adultas, mientras que su uso va a la baja entre los jóvenes. En cuanto a herramienta de comunicación, *WhatsApp* es el preferido transversalmente por las distintas generaciones.

1.3. Contexto en los Negocios

En línea con la evolución de internet y los medios digitales, las estrategias de marketing de marca han experimentado una transformación significativa en el tiempo (Hoffman, 2000), amenazando muchas veces la posición competitiva de las empresas (Porter, 2001) y aumentando el poder de los consumidores (Urban, 2005). El internet entonces es relevante para las marcas, ya que brinda la posibilidad de llegar a los consumidores de forma individual y mediante comunidades virtuales (Simmons, 2008). Mientras que permite a los consumidores estar más informados y por ende menos confiados de iniciativas de ventas tradicionales (Fidelman, 2012; Giamanco y Gregoire, 2012; Minsky y Quesberry, 2016). Facilita además la expresión de identidad, reforzar su individualidad y satisfacer

necesidades sociales, a través del intercambio de experiencias, en este caso ligadas a bienes y consumos (Christodoulides, 2009).

La adopción de *social media* facilita la comunicación multidireccional entre distintos departamentos de la organización, favoreciendo la innovación abierta (Battilana y Casciaro, 2013). Mangold y Faulds (2009) señalan que las plataformas de *social media* son una herramienta que puede facilitar la intra e interorganizacional, especialmente entre compañeros de trabajo, clientes y otras organizaciones para la realización de actividades colaborativas, creación de conocimiento compartido (Fernando, 2010; Kasavana, Nusair, y Teodosic, 2010), estrategias de marketing y gestión de marca (Laroche, Habibi, y Richard, 2013). Otros usos identificados de la presencia en *social media* incluyen el posicionamiento de la marca o producto; mejorar el valor de la marca, el desarrollo de productos y procesos; realizar investigación de mercado (Moore, Hopkins y Raymond, 2013). Una presencia corporativa en *social media* bien mantenida y trabajada por parte de la empresa debería contribuir positivamente con su imagen y reputación, a la vez que aumenta el conocimiento e interés por parte de los consumidores (Koski, Pajarinen y Rouvinen, 2019).

Entonces en el contexto de negocios, considerando a los clientes como un eslabón clave en el uso de *social media* Andzulis, Panagopoulos y Rapp (2012) definen las plataformas de *social media* como un componente tecnológico de funciones de comunicación, transacción y construcción de relaciones de una empresa gracias al uso de las redes de clientes y clientes potenciales que promueve la creación conjunta de valor. Koski et al. (2019) señala además que la adopción de este elemento ofrece un amplio rango de beneficios empresariales, como el establecimiento de un canal de comunicación en tiempo real con clientes y stakeholders e identifican además el potencial transformador de *social media* en la forma en que se llevan a cabo los negocios, buscando complementar el valor de las interacciones con los clientes actuales o futuros y no reemplazando canales existentes (Andzulis et al., 2012).

Considerando el rol protagónico de los clientes en el mundo actual, el uso de *social media* permite el establecimiento de estrategias que facilitan la comunicación con y entre consumidores, además de la creación e intercambio de contenido generado por estos mismos. Estas estrategias podrían entonces generar relaciones más fuertes entre las marcas y consumidores (Van den Bulte y Wuyts, 2007). Sin embargo, existe una diferencia

en los objetivos establecidos para el uso de la herramienta según la empresa sea B2B o B2C (Núñez, 2019), a pesar de que en ambos contextos la incorporación y uso de plataformas de *social media* es de gran importancia (Rapp, Beitelspacher, Grewal y Hughes, 2013).

Los primeros estudios en analizar el uso de *social media* como una herramienta de marketing se enfocan en el comportamiento del consumidor, y las tácticas de las organizaciones (Kapoor, Tamilmani, Rana, Patil, Dwivedi y Nerur, 2018) y tal como destaca la literatura, la adopción de *social media* inicia principalmente en las áreas de marketing y ventas, sin embargo Carr (2017) señala que su uso en otras divisiones de la organización también aporta valor dentro de la entidad.

De acuerdo con el estudio de Jelly y Cadem (2016) "Diagnóstico de Redes Sociales y Empresas Jelly 2016 #Inmersión", aplicado a 236 ejecutivos de grandes empresas de diferentes industrias, 90% tiene una estrategia de marketing digital y uso de *social media*, sin embargo, solo un 17% declara que son estas plataformas el principal lugar en que se realizan acciones de marketing, versus un 52% que declara los medios tradicionales. Las principales redes utilizadas por las marcas son *Facebook* (81%), *Twitter* (8%), *LinkedIn* (4%) e *Instagram* (2%). Además los 80% encuestados consideran que *Facebook* es la red más efectiva para dar a conocer mensajes de la marca, seguida por *Twitter* con un 9%, e *Instagram* con un 2%. En base a estos resultados, se considera inicialmente relevantes para este estudio las plataformas Facebook, Twitter, Instagram y LinkedIn, además de la incorporación de WhatsApp Empresarial, para establecer su importancia en el relacionamiento.

Finalmente, 60% de los empresarios que declaran tener estrategias de marketing digitales, califica con nota 6 y 7 la importancia del marketing digital y de *social media* al momento de planificar la estrategia. Adicionalmente, 66% de los encuestados señala uso avanzado en *social media*, es decir, escuchan y monitorean lo que clientes y potenciales clientes dicen, en consecuencia se hacen cargo y responden reclamos y consultas. Incorporan de esta forma objetivos y KPI's establecidos en la organización. Quienes declaran no tener un uso avanzado (34%) mencionan que es principalmente por desconocimiento de los alcances e impacto de una estrategia comunicacional a través de *social media*.

1.4. *Social Media* en Contexto B2C

En el sector de consumo masivo (B2C), el uso de *social media* ha sido ampliamente desarrollado en la literatura, principalmente por ser parte integral de la vida de los consumidores (Lamberton y Stephen, 2016), esta popularidad ha generado que una gran cantidad de empresas incluyan estas plataformas dentro de sus estrategias de marketing (Ngai, Tao, Moon, 2015). De esta forma las organizaciones pueden comunicarse con sus consumidores a un costo mucho menor que en tiempos pasados (Neti, 2011) generando contenido a gran velocidad para establecer su presencia (Ashley y Tuten, 2015).

La adopción de *social media* en el contexto B2C es más rápida que en el sector industrial (Michaelidou, Siamagka, y Christodoulides, 2011), y existe evidencia de que la aplicación de estas estrategias tiene un impacto en las decisiones de compra de los clientes (Wang, Yu, y Wei, 2012), recoger las opiniones de los consumidores para obtener información relevante del mercado (Breslauer y Smith, 2009; Nunan y Yenicioglu, 2013) o generar recomendaciones entre si gracias al *word-of-mouth* (Trusov, Bucklin, y Pauwels, 2009).

Moore et al. (2013) establece que organizaciones B2C tienen preferencia por plataformas de carácter masivo y social, como Facebook principalmente para interactuar con el público general y como herramienta estratégica. En este contexto, en la literatura se hace referencia a “consumidores creativos” puesto que agregan valor a los productos o servicios (Berthon, Pitt, Plangger, y Shapiro, 2012) en base a sus opiniones y lo que expresan en las plataformas, dejando de ser individuos pasivos que solo reciben información en el proceso (Hanna, Rohm y Crittenden, 2011). Otras investigaciones han destacado también la orientación al posicionamiento y notoriedad de marca como objetivos del uso de *social media* (Nuñez, 2019).

1.5. *Social Media* en Contexto B2B

Centrándonos específicamente en el contexto industrial (B2B), en general la implementación de tecnología resulta ser un desafío en el proceso de venta (Rodriguez, Peterson y Krishnan, 2012), las investigaciones más recientes destacan que la incorporación de tecnología en estos procesos genera relaciones más fuertes con los consumidores (Hunter y Perreault, 2006; Rodriguez y Honeycutt, 2011). Pese a ser un desafío, la rápida evolución de interna ha sido apreciada por las organizaciones gracias a las diferentes herramientas que facilitan el acceso a la información, permiten una mayor

conectividad, realizar diferentes transacciones y reducir hasta cierto punto los costos (Sharma, 2002).

El uso de internet y tecnologías se ha vuelto una práctica común en las organizaciones, facilitando las comunicaciones además de dar la posibilidad de hacer negocios en cualquier momento y lugar (Chen, Chen y Yang, 2008). Empresas B2B buscan principalmente captar clientes e interactuar con ellos (Nuñez, 2019), en general, el uso de *social media* en contextos B2B se da en plataformas profesionales como *LinkedIn*, opuesto a lo que ocurre en B2C quienes tienden a usar plataformas sociales. En el contexto industrial se aprecia con mayor claridad la orientación a la construcción efectiva de relaciones con el consumidor, prestando mayor atención al manejo de reclamos, seguimiento de compra y servicios de posventa (Moore et al., 2013). Agnihotri, Dingus, Hu y Krush (2016) destacan cómo el uso de *social media* tiene un impacto indirecto en la respuesta, que tiene un impacto positivo en la satisfacción del consumidor, señalando que clientes de nivel B2B, tendrán finalmente un comportamiento similar a clientes B2C en cuanto a satisfacción percibida. De hecho, según Minsky y Quesenberry (2016) tres de cada cuatro consumidores B2B utilizan *social media* como parte del proceso de venta y apoyo a la toma de decisión de compra.

Plataformas de *social media* en general representan un beneficio para las organizaciones que en ellas tienen participación, promoviendo diferentes actividades y comunicaciones (Gemünden, Ritter, y Walter, 1997), estos beneficios incluyen, entre otros, la mejora en el valor económico de las organizaciones (Stephen y Toubia, 2010).

1.6. Importancia de la investigación

La rápida adopción de *social media* en el sector B2C (Michaelidou, et al., 2011) no siempre se acompaña de estrategias digitales claras lo que afecta significativamente su uso y en consecuencia, los resultados obtenidos (López-López y Giusti, 2020). En este sentido es importante destacar el rol de la jefatura en la planificación y su responsabilidad en el establecimiento de planes y estrategias a seguir. Además, de factores internos que influyen en primera instancia en la adopción de plataformas y en segundo lugar cómo el análisis de estas se refleja en el resultado de la organización.

Por otro lado, a pesar de que los desafíos y oportunidades del uso de *social media* en contextos B2B han recibido atención considerable (Agnihotri, Kothandaraman, Kashyap, y

Singh, 2012; Guesalaga, 2016; Schuldt y Totten, 2015; Rodriguez, Ajjan y Peterson, 2016), aún el uso y desarrollo de prácticas analíticas de *social media* no se ha transferido completamente al mundo empresarial por lo que existe una brecha interesante abordar en la teoría del marketing y la práctica organizacional. Jussila, Kärkkäinen y Aramo-Immonen (2014) ponen de manifiesto esta situación, ya que como resultado de su investigación se aprecia que solo un 13% de las compañías estudiadas en su investigación, utiliza plataformas de *social media* para la comunicación con los consumidores.

Pocos estudios han probado empíricamente el rol del uso de *social media* y sus efectos en diferentes aspectos de la organización, como el ambiente del personal de ventas, los resultados organizacionales y el proceso de ventas en general (Andzulis et al., 2012), especialmente en contextos B2B (Michaelidou et al., 2011; Rapp et al., 2013; Rodriguez et al., 2012; Swani, Brown, y Milne, 2014).

En esta línea, Pascucci, Ancillaj y Cardinali (2018) señalan que a pesar de que existe investigación en relación con el uso de *social media* en contextos B2B, aún más estudios son necesarios. Remarcan este punto en su investigación, puesto que entre los años 2010 y 2017 sólo existen 29 publicaciones relacionadas al tema, de las cuales sólo siete se han publicado en Journals específicos de Marketing B2B.

Por consiguiente, la importancia de esta investigación radica en la identificación de factores internos que influyen en el uso y la aplicación de prácticas analíticas de *social media* y de o su efecto en el desempeño organizacional, para contextos B2C Y B2B. Esto, ya que por ejemplo, una de las principales justificaciones para no usar *social media* es el desconocimiento de su impacto para la organización.

1.7. Planteamiento del Problema

Esta investigación se centra en el análisis de las variables más relevantes que influyen en la adopción y el uso de *social media* por parte de las organizaciones y comprender su efecto en las estrategias de marketing, el relacionamiento y finalmente su influencia en el desempeño organizacional.

Este trabajo contribuye con la propuesta de dos modelos conceptuales y explicativos. El *Modelo 1* se enfoca en la importancia de los factores internos de la organización, como el

rol de la jefatura, grado de digitalización y el entorno organizacional influyen en el desarrollo de prácticas analíticas de *social media*. El *Modelo 2*, tiene su foco en cómo las prácticas analíticas, el uso de social media por parte de colaboradores y el relacionamiento influyen en el desempeño organizacional.

El estudio aplicado se realiza principalmente desde la perspectiva de gerentes, ejecutivos y colaboradores pertenecientes al área comercial, analizando los principales factores que determinan el grado de uso de *social media* como medio de comunicación e interacción con los clientes. Como base conceptual se consideran los factores internos que influyen en la adopción de las plataformas y el trabajo de análisis de estas, además de los resultados derivados en el desempeño de la organización.

Basado en la revisión exhaustiva de la literatura el debate ha estado más centrado en el mercado de consumo masivo, por lo que es relevante la contribución de esta investigación en dar a conocer también el efecto del uso de *social media* en contextos industriales o *business to business* (B2B) y hacer un análisis comparativo de las posibles diferencias y similitudes ente ambos contextos.

1.8. Contribución y Alcance de la Investigación

Desde la perspectiva teórica esta investigación contribuye al establecimiento de modelos conceptuales y explicativos de cómo el uso de *social media* por parte de la organización y sus colaboradores en estrategias de marketing y gestión comercial afecta el relacionamiento con los clientes y finalmente el desempeño organizacional.

En cuanto a la contribución práctica, los modelos planteados pueden facilitar la toma de decisiones y/o redireccionar sus estrategias de marketing y gestión de relaciones con clientes y consumidores, para lograr la consecución de manera eficiente de los objetivos organizacionales propuestos y obtener un mejor desempeño.

El alcance de la investigación se plantea desde el punto de vista de la oferta, es decir basado en las respuestas de gerentes, ejecutivos y/o colaboradores según sus percepciones y experiencias con relación a cómo influye la adopción y uso de *social media* en estrategias de marketing, relacionamiento y desempeño organizacional. Para esto se establecen en primera instancia los constructos relevantes y variables observables en cada

constructo basado en la revisión bibliográfica de escalas ya validadas pertenecientes a Journals en su mayoría Q1 y Q2 que están en la base de datos de la Web of Science (WoS). Por ende, la elaboración del instrumento cuantitativo y los modelos propuestos tienen implicancias tanto teóricas como prácticas útiles para las decisiones empresariales.

1.9. Contexto Pandemia

En marzo de 2020, la Organización Mundial de la Salud (OMS) declaró el brote de Coronavirus (COVID-19) como pandemia, situación que afecta a la economía global y ha causado importantes cambios en la sociedad, afectando comunidades, negocios y diversas organizaciones (Nicola et al., 2020). Dejando de lado el sector salud, el impacto más fuerte se puede apreciar a nivel de negocios internacionales por la implementación de medidas de restricción a la movilidad de las personas (Ratten, 2020) y lo complejo que se vuelve la toma de decisiones organizacionales cuando las condiciones son impredecibles (Tourish, 2020) particularmente al tratar con otros individuos, considerando los efectos en la salud mental de los colaboradores (Alradhawi, Shubber, Sheppard y Ali, 2020).

Esta situación provoca tensión dentro de las organizaciones y con su entorno, por lo que se requiere un cambio en la gestión de procesos, por lo que Ratten (2020) sugiere que se debe actuar de manera más dinámica e innovadora, resaltando la importancia de relacionarse con el entorno o sistemas empresariales, especialmente en tiempos de crisis. Cortez y Johnston (2020) propone cuatro áreas interrelacionadas para actuar y afrontar esta crisis: 1) transformación digital, 2) proceso de toma de decisiones, 3) liderazgo y 4) emociones y estrés.

Es importante mencionar este contexto dentro de la investigación, ya que los datos fueron recolectados en medio de esta crisis, y como la incipiente literatura menciona, los colaboradores y líderes de organizaciones se ven afectados en estas situaciones, lo que puede tener impacto en las respuestas otorgadas.

1.10. Estructura del trabajo

El presente trabajo se compone de 5 capítulos. El capítulo *I Introducción* presenta un primer acercamiento al tema a trabajar, definiendo en primer lugar el concepto de *Social Media*, su principalmente en cuanto al uso y valoración de *Social Media* en el contexto industrial.

evolución tanto a nivel latinoamericano como nacional y su contexto en los negocios, especialmente en el ámbito b2b. Se plantea además de forma general el problema a estudiar y los objetivos generales de la investigación. El capítulo *II Marco Teórico* cuenta con una amplia revisión de literatura disponible, revisando los constructos para dar paso al establecimiento de un modelo conceptual. A continuación, se plantean los modelos propuestos y se presentan las hipótesis del trabajo. El capítulo *III Metodología* presenta y explica la metodología a trabajar y el diseño de investigación correspondiente. El capítulo *IV Análisis de Datos* presenta los análisis realizados según el levantamiento de datos. El capítulo *V Conclusiones, Limitaciones y Futuras Investigaciones*, da a conocer las principales conclusiones de este estudio, incorporando contribuciones conceptuales, empíricas y empresariales. Además, se mencionan limitaciones del trabajo y futuras investigaciones que se podrían hacer en base a este. Finalmente se encuentran los Anexos y Bibliografía correspondiente.

II. MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se desarrolla la revisión de la literatura pertinente a cada uno de los constructos considerados: rol de la jefatura, grado de digitalización, uso de *social media* por parte de colaboradores, entorno organizacional, prácticas analíticas de *social media*, relacionamiento y desempeño organizacional. En base a la teoría presentada, se propone un modelo conceptual explicativo, para luego presentar los objetivos del estudio.

2.1. Revisión de la Literatura

2.1.1. Rol de Jefatura

El rol de la jefatura es clave para la incorporación de nuevas tecnologías ya que es la encargada de distribuir y apoyar con los recursos necesarios para que la utilización de (en este caso) nuevas plataformas tengan resultados positivos (Rodríguez, et al., 2016). Hunter (1999, p.20) define el apoyo a las nuevas tecnologías en el proceso de ventas como "la medida en que una empresa brinda soporte que satisface la necesidad percibida de los vendedores de tecnología de la información". Entonces, el apoyo de la jefatura hace referencia al grado en que promueve la tecnología en los procesos de venta (Rai, Patnayakuni, y Patnayakuni, 1997). En el ambiente organizacional, la jefatura puede proporcionar al personal de ventas una serie de capacitaciones, que es un factor crítico en la implementación de nuevas herramientas (Ogilvie, Agnihotri, Rapp y Trainor, 2018) y

formación adecuada en *social media* (Giamanco y Gregoire 2012), además de otras formas como apoyo financiero o recursos tecnológicos. El involucramiento de la jefatura en este aspecto debe darse tanto en el proceso de planeación y de la implementación misma de los recursos tecnológicos (Rodriguez y Honeycutt, 2011).

Bhatti (2005) establece que el apoyo de la jefatura tiene dos aspectos relevantes, el primero tiene relación con el liderazgo, puesto que la incorporación de nuevas tecnologías es un elemento que genera cambios en la organización y sus procesos (Galbreath y Rogers, 1999). El segundo aspecto hace referencia a brindar los recursos necesarios para el soporte tecnológico, donde nuevamente se pueden considerar las capacitaciones a colaboradores. Campbell (2003) destaca además la importancia que tiene el rol de la jefatura en las actividades que se realizan en la organización y la capacidad que tiene de inhibir o fomentar la incorporación y uso de nuevas tecnologías. Agnihotri et al. (2016) señala que se deben dejar claros los objetivos de la presencia en plataformas de *social media*, para no generar en los consumidores expectativas infundadas que pueden finalmente mermar los resultados en cuanto a la satisfacción, por el no cumplimiento de estas.

La sola inversión en plataformas tecnológicas no es suficiente para la obtención y mantención de resultados en la organización, los gerentes deben comprometerse con las iniciativas y apoyar a los profesionales que las utilizan, logrando así beneficios estratégicos para la organización en el largo plazo (Sanders y Carpenter 2003; Weill 1992). Rodriguez et al. (2016) plantean que sin el apoyo necesario, el personal puede enfrentar problemas que intervienen directamente en sus funciones, proponen además el impacto positivo que tiene el rol de la jefatura y su apoyo en el uso de *social media* dentro de la compañía.

Para asegurar el buen uso de *social media* y el cumplimiento de objetivos con el trabajo de estas, los gerentes además deben considerar la implementación de evaluaciones periódicas de los resultados obtenidos (Agnihotri et al., 2016). Deben también guiar a los trabajadores en cómo se debe entregar la información, asegurarse de que exista un lineamiento básico sobre las interacciones que se producen en las distintas plataformas y qué información se entrega a través de cada una (Moore et al., 2013).

2.1.2. Grado de Digitalización

De acuerdo con Tapscott (1997) la digitalización de una empresa se entiende como el proceso en que la información se transfiere a formatos digitales, permitiendo de esta forma que grandes cantidades sean comprimidas y transferidas a alta velocidad. En base a esta definición, Fresnadillo y López (2018) proponen que la digitalización es un proceso en el que las empresas crean un perfil digital reflejo de su actividad productiva o tienda física, para tener presencia en internet.

En la literatura existente, el grado de digitalización de una organización se ha desarrollado principalmente desde la perspectiva de operaciones, destacando por ejemplo, el uso de sistemas de información para el manejo de inventarios o canales de venta en línea. Desde este panorama general, la adopción y uso de nuevas tecnologías se ve afectada por a) disponibilidad y características de la tecnología, b) características organizacionales y c) el entorno externo (Tornatzky, Fleischer y Chakrabarti, 1990). Por otra parte, Foster y Rosenzweig (2010) señalan que la adopción de nuevas tecnologías por parte de organizaciones se determina por la rentabilidad esperada que representan.

En su investigación, Koski et al. (2019) estudia qué características de una compañía hacen que esta esté más abierta a la adopción y uso de *social media*, considerando que estas brindan la oportunidad de alcanzar una audiencia más amplia. En particular se refiere a tres factores específicos: a) la presencia en línea de la compañía, b) los activos intelectuales de la empresa y sus competencias en tecnologías de información y comunicación y c) la orientación al mercado, es decir B2B o B2C. Sus resultados señalan que compañías que cuentan con plataformas y canales de ventas en línea propios efectivamente se relacionan de forma positiva con la adopción de *social media*, esto quiere decir que mayores grados de digitalización influyen positivamente en el uso de estas plataformas

En definitiva, y según exponen Haltiwanger y Jarmin (2000) el grado de digitalización que presenta una empresa influye en las prácticas digitales, las decisiones estratégicas y en facilitar las relaciones que se dan con otras organizaciones.

2.1.3. Entorno Organizacional

En un aspecto general, cultura hace referencia al conjunto de ideas, valores, símbolos a través de los cuales los individuos se comunican y evalúan entre sí como miembros de una

comunidad (Karjaluoto, Ulkuniemi, Keinänen y Kuivalainen, 2015). En el ámbito de los negocios, ha sido definida como una cualidad colectiva de un grupo que lo distingue de otro (Hofstede, 1980), es decir, un sistema de valores compartidos.

El entorno organizacional, el ambiente en que se desarrolla la organización es cada vez más competitivo gracias a la inclusión de nuevas herramientas que permiten a los trabajadores llevar a cabo acciones enfocadas específicamente en los clientes (Ogilvie et al., 2018). En el contexto B2B es especialmente relevante el impacto de las compras (ventas) puesto que afecta directamente la habilidad de la organización, debido a los volúmenes trabajados (Trimnell, 2011). Además el rol de los consumidores ha evolucionado con el tiempo, siendo actualmente más críticos de las empresas, incluso de las mismas fuentes de información, considerando nuevos canales de comunicación (Simonson y Rosen, 2014).

Anderson y Dubinsky (2004) mencionan que los consumidores utilizan sus relaciones en el mercado para la obtención de información, de manera similar a como un vendedor utiliza los recursos disponibles para establecer medios eficientes y confiables de información (Crosby, Evans y Coles, 1990).

Investigaciones previas han sido consistentes en señalar que en el contexto B2B el personal de ventas se enfoca mucho más al establecimiento de relaciones con los consumidores (Agnihotri et al., 2016). Se suman además la importancia de las conexiones profesionales, que hacen que en este contexto se dé un uso más intensivo de plataformas de redes de profesionales por la relevancia que adquieren actividades de seguimiento y postventa, a diferencia de lo que ocurre en el caso B2C. Agnihotri et al. (2016) explica que estos últimos conceden más valor a las conexiones individuales, que se encuentran en plataformas de uso social. Otro punto que marca la diferencia según el autor es el nivel educacional más alto que por lo general se presenta en relaciones B2B y la naturaleza de los clientes que son precisamente empresas, por lo que sus decisiones de compras y adquisición de servicios tienen implicancias mucho más relevantes en su propio resultado.

Salo (2017) señala que en el entorno de negocios, el principal uso de plataformas de *social media* es para crear conciencia de marca, mejorar su imagen y conseguir nuevos clientes, pero que son cada vez las empresas que las utilizan con fines relacionales. Sin embargo, destaca la dificultad que ha representado para las organizaciones la implementación de

planes en general que incorporen plataformas digitales y quienes los incorporan no han desarrollado todas las capacidades necesarias para explotar su potencial. Las herramientas de medición tienen un uso escaso y aún no se han establecido como criterio general (Järvinen, Tollinen, Karjaluoto y Jayawardhena, 2012).

2.1.4. *Prácticas Analíticas de Social Media*

En la literatura existen variadas definiciones de qué es la estrategia de marketing, la importancia que tiene para una organización y su aplicación, existen diferentes puntos de vista y conceptos que toman más o menos relevancia dependiendo de los autores. A un nivel amplio, puede definirse como una pauta de decisiones integradas de una organización que incorpora elecciones cruciales respecto de los productos, mercados, actividades y recursos de marketing como la creación, comunicación y entrega de productos que ofrecen un valor a los consumidores gracias al intercambio (Varadarajan, 2010). Es decir, las estrategias orientan a gerentes y trabajadores dentro de las organizaciones.

Kirtiş y Karahan (2011) señalan que las plataformas de *social media* han sido una reciente incorporación a las estrategias de marketing de las organizaciones, debido a las ventajas que presenta su uso en el mundo empresarial, como la oportunidad de analizar diferentes aspectos de comunicación (Stieglitz et al., 2018). Es importante además que las organizaciones consideren de forma crítica el entorno en que se encuentran y ser conscientes de que la responsabilidad de comunicación depende de ellos y no lo de los clientes (Agnihotri et al., 2012; Kirtiş y Karahan, 2011) por lo que su incorporación en estrategias de comunicación es crítica.

Para generar ventajas competitivas es necesario que las organizaciones monitoreen y analicen el contenido generado por los usuarios en las distintas plataformas de social media (Lee, 2018). Por ejemplo, al estudiar el impacto de la incorporación de *social media* a las estrategias de marketing de diferentes organizaciones (principalmente PyMES) Pérez, Carreras y Bustamante (2018) establecieron la relevancia de mejoras constantes en las estrategias aplicadas, para el logro de ventajas competitivas, por que determinan que las estrategias de marketing deberían contar con funciones y directrices claras en las que se desarrollen técnicas y métodos de uso de plataformas de *social media*.

En este sentido es importante el uso de prácticas analíticas de *social media*, que se ocupan del desarrollo y evaluación de herramientas informáticas para recopilar, monitorear, analizar, resumir y visualizar los datos (Zeng, Chen, Lusch, y Li, 2010) que contienen información relevante sobre los consumidores, sus percepciones, competidores o productos, entre otros, información que es útil en el proceso de toma de decisiones (Anjanita, 2017). Más aún Umar (2014) señala que estas prácticas tienen potencial para proporcionar información en tiempo real a los líderes de las organizaciones, agilizando el proceso de toma de decisiones.

En el contexto actual de negocios, es importante el logro de ventajas competitivas y gracias al uso adecuado de prácticas analíticas de *social media*, la organización será capaz de medir su impacto en el negocio y llevar a cabo acciones competitivas relevantes (Bekmamedova y Shanks, 2014). Las organizaciones pueden además mejorar su inteligencia de clientes y mercados (Kumar, Garg, Gupta, Dzever y Sivarajah, 2020), puesto que pueden comprender mejor a su audiencia (Quantzig, 2019) a través de la medición y evaluación de la interacción establecida en las plataformas.

Según el estudio realizado por Kurniawati, Shanks, y Bekmamedova (2013) sobre los beneficios de la aplicación de prácticas analíticas de *social media*, en un 75% de los casos se logra mejorar la estrategia de marketing, mientras que un 65% de las organizaciones logra un mayor compromiso por parte de consumidores. En el 30% de los casos observados se logra mejorar la reputación de la organización y su *awareness*, además de innovación en los productos. Asimismo, el potencial estratégico del análisis de datos puede reflejarse en mejoras operacionales de la organización (Sivarajah, Kamal, Irani y Weerakkody, 2017).

2.1.5. Perfil Colaboradores

El principal colaborador en el en los diferentes tipos de mercado resulta ser el personal de gestión comercial y/o ventas, quien es el que finalmente utiliza plataformas de *social media* para el relacionamiento con los clientes. Ogilvie et al. (2018) destaca esta situación poniendo en evidencia lo crítico que resulta ser la capacitación del personal en particularmente en contextos B2B y su vínculo con la experiencia laboral de cada uno, puesto que la información que entregan a los clientes resulta ser significativa en las decisiones de compra y en el largo plazo influir en la satisfacción del mismo (Agnihotri et al., 2016), razón por la cual los colaboradores deben mantenerse informados sobre

tecnologías emergentes y herramientas que ayudan a que la relación sea más eficiente y efectiva (Marshall, Moncrief, Rudd y Lee, 2012).

El tipo de mercado en que se desenvuelven los colaboradores influye también en la forma en que utilizan plataformas de *social media*, por ejemplo en el sector B2C se busca principalmente establecer presencia de la organización (Ashley y Tuten, 2015), en plataformas de estilo social. El B2B en cambio se orienta a construir relaciones efectivas con los consumidores, a través del uso de plataformas de uso profesional (Moore et al., 2013).

En su investigación Karjaluoto et al. (2015) se enfocan principalmente en los clientes, pero distinguen a la vez que del lado de la oferta, ejecutivos que utilizan plataformas de *social media* con fines personales, tienden también a su uso por razones laborales y que entre colaboradores el uso de estas plataformas se fomenta. De esta forma, el uso de *social media* podría depender finalmente de la propia persona, los miembros de su equipo o sus colegas, según las características de cada uno y la comprensión y facilidad de uso individual (Schultz, Schwepker y Good, 2012).

Marshall et al. (2012) al intentar identificar la amplitud de la aplicación de plataformas de *social media*, señala que la edad y específicamente la experiencia laboral tiene un impacto claro en el uso de estas plataformas por parte de colaboradores. Según sus resultados, existe la percepción de que personas más jóvenes son más propensas a adoptar y sentirse cómodos con el uso de *social media*. A pesar de los prejuicios mencionados por colaboradores de mayor experiencia, existen situaciones en que se alcanzan resultados positivos al incorporar este tipo de plataformas en las relaciones con consumidores, sobre todo en el desempeño organizacional y el alcance mercados globales. En otras investigaciones, Schultz et al. (2012) establecen que la edad se relaciona negativamente al uso de *social media*.

2.1.6. *Relacionamiento*

La literatura existente en cuanto al relacionamiento de las organizaciones y los consumidores hace especial énfasis en la importancia de la comunicación entre vendedores y compradores para reforzar la relación que se da en el proceso de intercambio (Morgan y Hunt, 1994), siendo la comunicación en términos de marketing definida como la información

que comparten los socios (Palmatier, Dant, Grewal, y Evans, 2006). En especial, en el contexto B2B los investigadores han destacado la importancia de la comunicación del personal de ventas como una pieza fundamental en la experiencia positiva del consumidor (Agnihotri et al., 2016), logrando no sólo mejorar la posición competitiva de la organización, sino que también la satisfacción del consumidor (Agnihotri, Rapp y Trainor, 2009). Incluso la comunicación puede contribuir a la experiencia y satisfacción de esta después de realizada la compra (Ahearne, Jelinek, y Jones, 2007).

Según la investigación desarrollada por Agnihotri (2016), el uso de *social media* por parte de colaboradores afecta positivamente el relacionamiento y la satisfacción de los consumidores, por la comunicación que se establece más que por el solo uso de las plataformas. Esto puesto que ayuda a las organizaciones a relacionarse con clientes a través de un intercambio superior de información, reciprocidad y resolución de problemas (Hennig-Thurau, Malthouse, Friege, Gensler, Lobschat, Rangaswamy y Skiera, 2010).

A nivel organizacional, el desempeño de la relación son los clientes señala el grado en que una empresa se desempeña en relación con los objetivos establecidos de satisfacción y lealtad del cliente (Jayachandran, Sharma, Kaufman, y Raman, 2005; Rapp, Trainor, y Agnihotri, 2010). En cambio a nivel de personal de ventas se puede definir como el éxito que tiene cada uno en lograr la satisfacción del cliente y mantenerlos en la organización (Ogilvie et al., 2018), lo que se puede lograr brindando más información a los clientes y especificaciones de los productos, logrando un sentido de garantía que es necesario para la satisfacción de los clientes (Ahearne et al., 2007).

Entonces, el uso de *social media* aporta en el relacionamiento gracias a la comunicación e interacción que se produce en las distintas plataformas, generando un mayor grado de satisfacción por parte de los clientes (Sharma y Patterson, 1999). El rol de los trabajadores es clave en el establecimiento y mantención de esta comunicación.

2.1.7. Desempeño Organizacional

En la literatura se pueden encontrar diversas definiciones de desempeño organizacional tal como señala Gopalakrishnan (2000), quien destaca como aspectos relevantes la eficiencia, efectividad, los resultados financieros y la satisfacción del empleado. Lee y Miller (1996) establecen que el desempeño organizacional se relaciona fuertemente con el objetivo de la institución, puesto que depende de este y que se puede reflejar en la rentabilidad, el

crecimiento y la satisfacción de clientes y trabajadores. Con relación a lo anterior, se proponen en la literatura seis atributos relevantes en la medición de desempeño: ingresos operativos, margen, crecimiento de la cantidad de empleados, retorno de activos, retorno de patrimonio y el crecimiento de ventas (Koo, Koh, y Nam, 2004).

El desempeño organizacional no sólo depende de factores internos, sino que también se relaciona con el comportamiento de factores externos como la complejidad e incertidumbre (Yamakawa y Ostos, 2011); mientras mejor se articulen los aspectos internos y externos, entonces mejor será el desempeño de la organización (Tidd, 2001). Es ahí donde radicaría la importancia de la estructura organizacional, puesto que al ser uno de los factores internos más relevantes, debe ir en línea con el entorno en el que se desenvuelve la organización.

Investigaciones recientes han destacado la importancia de las relaciones establecidas entre las organizaciones y empresas, en especial el impacto que tiene la satisfacción en la rentabilidad obtenida (Mullins, Ahearne, Lam, Hall, y Boichuk, 2014). Las características y aptitudes del personal de ventas pueden influir directamente en este aspecto, logrando el establecimiento de lealtad de los consumidores (Plouffe, Hulland, y Wachner, 2009). Existe además una visión global del desempeño organizacional que incorpora el desempeño percibido respecto a los competidores y la empresa (Olson, Slater y Hult, 2005), mediante lo cual es posible considerar resultados cuantitativos y cualitativos del desempeño, ambos importantes para la organización (Yamakawa y Ostos, 2011).

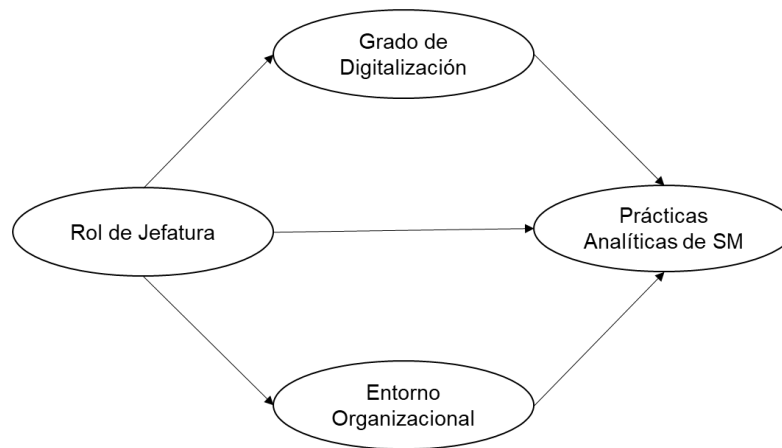
Prahalad y Ramaswamy (2004) destacan las implicancias que el uso de *social media* tiene sobre la satisfacción de los consumidores, lo que eventualmente se puede expresar en mejores resultados organizacionales, al ser considerado uno de los factores externos de la organización (Pillai y Sharma, 2003; Yamakawa y Ostos, 2011). En un aspecto más general, Andzulis et al. (2012) establece que son importar la visión del proceso de ventas de una organización, la incorporación de social media tiene el potencial de influir en cada parte de este.

2.2. Propuesta de Modelo Conceptual

A continuación, se presentan dos modelos conceptuales a estudiar contruidos en base a la literatura, identificados como “Modelo 1” y “Modelo 2”. En el primero se analiza la incidencia del rol de jefatura sobre el desarrollo de prácticas analíticas de *social media*,

vínculo mediado por el grado de digitalización y entorno organizacional, tal como se aprecia en la figura 1.

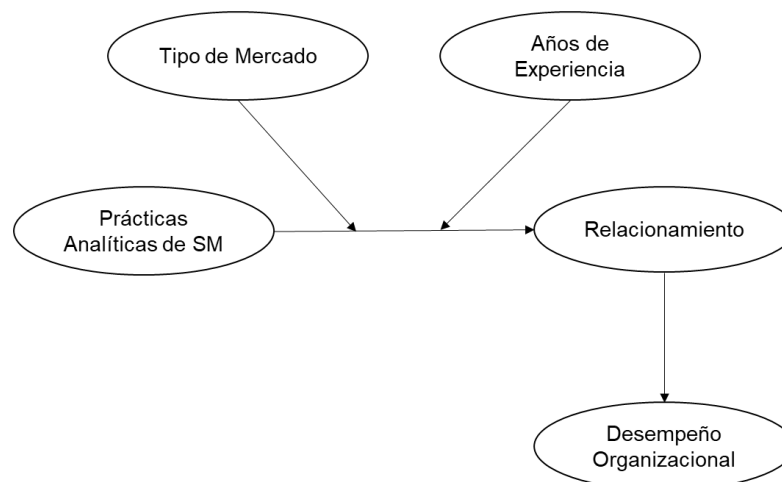
Figura 1. Modelo 1 Conceptual



Fuente: Elaboración propia en base a Agnihotri, R., Dingus, R., Hu, M. Y., y Krush, M. T. (2016), Siamagka, N. T., Christodoulides, G., Michaelidou, N. y Valvi, A. (2015), Agnihotri, R., Kothandaraman, P., Kashyap, R., y Singh, R. (2012), Ogilvie, J., Agnihotri, R., Rapp, A., y Trainor, K. (2018), Dholakia, R. R., y Kshetri, N. (2004), Karjaluoto, H., Ulkuniemi, P., Keinänen, H., y Kuivalainen, O. (2015).

El segundo modelo corresponde al análisis de la relación entre las prácticas analíticas y el desempeño organizacional, y la mediación del relacionamiento entre ambos constructos. Se considera además el perfil de colaboradores como una variable moderadora entre la aplicación de prácticas analíticas de social media y el relacionamiento que se logra con los clientes, tal como se aprecia en la figura 2.

Figura 2. Modelo 2 Conceptual



Fuente: Elaboración propia en base a Rodríguez, M., Peterson, R. M., y Krishnan, V. (2012), Guesalaga, R. (2016), Ogilvie, J., Agnihotri, R., Rapp, A., y Trainor, K. (2018), Simonson, I., y Rosen, E. (2014), Anderson, R. E., y Dubinsky, A. J. (2004), Salo, J. (2017), Kumar, V., Garg, P., Gupta, B., Dzever, S., y Sivarajah, U. (2020).

2.3. Objetivos de la Investigación

Siguiendo la línea de investigación planteada en este estudio, la experiencia del equipo de trabajo y la revisión de literatura correspondiente, se determina las variables relevantes a investigar de las que diversos investigadores han buscado establecer relaciones entre uno o más de los constructos considerados en los modelos propuestos anteriormente. Las variables presentadas y sus relaciones son importantes de estudiar para comprender cómo aplicar diferentes plataformas en estrategias de marketing y brindar una mejor experiencia a los usuarios, logrando de esta forma resultados que se aprecien en el desempeño de la organización.

2.3.1. Preguntas de Investigación

El trabajo responde a las siguientes preguntas de investigación:

- ¿Cómo influye el rol de la jefatura en el grado de digitalización y en el entorno de una organización?
- ¿Cuál es la relevancia del rol de la jefatura para la adopción y uso de plataformas de *social media*?
- ¿Cómo influye el rol de la jefatura en fomentar las prácticas analíticas de *social media*?
- ¿Cómo influye el uso y las prácticas de *social media* en el relacionamiento con sus clientes y posteriormente cómo el relacionamiento influye en el desempeño organizacional?
- Y por consiguiente ¿cómo influyen estas variables sobre el desempeño organizacional?

2.3.2. Objetivo General

El objetivo general de esta investigación es determinar el rol de la jefatura y el mediador del entorno organizacional y el grado de digitalización sobre las prácticas analíticas de *social media*. Y además, identificar la influencia de estas prácticas analíticas de *social media* en el relacionamiento y cómo afecta al desempeño organizacional a través de la propuesta de

dos modelos conceptuales explicativos útiles para la toma de decisiones empresariales, especialmente en el área de marketing gestión comercial y ventas.

2.3.3. *Objetivos Específicos*

- Proporcionar una revisión exhaustiva y actualizada de la literatura acerca de las variables que interactúan en los modelos conceptuales y explicativos propuestos.
- Diseñar instrumento cuantitativo a partir de escalas validadas y de los insight de la investigación primaria.
- Explorar las variables o insight que influyen en el uso de *social media* en el área de marketing, comercial y ventas, para el contexto B2B y B2C en Chile.
- Determinar cómo influye el rol de la jefatura en la adopción y posterior uso de *social media*.
- Determinar cómo la implementación de prácticas de análisis de *social media* influye en el relacionamiento y desempeño organizacional.
- Identificar las principales diferencias del uso de *social media* según contexto de negocios: B2B versus B2C.
- Identificar perfiles de colaboradores y el uso de plataformas de *social media* en cada contexto de negocios B2B Y B2C.
- Analizar si hay efecto moderador según perfil de colaborador (basado en experiencia y tipo de mercado B2B, B2C).

2.4. Hipótesis de Investigación

A continuación, se presentan las hipótesis de investigación que relacionan las distintas variables, detalladas y respaldadas con la literatura correspondiente, además de representaciones gráficas de ambos modelos de investigación.

2.4.1. *Rol de la Jefatura – Grado de Digitalización y Entorno Organizacional*

El nivel de jefaturas tiene un importante rol dentro de la organización y su consiguiente grado de orientación a actividades de innovación, y en este sentido uno de los facilitadores clave para el desarrollo de estos procesos es la identidad y comparación social del nivel de jefatura (Wang, Hsiao, Yang y Hajli, 2016). En específico, son varios los autores que destacan que la jefatura y sus decisiones son un factor clave en la incorporación de nuevas tecnologías e innovación dentro de la organización, puesto que son los encargados de la distribución de recursos y brindar el apoyo necesario a los colaboradores en su utilización

(Rodríguez et al., 2016). En esta línea Dholakia y Kshetri (2004) señalan que un aspecto relevante a considerar por la gerencia en la toma de decisiones de digitalización, es la experiencia con la tecnología existente; por ejemplo el costo incremental y de conocimiento requerido para la adopción de nuevas plataformas de comunicación digitales es mucho menor si la organización ya cuenta con plataformas internas utilizadas por los trabajadores. Otro aspecto relevante según la investigación de Lacka y Chong (2016), es el la utilidad y usabilidad percibida de las plataformas de *social media* por parte de la jefatura.

Por otro lado, varios estudios destacan la innovación tecnológica y su uso en actividades de venta (Parthasarathy y Sohi, 1997; Jones, Sundaram y Chin, 2002; Jelinek, Ahearne, Mathieu y Schillewaert, 2006; Román y Rodríguez, 2015) una consecuencia de la constante evolución y complejidad que representa establecer y gestionar relaciones con los clientes (Michaelidou et al., 2011; Huotari, Ulkuniemi, Saraniemi y Mäläskä, 2015). En el caso particular de *social media*, Giamanco y Gregoire (2012) señalan que la implementación de estas plataformas debe enfocarse en cómo construir relaciones con clientes nuevos y los existentes en el ciclo de ventas.

En este caso no basta solamente con la orientación a la innovación, la jefatura debe remarcar su importancia, crear un ambiente organizacional para alinear las metas que deben establecerse claramente, pues son la guía del proceso y proporcionar la información adecuada a los colaboradores y monitorear constantemente los resultados (Agnihotri et al., 2016). Es primordial que la organización establezca programas de entrenamiento o capacitación (Giamanco y Gregorie, 2012) puesto que no sólo ayuda a evitar consecuencias negativas, sino que tiene un impacto positivo en el uso de nuevas tecnologías (Goodhue y Thompson, 1995). En este sentido, en la literatura se ha reportado ampliamente el efecto moderador que tiene la capacitación en el uso de nuevas tecnologías y los resultados esperados (Ahearne, Jelinek y Rapp, 2005; Sundaram, Schwarz, Jones y Chin, 2007).

Levin, Hansen y Laverie (2012) sugieren a las jefaturas modificar el proceso de reclutamiento y selección, incorporando preguntas que permitan identificar de mejor manera sus motivaciones e identificar de esta forma a candidatos que estén dispuestos a desenvolverse en un ambiente digitalizado (en este caso particular). Al ser el nivel de jefatura responsable de brindar apoyo a los colaboradores, es necesario que los aliente y

motive en la aplicación de los diferentes programas implementados dentro de la organización (Rodríguez et al., 2016)

Por lo anterior, se postula que el enfoque de la jefatura es de vital importancia e influye activamente en la adopción de nuevas tecnologías y digitalización de una organización, ya que a este nivel se realiza la toma de decisiones que finalmente afectan al negocio y establecen sus líneas de funcionamiento. Por otro lado, es capaz de influir en el ambiente organizacional, gracias al apoyo, motivación y evaluación que da a los colaboradores en la adopción y uso de nuevas estrategias. De esto se desprenden dos hipótesis:

Hipótesis 1: Una jefatura enfocada en la innovación y adopción de nuevas tecnologías influye positiva y significativamente en el grado de digitalización de la organización.

Hipótesis 2: Una jefatura activa y participativa en la implementación de procesos influye positiva y significativamente en el entorno organizacional.

2.4.2. Grado de Digitalización – Prácticas Analíticas de Social Media

El uso de plataformas de *social media* requiere más que sólo seguir estrategias que parecen resultar a la competencia, Lanz (2010) destaca que aunque estas estrategias no son costosas, requieren de investigación inicial que le dé sentido a su uso, organización y compromiso de parte de los colaboradores para el apoyo continuo de la implementación y desarrollo. Contar con tecnologías adecuadas y cierto grado de digitalización también es necesario para llevar a cabo los planes de la jefatura (Chang, Park, y Chaiy 2010).

La digitalización, entendida como el proceso de transferencia de información a formatos digitales (Tapscott, 2017) para así comprimir una mayor cantidad de datos y facilitar su transferencia, sería de gran importancia entonces para el desarrollo de prácticas analíticas de *social media*, ya que su finalidad es analizar datos que entregan información relevante para la toma de decisiones (Zeng et al., 2010; Anjanita, 2017). De esto se desprende la siguiente hipótesis:

Hipótesis 3: El grado de digitalización de la organización influye positiva y significativamente en la aplicación de prácticas analíticas de *social media*.

2.4.3. Entorno Organizacional – Prácticas Analíticas de Social Media

La importancia del entorno organizacional y los diferentes actores que participan en este, ha sido estudiada por diversos autores en el tiempo. Karjaluoto et al., (2015) señala que la cultura organizacional incluye “las reglas del juego”, es decir, la filosofía y valores de la organización que sirven de guía en cuanto a las interacciones que se generan, las normas compartidas, los grupos y dinámicas de trabajo que se dan.

En particular, es posible señalar que la cultura organizacional tiene un impacto claro en cambios organizacionales relevantes como el uso de *social media* en la época actual (Marshall et al., 2012). En esta línea, es posible destacar la competencia de la compañía y de los colaboradores como un determinante clave del uso de plataformas de *social media* (Bocconcelli, Cioppi y Pagano, 2017).

Enfocándose especialmente en el mercado B2B, se puede asumir que la cultura organizacional tiene un fuerte impacto en el uso de plataformas de *social media* con fines laborales (Karjaluoto et al., 2015). Esto principalmente porque desde los niveles más altos se construyen las bases que determinan el entorno de una organización, además los supervisores son vistos como una referencia importante para los trabajadores (Homburg, Wieseke y Kuehnl, 2010), lo que puede influir en el uso de *social media* y el análisis de la información obtenida de ella. De esto se desprende la siguiente hipótesis:

Hipótesis 4: El entorno organizacional en que se alienta a colaboradores a participar de plataformas de *social media* influye positiva y significativamente en el desarrollo de prácticas analíticas.

2.4.4. Rol de la Jefatura – Prácticas Analíticas de Social Media

Rapp, Schillewaert, y Wei Hao (2008) señala, que una organización por lo general es vista como un reflejo de su equipo de jefaturas, por lo que en su investigación Karjaluoto et al. (2015) plantean que cuando los altos directivos o supervisores observan beneficios gracias al uso de plataformas de *social media*, el uso de este tipo de plataformas dentro de la organización se incrementa. Al existir un mayor compromiso por parte de los altos cargos con el uso de plataformas digitales, es mucho más probable que los colaboradores adopten este tipo de canal, especialmente en el sector B2B (Avlonitis y Panagopoulos, 2005; Weinstein y Mullins, 2012).

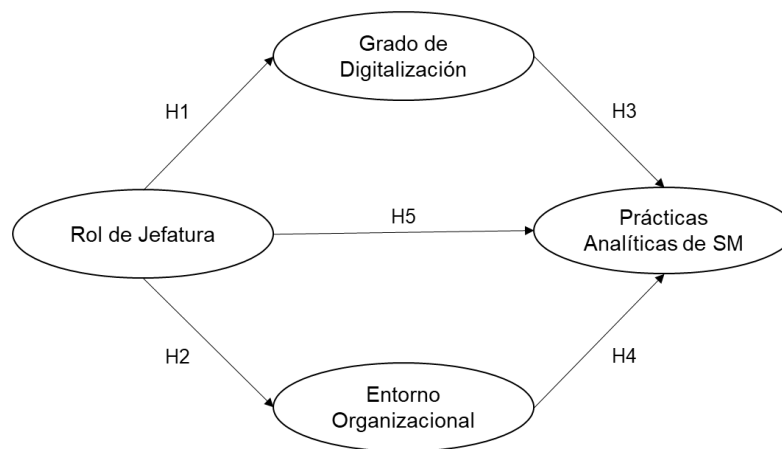
En este sentido, es importante para una organización que pretende implementar acciones de *social media*, que la jefatura tenga una percepción positiva acerca de su utilidad (Siamagka et al., 2015). Además de establecer adecuadamente programas de capacitaciones y monitoreo de los trabajadores, para que estos utilicen las plataformas de manera adecuada, siendo capaces de transmitir la relevancia que este tipo de estrategia representa en el mundo actual (Giamanco y Gregoire 2012).

Una consecuencia derivada del mayor conocimiento de la jefatura en el uso de *social media*, es el fomento de estas plataformas entre los colaboradores (Avlonitis y Panagopoulos, 2005), de esta forma se fomentaría también el desarrollo de prácticas analíticas. Esto último para analizar la gran cantidad de datos que se puede obtener, aportando directamente en la toma de decisiones de la organización, incluso existe la posibilidad de obtener información en tiempo real, haciendo más efectivo el proceso de toma de decisiones (Umar, 2014), tarea de la jefatura. De lo anterior se desprende la siguiente hipótesis:

Hipótesis 5: Una jefatura enfocada en promover el uso de *social media* influye positiva y significativamente en la aplicación de prácticas analíticas.

A continuación en la figura 3 se presenta el Modelo 1 con las hipótesis planteadas.

Figura 3: Modelo 1 Conceptual e Hipótesis



Fuente: Elaboración propia en base a Agnihotri, R., Dingus, R., Hu, M. Y., y Krush, M. T. (2016), Siamagka, N. T., Christodoulides, G., Michaelidou, N. y Valvi, A. (2015), Agnihotri, R., Kothandaraman, P., Kashyap, R., y Singh, R. (2012), Ogilvie, J., Agnihotri, R., Rapp, A., y Trainor, K. (2018), Dholakia, R. R., y Kshetri, N. (2004), Karjaluo, H., Ulkuniemi, P., Keinänen, H., y Kuivalainen, O. (2015).

2.4.5. Prácticas Analíticas de Social Media – Relacionamento

Las prácticas analíticas de *social media* son reconocidas como una herramienta de gran utilidad para lograr un mejor conocimiento de los clientes de una organización y en especial, de la importancia de la relación que con ellos se establece (Kumar et al., 2020). Desde el punto de vista de la organización es vital comprender el impacto que tienen plataformas de *social media* en el desarrollo de relaciones con los clientes (Rapp et al., 2013). Como parte del proceso de negocios, se utilizan también para fortalecer el capital social de las organizaciones y construir relaciones estratégicas de mayor profundidad y relevancia con los clientes (Ellonen, Tarkiainen y Kuivalainen 2010). Esto porque las organizaciones se replantean las estrategias de comunicación y la forma en que usan y analizan la información que obtienen a través de plataformas sociales, construyendo conversaciones significativas con los consumidores, por lo que se puede apreciar una relación positiva entre la participación en *social media* y el manejo de relaciones con los clientes (Rodriguez et al., 2012) conociendo de mejor manera sus necesidades y el proceso de compra.

Rodriguez et al. (2012) señala que el uso de *social media* y el análisis de su implementación tiene un efecto positivo en la capacidad de la organización de crear oportunidades de relacionamiento sostenibles en el tiempo, gracias al desarrollo de procesos orientados a los consumidores (Rodriguez, Peterson y Ajjan, 2015). En esta línea, Jacob y Bindal (2018) establecen que gracias a la amplia accesibilidad de las plataformas, empresas de diferentes tamaños pueden establecer relaciones con los clientes y lograr lealtad de parte de ellos.

Por otra parte, los colaboradores son actores relevantes en esta relación por lo que es necesario que estén capacitados en la mantención de relaciones con los clientes y el uso de tecnología (Goodhue y Thompson, 1995), ya que su conocimiento representa un recurso competitivo (Rapp, Agnihotri, Baker y Andzuliz, 2015). En este sentido, en la literatura se ha identificado el efecto moderador que tiene la capacitación en herramientas tecnológicas, en la relación entre su uso en ventas y el logro de los objetivos propuestos (Ahearne et al., 2005; Sundaram et al., 2007), que puede ser apreciado como un indicador de los años de experiencia laboral. Ogilvie et al. (2018) señala que la capacitación entrega un mayor nivel de confianza a los trabajadores al momento de implementar estrategias y enfrentarse a desafíos tecnológicos, siendo esencial para obtener un grado de satisfacción de parte de los clientes (Stock y Hoyer, 2005). De esta forma, es necesaria la inversión en capacitación

y apoyo a los colaboradores, en esta línea Bill, Feurer y Klarmann, (2020) señalan que un ejemplo claro de apoyo por parte de la jefatura es el desarrollo de una estrategia de *social media* sólida.

El tipo de mercado en que cada colaborador participa también es considerado un factor importante dentro de la literatura, puesto esto influye en su forma de uso de *social media*. En el sector B2C es más probable su uso para posicionar la marca (Ashley y Tuten, 2015), mientras que en sector B2B se orienta esencialmente a la construcción de relaciones con los consumidores (Moore et al., 2013).

Otras investigaciones han concluido que no basta sólo con la capacitación para que los colaboradores participen en *social media* y utilicen la información que pueden obtener por este medio, si bien esta es importante, también influye el área en que se desenvuelve y la orientación al cliente de cada una (Bloch y Richins, 1986; Kahn y Mentzer, 1994). Hansen y Levin (2016) indican que la relación entre la intención de uso y el uso efectivo es mucho más fuerte en áreas de marketing y ventas, versus otros departamentos, en línea con la idea de la orientación con al cliente de cada unidad estratégica.

Otra de las condiciones necesarias para el uso de *social media* y la interacción en tiempo real es que los colaboradores estén disponibles para la comunicación con los clientes a través de las plataformas sociales (Agnihotri et al. 2016). El modelo destallado por Schultz et al. (2012) sugiere que factores demográficos de colaboradores también influyen en el uso de estas plataformas, por ejemplo la edad que afecta negativamente.

Schultz et al. (2012) concluye que ganar aceptación tecnológica de parte de los colaboradores es esencial en organizaciones actuales, por ser una herramienta relevante capaz de mejorar las relaciones e información de los consumidores, y destaca como uno de los factores principales la experiencia laboral de cada uno. En base a lo anterior, señalamos que la implementación de prácticas analíticas de *social media* y la información que se obtiene a través de este proceso tiene un efecto sobre el relacionamiento con los clientes. Sin embargo, esta relación se ve moderada por aspectos individuales de los colaboradores. De esto se desprenden dos hipótesis:

Hipótesis 6: La implementación de prácticas analíticas de *social media* tiene un efecto positivo y significativo sobre el relacionamiento con clientes.

Hipótesis 7a: El perfil del colaborador, según tipo de mercado modera el efecto de las prácticas analíticas sobre el relacionamiento con clientes.

Hipótesis 7b: El perfil del colaborador, según años de experiencia modera el efecto de las prácticas analíticas sobre el relacionamiento con los clientes.

2.4.6. Relacionamiento – Desempeño Organizacional

Existe un gran número de investigaciones que concluyen que el relacionamiento construido en una base sostenible y fuerte, mejora el desempeño organizacional en términos de crecimiento de ventas y ganancias (Crosby, et al., 1990; Morgan y Hunt, 1994).

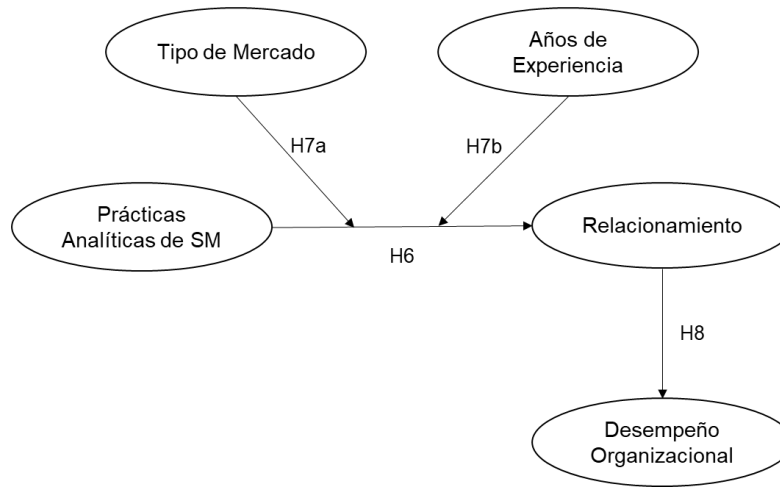
Por otra parte, el uso de plataformas de *social media* y la oportunidad que brindan en la construcción de relaciones con los consumidores tienen un efecto positivo en el proceso de ventas y por consiguiente en el desempeño de la organización (Lassk, Ingram, Kraus y Mascio, 2012). Dentro de los principales beneficios identificados de un relacionamiento fuerte se incluyen la confianza y gratificación mutua, además de la habilidad de resolver problemas en conjunto (Yang, Zhang y Xie, 2017). Rodriguez et al. (2016) refuerzan esta idea estableciendo la importancia de el relacionamiento en el rendimiento basado en ventas.

En base a lo anterior, se desprende la siguiente hipótesis:

Hipótesis 8: El relacionamiento con clientes tiene un efecto positivo y significativo en el desempeño organizacional.

A continuación en la figura 4 se presenta el Modelo 2 con las hipótesis planteadas y la moderación Tipo de Mercado y Años de Experiencia del Colaborador.

Figura 4: Modelo 2 Conceptual e Hipótesis



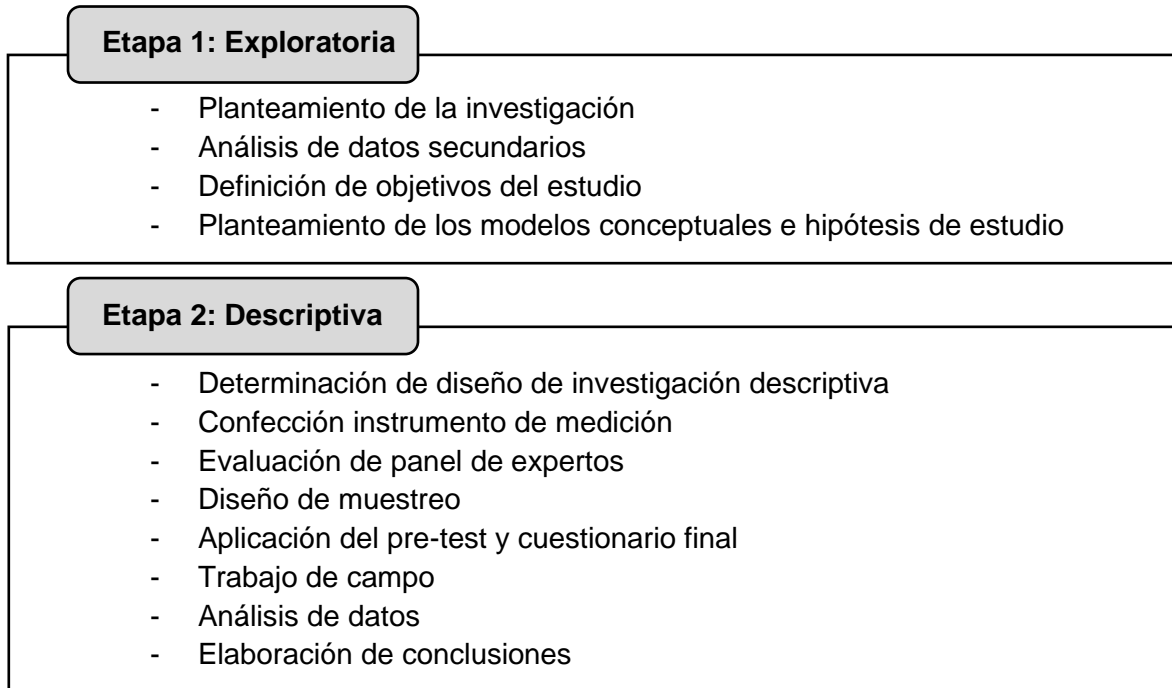
Fuente: Elaboración propia en base a Rodríguez, M., Peterson, R. M., y Krishnan, V. (2012), Guesalaga, R. (2016), Ogilvie, J., Agnihotri, R., Rapp, A., y Trainor, K. (2018), Simonson, I., y Rosen, E. (2014), Anderson, R. E., y Dubinsky, A. J. (2004), Salo, J. (2017), Kumar, V., Garg, P., Gupta, B., Dzever, S., y Sivarajah, U. (2020).

III. METODOLOGÍA

En este apartado se detalla el diseño de investigación, que fue realizado en dos fases: exploratoria y concluyente. La primera etapa, exploratoria, consideró el levantamiento de la problemática a investigar, el gap de investigación, la importancia del tema desde el punto de vista teórico y práctico, las preguntas y objetivos de investigación y la revisión exhaustiva de la literatura y escalas de medición ya validadas para proponer los modelos conceptuales en esta tesis.

La etapa concluyente contempló la elaboración del instrumento de medición basado en escalas ya validadas, traducido desde el inglés al español y viceversa, revisado y corregido por panel de expertos, la aplicación de un pre-test para evaluar el funcionamiento de la escala en el contexto nacional y la posterior aplicación del cuestionario vía correo y plataforma Qualtrics autoadministrado y con el consentimiento informado de los participantes. Finalmente se realizaron los análisis de datos correspondientes, para establecer las conclusiones de la investigación. El enfoque de investigación utilizada se basa en los estudios de investigación de mercado de Malhotra (2008). A continuación, en la figura 5 se presenta un cuadro detallado de las fases del diseño de investigación.

Figura 5: Metodología de Investigación



Fuente: Elaboración propia en base a Malhotra (2008)

3.1. Etapa 1: Exploratoria

3.1.1. Planteamiento de la investigación

En el capítulo I, punto 1.6 es posible revisar el planteamiento del problema de investigación, realizado en base a la revisión de literatura correspondiente, al igual que las contribuciones y alcances de la investigación. En el capítulo II se detallan los objetivos generales y específicos planteados en este estudio.

3.1.2. Análisis de datos secundarios

Se realizó un análisis de la información disponible proveniente de datos secundarios, para investigar el tema y cada uno de los constructos en estudio. La mayoría de los artículos utilizados fueron publicados desde 2011 en adelante, obtenida principalmente desde la base de datos de la Web of Science (WoS). A modo de resumen

- Un 15% de los artículos se publicó entre los años 1980 y 2000
- Un 31% de los artículos se publicó entre los años 2001 y 2010
- Un 54% de los artículos se publicó entre los años 2011 y 2020

3.1.3. Determinación de objetivos de estudio

En base a las preguntas de investigación y a la amplia revisión de la literatura, se plantearon objetivos generales y específicos que se encuentran en el capítulo II, punto 2.3.

3.1.4. Planteamiento del modelo conceptual e hipótesis

De acuerdo con la revisión bibliográfica y los objetivos planteados en el capítulo II, se plantea un modelo conceptual que cuenta con siete constructos y las relaciones entre ellos. A partir de este modelo, se plantean ocho hipótesis de investigación que vinculan las variables, con el objetivo final de determinar las incidencias entre ellas.

3.2. Etapa 2: Concluyente

3.2.1. Determinación del Diseño de la Investigación Concluyente

Con el objetivo de comprobar las hipótesis planteadas en la primera etapa y obtener datos, se continuó con la fase concluyente transversal simple tipo causal de la investigación. De esta forma se pueden realizar análisis cuantitativos correspondientes y obtener información relevante de ellos para establecer las conclusiones de este estudio. De forma general, a continuación, se responden las seis preguntas sugeridas por Malhotra (2008) para el establecimiento del diseño descriptivo:

- **¿A quién?** El estudio está dirigido a trabajadores especialmente CEO, directores, Gerentes, Subgerentes, Jefaturas o Ejecutivos de las áreas de toma de decisión, de marketing, gestión comercial y ventas pertenecientes a organizaciones de contextos de negocios B2B y B2C que operan en Chile.
- **¿Qué información debería obtenerse?** Información acerca del uso de plataformas de *social media* y su incorporación a estrategias de negocios respecto de distintos ítems de evaluación, de modo que la información recopilada sea de utilidad a la hora de evaluar las hipótesis planteadas. Además, se podrá obtener información respecto de datos demográficos de los participantes y de la organización en que trabajan, para una caracterización de las organizaciones.
- **¿Cuándo aplicarla?** Fechas de aplicación del cuestionario son definidas.
- **¿Dónde realizarla?** Principalmente a alumni y alumnos de postgrado de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile, Estudiantes de Diplomado, Unegocios y personas de conveniencia que cumplan con el criterio acorde al

objetivos de investigación, contactadas a través de correo electrónico y publicación en LinkedIn, Facebook y otras redes sociales.

- **¿Por qué?** Para obtener datos y respaldar así el modelo conceptual y las hipótesis establecidas, con el fin de responder las preguntas de investigación planteadas inicialmente.
- **¿Cómo obtener la información?** Mediante la aplicación de un cuestionario autoadministrado a través de la plataforma de encuestas Qualtrics FEN.

Cabe destacar que la investigación es de tipo transversal simple, ya que se aplicará la encuesta a la muestra de la población objetivo solo una vez. Según la clasificación de Malhotra (2008), la muestra es de tipo no probabilística, utilizada por su capacidad de entregar resultados estimados de características poblacionales.

3.2.2. Confección del Instrumento de Medición y Cuestionario

De acuerdo con la revisión de literatura desarrollada en la fase exploratoria de la investigación, se construyeron dos instrumentos de medición en base a distintas escalas previamente validadas, utilizadas en publicaciones de Journals con índice Q1 y Q2, que fueron traducidas al español y adaptadas para este estudio. Considerando los modelos conceptuales establecidos previamente, se aplicaron dos cuestionarios para evaluar adecuadamente cada constructo.

Se utilizaron dos encuestas estructuradas, en las que para las dimensiones se aplicó la técnica de escalas no comparativas, de clasificación continua Likert que permite medir actitudes y percepciones de los encuestados. Se utilizó una escala de 7 puntos, de esta forma los encuestados indican su grado de acuerdo o desacuerdo con cada ítem. Se incluyeron también preguntas acerca de la organización en la que participa cada encuestado, como sector industrial, tamaño de la empresa y enfoque, de forma de caracterizar las compañías. Por último, se incluyeron preguntas acerca de los antecedentes profesionales y personales de los participantes, como nivel de estudios, años de experiencia laboral, área de desempeño, edad, género para elaborar el perfil de los participantes de la muestra. Asimismo, el consentimiento explícito que participa voluntariamente, su correo electrónico para enviar un reporte con la data agregada.

3.2.3. *Diseño Muestral*

- **Población objetivo:** Se compone por hombres y mujeres mayores de edad, que trabajen principalmente en el sector de negocios en empresas establecidas, sin importar el tamaño, de contextos de negocios B2B y B2C. En especial, personas que se desarrollan en las áreas de jefatura, dirección estratégica y/o gerentes o ejecutivos del área comercial, ventas o marketing de la organización.
- **Marco muestral:** Se compone por personas a quienes se les ha enviado el cuestionario para participar del estudio, mediante correo electrónico y plataformas como LinkedIn o Facebook.
- **Técnica:** Se desarrolló un muestreo no probabilístico por conveniencia, según los objetivos de la investigación y se distribuyó la encuesta principalmente por correo electrónico y plataformas de *social media*.
- **Tamaño muestral:** Según investigadores se requiere al menos 10 observaciones por cada ítem a evaluar en el instrumento (Hair, Black, Babil, Anderson y Tatham, 2006). Los cuestionarios aplicados tienen 19 y 12 ítems cada uno, por lo que se necesita un mínimo de 190 y 120 observaciones respectivamente.

3.2.4. *Panel de Expertos*

Luego de elaborados los cuestionarios y para revisar las escalas incorporadas, se usó el método de expertos, consultando la opinión a un panel compuesto por investigadores relacionados al área de Marketing, quienes se encuentran ligados al tema de investigación.

Del panel participó un académico de la Universidad de Texas Arlington, un investigador predoctoral de la Universidad Autónoma de Barcelona y la profesora guía de este estudio. El panel de expertos recibió el Formato de Evaluación Escala de Medición que se encuentra en el anexo 2 en el que se les solicitó evaluar los ítems de cada dimensión base a la claridad, es decir, si el ítem es auto explicativo y no requiere de mayor interpretación para ser respondido e importancia, correspondiente a la relevancia del ítem para el estudio. Los evaluadores además contaban con la posibilidad de añadir comentarios y/u observaciones a modo de justificación. En base a esta revisión y las sugerencias obtenidas se adecuó el instrumento, modificando algunos ítems principalmente por su extensión.

3.2.5. Pre -Test

Una vez corregidos los instrumentos de medición, disponibles en el anexo 3 respectivamente, se realizó un pre-test para verificar propiedades psicométricas de las escalas de medición y el funcionamiento de la aplicación de la encuesta. Este fue realizado entre los días 01 y 20 de mayo con una muestra de 48 observaciones. Además de verificar el funcionamiento técnico, se llevó a cabo un análisis de fiabilidad para cada constructo, al igual que un análisis factorial exploratorio, ambos en el programa SPSS versión 21.

En base a los resultados del panel de expertos y pre-test se eliminaron algunos ítems de las variables para una mejor aplicación de los instrumentos. En el caso de la variable Prácticas Analíticas de *Social Media*, que es usada en ambos cuestionarios, se decidió evaluar en el Modelo 1 con ocho ítems, puesto que incorporan elementos internos de la organización, como la gestión de clientes y procesos. En la evaluación del Modelo 2, esta variable contiene finalmente cuatro ítems para evaluar únicamente la gestión de clientes.

3.5.6. Trabajo de Campo

Una vez realizadas las modificaciones sugeridas por el panel de expertos y según los análisis del pre-test, se aplicó el cuestionario con las escalas de medición detalladas en las tablas 1 y 2. La toma de datos se efectuó entre los días 25 de mayo y 28 de junio, recolectando 447 observaciones a través de la plataforma Qualtrics. El acceso a los encuestados se envió principalmente por correo electrónico a la base de datos de estudiantes y egresados de programas de postgrado de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile, adicionalmente se utilizó como plataforma de difusión las redes Facebook y LinkedIn para alcanzar un mayor número de participantes. Una vez obtenidas las respuestas, se descargó la base de datos, fue depurada y codificada para ser trabajada en las plataformas IBM SPSS 21 y AMOS 24. Según los reportes obtenidos en Qualtrics, el tiempo promedio de respuesta fue de 9 minutos.

Es importante recalcar que la recolección de datos se realizó bajo condiciones de pandemia por COVID-19, por lo que gran parte de la población a nivel nacional se encontraba bajo estrictas medidas sanitarias y cuarentenas, lo que implica un cambio en las condiciones normales de trabajo.

Tabla 1. Escalas de Medición Aplicadas: Modelo 1

Dimensión	Ítem	Referencia	Journal
Rol de Jefatura	Los líderes de la empresa usan activamente social media para fines organizacionales	Keinanen & Kuivalainen, 2015.	Journal of Business & Industrial Marketing
	Los líderes de la empresa promueven activamente el uso de social media para fines organizacionales		
	Los líderes de la empresa creen que el uso de social media beneficia las relaciones laborales		
	Los líderes de la empresa validan el uso laboral de plataformas de social media		
Grado de Digitalización	Considero que la empresa ha alcanzado un grado de madurez en la capacidad de uso de social media a nivel tecnológico	Siamagka et al., 2015.	Industrial Marketing Management
	Considero que la empresa ha alcanzado un grado de madurez en la capacidad de uso de social media a nivel operacional		
	Considero que la empresa ha alcanzado un grado de madurez en la capacidad de uso de social media a nivel administrativo		
	Considero que la empresa ha alcanzado un grado de madurez en la capacidad de uso de social media a nivel estratégico		
Entorno Organizacional	La empresa alienta a sus empleados a seguir plataformas de social media públicas	Keinanen & Kuivalainen, 2015.	Journal of Business & Industrial Marketing
	La empresa alienta a participar en plataformas de social media públicas		
	La empresa asigna tiempo y recursos para comunicarse a través de plataformas de social media públicas y actualizar y monitorear las aplicaciones de estas		
Prácticas Analíticas de Social Media	Las prácticas analíticas de social media permiten tener una visión holística de los consumidores	Kumar et al., 2020.	International Journal of Information Management
	Las prácticas analíticas de social media permiten tener una visión individual de los consumidores		
	Las prácticas analíticas de social media permiten monitorear la actividad e interacciones de los consumidores		
	Las prácticas analíticas de social media permiten integrar la información del consumidor a través de puntos de contactos		
	La estrategia de análisis de redes sociales está conectada con los objetivos / resultados comerciales		
	La información del cliente está integrada en varias áreas funcionales		
	Las prácticas analíticas de social media permiten mitigar proactivamente el riesgo		
	Las prácticas analíticas de social media permiten analizar a los competidores y su estrategia de publicación (campañas en redes sociales, seguidores, conocer sus mejores prácticas)		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2. Escalas de Medición Aplicadas: Modelo 2

Dimensión	Ítem	Referencia	Journal
Prácticas Analíticas de Social Media	Las prácticas analíticas de social media permiten tener una visión holística de los consumidores	Kumar et al., 2020.	International Journal of Information Management
	Las prácticas analíticas de social media permiten tener una visión individual de los consumidores		
	Las prácticas analíticas de social media permiten monitorear la actividad e interacciones de los consumidores		
	Las prácticas analíticas de social media permiten integrar la información del consumidor a través de puntos de contactos		
Relacionamiento	Plataformas de social media contribuyen a la recompra debido a los comentarios de grupos de interés	Schultz et al., 2012.	American Journal of Business
	Plataformas de social media contribuyen a la venta cruzada (cross-selling)		
	Plataformas de social media contribuyen a mejores ventas (up-selling)		
	El contenido utilizado en social media contribuye a mejorar la recomendación entre clientes		
Desempeño Organizacional	Considero que el uso de social media mejora el retorno sobre la inversión	Kumar et al., 2020.	International Journal of Information Management
	Considero que el uso de social media mejora el margen de ventas		
	Considero que el uso de social media mejora la participación de mercado		
	Considero que el uso de social media mejora la retención de consumidores		

Fuente: Elaboración propia

IV. ANÁLISIS DE DATOS

4.1. Descripción Muestral

De la aplicación de los cuestionario se obtuvo 447 observaciones, que fueron sometidas a una limpieza inicial, eliminando de esta forma aquellas con menor tasa de avance y atípicas, completando los datos perdidos con la mediana del ítem correspondiente, quedando de esta forma 362 observaciones que componen la base de datos utilizada para el análisis del Modelo 1 planteado.

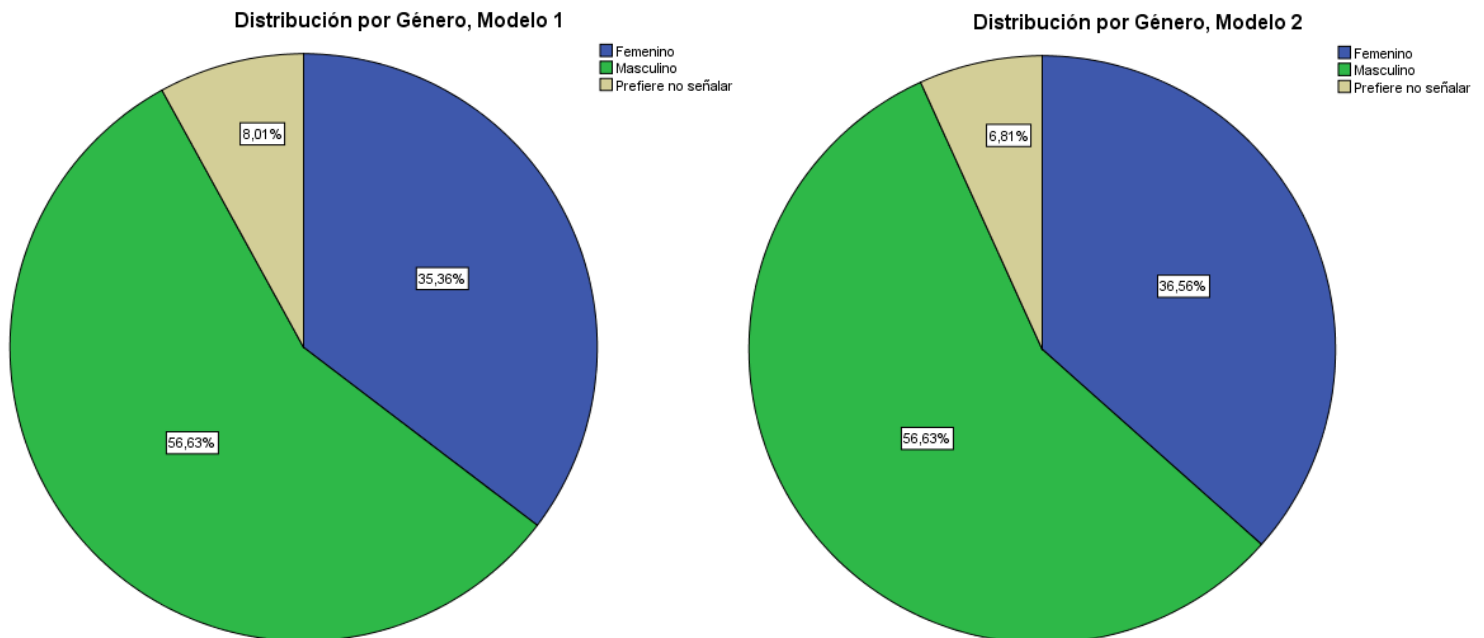
Debido a las diferencias con el modelo anterior, y luego de realizado el mismo procedimiento de limpieza de las observaciones iniciales, la base de datos utilizada para el análisis del Modelo 2 se compone de 279 encuestas válidas.

4.1.1. Datos Demográficos

De las observaciones del Modelo 1, 56,63% corresponden al género masculino mientras que un 35,36% al femenino. Un 8,01% prefiere no señalar. En cuanto a las observaciones del Modelo 2 mantiene el mismo porcentaje anterior para el género masculino y un 36,56% es femenino y quienes prefieren no señalar su género representan el 6,81% de quienes participaron.

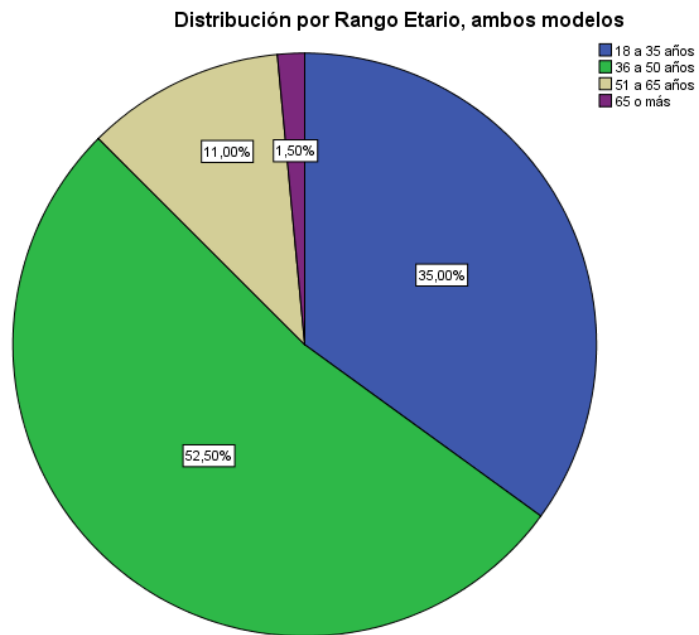
En cuanto a la edad, ambos análisis muestran resultados similares destacando el rango de 18 a 35 años con un 35% de las observaciones, mientras que el 52% corresponde a personas de entre 36 a 50 años. Esto es esperable ya que la principal base de datos para realizar la encuesta corresponde a estudiantes y egresados de programas de postgrado de FEN y la plataforma LinkedIn, debido principalmente al enfoque de esta investigación. Un 11% de la muestra se encuentra en el rango de 51 a 65 años. En términos globales, se puede señalar que la muestra es más bien joven, pues el promedio de edad es de 39 años y más del 87% de la muestra tiene menos de 50.

Gráfico 1. Distribución por género



Fuente: Elaboración propia

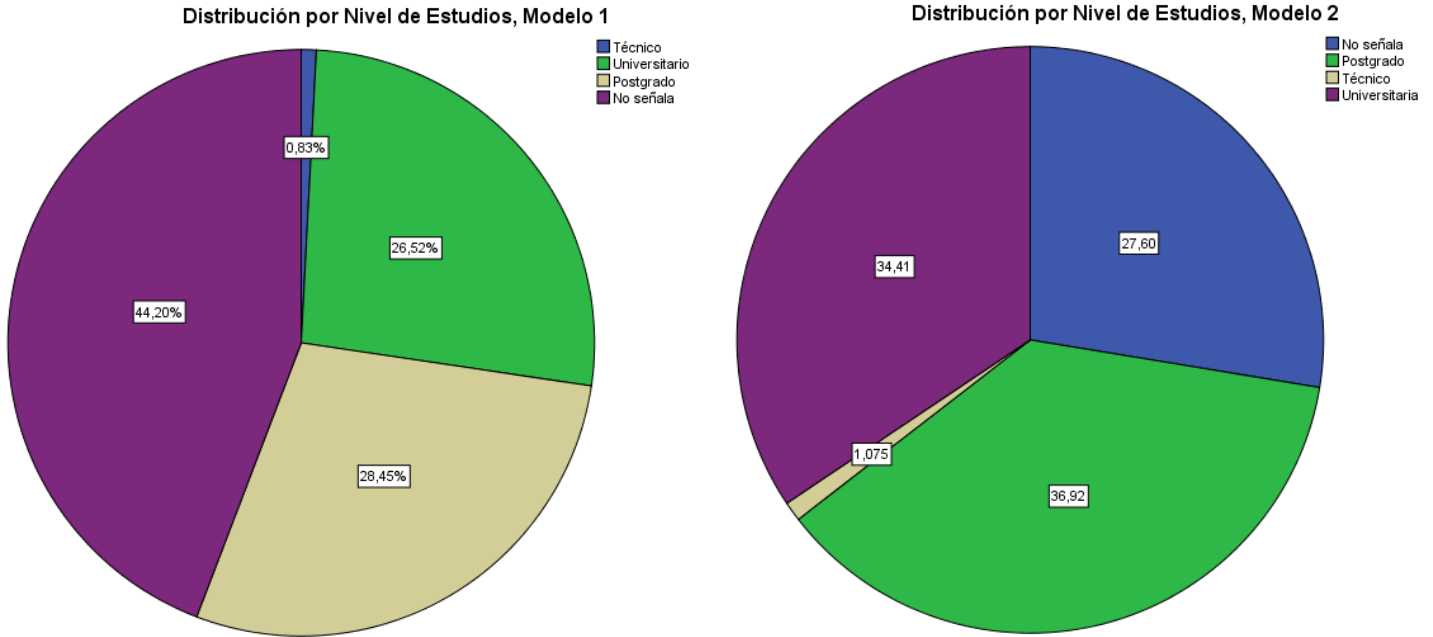
Gráfico 2. Distribución por rango etario



Fuente: Elaboración propia

De los datos considerados para el Modelo 1, un 28,45% de los encuestados tienen estudios de postgrado, mientras que el 26,52% señalan educación universitaria completa. Para el Modelo 2 casi el 37% de la muestra tiene algún estudio de postgrado. En ambos casos existe un porcentaje de participantes que prefiere no señalar.

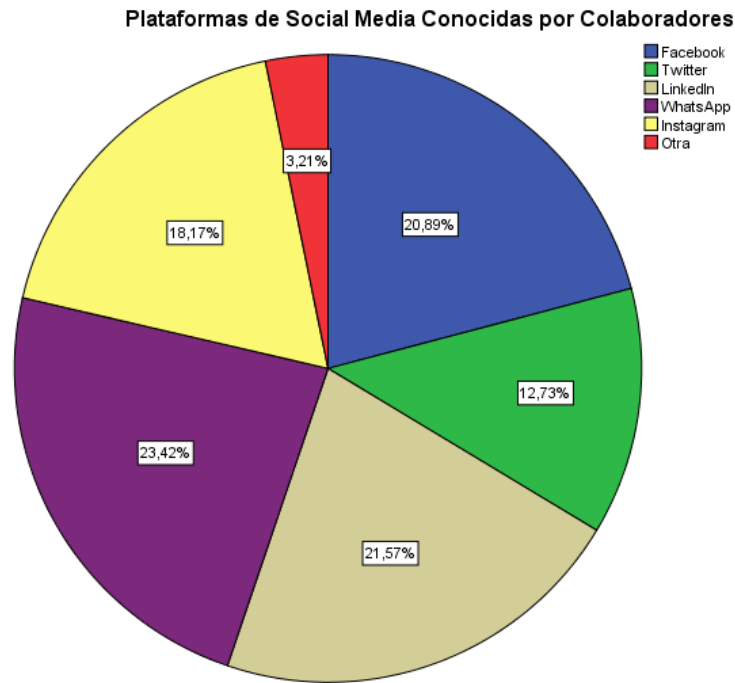
Gráfico 3. Distribución por nivel de estudios



Fuente: Elaboración propia

Específicamente en cuanto a plataformas de *social media*, estas son conocidas por más del 50% de los encuestados. Un 67% asegura conocer WhatsApp, seguida por LinkedIn (61%), en tercer lugar se encuentra Facebook, ya que un 59% de los participantes dice tener conocimiento de esta. Instagram por su parte cuenta con más del 52% de conocimiento y Twitter un 36%, además un 9% nombra otras plataformas por ellos conocidas como Tik Tok y Pinterest. El gráfico a continuación muestra la distribución de conocimiento de las plataformas, considerando únicamente a la parte de la muestra que asegura estar relacionado con una de ellas.

Gráfico 4. Distribución de conocimiento de social media por parte de colaboradores

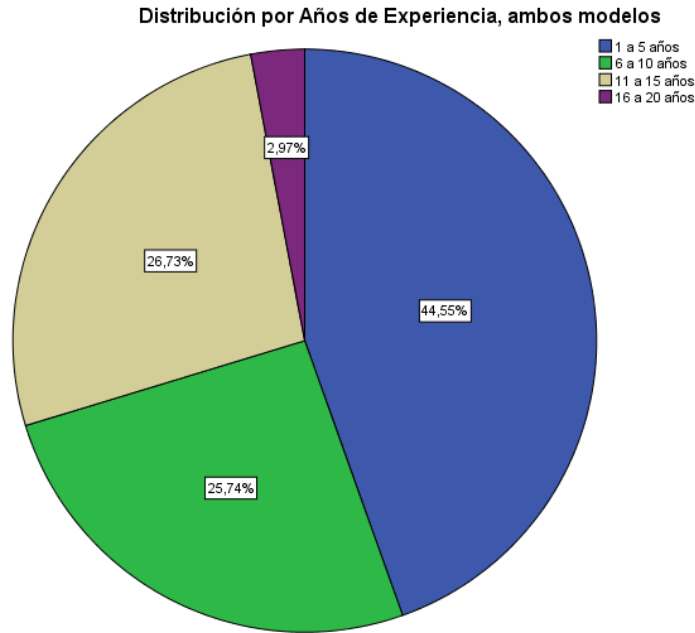


Fuente: Elaboración propia

4.1.2. Datos Laborales

En cuanto a la experiencia laboral de los participantes, en ambos modelos planteados, 44,55% tienen al menos 5 años de experiencia, mientras que 25,74% se encuentra en el rango de entre 6 a 10 años, 26,73% tiene entre 11 y 15 años de experiencia laboral y cerca del 3% de la muestra tiene aún más años de experiencia. Esto refuerza lo señalado anteriormente en cuanto a que la muestra analizada es más bien joven.

Gráfico 5. Distribución por años de experiencia laboral

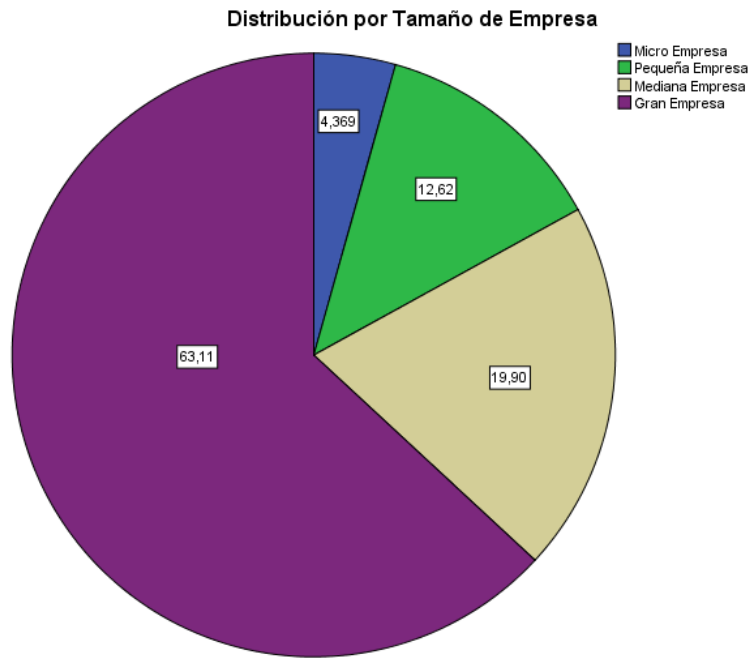


Fuente: Elaboración propia

Ahora, en relación con las empresas en que trabajan o trabajaron por última vez los participantes de la investigación, según la clasificación medida en UF del Servicio de Impuestos Internos (SII), cerca del 5% corresponde a microempresas, 31% son pymes (pequeña y mediana empresa) y un 63,11% del total son clasificadas como grandes empresas.

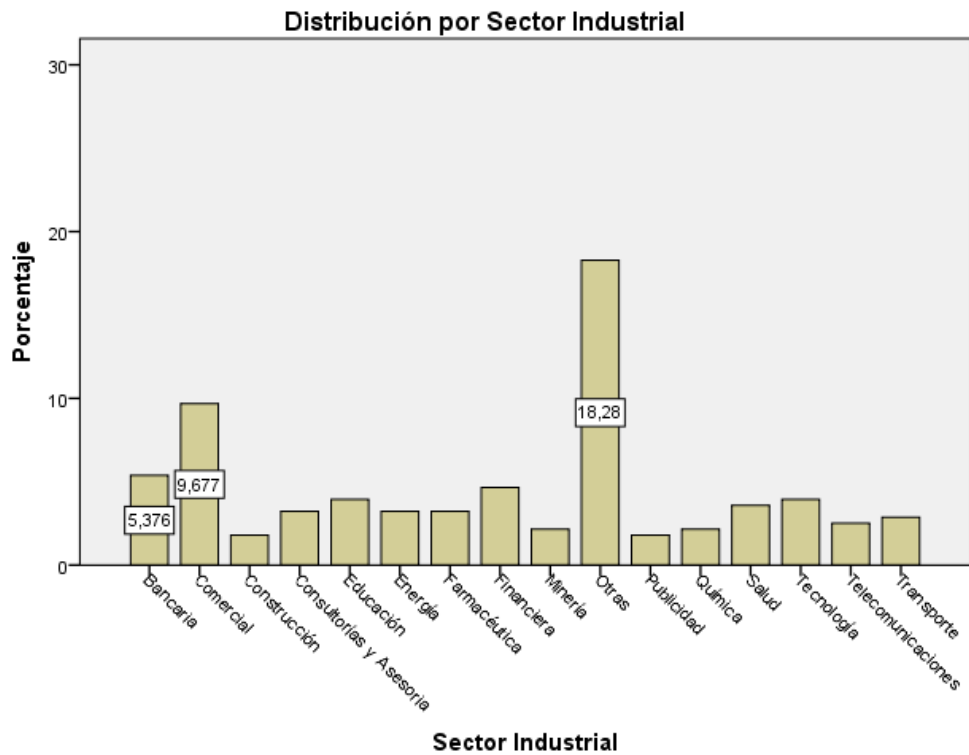
En cuanto al sector industrial, 29 (9,68%) corresponden al sector comercial, 18 a la industria bancaria (5,38%). Destacan con mayor frecuencia los sectores educacional, de tecnología, financiera y de energía, mientras que 29 (18,28%) empresas corresponden a otras industrias, como seguros, investigación, certificaciones, comunicaciones, automotriz o gobierno entre otras. Es importante destacar que un importante número de participantes prefirió no dar detalles del sector al que pertenece la organización en que trabaja y los sectores industriales resultaron bastante dispersos.

Gráfico 6. Distribución por tamaño de empresa, según clasificación SII



Fuente: Elaboración propia

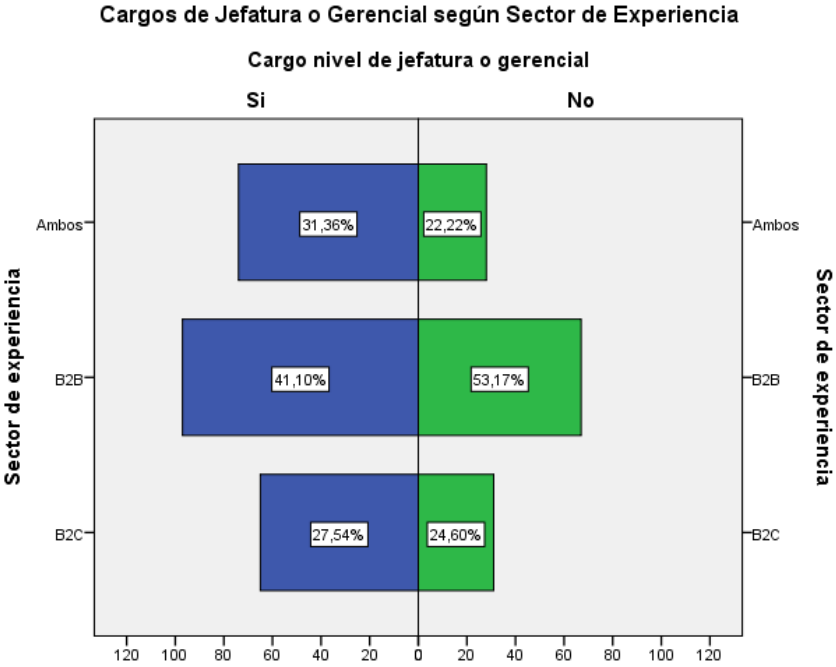
Gráfico 7. Distribución por sector industrial



Fuente: Elaboración propia

Considerando las observaciones del Modelo 1, un 65,19% de los encuestados señala tener cargos de jefatura en las organizaciones. Un 26,5% señala tener experiencia o trabajar actualmente en el sector B2C y 45,3% en el sector industrial B2B, mientras que el 28,9% restante declara tener experiencia en ambos sectores. En el gráfico 7 a continuación, se puede apreciar que 41% de quienes tienen algún cargo de jefatura tienen experiencia principalmente en el sector B2B.

Gráfico 8. Cargos de jefatura según sector de experiencia

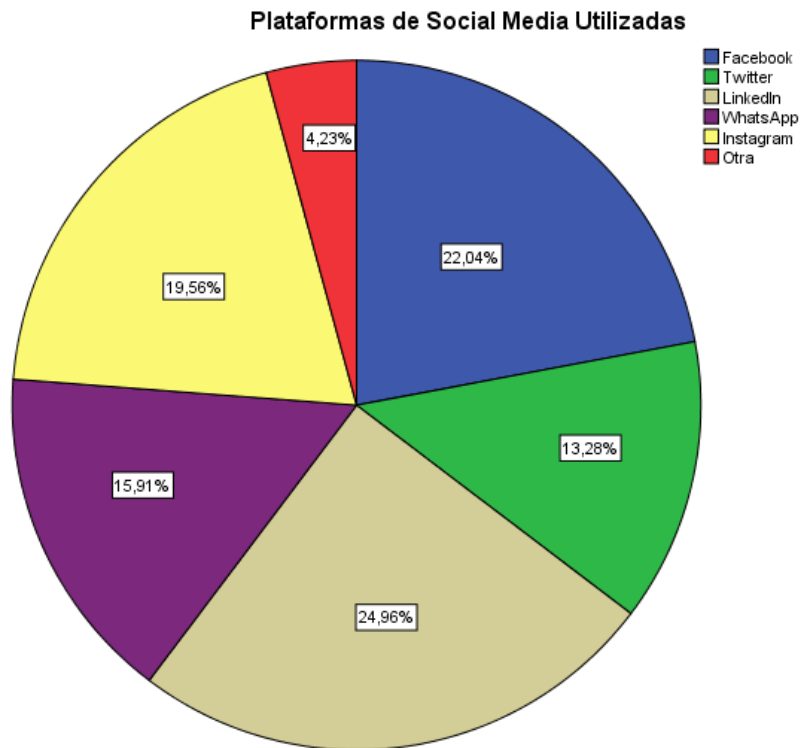


Fuente: Elaboración propia

El análisis del Modelo 2 establece nuevamente que la mayoría de los encuestados tiene cargos de jefatura (67,38%) y que el sector en que los participantes tienen mayor experiencia es el industrial o B2B, mientras que más del 30% señala tener experiencia en ambos sectores.

En cuanto a plataformas de *social media* por parte de las organizaciones, LinkedIn es la más utilizada (24,95%), seguida por Facebook (22,04%) e Instagram. Dentro de la categoría “otras” destaca el uso de plataformas internas de las empresas. Estos resultados son comunes a ambos modelos establecidos y se pueden apreciar con más detalle en el gráfico a continuación.

Gráfico 9. Plataformas de social media más utilizadas por las organizaciones



Fuente: Elaboración propia

4.2. Análisis Investigación Cuantitativa

Con el objetivo de depurar las escalas de medición para lograr consistencia del instrumento, se realizaron análisis estadísticos a cada una de las dimensiones trabajadas, para facilitar la visualización y comprensión de datos, los ítems fueron codificados como se aprecia en las tablas del anexo 4.

En primera instancia se lleva a cabo un Análisis Factorial Exploratorio de Componentes Principales (AFE), con la intención de corroborar la validez convergente de cada uno de los ítems respecto de su constructo. El criterio general señala que las cargas estandarizadas deben ser mayores a 0,70 lo que indicaría que la varianza compartida entre el constructo e indicadores es mayor a la del error (Carmines y Zeller, 1979). Sin embargo, otros autores señalan que esta regla no debe ser tan rígida, aceptando cargas menores (Chin, 1998; Uriel y Aldás, 2005), considerando un nivel de significancia de 0,05.

En segundo lugar, se realiza un análisis de fiabilidad y validez de la escala a través del Alfa de Cronbach para comprobar si los ítems son homogéneos y miden efectivamente la

variable. Un valor por sobre 0,7 es considerado óptimo, aunque según Peterson (1994) un valor por sobre 0,6 también es adecuado.

En tercera instancia, se realiza un Análisis Factorial Confirmatorio (AFC) para cada uno de los modelos planteados inicialmente, que puede dar lugar a una nueva depuración de la escala y es útil para evaluar estructuras subyacentes de las variables y la validez discriminante entre las dimensiones, evitando de esta forma problemas de multicolinealidad.

4.2.1. Rol de la Jefatura

Del análisis exploratorio (anexo 5), se aprecia que los ítems del constructo se agrupan en un solo factor que explica el 80,60% de la varianza total, con una medida de adecuación de la muestra KMO de 0,798 y un nivel de significancia del 0,000 siendo este un buen resultado. Las comunalidades se encuentran sobre 0,758 y las cargas factoriales son mayores a 0,870.

Considerando las 362 observaciones analizadas, el análisis de fiabilidad entrega un Alfa de Cronbach de 0,919 con 4 elementos además, se observa que existen correlaciones positivas entre los ítems por sobre 0,3 que es el nivel de aceptación recomendado en la literatura. En general, la escala posee una buena consistencia interna, por lo que el constructo es fiable para el estudio.

4.2.2. Grado de Digitalización

Del análisis exploratorio (anexo 6), se aprecia que los ítems del constructo se agrupan en un solo factor que explica el 86,51% de la varianza total, con una medida de adecuación de la muestra KMO de 0,868 y un nivel de significancia del 0,000 lo que representa un buen resultado. Las comunalidades se encuentran sobre 0,847 y las cargas factoriales son mayores a 0,920.

Considerando las 362 observaciones analizadas, el análisis de fiabilidad entrega un Alfa de Cronbach de 0,947 con 4 elementos, las correlaciones resultantes son positivas mayores a 0,3 que es el nivel de aceptación recomendado en la literatura. En general, la escala posee una buena consistencia interna, por lo que el constructo es fiable para el estudio.

4.2.3. Entorno Organizacional

Del análisis exploratorio (anexo 7), se aprecia que los ítems del constructo se agrupan en un solo factor que explica el 79,54% de la varianza total, con una medida de adecuación de la muestra KMO de 0,672 y un nivel de significancia del 0,000 siendo este un buen resultado. Las comunalidades se encuentran sobre 0,646 y las cargas factoriales son mayores a 0,803.

Considerando las 362 observaciones analizadas, el análisis de fiabilidad entrega un Alfa de Cronbach de 0,867 con 3 elementos además, se observa que existen correlaciones positivas entre los ítems por sobre 0,3 que es el nivel de aceptación recomendado en la literatura. En general, la escala posee una buena consistencia interna, por lo que el constructo es fiable para el estudio.

4.2.4. Prácticas Analíticas de Social Media

Modelo 1

Del análisis exploratorio (anexo 8a), se aprecia que los ítems del constructo se agrupan en un solo factor que explica el 71,43% de la varianza total, con una medida de adecuación de la muestra KMO de 0,929 y un nivel de significancia del 0,000 siendo este un buen resultado. Las comunalidades se encuentran sobre 0,641 y las cargas factoriales son mayores a 0,801.

Considerando las 362 observaciones analizadas, el análisis de fiabilidad entrega un Alfa de Cronbach de 0,942 con 8 elementos además, se observa que existen correlaciones positivas entre los ítems por sobre 0,3 que es el nivel de aceptación recomendado en la literatura. En general, la escala posee una buena consistencia interna, por lo que el constructo es fiable para el estudio.

Modelo 2

Del análisis exploratorio (anexo 8b), se aprecia que los ítems del constructo se agrupan en un solo factor que explica el 82,18% de la varianza total, con una medida de adecuación de la muestra KMO de 0,839 y un nivel de significancia del 0,000 siendo este un buen resultado. Las comunalidades se encuentran sobre 0,744 y las cargas factoriales son mayores a 0,862.

Considerando las 279 observaciones analizadas, el análisis de fiabilidad entrega un Alfa de Cronbach de 0,927 con 4 elementos además, se observa que existen correlaciones positivas entre los ítems por sobre 0,3 que es el nivel de aceptación recomendado en la literatura. En general, la escala posee una buena consistencia interna, por lo que el constructo es fiable para el estudio.

4.2.5. Relacionamiento

Del análisis exploratorio (anexo 9), se aprecia que los ítems del constructo se agrupan en un solo factor que explica el 83,08% de la varianza total, con una medida de adecuación de la muestra KMO de 0,851 y un nivel de significancia del 0,000 siendo este un buen resultado. Las comunalidades se encuentran sobre 0,700 y las cargas factoriales son mayores a 0,862.

Considerando las 279 observaciones analizadas, el análisis de fiabilidad entrega un Alfa de Cronbach de 0,927 con 4 elementos además, se observa que existen correlaciones positivas entre los ítems por sobre 0,3 que es el nivel de aceptación recomendado en la literatura. En general, la escala posee una buena consistencia interna, por lo que el constructo es fiable para el estudio.

4.2.6. Desempeño Organizacional

Del análisis exploratorio (anexo 10), se aprecia que los ítems del constructo se agrupan en un solo factor que explica el 78,43% de la varianza total, con una medida de adecuación de la muestra KMO de 0,812 y un nivel de significancia del 0,000 siendo este un buen resultado. Las comunalidades se encuentran sobre 0,744 y las cargas factoriales son mayores a 0,862.

Considerando las 279 observaciones analizadas, el análisis de fiabilidad entrega un Alfa de Cronbach de 0,908 con 4 elementos además, se observa que existen correlaciones positivas entre los ítems por sobre 0,3 que es el nivel de aceptación recomendado en la literatura. En general, la escala posee una buena consistencia interna, por lo que el constructo es fiable para el estudio.

A continuación se presenta la tabla resumen con los principales indicadores del AFE y análisis de fiabilidad realizados a las dimensiones de ambos modelos. Al cumplir con todas

las condiciones establecidas y ser estas significativas, se mantienen las escalas con todos los ítems que las componen.

Tabla 3. Resumen Análisis de Confiabilidad y AFE

Dimensión	N° de ítems	Alfa de Cronbach	Correlaciones	KMO	Comunalidades	Cargas factoriales	VTE
Rol de Jefatura	4	0,919	>0,628	0,798	>0,758	>0,870	80,60%
Grado de Digitalización	4	0,947	>0,798	0,868	>0,847	>0,920	86,51%
Entorno Organizacional	3	0,867	>0,592	0,672	>0,646	>0,803	79,54%
Prácticas Analíticas SM Modelo 1	8	0,942	>0,568	0,929	>0,641	>0,801	71,43%
Prácticas Analíticas SM Modelo 2	4	0,927	>0,678	0,839	>0,789	>0,888	82,18%
Relacionamiento	4	0,927	>0,670	0,851	>0,700	>0,837	82,08%
Desempeño Organizacional	4	0,908	>0,636	0,812	>0,744	>0,862	78,43%

Fuente: Elaboración propia

4.2.7. Análisis Factorial Confirmatorio

Modelo 1

Como se aprecia en el anexo 11a, en general las cargas estandarizadas de los ítems hacia la dimensión correspondiente son superiores a 0,8. Al analizar las correlaciones múltiples al cuadrado (R^2) o coeficiente de determinación, que representa la cantidad de varianza en la dimensión que se explica por el modelo (Vinzi, Chin, Henseler y Wang, 2010), sólo un elemento se encuentra bajo 0,5 superado todos el valor mínimo de 0,1 sugerido por Falk y Miller (1992), por lo que el modelo tiene validez explicativa.

Para evaluar la consistencia interna, se calculó en índice de fiabilidad compuesta del constructo (CR) que varía entre 0 y 1; investigadores sugieren que un valor mayor a 0,7 es ideal y mayor a 0,5 es considerado aceptable (Nunnally y Bernstein, 1994). Según los resultados obtenidos, todas las dimensiones tienen un CR mayor a 0,74 implicando una alta fiabilidad. Por otro lado, para evaluar la validez convergente del modelo, fue calculado el índice de varianza extraída (AVE) que se sugiere sea mayor al 50% (Hair, Sarstedt, Hopkins y Kuppelwieser, 2014). En este caso todas las dimensiones del modelo cumplen con el criterio.

En cuanto a medidas de ajuste y parsimonia del modelo como CFI e IFI, la literatura señala que para indicar un alto nivel de validez de ajuste, los valores óptimos son cercanos a 1 (Bollen, 1986). En este caso CFI resultó 0,943 mientras que IFI tiene un valor de 0,943. Adicionalmente se obtuvo un error de aproximación cuadrático medio (RMSEA) de 0,08 encontrándose dentro del intervalo de confianza aceptable (Hair; Anderson; Tatham; Black, 1999).

Modelo 2

En general, las cargas estandarizadas de los ítems hacia la dimensión correspondiente son superiores a 0,8 al igual que en el Modelo 1, tal como se aprecia en el anexo 11b. Al analizar las correlaciones múltiples al cuadrado (R^2) o coeficiente de determinación, que representa la cantidad de varianza en la dimensión que se explica por el modelo (Vinzi et al., 2010), los valores en general son mayores a 0,7 superado todos el valor mínimo de 0,1 sugerido por Falk y Miller (1992), por lo que el modelo tiene validez explicativa.

Para evaluar la consistencia interna, se calculó en índice de fiabilidad compuesta del constructo (CR) que varía entre 0 y 1; investigadores sugieren que un valor mayor a 0,7 es ideal y mayor a 0,5 es considerado aceptable (Nunnally y Bernstein, 1994). Según los resultados obtenidos, todas las dimensiones tienen un CR mayor a 0,79 implicando una alta fiabilidad. Por otro lado, para evaluar la validez convergente del modelo, fue calculado el índice de varianza extraída (AVE) que se sugiere sea mayor al 50% (Hair, Sarstedt, Hopkins y Kuppelwieser, 2014). En este caso todas las dimensiones del modelo cumplen con el criterio, ya que son superiores a 70%.

En cuanto a medidas de ajuste y parsimonia del modelo como CFI e IFI, la literatura señala que para indicar un alto nivel de validez de ajuste, los valores óptimos son cercanos a 1 (Bollen, 1986). En este caso CFI resultó 0,974 mientras que IFI tiene un valor de 0,974. Adicionalmente se obtuvo un error de aproximación cuadrático medio (RMSEA) de 0,071 cumpliendo el criterio establecido (Hair; Anderson; Tatham; Black, 1999).

4.3. Modelo Ecuaciones Estructurales

El Modelo de Ecuaciones Estructurales (SEM) se utilizó puesto proporciona una estimación más adecuada y eficiente para series de estimaciones de ecuaciones simultáneas mediante regresiones múltiples (Hair et al., 1999). El análisis brinda la posibilidad de separar las

relaciones para cada conjunto de variables dependientes, detallando qué variables independientes predicen cada una de las dependientes, estimando el efecto y las relaciones entre múltiples variables, basándose en las correlaciones existentes entre ellas. El modelo es relevante ya que permite estimar relaciones de dependencia múltiples y cruzadas, además permite representar variables latentes a través de variables observadas, considerando el error de medida. De esta forma se contrastan las hipótesis planteadas en el capítulo II.

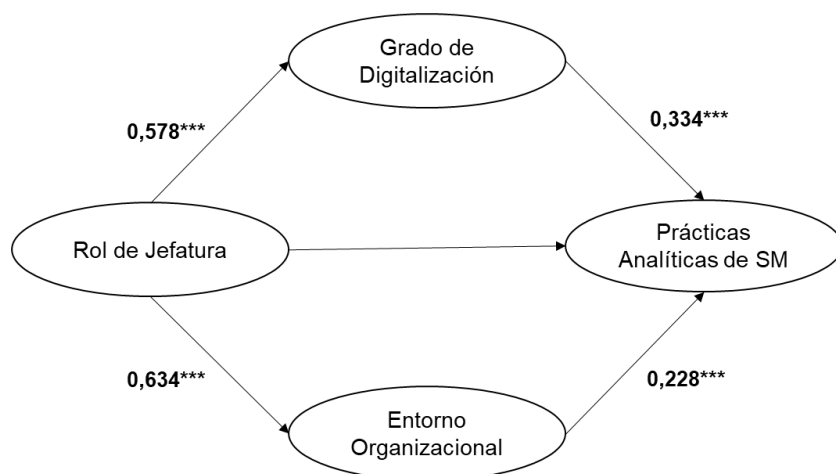
Los modelos están compuestos por variables endógenas (dependientes) y exógenas (independientes). Dentro de las variables dependientes observadas se encuentran los ítems de cada constructo, mientras que los constructos en si son variables no observadas, las variables independientes corresponden a los errores.

4.3.1. Modelo 1

En el anexo 12a es posible observar los coeficientes de la regresión estandarizada, destacando que la mayoría de las relaciones resultan estadísticamente significativas, aportando fundamento teórico para la evaluación de los indicadores de las variables latentes. Sólo la relación entre Rol de Jefatura y Prácticas Analíticas de SM resulta no significativa.

En cuanto a las medidas de ajuste del modelo, la razón CMIN/DF es 3,462. El RMSEA tiene un valor de 0,08 considerado aceptable, puesto que cumple con los parámetros establecidos en la literatura, el índice de Tucker-Lewis (TLI) se considera adecuado con un valor de 0,9 y el modelo presenta un TLI de 0,927. Otros índices como el CFI e IFI resultaron ambos 0,937 siendo de esta forma buenos indicadores, por lo que en general el modelo se ajusta bien a los datos, con buenas medidas de ajuste y presentando coeficientes estadísticamente significativos.

Figura 6: Modelo 1 Coeficientes Estandarizados



Fuente: Elaboración propia

En la figura 6 que representa el Modelo 1 con los coeficientes estadísticamente significativos, se observa que el rol de la jefatura influye positivamente y de manera similar en las variables grado de digitalización y entorno organizacional, a la vez que ambas tienen influencia positiva sobre las prácticas analíticas de *social media*. No existe influencia directa del rol de la jefatura sobre las prácticas analíticas de *social media*, como se había planeado inicialmente, demostrándose el efecto solo a través de la mediación de otras dos variables.

Al testear la variable de control género del participante, no se aprecian diferencias significativas entre hombres y mujeres. En cuanto al tamaño de la organización, existen diferencias entre los grupos, pero no resultan significativas.

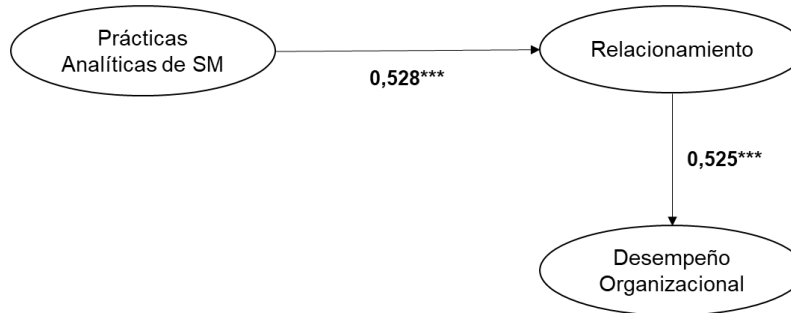
4.3.2. Modelo 2

En el anexo 12b es posible observar los coeficientes de la regresión estandarizada, destacando que las relaciones resultan estadísticamente significativas, aportando fundamento teórico para la evaluación de los indicadores de las variables latentes.

En cuanto a las medidas de ajuste del modelo, la razón CMIN/DF es 2,580. El RMSEA tiene un valor de 0,075 considerado aceptable, puesto que cumple con los parámetros establecidos en la literatura, el índice de Tucker-Lewis (TLI) se considera adecuado con un valor de 0,9 y el modelo presenta un TLI de 0,963. Otros índices como el CFI e IFI resultaron 0,969 siendo de esta forma buenos indicadores, por lo que en general el modelo se ajusta

bien a los datos, con buenas medidas de ajuste y presentando coeficientes estadísticamente significativos.

Figura 7: Modelo 2 Coeficientes Estandarizados sin Moderación



Fuente: Elaboración propia

En la figura 7 que representa el Modelo 2 con los coeficientes estadísticamente significativos, se observa que las prácticas analíticas de social media influyen positivamente en el relacionamiento, con un factor de carga de 0,528 y que a la vez esta variable tiene influencia positiva sobre el desempeño organizacional, presentando un factor de 0,525.

Una vez establecida las relaciones entre variables, se realizó un análisis de moderación según *tipo de mercado* y *años de experiencia* de los colaboradores, para comprobar la existencia de posibles diferencias significativas entre grupos. Esto fue realizado a través de análisis multigrupo.

4.3.2.1. Efecto Moderador: Tipo de Mercado

Se seleccionaron tres grupos para analizar el rol del *tipo de mercado* como variable moderadora para el modelo de medición (B2C, B2C y un tercer grupo que incluye a participantes con experiencia en ambos sectores). El análisis se aplica utilizando el método de máxima verosimilitud en consideración de la estructura del modelo. En el anexo 13a es posible encontrar detalles del análisis.

En este caso, existen diferencias entre los grupos por lo que se confirma el efecto moderador del tipo de mercado sobre la relación entre prácticas analíticas de *social media* y relacionamiento. En la figura 8 se encuentra la representación gráfica del efecto.

Para el caso de mercados B2C, la carga factorial es menor es de 0,486 mientras que para el caso de mercados B2B, la relación entre ambas variables principales tiene una carga mayor correspondiente a 0,760. En el tercer grupo, compuesto por personas con experiencia en ambos sectores, la carga factorial es de 0,623 aunque puede estar afectado por diferencias de magnitud entre la composición de este grupo particular.

Figura 8: Modelo 2 Coeficientes Estandarizados con Moderación Tipo de Mercado

Figura 8.1: Mercado B2C

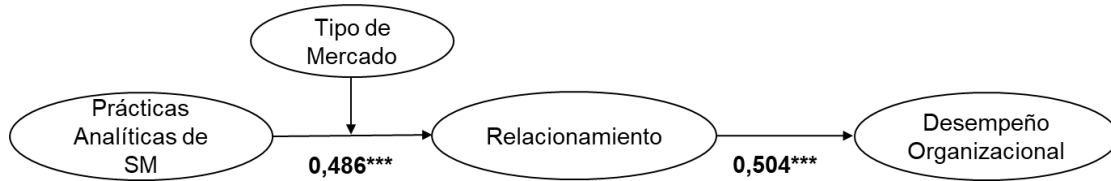


Figura 8.2: Mercado B2B

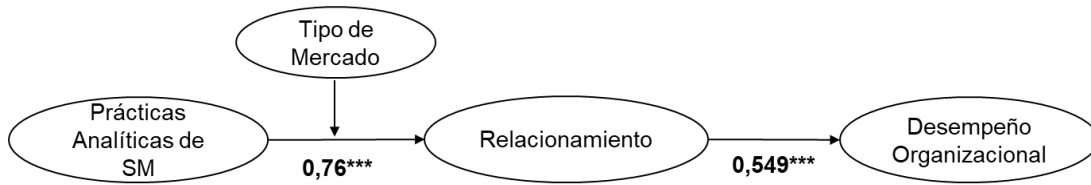
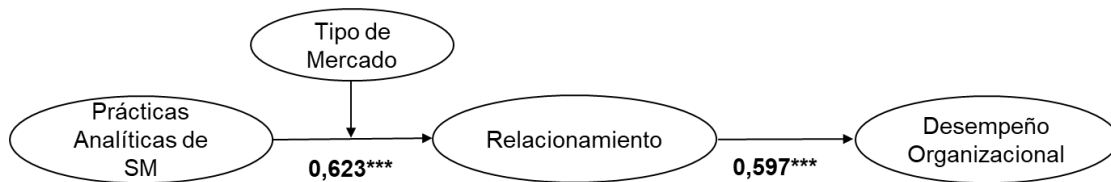


Figura 8.3: Ambos Mercados



Fuente: Elaboración propia

4.3.2.2. Efecto Moderador: Años de Experiencia

Se seleccionaron tres grupos para analizar el rol de los años de experiencia como variable moderadora para el modelo de medición (1-5 años, 6-10 años y 11-15 años). El análisis se aplica utilizando el método de máxima verosimilitud en consideración de la estructura del modelo. En el anexo 13b es posible encontrar detalles del análisis.

En base a los resultados, se confirma el efecto moderador de la experiencia laboral sobre la relación entre las prácticas analíticas de *social media* y el relacionamiento.

Figura 9: Modelo 2 Coeficientes Estandarizados con Moderación Años de Experiencia

Figura 9.1: 1 a 5 años de experiencia

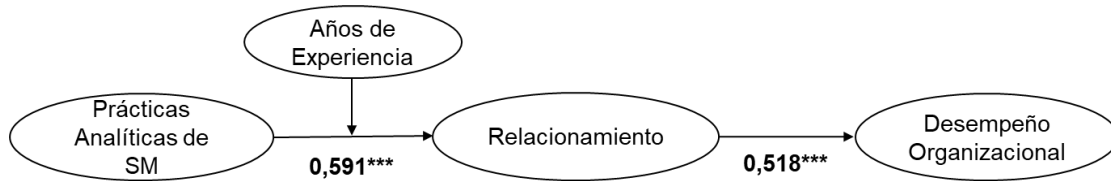
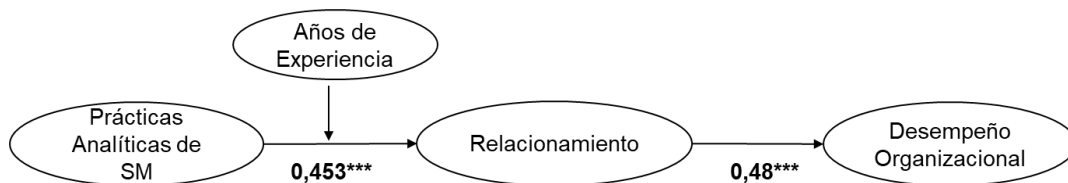


Figura 9.2: 6 a 10 años de experiencia



Figura 9.3: 11 a 15 años de experiencia



Fuente: Elaboración propia

Como se aprecia en la figura 9, en este caso, en los tres grupos se mantiene la relación estadísticamente significativa entre las prácticas analíticas de *social media* y el relacionamiento, con valores de carga factorial positivos. Las principales diferencias se aprecian entre el segundo grupo (6-10 años), que presenta una carga de 0,544 siendo mayor a la del tercer grupo (11-15 años) en el que la carga es de 0,453.

La tabla 4 presenta un resumen con el estado de las hipótesis testeadas en la investigación.

Tabla 4. Resumen estado de hipótesis

Hipótesis de investigación		Estado
H1	Una jefatura enfocada en la innovación y adopción de nuevas tecnologías influye positiva y significativamente en el grado de digitalización de la organización.	Aceptada
H2	Una jefatura activa y participativa en la implementación de procesos influye positiva y significativamente en el entorno organizacional.	Aceptada
H3	El grado de digitalización de la organización influye positiva y significativamente en la aplicación de prácticas analíticas de <i>social media</i> .	Aceptada
H4	El entorno organizacional en que se alienta a colaboradores a participar de plataformas de <i>social media</i> influye positiva y significativamente en el desarrollo de prácticas analíticas	Aceptada
H5	Una jefatura enfocada en promover el uso de <i>social media</i> influye positiva y significativamente en la aplicación de prácticas analíticas.	Rechazada
H6	La implementación de prácticas analíticas de <i>social media</i> tiene un efecto positivo y significativo sobre el relacionamiento con clientes.	Aceptada
H7a	El perfil del colaborador, según tipo de mercado modera el efecto de las practicas analíticas sobre el relacionamiento con clientes.	Aceptada
H7b	El perfil del colaborador, según años de experiencia modera el efecto de las prácticas analíticas sobre el relacionamiento con los clientes.	Aceptada
H8	El relacionamiento con clientes tiene un efecto positivo y significativo en el desempeño organizacional.	Aceptada

V. CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y FUTURAS INVESTIGACIONES

5.1. Contribuciones Conceptuales

Durante los últimos años, en especial la última década, el uso de plataformas de *social media* ha aumentado en la región alcanzando una alta tasa de involucramiento y participación (ComScore, 2016). Particularmente, Chile presenta uno de los índices más altos de uso de internet (Brújula, 2017), y de participación en plataformas de contenido generado por usuarios, ya sea con fines informativos, comunicacionales o de entretenimiento. En el ámbito de negocios, son consideradas un elemento tecnológico clave en la comunicación interna y externa, las transacciones y la construcción de relaciones, especialmente con los consumidores, promoviendo la creación de valor (Andzulis et al., 2012).

En primera instancia, se plantearon aspectos relevantes a resolver, tales como: ¿Cuál es la influencia del rol de la jefatura en el grado de digitalización y entorno de una organización?, ¿Cuál es la relevancia del rol de la jefatura en la adopción y uso de plataformas de *social media* y cómo influye en fomentar las prácticas analíticas de estas?, ¿Cómo influye el uso y las prácticas de *social media* en el relacionamiento con los clientes

y posteriormente cómo el relacionamiento influye en el desempeño organizacional?, ¿Cómo influyen estas variables sobre el desempeño organizacional?

Con el objetivo de responder las preguntas anteriores y determinar las variables relevantes, se llevó a cabo una investigación que contempló una amplia revisión de literatura de los tópicos involucrados. Además, se desarrolló la propuesta de dos modelos conceptuales y explicativos contruidos a partir de investigaciones anteriores y cuyas escalas de medición fueron adaptadas al idioma, corregidas por un panel de expertos y testeadas en un pre-test, para realizar las modificaciones correspondientes. Este trabajo contribuye con modelos útiles en la toma de decisiones empresariales, especialmente en el área de marketing brindando información relevante en cuanto a las variables que influyen en las prácticas analíticas de *social media* y su influencia en el desempeño organizacional.

A lo largo de la investigación se responden las preguntas planteadas inicialmente y en este capítulo se mencionan las conclusiones más importantes. Según la revisión bibliográfica, es posible notar que efectivamente existe un número importante y creciente de publicaciones acerca del uso de *social media* en contexto de negocios, particularmente en el sector B2C identificando las principales diferencias respecto del mercado B2B. Además, se han determinado ciertos factores que influyen en la adopción de plataformas de contenido generado por los usuarios, como el grado de digitalización.

El planteamiento de dos modelos en esta investigación tiene relación con las diferentes etapas o puntos de evaluación de la incorporación de plataformas de *social media* a la organización. En el Modelo 1, se puede apreciar cómo factores internos como el rol de la jefatura, el grado de digitalización y el entorno organizacional, influyen en el desarrollo de prácticas analíticas de *social media*. El Modelo 2 detalla la influencia que tiene la aplicación de prácticas de social media enfocadas en los clientes, sobre el relacionamiento y cómo se reflejan en el desempeño organizacional. El planteamiento de dos modelos permite un análisis más detallado y profundo de las relaciones que se establecen y que fueron identificadas en los análisis correspondientes.

La variable común en ambos modelos, prácticas analíticas de *social media*, fue evaluada acorde a la fase correspondiente, ya que en la literatura es posible encontrar escalas de

medición que incorporan diferentes aspectos como la gestión de clientes, procesos o resultados.

Adicionalmente, se deben considerar posibles efectos de la aplicación de cuestionarios en situación de pandemia, comprendiendo su impacto en las organizaciones principalmente en el liderazgo de estas, por la complejidad que implica en la toma de decisiones y la situación de los colaboradores debido a la incertidumbre.

5.2. Conclusiones Empíricas

En este apartado se consideran los resultados obtenidos en los análisis exploratorios y confirmatorios a nivel de variables, para luego concluir las relaciones establecidas previamente en los modelos de la investigación. A continuación se presenta una breve descripción muestral, para luego detallar las conclusiones siguiendo la secuencia utilizada a lo largo de este estudio.

Se aplicaron dos cuestionarios correspondientes a cada modelo planteado. El primero cuenta con una muestra compuesta por 362 participantes, mientras que el segundo un total de 279 observaciones; en ambos casos la distribución por género es similar, 56% corresponde al género masculino y 35% al femenino, existiendo un porcentaje de participantes que prefiere no señalar. Un 35% de la muestra se compone por jóvenes y adultos jóvenes de entre 18 y 35 años, mientras que 52% corresponde a personas de entre 36 y 50 años. Un 56,97% de los participantes del Modelo 1 señala tener estudios universitarios o de postgrado, porcentaje que aumenta para el Modelo 2, ya que un 71,33% indica tener estudios universitarios o de postgrado, reflejando las características etarias de la muestra, considerando que el principal medio de distribución fue correo electrónico a estudiantes y egresados de postgrado de FEN. En cuanto al conocimiento personal de plataformas de *social media*, todos los participantes declaran conocer al menos una, siendo WhatsApp la más conocida (67%), seguida por LinkedIn y Facebook con 61% y 59% de la muestra respectivamente.

En cuanto a los antecedentes laborales, cerca del 45% de los participantes tiene hasta 5 años de experiencia, mientras que 52% cuenta con 6 a 15 años de experiencia laboral. Según el tipo de mercado de las organizaciones, 45% corresponde al sector B2B y 26% al B2C, mientras que casi 29% señala tener experiencia en ambos sectores, respecto del

sector B2B, 41% tiene algún cargo de jefatura. En línea con la literatura y la distribución de la muestra, LinkedIn (25%) es la plataforma más utilizada por las empresas, seguida por Facebook. Analizando el tamaño de la empresa, 63% señala trabajar en grandes empresas y 37% en PyMES.

En primera instancia, la evaluación de las escalas a través de análisis AFE y AFC entregan buenos resultados para cada una de ellas, logrando unidimensionalidad de la escala. Cada constructo además presenta buenos valores de confiabilidad medida según el alfa de Cronbach, que en todos los casos fue superior a 0,7. En la prueba de Esfericidad, los resultados resultan significantes, presentando además medidas de adecuación KMO mayores a 0,7, con cargas factoriales sobre 0,801 y comunalidades de más de 0,641, con una varianza total explicada superior a 70% en todos los casos.

A partir del análisis SEM aplicado a ambos modelos, se testearon las hipótesis planteadas inicialmente. En el caso del **Modelo 1** se puede notar que el rol de la jefatura influye positivamente en el grado de digitalización de la organización (H1) a la vez influye positivamente en el entorno organizacional (H2), por lo que ambas hipótesis son aceptadas. Comparando ambas relaciones, se establece que la influencia del rol de la jefatura es más fuerte sobre el entorno organizacional, con un factor de carga de 0,643. Esto puede deberse principalmente a que el grado de digitalización, según la revisión de literatura, depende de otros aspectos como la disponibilidad o acceso a nuevas tecnologías.

Respecto del grado de digitalización, se aprecia que tiene influencia positiva en la aplicación de prácticas analíticas de social media (H3), al igual que el entorno organizacional (H4), aceptándose ambas hipótesis. A pesar de que ambas relaciones son positivas y significativas, el grado de digitalización presenta una mayor carga (0,334) sobre la variable dependiente.

La hipótesis que señala que el rol de la jefatura influye positivamente en la aplicación de prácticas analíticas de *social media* (H5), resultó no ser significativa por lo que no se puede establecer una relación directa entre una y otra variable. Por lo tanto la relación entre ambas se da por la mediación del grado de digitalización y el entorno organizacional.

En cuanto a la evaluación de posibles diferencias entre grupos considerando la variable de control Género los resultados no arrojan diferencias significativas entre grupos, mientras que para la variable Tamaño de Empresa, existen diferencias entre el sector B2C y B2B, pero tampoco son significativas y se podría explicar más que nada por las diferentes dimensiones de los grupos. Por lo tanto, los resultados señalan que no hay diferencias entre poblaciones por rangos.

Los resultados del **Modelo 2**, señalan que la implementación de prácticas analíticas de social media tiene un efecto positivo sobre el relacionamiento con los clientes (H6), aceptando la hipótesis planteada inicialmente. En este caso se aprecia además el efecto moderador del perfil de colaborador, según el tipo de mercado (H7a), puesto que existen diferencias significativas entre grupos, por lo que se acepta la hipótesis. Sin embargo, el efecto del tipo de mercado (B2C o B2B) puede verse afectada por las diferentes dimensiones entre los grupos y un tercer grupo que tiene experiencia en ambos contextos. Específicamente, según el tipo de mercado de la organización, es el sector B2B dónde se debe incentivar y reforzar el uso de plataformas de *social media*, que es coherente con lo mencionado en la literatura, ya que ha sido demostrado que es un factor importante para establecer relaciones con los clientes.

En cuanto a la experiencia laboral en años (H7b), la hipótesis es aceptada puesto que los grupos que presentan mayores diferencias son quienes cuentan con hasta 10 años de experiencia, que se enfocan mucho más en el relacionamiento, dándole una mayor importancia. El grupo de personas entre 11 y 15 años de experiencia en el campo laboral, consideran en general menos relevante el relacionamiento y se enfocan principalmente en el desempeño y la obtención de resultados.

Finalmente, el efecto del relacionamiento sobre el desempeño organizacional (H8) resulta ser positivo y significativa, con un factor de carga de 0,525 aceptándose la hipótesis planteada anteriormente. Esto implica que la incorporación de prácticas analíticas de social media afecta el relacionamiento con los clientes, desde la perspectiva de los colaboradores de la organización, quienes a la vez consideran que tiene efecto sobre el desempeño de la organización, produciéndose una relación de mediación entre las variables estudiadas. Por lo tanto, en el desempeño de la organización, la incorporación de *social media* y las

prácticas de análisis de estas, contribuyen en términos de relacionamiento y desempeño, cumpliéndose la proposición de esta investigación.

5.3. Implicancias Empresariales

De la mano de la globalización y los constantes avances tecnológicos, el comportamiento de las personas ha cambiado rápidamente en los últimos años, particularmente desde la penetración de internet y la masificación del uso de plataformas de *social media*, que permiten generar contenido por los mismos usuarios. Esto provoca la necesidad de que las empresas y organizaciones evolucionen en el mismo sentido, puesto que su posición competitiva corre riesgo al dejar de lado los nuevos comportamientos de los consumidores (Porter, 2001). Ejemplo es la transformación constante de estrategias de marketing (Hoffman, 2000) que buscan adaptarse a los consumidores, llamar su atención y establecer vínculos con ellos, a través de la creación de comunidades virtuales (Simmons, 2008).

De acuerdo con la investigación bibliográfica, el sector B2C lidera en la incorporación y aplicación de *social media* como parte de la estrategia, generando impacto en las decisiones de compras de los clientes (Wang et al., 2012) y recogiendo opiniones de los consumidores para generar información relevante del mercado y competencia (Nunan y Yenicoglu, 2013), entre otros. El contexto B2B, ha sido más lento en la incorporación de estas plataformas en sus estrategias a pesar de que se ha mostrado empíricamente los beneficios que se pueden obtener y que los mismos consumidores señalan la utilidad de esta estrategia en el proceso de venta y apoyo a la toma de decisiones (Minsky y Quesenberry, 2016). Anderson y Wikström (2017) nuevamente señalan que el principal uso de plataformas de social media en este contexto es para la creación de relaciones estables con los consumidores y agregan que también pueden ser utilizadas con fines de reclutamiento o como herramienta para entregar información de los productos o servicios.

Esta investigación colabora en primera instancia, en destacar los factores que influyen en la utilización y análisis de plataformas de social media en estrategias de marketing y gestión comercial, desde el rol de la jefatura. En segundo lugar, analiza la influencia del *social media* en el relacionamiento y posterior desempeño organizacional, considerando las diferencias que se dan por el perfil de colaboradores en cuando a su experiencia laboral y en los diferentes tipos de negocio. A pesar de los diferentes contextos, en ambos modelos de la

investigación destaca la percepción positiva de los colaboradores sobre el uso de *social media*.

A pesar de que los resultados de esta investigación señalan que en la mayoría de los casos los jefes incentivan el uso de *social media* en las organizaciones, es importante que los integrantes del nivel gerencial y jefaturas comprendan la importancia de esta tarea y que son los principales encargados de incentivar el correcto uso de estas plataformas, a través del aumento en el grado de digitalización y de proporcionar un entorno adecuado a los colaboradores. Existe un gran potencial de promoción de los líderes sobre el uso de *social media*, especialmente en el contexto chileno, que cuenta con un nivel de uso de estas plataformas por sobre el promedio latinoamericano y considerando los resultados que puede brindar. Particularmente, las gerencias y jefaturas se deben encargar de generar las condiciones mínimas necesarias para el uso de plataformas tecnológicas y brindar apoyo en cuanto a capacitaciones, entregar la información necesaria para asegurarse de que los trabajadores comprendan el porqué del uso de estas estrategias y la implementación de estas.

Una vez incorporadas las plataformas de *social media* a las estrategias organizacionales, es de vital importancia trabajar en su análisis, evaluando los resultados de las interacciones y acciones que se llevan a cabo, la recopilación, monitoreo, análisis, resumen y visualización de los datos contiene información relevante que aporta elementos útiles en la toma de decisiones (Zeng et al., 2010; Anjanita, 2017). Los colaboradores participantes de esta investigación identifican la importancia de realizar los análisis y señalan que permite conocer de mejor forma a los consumidores y establecer puntos de contacto con ellos, al igual que al entorno y sus competidores. Sumado a lo anterior, destacan la importancia de que estas prácticas estén vinculadas con los objetivos organizacionales, por lo que deben ser conocidos por todos los colaboradores, a través de la implementación de políticas de comunicación interna.

Además de los análisis de datos, los objetivos deben vincularse a las estrategias de uso de las plataformas, ya que no sólo sirven para incentivar la compra (Lee y Lee, 2012), sino que se pueden generar comunidades virtuales en las que los usuarios tienen la oportunidad de compartir de manera informal, expresar su identidad e intercambiar experiencias en su mayoría ligadas a bienes y consumos (Christodoulides, 2009). Este énfasis en la comunicación en el proceso de intercambio es clave para construir relaciones sostenibles

y estables con los clientes, aportando niveles de satisfacción al cliente para mantenerlos de esta forma participes de la organización (Ogilvie et al., 2018), que puede alcanzarse gracias al conocimiento del cliente que se logra gracias al análisis de datos mencionado anteriormente.

Finalmente, la mayoría de los participantes señala que efectivamente las plataformas de social media tienen un efecto positivo sobre el desempeño organizacional, tal como propone la literatura. Los colaboradores señalan que la puesta en marcha de estas estrategias tiene efectos sobre el margen de ventas, participación de mercado o retención de consumidores, entre otros aspectos. Esta percepción entrega información relevante sobre la buena predisposición de los colaboradores y la imagen positiva que tienen sobre el uso de plataformas de *social media* con fines organizacionales.

5.4. Limitaciones

En la investigación se utiliza una técnica de muestreo de tipo no probabilístico, por juicio acorde a los objetivos de investigación, que impide determinar la probabilidad de que un elemento particular sea seleccionado para incluirse en la muestra, razón por la que no se pueden extrapolar estadísticamente las estimaciones obtenidas a la población, limitando el alcance de la investigación. El utilizar un método por juicio acorde a los objetivos y difundir la encuesta por correo electrónico y plataformas de *social media* implica un potencial sesgo de auto-selección de los encuestados, provocando un bajo control de la muestra, ya que no es posible verificar a quién se encuesta. En cuanto a la temporalidad, es de tipo transversal simple lo que no permite observar los efectos en el tiempo, incorporar cambios de opinión de los participantes, o incluir cambios provocados por factores externos a la organización.

El estudio es de carácter declarativo, puesto que los datos obtenidos son reflejo de apreciaciones u opiniones de los participantes y de su experiencia laboral en organizaciones de distintos rubros, establecidas a nivel nacional. Por otro lado, la recolección de datos a través de encuesta estructurada puede complementarse con otros métodos, como entrevistas en profundidad y/u observación directa, que en este caso considerando el tipo de muestra y las condiciones actuales, se hacen difícil de realizar.

La investigación empírica se llevó a cabo sobre la oferta, por lo que no es posible conocer las percepciones de la demanda (clientes o consumidores) respecto de la utilización de

social media como medio de interacción y comunicación con las organizaciones. Contrastar las respuestas de ambos grupos, entrega la posibilidad de detectar brechas de percepción o utilización de las plataformas o determinar los factores que inciden en ella, para lograr una mejor aproximación a los modelos. Otra limitación es que el modelo no discrimina según industrias, pues las respuestas no consideran diferencias entre los productos o servicios ofrecidos, lo que puede modificar el proceso de compra de los clientes, en relación con el grado de involucramiento por ejemplo.

Una última limitación del estudio se da por el contexto nacional e internacional, puesto que la recolección de datos se realizó en medio de pandemia declarada por la OMS por un nuevo coronavirus. Esta situación epidemiológica ha causado incertidumbre en la población y el cambio por ejemplo de las condiciones laborales normales, que puede influir en cierta medida en las respuestas de los participantes, acentuado por la cuarentena decretada, que en casos puede generar estrés, frustración o aburrimiento entre otros efectos (Brooks, Webster, Smith, Woodland, Wessely, Greenberg y Rubin, 2020). Los instrumentos de medición fueron creados con anterioridad al brote nacional de la enfermedad, por lo que no incluyeron preguntas ligadas a la situación, lo que habría sido útil para evaluar su efecto.

5.6. Futuras Líneas de Investigación

Considerando el contexto de la investigación y parte de las limitaciones planteadas, futuras líneas de investigación podrían analizar la existencia de una relación directa entre las prácticas analíticas de *social media* y el desempeño organizacional. Esto sería útil para profundizar en el entendimiento de cómo el uso de este tipo de plataformas afecta a las organizaciones. Sería relevante también considerar como una nueva variable el resultado organizacional, analizando data cuantitativa y no solo aspectos declarativos de los colaboradores.

Se sugiere además integrar los modelos planteados en esta investigación y analizar de esta forma un único modelo integrado, identificando posibles diferencias entre las relaciones y efectos de las variables consideradas. Otra línea de investigación puede ser el planteamiento de modelos rivales para cada uno de los modelos aquí planteados, con el fin de identificar la existencia de modelos que expliquen los factores que influyen en el análisis de *social media* y su influencia en el desempeño organizacional.

Junto a lo anterior se plantea la idea de realizar el mismo estudio desarrollado en esta investigación aplicado a industrias específicas, a modo de desarrollar análisis comparativos en entre ellas considerando las características particulares de cada una y las características propias de compra y/o venta de los productos o servicios. Adicionalmente, llevar a cabo el estudio en condiciones epidemiológicas normales, para analizar el posible efecto de la pandemia en el presente estudio.

Finalmente, otra futura línea de investigación es realizar el estudio desde la perspectiva de la demanda, conociendo la valoración que otorga el cliente al uso de *social media* en el relacionamiento con la organización. Esto con el fin de identificar brechas entre ambas perspectivas y contrastar ambas percepciones.

ANEXOS

Anexo 1. Tabla evolución del concepto *Social Media*

	Autor(es)	Año	Journal	Definición
1	Iskandar, A., Pehceviski, J., Thom, A., y Tahaghoghi, M.	2006	International Workshop of the Initiative for the Evaluation of XML Retrieval	<i>Social Media</i> describe las herramientas y plataformas online usadas por las personas para compartir opiniones, experiencias y perspectivas con otros. Puede tomar diferentes formas, incluidas texto, imágenes, audio y video.
2	Russo, A., Watkins, J., Kelly, L., y Chan, S.	2008	Curator: The Museum Journal	La <i>Social media</i> puede definirse ampliamente como aquellas redes que facilitan la comunicación en línea, redes y/o colaboración. Social software, redes sociales y Web 2.0 son otros términos utilizados para describir herramientas y plataformas que permiten una interacción similar del usuario. Este tipo de facilitación no es nuevo, pero las tecnologías de redes sociales están diseñadas principalmente como herramientas de comunicación de red (a diferencia de teléfono o correo electrónico, que son las primeras y más importantes herramientas de mensajería uno a uno).
3	Agichtein, E., Castillo, C., Donato, D., Gionis, A., y Mishne, G.	2008	In Proceedings of the 2008 international conference on web search and data mining	Desde principios de la década de 2000, el contenido generado por los usuarios se ha vuelto cada vez más popular en la web: cada vez más usuarios participan en la creación de contenido, en lugar de solo consumirlo. Los dominios populares de contenido generado por el usuario (o <i>Social media</i>) incluyen blogs y foros web, sitios de marcadores sociales, comunidades para compartir fotos y videos, así como plataformas de redes sociales como Facebook y MySpace, que ofrece una combinación de todo esto con énfasis en relaciones entre los usuarios de la comunidad.
4	Terry, M.	2009	Telemedicine and e-Health	Es un poco sorprendente buscar una definición de <i>Social media</i> y no encontrarla: una forma basada en Internet para mantenerse en contacto con amigos, perder tiempo y matar la productividad. En cambio, se define libremente como contenido generado por el usuario que utiliza tecnologías de publicación basadas en Internet, distintas de los medios impresos y de difusión tradicionales. Si hay un diferenciador clave para las redes sociales, es la frase "generado por el usuario", que lo distingue del contenido creado por periodistas profesionales, locutores u otros proveedores de contenido pago.
5	Kaplan, A. y Haenlein, M.	2010	Business Horizons, 53(1), 59–68.	<i>Social media</i> es un grupo de aplicaciones de Internet que se basan en los fundamentos ideológicos y tecnológicos de la Web 2.0, y que permiten la creación e intercambio de contenido generado por el usuario.

6	Kent, M.	2010	Handbook of public relations	En el nivel más básico, cualquier canal de comunicación interactivo que permita la interacción bidireccional y la retroalimentación podría llamarse <i>Social media</i> . [...] se caracteriza por el potencial de interacción en tiempo real, anonimato reducido (con Facebook, MySpace, LinkedIn, etc., pero no con blogs y listas), un sentido de proximidad (provocado por el uso de avatares, interfaces gráficas, mensajes automatizados, etc., tiempos de respuesta cortos (a menudo debido a la cantidad de usuarios/miembros que participan) y la capacidad de "cambiar de tiempo" o participar en la red social cuando sea apropiado para cada miembro en particular. Por lo tanto, blogs, Twitter, Facebook y MySpace se consideran <i>Social media</i> debido a la capacidad de respuesta de los participantes y la inmensidad de las redes, al igual que los Listservs interactivos, grupos de noticias, Usenet y chats en tiempo real como IRC.
7	Xiang, Z., y Gretzel, U.	2010	Tourism Management	Si bien falta una definición formal, <i>Social media</i> pueden ser generalmente entendida como aplicaciones basadas en Internet que llevan contenido generado por el consumidor, en contraste al contenido proporcionados por vendedores y proveedores. La <i>Social media</i> es producida por consumidores para ser compartidos entre ellos, esto incluye una variedad de aplicaciones en el sentido técnico que permiten a consumidores a "publicar", "etiquetar" o "blog", y así sucesivamente, en Internet.
8	Lewis, B.	2010		El término <i>Social media</i> , es la nueva "palabra de moda" en la comunicación. Corresponde a una etiqueta para las tecnologías digitales que permiten a las personas conectarse, interactuar, producir y compartir contenido. Estas tecnologías han recibido muchas etiquetas, entre ellas: redes sociales, pares, nuevos medios, medios digitales, PR NextGen y Web 2.0.
9	Marketo	2010		La producción, el consumo y el intercambio de información a través de interacciones sociales en línea y plataformas.
10	Ellonen, H., y Kosonen, M.	2010	International Journal of Electronic Marketing and Retailing	<i>Social media</i> podría verse como un concepto general que incorpora contenido y comunidades, un conjunto de tecnologías de comunicación basadas en web 2.0. Se refiere a aplicaciones que basadas en contenido generado por el usuario, o en el que dicho contenido juega un papel central en la adición valor para la aplicación o servicio.
11	Effing, R., van Hillegersberg, J., y Huibers, T.	2011	Lecture Notes in Computer Science	Se puede argumentar que el término <i>Social media</i> es principalmente una nueva etiqueta para la tecnología existente [...] muestra la evolución de la World Wide Web, a la web 2.0 (nueva etapa en la que aumenta la participación del usuario), a <i>Social media</i> . [...] Con el creciente uso actual de Social media, el nivel de participación del usuario puede aumentar dramáticamente, esto no significa que el e-Empoderamiento no fuera posible durante el comienzo de la World Wide Web, es una nueva etapa

				de desarrollo en la que los usuarios participan más activamente que nunca.
12	Kietzmann, J., Hermkens, K., McCarthy, I., y Silvestre, B.	2011	Business Horizons	<i>Social media</i> se ha descrito en términos de su funcionalidad, incluida la identidad (la medida en que los usuarios se revelan), la presencia (la medida en que los usuarios saben si hay otros disponibles), el intercambio (la medida en que los usuarios intercambian, distribuyen y reciben contenido), relaciones (la medida en que los usuarios se relacionan con cada grupo), grupos (la medida en que los usuarios solicitan o forman comunidades). conversaciones (la medida en que los usuarios se comunican entre sí) y la reputación (la medida en que los usuarios conocen la posición social de los demás).
13	Howard, P, y Parks, M.	2012	Journal of Communication	<i>Social media</i> puede definirse en tres partes, que consisten en (a) la infraestructura de información y las herramientas utilizadas para producir y distribuir contenido; (b) el contenido que toma la forma digital de mensajes personales, noticias, ideas y productos culturales; y (c) las personas, organizaciones e industrias que producen y consumen contenido digital.
14	Andzulis, J., Panagopoulos, N., y Rapp, A.	2012	Journal of Personal Selling & Sales Management	El componente tecnológico de la funciones de comunicación, transacción y construcción de relaciones de una empresa que aprovecha la red de clientes y perspectivas para promover la creación conjunta de valor
15	Berthon, P., Pitt, L., Plangger, K., y Shapiro, D.	2012	Business horizons	<i>Social Media</i> es un producto de aplicaciones de internet basadas en los fundamentos tecnológicos de la Web 2.0. El contenido que se puede encontrar en estas plataformas incluye texto, imágenes, videos y redes. Los blogs fueron el primer formato en estas plataformas, son escritos por individuos y comentados contantemente. [...] Sin embargo, estas plataformas con cualitativamente diferentes a sólo texto o imágenes; hay un cambio de lo individual a lo colectivo, aprovechando el poder de las relaciones y la sabiduría de muchos. Por el lado del constructo, social media, comprende un conjunto de canales a través del cual la interacción entre individuos y organizaciones se facilita y difunde
16	Ellison, N. y Boyd, D.	2013	The Oxford handbook of Internet studies	Una plataforma de comunicación en red en la que los participantes 1) tienen perfiles identificables de forma exclusiva que consisten en contenido, contenido proporcionado por otros usuarios y/o proporcionado por el sistema de datos; 2) pueden articular públicamente conexiones que pueden verse y atravesado por otros; y 3) pueden consumir, producir y/o interactuar con flujos de contenido generado por el usuario proporcionado por sus conexiones en el sitio.
17	Carr, C. y Hayes, R.	2015	Atlantic Journal of Communication	<i>Social media</i> son canales basados en Internet que permiten a los usuarios interactuar de manera oportunista y presentarse selectivamente, ya sea en tiempo real o asincrónicamente, con audiencias

				amplias y estrechas, quienes obtienen valor del contenido generado por el usuario y la percepción de interacción con los demás.
18	Alhabash, S., y Ma, M	2017	Social Media+ Society	<i>Social media</i> puede ser cualquier forma de comunicación mediada por computadora donde las personas no solo configuran perfiles para presentar quiénes son, sino que también generan contenido propio, ven e interactúan con el contenido de sus amigos u otros usuarios en línea.

Fuente: Elaboración propia

Anexo 2. Formato de evaluación Escala de Medición – Panel de expertos



Investigación para Tesis Magister Marketing 2020
Factores que influyen en el uso y prácticas de análisis de Social Media.
Su efecto el desempeño organizacional.

Evaluación de Escala por parte de Expertos

Para el proyecto de Tesis de Magister en Marketing de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile, hemos elaborado este instrumento en base a revisión de literatura y estudios empíricos, para aplicarlo en un estudio sobre la influencia del uso de *social media* en estrategias de marketing y gestión comercial y su efecto en el desempeño organizacional, aplicado al contexto B2B.

El estudio será aplicado a gerencia alta y media de diferentes empresas, principalmente del sector financiero.

Se medirán aspectos a través de x dimensiones, propuestas a continuación:

1. Rol de la Gerencia
2. Grado de Digitalización
3. Uso de *Social Media* por parte de Colaboradores
4. Entorno Organizacional
5. Prácticas Analíticas de *Social Media*
6. Relacionamiento
7. Resultado Organizacional

Con el objetivo de perfeccionar aún más este instrumento, solicitamos la valoración del mismo por parte de un panel de expertos. Por esto, le solicitamos a usted su colaboración con la evaluación de la escala, puesto que su mirada y opinión basada en experiencia y conocimiento, es muy valiosa para los objetivos y alcances de esta investigación.

Para evaluar la escala de medición, se mostrarán los ítems que componen cada dimensión del instrumento. A cada ítem, usted deberá juzgarlo en términos de claridad e importancia del ítem, marcando con una X la alternativa que corresponda. Además, podrá agregar sus apreciaciones generales sobre la dimensión en estudio.

Datos del Evaluador

Nombre y apellido: _____
Cargo actual: _____
Empresa actual: _____
Profesión (o estudios): _____
Años de experiencia laboral: _____ Edad: _____
Correo electrónico: _____

Sección de Evaluación de Escala

Glosario de evaluación

- *Claridad del ítem:* El ítem es auto-explicativo y no requiere de mayor interpretación para responder
- *Importancia del ítem:* La medición del ítem presentado es de relevancia para el estudio y proporciona información útil.

Dimensión: N°

N°	Ítem	Ítem es claro		Importancia del ítem	
		No	Si	Baja	Alta
Justificación y/o comentarios:					
<hr/>					
<hr/>					
<hr/>					

¡Agradecemos enormemente su participación en este panel de expertos!

Sus apreciaciones y comentarios serán utilizados únicamente para mejorar este instrumento de medición de las variables en estudio, que se ha elaborado en base a la revisión literaria y empírica.

Alumna tesista: Carol Maldonado
Profesora guía: Leslier Valenzuela Fernández

Anexo 3. Escalas de Medición Evaluadas en Pre – Test.

3a. Modelo 1

Dimensión	Ítem	Referencia	Journal
Rol de Jefatura	Los líderes de la empresa usan activamente social media para fines organizacionales	Keinanen & Kuivalainen, 2015.	Journal of Business & Industrial Marketing
	Los líderes de la empresa promueven activamente el uso de social media para fines organizacionales		
	Los líderes de la empresa creen que el uso de social media beneficia las relaciones		
	Los líderes de la empresa validan plataformas de social media		
Grado de Digitalización	En comparación con sus competidores, mi organización se ha vuelto mucho más digitalizada	Siamagka et al., 2015.	Industrial Marketing Management
	Grado de Madurez en capacidad de uso de social media, descrito en cuatro niveles: nivel tecnológico, operacional, administrativo y estratégico		
	Durante los últimos cinco años, mi organización ha desarrollado enfoques nuevos		
	Mi organización mejora sus procesos de negocio constantemente		
Entorno Organizacional	La empresa alienta a sus empleados a seguir plataformas de social media públicas (por ejemplo, leer blogs y seguir debates)	Keinanen & Kuivalainen, 2015.	Journal of Business & Industrial Marketing
	La empresa alienta a participar en plataformas de social media públicas (por ejemplo, comentar, escribir un blog, compartir documentos)		
	La compañía alienta a sus empleados a seguir sitios de social media restringidos para ciertos usuarios (por ejemplo, leer blogs y seguir discusiones en sitios internos de la compañía o en redes conjuntas con el proveedor o el cliente)		
	La empresa alienta a participar en plataformas de social media restringidas (por ejemplo, comentar, escribir un blog, compartir documentos)		
	La empresa asigna tiempo y recursos para comunicarse a través de plataformas de social media públicas y actualizar y monitorear las aplicaciones de estas		
	La empresa asigna tiempo y recursos para comunicarse a través de sitios de redes sociales restringidos y actualizar y monitorear aplicaciones de redes sociales restringidas		
Prácticas Analíticas de Social Media	¿Qué plataformas de social media utilizan en la compañía?	Keinanen & Kuivalainen, 2015.	Journal of Business & Industrial Marketing
	Las prácticas analíticas de social media permiten tener una visión holística e individual de los consumidores	Kumar et al., 2020.	International Journal of Information Management
	Las prácticas analíticas de social media permiten monitorear la actividad e interacciones de los consumidores		

	Las prácticas analíticas de social media permiten rastrear la información del consumidor para evaluar el valor de por vida de cada uno		
	Las prácticas analíticas de social media permiten integrar la información del consumidor a través de puntos de contactos		
	La estrategia de análisis de redes sociales está conectada con los objetivos / resultados comerciales		
	La información del cliente está integrada en varias áreas funcionales		
	Las prácticas analíticas de social media permiten mitigar proactivamente el riesgo		
	Las prácticas analíticas de social media permiten analizar a los competidores y su estrategia de publicación, campañas en redes sociales y seguidores y conocer sus mejores prácticas		
	Las prácticas analíticas de social media permiten medir compromiso o cantidad de participación		
	Las prácticas analíticas de social media permiten convertir a los visitantes en consumidores potenciales y luego en consumidores		
	Las prácticas analíticas de social media permiten cambiar el awareness o percepciones		
	Las prácticas analíticas de social media permiten un ingreso incremental		
	Las prácticas analíticas de social media permiten ventas incrementales		

3b. Modelo 2

Dimensión	Ítem	Referencia	Journal
	¿Qué plataformas de social media utilizan en la compañía?	Keinanen & Kuivalainen, 2015.	Journal of Business & Industrial Marketing
Prácticas Analíticas de Social Media	Las prácticas analíticas de social media permiten tener una visión holística e individual de los consumidores	Kumar et al., 2020.	International Journal of Information Management
	Las prácticas analíticas de social media permiten monitorear la actividad e interacciones de los consumidores		
	Las prácticas analíticas de social media permiten rastrear la información del consumidor para evaluar el valor de por vida de cada uno		
	Las prácticas analíticas de social media permiten integrar la información del consumidor a través de puntos de contactos		
	La estrategia de análisis de redes sociales está conectada con los objetivos / resultados comerciales		
	La información del cliente está integrada en varias áreas funcionales		
	Las prácticas analíticas de social media permiten mitigar proactivamente el riesgo		
	Las prácticas analíticas de social media permiten analizar a los competidores y su estrategia de publicación, campañas en redes sociales y seguidores y conocer sus mejores prácticas		

	<p>Las prácticas analíticas de social media permiten medir compromiso o cantidad de participación</p> <p>Las prácticas analíticas de social media permiten convertir a los visitantes en consumidores potenciales y luego en consumidores</p> <p>Las prácticas analíticas de social media permiten cambiar el awareness o percepciones</p> <p>Las prácticas analíticas de social media permiten un ingreso incremental</p> <p>Las prácticas analíticas de social media permiten ventas incrementales</p>		
Uso de Social Media por parte de Colaboradores	<p>Me resulta fácil comprender el aspecto técnico de la configuración de mi perfil en social media</p> <p>Me resulta fácil encontrar el camino (desenvolverme) en social media</p> <p>Me resulta fácil cambiar la configuración de mi perfil en social media</p> <p>Es fácil bloquear el acceso de otras personas a mi perfil de social media</p> <p>"Invisibilizar" el propio perfil de social media es fácil</p> <p>Sé cómo ocultar información personal en social media, como imágenes, textos y datos personales de otros usuarios</p> <p>Estoy muy familiarizado con la configuración del perfil en social media</p>	Walsh et al., 2016.	Journal of Interactive Marketing
Relacionamiento	<p>Los sitios de social media son agradables de usar para mantener una relación entre empresas</p> <p>Estoy satisfecho cuando uso sitios de social media para relacionarme entre empresas</p> <p>Me gusta usar sitios de social media para relacionarme entre empresas</p> <p>Plataformas de social media contribuyen a la retención de clientes</p> <p>Plataformas de social media contribuyen a la recompra debido a los comentarios de grupos de interés</p> <p>Plataformas de social media contribuyen a la venta cruzada (cross-selling)</p> <p>Plataformas de social media contribuyen a mejores ventas (up-selling)</p> <p>Plataformas de social media como herramienta de comunicación contribuyen a mejorar la recomendación entre empresas</p> <p>La forma de comunicar en social media puede provocar una recomendación más activa (medida como intensidad del canal)</p> <p>El contenido utilizado en social media contribuye a mejorar la recomendación</p>	Schultz et al., 2012.	American Journal of Business
Desempeño Organizacional	<p>El uso de social media mejora los resultados de la empresa</p> <p>El uso de social media aumenta la productividad de la empresa</p> <p>El uso de social media mejora la efectividad en los negocios</p> <p>El uso de social media es útil para las empresas</p> <p>El uso de social media tiene un fuerte impacto en cualquier negocio</p> <p>El uso de social media aumenta la capacidad de resolución de problemas</p>	Siamagka et al., 2015.	Industrial Marketing Management

Considero que el uso de social media mejora el retorno sobre la inversión	Kumar et al., 2020.	International Journal of Information Management
Considero que el uso de social media mejora el margen de ventas		
Considero que el uso de social media mejora la participación de mercado		
Considero que el uso de social media mejora la satisfacción de los consumidores		
Considero que el uso de social media mejora la retención de consumidores		
Considero que el uso de social media mejora el crecimiento de ventas		

Anexo 4. Codificación de ítems evaluados

4a. Modelo 1

Dimensión	
Rol de Jefatura	
RG_1	Los líderes de la empresa usan activamente social media para fines organizacionales
RG_2	Los líderes de la empresa promueven activamente el uso de social media para fines organizacionales
RG_3	Los líderes de la empresa creen que el uso de social media beneficia las relaciones laborales
RG_4	Los líderes de la empresa validan el uso laboral de plataformas de social media
Grado de Digitalización	
GD_6	Considero que la empresa ha alcanzado un grado de madurez en la capacidad de uso de social media a nivel tecnológico
GD_7	Considero que la empresa ha alcanzado un grado de madurez en la capacidad de uso de social media a nivel operacional
GD_8	Considero que la empresa ha alcanzado un grado de madurez en la capacidad de uso de social media a nivel administrativo
GD_9	Considero que la empresa ha alcanzado un grado de madurez en la capacidad de uso de social media a nivel estratégico
Entorno Organizacional	
EO_1	La empresa alienta a sus empleados a seguir plataformas de social media públicas
EO_2	La empresa alienta a participar en plataformas de social media públicas
EO_5	La empresa asigna tiempo y recursos para comunicarse a través de plataformas de social media públicas y actualizar y monitorear las aplicaciones de estas
Prácticas Analíticas de Social Media	
PASM_1	Las prácticas analíticas de social media permiten tener una visión holística de los consumidores
PASM_2	Las prácticas analíticas de social media permiten tener una visión individual de los consumidores
PASM_3	Las prácticas analíticas de social media permiten monitorear la actividad e interacciones de los consumidores
PASM_4	Las prácticas analíticas de social media permiten integrar la información del consumidor a través de puntos de contactos
PASM_5	La estrategia de análisis de redes sociales está conectada con los objetivos / resultados comerciales
PASM_6	La información del cliente está integrada en varias áreas funcionales
PASM_7	Las prácticas analíticas de social media permiten mitigar proactivamente el riesgo

PASM_8	Las prácticas analíticas de social media permiten analizar a los competidores y su estrategia de publicación (campañas en redes sociales, seguidores, conocer sus mejores prácticas)
--------	--

4b. Modelo 2

Dimensión	
Prácticas Analíticas de Social Media	
PASM_1	Las prácticas analíticas de social media permiten tener una visión holística de los consumidores
PASM_2	Las prácticas analíticas de social media permiten tener una visión individual de los consumidores
PASM_3	Las prácticas analíticas de social media permiten monitorear la actividad e interacciones de los consumidores
PASM_4	Las prácticas analíticas de social media permiten integrar la información del consumidor a través de puntos de contactos
Relacionamiento	
Rel_4	Plataformas de social media contribuyen a la recompra debido a los comentarios de grupos de interés
Rel_5	Plataformas de social media contribuyen a la venta cruzada (cross-selling)
Rel_6	Plataformas de social media contribuyen a mejores ventas (up-selling)
Rel_9	El contenido utilizado en social media contribuye a mejorar la recomendación entre clientes
Desempeño Organizacional	
RO_7	Considero que el uso de social media mejora el retorno sobre la inversión
RO_8	Considero que el uso de social media mejora el margen de ventas
RO_9	Considero que el uso de social media mejora la participación de mercado
RO_10	Considero que el uso de social media mejora la retención de consumidores

Anexo 5. Rol de Jefatura

KMO y prueba de Bartlett

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,798
Chi-cuadrado aproximado		1154,436
Prueba de esfericidad de Bartlett	gl	6
	Sig.	,000

Comunalidades

	Inicial	Extracción
RG_1	1,000	,758
RG_2	1,000	,881
RG_3	1,000	,771
RG_4	1,000	,815

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Varianza total explicada

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	3,224	80,597	80,597	3,224	80,597	80,597
2	,426	10,660	91,256			
3	,213	5,318	96,574			
4	,137	3,426	100,000			

Matriz de componentes^a

	Componente
	1
RG_1	,870
RG_2	,938
RG_3	,878
RG_4	,903

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,919	,919	4

Matriz de correlaciones inter-elementos

	RG_1	RG_2	RG_3	RG_4
RG_1	1,000	,833	,628	,668
RG_2	,833	1,000	,744	,785
RG_3	,628	,744	1,000	,785
RG_4	,668	,785	,785	1,000

Anexo 6. Grado de Digitalización

KMO y prueba de Bartlett

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.	,868
Chi-cuadrado aproximado	1414,685
Prueba de esfericidad de Bartlett	6
Sig.	,000

Comunalidades

	Inicial	Extracción
GD_6	1,000	,847
GD_7	1,000	,883
GD_8	1,000	,872
GD_9	1,000	,858

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Varianza total explicada

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	3,460	86,506	86,506	3,460	86,506	86,506
2	,208	5,199	91,704			
3	,190	4,742	96,446			
4	,142	3,554	100,000			

Matriz de componentes^a

	Componente
	1
GD_6	,920
GD_7	,940
GD_8	,934
GD_9	,926

Estadísticos de Fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,947	,948	4

Matriz de correlaciones inter-elementos

	GD_6	GD_7	GD_8	GD_9
GD_6	1,000	,823	,798	,805
GD_7	,823	1,000	,853	,819
GD_8	,798	,853	1,000	,823
GD_9	,805	,819	,823	1,000

Anexo 7. Entorno Organizacional

KMO y prueba de Bartlett

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.	,672
Chi-cuadrado aproximado	685,844
Prueba de esfericidad de Bartlett	3
Sig.	,000

Comunalidades

	Inicial	Extracción
EO_1	1,000	,867
EO_2	1,000	,873
EO_5	1,000	,646

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Varianza total explicada

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	2,386	79,542	79,542	2,386	79,542	79,542
2	,486	16,200	95,742			
3	,128	4,258	100,000			

Matriz de componentes^a

	Componente
	1
EO_1	,931
EO_2	,935
EO_5	,803

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,867	,869	3

Matriz de correlaciones inter-elementos

	EO_1	EO_2	EO_5
EO_1	1,000	,872	,592
EO_2	,872	1,000	,601
EO_5	,592	,601	1,000

Anexo 8. Prácticas Analíticas de *Social Media*

8a. Modelo 1

KMO y prueba de Bartlett

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.	,929
Chi-cuadrado aproximado	2403,299
Prueba de esfericidad de Bartlett	28
gl	28
Sig.	,000

Comunalidades

	Inicial	Extracción
PASM_1	1,000	,710
PASM_2	1,000	,739
PASM_3	1,000	,827
PASM_4	1,000	,711
PASM_5	1,000	,711
PASM_6	1,000	,641
PASM_7	1,000	,728
PASM_8	1,000	,647

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Varianza total explicada

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	5,714	71,428	71,428	5,714	71,428	71,428
2	,583	7,289	78,716			
3	,483	6,036	84,753			
4	,315	3,938	88,691			
5	,276	3,446	92,137			
6	,259	3,236	95,374			

7	,216	2,706	98,080		
8	,154	1,920	100,000		

Matriz de componentes^a

	Componente
	1
PASM_1	,843
PASM_2	,860
PASM_3	,910
PASM_4	,843
PASM_5	,843
PASM_6	,801
PASM_7	,853
PASM_8	,804

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,942	,943	8

Matriz de correlaciones inter-elementos

	PASM_1	PASM_2	PASM_3	PASM_4	PASM_5	PASM_6	PASM_7	PASM_8
PASM_1	1,000	,753	,777	,676	,608	,569	,681	,620
PASM_2	,753	1,000	,794	,722	,671	,598	,648	,609
PASM_3	,777	,794	1,000	,788	,698	,641	,710	,720
PASM_4	,676	,722	,788	1,000	,671	,627	,634	,568
PASM_5	,608	,671	,698	,671	1,000	,732	,699	,626
PASM_6	,569	,598	,641	,627	,732	1,000	,679	,590
PASM_7	,681	,648	,710	,634	,699	,679	1,000	,717
PASM_8	,620	,609	,720	,568	,626	,590	,717	1,000

8b. Modelo 2

KMO y prueba de Bartlett

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,839
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	904,954
	gl	6
	Sig.	,000

Comunalidades

	Inicial	Extracción
PASM_1	1,000	,789
PASM_2	1,000	,820
PASM_3	1,000	,890
PASM_4	1,000	,789

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Varianza total explicada

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	3,287	82,176	82,176	3,287	82,176	82,176
2	,328	8,208	90,384			
3	,239	5,967	96,350			
4	,146	3,650	100,000			

Matriz de componentes^a

	Componente
	1
PASM_1	,888
PASM_2	,905
PASM_3	,943
PASM_4	,888

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,927	,927	4

Matriz de correlaciones inter-elementos

	PASM_1	PASM_2	PASM_3	PASM_4
PASM_1	1,000	,753	,792	,678
PASM_2	,753	1,000	,802	,726

PASM_3	,792	,802	1,000	,819
PASM_4	,678	,726	,819	1,000

Anexo 9. Relacionamiento

KMO y prueba de Bartlett

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,851
Chi-cuadrado aproximado		930,497
Prueba de esfericidad de Bartlett	gl	6
	Sig.	,000

Comunalidades

	Inicial	Extracción
Rel_4	1,000	,837
Rel_5	1,000	,875
Rel_6	1,000	,870
Rel_9	1,000	,700

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Varianza total explicada

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	3,283	82,078	82,078	3,283	82,078	82,078
2	,381	9,537	91,616			
3	,195	4,880	96,495			
4	,140	3,505	100,000			

Matriz de componentes^a

	Componente
	1
Rel_4	,915
Rel_5	,936
Rel_6	,933
Rel_9	,837

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,927	,927	4

Matriz de correlaciones inter-elementos

	Rel_4	Rel_5	Rel_6	Rel_9
Rel_4	1,000	,824	,813	,670
Rel_5	,824	1,000	,859	,694
Rel_6	,813	,859	1,000	,696
Rel_9	,670	,694	,696	1,000

Anexo 10. Desempeño Organizacional

KMO y prueba de Bartlett

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.	,812
Chi-cuadrado aproximado	746,658
Prueba de esfericidad de Bartlett	6
Sig.	,000

Comunalidades

	Inicial	Extracción
RO_7	1,000	,795
RO_8	1,000	,791
RO_9	1,000	,807
RO_10	1,000	,744

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Varianza total explicada

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	3,137	78,432	78,432	3,137	78,432	78,432
2	,378	9,446	87,878			
3	,292	7,304	95,182			
4	,193	4,818	100,000			

Matriz de componentes^a

	Componente
	1
RO_7	,892
RO_8	,889
RO_9	,898
RO_10	,862

Estadísticos de fiabilidad			Matriz de correlaciones inter-elementos				
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos		RO_7	RO_8	RO_9	RO_10
			RO_7	1,000	,762	,699	,696
			RO_8	,762	1,000	,748	,636
			RO_9	,699	,748	1,000	,732
			RO_10	,696	,636	,732	1,000
,908	,908	4					

Anexo 11. AFC

11a. Modelo 1

Coeficientes de regresión							
		Standardized	Regression	Estimate	S.E.	C.R.	P
		Weights					
RG_4	<--- RolJefatura	0,845	0,92	0,047	19,643	***	
RG_3	<--- RolJefatura	0,805	0,836	0,046	18,182	***	
RG_2	<--- RolJefatura	0,946	1,085	0,043	25,422	***	
RG_1	<--- RolJefatura	0,848	1				
GD_6	<--- MadurezGD	0,888	1				
GD_7	<--- MadurezGD	0,926	0,996	0,036	27,46	***	
GD_8	<--- MadurezGD	0,912	0,96	0,036	26,369	***	
GD_9	<--- MadurezGD	0,896	1,045	0,041	25,499	***	
EO_5	<--- EntornoOrganizacional	0,654	0,741	0,051	14,65	***	
EO_2	<--- EntornoOrganizacional	0,929	1,005	0,036	27,79	***	
EO_1	<--- EntornoOrganizacional	0,935	1				
PASM_1	<--- PracticasAnaliticasSM	0,826	1				
PASM_2	<--- PracticasAnaliticasSM	0,849	1,064	0,053	20,036	***	
PASM_3	<--- PracticasAnaliticasSM	0,908	1,139	0,051	22,332	***	
PASM_4	<--- PracticasAnaliticasSM	0,826	0,942	0,05	19,004	***	
PASM_5	<--- PracticasAnaliticasSM	0,808	1,042	0,057	18,176	***	
PASM_6	<--- PracticasAnaliticasSM	0,755	0,921	0,056	16,492	***	
PASM_7	<--- PracticasAnaliticasSM	0,818	0,966	0,052	18,681	***	
PASM_8	<--- PracticasAnaliticasSM	0,77	0,972	0,057	17,07	***	

Correlaciones múltiples al cuadrado (R^2)

Estimate	
PASM_8	0,592
PASM_7	0,669
PASM_6	0,571
PASM_5	0,652
PASM_4	0,682
PASM_3	0,824
PASM_2	0,721
PASM_1	0,683
EO_1	0,873
EO_2	0,863
EO_5	0,427
GD_9	0,803
GD_8	0,832
GD_7	0,858
GD_6	0,788
RG_1	0,719
RG_2	0,895
RG_3	0,649
RG_4	0,713

Dimensión	Índice de Varianza Extraída (AVE)	Índice de fiabilidad compuesta del constructo (CR)
Rol Jefatura	74,67%	0,800
Grado Digitalización	82,38%	0,801
Entorno Organizacional	71,74%	0,745
Prácticas Analíticas SM	67,84%	0,889

11b. Modelo 2

Coefficientes de regresión

			Standardized Regression Weights	Estimate	S.E.	C.R.	P
DO2_10	<---	DesempeñoOrganizacional	0,797	0,872	0,055	15,828	***
DO2_9	<---	DesempeñoOrganizacional	0,865	0,958	0,055	17,365	***
DO2_8	<---	DesempeñoOrganizacional	0,853	1,008	0,056	17,928	***
DO2_7	<---	DesempeñoOrganizacional	0,843	1			
Rel_4	<---	Relacionamiento	0,878	1			
Rel_5	<---	Relacionamiento	0,922	1,048	0,044	23,653	***

Rel_6	<---	Relacionamiento	0,921	1,049	0,045	23,433	***
PASM_4	<---	PracticasAnaliticasSM	0,83	1,092	0,054	20,064	***
PASM_3	<---	PracticasAnaliticasSM	0,937	1,296	0,051	25,334	***
PASM_2	<---	PracticasAnaliticasSM	0,835	1,203	0,059	20,447	***
PASM_1	<---	PracticasAnaliticasSM	0,764	1			
Rel_9	<---	Relacionamiento	0,747	0,837	0,053	15,883	***

Correlaciones múltiples al cuadrado (R^2)

Estimate	
Rel_9	0,558
PASM_1	0,584
PASM_2	0,697
PASM_3	0,877
PASM_4	0,69
Rel_6	0,848
Rel_5	0,849
Rel_4	0,771
DO2_7	0,711
DO2_8	0,728
DO2_9	0,748
DO2_10	0,636

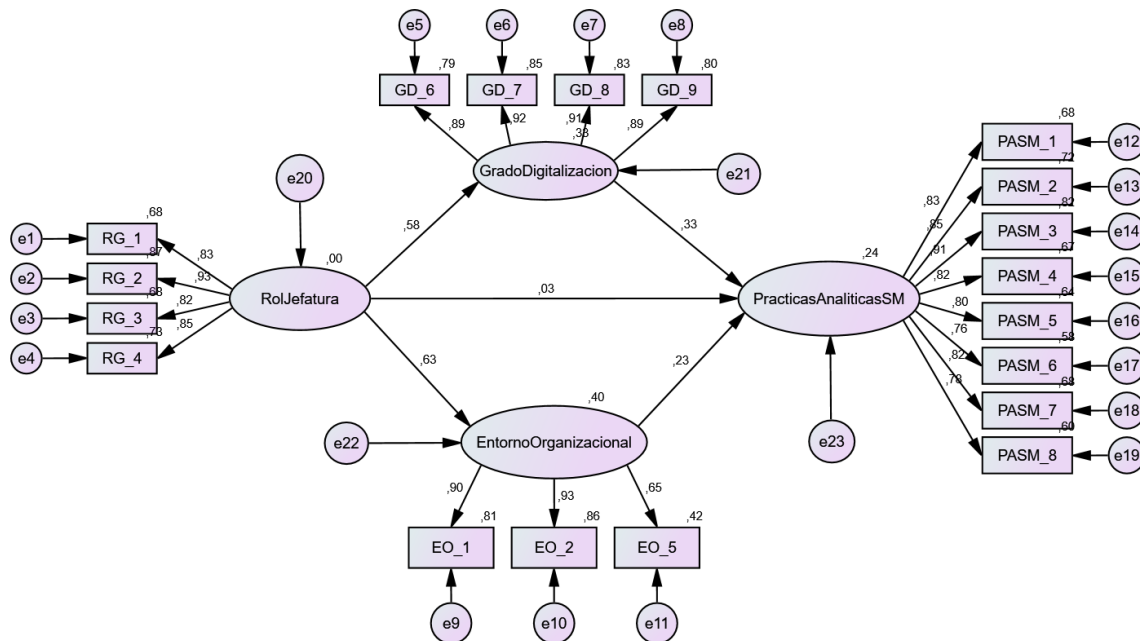
Dimensión	Índice de Varianza Extraída (AVE)	Índice de fiabilidad compuesta del constructo (CR)
Prácticas Analíticas SM	70,98%	0,810
Relacionamiento	75,74%	0,837
Desempeño Organizacional	70,19%	0,799

Anexo 12. Modelo de Ecuaciones Estructurales

12a. Modelo 1

			Standardized Regression Weights	S.E.	C.R.	P
EntornoOrganizacional	<---	RolJefatura	0,634	0,049	11,027	***
GradoDigitalizacion	<---	RolJefatura	0,578	0,052	10,491	***
PracticasAnaliticasSM	<---	RolJefatura	0,032	0,052	0,442	0,659
PracticasAnaliticasSM	<---	EntornoOrganizacional	0,228	0,055	3,473	***
PracticasAnaliticasSM	<---	GradoDigitalizacion	0,334	0,051	4,955	***
RG_4	<---	RolJefatura	0,852	0,052	18,203	***
RG_3	<---	RolJefatura	0,823	0,051	17,325	***
RG_2	<---	RolJefatura	0,93	0,048	22,566	***
RG_1	<---	RolJefatura	0,828			
GD_6	<---	GradoDigitalizacion	0,891			
GD_7	<---	GradoDigitalizacion	0,924	0,037	26,633	***
GD_8	<---	GradoDigitalizacion	0,913	0,037	25,815	***
GD_9	<---	GradoDigitalizacion	0,895	0,042	24,797	***
EO_5	<---	EntornoOrganizacional	0,648	0,054	14,837	***
EO_2	<---	EntornoOrganizacional	0,929	0,04	26,906	***
EO_1	<---	EntornoOrganizacional	0,9			
PASM_1	<---	PracticasAnaliticasSM	0,828			
PASM_2	<---	PracticasAnaliticasSM	0,847	0,054	19,675	***
PASM_3	<---	PracticasAnaliticasSM	0,906	0,052	22,024	***
PASM_4	<---	PracticasAnaliticasSM	0,821	0,051	18,598	***
PASM_5	<---	PracticasAnaliticasSM	0,8	0,059	17,657	***
PASM_6	<---	PracticasAnaliticasSM	0,764	0,057	16,521	***
PASM_7	<---	PracticasAnaliticasSM	0,822	0,053	18,54	***
PASM_8	<---	PracticasAnaliticasSM	0,776	0,058	17,063	***

Ilustración: Modelo gráfico Modelo 1, coeficientes estandarizados

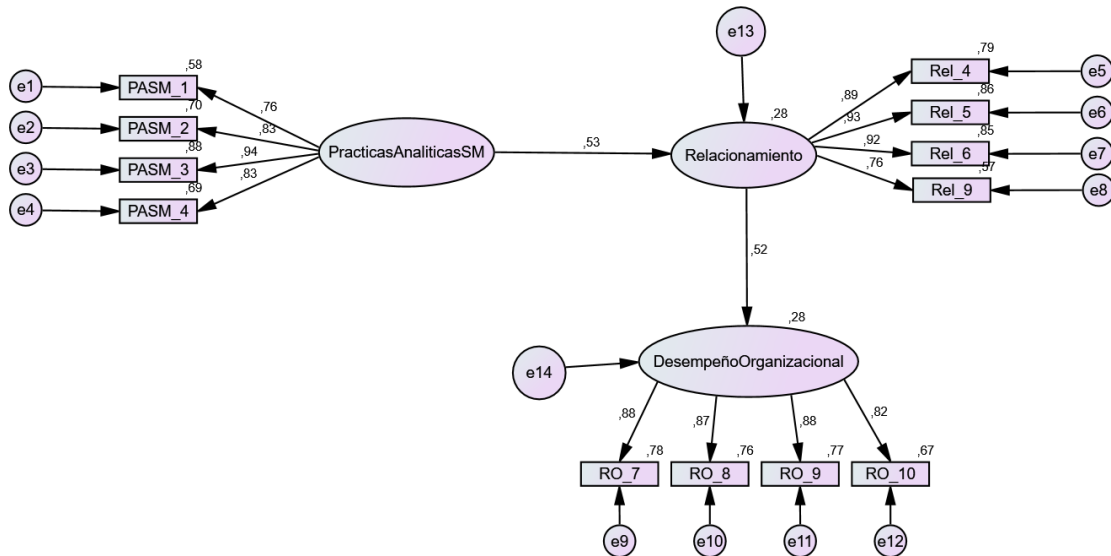


Fuente: Elaboración propia en base a software AMOS 24

12b. Modelo 2

			Standardized Regression Weights	S.E.	C.R.	P
Relacionamiento	<---	PracticasAnaliticasSM	0,528	0,064	9,769	***
DesempeñoOrganizacional	<---	Relacionamiento	0,525	0,058	9,002	***
RO_10	<---	DesempeñoOrganizacional	0,82	0,045	17,892	***
RO_9	<---	DesempeñoOrganizacional	0,876	0,043	20,531	***
RO_8	<---	DesempeñoOrganizacional	0,874	0,045	20,921	***
RO_7	<---	DesempeñoOrganizacional	0,884			
Rel_4	<---	Relacionamiento	0,888			
Rel_5	<---	Relacionamiento	0,925	0,038	26,92	***
Rel_6	<---	Relacionamiento	0,924	0,038	26,716	***
PASM_4	<---	PracticasAnaliticasSM	0,83	0,054	20,065	***
PASM_3	<---	PracticasAnaliticasSM	0,938	0,051	25,373	***
PASM_2	<---	PracticasAnaliticasSM	0,834	0,059	20,405	***
PASM_1	<---	PracticasAnaliticasSM	0,764			
Rel_9	<---	Relacionamiento	0,755	0,049	16,816	***

Ilustración: Modelo gráfico Modelo 2, coeficientes estandarizados



Fuente: Elaboración propia en base a software AMOS 24

Anexo 13. Modelo de Ecuaciones Estructurales – Modelo 2 Efectos de Moderación

13a. Moderación Tipo de Mercado

Grupo 1: Mercado B2C

			Standardized Regression Weights	S.E.	C.R.	P
Relacionamiento	<---	PracticasAnaliticasSM	0,486	0,118	4,729	***
DesempeñoOrganizacional	<---	Relacionamiento	0,504	0,102	5,005	***
DO2_10	<---	DesempeñoOrganizacional	0,749	0,086	8,467	***
DO2_9	<---	DesempeñoOrganizacional	0,736	0,091	7,742	***
DO2_8	<---	DesempeñoOrganizacional	0,776	0,091	8,935	***
DO2_7	<---	DesempeñoOrganizacional	0,866			
Rel_4	<---	Relacionamiento	0,888			
Rel_5	<---	Relacionamiento	0,893	0,076	14,445	***
Rel_6	<---	Relacionamiento	0,888	0,076	13,919	***
PASM_4	<---	PracticasAnaliticasSM	0,807	0,098	10,348	***
PASM_3	<---	PracticasAnaliticasSM	0,92	0,091	13,112	***
PASM_2	<---	PracticasAnaliticasSM	0,808	0,109	10,453	***
PASM_1	<---	PracticasAnaliticasSM	0,755			
Rel_9	<---	Relacionamiento	0,682	0,094	8,468	***

Grupo 2: Mercado B2B

			Standardized Regression Weights	S.E.	C.R.	P
Relacionamiento	<---	PracticasAnaliticasSM	0,76	0,169	6,925	***
DesempeñoOrganizacional	<---	Relacionamiento	0,549	0,105	4,077	***
DO2_10	<---	DesempeñoOrganizacional	0,856	0,089	9,335	***
DO2_9	<---	DesempeñoOrganizacional	0,885	0,095	10,063	***
DO2_8	<---	DesempeñoOrganizacional	0,931	0,093	11,598	***
DO2_7	<---	DesempeñoOrganizacional	0,869			
Rel_4	<---	Relacionamiento	0,901			
Rel_5	<---	Relacionamiento	0,943	0,072	12,633	***
Rel_6	<---	Relacionamiento	0,964	0,07	13,564	***
PASM_4	<---	PracticasAnaliticasSM	0,852	0,123	9,472	***
PASM_3	<---	PracticasAnaliticasSM	0,99	0,103	12,97	***
PASM_2	<---	PracticasAnaliticasSM	0,825	0,129	8,94	***
PASM_1	<---	PracticasAnaliticasSM	0,757			
Rel_9	<---	Relacionamiento	0,89	0,085	10,41	***

Grupo 3: Ambos Mercados

			Standardized Regression Weights	S.E.	C.R.	P
Relacionamiento	<---	PracticasAnaliticasSM	0,623	0,151	5,259	***
DesempeñoOrganizacional	<---	Relacionamiento	0,597	0,124	4,697	***
DO2_10	<---	DesempeñoOrganizacional	0,754	0,097	7,491	***
DO2_9	<---	DesempeñoOrganizacional	0,961	0,067	14,372	***
DO2_8	<---	DesempeñoOrganizacional	0,848	0,094	9,711	***
DO2_7	<---	DesempeñoOrganizacional	0,911			
Rel_4	<---	Relacionamiento	0,852			
Rel_5	<---	Relacionamiento	0,98	0,082	13,52	***
Rel_6	<---	Relacionamiento	0,953	0,088	12,33	***
PASM_4	<---	PracticasAnaliticasSM	0,863	0,117	9,714	***
PASM_3	<---	PracticasAnaliticasSM	0,93	0,121	11,454	***
PASM_2	<---	PracticasAnaliticasSM	0,8	0,145	8,408	***
PASM_1	<---	PracticasAnaliticasSM	0,802			
Rel_9	<---	Relacionamiento	0,7	0,11	6,356	***

13b. Moderación Experiencia Laboral

Grupo 1: 1 a 5 Años Experiencia

			Standardized Regression Weights	S.E.	C.R.	P
Relacionamiento	<---	PracticasAnaliticasSM	0,591	0,121	6,059	***
DesempeñoOrganizacional	<---	Relacionamiento	0,518	0,1	4,868	***
DO2_10	<---	DesempeñoOrganizacional	0,84	0,072	10,97	***
DO2_9	<---	DesempeñoOrganizacional	0,8	0,082	9,507	***
DO2_8	<---	DesempeñoOrganizacional	0,875	0,078	12,203	***
DO2_7	<---	DesempeñoOrganizacional	0,931			
Rel_4	<---	Relacionamiento	0,94			
Rel_5	<---	Relacionamiento	0,962	0,055	19,568	***
Rel_6	<---	Relacionamiento	0,945	0,058	18,014	***
PASM_4	<---	PracticasAnaliticasSM	0,774	0,107	9,309	***
PASM_3	<---	PracticasAnaliticasSM	0,915	0,103	12,583	***
PASM_2	<---	PracticasAnaliticasSM	0,869	0,107	11,356	***
PASM_1	<---	PracticasAnaliticasSM	0,763			
Rel_9	<---	Relacionamiento	0,783	0,086	10,108	***

Grupo 2: 6 a 10 Años Experiencia

			Standardized Regression Weights	S.E.	C.R.	P
Relacionamiento	<---	PracticasAnaliticasSM	0,544	0,099	6,577	***
DesempeñoOrganizacional	<---	Relacionamiento	0,585	0,093	6,545	***
DO2_10	<---	DesempeñoOrganizacional	0,757	0,074	9,725	***
DO2_9	<---	DesempeñoOrganizacional	0,895	0,064	14,07	***
DO2_8	<---	DesempeñoOrganizacional	0,921	0,062	15,427	***
DO2_7	<---	DesempeñoOrganizacional	0,885			
Rel_4	<---	Relacionamiento	0,852			
Rel_5	<---	Relacionamiento	0,911	0,06	15,631	***
Rel_6	<---	Relacionamiento	0,911	0,064	15,305	***
PASM_4	<---	PracticasAnaliticasSM	0,839	0,079	13,625	***
PASM_3	<---	PracticasAnaliticasSM	0,951	0,073	17,561	***
PASM_2	<---	PracticasAnaliticasSM	0,834	0,092	13,542	***
PASM_1	<---	PracticasAnaliticasSM	0,767			
Rel_9	<---	Relacionamiento	0,668	0,075	8,592	***

Grupo 3: 11 a 15 Años Experiencia

			Standardized Regression Weights	S.E.	C.R.	P
Relacionamiento	<---	PracticasAnaliticasSM	0,453	0,118	4,296	***
DesempeñoOrganizacional	<---	Relacionamiento	0,48	0,11	4,455	***
DO2_10	<---	DesempeñoOrganizacional	0,903	0,078	12,183	***
DO2_9	<---	DesempeñoOrganizacional	0,897	0,078	11,785	***
DO2_8	<---	DesempeñoOrganizacional	0,788	0,096	8,888	***
DO2_7	<---	DesempeñoOrganizacional	0,87			
Rel_4	<---	Relacionamiento	0,909			
Rel_5	<---	Relacionamiento	0,903	0,076	14,015	***
Rel_6	<---	Relacionamiento	0,93	0,067	15,681	***
PASM_4	<---	PracticasAnaliticasSM	0,875	0,104	11,638	***
PASM_3	<---	PracticasAnaliticasSM	0,938	0,099	13,39	***
PASM_2	<---	PracticasAnaliticasSM	0,822	0,11	10,449	***
PASM_1	<---	PracticasAnaliticasSM	0,758			
Rel_9	<---	Relacionamiento	0,822	0,09	10,998	***

REFERENCIAS

- Agichtein, E., Castillo, C., Donato, D., Gionis, A., y Mishne, G. (2008, February). Finding high-quality content in social media. In Proceedings of the 2008 international conference on web search and data mining (pp. 183-194).
- Agnihotri, R., Dingus, R., Hu, M., y Krush, M. (2016). Social media: Influencing customer satisfaction in B2B sales. *Industrial Marketing Management*, 53, 172–180.
- Agnihotri, R., Kothandaraman, P., Kashyap, R., y Singh, R. (2012). Bringing “social” into sales: The impact of salespeople’s social media use on service behaviors and value creation. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 32(3), 333-348.
- Agnihotri, R., Rapp, A., y Trainor, K. (2009). Understanding the role of information communication in the buyer-seller exchange process: antecedents and outcomes. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 24(7), 474–486.
- Ahearne, M., Jelinek, R., y Jones, E. (2007). Examining the effect of salesperson service behavior in a competitive context. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 35(4), 603–616.
- Ahearne, M., Jelinek, R., y Rapp, A. (2005). Moving beyond the direct effect of SFA adoption on salesperson performance: training and support as key moderating factors. *Industrial Marketing Management*, 34(4), 379–388.
- Alhabash, S., y Ma, M. (2017). A tale of four platforms: Motivations and uses of Facebook, Twitter, Instagram, and Snapchat among college students? *Social Media+ Society*, 3(1), 2056305117691544.
- Alradhawi, M., Shubber, N., Sheppard, J., & Ali, Y. (2020). Effects of the COVID-19 pandemic on mental well-being amongst individuals in society-A letter to the editor on “The socio-economic implications of the coronavirus and COVID-19 pandemic: A review”. *International journal of surgery (London, England)*.
- Anderson, R. E., y Dubinsky, A. J. (2004). *Personal selling: Achieving customer satisfaction and loyalty*. Houghton Mifflin.
- Andersson, S., & Wikström, N. (2017). Why and how are social media used in a B2B context, and which stakeholders are involved?. *Journal of Business & Industrial Marketing*.

- Andzulis, J. M., Panagopoulos, N. G., y Rapp, A. (2012). A review of social media and implications for the sales process. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 32(3), 305-316.
- Anjanita (2017). How to leverage Social Media Analytics for your business? Recuperado de <https://www.analyticsvidhya.com/blog/2017/02/social-media-analyticsbusiness/>.
- Ashley, C., y Tuten, T. (2015). Creative strategies in social media marketing: An exploratory study of branded social content and consumer engagement. *Psychology and Marketing*, 33(1), 15–27
- Avlonitis, G. J., y Panagopoulos, N. G. (2005). Antecedents and consequences of CRM technology acceptance in the sales force. *Industrial Marketing Management*, 34(4), 355-368.
- Baker, J. (2012). The technology–organization–environment framework. In *Information systems theory* (pp. 231-245). Springer, New York, NY.
- Battilana, J., y Casciaro, T. (2013). Overcoming resistance to organizational change: Strong ties and affective cooptation. *Management Science*, 59(4), 819-836.
- Bekmamedova, N., y Shanks, G. (2014). Social media analytics and business value: A theoretical framework and case study. *2014 47th IEEE Hawaii International Conference on System Sciences*, 3728–3737.
- Berthon, P., Pitt, L, Plangger, K., y Shapiro, D. (2012). Marketing meets Web 2.0, social media, and creative consumers: Implications for international marketing strategy. *Business horizons*, 55(3), 261-271.
- Bhatti, TR. (2005), Critical Success Factors for the Implementation of Enterprise Resource Planning (ERP): Empirical Validation. Presented at the *Second International Conference on Innovation in Information Technology* (IIT 2005), Dubai, UAE.
- Bill, F., Feurer, S., y Klarmann, M. (2020). Salesperson social media use in business-to-business relationships: An empirical test of an integrative framework linking antecedents and consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 1-19.
- Bloch, P., y Richins, M. L. (1986). After the new wears off: The temporal context of product involvement. *Journal of Consumer Research*, 13(2), 280–285.

- Bocconcelli, R., Cioppi, M., y Pagano, A. (2017). Social media as a resource in SMEs' sales process. *Journal of Business & Industrial Marketing*.
- Boyd, D.M. y Ellison, N.B. (2008), Social Network Sites: Definition, History, y Scholarship, *Journal of Computer-Mediated Communication*, Vol. 13, 210–230.
- Bradley, S. P., y Barlett, N. (2011). Social networks: The portals of Web 2.0. *Harvard Business School* (9–708-488).
- Breslauer, B., y Smith, T. (2009). Social media trends around the world! The global web index (GWI). Chicago: ESOMAR Research, Online Research.
- Brooks, S. K., Webster, R. K., Smith, L. E., Woodland, L., Wessely, S., Greenberg, N., & Rubin, G. J. (2020). The psychological impact of quarantine and how to reduce it: rapid review of the evidence. *The Lancet*.
- Brújula (2017). IX Encuesta de Acceso y Usos de Internet. Informe Final. Preparado para Subsecretaría de Telecomunicaciones de Chile.
- Cadem y Jelly (2019). El Chile que viene. Uso de Redes Sociales. Marzo 2019. Cadem.cl Recuperado 9 octubre 2019 desde: https://www.cadem.cl/wp-content/uploads/2019/04/Estudio-El-Chile-que-Viene_Red-Sociales.pdf
- Campbell, J. (2003), Creating Customer Knowledge Competence: Managing Customer Relation Management Programs Strategically. *Industrial Marketing Management*, 32 (5), 375–383.
- Carmine, E. y Zeller, R. (1979): Reliability and Validity Assessment. Quantitative Applications in the Social Science. Edition Beverly Hills Sage. Bowling Green State University, Ohio.
- Carr, C. T., y Hayes, R. A. (2015). Social Media: Defining, Developing, and Divining. *Atlantic Journal of Communication*, 23(1), 46–65.
- Carr, P. (2017). Whole enterprise social media for business performance. Phantom ex machina. Cham: Springer 25–35.
- Chang, W., Park, J. y Chaiy, S. (2010). How Does CRM Technology Transform into Organizational Performance? A Mediating Role of Marketing Capability. *Journal of Business Research*, 63(8), 849–855.

- Chen, J., Chen, C., y Yang, H. (2008). An empirical evaluation of key factors contributing to internet abuse in the workplace. *Industrial Management & Data Systems*, 108(1), 87-106.
- Chin, W. (1998): Issues and opinion on structural equation modelling. *MIS Quarterly* 22 (1) vii-xvi.
- Christodoulides, G. (2009) Branding in the post-internet era. *Marketing theory* 9(1), 141-144
- Cohen, H. (30). Social media definitions. Retrieved September, 1, 2019.
- ComScore (2016). El Estado de Social Media en América Latina. ComScore.com Recuperado 9 octubre 2019 desde: https://www.matiasraby.cl/wp-content/uploads/2017/03/El_Estado_de_Social_Media_en_America_Latina.pdf [
- ComScore (2017). El Estado de Social Media en América Latina.
- Constante, A. (2013), Las redes sociales. Una manera de pensar el mundo, México, UNAM.
- Cortez, R. M., & Johnston, W. J. (2020). The Coronavirus crisis in B2B settings: Crisis uniqueness and managerial implications based on social exchange theory. *Industrial Marketing Management*.
- Crosby, L., Evans, K., y Coles, D. (1990). Relationship quality in services selling: An interpersonal influence perspective. *Journal of Marketing*, 54(3), 68–81.
- Dholakia, R. R., y Kshetri, N. (2004). Factors impacting the adoption of the Internet among SMEs. *Small Business Economics*, 23(4), 311-322.
- Effing, R., van Hillegersberg, J., y Huibers, T. (2011). Social Media and Political Participation: Are Facebook, Twitter and YouTube Democratizing Our Political Systems? *Lecture Notes in Computer Science*, 25–35.
- Ellison, N. B., y Boyd, D. (2013). Sociality through social network sites. In W. H. Dutton (Ed.), *The Oxford handbook of Internet studies* (pp. 151–172). Oxford, UK: Oxford University Press
- Ellonen, H., Tarkiainen, y Kuivalainen (2010). The Effect of Website Usage and Virtual Community Participation on Brand Relationships. *International Journal of Internet Marketing and Advertising*, 6(1), 85–105.
- Falk, R.F. & Miller, N.B. (1992). A Primer for Soft Modeling (1st edition.). Akron, Ohio: University of Akron Pr.

- Fernando, I. (2010). Community creation by means of a social media paradigm. *Learning Organization*, 17(6), 500–514.
- Fidelman, M. (2012). The rise of social salespeople. Forbes.com Recuperado 9 octubre 2019 desde: <https://www.forbes.com/sites/markfidelman/2012/11/05/the-rise-of-social-salespeople/#4cf4a6e028a6>
- Foster, A., y Rosenzweig, M. (2010). Microeconomics of Technology Adoption. *Annual Review of Economics* 2: 395–424.
- Fresnadillo Córdoba, S., y López Castillo, B. (2018). Marketing Digital: la digitalización de empresas y sus efectos.
- Galbreath, J., y Rogers, T. (1999). Customer Relationship Leadership: A Leadership and Motivation Model for the Twenty-First Century Business. *TQM Magazine*, 11 (4), 161–171.
- Gemünden, H. G., Ritter, T., y Walter, A. (1997). *Relationships and networks in international markets*. Oxford, UK: Pergamon.
- Giamanco, B., y Gregoire, K. (2012). Tweet me, friend me, make me buy. *Harvard Business Review*, 90(7), 89-93.
- Goodhue, D. L., y Thompson, R. L. (1995). Task-technology fit and individual performance. *MIS quarterly*, 213-236.
- Gopalakrishnan, S. (2000). Unravelling the links between dimensions of innovation and organizational performance. *The Journal of High Technology Management Research*, 11 (1), 137-53.
- Guesalaga, R. (2016). The use of social media in sales: Individual and organizational antecedents, and the role of customer engagement in social media. *Industrial Marketing Management*, 54, 71-79.
- Gupta, S., Armstrong, K., y Clayton, Z. (2011). Social media. *Harvard Business School* (9-510-095).
- Hair, J.F.; Anderson, R.E.; Tatham, R.L. y Black, W.C. (1999). *Análisis Multivariante*, 5ta Edición. Prentice Hall Iberia, Madrid.
- Hair, J., Black, W., Babin, B., Anderson, R. and Tatham, R. (2006) *Multivariate Data Analysis*. 6th Edition, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River.

- Hair, J. F.; Sarstedt, M.; Hopkins, L. y Kuppelwieser, V.G. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research. *European Business Review*, 26(2), 106–121.
- Haltiwanger, J., y Jarmin, R. S. (2000). Measuring the digital economy. *Understanding the Digital Economy: Data, Tools and Research*, 13-33.
- Hanna, R., Rohm, A., y Crittenden, V. (2011). We're all connected: The power of the social media ecosystem. *Business Horizons*, 54(3), 265–273.
- Hansen, J., y Levin, M. (2016). The effect of apathetic motivation on employees' intentions to use social media for businesses. *Journal of Business Research*, 69(12), 6058-6066.
- Hennig-Thurau, T., Malthouse, E. C., Friege, C., Gensler, S., Lobschat, L., Rangaswamy, A., y Skiera, B. (2010). The impact of new media on customer relationships. *J. Serv. Res.* 13(3), 311–330
- Hoffman, D.L. (2000). The Revolution will not Be Televised: Introduction to the Special Issue on Marketing Science and the Internet, *Marketing Science* 19(1): 1–3.
- Hofstede, G. (1980). Culture and organizations. *International Studies of Management & Organization*, 10(4), 15-41.
- Homburg, C., Wieseke, J. y Kuehnl, C. (2010). Social influence on salespeople's adoption of sales technology: a multilevel analysis. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(2), 159-168.
- Howard, P. N., y Parks, M. R. (2012). Social media and political change: Capacity, constraint, and consequence. *Journal of Communication*, 62, 359–362.
- Hunter, G. K. (1999). Sales Technology, Relationship-Forging Tasks, and Sales Performance in Business Markets, Ph.d. diss., University of North Carolina at Chapel Hill
- Hunter, G. K., y Perreault Jr, W. D. (2006). Sales technology orientation, information effectiveness, and sales performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 26(2), 95-113
- Huotari, L., Ulkuniemi, P., Saraniemi, S. y Mäläskä, M. (2015). Analysis of content creation in social media by B2B companies. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 30(6), 761-770.

- Iskandar, D. A., Pehcevski, J., Thom, J. A., & Tahaghoghi, S. M. (2006, December). Social media retrieval using image features and structured text. In *International Workshop of the Initiative for the Evaluation of XML Retrieval* (pp. 358-372). Springer, Berlin, Heidelberg.
- Jacob, J. K., & Bindal, M. (2018). The impact of brand post strategy and social media engagement on customer loyalty. *International Journal of Management Studies*, 5(3–8), 48–55.
- Järvinen, J., Tollinen, A., Karjaluoto, H., y Jayawardhena, C. (2012). Digital and social media marketing usage in B2B industrial section. *Marketing Management Journal*, 22(2)
- Jayachandran, S., Sharma, S., Kaufman, P., y Raman, P. (2005). The role of relational information processes and technology use in customer relationship management. *J. Mark.* 69(4), 177–19
- Jelinek, R., Ahearne, M., Mathieu, J. y Schillewaert, N. (2006). A longitudinal examination of individual, organizational, and contextual factors on sales technology adoption and job performance. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 14(1), 7-23.
- Jelly (2016). Inmersión - Diagnóstico a Empresas y Redes Sociales. Recuperado 28 septiembre 2019 desde: <http://www.jelly.cl/wp-content/themes/jellydigital/assets/Estudio-jelly-cadem-sitio.pdf>
- Jones, E., Sundaram, S. y Chin, W. (2002). Factors leading to sales force automation use: A longitudinal analysis. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 22(3), 145-156.
- Jussila, J. J., Kärkkäinen, H., y Aramo-Immonen, H. (2014). Social media utilization in business-to-business relationships of technology industry firms. *Computers in Human Behavior*, 30, 606-613.
- Kahn, K., y Mentzer, J. (1994). The impact of team-based forecasting. *Journal of Business Forecasting*, 13(2), 18–21.
- Kaplan, A. M., y Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business horizons*, 53(1), 59-68.
- Kapoor, K. K., Tamilmani, K., Rana, N. P., Patil, P., Dwivedi, Y. K., & Nerur, S. (2018). Advances in social media research: Past, present and future. *Information Systems Frontiers*, 20(3), 531–558.

- Karjaluoto, H., Ulkuniemi, P., Keinänen, H., y Kuivalainen, O. (2015). Antecedents of social media B2B use in industrial marketing context: customers' view. *Journal of Business & Industrial Marketing*.
- Kasavana, M. L., Nusair, K., y Teodosic, K. (2010). Online social networking: Redefining the human web. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 1(1), 68–82.
- Kent, M. L. (2010). Directions in social media for professionals and scholars. In R. L. Heath (Ed.), *Handbook of public relations* (2nd ed., pp. 643–656). Thousand Oaks, CA: Sage
- Kietzmann, J. H., Hermkens, K., McCarthy, I. P., y Silvestre, B. S. (2011). Social media? Get serious! Understanding the functional building blocks of social media. *Business horizons*, 54(3), 241-251.
- Kirtiş, A. K., y Karahan, F. (2011). To be or not to be in social media arena as the most cost-efficient marketing strategy after the global recession. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 24, 260-268.
- Koo, C. M., Koh, C. E., y Nam, K. (2004). An examination of Porter's competitive strategies in electronic virtual markets: A comparison of two on-line business models. *International Journal of Electronic Commerce*, 9(1), 163-180.
- Koski, H., Pajarinen, M., y Rouvinen, P. (2019). What company characteristics are associated with the adoption of social media? *Industry and Innovation*, 26(8), 880-897.
- Kumar, V., Garg, P., Gupta, B., Dzever, S., y Sivarajah, U. (2020). Examining the relationship between social media analytics practices and business performance in the Indian retail industry: The mediating role of customer engagement.
- Kurniawati, K., Shanks, G., y Bekmamedova, N. (2013). The business impact of social media analytics. *Proceedings of the 21st European Conference on Information System* (pp. 48–61).
- Lacka, E., & Chong, A. (2016). Usability perspective on social media sites' adoption in the B2B context. *Industrial Marketing Management*, 54, 80-91.
- Lacoste, S. (2016). Perspectives on social media ant its use by key account managers. *Industrial Marketing Management*, 54, 33-43.

- Lamberton, C., y Stephen, A. T. (2016). A thematic exploration of digital, social media, and mobile marketing: Research evolution from 2000 to 2015 and an agenda for future inquiry. *Journal of Marketing*, 80(6), 146–172
- Lanz, L., (2010). Introducing the Newest Member of Your Hotel Marketing Team: The Social Media Manager. *HVS International Journal*, 1–3.
- Laroche, M., Habibi, M. R., y Richard, M-O. (2013). To be or not to be in social media: How brand loyalty is affected by social media? *International Journal of Information Management*, 33(1), 76–82.
- Lassk, F. G., Ingram, T. N., Kraus, F., y Mascio, R. D. (2012). The future of sales training: Challenges and related research questions. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 32(1), 141-154.
- Lee, I. (2018). Social media analytics for enterprises: Typology, methods, and processes. *Business Horizons*, 61(2), 199–210.
- Lee, J. y Lee, J.N. (2009). Understanding the product information inference process in electronic word-of-mouth: an objectivity–subjectivity dichotomy perspective. *Inf. Manag.* 46 (5), 302–311.
- Lee, J., y Miller, D. (1996). Strategy, environment and performance in two technological contexts: contingency theory in Korea. *Organization Studies*, 17(5), 729-750.
- Levin, M. A., Hansen, J. M., y Laverie, D. A. (2012). Toward understanding new sales employees' participation in marketing-related technology: Motivation, voluntariness, and past performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 32(3), 379-393.
- Lewis, B. K. (2010). Social media and strategic communication: Attitudes and perceptions among college students. *Public Relations Journal*, 4(3), 1–23.
- López-López, D., & Giusti, G. (2020). Comparing Digital Strategies and Social Media Usage in B2B and B2C Industries in Spain. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 27(2), 175-186.
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de Mercados* (Quinta edición). Prentice Hall.
- Mangold, W. G., y Faulds, D. J. (2009). Social media: The new hybrid element of the promotion mix. *Business Horizons*, 52(4), 357–365.

- Marketo (2010). The definite guide to B2B social media: A marketo workbook. (San Mateo, CA).
- Marshall, G., Moncrief, W., Rudd, J. y Lee, N. (2012). Revolution in sales: The impact of social media and related technology on the selling environment. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 32(3), 349-363.
- Michaelidou, N., Siamagka, N. T., y Christodoulides, G. (2011). Usage, barriers and measurement of social media marketing: An exploratory investigation of small and medium B2B brands. *Industrial marketing management*, 40(7), 1153-1159.
- Minsky, L., y Quesenberry, K. A. (2016). How B2B sales can benefit from social selling. *Harvard Business Review*, 8.
- Moore, J. N., Hopkins, C. D., y Raymond, M. A. (2013). Utilization of Relationship-Oriented Social Media in the Selling Process: A Comparison of Consumer (B2C) and Industrial (B2B) Salespeople. *Journal of Internet Commerce*, 12(1), 48–75.
- Morgan, R. M., y Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of marketing*, 58(3), 20-38.
- Mullins, R. R., Ahearne, M., Lam, S. K., Hall, Z. R., y Boichuk, J. P. (2014). Know your customer: How salesperson perceptions of customer relationship quality form and influence account profitability. *J. Mark.* 78(6), 38–58.
- Neti, S. (2011). Social media and its role in marketing. *International Journal of Enterprise Computing and Business Systems*, 1, 1–15.
- Nicola, M., Alsafi, Z., Sohrabi, C., Kerwan, A., Al-Jabir, A., Iosifidis, C., ... & Agha, R. (2020). The socio-economic implications of the coronavirus and COVID-19 pandemic: a review. *International Journal of Surgery*.
- Ngai, E., Tao, S. y Moon, K. (2015). Social media research: Theories, constructs, and conceptual frameworks. *International Journal of Information Management*, 35(1), 33–44.
- Nunan, D., y Yencioğlu, B. (2013). Informed, uninformed and participative consent in social media research. *International Journal of Market Research*, 55(6), 791–808.
- Nunnally, J.C. y Bernstein, I.H. (1994). *Psychometric Theory* (3rd edition.). New York.

- Núñez Zabaleta, A. (2019). Uso del Social Media por parte de directivos en empresas B2B del País Vasco. *ESIC Market. Economic & Business Journal*, 50(1).
- Ogilvie, J., Agnihotri, R., Rapp, A., y Trainor, K. (2018). Social media technology use and salesperson performance: A two study examination of the role of salesperson behaviors, characteristics, and training. *Industrial Marketing Management*, 75, 55-65.
- Olson, E. M., Slater, S. F., y Hult, G. T. M. (2005). The performance implications of fit among business strategy, marketing organization structure, and strategic behavior. *Journal of marketing*, 69(3), 49-65.
- Palmatier, R. W., Dant, R. P., Grewal, D., y Evans, K. R. (2006). Factors influencing the effectiveness of relationship marketing: a meta-analysis. *Journal of marketing*, 70(4), 136-153.
- Parthasarathy, M. y Sohi, R.S. (1997). Salesforce automation and the adoption of technological innovations by salespeople: Theory and implications. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 12 No. 3/4, pp. 196-208.
- Pascucci, F., Ancillai, C. y Cardinali, S. (2018). Exploring antecedents of social media usage in B2B: a systematic review. *Management Research Review*, 41 (6), 629-656.
- Pérez, M., Carreras, A., y Bustamante, M. (2018). Uso e impacto de las redes sociales en las estrategias de marketing de las PyME s. *Revista de Investigación Académica Sin Frontera: División de Ciencias Económicas y Sociales*, (19).
- Peterson, R.A. (1994). A meta-analysis of Cronbach's coefficient alpha. *Journal of Consumer Research*, 21(2), 381-391.
- Pillai, K. G., y Sharma, A. (2003). Mature relationships: Why does relational orientation turn into transaction orientation? *Ind. Mark. Manag.* 32(8), 643-651.
- Plouffe, C. R., Hulland, J., y Wachner, T. (2009). Customer-directed selling behaviors and performance: A comparison of existing perspectives. *J. Acad. Mark. Sci.* 37(4), 422.
- Porter, M. (2001). Strategy and the Internet. *Harvard Business Review*, March.
- Prahalad, C. K., y Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of interactive marketing*, 18(3), 5-14.
- Quantzig (2019). Social media analytics: Boosting customer engagement and marketing performance. Retrieved from <https://www.businesswire.com/news/home/>

20190228005704/en/Social-Media-Analytics-Boosting-Customer-Engagement-Marketing.

- Rai, A., Patnayakuni, R., y Patnayakuni, N. (1997). Technology investment and business performance. *Communications of the ACM*, 40(7), 89-97.
- Rapp, A., Agnihotri, R., Baker, T. y Andzuliz, J. (2015). Competitive intelligence collection and use by sales and service representatives: how managers' recognition and autonomy moderate individual performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(3), 357-374.
- Rapp, A., Beitelspacher, L. S., Grewal, D., y Hughes, D. E. (2013). Understanding social media effects across seller, retailer, and consumer interactions. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(5), 547-566.
- Rapp, A., Schillewaert, N. and Wei Hao, A. (2008). The influence of market orientation on e-business innovation and performance: the role of the top management team. *Journal of Marketing Theory & Practice*, 16(1), 7-25.
- Rapp, A., Trainor, K. J., y Agnihotri, R. (2010). Performance implications of customerlinking capabilities: Examining the complementary role of customer orientation and CRM technology. *J. Bus. Res.* 63(11), 1229–1236.
- Ratten, V. (2020). Coronavirus and international business: An entrepreneurial ecosystem perspective. *Thunderbird International Business Review*.
- Rodriguez, M., y Honeycutt Jr, E. D. (2011). Customer relationship management (CRM)'s impact on B to B sales professionals' collaboration and sales performance. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 18(4), 335-356.
- Rodriguez, M., Peterson, R. M., y Krishnan, V. (2012). Social Media's Influence on Business-to-Business Sales Performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 32(3), 365–378.
- Rodriguez, M., Peterson, R. M., y Ajjan, H. (2015). CRM/social media technology: impact on customer orientation process and organizational sales performance. In *Ideas in marketing: Finding the new and polishing the old* (pp. 636-638).
- Rodriguez, M., Ajjan, H., y Peterson, R. M. (2016). Social media in large sales forces: an empirical study of the impact of sales process capability and relationship performance. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 24(3), 365-379.

- Román, S. y Rodríguez, R. (2015). The influence of sales force technology use on outcome performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 30(6), 771-783.
- Russo, A., Watkins, J., Kelly, L., & Chan, S. (2008). Participatory communication with social media. Curator: *The Museum Journal*, 51(1), 21-31.
- Salo, J. (2017). Social media research in the industrial marketing field: Review of literature and future research directions. *Industrial Marketing Management*, 66, 115–129.
- Sanders, W. G., y Carpenter, M. A. (2003). Strategic satisficing? A behavioral-agency theory perspective on stock repurchase program announcements. *Academy of Management Journal*, 46(2), 160-178.
- Schuldt, B. A., y Totten, J. W. (2015). Application of social media types in the sales process. *Academy of Marketing Studies Journal*, 19(3), R230.
- Schultz, R. J., Schepker Jr, C. H., y Good, D. J. (2012). Social media usage: an investigation of B2B salespeople. *American Journal of Business*, 27(2), 174-194.
- Sharma, N., y Patterson, P. G. (1999). The impact of communication effectiveness and service quality on relationship commitment in consumer, professional services. *Journal of services marketing*, 13(2), 151-170.
- Sharma, A. (2002). Trends in internet-based business-to-business marketing. *Industrial Marketing Management*, 31, 77–84.
- Siamagka, N. T., Christodoulides, G., Michaelidou, N., y Valvi, A. (2015). Determinants of social media adoption by B2B organizations. *Industrial Marketing Management*, 51, 89-99.
- Simmons, G. (2008) Marketing to Postmodern Consumers: Introducing the Internet Chameleon, *European Journal of Marketing* 42(3/4): 299–310.
- Simonson, I., y Rosen, E. (2014). What marketers misunderstand about online reviews. *Harvard Business Review*, 92(1), 7.
- Sivarajah, U., Kamal, M. M., Irani, Z., y Weerakkody, V. (2017). Critical analysis of Big Data challenges and analytical methods. *Journal of Business Research*, 70, 263–286.
- Statista. (2019). Global active usage penetration of leading social networks as of February 2019. In Statista – The Statistics Portal. Recuperado 18 junio 2020 desde:

<https://www.statista.com/statistics/274773/global-penetration-of-selected-social-media-sites/>

- Stephen, A. T., y Toubia, O. (2010). Deriving value from social commerce networks. *Journal of Marketing Research*, 47(2), 215–228.
- Stieglitz, S., Mirbabaie, M., Ross, B., & Neuberger, C. (2018). Social media analytics—Challenges in topic discovery, data collection, and data preparation. *International journal of information management*, 39, 156-168.
- Stock, R., y Hoyer, W. (2005). An attitude-behavior model of salespeople's customer orientation. *Journal of the academy of marketing science*, 33(4), 536-552.
- Sundaram, S., Schwarz, A., Jones, E., y Chin, W. W. (2007). Technology use on the front line: how information technology enhances individual performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 35(1), 101-112.
- Swani, K., Brown, B. P., y Milne, G. R. (2014). Should tweets differ for B2B and B2C? An analysis of Fortune 500 companies' Twitter communications. *Industrial marketing management*, 43(5), 873-881.
- Tapscott, D. (1997). *La economía digital*. Colombia: McGraw-Hill / Interamericana de Colombia.
- Terry, M. (2009). Twittering healthcare: Social media and medicine. *Telemedicine and e-Health*, 15, 507–510. doi:10. 1089/tmj.2009.9955
- Tidd, J. (2001). Innovation management in context: environment, organization and performance. *International journal of management reviews*, 3(3), 169-183.
- Tornatzky, L. G., Fleischer, M., y Chakrabarti, A. K. (1990). *Processes of technological innovation*. Lexington books.
- Tourish, D. (2020). Introduction to the special issue: Why the coronavirus crisis is also a crisis of leadership.
- Trimnell, E. (2011). *B2B Sales – An insider guide to organizational selling*. Beechmont Crest Publishing.
- Trusov, M., Bucklin, R., y Pauwels, K. (2009). Effects of Word-of-Mouth versus traditional marketing: findings from an Internet Social Networking Site. *Journal of Marketing*, 73(5), 90–102.

- Umar, R. (2014). Social media analytics as a business intelligence practice: Current landscape & future prospects. *Journal of Internet Social Networking and Virtual Communities*, 2014, 1–12.
- Urban, G. (2005). Don't just relate-advocate!: a blueprint for profit in the era of customer power. *Pearson Education*.
- Uriel, E. y Aldás, J. (2005): Análisis multivariante aplicado. Editores Thomson, Spain Paraninfo S.A.
- Van den Bulte, C. y Wuyts, S. (2007) Social Networks and Marketing. Relevant Knowledge Series. Boston, MA: Marketing Science Institute.
- Varadarajan, R. (2010). Strategic marketing and marketing strategy: domain, definition, fundamental issues and foundational premises. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(2), 119-140.
- Vidal, A. (2018). *Influencia de las Redes Sociales en el Desempeño Organizacional B2B* (Tesis de Magister). Universidad de Chile, Santiago, Chile.
- Vinzi, V.E.; Chin, W.W.; Henseler, J. y Wang, H. (2010). Handbook of Partial Least Squares: Concepts, Methods and Applications. Springer Science & Business Media.
- Walsh, G., Schaarschmidt, M., y Von Kortzfleisch, H. (2016). Employees' company reputation-related social media competence: Scale development and Validation. *Journal of Interactive Marketing*, 36, 46-59.
- Wang, Y., Hsiao, S. H., Yang, Z., y Hajli, N. (2016). The impact of sellers' social influence on the co-creation of innovation with customers and brand awareness in online communities. *Industrial Marketing Management*, 54, 56-70.
- Wang, X., Yu, C., y Wei, Y. (2012). Socialmedia peer communication and impacts on purchase intentions: a consumer socialization framework. *Journal of Interactive Marketing*, 26(4), 198–208.
- We Are Social y Hootsuite. (2017). Digital 2017: Global Digital Yearbook. Recuperado 1 octubre 2019 desde: [https://datareportal.com/reports/digital-2017-global-digital-yearbook?utm_source=Reports&utm_medium=PDF&utm_campaign=Digital 2019&utm_content=Global Overview Promo Slide](https://datareportal.com/reports/digital-2017-global-digital-yearbook?utm_source=Reports&utm_medium=PDF&utm_campaign=Digital%2019&utm_content=Global%20Overview%20Promo%20Slide)

- We Are Social y Hootsuite. (2018). The Global State of Digital in 2018. Recuperado 1 octubre 2019 desde: <https://www.slideshare.net/wearesocial/digital-in-2018-global-overview-86860338?ref=https://digitalreport.wearesocial.com/>
- We Are Social y Hootsuite. (2019). The Global State Of Digital in 2019. Recuperado 9 octubre 2019 desde: <https://wearesocial.com/global-digital-report-2019>
- We Are Social y Hootsuite. (2019). Digital 2019: Global Digital Yearbook. Recuperado 9 octubre 2019 desde: https://datareportal.com/reports/digital-2019-global-digital-yearbook?utm_source=Reports&utm_medium=PDF&utm_campaign=Digital_2019&utm_content=Global_Overview_Promo_Slide
- Weill, P. (1992). The relationship between investment in information technology and firm performance: A study of the valve manufacturing sector. *Information systems research*, 3(4), 307-333.
- Weinstein, L., y Mullins, R. (2012). Technology usage and sales teams: A multilevel analysis of the antecedents of usage. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 32(2), 245-259.
- Xiang, Z., y Gretzel, U. (2010). Role of social media in online travel information search. *Tourism Management*, 31, 179–188.
- Yamakawa, P., y Ostos, J. (2011). Relación entre innovación organizacional y desempeño organizacional. *Universidad & Empresa*, 13(21), 93-115.
- Yang, Z., Zhang, H., & Xie, E. (2017). Relative buyer-supplier relational strength and supplier's information sharing with the buyer. *Journal of Business Research*, 78, 303-313.
- Zeng, D., Chen, H., Lusch, R., y Li, S. H. (2010). Social media analytics and intelligence. *IEEE Intelligent Systems*, 25(6), 13–16.