



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

**DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN DE
EMPRESAS**

**La orientación al mercado y el efecto de la
adopción de tecnologías Web 2.0 y el aprendizaje
organizativo en la capacidad de innovación:
estudio empírico en empresas del sector hotelero
de España**

TESIS DOCTORAL presentada por:

D. Alejandro Zegarra Saldaña

DIRECTOR: Dr. D. Daniel Palacios Marqués

Valencia 2014

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por haberme regalado esta vida.

A la Universidad Privada Boliviana y a la Universidad Politécnica de Valencia, por haberme posibilitado la oportunidad de realizar este sueño.

A mi director de tesis y amigo, Daniel, mi sincero agradecimiento por sus recomendaciones, guía y amistad.

A mis padres, Eduardo e Hilda por su ejemplo de trabajo y dedicación en la vida.

A mis hijos Nicolás y Sebastián, a quiénes siempre les tengo presente.

A mis hermanos por su aliento permanente.

A mi amada esposa, por su inquebrantable apoyo, comprensión y amor, durante miles de horas en las que me acompañó a lo largo de este proyecto.

Y a mis hijos Alejandro y Felipe, a quiénes les dedico este trabajo.

RESUMEN

El propósito fundamental de la presente tesis fue el de establecer las relaciones existentes entre la orientación al mercado, la adopción de tecnologías Web 2.0, el aprendizaje organizativo, la capacidad de innovación y el desempeño organizativo. Una de las razones principales de estudiar estas relaciones tiene que ver con el interés que las tecnologías Web 2.0 han despertado en el mundo académico y por los resultados positivos que las empresas han reportado por su adopción; tales como: la mejora de la comunicación, la gestión de conocimiento, el aprendizaje organizativo y la colaboración.

Por otra parte, la literatura y los estudios empíricos relacionados al efecto de las tecnologías Web 2.0 y su aplicación son aún limitados y los resultados del presente trabajo aportan a la comprensión de la importante influencia que estas tecnologías tienen en diversas competencias organizativas.

Para realizar el estudio, primero se revisaron las principales vertientes económicas y administrativas, divididas en enfoques dinámicos y estáticos para alcanzar y sostener ventajas competitivas. Con base en la revisión y considerando las variables del estudio, se eligió el enfoque de la empresa basada en competencias; considerado como un enfoque, dinámico, sistémico, holístico y cognitivo.

Posteriormente, se realizó una revisión bibliográfica de las variables de estudio y se establecieron las relaciones, con base en un sustento teórico. Se planteó el modelo teórico y se formularon las hipótesis del estudio.

Para comprobar el modelo y las hipótesis planteadas se llevó a cabo un trabajo empírico, seleccionando para ello el sector hotelero Español de cuatro y cinco estrellas. El estudio se realizó en 244 empresas y se utilizó la metodología de ecuaciones estructurales para probar el modelo y comprobar

las hipótesis. Los resultados permitieron demostrar el modelo y las hipótesis planteadas.

Finalmente, se elaboraron varias conclusiones de cada uno de los componentes de la tesis, se discutieron las limitaciones del estudio y se sugirieron futuras líneas de investigación.

Palabras Claves: Adopción de Tecnologías Web 2.0, Orientación al Mercado, Aprendizaje Organizativo y Capacidad de Innovación.

ABSTRACT

The main purpose of this thesis was to establish the relationships amongst market orientation, Web 2.0 technologies adoption, organizational learning, innovativeness and organizational performance. One of the main reasons to study these relationships is related to the interest that Web 2.0 have awoke in the academic word due to the positive results that firms have reported due to its adoption, namely: communication improvement, knowledge management, organizational learning and collaboration.

On the other hand, the literature and the empirical studies about the effect of Web 2.0 technologies and their effects are still limited. The results of the present work contribute the understanding of the important contribution of these technologies on different organizational competences.

To elaborate the study, first a literature review of the main theories from economics and management sciences, divided in dynamic and static focus to achieve and sustain competitive advantage was conducted. Based on the review and taking into consideration the variables of the study the Competence Based view of the Firm was chosen, which is considered a dynamic, systemic, holistic and cognitive view of competitive advantage.

Afterwards a literature review of the studied variables was conducted, in which the theoretical relationships amongst them was established. The model and the hypotheses were formulated.

To prove the model and the formulated hypotheses, an empirical work was conducted using Data from 244 firms of the Spanish hospitality sector. A structural modeling technique was used to analyze the information. The results proved the model and the formulated hypotheses.

Finally, several conclusions were drawn of each of the components of the thesis, various limitations were acknowledged and future lines of research were suggested.

Key Words: Web 2.0 Technologies Adoption, Market Orientation, Organizational Learning and Innovativeness

RESUM

El propòsit fonamental de la present tesi va ser el d'establir les relacions existents entre l'orientació al mercat, l'adopció de tecnologies Web 2.0 l'aprenentatge organitzatiu, la capacitat d'innovació i l'acompliment organitzatiu. Una de les raons principals d'estudiar aquestes relacions té a veure amb l'interès que les tecnologies Web 2.0 han despertat al món acadèmic i pels resultats positius que les empreses han reportat per la seva adopció. Tales com: la millora de la comunicació, la gestió de coneixement, l'aprenentatge organitzatiu i la col·laboració.

D'altra banda, la literatura i els estudis empírics relacionats a aquest efecte de les tecnologies Web 2.0 i la seva aplicació són encara limitats. Els resultats del present treball aporten a la comprensió de la important influència que aquestes tecnologies tenen en diverses competències organitzatives.

Per realitzar l'estudi, primer es van revisar els principals vessants econòmics i administratives, dividides en enfocaments dinàmics i estàtics per aconseguir i sostenir avantatges competitius. Amb base en la revisió i considerant les variables de l'estudi es va triar l'Enfocament de l'empresa basada en competències; considerat com un enfocament, dinàmic, sistèmic, holístic i cognitiu.

Posteriorment es va realitzar una revisió bibliogràfica de les variables d'estudi i es van establir les relacions, amb base en un sustento teòric. Es va plantejar el model teòric i es van formular les hipòtesis de l'estudi.

Per comprovar el model i les hipòtesis plantejades es va dur a terme un treball empíric, seleccionant per a això el sector hotelier Espanyol de quatre i cinc estels. L'estudi es va realitzar en 244 empreses i es va utilitzar la metodologia d'equacions estructurals per provar el model i comprovar les

hipòtesis. Els resultats van permetre comprovar el model i les hipòtesis plantejades.

Finalment, es van elaborar diverses conclusions de cadascun dels components de la tesi, es van discutir les limitacions de l'estudi i es van suggerir futures línies d'investigació.

Paraules Claus: Adopció de Tecnologies Web 2.0, Orientació al Mercat, Aprenentatge Organitzatiu i Capacitat d'Innovació

Contenido

| | |
|---|-----|
| Índice de Figuras | vii |
| Índice de Tablas | x |
| <i>CAPÍTULO 0 Introducción</i> | 1 |
| 0.1 Justificación del estudio | 2 |
| 0.2 Problemática y formulación de la pregunta de investigación..... | 3 |
| 0.3 Objetivo general y objetivos específicos..... | 4 |
| 0.4 Posicionamiento teórico | 5 |
| <i>CAPÍTULO I La Ventaja Competitiva Sostenible</i> | 6 |
| 1 Introducción..... | 7 |
| 1.1 ¿Qué es la Ventaja competitiva? | 7 |
| 1.2 ¿Cómo se alcanza y sostiene una ventaja competitiva? | 8 |
| 1.3 Vertientes económicas versus vertientes administrativas..... | 8 |
| 1.4 Enfoques estáticos versus enfoques dinámicos | 17 |
| 1.4.1 El enfoque de las capacidades dinámicas | 18 |
| 1.4.2 El enfoque de las competencias centrales..... | 20 |
| 1.4.3 El enfoque basado en competencias | 22 |
| 1.4.4 Las cuatro dimensiones del enfoque basado en competencias | 26 |
| 1.5 El logro y sostenimiento de la ventaja competitiva | 29 |
| 1.5.1 El logro de la ventaja competitiva | 31 |
| 1.5.2 La sostenibilidad de la ventaja competitiva..... | 32 |
| <i>CAPÍTULO II Revisión Bibliográfica de las Variables de Estudio</i> | 35 |

| | | |
|-------|--|----|
| 2 | Objetivo y estructura del capítulo..... | 36 |
| 2.1 | Orientación al mercado | 36 |
| 2.1.1 | Conceptualización | 36 |
| 2.1.2 | Perspectivas sobre orientación al mercado..... | 39 |
| 2.1.3 | Determinantes y efectos de la orientación al mercado | 43 |
| 2.2 | Tecnologías Web 2.0..... | 46 |
| 2.2.1 | Orígenes de la internet..... | 46 |
| 2.2.2 | La internet hoy..... | 47 |
| 2.2.3 | Conceptualización de la Web 2.0 | 49 |
| 2.2.4 | Principales tecnologías Web 2.0..... | 49 |
| 2.2.5 | Uso de las tecnologías Web 2.0..... | 52 |
| 2.3 | Aprendizaje organizativo | 58 |
| 2.3.1 | Conceptualización | 58 |
| 2.3.2 | Tipos de aprendizaje: bucle simple, bucle doble y deuteroprendizaje..... | 60 |
| 2.3.3 | Niveles y procesos de aprendizaje organizativo..... | 62 |
| 2.3.4 | Barreras del aprendizaje organizativo | 66 |
| 2.4 | Innovación y capacidad de innovación..... | 69 |
| 2.4.1 | Conceptualización de innovación..... | 70 |
| 2.4.2 | Determinantes y efectos de la innovación | 74 |
| 2.4.3 | Efectos de la innovación..... | 79 |
| 2.4.4 | Capacidad de innovación..... | 81 |
| 2.5 | Desempeño organizativo | 82 |
| 2.5.1 | Conceptualización del desempeño organizativo..... | 83 |

| | | |
|-------|---|-----|
| 2.5.2 | Dimensiones del desempeño organizativo | 83 |
| | <i>CAPÍTULO III Modelo Teórico y Relaciones entre las Variables</i> | 86 |
| 3 | Objetivo y estructura del capítulo..... | 87 |
| 3.1 | Orientación al mercado y adopción de tecnologías Web 2.0 | 87 |
| 3.2 | Adopción de tecnologías Web 2.0 y capacidad de innovación | 91 |
| 3.3 | Aprendizaje organizativo y capacidad de innovación | 93 |
| 3.4 | Capacidad de innovación y desempeño organizativo..... | 95 |
| | <i>CAPÍTULO IV Caracterización del Sector de Estudio y Escalas de medida</i> | 97 |
| 4 | Objetivo y estructura del capítulo..... | 98 |
| 4.1 | El turismo en la economía mundial | 98 |
| 4.2 | España en el contexto internacional: posición competitiva..... | 102 |
| 4.3 | Aspectos económicos y sociales del turismo en España | 104 |
| 4.3.1 | Aporte al PIB..... | 104 |
| 4.3.2 | Generación de empleo | 106 |
| 4.4 | El sector hotelero..... | 109 |
| 4.5 | Desempeño mundial del sector hotelero..... | 109 |
| 4.6 | El sector hotelero en España | 112 |
| 4.6.1 | Clasificación de hoteles..... | 112 |
| 4.6.2 | Comportamiento histórico del número de hoteles..... | 113 |
| 4.6.3 | Cantidad hoteles por comunidades autónomas..... | 113 |
| 4.6.4 | Cantidad de hoteles por categoría..... | 115 |
| 4.6.5 | Desempeño del sector hotelero..... | 116 |

| | | |
|---|---|-----|
| 4.6.6 | Las tecnologías de información y comunicación en el sector 120 | |
| 4.6.7 | El impacto de las TIC en el sector hotelero..... | 122 |
| 4.6.8 | El sector hotelero y las tecnologías Web 2.0..... | 123 |
| 4.7 | Diseño del instrumento de medición | 124 |
| 4.7.1 | Escala de medición de la orientación al mercado..... | 126 |
| 4.7.2 | Escala de medición de la adopción de tecnologías Web 2.0 128 | |
| 4.7.3 | Escala de medición de aprendizaje organizativo..... | 129 |
| 4.7.4 | Escala de medición de la capacidad de innovación | 132 |
| 4.7.5 | Escala de medición del desempeño organizativo | 133 |
| <i>CAPÍTULO V Análisis Empírico de los Resultados</i> | | 142 |
| 5 | Objetivos y contenido del capítulo | 143 |
| 5.1 | Método hipotético deductivo..... | 143 |
| 5.2 | Modelación de ecuaciones estructurales | 145 |
| 5.2.1 | Métodos de estimación en modelos de ecuaciones estructurales | 150 |
| 5.3 | Datos del estudio | 150 |
| 5.4 | Propiedades de las escalas de medida | 151 |
| 5.4.1 | Dimensionalidad de las escalas | 152 |
| 5.4.2 | Fiabilidad de las escalas | 156 |
| 5.4.3 | Validez de las escalas | 158 |
| 5.5 | Evaluación de la escala de medida de orientación al mercado... | 160 |

| | | |
|-------|---|-----|
| 5.5.1 | Fiabilidad de la escala de medida de orientación al mercado | 161 |
| 5.5.2 | Validez de la escala de medida de orientación al mercado | 162 |
| 5.6 | Evaluación de la escala de medida de adopción de tecnologías Web 2.0..... | 163 |
| 5.6.1 | Fiabilidad de la escala de medida de adopción de tecnologías Web 2.0 | 164 |
| 5.6.2 | Validez de la escala de medida de adopción de tecnologías Web 2.0 | 165 |
| 5.7 | Evaluación de la escala de medida de aprendizaje organizativo | 166 |
| 5.7.2 | Fiabilidad de la escala de medida de aprendizaje organizativo | 168 |
| 5.7.3 | Validez de la escala de aprendizaje organizativo | 169 |
| 5.8 | Evaluación de la escala de medida de la capacidad de innovación | 171 |
| 5.8.1 | Fiabilidad de la escala de medida de la capacidad de innovación | 172 |
| 5.8.2 | Validez de la escala de medida de capacidad de innovación | 173 |
| 5.9 | Evaluación de la escala de medida de desempeño organizativo. | 173 |
| 5.9.1 | Fiabilidad de la escala de medida de desempeño organizativo | 174 |
| 5.9.2 | Validez de la escala de medida de desempeño organizativo | 175 |
| 5.10 | Contraste de las hipótesis | 175 |

| | | |
|---|--|-----|
| 5.10.1 | Hipótesis que relaciona la orientación al mercado y la adopción de tecnologías Web 2.0 | 175 |
| 5.10.2 | Hipótesis que relaciona la adopción de tecnologías Web 2.0 y la capacidad de innovación..... | 180 |
| 5.10.3 | Hipótesis que relaciona el aprendizaje organizativo y la capacidad de innovación..... | 183 |
| 5.10.4 | Modelo completo..... | 187 |
| <i>CAPÍTULO VI Conclusiones, Limitaciones y Futuras Investigaciones....</i> | | 192 |
| 6 | Objetivo y contenido del capítulo..... | 193 |
| 6.1 | Conclusiones | 193 |
| 6.2 | Implicaciones gerenciales..... | 205 |
| 6.3 | Limitaciones del estudio..... | 206 |
| 6.4 | Futuras investigaciones | 207 |
| Bibliografía..... | | 209 |
| Anexo | | 231 |
| Cuestionario utilizado | | 231 |

Índice de Figuras

| | |
|--|----|
| Figura 1.1: Modelo de Bain/Mason..... | 9 |
| Figura 1.2: Modelo de análisis de ventaja competitiva | 12 |
| Figura 1.3: Jerarquía de necesidades | 21 |
| Figura 1.4: Polarización y fragmentación e integración de perspectivas teóricas | 23 |
| Figura 1.5: La empresa como un sistema abierto | 27 |
| Figura 1.6: Círculo virtuoso de construcción y apalancamiento de competencias | 28 |
| Figura 1.7: Agrupación de criterios para lograr y sostener ventajas competitivas | 31 |
| Figura 2.1: Enfoques sobre la orientación al mercado | 42 |
| Figura 2.2: Dimensiones y efectos de la orientación al mercado | 44 |
| Figura 2.3: Determinantes y efectos de la orientación al mercado..... | 45 |
| Figura 2.4: Usuarios de la internet en el mundo (millones) | 47 |
| Figura 2.5: Porcentaje de penetración de la internet por regiones..... | 48 |
| Figura 2.6: Uso interno de las tecnologías Web 2.0..... | 54 |
| Figura 2.7: Uso de tecnologías Web 2.0 para la interacción con consumidores..... | 54 |
| Figura 2.8: Uso de tecnologías Web 2.0 para interactuar con socios/proveedores | 55 |
| Figura 2.9: Expectativas gerenciales acerca de la contribución de las tecnologías Web 2.0 | 56 |
| Figura 2.10: Tipología de sistemas de aprendizaje organizativo..... | 62 |
| Figura 2.11: El proceso de aprendizaje organizativo | 62 |
| Figura 2.12: Aprendizaje organizativo como un proceso dinámico..... | 64 |
| Figura 2.13: Modelo simplificado del modelo de aprendizaje organizativo | 65 |
| Figura 2.14: Marco conceptual para la gestión del aprendizaje organizativo | 65 |

| | |
|---|-----|
| Figura 2.15: Determinantes externos de innovación | 75 |
| Figura 2.16: Variables de contexto como determinantes de la innovación .. | 76 |
| Figura 2.17: Determinantes organizativos de la innovación | 76 |
| Figura 2.18: Determinantes individuales y grupales de la innovación..... | 77 |
| Figura 2.19: Marco multidimensional de innovación organizativa..... | 79 |
| Figura 3.1: Relaciones teóricas entre las variables..... | 96 |
| Figura 4.1: Crecimiento del turismo entre los años de 1950 y el 2005 | 99 |
| Figura 4.2: Crecimiento de llegadas internacionales de turismo (Millones) | 100 |
| Figura 4.3: Cambio porcentual en las llegadas de turismo..... | 101 |
| Figura 4.4: Distribución porcentual por regiones del total de llegadas de turismo internacional..... | 102 |
| Figura 4.5: PIB y Turismo..... | 104 |
| Figura 4.6: Contribución del turismo al PIB en millones de euros | 105 |
| Figura 4.7: Personas ocupadas por componentes de la industria turística.. | 108 |
| Figura 4.8: Distribución porcentual entre asalariados e independientes en la industria del turismo..... | 109 |
| Figura 4.9: Crecimiento del número de hoteles período 1999 - 2009 | 113 |
| Figura 4.10: Cantidad de hoteles por categoría al 2010 | 115 |
| Figura 4.11: Tasa media diaria (ADR) en el 2010 por categorías de hoteles - Euros..... | 117 |
| Figura 4.12: Comparativo ADR entre hoteles de 4 y 5 estrellas en el período de marzo 2010 a marzo 2011 | 118 |
| Figura 4.13: RevPar por meses por categorías período de marzo 2010 a marzo 2011 | 119 |
| Figura 4.14: Tecnologías con mayor impacto en el sector hotelero - 2009 | 123 |
| Figura 5.1: Diseño de investigación | 145 |
| Figura 5.2: Seis etapas del proceso para la modelación de ecuaciones estructurales..... | 149 |
| Figura 5.3: Representación visual parcial del modelo planteado | 152 |

| | |
|--|-----|
| Figura 5.4: Parámetros de la primera hipótesis | 179 |
| Figura 5.5: Parámetros de la segunda hipótesis..... | 183 |
| Figura 5.6: Parámetros de la tercera hipótesis..... | 187 |
| Figura 5.7: Parámetros del modelo completo..... | 191 |

Índice de Tablas

| | |
|---|-----|
| Tabla 1.1: Clasificación de recursos intangibles | 15 |
| Tabla 1.2: Comparación entre la conceptualización tradicional y nueva de las capacidades dinámicas | 19 |
| Tabla 1.3: Criterios que deben cumplir los activos que permiten lograr y sostener una ventaja competitiva..... | 29 |
| Tabla 2.1: Solapamientos conceptuales y operacionales del constructo de orientación al mercado | 39 |
| Tabla 2.2: Usuarios y porcentaje de penetración en España | 48 |
| Tabla 2.3: Áreas de mayor contribución de las tecnologías Web 2.0 | 57 |
| Tabla 2.4: Procesos y niveles de aprendizaje | 63 |
| Tabla 2.5: Barreras del aprendizaje organizativo | 66 |
| Tabla 2.6: Diferencias en la conceptualización de la innovación entre economistas, tecnólogos y sociólogos..... | 73 |
| Tabla 2.7: Diversos efectos de las innovaciones en las empresas | 79 |
| Tabla 2.8: Dimensiones del desempeño organizativo | 84 |
| Tabla 4.1: Índice de tendencia de competitividad turística (ITCT)..... | 103 |
| Tabla 4.2: Aporte del turismo receptor y otros componentes al PIB | 105 |
| Tabla 4.3: Grado de ocupación por regiones..... | 110 |
| Tabla 4.4: Grado de ocupación región europea..... | 110 |
| Tabla 4.5: Cantidad de hoteles por comunidades autónomas..... | 114 |
| Tabla 4.6: Cantidad de plazas por categoría de hotel..... | 116 |
| Tabla 4.7: Ingresos promedio por habitación disponible (RevPAR) en el 2010 por categorías | 118 |
| Tabla 4.8: Grado de ocupación por categoría de hoteles - 2010 | 120 |
| Tabla 4.9: Aplicación de TIC en el sector hotelero - 2010 | 121 |
| Tabla 4.10: Bibliografía relevante para el desarrollo de los instrumentos de medición..... | 125 |
| Tabla 4.11: Medidas objetivas de desempeño..... | 134 |

| | |
|---|-----|
| Tabla 4.12: Medidas subjetivas de desempeño organizativo en estudios sobre orientación al mercado | 136 |
| Tabla 4.13: Medidas objetivas de desempeño organizativo en estudios sobre orientación al mercado | 139 |
| Tabla 5.1: Ficha técnica del estudio empírico | 150 |
| Tabla 5.2: Medidas de bondad del ajuste del modelo de medida | 155 |
| Tabla 5.3: Media y desviación típica de los ítems de la escala orientación de mercado | 161 |
| Tabla 5.4: Cargas factoriales estandarizadas y errores de medida | 162 |
| Tabla 5.5: Media y desviación típica de los ítems de la escala adopción de tecnologías Web 2.0 | 163 |
| Tabla 5.6: Cargas factoriales estandarizadas y errores de medida | 164 |
| Tabla 5.7: Índices de ajuste de las sub dimensiones del aprendizaje organizativo | 166 |
| Tabla 5.8: Índices de ajuste de las subdimensiones de aprendizaje organizativo | 167 |
| Tabla 5.9: Media y desviación típica de los ítems de la escala aprendizaje organizativo | 167 |
| Tabla 5.10: Cargas factoriales estandarizadas y errores de medida | 168 |
| Tabla 5.11: Índices de ajuste del modelo de medida | 170 |
| Tabla 5.12: Matriz de correlaciones entre dimensiones del aprendizaje organizativo | 170 |
| Tabla 5.13: Media y desviación típica de los ítems de la escala capacidad de innovación | 171 |
| Tabla 5.14: Cargas factoriales estandarizadas y errores de medida | 172 |
| Tabla 5.15: Media y desviación típica de los ítems de la escala desempeño organizativo | 173 |
| Tabla 5.16: Cargas factoriales estandarizadas y errores de medida | 174 |
| Tabla 5.17: Índices de ajuste del modelo de medida | 175 |
| Tabla 5.18: Índices de ajuste del modelo de la primera hipótesis | 176 |

| | |
|---|-----|
| Tabla 5.19: Parámetros estimados en el modelo de medida exógeno y endógeno | 177 |
| Tabla 5.20: Parámetro estimado e índice de fiabilidad en el modelo estructural de la primera hipótesis..... | 179 |
| Tabla 5.21: Índices de ajuste del modelo de la segunda hipótesis | 180 |
| Tabla 5.22: Parámetros estimados en el modelo de medida exógeno y endógeno | 181 |
| Tabla 5.23: Parámetro estimado e índice de fiabilidad en el modelo estructural de la segunda hipótesis..... | 182 |
| Tabla 5.24: Índices de ajuste del modelo de la tercera hipótesis..... | 184 |
| Tabla 5.25: Cargas factoriales del modelo exógeno y el modelo endógeno. | 185 |
| Tabla 5.26: Parámetros estimados e índices de fiabilidad en el modelo estructural de la tercera hipótesis | 186 |
| Tabla 5.27: Índices de ajuste del modelo de la tercera hipótesis..... | 188 |
| Tabla 5.28: Cargas factoriales estandarizadas y errores y perturbaciones . | 189 |

CAPÍTULO 0 Introducción

0.1 Justificación del estudio

Las tecnologías WEB 2.0 han despertado el interés del mundo académico y del empresarial por el impacto que tienen en diversos aspectos de la organización. Entre sus ventajas se afirma que éstas, mejoran la colaboración entre sus usuarios, coadyuvan en el desarrollo de la inteligencia colectiva, fomentan una mayor participación, colaboran en el desarrollo de una cultura colaborativa y mejoran los procesos de gestión de conocimiento.

Por otra parte, varios autores aseveran que los gerentes han invertido e invertirán cada vez más en estas tecnologías. Por ejemplo, en la encuesta realizada por McKinsey, casi dos tercios de los empresarios encuestados afirmaron que planean incrementar o mantener la inversión realizada en tecnologías WEB 2.0 (Bughin, Manyika, y Miller 2008). Los resultados de la encuesta señalan que los gerentes aseguran haber mejorado la comunicación con sus consumidores, la comunicación interna externa y la participación del personal.

Otros autores como Trkman y Trkman (2009) han informado sobre los beneficios del uso de Wikis como Intranets entre los que destacan la mejora de la reputación, el desarrollo de información tomando como punto de partida la información que la organización ya posee, la facilitación del trabajo y la mejora de procesos (Majchrzak, Wagner, y Yates, 2006). También se sustenta que las Wikis apoyan los procesos de gestión colaborativa y descentralizada del conocimiento (Müller, Meuthrath, y Baumgrass, 2008).

Por otra parte, existen algunos estudios que analizan la relación de la adopción de las tecnologías Web 2.0 con el aprendizaje organizativo (Boateng, Malik, y Mbarika, 2009), con la intención emprendedora, con el desarrollo de capacidades de gestión de la información, con la gestión del

conocimiento (Levy, 2009), con diversos aspectos del marketing (Constantinides y Fountain, 2008) y con la educación superior (Ajjan y Hartshorne, 2008). A pesar de estos valiosos esfuerzos, es necesario profundizar aún más en la comprensión sobre los efectos de la adopción de estas tecnologías en otros aspectos de la organización.

El uso de estas tecnologías por parte de los consumidores es cada vez mayor y la información que éstos generan crece exponencialmente, brindando a las empresas orientadas al mercado una oportunidad interesante, para generar inteligencia de mercado.

El presente trabajo tuvo como fin, formular, sustentar y demostrar empíricamente las relaciones existentes entre la adopción de tecnologías Web 2.0, la orientación al mercado, el aprendizaje organizativo, la capacidad de innovación y el desempeño organizativo. Para ello, se desarrolló un modelo que incluyera estas variables y se realizó un trabajo empírico.

En el primer capítulo, se presenta la revisión bibliográfica de los principales enfoques de ventaja competitiva. En el segundo capítulo, se presenta la literatura relacionada a las variables de estudio. Seguidamente, el tercer capítulo, formula las relaciones teóricas, las hipótesis de estudio y el modelo teórico. En el cuarto capítulo, se caracteriza al sector en el que se ha realizado la investigación y se presentan las escalas de medida utilizadas. El quinto capítulo, presenta los resultados empíricos. Finalmente, se discuten las conclusiones, las limitaciones del estudio y se sugieren varias líneas de investigación.

0.2 Problemática y formulación de la pregunta de investigación

A pesar de la relevancia que las empresas han comenzado a otorgarle a la adopción de tecnologías Web 2.0 y los reportes de las contribuciones que la aplicación de éstas tienen para las empresas, los estudios empíricos que

analizan las causas de la adopción de tecnologías Web 2.0 y los efectos en varios aspectos organizativos, es aún limitado y varios autores sugieren que se realicen estudios adicionales (Lim y Palacios, 2011; London y Hall, 2011; Lim, Trimi y Lee, 2010).

La presente tesis doctoral, tuvo como propósito, aportar con la comprensión de cuál es el efecto de la adopción de tecnologías Web 2.0 en la capacidad de innovación y si las empresas orientadas al mercado adoptan más estas tecnologías, además se relacionó al aprendizaje organizativo con la capacidad de innovación y el desempeño.

Por lo expuesto la pregunta de investigación que se formuló fue:

¿Existe una relación entre la orientación al mercado, la adopción de tecnologías Web 2.0, la capacidad de innovación, el aprendizaje organizativo y el desempeño?

0.3 Objetivo general y objetivos específicos

El objetivo general de la presente investigación fue formular, sustentar y demostrar un modelo en el que se relacionan la orientación al mercado, la capacidad de innovación, el aprendizaje organizativo y el desempeño organizativo; y se analiza en qué medida la adopción de tecnologías Web 2.0 se relaciona a la orientación al mercado y a la capacidad de innovación.

Los objetivos específicos que guiaron la tesis doctoral fueron:

1. Revisar y sintetizar los enfoques estáticos y dinámicos sobre la ventaja competitiva.
2. Realizar una revisión bibliográfica sobre las variables de estudio, que incluya la conceptualización de las variables, factores determinantes y sus efectos, así como las principales escalas empleadas para su medición.

3. Sustentar teóricamente las relaciones entre las variables, formular las hipótesis de estudio y presentar un modelo teórico.
4. Caracterizar el sector de estudio.
5. Analizar mediante ecuaciones estructurales el modelo planteado.
6. Presentar y analizar los resultados empíricos.
7. Sugerir con base en las conclusiones de la tesis, las implicaciones del estudio y plantear futuras líneas de investigación.

0.4 Posicionamiento teórico

Dadas las características y propósito de este trabajo, se ha seleccionado el enfoque basado en competencias, que comprende atributos acordes a cada una de las variables estudiadas.

Como se presenta más adelante en el capítulo I, el logro y sostenimiento de la ventaja competitiva han sido explicados desde distintas perspectivas y enfoques. El enfoque basado en competencias, aglutina varios de ellos, específicamente el enfoque de recursos y capacidades, las capacidades dinámicas, el enfoque basado en el conocimiento y el enfoque del aprendizaje.

***CAPÍTULO I La Ventaja
Competitiva Sostenible***

1 Introducción

Desde la década de los 80's, uno de los focos de atención de la gestión estratégica empresarial ha sido la comprensión de cómo la ventaja competitiva es alcanzada y sostenida por las empresas para mejorar su desempeño frente a sus competidores (Teece, Pisano, y Shuen 1997; Sanchez y Heene, 1997). Por lo tanto, en este apartado se responderán dos preguntas:

- ¿Qué es la ventaja competitiva?
- ¿Cómo se alcanza y cómo se sostiene?

1.1 ¿Qué es la Ventaja competitiva?

Coyne (1986) indica que la ventaja competitiva es la consecuencia de una estrategia competitiva y afirma que ésta, es significativa si cumple con tres condiciones:

- Los consumidores perciben una diferencia importante en los atributos del producto o el servicio del productor, en comparación con los de sus competidores.
- La diferencia, es la consecuencia directa de una brecha de capacidades entre el productor y sus competidores.
- Tanto la diferencia de atributos importantes, como la brecha en capacidades, perdurarán en el tiempo.

De acuerdo a Barney (1991), una empresa tiene una ventaja competitiva cuando está implementando una estrategia de creación de valor que no esta siendo implementada simultáneamente por ningún competidor actual o potencial y que la ventaja es sostenible, si es que otras empresas son incapaces de duplicar los beneficios de la estrategia.

Hall (1993) manifiesta, que las empresas poseen una ventaja competitiva cuando producen productos y sistemas de entrega cuyas características son consistentes con los criterios clave de compra de la mayoría de sus clientes en su mercado objetivo. Además, como resultado de contar con una ventaja competitiva, las empresas desempeñan mejor sus actividades y a menor costo que sus competidores (Collis y Montgomery, 1995) ganando en consecuencia, una tasa de rentabilidad superior al coste de su capital (Grant, 1991).

Por lo expuesto, es posible afirmar que la ventaja competitiva tiene origen en la formulación e implementación de una estrategia competitiva que no es posible imitar o copiar, y que permite que la empresa alcance un desempeño organizativo superior al de sus competidores.

La ventaja se mantendrá, en la medida en que los competidores no sean capaces de replicar la estrategia que otorga a su poseedor dicha ventaja.

1.2 ¿Cómo se alcanza y sostiene una ventaja competitiva?

Los enfoques más representativos que explican el logro y sustento de una ventaja competitiva se clasifican en dos vertientes teóricas: económicas y administrativas. Éstas a su vez, se dividen en enfoques estáticos y dinámicos. Los enfoques estáticos, se relacionan al logro de la ventaja competitiva, mientras que los enfoques dinámicos, se relacionan a su mantenimiento.

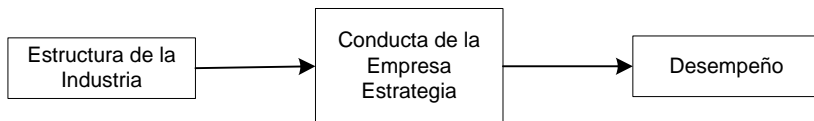
1.3 Vertientes económicas versus vertientes administrativas

La diferencia entre la mirada de un economista y la de un administrador, radica principalmente en que el primero tiende a ver al conjunto de empresas como participantes de un juego económico, cuyos intereses se focalizan en el juego y sus resultados, más que en el juego en particular o en el desempeño individual de las empresas participantes. Por ejemplo, los

economistas se interesan en cómo la industria automotriz funciona y en su desempeño en varias dimensiones y no en las particularidades de la General Motors o de la Toyota (Nelson, 1991).

Las vertientes económicas, surgen de la organización industrial y entre los trabajos tradicionales se tiene el de Bain/Mason (Ver figura 1.1) entre los años 50 y 60, el que formula, que el desempeño de la empresa en el mercado depende críticamente de las características del entorno de la industria en el que ésta compete (Porter, 1981).

Figura 1.1: Modelo de Bain/Mason



Fuente: Elaboración propia con base en Porter (1981)

Una de las limitaciones importantes del modelo, se menciona que el desempeño depende directamente de las características de la industria y que la elección estratégica o conducta, está determinada por dicha estructura.

Por otra parte, existen varias razones por las cuales el paradigma de Bain/Mason no fue ampliamente utilizado en la práctica gerencial, entre éstas se señalan (Porter, 1981):

- Diferencias entre marcos de referencia sobre desempeño organizativo.
- La unidad de análisis de la organización industrial y sus supuestos.
- La organización industrial posee una visión diferente a la del tomador de decisiones.
- La organización industrial tiene un enfoque estático.

Porter (1981) sugiere que es importante analizar las fuerzas del entorno para que la empresa seleccione su estrategia, por tanto la decisión estratégica, se sustenta en dos elementos centrales:

El primero, cuán atractiva es la rentabilidad de largo plazo de la industria y los factores que la determinan.

El segundo, la decisión sobre la estrategia competitiva, se relaciona con los determinantes de la posición competitiva que la empresa decide adoptar dentro de la industria. Las alternativas estratégicas que el autor sugiere son costos, diferenciación o enfoque.

Los dos supuestos y limitaciones principales de este enfoque, son que asumen que las empresas poseen recursos estratégicamente idénticos u homogéneos y que éstos son altamente móviles, es decir, que pueden ser comprados y vendidos en los mercados de factores (Barney, 1991). Por lo tanto, es el entorno que determina principalmente el desempeño de las empresas.

Un enfoque dinámico en la vertiente de las perspectivas económicas, es la teoría de juegos, que explica las interacciones competitivas entre las empresas e incorpora las posibles reacciones de las empresas competitivas dentro de una industria frente a la acción de una de ellas, todo esto, con base en un conjunto de reglas de juego (Palacios, 2002). Sin embargo, la teoría de juegos no ha sido utilizada ampliamente para estudiar estrategias de negocios. Entre las mayores críticas que este enfoque posee, se tienen la excesiva racionalidad que muchas veces es incorrecta ya que algunos juegos requieren poca racionalidad para computar el equilibrio, los jugadores obtienen el equilibrio mediante la comunicación, la adaptación o la evolución del mismo y no mediante su cálculo. Otras críticas acerca de la teoría de juegos es que ésta es difícil de utilizar y medir, genera modelos a

medida para situaciones locales más que regularidades generales y sólo provee una parte de la información que el gerente requiere (Camerer, 1991).

Por otra parte, la vertiente de teorías administrativas, también llamadas internas, pueden dividirse en dos: teorías del comportamiento y organizativas, y teorías que derivaron de la teoría del crecimiento de la empresa propuesta por Penrose (1959).

Las teorías del comportamiento y organizativas surgen en los años sesenta con la escuela de negocios de Harvard, en la que emergen ciertos principios de “buena administración”, que principalmente atendían preocupaciones internas, como la mejora de diseños organizacionales y la motivación de los empleados.

Otra perspectiva, está relacionada a la política de negocios en gestión estratégica, la cual establece que una cohesión interna y una organización motivada lograrán un desempeño superior (Sanchez y Heene, 1997). Esta base teórica, permitió el desarrollo de varias investigaciones especializadas en liderazgo y administración estratégica de recursos humanos, que aún prevalecen en la teoría estratégica (Sanchez y Heene, 1997: 305).

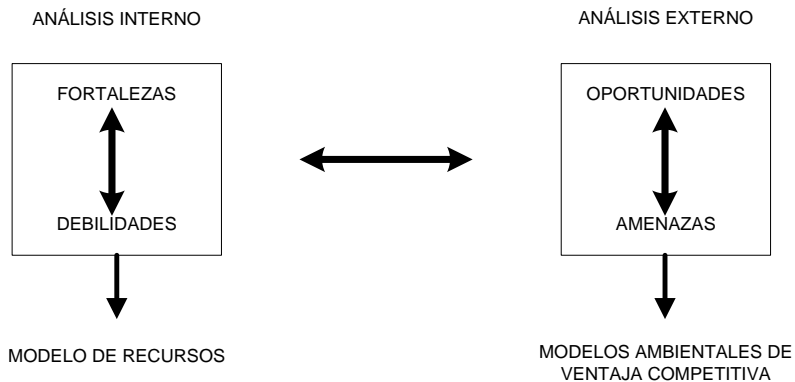
A finales de los años ochenta, dentro de la vertiente de las teorías del comportamiento y organizativas, se comenzó a investigar cómo los modelos gerenciales cognitivos restringen las formas en que las empresas interactúan competitivamente (Porac *et al.*, 1989; Sanchez y Heene, 1997; Porac *et al.*, 2011). El postulado fundamental de las teorías del comportamiento, era que las organizaciones debían aprender constantemente de sus entornos internos y externos, para administrar las oportunidades y amenazas tan competentemente como administraban su negocio (Muthusamy y Palanisamy, 2004).

Entre las teorías derivadas de Penrose (1959) se tienen, el enfoque de recursos y capacidades (enfoque estático), el enfoque de las capacidades dinámicas (enfoque dinámico), las competencias centrales y finalmente el enfoque basado en competencias. En el siguiente apartado se desarrollarán cada una de éstas.

1.3.1.1 El enfoque de recursos y capacidades (RBV)

Desde los años sesenta, el enfoque de recursos y capacidades (RBV) ha servido de marco referencial para explicar las fuentes y sostenibilidad de la ventaja competitiva. La RBV sostiene que, la ventaja competitiva se logra mediante la implementación de estrategias que explotan las fortalezas internas de la empresa como respuesta a oportunidades del entorno (Ver figura 1.2) y a la vez, que neutralizan las amenazas externas y evitan las debilidades internas (Barney, 1991).

Figura 1.2: Modelo de análisis de ventaja competitiva



Fuente: Barney (1991)

La RBV concibe a las empresas como una colección de activos tangibles, intangibles y capacidades. Por otra parte afirma, que no existen dos empresas iguales debido a que éstas no hubiesen podido adquirir los mismos activos y

12

habilidades para construir culturas organizacionales idénticas (Collis y Montgomery, 1995).

Para Barney (1991), una empresa tiene una ventaja competitiva, cuando implementa una estrategia de creación de valor que no está simultáneamente siendo implementada por ningún competidor actual o potencial, y ésta es sostenible cuando otras empresas son incapaces de duplicar los beneficios de esa estrategia. Para el autor, la sostenibilidad no se refiere a la duración de la ventaja competitiva en tiempo calendario, sino a la posibilidad de duplicación competitiva, es decir, a que otra empresa sea capaz de replicar la estrategia y obtener los mismos beneficios.

La RBV sugiere que los recursos que las empresas de un sector poseen, son heterogéneos y que éstos no pueden ser adquiridos en los mercados. Por lo tanto, la fuente de ventaja competitiva yace justamente en los recursos distintivos que las empresas poseen. Penrose (1962: 27), define a una empresa como:

“un conjunto de recursos productivos cuya distribución entre los diferentes usos y en el curso del tiempo, se determina por decisiones administrativas”

Para Barney (1991), los recursos que poseen el potencial de generar ventajas competitivas sostenibles deben cumplir con cuatro atributos:

- Ser valiosos en el sentido que explotan oportunidades y/o neutralizan amenazas en el ambiente.
- Ser escasos entre las firmas competidoras actuales y potenciales.
- Ser imperfectamente imitables.
- No debe existir un sustituto equivalente.

Por tanto se puede concluir, que la sostenibilidad depende de cuán valiosos y escasos son los recursos que sostienen la estrategia que otorga a la empresa la ventaja competitiva.

Según Barney (1991: 101), existen tres grupos de recursos:

- ***“Recursos de capital físico:*** *Tecnología física, equipos, ubicación geográfica y acceso a materias primas.*
- ***Recursos de capital humano:*** *Capacitación, experiencia, juicio, inteligencia, relaciones y opiniones de gerentes y del personal.*
- ***Recursos de capital organizacional:*** *Estructura formal de reportes de la empresa, planificación formal e informal, sistemas de coordinación y control, relaciones informales entre grupos dentro de la empresa y entre grupos fuera de la empresa.”*

Es necesario notar que, aún en la literatura no se tiene una distinción precisa entre activos tangibles e intangibles. Por ejemplo, Hall (1993), utiliza el término de recursos intangibles para referirse a:

- Los derechos de propiedad intelectual de patentes, marcas registradas y diseños.
- Secretos comerciales.
- Contratos y licencias.
- Bases de datos.
- Información de dominio público.
- Redes personales y organizacionales.
- El conocimiento de los empleados, asesores profesionales, proveedores y distribuidores.
- La reputación de los productos de la empresa.

- La cultura de la organización, como por ejemplo: la habilidad de la organización de reaccionar a los desafíos, enfrentar el cambio, etc.

El autor elabora una taxonomía de los recursos intangibles en activos intangibles y habilidades y competencias, además propone características para su clasificación, la cual se presenta en la tabla 1.1.

Tabla 1.1: Clasificación de recursos intangibles

| Capacidades que se poseen - activos intangibles | Capacidades para hacer - habilidades y competencias |
|--|--|
| Recursos intangibles que son dependientes de las personas | Recursos intangibles que son independientes de las personas |
| Recursos intangibles que pueden ser protegidos por ley | Recursos intangibles que no pueden ser protegidos por ley |

Fuente: Elaboración propia con base en Hall (1993)

Para tener una ventaja competitiva sostenible, no sólo es necesario que los atributos del producto y/o sistemas de entrega sean significativos para los clientes, sino también, que éstos deben ser el resultado de un diferencial en capacidades que perdure (Hall, 1993; Coyne, 1986).

Existen cuatro diferenciales en capacidades: regulatorias, posicionales, funcionales y culturales. Las dos primeras se relacionan a activos intangibles y las dos últimas a competencias.

Entre una de las muchas definiciones de capacidades (activo intangible) se tiene la de Grant (1991: 122), que conceptualiza a las capacidades en esencia como “*rutinas o un número de rutinas que interactúan entre sí*”. La creación de estas rutinas, no sólo consiste en reunir un equipo de recursos, si

no también, que éstas involucran patrones complejos de coordinación entre personas y entre personas con otros recursos.

La limitación de la teoría de recursos y capacidades, es que es un enfoque estático, por lo que no explica por qué algunas empresas, son capaces de lograr y sostener ventajas competitivas en entornos dinámicos e impredecibles (Black y Boal, 1994; Eisenhardt y Martin, 2000).

Distinción entre recursos y capacidades

Grant (1991: 118) define a los recursos como: “*insumos para llevar a cabo el proceso productivo*”. Similarmente, Amit y Schoemaker (1993), conceptualizan a los recursos como cúmulus de factores que la empresa posee y controla. Estos recursos, se convierten en productos finales o servicios utilizando una amplia gama de otros activos de la empresa y mecanismos vinculadores tales como: la tecnología, los sistemas de información administrativa, sistemas de incentivos, confianza entre la dirección y la mano de obra.

En contraste, las capacidades se refieren a la capacidad de la empresa para implementar los recursos usualmente en combinación con otros, utilizando procesos organizacionales, para alcanzar un fin deseado. Éstas están basadas en información, procesos tangibles o intangibles específicos de la empresa y desarrollados en el tiempo a través de interacciones complejas entre los recursos.

A diferencia de los recursos, las capacidades se relacionan con el desarrollo, transferencia e intercambio de información a través del capital humano de la empresa. Finalmente, otros autores definen a las capacidades organizativas simplemente como la capacidad de la empresa (Helfat y Lieberman, 2002).

Grant (2007), apunta que, existen dos enfoques para identificar capacidades:

Análisis funcional, a través del cual, se identifican capacidades organizacionales en relación a las principales áreas funcionales de la empresa.

Análisis de la cadena de valor, a través del cual, se separan las actividades de agregación de valor de la empresa en una cadena secuencial.

Existen dos características fundamentales para distinguir entre recursos y capacidades. La primera, es que a diferencia de los recursos, las capacidades no pueden ser adquiridas con facilidad en el mercado, debido a que éstas se desarrollan en la empresa, lo que hace que sean únicas e imposibilitando así su transferencia.

La segunda característica distintiva, se relaciona al propósito de la capacidad, que es el de mejorar la productividad de los otros recursos (Amit y Schoemaker, 1993).

1.4 Enfoques estáticos versus enfoques dinámicos

La característica que distingue a los enfoques estáticos de los enfoques dinámicos, es que los primeros se concentran en cómo se logran ventajas competitivas, ya sea considerando características prevalentes de una industria y/o la posición estratégica que la empresa decide tener. Por otro lado, las teorías administrativas concentran su atención en la posesión de activos valiosos y escasos, que permiten formular e implementar en un momento dado, una estrategia que nadie más implementa. En cambio los enfoques dinámicos, se focalizan en los procesos de acumulación y renovación de activos y competencias y no en su posesión.

Por lo mencionado, los enfoques dinámicos tratan de explicar cómo las ventajas competitivas son sostenidas en el tiempo, tomando en consideración el dinamismo y turbulencia del entorno de negocios.

Sin embargo, ambos enfoques coinciden en que los activos estratégicos, son un conjunto de recursos y capacidades que son difíciles de adquirir, imitar, escasos, apropiables y especializados que confieren y sostienen la ventaja competitiva de la empresa (Amit y Schoemaker, 1993).

1.4.1 El enfoque de las capacidades dinámicas

Se entiende por el término dinámico, a la capacidad de renovar las competencias para lograr una congruencia con el cambiante entorno de negocios. Las capacidades dinámicas, permiten a las empresas, crear, aplicar y proteger activos intangibles que apoyan un desempeño superior de largo plazo (Teece, 2007).

Teece *et al.*, (1997), definen a las capacidades dinámicas como la habilidad de la empresa para integrar, construir y reconfigurar las competencias internas y externas para responder a entornos cambiantes. Por lo tanto, las capacidades dinámicas son un reflejo de la habilidad de la organización para alcanzar nuevas formas innovadoras de ventaja competitiva. Eisenhardt y Martin (2000), complementan la definición afirmando que las capacidades dinámicas son rutinas estratégicas, mediante las cuales las empresas alcanzan nuevas configuraciones de recursos cuando los mercados emergen, colisionan, se dividen, evolucionan y mueren (Ver Tabla 1.2).

Tabla 1.2: Comparación entre la conceptualización tradicional y nueva de las capacidades dinámicas

| Elementos de comparación | Conceptualización tradicional | Nueva conceptualización |
|---------------------------------|---|--|
| Definición | Rutinas para aprender rutinas. | Procesos organizativos y estratégicos para modificar la cartera de recursos. |
| Heterogeneidad | Idiosincrásica, es decir propio o específico de la empresa. | Similar, es decir las mejores prácticas con detalles idiosincrásicos. |
| Patrón | Rutinas analíticas y detalladas. | Rutinas analíticas, detalladas, simples o experienciales, dependiendo de la dinámica del mercado. |
| Resultado | Predecible. | Predecible o no, en función de la dinámica de mercado. |
| Ventaja competitiva | Sostenible a partir del análisis VRIN ¹ | Ventaja competitiva a partir de capacidades dinámicas con valor, de alguna manera raras, sustituibles, con la misma finalidad y fungibles. |
| Evolución | Trayectoria única | Trayectoria única moldeada por mecanismos de aprendizaje tales como prácticas, codificación y errores. |

Fuente: Elaboración propia con base en Eisenhardt y Martin (2000)

¹ VRIN, se refiere a recursos que son valiosos, escasos, inimitables e insustituibles (Amit y Schoemaker, 1993; Mahoney y Pandian, 1992; Wernerfelt, 1984).

1.4.2 El enfoque de las competencias centrales

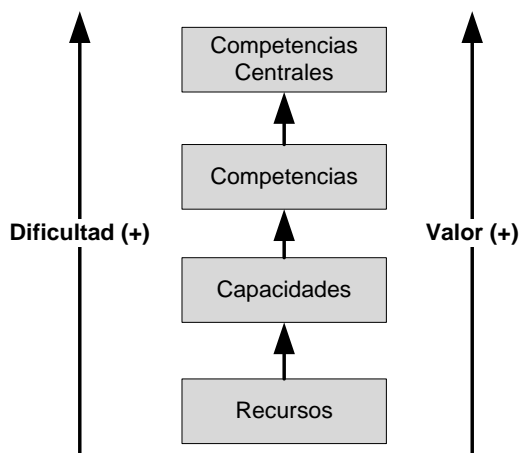
De acuerdo a Prahalad y Hamel (1990) y Hamel y Prahalad (1994), la empresa debe verse a sí misma, no sólo como un conjunto de productos y servicios, sino también como un conjunto de competencias.

De acuerdo a los autores, el equipo gerencial debe entender plenamente y participar de 5 tareas de gestión de competencias:

1. Identificar competencias centrales existentes.
2. Establecer la agenda de adquisición de competencias centrales.
3. Desarrollar competencias centrales.
4. Aplicar competencias centrales.
5. Proteger y defender el liderazgo de competencias centrales.

Las competencias centrales se refieren al aprendizaje colectivo, referido especialmente a cómo coordinar diversas habilidades de producción e integrar múltiples corrientes tecnológicas (Prahalad y Hamel, 1990). Esta definición, fue aclarada y operacionalizada por Javidan (1998), quién desarrolla una jerarquía de necesidades en la que se diferencia entre recursos, capacidades, competencias y competencias esenciales (Ver Figura 1.3).

Figura 1.3: Jerarquía de necesidades



Fuente: Elaboración propia con base en Javidan (1998)

De acuerdo al autor, los recursos son los insumos en la cadena de valor de la empresa y son los cimientos de las competencias. En cambio, las competencias están referidas a la habilidad de la empresa de explotar sus recursos y consisten en series de procesos de negocios y rutinas que administran la interacción entre los recursos. Los procesos son conjuntos de actividades que transforman insumos en resultados. Una característica distintiva de las capacidades, es que éstas residen en las funciones de la empresa.

Las competencias, se relacionan a la coordinación e integración funcional entre capacidades. En una empresa compuesta por varios negocios, las competencias son el conjunto de habilidades y conocimientos albergados en una unidad estratégica de negocios y son el resultado de las interacciones e integración de las capacidades funcionales de la unidad estratégica de negocios.

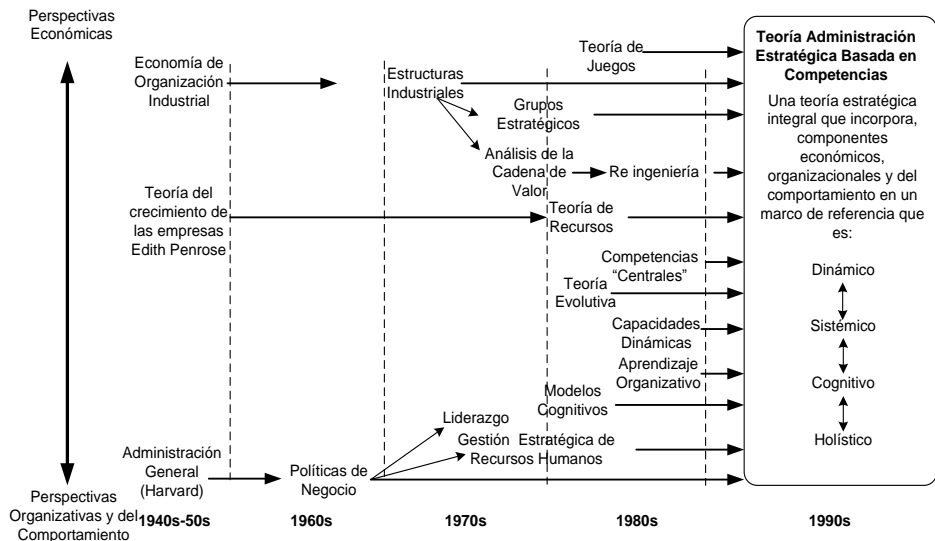
Las competencias esenciales, ubicadas en el nivel más alto de la jerarquía, resultan de la interacción entre las diferentes unidades estratégicas de negocios y se conciben como las habilidades y áreas de conocimiento que son compartidas por las unidades de negocio, como resultado de la integración y armonización de las competencias de las unidades estratégicas de negocios. Se puede decir, que las competencias centrales son como una colección de competencias diseminadas en la organización.

1.4.3 El enfoque basado en competencias

En el enfoque basado en competencias concurren el enfoque de recursos y capacidades (Wernerfelt, 1984; Dierickx y Cool, 1989; Barney, 1991; Grant, 1991; Collis y Montgomery, 1995), el enfoque de las capacidades dinámicas (Teece *et al.*, 1997; Teece, 2007) y las competencias centrales (Prahalad y Hamel, 1990). Actualmente, este enfoque es considerado como la perspectiva teórica dominante de la gestión estratégica (Foss y Knudsen, 1996).

Sanchez y Heene (1997) realizan un resumen de cómo las distintas vertientes, tanto administrativas como económicas y enfoques dinámicos y estáticos, han contribuido al desarrollo del enfoque basado en competencias, haciendo que éste sea considerado dinámico, sistémico, cognitivo y holístico. La Figura 1.4 resume la integración de las vertientes y enfoques.

Figura 1.4: Polarización y fragmentación e integración de perspectivas teóricas



Fuente: Elaboración propia con base en Sanchez y Heene (1997)

En el enfoque basado en competencias, se define a la empresa como un repositorio de competencias, y al ambiente competitivo en el que las empresas interactúan, como una competencia por desarrollar competencias (Foss y Knudsen, 1996). De acuerdo a estos autores, las competencias son activos estratégicos específicos, propios de la empresa, basados en conocimiento y frecuentemente tácitos, lo que hace que sean difíciles de imitar, comercialiar o intercambiar en los mercados de factores.

A continuación se definirán varios conceptos desde el enfoque basado en competencias de acuerdo a Sanchez, Heene y Thomas, (1996):

Activos: Son cualquier recurso tangible o intangible que la empresa puede utilizar en los procesos de creación, producción y/o oferta de sus productos al mercado.

Activos Tangibles: *Son físicos, objetos que se pueden tocar como: maquinaria y edificios.*

Activos Intangibles: *Son activos no físicos, por ejemplo, capacidades, conocimiento, información, reputación y derechos de propiedad intelectual.*

Activos específicos de la empresa: *Son aquellos que la empresa posee y controla estrechamente.*

Activos que la empresa puede acudir: *Son aquellos que la empresa no posee o que controla estrechamente, pero a los que puede acceder y utilizar de cuando en cuando.*

Capacidades: *Son patrones repetitivos de acción en el uso de activos para crear, producir y/o ofrecer productos al mercado.*

Habilidades: *Se definen como una forma especial de capacidad, con la conotación de que es una capacidad específica que se utiliza y es útil en una situación especializada o relacionada al uso de un activo específico.*

Recursos: *Son activos que están disponibles y son útiles para detectar y responder a las oportunidades y amenazas del mercado.*

Competencia: *Es la habilidad para sostener la aplicación coordinada de recursos en forma tal que ayude a la empresa a alcanzar sus metas. El uso de la palabra habilidad se utiliza como el “poder para hacer algo”.*

Construcción de Competencias: *Es cualquier proceso mediante el cual la empresa logra cambios cualitativos de sus stocks de activos y capacidades, incluidas las habilidades para coordinar y emplear activos existentes o nuevos que ayuden a la empresa a alcanzar sus metas.*

Apalancamiento de Competencias: *Es la aplicación de las competencias existentes de la empresa a una oportunidad actual o nueva, en formas que*

no requieran cambios cualitativos en los activos y capacidades existentes de la empresa.

Conocimiento: *Es el conjunto de creencias que posee un individuo acerca de la relación causal en un fenómeno. En la medida que un grupo de individuos dentro de la organización tenga un conjunto compartido de creencias acerca de la causalidad, ese conjunto compartido de creencias constituye el conocimiento organizacional.*

Las metas: *Son un conjunto interrelacionado de objetivos para cerrar las brechas que motivan la toma de decisiones de la empresa y guían la dirección de la construcción y el apalancamiento de competencias.*

Brechas Estratégicas: *Se refieren a la diferencia entre los estados percibidos y deseados de cualquiera de los elementos del sistema de la empresa (operaciones, activos tangibles, activos intangibles, procesos gerenciales y lógica estratégica).*

Procesos Gerenciales: *Incluyen la interpretación, búsqueda de información y toma de decisiones acerca de una tarea y la distribución de recursos, comunicación de las decisiones, la diseminación de la información, el diseño de estructuras de incentivos orientadas a llevar a cabo la lógica estratégica de la empresa.*

Lógica Estratégica: *Consistente en el razonamiento organizacional para identificar y emprender acciones que ayudarán a la empresa a alcanzar sus metas (Sanchez y Heene, 1997).*

Grupo de Competencias: *Es un cluster de empresas dentro de una industria que participa en actividades de construcción o apalancamiento de competencias similar, en un momento dado del tiempo.*

1.4.4 Las cuatro dimensiones del enfoque basado en competencias

1.4.4.1 Dimensión dinámica

Las interacciones entre las empresas y el entorno, son elementos vitales en la dinámica de competencias, las cuales se concentran sobre todo, en el desarrollo y apalancamiento de las competencias. La teoría de competencias, analiza la dinámica a nivel de la industria en términos de los efectos agregados de las actividades de desarrollo y apalancamiento de competencias (Sanchez y Heene, 1997). El análisis de competencias, provee una relación conceptual crítica entre las dinámicas internas del desarrollo y la aplicación de capacidades dentro de las empresas y la dinámica competitiva de corto y mediano plazo en la industria.

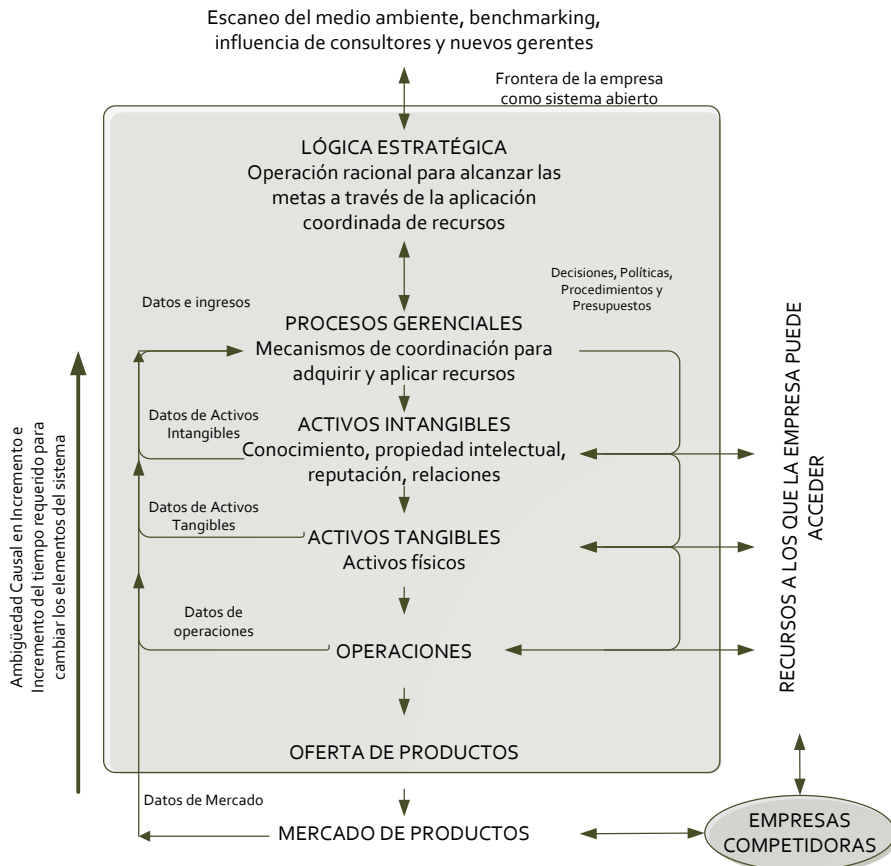
1.4.4.2 Dimensiones sistémicas y cognitivas

En la perspectiva sistémica de la empresa, el cambio estratégico dentro de la empresa, está motivado por las percepciones de los gerentes sobre las brechas estratégicas de los stocks y flujos de activos y sobre las capacidades actuales y los stocks y flujos que ellos creen que necesitan para alcanzar las metas empresariales en un entorno competitivo. Por lo tanto, las percepciones de los gerentes acerca de las brechas estratégicas, conducen a cambios en los activos y flujos de conocimiento de la empresa, y consecuentemente, a cambios en la competencia en la industria.

De acuerdo a Sanchez (1993), el trabajo fundamental de los gerentes estratégicos, es percibir posibilidades para el desarrollo de nuevas competencias y nuevas formas de apalancar las competencias existentes en la empresa. Por lo tanto, estos deben aprender continuamente el cómo mejorar sus propios procesos de aprendizaje, así como, el mejoramiento y apoyo de procesos de aprendizaje de otros en la empresa.

La figura a continuación representa a la empresa como un sistema abierto:

Figura 1.5: La empresa como un sistema abierto



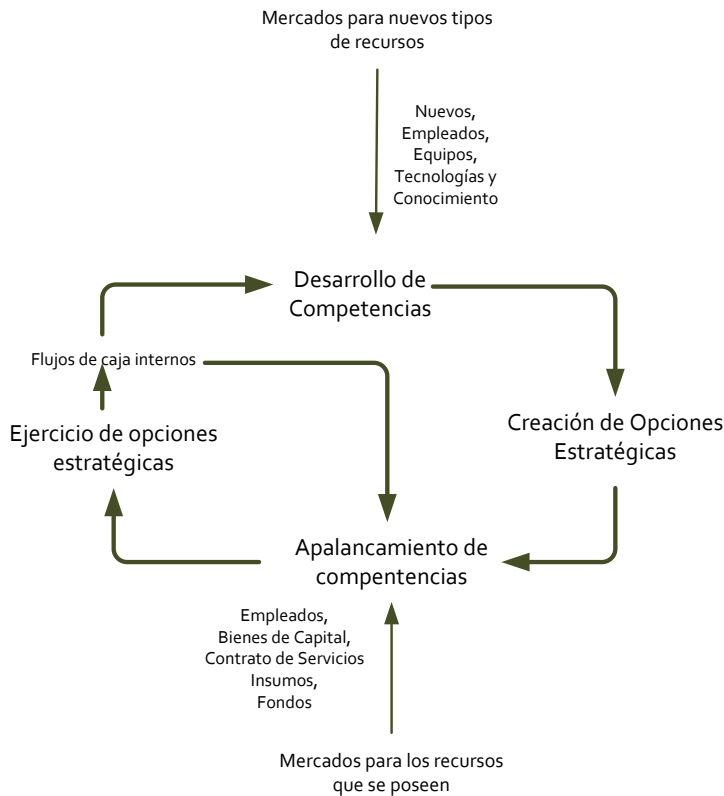
Fuente: Elaboración propia con base en Sanchez y Heene (1997)

1.4.4.3 Dimensión holística

Si las empresas compiten por apalancar sus competencias actuales y por encontrar formas de extender o expandir sus propias competencias, la gestión estratégica debe establecer y coordinar múltiples metas interrelacionadas para desarrollar y apalancar competencias (Ver Figura 1.6). En este proceso los gerentes, no sólo deben establecer un grupo específico de metas de competencias a desarrollar y apalancar, sino también, deben

determinar el peso relativo que le otorgarán a cada una de ellas. Es justamente esta perspectiva de la aplicación de recursos, que provee un marco conceptual que integra la tradicional perspectiva interna de la estrategia sobre la asignación de los recursos en las empresas con la perspectiva tradicional externa sobre el valor económico de las empresas.

Figura 1.6: Círculo virtuoso de construcción y apalancamiento de competencias



Fuente: Elaboración propia con base en Sanchez y Heene (1997)

1.5 El logro y sostenimiento de la ventaja competitiva

A lo largo de este capítulo, se han descrito varios enfoques que explican cómo las empresas alcanzan ventajas competitivas mediante la implementación de estrategias competitivas, que tienen como sustento recursos, capacidades y competencias. Por lo tanto, es importante describir qué características deben poseer estos activos para considerarse estratégicos y que permitan a las empresas sostener su ventaja competitiva, o desde el punto de vista de los competidores, que imposibilite a éstos el duplicar la estrategia que otorga la ventaja competitiva.

Existen criterios o tests que los activos deben cumplir para considerarse estratégicos. A continuación, se realizará un listado de estos y posteriormente se explicarán aquellos que han recibido mayor atención en la literatura:

Tabla 1.3: Criterios que deben cumplir los activos que permiten lograr y sostener una ventaja competitiva

| Autores | Criterios o tests que deben cumplir los activos para lograr y sostener una ventaja competitiva |
|----------------------------|--|
| Barney (1991) | <ul style="list-style-type: none">• Valiosos y Escasos• Imperfectamente imitables<ul style="list-style-type: none">○ Historia única de la empresa○ Ambigüedad causal○ Complejidad Social• Insustitubilidad |
| Collis y Montgomery (1995) | <ul style="list-style-type: none">• Inimitabilidad• Durabilidad• Insustitubilidad |

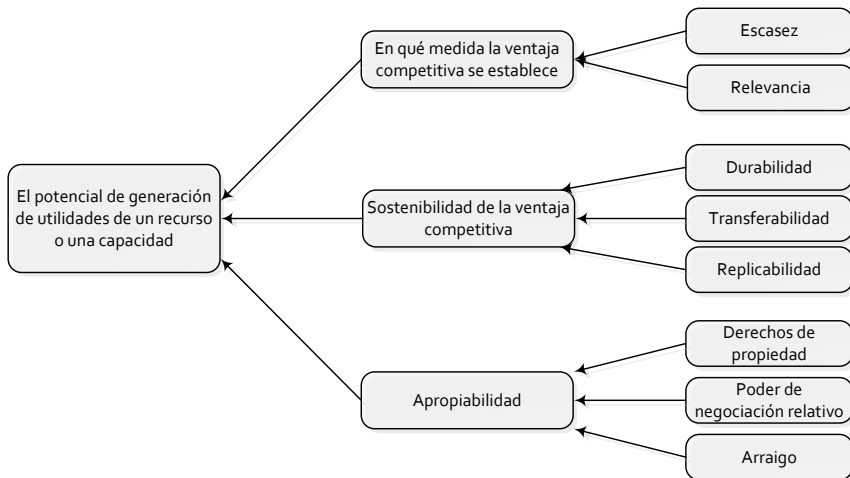
| Autores | Criterios o tests que deben cumplir los activos para lograr y sostener una ventaja competitiva |
|--------------------------|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Apropiabilidad • Superioridad Competitiva |
| Dierickx y Cool (1989) | <ul style="list-style-type: none"> • No transables • Inimitables • Insustituibles |
| Grant (1991) | <ul style="list-style-type: none"> • Relevantes • Escasos • Durabilidad • Transferibilidad imperfecta • Transparencia imperfecta • Apropiabilidad |
| Amit y Schoemaker (1993) | <ul style="list-style-type: none"> • Correspondencia con factores estratégicos • Escasos • Durabilidad • Imitabilidad • Insustitubilidad • No comercializables • Específicos • Apropiabilidad |
| Peteraf (1993) | <ul style="list-style-type: none"> • Heterogeneidad • Movilidad imperfecta • Límites ex post y ex ante a la competencia |

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo a Grant (2007), se deben diferenciar los criterios que permiten lograr una ventaja competitiva de los que permiten sostenerla y de la

apropiabilidad de las rentas que se logran como consecuencia de las ventajas competitivas. En la figura 1.7 se presenta una agrupación por criterios.

Figura 1.7: Agrupación de criterios para lograr y sostener ventajas competitivas



Fuente: Elaboración propia con base en Grant (2007: 139)

1.5.1 El logro de la ventaja competitiva

Para alcanzar una ventaja competitiva, los recursos y capacidades empleados para la formulación e implementación de la estrategia, deben ser escasos y valiosos. A continuación se explicarán estas características.

1.5.1.1 Recursos, escasez y relevancia

Un recurso debe ser relevante para los factores claves de éxito del mercado Grant (2007: 140). La posesión de recursos valiosos, permite a la empresa realizar sus actividades mejor o a menor costo que la competencia (Collis y

Montgomery, 1995). También un recurso valioso debe ser capaz de explotar oportunidades y/o neutralizar amenazas en el ambiente de negocios de la empresa (Barney, 1991). Con referencia a la escasez, los recursos deben ser raros (únicos) entre los competidores actuales y futuros (Barney, 1991).

1.5.2 La sostenibilidad de la ventaja competitiva

La sostenibilidad, como se había explicado anteriormente, se refiere a la posibilidad de duplicación competitiva, es decir, a que otros competidores imiten la estrategia. Esta sostenibilidad, se relaciona a algunas características que los recursos y capacidades deben cumplir.

1.5.2.1 Durabilidad

La durabilidad no está relacionada con un tiempo calendario. Grant (1991), la relaciona con la tasa a la cual un activo se deprecia o se vuelve obsoleto. Por otra parte, Hall (1993) argumenta, que los activos intangibles tienen una tasa de depreciación menor, sobre todo por el componente tácito de los mismos. Dada esta depreciación, es necesario mantener el stock de activos y desarrollar nuevos mediante la renovación e inversión en nuevos (Dierickx y Cool, 1989).

1.5.2.2 Transferibilidad

La transferibilidad, se refiere a la habilidad para comprar un recurso o una capacidad, es decir, la medida en que éstos son movibles entre empresas. Algunos recursos como materias primas, maquinarias y empleados con habilidades estandarizadas son transferibles y pueden ser comprados y vendidos con facilidad. En cambio existen otros que son específicos a la empresa y su valor se deprecia al ser transferidos. Las fuentes de inmovilidad incluyen de acuerdo a Grant (2007: 140):

- *Inmovilidad Geográfica de los recursos naturales, por ejemplo una cantera de cemento no puede ser trasladada.*
- *Información Imperfecta con relación a la calidad y productividad de los recursos genera riesgos para los compradores.*
- *Complementariedad entre recursos, significa desprender un recurso de su hogar de recursos y eso podría generar la pérdida de valor y productividad.*
- *Capacidades Organizacionales, ya que están basadas en equipos de recursos menos móviles que los recursos individuales.*

1.5.2.3 Replicabilidad (Inimitabilidad)

La inimitabilidad, se refiere a la imposibilidad de los competidores de copiar los recursos que otorgan a la empresa la ventaja competitiva (Lippman y Rumelt, 1982; Grant, 1991; Barney, 1991). Las tres razones que se mencionan para que un recurso sea imperfectamente imitable, son la historia única de la empresa (Barney, 1991), la ambigüedad causal (Dierickx y Cool, 1989) y la complejidad social. Si un recurso no puede ser comprado, entonces podría ser desarrollado. Sin embargo, existen capacidades que están basadas en rutinas organizativas complejas. Algunas rutinas que parecieran simples son difíciles de replicar. Por ejemplo: Justo a tiempo o los círculos de calidad.

Incluso cuando la replicación es posible, las empresas ya establecidas podrían beneficiarse del hecho de que los recursos y capacidades que han sido acumulados en el tiempo, puedan ser replicados a un costo muy elevado. Dierickx y Cool (1989) manifiestan, que existen dos fuentes de ventajas de las empresas ya establecidas:

Eficiencias masivas de activos, cuando una posición inicial en tecnología, canales de distribución o reputación, facilitan la acumulación posterior de esos recursos.

Deseconomías de comprensión de tiempo, son los costos adicionales en los que los imitadores incurren al tratar de acumular rápidamente los recursos y capacidades.

1.5.2.4 La apropiación de las rentas generadas

Se refiere a quién obtiene los retornos generados por capacidades superiores. Normalmente, se esperaría que sea el propietario de la capacidad o el recurso. Sin embargo, la propiedad no siempre es fácil de distinguir. Las capacidades dependen en gran medida de las habilidades y esfuerzos de los empleados, de quienes la empresa no es dueña. Entre menos definidos sean los *derechos propietarios de los recursos* y capacidades, mayor será la importancia del *poder de negociación relativo* al momento de determinar la división de los retornos entre la empresa y sus miembros individuales. En el caso de que una capacidad sea parte de capacidades organizativas, este balance de poder entre la empresa y el individuo dependerá crucialmente de la relación entre las habilidades individuales y las rutinas organizativas (Grant, 2007).

Entre más *arraigadas* estén las habilidades individuales y el conocimiento en las rutinas organizativas, y entre más dependientes sean de los sistemas corporativos y la reputación, más débil será el empleado en relación a la empresa. Contrariamente entre más cercanamente sea identificada una rutina organizativa con la experiencia de los individuos, estos empleados serán más efectivos en desplegar su poder de negociación.

***CAPÍTULO II Revisión
Bibliográfica de las Variables de
Estudio***

2 Objetivo y estructura del capítulo

El presente capítulo presenta la revisión de la bibliografía más relevante sobre las variables de estudio. Cada variable será estudiada en apartados que a su vez estarán divididos en: Conceptualización, determinantes y efectos. Por lo tanto, la estructura del capítulo sigue el orden que seguirán las variables en el modelo, es decir: Orientación al mercado, Adopción de tecnologías WEB 2.0, Aprendizaje organizativo, Capacidad de innovación y Desempeño organizativo.

2.1 Orientación al mercado

2.1.1 Conceptualización

Hasta mediados de los años 50, los negocios en el mundo asociaban el Marketing con las ventas, desde esa perspectiva, la clave para la rentabilidad *“era un mayor volumen de ventas y la responsabilidad del marketing era vender lo que se producía”* (Webster, 1988: 31) y la atención se concentraba en los productos y no en los consumidores. Uno de los primeros autores en definir la orientación al mercado y diferenciarla del concepto de Marketing fue Shapiro (1988: 120), quién la definió como:

“Tener orientación al mercado, representa un conjunto de procesos que tocan todos los aspectos de la empresa. Es mucho más que el cliché de estar más cerca de los consumidores”

El autor identifica tres características que distinguen a una empresa que tiene orientación al mercado de una que no, éstas son:

- Información de todas las influencias de compra, permeadas en todas las funciones de la corporación.

- La toma de decisiones estratégicas y tácticas se realizan de manera inter-funcional e inter-divisionalmente.
- Las divisiones y funciones toman decisiones bien coordinadas y las ejecutan con un sentido de compromiso.

Una de las definiciones más utilizadas y relevantes fue formulada por Kohli y Jaworski, (1990: 6); la cual define a la orientación al mercado como *“la generación de inteligencia de mercado relacionada a las necesidades actuales y futuras de los clientes; la integración y diseminación de esa inteligencia a los departamentos; y a la respuesta de toda la organización a ésta”*. Una definición muy similar conceptualiza a la orientación al mercado como *“la generación de una apropiada inteligencia de mercado, relacionada a las actuales y futuras necesidades de los clientes y las habilidades relativas de entidades competitivas para satisfacerlas; la integración y diseminación de esa inteligencia entre los departamentos y el diseño y ejecución coordinada de la respuesta estratégica organizativa a las oportunidades de mercado”* (Deng y Dart, 1994 :726).

Por otra parte, Narver y Slater (1990) conceptualizan a la orientación al mercado como un constructo unidimensional compuesto de 3 elementos: orientación al consumidor, orientación al competidor y coordinación inter funcional. El constructo tiene como fin comprender las necesidades de los consumidores, para poder ofrecerles un valor superior, estar atentos a las acciones de los competidores actuales y potenciales para reaccionar en contra de ellas y finalmente desplegar un esfuerzo amplio e integrado de los recursos de la organización para crear un valor superior para sus consumidores.

Matsuno, Mentzer, y Rentz (2005) diferencian dos conceptualizaciones y operacionalizaciones de orientación al mercado. La primera como la implementación del concepto de marketing en la organización (Kohli y

Jaworski, 1990) y la segunda, como una cultura organizativa (Narver y Slater, 1990).

Es importante diferenciar entre orientación al mercado y orientación al consumidor, ya que ésta última se relaciona a determinar claramente cuáles son las preferencias de los consumidores y de tratar de responderlas (Desphandé, Farley y Webster, 1993). En cambio, la orientación al mercado, es un concepto mucho más general que incluye otros aspectos de mercado como por ejemplo, el análisis de las acciones de la competencia (Slater y Narver, 1998).

La orientación al mercado debe concebirse como un constructo continuo y no como un constructo dicotómico, es decir, existen grados de presencia de la orientación al mercado. Por lo tanto, no se debe hablar de si la orientación al mercado está presente o no, si no la medida en la cual está presente en la organización (Kohli y Jaworski, 1990 :6). Otros autores como Baker y Sinkula (1999: 413) también coinciden con la anterior afirmación, al concebir a la orientación al mercado como *“un fenómeno que es continuo”*.

De acuerdo a Deshpandé y Webster (1989), la manera más efectiva y eficiente para crear los comportamientos necesarios para crear un valor superior para los compradores y consecuentemente alcanzar un desempeño superior, es la orientación al mercado entendida como una cultura organizativa que favorece dichos comportamientos.

Si se analizan las diversas conceptualizaciones existen características comunes, tales como: (1) la orientación al mercado se traduce en acciones de las empresas hacia el mercado al que sirven, (2) esas acciones están guiadas por la información obtenida del mercado y (3) esas acciones atraviesan funcional y divisionalmente las fronteras al interior de la organización (Ruekert, 1992).

Cadogan y Diamantopoulos (1995), afirman que existen varios solapamientos conceptuales y operacionales (Ver Tabla 2.1) del constructo de orientación al mercado, al comparar las definiciones de Kholi y Jaworski (1990), con las de Narver y Slater (1990).

Tabla 2.1: Solapamientos conceptuales y operacionales del constructo de orientación al mercado

| | | Generación de inteligencia | Diseminación de la inteligencia | Respuesta |
|-------------------------------|---------------------------------------|---|---|--|
| Narver y Slater (1990) | Orientación al Consumidor | Solapamiento Conceptual: Si Operacional: Si | Solapamiento Conceptual: Si Operacional: Ambiguo | Solapamiento Conceptual: No Operacional: Si |
| | Orientación a los competidores | Solapamiento Conceptual: Si Operacional: Ambiguo | Solapamiento Conceptual: Si Operacional: Si | Solapamiento Conceptual: No Operacional: Si |
| | Orientación interfuncional | Solapamiento Conceptual: Si Operacional: Si | Solapamiento Conceptual: Si Operacional: Si | Solapamiento Conceptual: Si Operacional: Si |

Fuente: Elaboración propia con base en Cadogan y Diamantopoulos (1995)

2.1.2 Perspectivas sobre orientación al mercado

Cadogan y Diamantopoulos (1995), manifiestan que la orientación al mercado ha sido estudiada desde dos perspectivas: orientación al mercado como una filosofía y orientación al mercado como un comportamiento. La perspectiva filosófica se diferencia de la de comportamiento, porque ésta

puede describirse mejor al pensar que la orientación está arraigada en la esfera cognitiva e influenciada por factores personales hacia una visión de la realidad y la formación de las características organizativas, tales como metas, estrategias, estructuras, sistemas y actividades. Desde el punto de vista comportamental, el comportamiento y las actividades representan a la orientación al mercado, aunque éstas han sido interpretadas como consecuencias de la orientación al mercado desde la perspectiva filosófica.

De acuerdo a Lafferty y Hult (2001), existen 5 perspectivas para conceptualizar el constructo de orientación al mercado:

- La perspectiva de la toma de decisiones.
- La perspectiva de la inteligencia de mercado.
- La perspectiva de la cultura.
- La perspectiva estratégica.
- La perspectiva del consumidor.

La perspectiva de la toma de decisiones fue propuesta por Shapiro (1988), conceptualizando a la orientación al mercado como un proceso de toma de decisiones. En el corazón de este proceso se encuentra un fuerte compromiso de la administración de compartir información entre departamentos y una práctica de toma de decisiones abierta entre el personal.

La perspectiva de la inteligencia de mercado, fue propuesta por Kohli y Jaworski (1990), mencionando que el punto de partida de la orientación al mercado es la generación de inteligencia de mercado, la cual se refiere al análisis de las necesidades y preferencias actuales y futuras de los consumidores, el monitoreo de las acciones de la competencia y su efecto en las preferencias de los consumidores, el análisis de factores exógenos como regulaciones gubernamentales, fuerzas medioambientales y tecnológicas.

Para generar la mencionada inteligencia de mercado, la organización puede emplear mecanismos formales e informales tales como: encuestas a consumidores, reuniones y discusiones con clientes y socios comerciales, análisis de reportes de ventas e investigación formal de mercados.

La perspectiva cultural fue inicialmente propuesta por Narver y Slater (1990), definiendo a la orientación al mercado como una cultura organizativa y que inherente a ella existen tres comportamientos: orientación al consumidor, orientación al competidor y coordinación inter-funcional.

La perspectiva estratégica fue expuesta por Ruekert (1992), que incorpora el tema estratégico en la definición de orientación al mercado, manifestando que ésta es el grado en el cual una unidad de negocios obtiene y utiliza información de sus consumidores y desarrolla una estrategia que satisfaga sus necesidades. Este enfoque permite al gerente recolectar e interpretar información del ambiente externo para fijar metas y objetivos y asignar recursos a esas unidades de negocios.

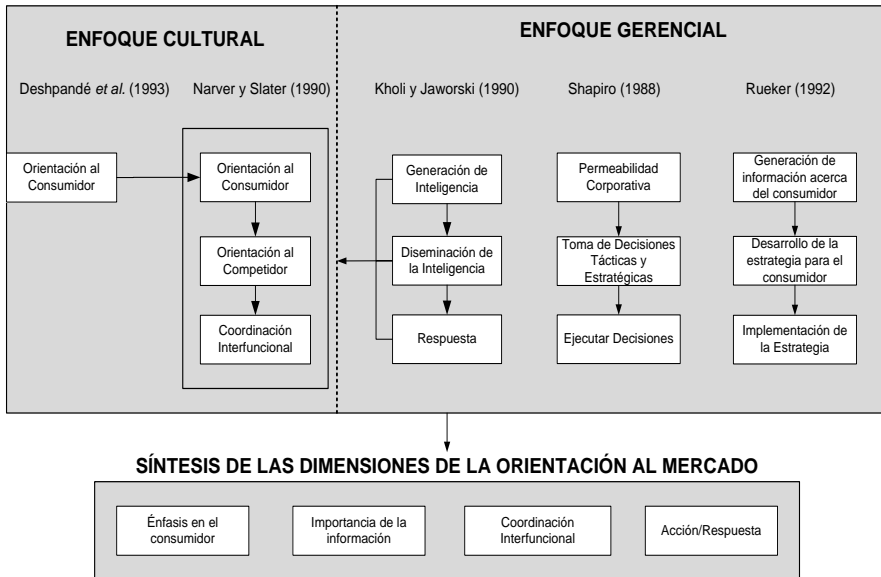
La perspectiva del consumidor fue introducida por Deshpandé *et al.*, (1993), definiéndola como una serie de creencias que pondera primero los intereses del consumidor sin excluir a otros involucrados como propietarios, gerentes y empleados para el desarrollo de una empresa rentable de largo plazo.

Lafferty y Hult (2001), elaboran un marco conceptual (Ver Figura 2.1) sintetizando e integrando las 5 conceptualizaciones de orientación al mercado, remarcando que si bien existen diferencias también existen varias similitudes, las cuales constituyen la base fundamental de la orientación al mercado. Estas áreas de congruencia son:

- Énfasis en los consumidores.
- La importancia del conocimiento compartido.

- La coordinación inter funcional, las actividades de marketing y las relaciones.
- La capacidad de respuesta mediante acciones apropiadas a las actividades del mercado.

Figura 2.1: Enfoques sobre la orientación al mercado



Fuente: Elaboración propia con base en Lafferty y Hult (2001)

Pese a existir ésta diversidad de perspectivas, Homburg y Pflesser (2000) realizan un estudio en el que intentan reconciliar la perspectiva cultural y la del comportamiento. Mediante un estudio cualitativo determinan que existe una relación entre la cultura y los comportamientos de la orientación al mercado. Esta integración teórica, empíricamente confirmada, de las perspectivas del comportamiento y las culturales pone fin a un debate de 10 años (Gotteland, Haon, y Gauthier, 2007).

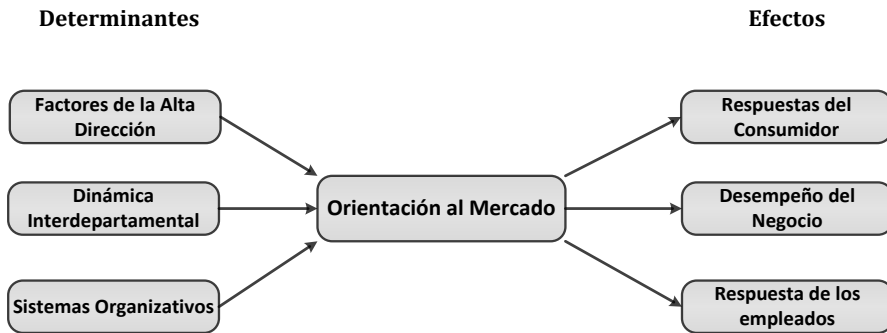
2.1.3 Determinantes y efectos de la orientación al mercado

Según Kohli y Jaworski (1990) el rol de la alta gerencia en el fomento de la orientación al mercado es uno de los más importantes. Son los “*ejecutivos de la alta dirección quiénes deben brindar señales claras y establecer valores y creencias sobre servir al cliente*” (Webster, 1988: 37), por lo tanto una clara comunicación del compromiso gerencial en la organización es importante.

La dinámica interdepartamental se refiere a las interacciones y relaciones formales e informales entre los departamentos de la organización. Esta dinámica incluye el conflicto interdepartamental que surge del deseo natural de los departamentos de ser más importantes o poderosos que otros, la conectividad interdepartamental relacionada al grado de contacto formal e informal entre los empleados de los distintos departamentos (Kohli y Jaworski, 1990).

Los sistemas organizativos, se refieren a las características generales de la organización, específicamente a la departamentalización o su forma estructural, a la formalización y a la centralización. La formalización es el grado en que las reglas definen los roles, las relaciones de autoridad, comunicaciones, normas, sanciones y procedimientos. La centralización es la delegación de autoridad para la toma de decisiones a lo largo de la organización y el grado de participación de los miembros en la toma de decisiones. La figura 2.2 presenta un resumen de las dimensiones y efectos de la orientación al mercado.

Figura 2.2: Dimensiones y efectos de la orientación al mercado

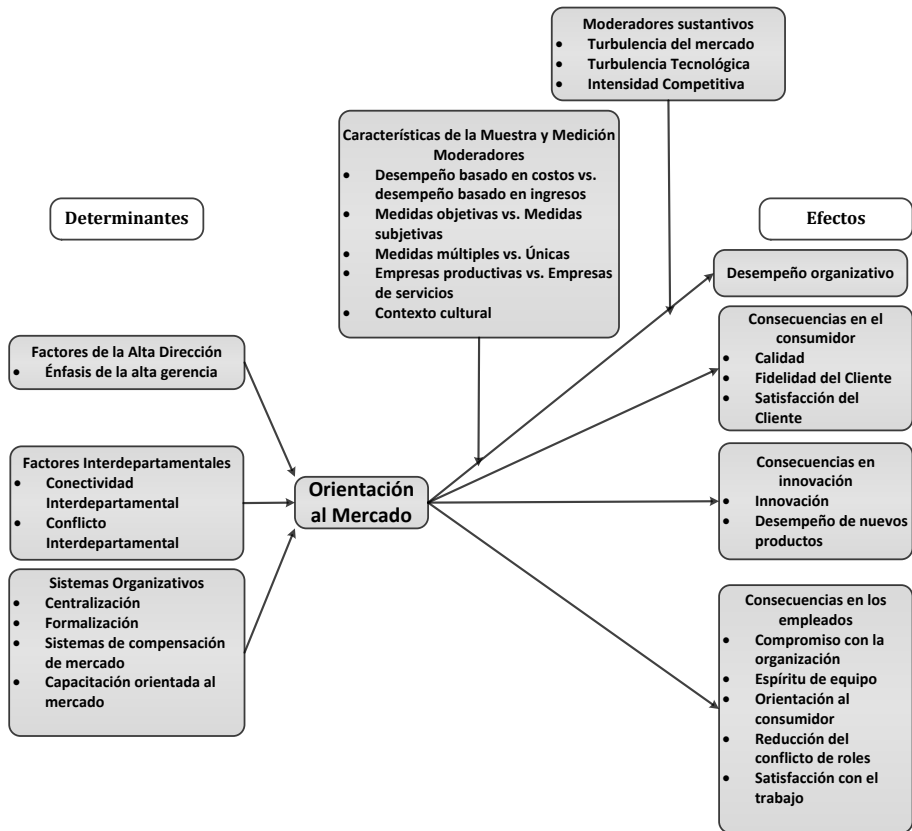


Fuente: Elaboración propia con base en Kohli y Jaworski (1990)

Adicionalmente Kohli y Jaworski (1990), mencionan que existen variables que pueden moderar la relación entre la orientación al mercado y el desempeño organizativo, entre ellas se tienen: al dinamismo de mercado, entendido como los cambios en la composición de los consumidores y sus preferencias, a la turbulencia referida a cambios tecnológicos. Los autores señalan que muchas veces las innovaciones, no son sólo el resultado de la orientación al mercado, sino también se deben a cambios en la tecnología que la empresa utiliza.

Por otra parte, Kirca, Jayachandran, y Bearden (2005), realizan un meta análisis, sobre los antecedentes, las consecuencias de la orientación al mercado y añaden un conjunto de variables de moderación (Ver Figura 2.3).

Figura 2.3: Determinantes y efectos de la orientación al mercado



Fuente: Elaboración propia con base en Kirca *et al.* (2005)

Entre los moderadores sustantivos Kirca *et al.* (2005), mencionan a la turbulencia del mercado, al entorno y a la intensidad competitiva². Además añaden los sistemas de compensación de mercado, que utilizan comportamientos de orientación al mercado como métricas para compensar a los empleados, motivando así las acciones de los empleados que impactan en la orientación al mercado. Por otra parte, se menciona la capacitación,

² Otras variables de moderación en la relación entre orientación al mercado y desempeño incluyen: Crecimiento de mercado, poder del consumidor, incertidumbre de demanda, poder del proveedor y barreras de entrada (Kirca *et al.*, 2005)

orientada al mercado que incrementa la sensibilidad de los empleados a las necesidades de los consumidores, estimulando así acciones que sean consistentes con los requerimientos de la orientación al mercado (Ruekert, 1992).

2.2 Tecnologías Web 2.0

Para realizar la revisión bibliográfica de esta variable y con fines aclarativos se ha estructurado el apartado en: orígenes de la internet, la internet hoy, conceptualización de la Web 2.0 y finalmente principales tecnologías Web 2.0.

2.2.1 Orígenes de la internet

De acuerdo a Leiner et al., (2009) Las primeras interacciones sociales a través de redes datan de 1962 en las que se discutían el concepto de redes galácticas. J.C.R. Licklider visionaba un mundo global interconectado por computadoras en el que cada uno podría tener acceso a datos y programas de cualquier lugar, que en espíritu es el concepto actual de la internet. Más tarde en 1967 el Departamento de defensa de Estados Unidos emitió un contrato para estudiar el “diseño y especificación de una red computarizada”, con el cual nacía ARPANET (Advanced Research Projects Agency Network) la cual desarrolló una red computarizada y que sirvió de idea para posteriormente desarrollar la Internet (Kleinrock, 2008).

La internet en esos años era lenta, primitiva y no ofrecía las características que la web de hoy en día goza (Lee, DeWester, y Park 2008). En 1984, la Internet sólo tenía 1000 hosts conectados (Frana, 2004).

En 1990 la Web fue creada y los primeros sitios web en aparecer eran sólo informativos y aún el comercio electrónico no se había inventado, recién en

1995 éstos hicieron su aparición, lo que permitía no sólo ver los productos en internet, sino también realizar pedidos y pagarlos (Lee *et al.*, 2008).

En el año 2000 la primera versión de internet o Web 1.0 llegaba a su fin con la explosión de la conocida burbuja puntocom (Celaya, 2008).

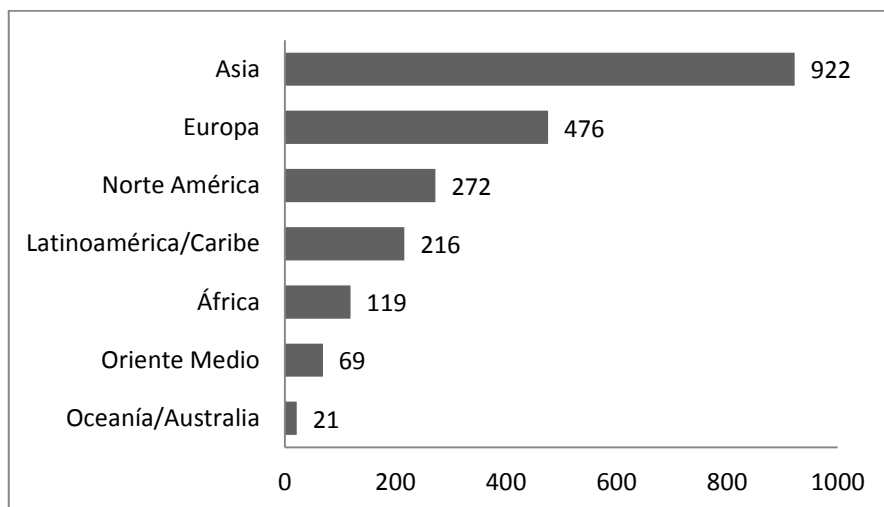
2.2.2 La internet hoy

Al 31 de marzo del 2011, existían 2.095 millones de usuarios de internet en el mundo, lo que representa un 30,2% de la población mundial. Por otra parte desde el año 2000 al 2011, el crecimiento promedio de usuarios fue del 480,4% (Internet World Stats, 2011).

Asia es la región con mayor cantidad de usuarios, 922 millones, seguida de Europa con 476 millones y en tercer lugar Norte América con 272 millones.

La distribución de usuarios en el mundo se presenta en la siguiente figura:

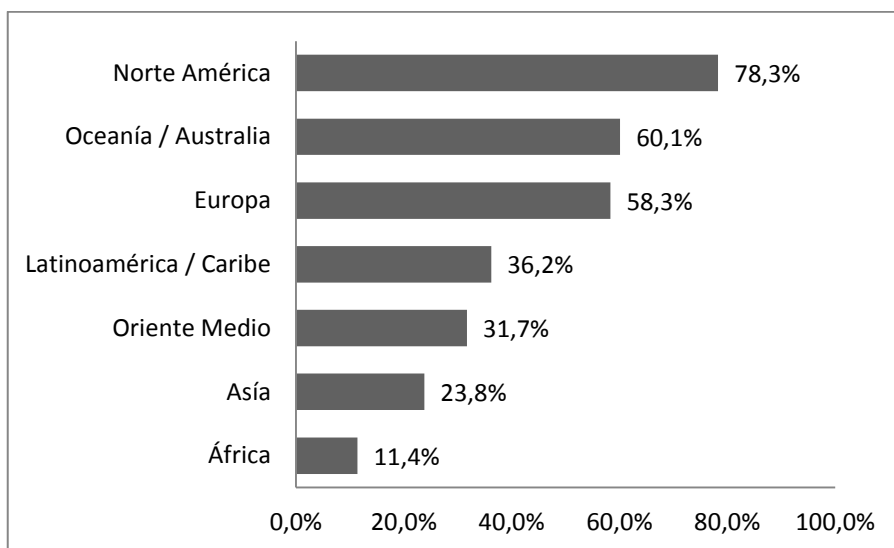
Figura 2.4: Usuarios de la internet en el mundo (millones)



Fuente: Elaboración Propia con base en los datos de Internet World Stats, (2011)

Por otra parte si se hace una relación entre la cantidad de usuarios y la población por regiones, Norte América es la región con el mayor porcentaje de penetración con un 78,3%, seguida de las regiones de Oceanía y Australia y Europa con un 60,1% y 58,3% respectivamente.

Figura 2.5: Porcentaje de penetración de la internet por regiones



Fuente: Elaboración Propia con base en los datos de Internet World Stats, (2011)

En el caso de España se tienen aproximadamente 29 millones de usuarios, lo que representa un 62 % de penetración (Internet World Stats, 2011).

Tabla 2.2: Usuarios y porcentaje de penetración en España

| Población (2010 estimada) | Usuarios de Internet | Penetración (% Población) | Crecimiento (2000 - 2010) |
|---------------------------|----------------------|---------------------------|---------------------------|
| 46.505.963 | 29.093.984 | 62.6 % | 440.0 % |

Fuente: Elaboración Propia con base en los datos de Internet World Stats, (2011)

2.2.3 Conceptualización de la Web 2.0

El término de Web 2.0 fue oficialmente mencionado en el 2004 por Dale Douguerty, vicepresidente de O'Reilly Media Inc. durante una discusión acerca de una conferencia futura sobre la Web (Andersen, 2007). Monsoriu (2010: 156) afirma que *el término se oficializa con Tim O'Reilly en el 2004, quién relaciona a la Web 2.0 con una segunda generación de contenidos web creados por los propios usuarios de la Internet y puestos a disposición de los demás por medio de herramientas que permiten compartir contenidos en la Red como: las wikis, blogs y las redes sociales*. Por otra parte, Celaya, (2008) indica que la etiqueta de Web 2.0 representa una Web más colaborativa en comparación con la Web 1.0.

La definición de O'Reilly (2005), conceptualiza a la Web 2.0 como una plataforma de red que abarca todos los dispositivos conectados; las aplicaciones Web 2.0 son aquellas que aprovechan al máximo las ventajas de esa plataforma: entregando software como un servicio de actualización continuo que mejora entre más gente lo utiliza, consumiendo y mezclando datos de diversas fuentes e incluyendo usuarios individuales, mientras que ellos proveen sus propios datos y servicios en una forma que permite a otros mezclarlos, creando efectos de red a través de la arquitectura de participación y trascendiendo la metáfora de la Web 1.0 para entregar experiencias de usuarios enriquecedoras.

2.2.4 Principales tecnologías Web 2.0

Entre las principales tecnologías se tienen: los blogs, las wikis, mashups, los servicios para compartir multimedia, sindicación de contenidos, redes sociales y podcasts (Andersen, 2007). A continuación se procede a explicar cada uno de ellas.

2.2.4.1 Blogs

Los blogs se pueden definir como un “Tipo de publicación web en la cual los contenidos están escritos o publicados por uno o más autores y se presentan en orden cronológico inverso, es decir, el artículo más reciente aparece de primero seguido por los que se publicaron con anterioridad. Sirva de ejemplo: <http://www.monsoriu.com> (Monsoriu, 2010: 16).

Por otra parte también se encuentran los Blogs de negocios o Biz Blogs, los cuales son escritos por una empresa u organización para comunicarse con su público objetivo, sus clientes, socios, o sus empleados (Monsoriu, 2010).

2.2.4.2 Wikis

Las wikis son un sitio Web estructurado, en el que el usuario participa añadiendo contenido, editando o borrando información (Levy, 2009). Esta aplicación es utilizada en proyectos colaborativos, el proyecto más famoso que usa el sistema wiki es la Wikipedia (Monsoriu, 2010).

2.2.4.3 Mashups

Los mashups son sitios web que presentan un contenido que procede de otras fuentes como si fuera un contenido completo y original. El término mashup significa, en español, “remezcla”. Permite a los usuarios combinar los datos que proceden de diferentes webs, blogs, redes y medios sociales, y presentarlos de la forma que consideren más oportuna. Los mashups pueden ser divididos en cuatro grandes categorías: “mapas”, “video y fotos”, “búsqueda y compras” y “noticias” (Monsoriu, 2010: 87).

2.2.4.4 Foros

Son espacios web en los que los usuarios, previamente registrados, pueden hacer comentarios e intercambiar opiniones e informaciones sobre diferentes

temáticas que, o bien la propician, o bien ellos mismos planteen. Los foros suelen ser muy habituales en las redes especializadas, sobre todo en las de tipo profesional (Monsoriu, 2010: 52).

2.2.4.5 Folksonomía

Es un término que define al etiquetado que llevan a cabo los usuarios de las redes y medios sociales respecto a los contenidos que aportan o seleccionan. El término *Folksonomy* lo acuñó, en inglés, Thomas Vander Wal en el 2004 (Monsoriu, 2010: 51).

2.2.4.6 Podcasts

Son ficheros de audio que se distribuyen por Internet, vía RSS (como si fuera un blog), y se pueden escuchar en el ordenador del usuario o en un reproductor de música digital de tipo iPod o similar. Suele tener el formato mp3. Los contenidos iniciales de la mayoría de podcasts estaban relacionados con los programas de música y entretenimiento al estilo de las radios profesionales o amateurs, por Internet (Monsoriu, 2010: 110).

2.2.4.7 Redes sociales

En cuanto a redes sociales se refiere es posible distinguir entre redes sociales generales como redes especializadas y profesionales.

Una red social general, es un portal web donde los usuarios, previamente registrados, pueden crear un perfil personal (que pueden hacer público o semipúblico) y además ponerse en contacto con amigos con los que comparten todo tipo de contenidos digitales. En cualquier red social la creación del perfil suele ser muy sencilla. Consiste en completar los campos de unos formularios que están prediseñados. En estos campos se añade

información personal (fecha de nacimiento, lugar de residencia, etc.) o profesional (lugar de trabajo, especialidad, expectativas, etc.)

Una red social especializada conecta a personas que comparten un interés común, cuando incluye toda la cadena de valor en un sector económico cualquiera, se denomina red social vertical. En inglés: *Vertical social network*. (Monsoriu, 2010: 119).

Las redes sociales profesionales, son un tipo de red social donde los usuarios, previamente registrados, se ponen en contacto entre sí para establecer relaciones profesionales de cualquier tipo (oferta-demanda de empleo, compra-venta de productos o servicios, colaboraciones en proyectos, inversiones, etc.) (Monsoriu, 2010: 120).

2.2.4.8 RSS

Por sus siglas en inglés *Really Simple Syndication* (sindicación realmente simple, en español). Permite a los usuarios recibir actualizaciones de contenidos. El RSS es parte de la familia de formatos XML, que ha sido desarrollada para aquellos sitios que se actualizan con frecuencia y que permiten compartir la información y usarla en otros sitios web o programas. Gracias a los agregadores o lectores de feeds (los programas que permiten leer fuentes web), un usuario puede recibir resúmenes de todos los sitios que le interesan en el escritorio de su sistema operativo, en su programa de correo electrónico o mediante otras aplicaciones web (Monsoriu, 2010: 122).

2.2.5 Uso de las tecnologías Web 2.0

Las tecnologías Web 2.0 han comenzado a ser adoptadas por distintos tipos de organizaciones con distintos fines, lo que ha generado la aparición de algunos términos. Por ejemplo el término de Enterprise 2.0 se refiere a plataformas digitales para generar, compartir y refinar información que las

empresas pueden comprar o desarrollar para hacer visibles las prácticas y resultados de sus empleados (McAfee, 2006).

Las tecnologías Web 2.0 están siendo utilizadas en distintos campos. En la medicina por ejemplo las wikis, blogs y los podcasts mejoran las experiencias de aprendizaje, tanto de estudiantes, pacientes y médicos, además que posibilitan un involucramiento y colaboración más profundos del estudiante en ambientes de aprendizaje virtuales (Boulos, Maramba, y Wheeler 2006).

En el sector de la educación por ejemplo el estudio de Churchill (2009), concluye que los blogs pueden ser una tecnología educativa efectiva y útil para leer los blogs de otros, recibir comentarios, mirar anticipadamente las tareas de otros y leer retroalimentación sobre ellas. A través de los blogs el profesor puede crear un ambiente en el que los estudiantes se sientan parte importante de la comunidad del aula y cuyas necesidades, opiniones son reconocidas y tomadas en cuenta.

Otros autores también concluyen que las tecnologías Web 2.0 tienen ventajas y mejoran el aprendizaje de los estudiantes, su interacción con los facultativos y sus pares, mejoran sus habilidades para escribir y la satisfacción con el curso (Grosseck, 2009; Ajjan y Hartshorne, 2008).

En el campo empresarial, tanto pequeñas como grandes empresas están utilizando tecnologías Web 2.0, entre las más empleadas se encuentran: las RSS, las Wikis y los Podcast. Las tecnologías Web 2.0 se utilizan mayormente dentro de la organización, aunque cada vez más las empresas las utilizan para interactuar con su entorno, por ejemplo para la interacción con sus consumidores (Bughin, Manyika, y Miller, 2008) y para promover la colaboración entre empleados, consumidores y proveedores (Chui, Miller, y Roberts, 2009). Las figuras a continuación presentan los resultados de una

encuesta realizada por Mckinsey en el 2008 sobre el uso de tecnologías Web 2.0 en la empresa (Bughin *et al.*, 2008). La figura 2.11 presenta los distintos usos internos en la empresa de las tecnologías Web 2.0.

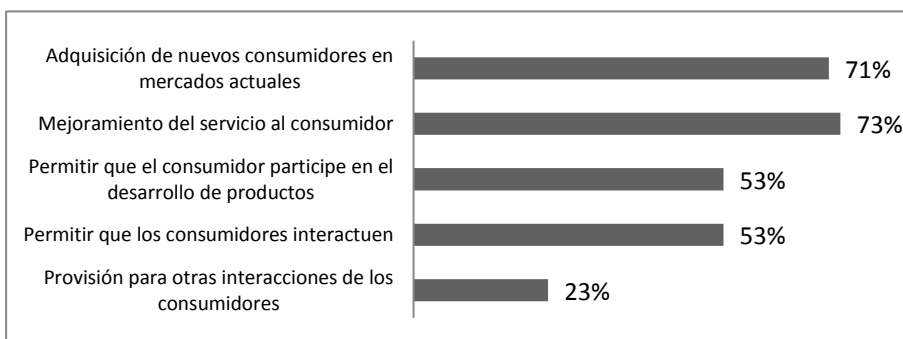
Figura 2.6: Uso interno de las tecnologías Web 2.0



Fuente: Elaboración propia con base en los datos de Bughin *et al.* (2008)

En la figura 2.7, se puede ver aspectos específicos en los que las tecnologías Web 2.0 están siendo aplicadas para mejorar y ampliar la interacción con los consumidores.

Figura 2.7: Uso de tecnologías Web 2.0 para la interacción con consumidores

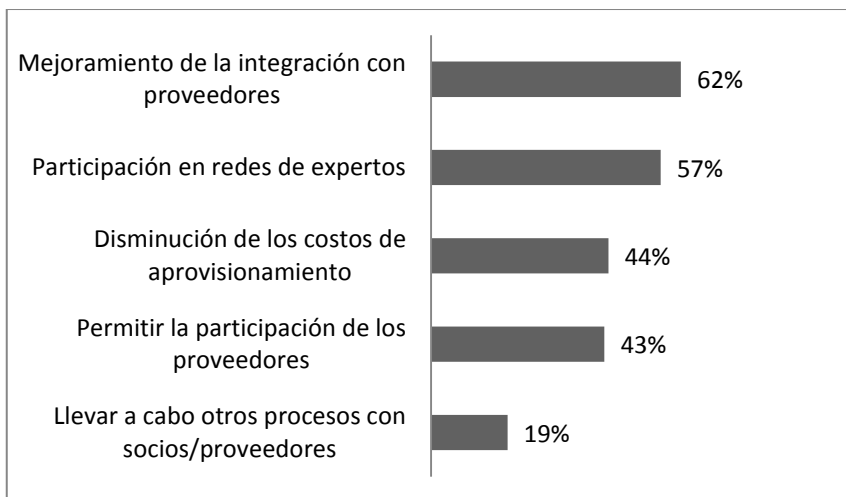


Fuente: Elaboración propia con base en los datos de Bughin *et al.* (2008)

Como se puede apreciar en la Figura 2.7, el 73% de las empresas que utilizan tecnologías Web 2.0 las emplea para mejorar el servicio al consumidor y un 71% para adquirir nuevos consumidores en los mercados que atiende. No menos importante, resalta el fin de permitir que los consumidores participen en el desarrollo de productos.

Además las empresas aplican las tecnologías Web 2.0 en su interacción con socios/proveedores tal como se presenta en la Figura 2.8.

Figura 2.8: Uso de tecnologías Web 2.0 para interactuar con socios/proveedores



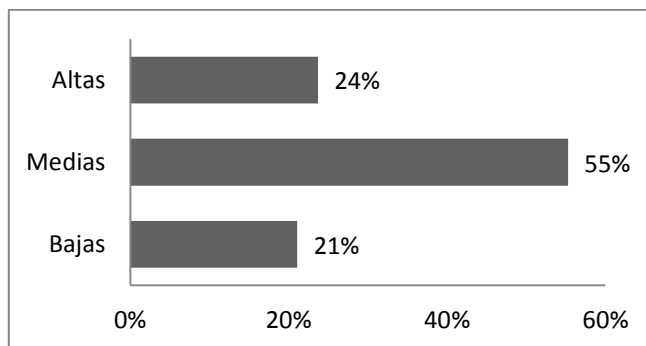
Fuente: Elaboración propia con base en los datos de Bughin *et al.* (2008)

Entre los datos más relevantes se tienen: que el 26% de los encuestados reporta que las tecnologías Web 2.0 han cambiado las interacciones con los consumidores y los proveedores, mientras que el 33% afirma que estas tecnologías han creado nuevos roles y funciones al interior de la organización y un tercio sienten que éstas están cambiando la estructura organizacional.

En España varias empresas han lanzado proyectos muy innovadores que están prestando una mayor atención a las nuevas tecnologías sociales. Empresas como Telefónica, BBVA, Bankinter, Grupo Barceló, Caixa Sabadell, Grupo Santillana, Fundació Tàpies, Caja Madrid, NH Hoteles, Idealista, Fundación Caixa Galicia, entre otras, han incorporado a su estrategia empresarial varias tecnologías Web 2.0 para conversar directamente con sus clientes y escuchar lo que dicen sobre sus productos y servicios (Celaya, 2008: 26).

El estudio reciente de Andriole (2010) indica que las tecnologías Web 2.0 más utilizadas son: las wikis, blogs internos del personal, blogs externos de consumidores, filtros RSS, Folksonomías/Gestión de contenidos, mashups, mundos virtuales, redes sociales internas y redes sociales externas. Por otra parte, se afirma que las tecnologías Web 2.0 pueden ayudar a mejorar la comunicación y colaboración dentro de la organización. Sin embargo, es necesario evaluar y determinar su impacto en el tiempo en distintas áreas de los negocios mediante el uso de entrevistas, observaciones y encuestas. Las expectativas que los gerentes tienen de su adopción son en su mayoría altas y medias (Ver figura 2.9).

Figura 2.9: Expectativas gerenciales acerca de la contribución de las tecnologías Web 2.0



Fuente: Elaboración propia con base en Andriole (2010)

Entre las áreas en las que se reporta una mayor contribución de las tecnologías Web 2.0 se tienen: la Colaboración y Comunicación y la Gestión de Conocimiento, ver tabla 2.3.

Tabla 2.3: Áreas de mayor contribución de las tecnologías Web 2.0

| Áreas de mayor contribución de las tecnologías Web 2.0 | Porcentaje de Respuestas* | Total Respuestas |
|--|---------------------------|------------------|
| Gestión del conocimiento | 53,9% | 41 |
| Rápido desarrollo de aplicaciones | 17,1% | 13 |
| Gestión de relaciones con el cliente | 18,4% | 14 |
| Colaboración y Comunicación | 81,6% | 62 |
| Innovación | 21,1% | 16 |
| Entrenamiento | 7,9% | 6 |
| Otros | 2,6% | 2 |

*Total de respuestas/total entrevistados

Fuente: Elaboración propia con base en Andriole (2010)

Finalmente, se han comenzado a estudiar las implicaciones de la adopción de tecnologías Web 2.0 en la gestión del conocimiento (Paroutis y Saleh, 2009; Levy, 2009). Por ejemplo Celaya (2008: 219) afirma que las wikis se convertirán a mediano plazo en una de las principales herramientas de gestión del conocimiento de muchas empresas. Además se han estudiado las implicaciones en el aprendizaje organizativo (Boateng, Malik, y Mbarika 2009), en el marketing (Parise y Guinan, 2008; Constantinides y Fountain, 2008), en el comercio electrónico (Wirtz, Schilke, y Ullrich 2010), en la investigación de mercados (Cooke, 2008) y en la gestión de relaciones con clientes (Greenberg, 2010).

2.3 Aprendizaje organizativo

2.3.1 Conceptualización

De acuerdo a Rebelo y Gomes (2008), es imposible determinar el momento exacto en el que el término de aprendizaje organizativo fue integrado en las ciencias de la organización, pese a la gran referencia que la literatura realiza al trabajo de Argyris (1977) en el que se introduce el término de aprendizaje organizativo.

El aprendizaje es un concepto dinámico y es utilizado en la teoría para enfatizar la naturaleza cambiante de las organizaciones (Dodgson, 1993). Por lo tanto, conceptualizar el aprendizaje organizativo no es una tarea fácil, incluso hay quienes afirman que su definición ha sido esquivada (Garvin, 1993). El aprendizaje organizativo es un proceso dinámico basado en conocimiento, el cuál según Huber (1991) implica el movimiento del conocimiento tanto de ida como de vuelta entre diferentes niveles de la organización, específicamente, a través de los niveles individual, grupal y organizativo.

Para definir el aprendizaje organizativo se revisarán varias conceptualizaciones iniciando con Argyris (1977) quién afirma que éste es un proceso de detectar y corregir un error.

Para Fiol y Lyles (1985: 803) *“El aprendizaje organizativo significa procesos de mejora de las acciones a través de un mejor conocimiento y entendimiento”*

Otros autores afirman que el aprendizaje organizativo se basa en rutinas, depende de la historia y se orienta a metas. Las organizaciones aprenden codificando inferencias de la historia en rutinas que guían el comportamiento. Por lo tanto, las organizaciones aprenden de su propia

experiencia y de otros para desarrollar marcos conceptuales que les ayudan a interpretar esas experiencias. Por otra parte, las organizaciones poseen una memoria organizativa referida a la codificación, almacenamiento y recuperación de la información de las lecciones aprendidas del personal en el pasado, aunque dicho personal ya no se encuentre más en la organización (Levitt y March, 1988).

Para Stata (1989) el aprendizaje organizativo ocurre a través de modelos mentales, conocimiento y perspectivas compartidas que se encuentran en la memoria organizativa.

Para Huber (1991) una entidad aprende si a través de sus procesos de información, el rango de sus comportamientos potenciales es cambiado.

Garvin (1993) define a las organizaciones que aprenden como aquellas con la habilidad de crear, adquirir, transferir conocimiento y modificar su comportamiento para reflejar el nuevo conocimiento y nuevos puntos de vista.

Para Dodgson (1993) el aprendizaje organizativo es descrito como las maneras en que las empresas construyen complementan y organizan el conocimiento y rutinas alrededor de sus actividades y dentro de sus culturas, además del cómo adaptan y desarrollan su eficiencia organizativa mediante una mejor aplicación de las múltiples habilidades de la fuerza laboral. Ésta definición incorpora los siguientes supuestos:

- El aprendizaje generalmente tiene consecuencias positivas.
- A pesar que el aprendizaje está basado en los individuos que componen la fuerza de trabajo, las empresas también pueden aprender.
- El aprendizaje ocurre a través de todas las actividades de la empresa.

Lipshitz, Popper, y Oz (1996: 293) definen al aprendizaje organizativo como *“el proceso mediante el cual los miembros de la organización desarrollan valores compartidos y conocimiento basado en experiencias pasadas tanto de ellos como de otros”*.

Para DiBella, Nevis, y Gould (1996) el aprendizaje organizativo es la capacidad con base en la experiencia para mantener o mejorar el desempeño. Esta actividad incluye adquisición de conocimiento (el desarrollo o creación de habilidades, puntos de vista y relaciones), transferencia de conocimiento (la diseminación a otros de lo que se ha adquirido) y utilización del conocimiento (integración del aprendizaje para que sea asimilado y generalizado a otras situaciones).

Finalmente, Templeton, Lewis y Snyder (2002: 189) realizaron una extensa revisión bibliográfica de 78 definiciones de aprendizaje organizativo, con base en la cual lo definen como:

“Un conjunto de acciones (Adquisición de conocimiento, distribución de información, interpretación de información y memoria organizativa) dentro de la organización que intencional y no intencionalmente influyen en un cambio organizativo positivo”

2.3.2 Tipos de aprendizaje: bucle simple, bucle doble y deuteraprendizaje

El aprendizaje según Argyris y Schon (1996: 20) puede ser de bucle simple, doble o deuter. Por aprendizaje de bucle simple, los autores se refieren a un aprendizaje instrumental orientado a cambiar las estrategias de acción o los supuestos en los cuales esas estrategias se sustentan. Por ejemplo, si los gerentes de Marketing, observan que las ventas han caído por debajo de las expectativas, ellos investigarán sobre la caída, buscando información que les

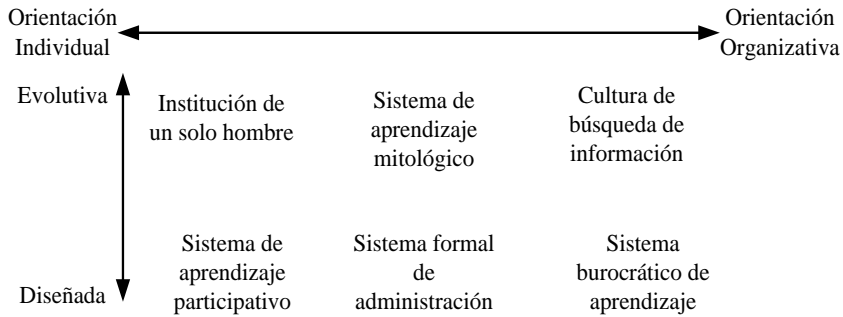
permita formular nuevas estrategias de marketing para mover la curva de ventas a la meta.

El aprendizaje de bucle doble, resulta de los cambios en los valores teóricos en uso, así como en las estrategias y sus supuestos. El bucle doble se refiere a una retroalimentación de dos bucles que conecta los efectos observados de la acción con las estrategias y los valores que sirven a esas estrategias. Las estrategias y los supuestos pueden cambiar conjuntamente con o como la consecuencia de los cambios en los valores.

Un tercer tipo de aprendizaje denominado deuterioaprendizaje, es un aprendizaje de bucle doble de segundo orden que permite aprender a cómo aprender. A través de este aprendizaje los miembros de la organización pueden descubrir y modificar el sistema de aprendizaje que condiciona los patrones prevalentes de investigación organizativa (Argyris y Schon, 1996).

Otras clasificaciones de estilos de aprendizaje incluyen la de Shrivastava (1983), que utilizando una matriz de dos dimensiones, orientación individual y organizativa y dimensión evolutiva y diseñada, identifica 6 estilos de aprendizaje (Ver figura 2.10). La primera dimensión se refiere al proceso por el cual el conocimiento es utilizado para informar sobre la toma de decisiones. La segunda, referida al proceso por el cual los mecanismos de aprendizaje organizativo son creados.

Figura 2.10: Tipología de sistemas de aprendizaje organizativo



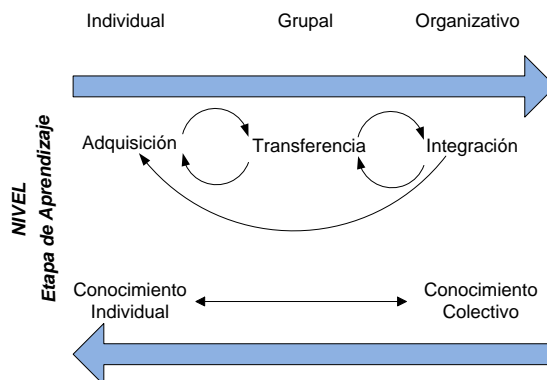
Fuente: Shrivastava (1983)

2.3.3 Niveles y procesos de aprendizaje organizativo

Jerez, Céspedes y Valle (2005) identifican tres niveles de aprendizaje: individual, grupal y organizativo, entendiéndose que existe un flujo entre el conocimiento individual al conocimiento colectivo. Por otra parte, identifican tres procesos de aprendizaje organizativo: adquisición, transferencia e integración del conocimiento.

La siguiente figura presenta el proceso de aprendizaje organizativo entre sus diversos niveles y procesos.

Figura 2.11: El proceso de aprendizaje organizativo



Fuente: Jerez, Céspedes y Valle (2005)

Otros autores como Crossan, Lane, y White (1999) identifican cuatro procesos y tres niveles de aprendizaje:

Tabla 2.4: Procesos y niveles de aprendizaje

| Niveles | Procesos | Insumos/Resultados |
|--------------|----------------------|---|
| Individual | Intuición | Experiencias Imágenes Metáforas |
| Grupal | Interpretación | Idioma Mapa Cognitivo Conversación/Diálogo |
| | Integración | Entendimientos compartidos Ajuste Mutuo Sistemas interactivos |
| Organizativo | Institucionalización | Rutinas Sistemas de Diagnóstico Reglas y Procedimientos |

Fuente: Crossan *et al.* (1999)

Intuición.- Es el reconocimiento preconsciente del patrón y/o posibilidades inherentes a un cúmulo de experiencia personal. Este proceso puede afectar el comportamiento intuitivo individual, pero sólo afecta a otros cuando estos tratan de interactuar con ese individuo.

Interpretación.- Es la explicación de una perspectiva o idea de uno mismo o de otros. Este proceso va de lo pre verbal a lo verbal y requiere el desarrollo del lenguaje.

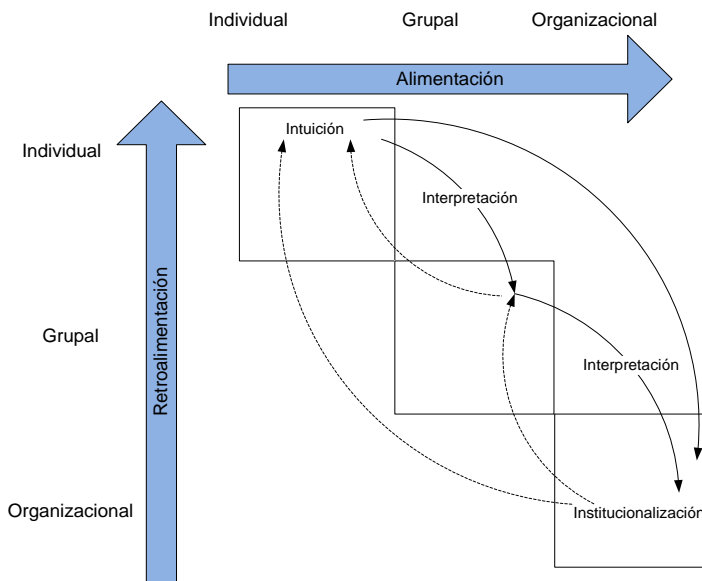
Integración.- Es el proceso de desarrollar un entendimiento compartido entre los individuos y la ejecución de una acción coordinada a través del ajuste mutuo. El diálogo y la acción conjunta son cruciales para el desarrollo de un entendimiento conjunto. Este proceso será inicialmente informal y ad hoc, pero si la acción coordinada es recurrente y significativa ésta será institucionalizada.

Institucionalización.- Es el proceso de asegurar que las acciones rutinarias ocurran. Las tareas son definidas, se establecen acciones específicas y mecanismos organizativos para asegurar que ciertas acciones ocurran. La institucionalización es el proceso de registrar el aprendizaje que ha ocurrido en los individuos, grupos y en las instituciones de la organización, incluyendo sistemas, estructuras, procedimientos y la estrategia.

Por lo expuesto, el aprendizaje organizativo es un proceso dinámico, que implica niveles y diversos procesos (Jerez-Gomez *et al.*, 2005; Crossan *et al.*, 1999; Huber, 1991).

La siguiente figura presenta al aprendizaje organizativo como un proceso dinámico:

Figura 2.12: Aprendizaje organizativo como un proceso dinámico

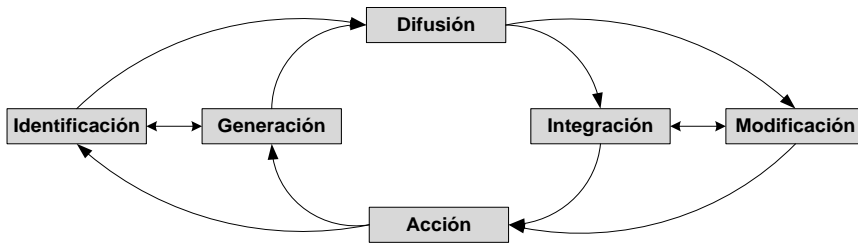


Fuente: Crossan *et al.* (1999)

Pawlowsky (2003) propone un modelo simplificado de aprendizaje organizativo que integra diversos procesos del aprendizaje organizativo (Ver

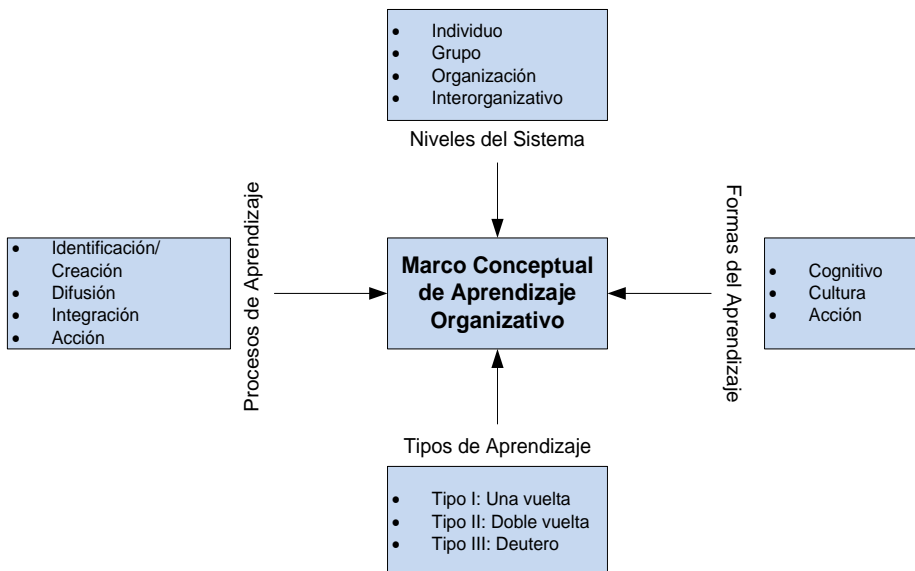
figura 2.13) y además desarrolla un marco conceptual como guía para la gestión del aprendizaje organizativo, integrando los procesos de aprendizaje, los niveles y los tipos de aprendizaje (Ver Figura 2.14).

Figura 2.13: Modelo simplificado del modelo de aprendizaje organizativo



Fuente: Elaboración Propia con base en Pawlowsky (2003)

Figura 2.14: Marco conceptual para la gestión del aprendizaje organizativo



Fuente: Elaboración Propia con base en Pawlowsky (2003)

2.3.4 Barreras del aprendizaje organizativo

La literatura de aprendizaje organizativo, también ha identificado varias barreras que imposibilitan (Ver tabla 2.5) que los procesos de aprendizaje se desarrollen adecuadamente, Schilling y Kluge (2009), con base en una extensa revisión bibliográfica las resumen y clasifican de acuerdo a los procesos de aprendizaje organizativo.

Tabla 2.5: Barreras del aprendizaje organizativo

| | Intuición | Interpretación | Integración | Institucionalización |
|----------------------------|--|--|--|---|
| Accionar – Personal | <ul style="list-style-type: none"> • Sesgos y deficiencias en los empleados en sus funciones como sensores en la organización • Aprendizaje supersticioso • Falta de conocimiento referido al análisis de falla sistemática • Falta de innovación • Alto nivel de estrés • Identidad profesional caracterizada | <ul style="list-style-type: none"> • Miedo de perder el control y propiedad del conocimiento • Falta de habilidades sociales y políticas del innovador o/y el sponsor • Bajo estatus, confianza y confianza del innovador • Relación conflictiva entre el innovador y el grupo • Falta percibida de ventaja relativa de las | <ul style="list-style-type: none"> • Falta de reconocimiento/ miedo de castigo por la innovación • Falta de autoridad formal del innovador • Falta de apoyo de la alta gerencia • Sobre confianza de los gerentes en las prácticas existentes • Principios, supuestos y valores rígidos y desactualizados de los gerentes sénior • Deseo de los gerentes de mantener una | <ul style="list-style-type: none"> • Irrelevancia percibida de las innovaciones para propósitos futuros • Falta de conocimiento de cómo implementar la innovación de parte de los equipos y empleados • Memorias perforadas • Estilo gerencial de dejar pasar, dejar hacer • Habilidades de liderazgo inadecuadas de las líneas de mando inferiores • Experiencias de conflictos pasadas durante la transferencia de aprendizaje • Bajo nivel de |

| | Intuición | Interpretación | Integración | Institucionalización |
|-----------------------------------|--|---|--|--|
| | <p>por solución de problemas de primer orden</p> <ul style="list-style-type: none"> • Miedo a las desventajas • Estilo gerencial restrictivo | <p>prácticas existentes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de capacidad de absorción o retención de los miembros del grupo • Falta de motivación y ansiedad de parte los miembros del grupo | <p>autoimagen positiva</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inconsistencias entre las metáforas y visiones de empleados y las de la organización • Rutinas defensivas de otros departamentos (Síndrome de no se inventó aquí) • Falta de participación y comunicación • Incompatibilidad percibida de la cultura y estructura de la organización | <p>aceptación y confianza hacia los equipos y empleados</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cinismo hacia la organización o la innovación • Aspiración divergente de los equipos: La innovación como una amenaza • Bajo nivel de apertura a nuevas ideas de parte de los equipos y los empleados • Comportamiento oportunista |
| Estructural – Organizativo | <ul style="list-style-type: none"> • Falta de claridad, metas medibles y retroalimentación de desempeño • Stocks e inventarios que cubran | <ul style="list-style-type: none"> • Silencio Organizativo • Cultura de statu quo • Pérdida del vínculo entre el conocimiento y las metas organizativas importantes | <ul style="list-style-type: none"> • Competencia con otros equipos y unidades • Bajo volumen de negocios en la alta dirección • Éxito organizativo de largo plazo: Trampas | <ul style="list-style-type: none"> • Condiciones estables/estáticas en el trabajo • Falta de tiempo y recursos (procesos de transferencia, capacitación, desarrollo, comunicación y espacio para la |

| | Intuición | Interpretación | Integración | Institucionalización |
|--|--|--|--|--|
| | errores de proceso <ul style="list-style-type: none"> • Poca identidad corporativa • Cultura corporativa monolítica con fuerza de trabajo homogénea • Reglas y regulaciones de trabajo estrictas • Descripción de trabajo estrecha y alta división de trabajo (El fenómeno de ese no es mi trabajo) • Cultura organizacional de la culpa | <ul style="list-style-type: none"> • Sobrecarga de trabajo • Falla en cumplir con las normas del grupo • Defensas egocéntricas de una identidad colectiva fuerte • Objetivos y valores divergentes y agendas ocultas en el grupo | competitivas <ul style="list-style-type: none"> • Comunicación inadecuada entre unidades • Estructuras de poder y relación • Asignación ineficiente de recursos • Falta de valores orientados al aprendizaje en la organización • Falta de correspondencia entre la innovación los supuestos y creencias organizativas | implementación) <ul style="list-style-type: none"> • Alto volumen de negocios de los empleados y la gerencia • Falta de claridad de la responsabilidad referida a la implementación o almacenaje • Falta de un sistema de normas consistente: hipocresía organizativa • Inconsistencia organizativa, estrategia, sistemas políticas y prácticas • Inconsistencia entre las metas iniciales de la innovación y los criterios de éxito para evaluarla • Descentralización (Estructuras departamentales poderosas) • Falta de medios y medidas de control del comportamiento y desempeño organizativo |

| | Intuición | Interpretación | Integración | Institucionalización |
|---------------------------|--|---|---|--|
| Sociedad - Entorno | <ul style="list-style-type: none"> • Entornos de mercado complejos, dinámicos y competitivos • Subsidiaria con criterios pocos claros de éxito • Distancia cultural y experiencia pobre en la cultura relevante • Conocimiento ambiguo, complejo y difícil • Conocimiento Relevante, pero implícito e inmóvil | <ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento incompatible con mapas mentales existentes | <ul style="list-style-type: none"> • Recetas industriales en contra de la innovación • Tiempo entre la acción organizativa y la respuesta del entorno | <ul style="list-style-type: none"> • Rápido cambio tecnológico • Gestión emergente sobre alternativas que prometen un rápido éxito • Problemas con la lingüística y la cultura nacional • Dificultades técnicas/estructurales para almacenar el conocimiento implícito |

Fuente: Elaboración Propia con base en Schilling y Kluge (2009)

2.4 Innovación y capacidad de innovación

Para comprender mejor el constructo de capacidad de innovación es necesario comenzar con la conceptualización de innovación, para posteriormente describir a qué se refiere la capacidad de innovación.

2.4.1 Conceptualización de innovación

Thompson (1965: 2) conceptualiza a la innovación como *“la generación, aceptación e implementación de nuevas ideas, procesos, productos o servicios”* y Damanpour (1991) la define como la adopción de un sistema, política, programa, proceso, producto o servicio desarrollados internamente o comprados que son nuevos para la organización que los adopta, siendo la innovación el medio para cambiar a una organización, ya sea como una respuesta a los cambios en el entorno externo o interno o como una acción preventiva para influir en el entorno.

Otros autores definen a la innovación como la introducción intencionada y la aplicación de nuevas ideas, procesos, productos y procedimientos a un rol, grupo u organización, diseñados para beneficiar significativamente al individuo, al grupo, a la organización o a la amplia sociedad (West y Anderson, 1996) o simplemente como *“el proceso de alterar una práctica u objetivo establecido”* (O’Toole, 1997: 116).

El manual de Oslo OECD-EUROSTAT (2005) define a la innovación, como la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado producto (bien o servicio), proceso, método de comercialización o método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores.

Una definición amplia de innovación es la propuesta por Crossan y Apaydin (2010) quienes la definen como, la producción o adopción, asimilación y explotación de una novedad de valor añadido en esferas sociales y económicas, renovación y enriquecimiento de productos, servicios y mercados; desarrollo de nuevos métodos de producción y el establecimiento de nuevos sistemas de gestión. La innovación para los autores es vista como un proceso y también como un resultado.

Walker, Damanpour, y Devece (2011) afirman que la innovación en general podría definirse como la generación (desarrollo) o la adopción (uso) de nuevas ideas, objetos y prácticas.

Las definiciones mencionadas no son las únicas, ya que en la literatura se distinguen distintos tipos de innovación y procesos de innovación, entre las que se tienen: una distinción entre la adopción y generación de innovaciones, innovación de procesos e innovación de productos, innovaciones organizativas, innovaciones de marketing, innovaciones técnicas y administrativas e innovaciones radicales e incrementales.

La adopción de innovaciones abarca la generación, desarrollo e implementación de nuevas ideas o comportamientos. Una innovación puede ser un producto nuevo, un servicio, una nueva tecnología de procesos de producción, un sistema o una nueva estructura administrativa, un nuevo plan o programa relacionado a los miembros de la organización (Damanpour, 1991).

La generación de una innovación termina en un resultado, un producto, servicio o una práctica que es nueva en el estado de arte (o al menos para una población organizativa); la adopción de la innovación se traduce en el uso de un producto, servicio o práctica nueva para la unidad que la adopta, individuo, equipo u organización (Damanpour y Wischnevsky, 2006).

Por otra parte, se pueden distinguir entre innovaciones de producto e innovaciones de proceso. Para abordar la definición de innovación de procesos es preciso revisar el concepto de proceso de producción, definido como un “*sistema de equipos de procesos, fuerza laboral, especificación de tareas, insumos materiales, flujos de trabajo e información que son utilizados para producir un producto o servicio*” (Utterback y Abernathy, 1975: 641). Una vez el proceso de producción se ha estandarizado para

innovaciones de producto, los procesos de innovación evolucionarán para mejorar la productividad. Por lo tanto, el foco de atención principal de la innovación de procesos es la mejora de la eficiencia de los procesos de producción para innovaciones de producto (García y Calantone, 2002).

Una innovación de producto en cambio es una nueva tecnología o combinación de tecnologías comercialmente introducidas para satisfacer una necesidad del usuario o del mercado (Utterback y Abernathy, 1975).

El manual de Oslo OECD-EUROSTAT (2005: 10), define cuatro tipos de innovaciones: “*innovaciones de producto, innovaciones de procesos, innovaciones organizativas e innovaciones de mercadotecnia.*”

Las innovaciones de producto implican cambios significativos de las características de los bienes o de los servicios. Incluyen, tanto a los bienes y a los servicios enteramente nuevos, como a las mejoras significativas de los productos existentes.

Las innovaciones de proceso son cambios significativos en los métodos de producción y de distribución.

Las innovaciones organizativas se refieren a la puesta en práctica de nuevos métodos de organización. Éstos pueden ser cambios en las prácticas de la empresa, en la organización del lugar de trabajo o en las relaciones exteriores de la empresa.

Las innovaciones de mercadotecnia implican la puesta en práctica de nuevos métodos de comercialización. Éstos pueden incluir cambios en el diseño y el envasado de los productos, en la promoción y la colocación de los productos y en los métodos de fijación de precios de bienes y servicios.

Otros autores distinguen entre innovaciones técnicas (tecnológicas) e innovaciones administrativas (Kimberly y Evanisko, 1981). Las

innovaciones técnicas son aquellas que ocurren en el sistema técnico de una organización y están directamente relacionadas con la actividad primaria de trabajo de la organización. Una innovación técnica puede ser la implementación de una idea para un nuevo producto o servicio o la introducción de nuevos elementos a las operaciones de la organización de producción o servicio. Mientras que las innovaciones administrativas se definen como aquellas que ocurren en el sistema social de la organización. Por ejemplo la implementación de una nueva forma de reclutamiento de personal, la asignación de recursos, la estructura de tareas, autoridad y recompensas. Éstas abarcan innovaciones en la estructura organizativa y en la gestión de las personas (Damanpour, 1987).

En la literatura también se diferencia entre innovaciones radicales e incrementales (Ettlie, Bridges, y O'keefe 1984). La diferencia entre las dos radica en el grado de cambio asociado a ellas (Gopalakrishnan y Damanpour, 1997). Las innovaciones radicales se refieren a productos en sus primeras etapas de difusión o adopción y las innovaciones incrementales a productos en etapas avanzadas del ciclo de vida del producto (Garcia y Calantone, 2002).

A continuación se presenta la Tabla 2.6 que resume las diferencias en la conceptualización de la innovación.

Tabla 2.6: Diferencias en la conceptualización de la innovación entre economistas, tecnólogos y sociólogos

| | Etapa del proceso | Nivel de estudio | Tipo de Innovación |
|-------------|---|-------------------------|--|
| Economistas | <i>Generación</i> Generación de la idea Definición del Proyecto | Industria | Producto y Procesos Sólo técnica Sólo radical |

| | Etapa del proceso | Nivel de estudio | Tipo de Innovación |
|--|---|---|--|
| Tecnólogos <i>Tecnólogos contextuales</i> | Generación Comercialización y Marketing Difusión | Innovación (en el contexto de la industria) | Producto y Procesos Sólo técnica Radical e Incremental |
| Tecnólogos <i>Organizacionales</i> | Generación Generación de la idea Adopción de resolución de Problemas Adopción Iniciación | Sub sistema Organizativo | Producto y Procesos Sólo técnica Radical e Incremental |
| Sociólogos <i>Sociólogos de varianza</i> | Adopción Iniciación Implementación | Organización | Producto y Procesos Técnica y administrativa Radical e Incremental |
| <i>Sociólogos de procesos</i> | Adopción Iniciación Implementación | Innovación (a nivel organizativo) | Producto y Procesos Técnica y administrativa Radical e Incremental |

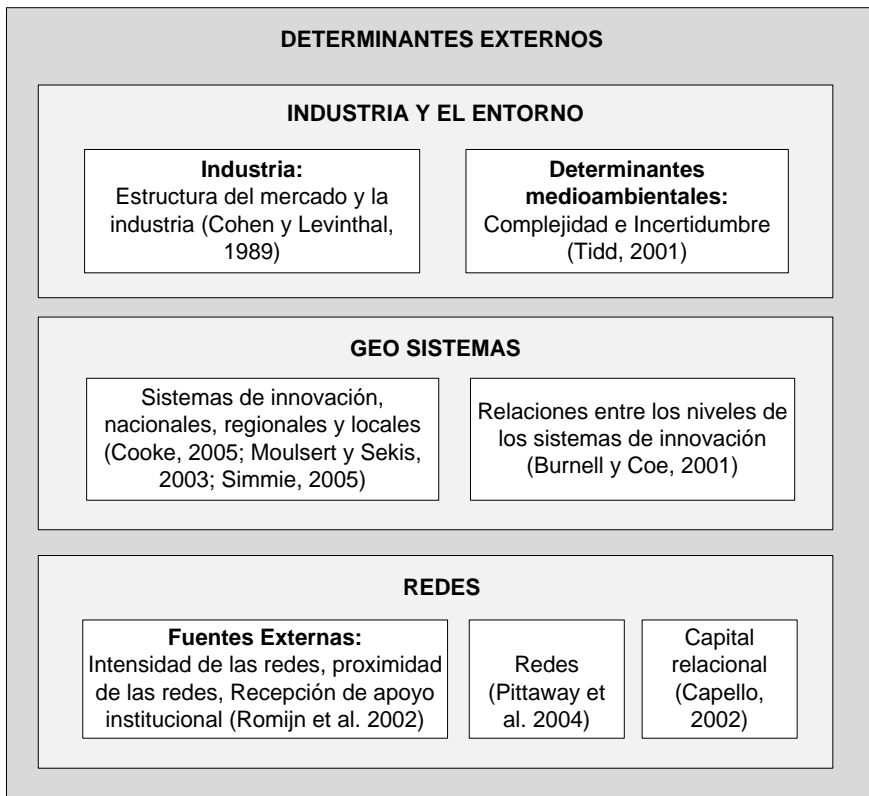
Fuente: Elaboración propia con base en Gopalakrishnan y Damanpour (1997)

2.4.2 Determinantes y efectos de la innovación

De acuerdo a Crossan y Apaydin (2010), los determinantes de la innovación se pueden agrupar en: determinantes externos, variables de contexto,

determinantes organizativos, individuales y grupales. Entre los determinantes externos se tienen: las características de la industria, la complejidad e incertidumbre, los sistemas nacionales de innovación, las redes y sus características y el capital intelectual (Ver Figura 2.15).

Figura 2.15: Determinantes externos de innovación



Fuente: Elaboración propia con base en Crossan y Apaydin (2010)

Entre las variables de contexto se mencionan: el tipo de innovación, el tipo de tecnología, la complejidad de la innovación y el tipo de organización (Ver Figura 2.16).

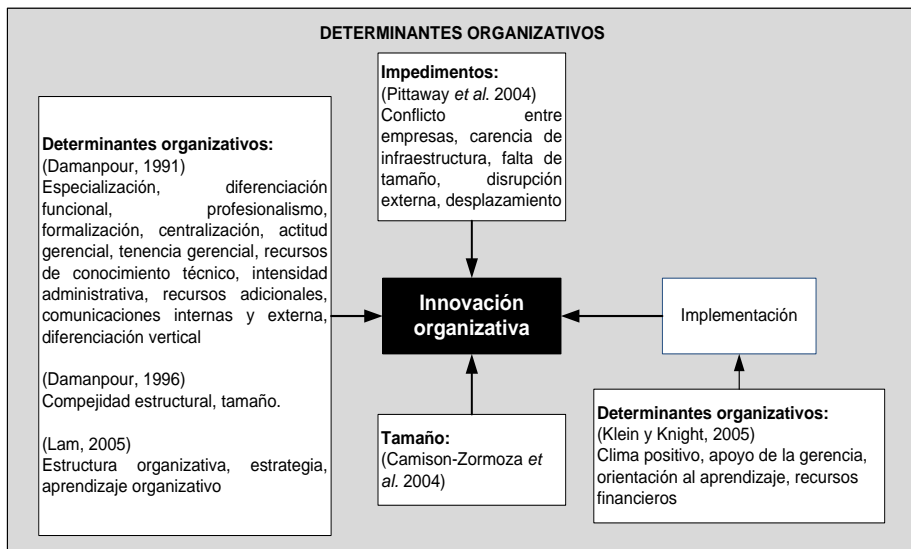
Figura 2.16: Variables de contexto como determinantes de la innovación



Fuente: Elaboración propia con base en Crossan y Apaydin (2010)

Por otra parte existe un conjunto de determinantes organizativos que afectan la innovación organizativa y la implementación. Éstos se presentan en la Figura 2.17.

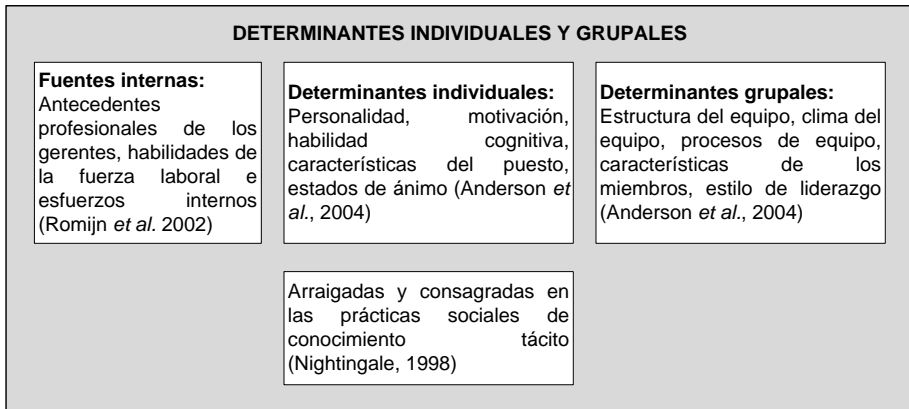
Figura 2.17: Determinantes organizativos de la innovación



Fuente: Elaboración propia con base en Crossan y Apaydin (2010)

Entre los determinantes individuales se tienen: los antecedentes profesionales de los gerentes, las habilidades de la fuerza laboral, la personalidad, la motivación, las habilidades cognitivas, las características del puesto de trabajo, la estructura de los equipos, el clima del equipo, los procesos del equipo, el estilo de liderazgo y las características de los miembros.

Figura 2.18: Determinantes individuales y grupales de la innovación



Fuente: Elaboración propia con base en Crossan y Apaydin (2010)

Un marco conceptual completo y amplio es el planteado por Crossan y Apaydin (2010) en el que se distinguen las dimensiones de la innovación como proceso y como resultado.

En la dimensión de la innovación como resultado se responde la pregunta “qué se innova” y ésta incluye: la forma, magnitud, la referencia y el tipo de innovación. Por otra parte en la dimensión de la innovación como proceso se responde a la pregunta “cómo” e incluye: el nivel, el impulsor, la dirección, la fuente y el locus de la innovación.

Las dimensiones de impulsores y fuentes tratan con la pregunta del cómo y pueden ser externos o internos. Un impulsor interno del proceso de innovación puede ser el conocimiento y recursos disponibles, mientras que un impulsor externo, podría ser una oportunidad de mercado o las regulaciones del mercado. Una fuente de innovación interna es la ideación, mientras que una fuente de innovación externa podría ser la adopción de una innovación que ha sido inventada en otro lado.

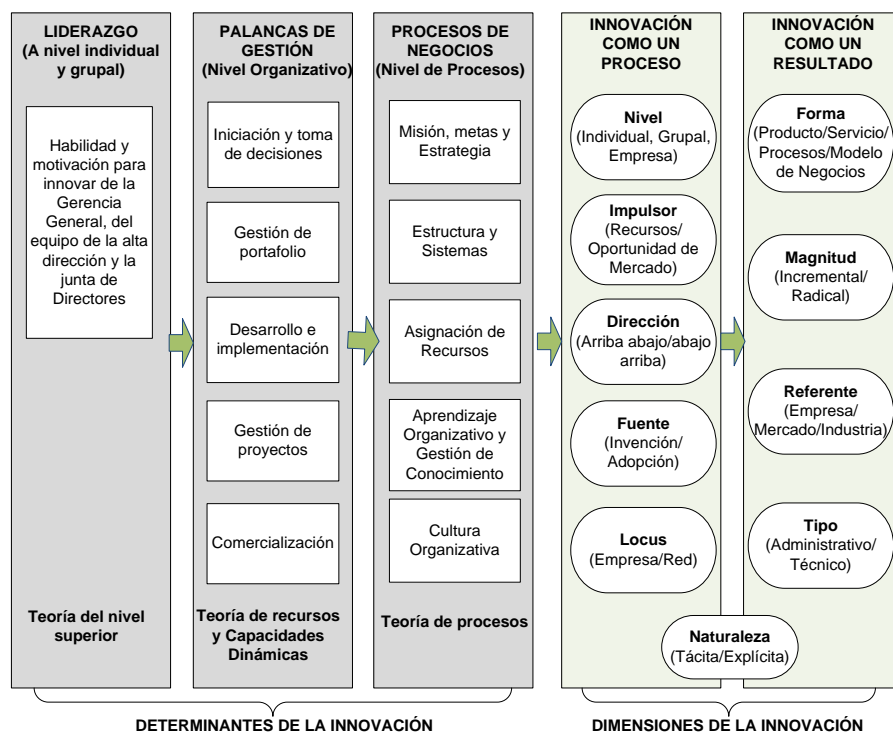
La dimensión de locus define el grado del proceso de innovación: sólo la empresa (proceso cerrado) o de red (proceso abierto). La dimensión de dirección se refiere a si el proceso de innovación es de arriba abajo o de abajo a arriba dentro de la organización. La dimensión de nivel delimita y separa los procesos entre individuales, grupales y organizativos.

En la dimensión de la innovación como resultado se responden a las preguntas de qué y de qué tipo. La dimensión de referente establece un punto de comparación que define la novedad de la innovación como resultado, puede ser nueva para la empresa, para el mercado que atiende o para la industria. La dimensión de referencia está íntimamente relacionada con la dimensión de magnitud, mientras que la innovación incremental con las iniciativas de mejora continua que podrían ser nuevas para la empresa, innovaciones más radicales están asociadas con el mercado e incluso con la industria.

La dimensión de la forma se refiere a productos o servicios, innovación de procesos e innovación de modelos de negocios.

Finalmente, la dimensión del tipo se refiere a la distinción entre innovaciones técnicas o administrativas previamente definidas en el capítulo. Para más detalle ver la figura 2.19.

Figura 2.19: Marco multidimensional de innovación organizativa



Fuente: Elaboración propia con base en Crossan y Apaydin (2010)

2.4.3 Efectos de la innovación

El manual de Oslo sistematiza diversos efectos de los distintos tipos de innovación, éstos se presentan en la tabla a continuación:

Tabla 2.7: Diversos efectos de las innovaciones en las empresas

| Efectos de la innovación | Innovaciones | | | |
|---|--------------|---------|---------------|---------------|
| | Producto | Proceso | Organizativas | Mercadotecnia |
| Competencia, demanda y mercados | | | | |
| Remplazar los productos progresivamente retirados | X | | | |
| Aumentar la gama de los bienes y servicios | X | | | |
| Desarrollar productos respetuosos con el medio ambiente | X | | | |
| Aumentar o mantener la cuota de mercado | X | | | X |
| Introducirse en nuevos mercados | X | | | X |

| Efectos de la innovación | Innovaciones | | | |
|--|--------------|---------|---------------|---------------|
| | Producto | Proceso | Organizativas | Mercadotecnia |
| Aumentar la visibilidad o la exposición de productos | | | | X |
| Reducir el plazo de respuesta a las necesidades de los clientes | | X | X | |
| Producción y distribución | | | | |
| Mejorar la calidad de los bienes y servicios | X | X | X | |
| Mejorar la flexibilidad de la producción o la prestación del servicio | | X | X | |
| Aumentar la capacidad de producción o de prestación del servicio | | X | X | |
| Reducir los costes laborales unitarios | | X | X | |
| Reducir el consumo de materiales y de energía | X | X | X | |
| Reducir los costes de diseño de los productos | | X | X | |
| Reducir las demoras en la producción | | X | X | |
| Cumplir las normas técnicas del sector de actividad | X | X | X | |
| Reducir los costes de explotación vinculados a la prestación de servicios | | X | X | |
| Aumentar la eficiencia o la rapidez del aprovisionamiento y/o del suministro de los bienes o servicios | | X | | |
| Mejorar la capacidad en cuanto a tecnologías de la información | | X | X | |
| Organización del lugar de trabajo | | | | |
| Mejorar la comunicación y la interacción entre las distintas actividades de la empresa | | X | X | |
| Intensificar la transferencia de conocimientos con otras organizaciones y el modo de compartirlos | | | X | |
| Aumentar adaptabilidad a las distintas demandas de los clientes | | | X | X |
| Establecer relaciones más estrechas con la clientela | | | X | X |
| Mejorar las condiciones de trabajo | | X | X | |
| Varios | | | | |
| Reducir el impacto medioambiental o mejorar la sanidad y la seguridad | X | X | X | |
| Respetar las normas | X | X | X | |

Fuente: Elaboración propia con base en OECD-EUROSTAT (2005)

Aas y Pedersen (2010) clasifican los efectos de la innovación a nivel de procesos de negocios, efectos en la capacidad, efectos de relación, efectos en el desempeño financiero y efectos en la competitividad.

2.4.4 Capacidad de innovación

Como primer paso para definir lo que significa la capacidad de innovar, es preciso categorizar a las organizaciones como innovadoras o no innovadoras, lo cual a su vez se relaciona con cuán capaces son las empresas de innovar. Esta capacidad de innovar se refiere a *innovativeness* en inglés (Subramanian, 1996).

Como punto de partida se puede tomar la definición de Thompson (1965), que indica, que la capacidad de innovación podría entenderse como la capacidad para adaptarse o cambiar o a nivel individual como el grado en el cual un individuo, comparado con otros en un sistema social adopta tempranamente algo nuevo (Hurt, Joseph, y Cook 1977).

La capacidad de innovación entonces, se refiere a la noción de apertura a nuevas ideas como un aspecto que forma parte de la cultura de la empresa y ésta es medida a través de la orientación de la organización hacia la innovación. Se afirma que existen varias características de una cultura organizativa que determinan si la empresa tiene o no una orientación innovadora entre ellas: la capacidad de innovación, el énfasis en el aprendizaje, la toma de decisiones participativas, el apoyo y colaboración y el poder compartido (Hurley y Hult, 1998).

García y Calantone (2002) conceptualizan la capacidad de innovación de producto, como una medida de la discontinuidad potencial de un producto (proceso o servicio). Desde una perspectiva macro, la capacidad de innovación es la capacidad de crear un cambio de paradigma en la ciencia, en la tecnología y/o la estructura de mercado de una industria. Desde una perspectiva micro, la capacidad de innovación es la capacidad de influir en los recursos actuales de mercadotecnia, recursos tecnológicos, habilidades, conocimientos, capacidades o estrategia de la empresa.

Calantone, Cavusgil, y Zhao (2002), conceptualizan a la capacidad de innovación desde dos perspectivas, la primera como una variable de comportamiento, es decir, como la tasa de adopción de innovaciones de la empresa. La segunda perspectiva observa la capacidad de innovación como la voluntad de la organización de cambiar (Hurt *et al.*, 1977).

Hult, Hurley, y Knight (2004), definen a la capacidad de innovación como la capacidad de incorporar nuevos procesos, productos o ideas en la organización.

Crespell y Hansen (2008) se refieren a la capacidad de innovación como una actitud organizativa necesaria de apertura a nuevas ideas que anteceden a la innovación.

2.5 Desempeño organizativo

El desempeño organizativo es una de las variables de mayor interés de los investigadores interesados en cualquier área de la gestión. Su medición es esencial tanto para investigadores, como para directivos para evaluar las acciones específicas de las empresas y gerentes, conocer donde se encuentra la empresa con relación a sus rivales y como las empresas se desarrollan y desempeñan en el tiempo. Por otra parte, Richard, Devinney y Johnson (2009), afirman que el desempeño organizativo se considera el último criterio evaluativo de un amplio número de variables dependientes. Por ejemplo, March y Sutton (1997) después de revisar 439 estudios en un período de tres años, constatan que el análisis del desempeño organizativo ha sido estudiado como una variable dependiente.

Sin embargo, pese a la gran importancia de esta variable son pocos los estudios que han utilizado medidas y definiciones contundentes (Kirby, 2005).

2.5.1 Conceptualización del desempeño organizativo

Según Richard *et al.* (2009: 722) el desempeño organizativo, comprende tres áreas específicas de los resultados de la empresa: “(a) *desempeño financiero* (*ganancias, retorno sobre activos, retorno sobre inversiones, etc.*); (b) *desempeño de producto mercado* (*ventas, participación de mercado; etc.*); y (c) *retorno para los accionistas* (*retorno para los accionistas, valor económico, etc.*)”.

Los autores también definen un concepto más amplio que lo denominan efectividad organizativa, constructo que es más extenso y que captura además del desempeño organizativo, otros resultados de desempeño interno normalmente asociados con medidas de operaciones más eficientes y efectivas y otras medidas externas relacionadas con consideraciones más amplias que la valoración económica, como la responsabilidad social empresarial.

2.5.2 Dimensiones del desempeño organizativo

El desempeño organizativo no es un constructo teórico unidimensional por lo tanto debe definirse y medirse en múltiples dimensiones (Chan, 2000; Eskildsen, Westlund, y Kristensen, 2003).

La multidimensionalidad del desempeño organizativo tiene tres fuentes: la primera, los involucrados; la segunda, la heterogeneidad de recursos, el entorno y la elección estratégica y la tercera, la medición en el horizonte de tiempo y la persistencia del desempeño. La tabla a continuación explica cada una de ellas.

Tabla 2.8: Dimensiones del desempeño organizativo

| Dimensiones | Explicación | Implicación |
|--|--|---|
| Involucrados | <p>No sólo es necesario considerar a los accionistas el momento de elegir una medida de desempeño, sino también a otros involucrados como los clientes, los empleados, los proveedores y los gerentes. Cada uno de ellos tendrá una motivación o expectativa diferente, lo que implica que los gerentes deberán con base en los intereses y metas de los distintos involucrados considerar diversas medidas de desempeño</p> | <p>La medición del desempeño requiere la ponderación de la relevancia del desempeño para los distintos involucrados</p> |
| Heterogeneidad de recursos, el entorno y la elección estratégica | <p>Las empresas poseen recursos heterogéneos que afectan el desempeño, por otra parte los entornos y estructuras del mercado y la industria afectan las decisiones estratégicas y desempeño de las empresas. Por otra parte,</p> | <p>La medición del desempeño debe considerar la heterogeneidad de los entornos, las estrategias y las prácticas gerenciales</p> |

| Dimensiones | Explicación | Implicación |
|--|---|---|
| | <p>los indicadores internos de las empresas influyen en la decisión de las medidas de desempeño organizativo a ser utilizadas</p> | |
| <p>Horizonte de tiempo y la persistencia del desempeño</p> | <p>No es aconsejable utilizar sólo medidas de desempeño de corto y mediano plazo, debido a que este puede cambiar en el tiempo y porque que el desempeño puede verse afectado por eventos externos y por cambios que ocurren en la industria. Por otra parte, algunas medidas de desempeño dependen del tiempo, por ejemplo: la reputación.</p> | <p>La medición del desempeño requiere la comprensión de las propiedades de las series de tiempo que relacionan a la actividad organizativa con el desempeño</p> |

Fuente: Elaboración propia con base en Richard *et al.* (2009)

***CAPÍTULO III Modelo Teórico y
Relaciones entre las Variables***

3 Objetivo y estructura del capítulo

En este capítulo se presentará el modelo teórico, sustentando teóricamente cada una de las relaciones que el modelo propone, éstas son:

- Orientación al mercado y adopción de tecnologías Web 2.0.
- Adopción de tecnologías Web 2.0 y capacidad de innovación.
- Aprendizaje organizativo y capacidad de innovación.
- Capacidad de innovación y desempeño organizativo.

El capítulo concluye con la presentación gráfica del modelo propuesto.

3.1 Orientación al mercado y adopción de tecnologías Web 2.0

El dinamismo y turbulencia de mercado exige cada vez más que las empresas respondan más adecuadamente a las necesidades de los clientes y consumidores en sus mercados objetivos. Varios autores han manifestado que la orientación al mercado es clave para responder adecuadamente a ese tipo de mercados (Kohli y Jaworski, 1990; Narver y Slater, 1990).

La orientación al mercado comprende la generación de inteligencia de mercado, la diseminación de la misma entre los departamentos de la organización y la capacidad de respuesta organizativa. Según Tsiotsou, (2010) varios autores han estudiado empíricamente la relación entre la orientación al mercado y el desempeño organizativo además de haber confirmado su valor como fuente de ventaja competitiva sostenible (Kumar, Jones, Venkatesan y Leone, 2011).

Para establecer teóricamente la relación entre la orientación al mercado y la adopción de tecnologías Web 2.0 primero se revisaron algunos estudios sobre la adopción de la Web 2.0, posteriormente se analizaron algunos hallazgos correspondientes al uso de tecnologías de información y la internet

para apoyar actividades de marketing y finalmente se puntualizará la relación entre la orientación al mercado y la adopción de tecnologías Web 2.0.

La mayor parte de los estudios sobre la adopción de las tecnologías Web 2.0 en empresas son hasta ahora predominantemente descriptivos y cualitativos. Por ejemplo Andriole (2010) reporta con base en entrevistas y observaciones las áreas en las que las empresas están aplicando las diferentes tecnologías Web 2.0, además de las expectativas generales que las empresas poseen sobre las áreas en las que éstas tendrán un mayor impacto.

Una conclusión importante sobre la aplicación de las tecnologías Web 2.0 es la que Majchrzak *et al.* (2006) indican: los tres beneficios más importantes del uso de wikis corporativas son el incremento de la reputación, la facilitación del trabajo y el apoyo a la organización en la mejora de procesos.

Sigala (2008) reporta que entre los beneficios de adoptar tecnologías Web 2.0 se tienen: la retroalimentación en tiempo real sobre productos existentes y sobre nuevos productos, ideas o conceptos, a través de la construcción de una comunidad de consumidores alrededor de productos y servicios.

Otros autores han estudiado el impacto de las tecnologías Web 2.0 en áreas más específicas de la empresa como por ejemplo: en el marketing (Constantinides y Fountain 2008). Entre estos impactos positivos se destacan la inteligencia colectiva y la participación de los usuarios. En el área de gestión de conocimiento las tecnologías Web 2.0 pueden tener un impacto en los procesos del conocimiento, específicamente en la práctica de compartir conocimiento. Por ejemplo, Chai y Kim (2010) encontraron una relación positiva entre la confianza de la persona que utiliza blogs y el compartir conocimiento. Levy (2009) por otra parte estudia si la Web 2.0 permite o no una mejor asimilación de la gestión de conocimiento.

Finalmente, Yousafzai, Pallister y Foxall, (2009) indican que se han estudiado las razones para adoptar la internet y la Web 2.0. y entre las principales se destaca la capacidad de ésta de mejorar distintas dimensiones de colaboración (Bughin *et al.*, 2008).

El uso del internet para fines y actividades relacionadas al marketing no es una práctica nueva. En el pasado se argumentó que entre los beneficios de la internet para comunicar información, comparada con canales de comunicación tradicionales se tiene que ésta permite proveer información específica y orientada a los distintos involucrados y recibir retroalimentación de ellos (Biloslavo y Trnavcevic, 2009).

Por otra parte, la internet en el pasado ha sido utilizada para diversos propósitos tales como: relacionamiento social (Chen y Chiu, 2009), servicios en línea (Barrutia *et al.*, 2009), medición de la calidad del servicios en línea (Liu *et al.*, 2010), gestión del relacionamiento con el consumidor, investigación de mercados, marketing virtual (Tikkanen *et al.*, 2009) e inteligencia de mercados (Pawar y Sharda, 1997).

Como se mencionó la orientación de mercado está compuesta por la generación de inteligencia de mercado, la cual consiste en la recolección de información acerca de consumidores y competidores, así como su diseminación y la capacidad de respuesta organizativa con base en esa inteligencia. Además, la literatura indica que entre los determinantes para utilizar la internet para adquirir información se tienen: a la facilidad de uso y a la percepción de utilidad (Luque-Martínez *et al.*, 2007). Debido a la facilidad de uso de las tecnologías Web 2.0, se cree que los consumidores utilizan estas tecnologías con distintos propósitos entre ellos comunicar información sobre sus necesidades y experiencias con productos y servicios. Por otra parte, la internet ha permitido realizar un análisis de fortalezas y debilidades con relación a los competidores, por ejemplo Crotts *et al.* (2009)

demuestran que las narraciones en los blogs proveen un medio muy importante para determinar la posición competitiva de la empresa para contar con huéspedes satisfechos. Estos hallazgos permiten inferir que las empresas orientadas al mercado podrían utilizar las tecnologías Web 2.0 para generar inteligencia de mercados sobre competidores y clientes.

Una vez la inteligencia de mercado ha sido generada, ésta debe ser transmitida a otros departamentos en la organización, mucha de esta inteligencia, información y conocimiento es de naturaleza tácita y reside en el personal, por lo cual es necesario que estos transmitan esa información y dadas las características de colaboración y participación las wikis internas y los blogs tienen el potencial para hacer más eficiente la diseminación de inteligencia de mercado entre el personal. De hecho Min *et al.* (2002) conceptualizaron el concepto de orientación al mercado mediante internet, referida a la riqueza de información, agilidad y proceso sin fronteras de generar, diseminar y responder a información de mercado mediante internet. Además Gray *et al.* (2000) encuentran que empresas con una mayor orientación de mercado realizan un mayor uso de tecnologías de información con fines de negocios y Borges *et al.* (2009) proponen que el uso de tecnologías de información apoyan los componentes de la orientación al mercado y sugieren que a mayor uso de tecnología mayor la orientación al mercado.

Con base en los argumentos y hallazgos presentados se formula la primera hipótesis:

H1: Existe una relación positiva entre la orientación al mercado y la adopción de tecnologías Web 2.0.

3.2 Adopción de tecnologías Web 2.0 y capacidad de innovación

Debido a las características de colaboración, comunicación y participación de las tecnologías Web 2.0, éstas tienen el potencial de influir positivamente en la transferencia de información y conocimiento, elementos vitales del aprendizaje organizativo (Boateng *et al.*, 2010), la gestión de conocimiento y la capacidad de innovación. En el caso de la capacidad de innovación, las tecnologías Web 2.0 permiten que los individuos de una organización compartan ideas, opinen y en términos más prácticos junten su conocimiento en una Wiki y utilicen la información que los clientes comparten y publican en redes sociales, blogs y otras páginas para desarrollar nuevos productos, innovar procesos y mejorar los servicios.

Corso *et al.* (2001) manifiestan que las nuevas tecnologías de información y comunicación pueden eliminar las restricciones de innovación de pequeñas y medianas empresas. Además London y Hall (2011) puntualizan que la Web 2.0 tiene el potencial de promover el aprendizaje organizativo y que las tecnologías Web 2.0 pueden mejorar el aprendizaje grupal e individual mediante la mezcla entre el trabajo y el aprendizaje.

El aprendizaje organizativo y los procesos de gestión de conocimiento están íntimamente relacionados. El aprendizaje organizativo se relaciona a la creación del conocimiento y la gestión del conocimiento se relaciona a su administración. Por otra parte, si la innovación es considerada como un proceso que involucra conocimiento y que comprende la adquisición, diseminación y aplicación del mismo, es posible intuir entonces que las tecnologías Web 2.0 también pueden influir positivamente en la capacidad de innovación, la cual está relacionada a la capacidad de la empresa de utilizar sus activos de conocimiento (Subramaniam y Youndt, 2005).

Chen *et al.* (2010) afirman que la transferencia de conocimiento y la capacidad de innovación de la organización están positivamente relacionadas y Patrick y Dotsika (2007) argumentan que la Web 2.0 facilita la transferencia de conocimiento, por lo tanto también es posible inferir a partir de éstas afirmaciones que la Web 2.0 puede influir en la capacidad de innovación.

Adicionalmente Boateng *et al.* (2010) conceptualizaron el link entre la Web 2.0 y el aprendizaje organizativo utilizando el modelo SECI de creación de conocimiento de Nonaka; y concluyen que las herramientas de la Web 2.0 permiten que el conocimiento sea accesible con mayor facilidad, hecho que facilita el aprendizaje organizativo. Los autores plantean específicamente los efectos que la aplicación de las tecnologías Web 2.0 tiene en cada uno de los componentes del modelo SECI, específicamente en la socialización, externalización, combinación e internalización.

A continuación se detalla el carácter de las relaciones que los autores plantean.

Socialización.- Las tecnologías Web 2.0 permiten el compartir, capturar conocimiento individual y crear un espacio de interacción.

Externalización.- Las tecnologías Web 2.0 permiten múltiples posibilidades de eventos de externalización a través de una mejor difusión de conocimiento y un flujo dinámico e instantáneo de información.

Combinación.- Las tecnologías Web 2.0 como las wikis, los blogs y los mashups facilitan la integración de distintos tipos de conocimiento explícito en un accesible y amplio sistema.

Internalización.- Las tecnologías Web 2.0 son comunicativas, generativas e interactivas, características que permiten la internalización. Estas

herramientas posibilitan que otros individuos experimenten nuevamente lo que otros han compartido como conocimiento explícito.

Si las tecnologías Web 2.0 afectan positivamente al aprendizaje organizativo y si el aprendizaje organizativo se vincula a la capacidad de innovación, particularmente a través de la creación y aplicación de conocimiento, entonces es viable establecer una relación entre la adopción de tecnologías Web 2.0 y la capacidad de innovación. De hecho un estudio reciente encuentra una relación positiva entre la adopción de tecnologías Web 2.0 y la orientación emprendedora. En el artículo, la capacidad de innovación es considerada como parte del constructo de orientación emprendedora, definida como la tendencia de apoyar nuevas ideas, novedades y el proceso creativo (Lim *et al.*, 2010).

Con base en lo expuesto se formula la segunda hipótesis como:

H2: Existe una relación positiva entre la adopción de tecnologías Web 2.0 y la capacidad de innovación.

3.3 Aprendizaje organizativo y capacidad de innovación

La relación entre el aprendizaje organizativo, la orientación al aprendizaje y la capacidad de innovación ha sido estudiada por varios autores en el pasado (Hurley y Hult, 1998; Baker y Sinkula, 1999; Baker y Sinkula, 2007).

Por ejemplo, Hurley y Hult (1998) afirman que existen varios antecedentes de la capacidad de innovación tales como: el énfasis de la empresa en el aprendizaje, toma de decisiones participativa, apoyo y colaboración y poder compartido. Por otra parte, en el estudio empírico de Garrido y Camarero (2010), realizado en empresas sin fines de lucro, se afirma que la orientación al aprendizaje organizativo es crítica para la innovación y para el desempeño. De igual manera la investigación de Hult *et al.*, (2004) indica

que la orientación de aprendizaje es un antecedente significativo de la capacidad de innovación.

Hsu (2007) afirma que la capacidad de innovación organizativa depende del capital humano de la organización, del aprendizaje organizativo y de las redes externas. Similarmente Nahapiet y Ghoshal (1998) sostienen que la capacidad de innovación se relaciona estrechamente con el capital humano y al aprendizaje organizativo.

Otro estudio en el que se relaciona a la orientación al mercado y al aprendizaje organizativo con la innovación, sugiere que el aprendizaje organizativo tiene un mayor impacto en la innovación que la orientación al mercado (Jimenez-Jimenez *et al.*, 2008) y en el artículo de Lee y Tsai (2005) en el que se analiza el rol de la orientación al mercado, la orientación al aprendizaje y el desempeño organizativo, también se señala una relación positiva entre las variables, en la que la orientación al aprendizaje antecede mayores niveles de innovación.

Finalmente, otros autores indican que la orientación al aprendizaje influye positivamente en la capacidad de innovación y apuntan que una organización comprometida con el aprendizaje persigue una comprensión total de su medio ambiente en el que la innovación por sí misma es un proceso amplio de aprendizaje que permite la implementación de nuevas ideas, productos y procesos (Lee y Tsai, 2005; Calantone *et al.*, 2002).

Con base en la revisión, la tercera hipótesis se formula de la siguiente manera:

H3: Existe una relación positiva entre el aprendizaje organizativo y la capacidad de innovación.

3.4 Capacidad de innovación y desempeño organizativo

El dinamismo y turbulencia de los mercados, exige que las empresas sean capaces de responder a los cambios en gustos y preferencias de los consumidores. Lo que se traduce en el desarrollo de una capacidad que posibilite la innovación de productos y procesos como respuesta al mercado (Hult *et al.*, 2004). De hecho Cohen y Levinthal (1990) sostienen que la habilidad de una empresa de reconocer el valor de información nueva acerca del entorno, el poder asimilarla y aplicarla con fines comerciales es crítico para la capacidad de innovación de la empresa (Yeung *et al.*, 2007).

La capacidad de innovación es considerada como una fuente de ventaja competitiva muy importante y por tanto tiene un efecto positivo en el desempeño organizativo. Rhee *et al.* (2010) afirman que la capacidad de innovación es un pre requisito de la ventaja competitiva. Por otra parte, la capacidad de innovación se considera como uno de los principales impulsores del desempeño organizativo (Hurley y Hult, 1998). Otro autor sostiene que la adopción de la innovación contribuye al desempeño y la efectividad de la empresa (Damanpour, 1991).

La relación entre la capacidad de innovación y el desempeño organizativo ha sido estudiada en distintos sectores, tanto públicos como privados con el mismo resultado, la capacidad de innovación afecta positivamente el desempeño organizativo. Además se afirma que la relación entre la capacidad de innovación y el desempeño, no sólo ocurre en sectores intensivos en tecnología, pero también en industrias intensivas en mano de obra (Trkman y Trkman, 2009; Lin *et al.*, 2008).

El análisis de la relación entre la capacidad de innovación y el desempeño ha sido realizado incorporando además otras variables como la orientación al aprendizaje (Sinkula, 1994) y la orientación al mercado (Narver y Slater,

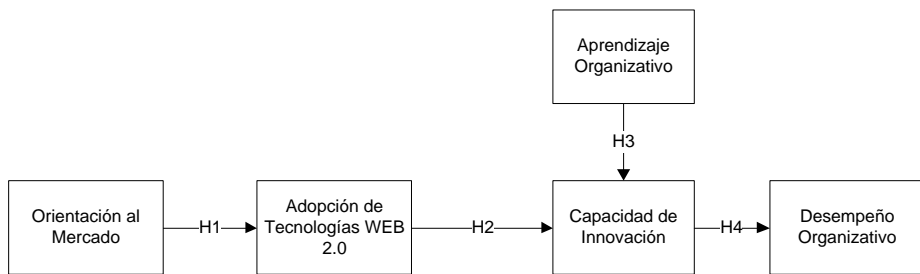
1990). También entre la orientación al aprendizaje, la capacidad de innovación y el desempeño (Calantone *et al.*, 2002) y finalmente entre el aprendizaje organizativo, la innovación organizativa y el desempeño organizativo (Liao *et al.*, 2007).

La última hipótesis con base en el soporte teórico presentado indica:

H4: Existe una relación positiva entre la capacidad de innovación y el desempeño organizativo

El modelo planteado se puede observar en la siguiente figura:

Figura 3.1: Relaciones teóricas entre las variables



Fuente: Elaboración propia

***CAPÍTULO IV Caracterización del
Sector de Estudio y Escalas de
medida***

4 Objetivo y estructura del capítulo

El presente capítulo tiene como fin presentar los datos más relevantes de la industria del turismo y del sector hotelero y presentar las escalas de medida seleccionadas de la revisión bibliográfica. Por la importancia del sector para España y para describir la evolución del sector se han analizado varios años. El capítulo se ha estructurado en: El turismo en la economía mundial, el turismo en España, el sector hotelero y sus principales características y las escalas de medida de las variables estudiadas.

4.1 El turismo en la economía mundial

Por varias décadas el turismo presenta un crecimiento constante y se ha tornado en uno de los sectores económicos de más rápido crecimiento en el mundo. La industria del turismo es igual o más importante que los sectores del petróleo, automóviles y productos alimenticios³ convirtiéndose en uno de los principales sectores del comercio internacional; además de ser para muchos países en desarrollo la principal fuente de ingresos.

Los datos más relevantes hasta el año 2005 son:

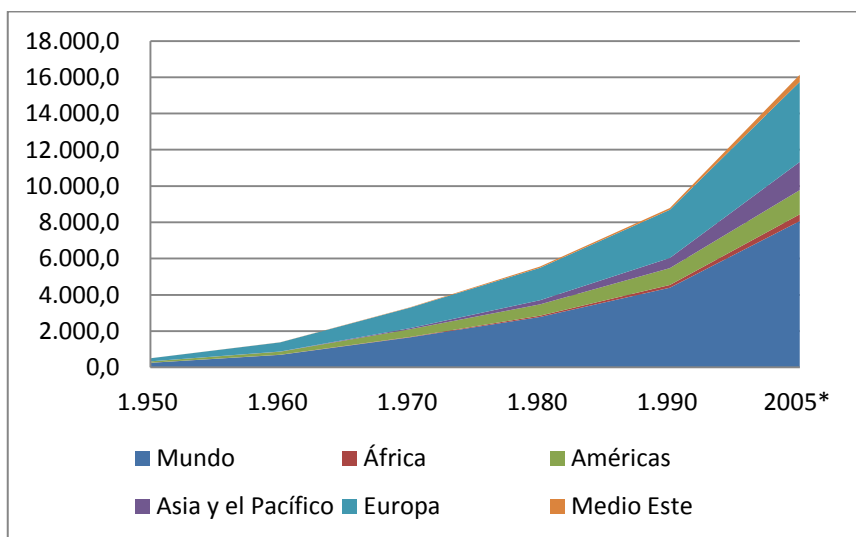
- De 1950 al año 2005, las llegadas de turismo internacional se han expandido a una tasa de crecimiento del 6.5% anual y como resultado el número de viajeros se ha incrementado de 25 millones a 806 millones.
- Los ingresos generados por esas llegadas incluso han crecido a una tasa aún mayor alcanzando a un 11.2% en el mismo período, superando incluso a la tasa de crecimiento de la economía mundial.
- En 1950 los quince destinos más importantes absorbían el 88% de las llegadas, en 1970 esta proporción cae a 75% y en el 2005 a 57%.

³ <http://unwto.org/en/about/tourism>

Estos datos reflejan el surgimiento de nuevos destinos, muchos de ellos en países en desarrollo.

En la siguiente figura se aprecia la tendencia creciente por regiones del mundo:

Figura 4.1: Crecimiento del turismo entre los años de 1950 y el 2005



Fuente: Elaboración propia con datos de la Organización Mundial del Turismo

En el año 2009 se estimó que las llegadas de turistas internacionales a nivel mundial tuvieron una caída del 4%. Ese año el turismo internacional generó 852 billones de dólares americanos en ingresos por exportaciones. Si bien la región de Asia y el Pacífico tuvieron tasas de crecimiento bastante altas con relación a otras regiones, la tasa ha disminuido a un 6%.

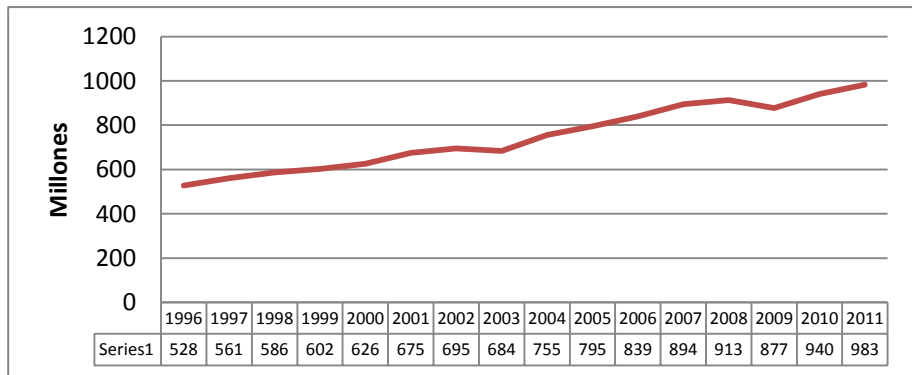
Los resultados para Europa fueron mejor de los esperados (+6%), impulsados por la recuperación de Europa Central y del este y la distribución temporal de destinos del Sur y el Mediterráneo como consecuencia de los desarrollos en el Norte de Africa (-9%) y el Medio Este (-10%).

Por su parte, las Américas (+5%) tuvieron un crecimiento en línea con el promedio mundial, mostrando resultados más favorables en Sud América y el Caribe y un poco menores en Norte y Centro América.

De acuerdo al Barómetro Mundial del Turismo, elaborado por la Organización Mundial del Turismo (2011), la industria tuvo una fuerte recuperación el 2010 después de la recesión y la crisis financiera global. Las llegadas de turistas se incrementaron en un 7%, equivalente a 935 millones, después de la excepcional caída del 4% el 2009. La recuperación principalmente se debió a las economías emergentes.

Mundialmente se estima que el número internacional de llegada de turistas alcanza los 935 millones, 58 millones más alto (6,7%) que el 2009 con 877 millones y 22 millones más (2.4%) que el pico más alto del 2008 (913 millones) antes de la crisis.

Figura 4.2: Crecimiento de llegadas internacionales de turismo (Millones)



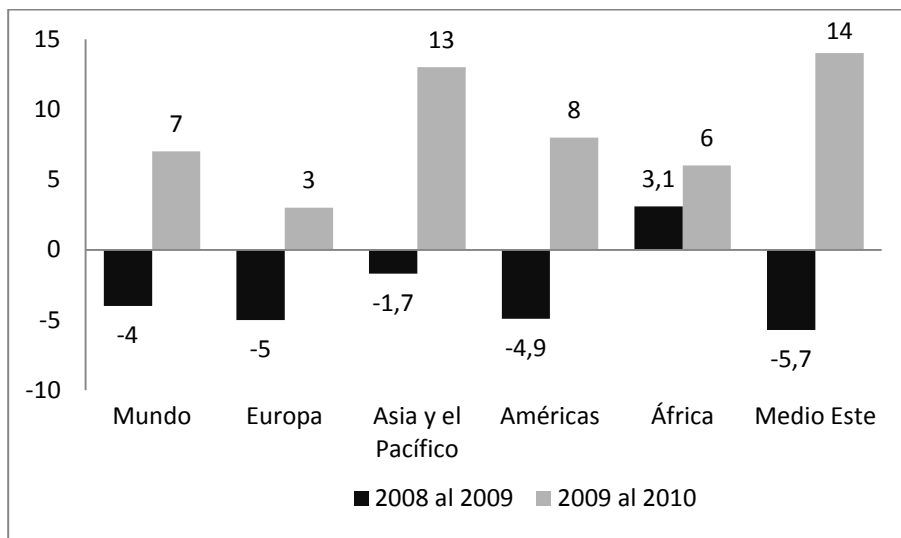
Fuente: Elaboración propia con base en los datos del Barómetro Mundial del Turismo, OMT.

Entre los 10 países con mayor turismo internacional se encuentra China habiendo subido a la tercera posición, multiplicando su gasto en 4 veces desde el año 2000 y habiendo logrado el crecimiento más rápido durante la 100

última década. Otros cambios en el ranking de gasto incluyen, la subida de Canadá y Australia al sexto y décimo puesto respectivamente.

En el ranking del 2010, de los 10 destinos para llegadas internacionales, China ha reforzado su posición, superando a España y ocupando ahora el tercer lugar después de Francia y Estados Unidos, mientras que en términos de recepción se ubica en la cuarta posición superando a Italia. Francia continúa liderando el ranking de destinos, medido en términos de llegadas y se ubica tercera en recepción, mientras que Estados Unidos se ubica en primer lugar en recepción y segundo en llegadas.

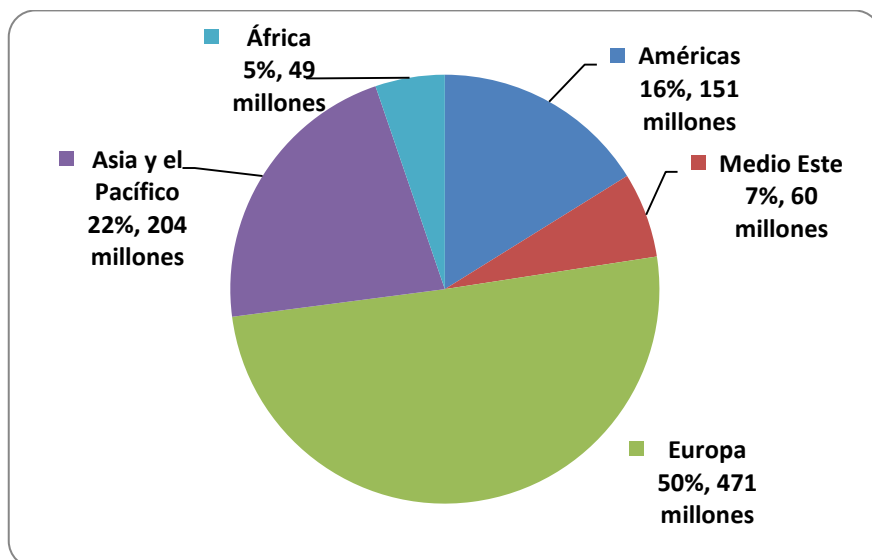
Figura 4.3: Cambio porcentual en las llegadas de turismo



Fuente: Elaboración propia con base en los datos del Barómetro Mundial del Turismo, OMT

De los 935 millones de llegadas de turistas internacionales, Europa tiene el 50%, seguida por Asia y el Pacífico con 22%, las Américas registraron el 16%, el Medio Este el 7% y África el 5%.

Figura 4.4: Distribución porcentual por regiones del total de llegadas de turismo internacional



Fuente: Elaboración propia con base en los datos del Barómetro Mundial del Turismo, OMT

Entre los 50 países con más llegadas de turismo internacional se encuentra España ocupando la cuarta posición, siendo Francia el país con mayor cantidad de visitantes en el mundo.

4.2 España en el contexto internacional: posición competitiva

El índice de tendencia de competitividad turística (ITCT), se elabora con base en los precios de la oferta de España con relación a otros países, además de analizar la variación relativa de las tasas de cambio nominales⁴.

Una disminución en el valor que se alcanza en el índice refleja una mejora de la competitividad para España, contrariamente un incremento en el índice se interpreta como una pérdida de competitividad. Este cálculo permite tener

⁴ Balance del Turismo (2010).

una aproximación simple a la competitividad turística considerando que la información disponible y comparable a nivel internacional es la información sobre precios.

Tabla 4.1: Índice de tendencia de competitividad turística (ITCT)

| 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 |
|------|-------|--------|-------|--------|-------|-------|
| 100 | 96,03 | 133,72 | 87,06 | 115,17 | 33,46 | 99,44 |

Base=2003

Aumento ITCT = Pérdida competitiva

Disminución ITCT= Mejora competitiva

Fuente: Elaboración propia con base en los datos del Balance del Turismo, 2010

En la tabla 4.1 se observa que el 2009 España ha perdido competitividad con relación al año anterior, habiendo tenido un desempeño muy interesante el 2008 con relación al 2007. En el 2010, España ocupaba la cuarta posición del ranking mundial, posición que ha perdido frente a China.

Los países competidores de España pueden agruparse por grupos o zonas, mismas que se detallan a continuación:

- ***Mediterráneo Sur:*** Turquía, Túnez, Egipto y Marruecos.
- ***Mediterráneo Norte:*** Croacia, Chipre, Bulgaria, Grecia e Italia.
- ***Área Americana:*** R. Dominicana, Cuba, México, Brasil y EEUU.
- ***Europa Occidental:*** Alemania, Reino Unido, Francia y Portugal.

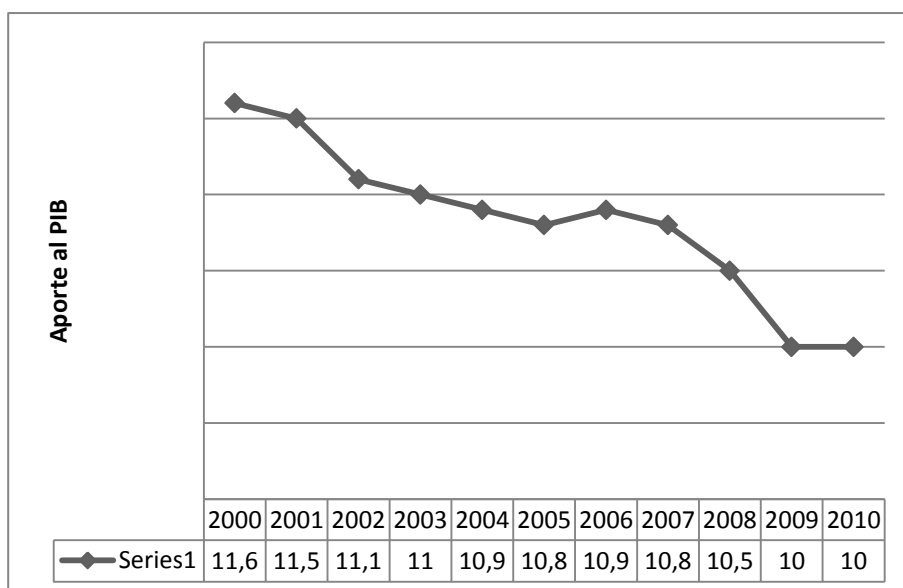
Los competidores que presentaron incrementos interesantes son: Portugal, Croacia y Turquía con un 6%, 4,8% y 5,9% respectivamente.

4.3 Aspectos económicos y sociales del turismo en España

4.3.1 Aporte al PIB

La siguiente figura, muestra la relación temporal del aporte del Turismo al PIB del año 2000 al 2010, según los datos del Instituto Nacional de Estadística.

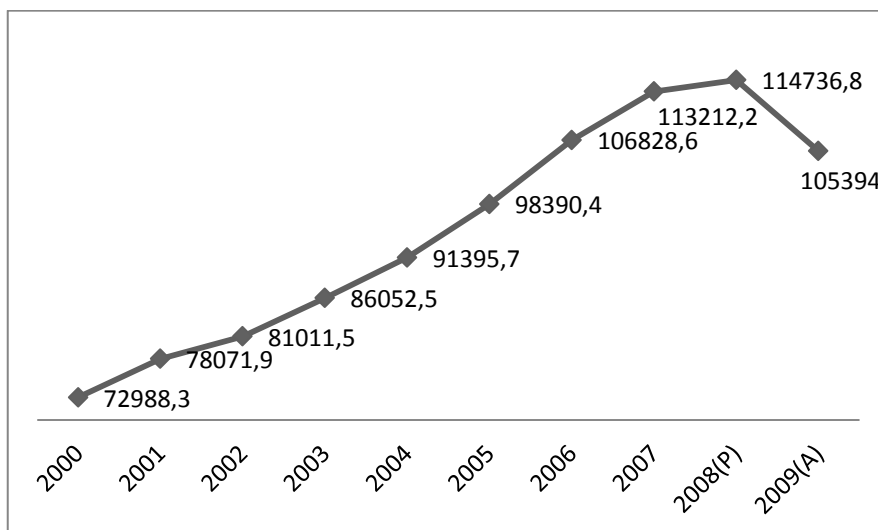
Figura 4.5: PIB y Turismo



Fuente: Elaboración propia con base en datos del INE

En el 2000 el turismo aportaba al PIB con un 11,6%, si bien el aporte porcentual del turismo presenta una tendencia decreciente los últimos 10 años, éste aún es significativo, pues aportaba en el 2010 un 10% al PIB (Balance del Turismo, 2011). Si bien los datos relativos del aporte del Turismo al PIB son importantes, es necesario también analizar ese mismo aporte en millones de euros.

Figura 4.6: Contribución del turismo al PIB en millones de euros



(P) : Estimación provisional (A) : Estimación avance

Fuente: Elaboración propia con base en datos del INE de España al año 2011

Al analizar los datos, la contribución del Turismo al PIB en millones de euros presenta una tendencia creciente con una caída en los últimos años.

En la siguiente tabla se realizará un análisis de la contribución del Turismo, dividiéndolo en Turismo receptor y en otros componentes del turismo (Servicios de Alojamiento, Bebidas y comidas, Transporte y otros). Como es posible observar el aporte es similar.

Tabla 4.2: Aporte del turismo receptor y otros componentes al PIB

| | Millones de Euros | | | | | | | | | |
|------------------|-------------------|------|------|------|------|------|--------|--------|----------|----------|
| | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 (P) | 2009 (A) |
| Turismo receptor | 3641 | 3857 | 3826 | 3968 | 4143 | 4415 | 47121, | 49230, | 49937, | 4396 |
| | 4,5 | 2,6 | 0,8 | 2,7 | 2,1 | 4,5 | 7 | 1 | 3 | 5,6 |

| | | Millones de Euros | | | | | | | | | |
|---|--|--------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|---------------------|---------------------|
| | | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 (P) | 2009 (A) |
| Otros compo- nentes del turismo | | 3657 | 3949 | 4275 | 4636 | 4996 | 5423 | 59706, | 63982, | 64799, | 6142 |
| | | 3,8 | 9,3 | 0,7 | 9,8 | 3,6 | 5,9 | 9 | 1 | 5 | 8,4 |
| Total | | 7298 | 7807 | 8101 | 8605 | 9139 | 9839 | 10682 | 11321 | 11473 | 1053 |
| | | 8,3 | 1,9 | 1,5 | 2,5 | 5,7 | 0,4 | 8,6 | 2,2 | 6,8 | 94 |
| | | Porcentaje % PIB | | | | | | | | | |
| Turismo receptor | | 5,8 | 5,7 | 5,2 | 5,1 | 4,9 | 4,9 | 4,8 | 4,7 | 4,6 | 4,2 |
| Otros compone ntes del turismo | | 5,8 | 5,8 | 5,9 | 5,9 | 5,9 | 6 | 6,1 | 6,1 | 6 | 5,8 |
| Total | | 11,6 | 11,5 | 11,1 | 11 | 10,9 | 10,8 | 10,9 | 10,8 | 10,5 | 10 |

(P) : Estimación provisional (A) : Estimación avance

Fuente: Elaboración Propia con base en datos del INE de España al año 2011

4.3.2 Generación de empleo

Las actividades turísticas⁵ contribuyen con un 11,5% al empleo, porcentaje que en algunas regiones incluso llega a un 25% (Balance del Turismo,

⁵ Siguiendo las recomendaciones internacionales se consideran actividades características del turismo a las siguientes ramas de actividad de la CNAE 2009: 55 y 56 Hostelería, 491 Transporte interurbano de pasajeros por ferrocarril, 493 Otro transporte terrestre de pasajeros, 501 Transporte marítimo de pasajeros, 503 Transporte de pasajeros por vías navegables interiores, 511 Transporte aéreo de pasajeros, 522 Actividades anexas al transporte, 791 Actividades de agencias de viajes y operadores turísticos, 771 Alquiler de vehículos de motor, 773 Alquiler de otra maquinaria, equipos y bienes tangibles, 799 Otros servicios de reservas, 900 Actividades de creación, artísticas y espectáculos, 910 Actividades de

2011). En términos absolutos en el 2010 existían 2.488.525 trabajadores empleados en el sector, equivalente a un 10,8% de los 23,1 millones de trabajadores activos.

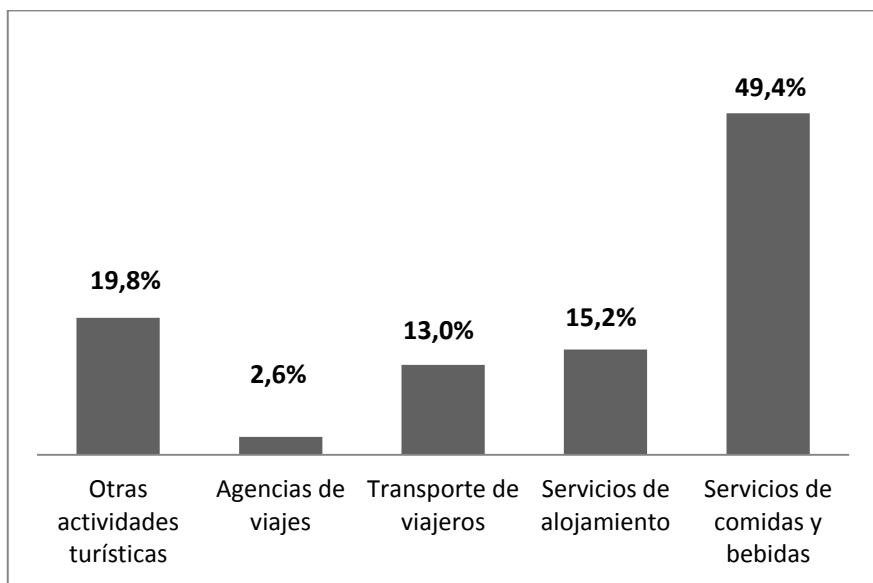
De los cerca a 2,5 millones de trabajadores activos en el sector turístico, 2,1 millones estuvieron ocupados, equivalente a un 11,5% de los 18,5 millones del total de personas ocupadas en España. Por otra parte un equivalente a un 15,8% de los 13,4 millones de ocupados en el sector servicios. Sin embargo, es necesario notar que entre el 2009 y el 2010 el porcentaje de las personas ocupadas en el sector turismo disminuyó en un 1,1%. La disminución se debe principalmente a una caída de un 4,7% de las personas ocupadas en el sector de servicios de comidas y bebidas.

Si se realiza el análisis de la participación porcentual en la generación de empleo por ramas de actividad se tiene que un 49,4% del empleo generado por actividades turísticas corresponden a Servicios de comidas y bebidas, un 15,2% por Servicios de Alojamiento, un 13% por Transporte de viajeros y un 19,8% por Otras actividades turísticas.

El componente más importante de la industria es el de servicios de comidas y bebidas tal como se presenta en la figura 4.7.

bibliotecas, archivos, museos y otras actividades culturales, 931 Actividades deportivas, 932 Actividades recreativas y de entretenimiento. Esta aproximación constituye una infraestimación, al no considerar otras actividades económicas que en parte pueden contribuir a la actividad del sector turístico, y al tiempo, una sobreestimación en la medida en que las ramas consideradas no desarrollan su actividad exclusivamente para el sector turístico.

Figura 4.7: Personas ocupadas por componentes de la industria turística



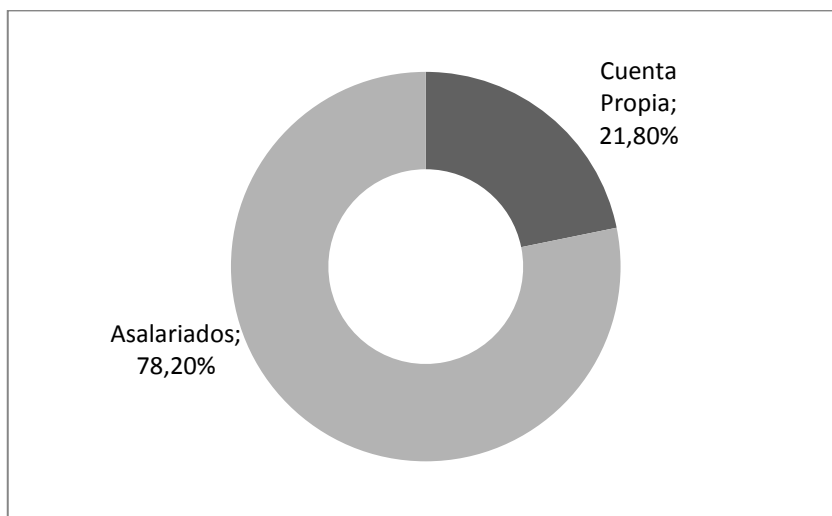
Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la EPA.

Otros datos relevantes para el análisis son los relacionados a los asalariados e independientes en el sector turismo. Según los datos del Balance en Turismo, los asalariados en turismo fueron 1.657526 registrando un descenso del 1,7% en relación al año pasado. Los asalariados representan el 78,2% del total de ocupados en las actividades turísticas.

El número de asalariados se incrementó en un 2,5% en el componente de servicios de alojamiento, rama en la que el número de asalariados es mayor y representa un 93,9% del total de personas ocupadas en ella. Los otros componentes presentan porcentajes menores de asalariados en el total de empleo.

La siguiente figura presenta una relación entre el porcentaje de asalariados y las personas que trabajan por cuenta propia en la industria del turismo.

Figura 4.8: Distribución porcentual entre asalariados e independientes en la industria del turismo



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la EPA.

Si se analiza en detalle el empleo del sector, se puede apreciar que de acuerdo a los datos de la Seguridad Social Española en el 2010, la rama de Servicios de Alojamiento es la que cuenta con la mayor cantidad de afiliados del sector alcanzando a un 66,1% del total.

4.4 El sector hotelero

4.5 Desempeño mundial del sector hotelero

El desempeño en el sector de alojamiento es medido fundamentalmente por la tasa o grado de ocupación. En la tabla 4.4 es posible apreciar que en el 2010 el sector presentó un alza en el grado de ocupación, destacan las regiones de Asia y el Pacífico con una variación porcentual del 6,6% con relación al 2009, seguido de África del Norte (6,2%) y América Central y del Sur (5,4%). Las únicas dos regiones que tuvieron una tasa menor de ocupación

el 2010 con relación a la del año anterior fueron Oriente Medio y África Austral.

Tabla 4.3: Grado de ocupación por regiones

| Regiones | 2010 | 2009 | Variación (%) |
|---------------------------|------|------|---------------|
| Europa | 57 | 54 | 2,3 |
| África del Norte | 70 | 64 | 6,2 |
| África Austral | 57 | 59 | -2,2 |
| Oriente Medio | 64 | 65 | -1,1 |
| Asia y el Pacífico | 64 | 57 | 6,6 |
| América del Norte | 54 | 52 | 1,5 |
| América Central y del Sur | 63 | 57 | 5,4 |

Fuente: Elaboración propia con base en la Organización Mundial del Turismo al año 2011

El país con el grado de ocupación más alto es Francia con un 77,1%, un 3% más alto que en el 2009. Por otra parte, es notable el alza de Israel de un 11,7% y el de Turquía del 9,2% con relación al 2009. Los países que registraron una baja fueron Grecia, Islandia y Noruega.

La ciudad de Barcelona en España, ocupa la novena posición en el grado de ocupación en Europa, mientras que Madrid se encuentra en la posición número 20.

Tabla 4.4: Grado de ocupación región europea

| Posición | País | Ciudad | 2010 | 2009 | Cambio % |
|----------|--------------|-----------|------|------|----------|
| 1 | Francia | Paris | 77,1 | 74,2 | 3,0 |
| 2 | Israel | Tel Aviv | 76,4 | 64,7 | 11,7 |
| 3 | Países Bajos | Amsterdam | 75,2 | 67,3 | 7,9 |

| Posición | País | Ciudad | 2010 | 2009 | Cambio % |
|----------|-----------------|------------|------|------|----------|
| 4 | Turquía | Estambul | 73,8 | 64,5 | 9,2 |
| 5 | Suiza | Zurich | 73,6 | 69,0 | 4,6 |
| 6 | Austria | Viena | 73,0 | 65,3 | 7,7 |
| 7 | Suecia | Estocolmo | 70,6 | 68,3 | 2,3 |
| 8 | Alemania | Berlín | 70,2 | 68,4 | 1,8 |
| 9 | España | Barcelona | 69,1 | 63,9 | 5,2 |
| 10 | Luxembourg | Luxembourg | 68,7 | 63,8 | 4,9 |
| 11 | Italia | Roma | 68,0 | 62,6 | 5,4 |
| 12 | Irlanda | Dublín | 67,7 | 64,4 | 3,4 |
| 13 | Finlandia | Helsinki | 67,3 | 60,8 | 6,5 |
| 14 | Bélgica | Bruselas | 67,3 | 63,5 | 3,8 |
| 15 | Polonia | Varsovia | 67,3 | 61,1 | 6,2 |
| 16 | Suiza | Ginebra | 66,5 | 62,4 | 4,0 |
| 17 | Alemania | Frankfurt | 66,1 | 58,3 | 7,8 |
| 18 | Portugal | Lisboa | 65,7 | 60,0 | 5,7 |
| 19 | Dinamarca | Copenhagen | 65,6 | 63,3 | 2,4 |
| 20 | España | Madrid | 64,2 | 57,6 | 6,6 |
| 21 | República Checa | Praga | 63,0 | 57,1 | 5,9 |
| 22 | Federación Rusa | Moscow | 62,9 | 57,3 | 5,6 |
| 23 | Noruega | Oslo | 62,3 | 63,8 | -1,6 |
| 24 | Italia | Milan | 62,1 | 57,6 | 4,5 |
| 25 | Grecia | Atenas | 59,3 | 62,0 | -2,8 |
| 26 | Hungría | Budapest | 59,1 | 54,1 | 5,0 |
| 27 | Reino Unido | Londres | 56,9 | 53,5 | 3,4 |
| 28 | Estonia | Tallin | 55,4 | 48,1 | 7,3 |
| 29 | Islandia | Reykjavik | 54,8 | 59,0 | -4,3 |
| 30 | Eslovaquia | Bratislava | 42,9 | 42,5 | 0,5 |

Fuente: Elaboración propia con base en datos de Organización Mundial del Turismo al año 2011

4.6 El sector hotelero en España

4.6.1 Clasificación de hoteles

De acuerdo a la Confederación Española de Hoteles y Alojamientos Turísticos (CEHAT)⁶ en España no existe un sistema nacional de clasificación; sin embargo, en la práctica los establecimientos deben cumplir con los siguientes requerimientos mínimos por categoría:

1 ESTRELLA: Habitación doble de 12 m² mínimo, habitación individual de 7 m² mínimo, cuarto de baño (baño ó ducha) de 3,5 m² mínimo, calefacción y ascensor.

2 ESTRELLAS: Habitación doble de 14 m² mínimo, habitación individual de 7 m² mínimo, cuarto de baño (baño ó ducha) de 3,5 m² mínimo, teléfono en habitación, calefacción, ascensor y servicio de caja de seguridad.

3 ESTRELLAS: Habitación doble de 15 m² mínimo, habitación individual de 8 m² mínimo, cuarto de baño (baño o ducha) de 4 m² mínimo, teléfono en habitación, calefacción, aire acondicionado en zonas comunes, ascensor, bar y servicio de caja de seguridad.

4 ESTRELLAS: Habitación doble de 16 m² mínimo, habitación individual de 9 m² mínimo, cuarto de baño (baño y ducha) de 4,5 m² mínimo, teléfono en habitación, calefacción, aire acondicionado en habitación, ascensor, bar y caja fuerte en habitación.

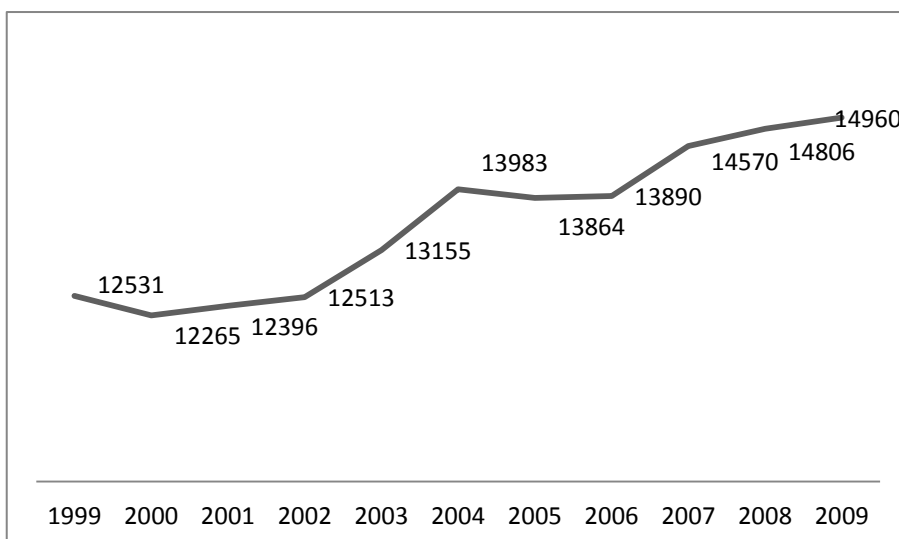
5 ESTRELLAS: Habitación doble de 17 m² mínimo, habitación individual de 10 m² mínimo, cuarto de baño (baño y ducha) de 5 m² mínimo, teléfono en habitación, calefacción, aire acondicionado en habitación, ascensor, bar y caja fuerte en habitación.

⁶ www.cehat.com

4.6.2 Comportamiento histórico del número de hoteles

Claramente se puede apreciar una tendencia creciente en el número de establecimientos en el período de 1999 al 2009. El año 1999 se tenían registradas en el Directorio Central del Empresas 12531 empresas clasificadas como hoteles de acuerdo a su actividad principal. Esta cifra 10 años más tarde alcanza a 14960 empresas.

Figura 4.9: Crecimiento del número de hoteles período 1999 - 2009



Fuente: Elaboración propia con base en los datos del Directorio Central de Empresas, INE

4.6.3 Cantidad hoteles por comunidades autónomas

El 30% de los hoteles están ubicados en las comunidades de Cataluña, Andalucía y la Comunidad de Madrid.

Tabla 4.5: Cantidad de hoteles por comunidades autónomas

| Comunidades Autónomas | Cantidad de Hoteles |
|------------------------------|----------------------------|
| Cataluña | 2044 |
| Andalucía | 1836 |
| Comunidad de Madrid | 1180 |
| Balears, Illes | 946 |
| Galicia | 899 |
| Comunidad Valenciana | 749 |
| Castilla y León | 734 |
| Comunidad Foral de Navarra | 613 |
| Canarias | 524 |
| Principado de Asturias | 489 |
| País Vasco | 486 |
| Aragón | 474 |
| Castilla – La Mancha | 439 |
| Cantabria | 365 |
| Extremadura | 246 |
| Murcia Región de Murcia | 145 |
| La Rioja | 96 |

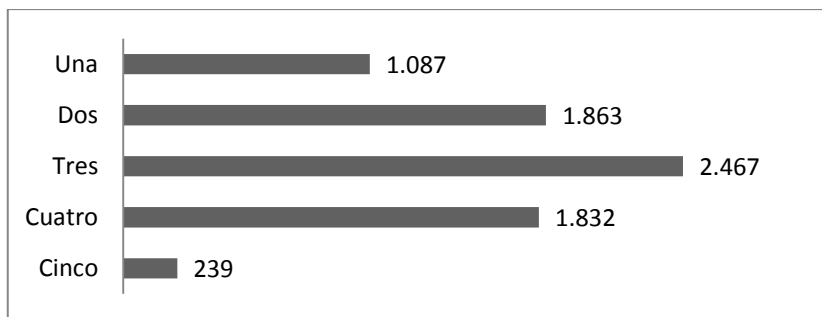
Fuente: Elaboración propia con base en los datos del Directorio Central de Empresas, INE

Las tres comunidades con la mayor cantidad de hoteles son Cataluña, Andalucía y la Comunidad de Madrid con 2044, 1836 y 1180 hoteles respectivamente.

4.6.4 Cantidad de hoteles por categoría

Si se analiza la cantidad de hoteles por categoría de estrellas la mayoría de hoteles corresponden a la categoría de tres estrellas (33%), seguido de los hoteles de dos y una estrella, con un 25% y 24% respectivamente.

Figura 4.10: Cantidad de hoteles por categoría al 2010



Fuente: Elaboración propia con base en los datos de la Encuesta de Ocupación Hotelera, INE

Si bien el número de hoteles es importante, es preciso analizar también la cantidad de plazas para identificar la importancia relativa de cada una de las categorías. Por ejemplo, si bien existe una mayor cantidad de hoteles de una estrella, estos sólo cuentan en promedio con 48 plazas⁷. En cambio los hoteles de 5 estrellas cuentan con 334 plazas en promedio y los hoteles de cuatro estrellas cuentan con 298 plazas en promedio.

⁷ El número de plazas promedio se ha calculado como la media entre el número de plazas, sobre el número de establecimientos por categoría.

Tabla 4.6: Cantidad de plazas por categoría de hotel

| Categorías | Número de hoteles | Número de plazas | Promedio de plazas por hotel |
|-------------------|--------------------------|-------------------------|-------------------------------------|
| Cinco | 239 | 79.588 | 334 |
| Cuatro | 1.832 | 546.001 | 298 |
| Tres | 2.467 | 423.180 | 172 |
| Dos | 1.863 | 116.013 | 62 |
| Una | 1.087 | 52.051 | 48 |

Fuente: Elaboración propia con base en los datos de la Encuesta de Ocupación Hotelera, INE

4.6.5 Desempeño del sector hotelero

4.6.5.1 Indicadores de rentabilidad del sector hotelero

De acuerdo al Instituto Nacional de Estadística, los indicadores utilizados en el sector hotelero son la Tarifa Media Diaria o ADR por sus siglas en inglés (Average Daily Rate), los ingresos por Habitación Disponible o RevPAR por sus siglas en inglés (Revenue per Available Room) y el grado de ocupación.

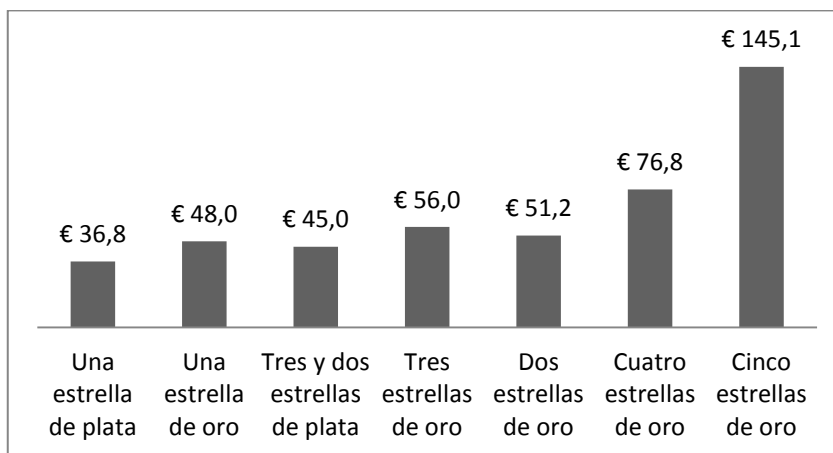
Los indicadores en su conjunto permiten estimar los ingresos que el sector percibe por la prestación del servicio de alojamiento. Sin embargo, no se incluyen otros servicios como minibar, SPA y eventos, entre otros.

La relación entre el RevPar y el ADR se establece en la siguiente fórmula⁸:

$$**RevPAR} \cong \mathbf{ADR} * \mathbf{Grado\ de\ ocupación\ por\ habitaciones}**$$

⁸ La igualdad no es exacta debido a que el grado de ocupación por habitaciones se calcula según criterios de la Encuesta de Ocupación Hotelera, no siendo exactamente iguales en la estimación del ADR y RevPAR por razones metodológicas.

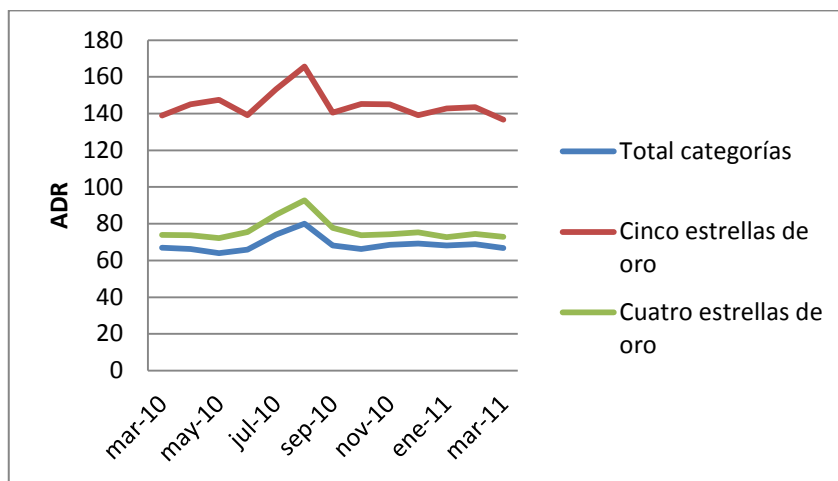
Figura 4.11: Tasa media diaria (ADR) en el 2010 por categorías de hoteles - Euros



Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta de ocupación hotelera del INE

Si se observa la Tasa media diaria (ADR), de Marzo 2010 a Marzo 2011, se puede establecer que existe estabilidad en las tasas en los hoteles de cinco y cuatro estrellas. Debido a la estabilidad que presentan se consideró este tipo de hoteles para realizar el trabajo. Nótese que las tasas de la categoría de hoteles de cinco estrellas de oro es en promedio un 111% más alta que el promedio del sector. Por otra parte las tasas de los hoteles de cuatro estrellas son muy cercanas al promedio del sector.

Figura 4.12: Comparativo ADR entre hoteles de 4 y 5 estrellas en el período de marzo 2010 a marzo 2011



Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta de ocupación hotelera del INE

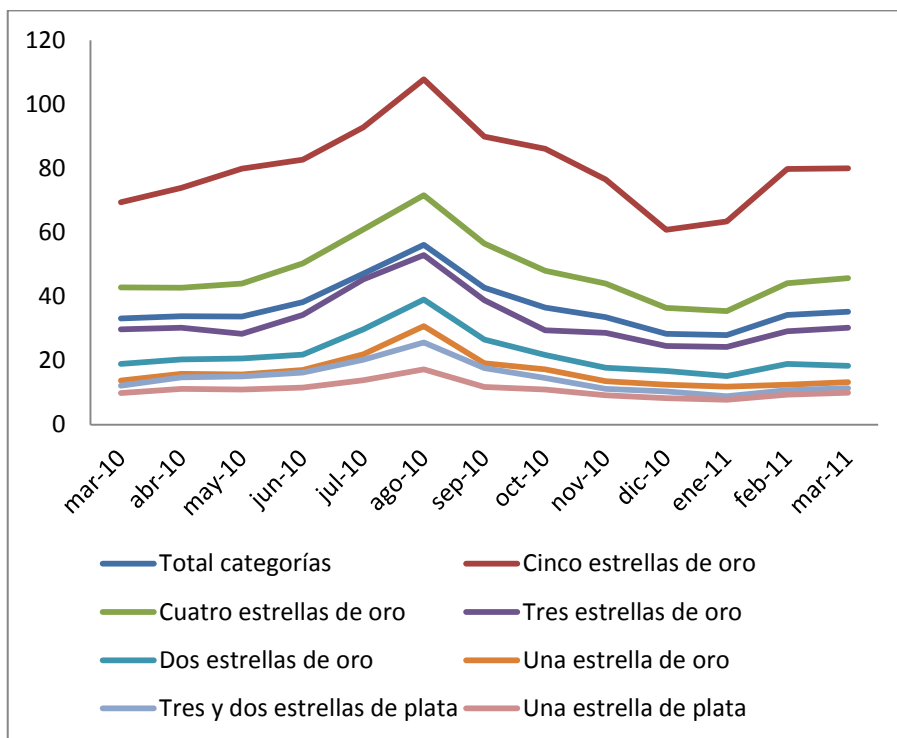
Los ingresos promedio por habitación disponible (RevPAR) del año 2010, se presentan en la siguiente tabla.

Tabla 4.7: Ingresos promedio por habitación disponible (RevPAR) en el 2010 por categorías

| Desglose por categorías | Ingresos por habitación disponible (RevPAR) |
|-------------------------------|---|
| Total categorías | € 36,9 |
| Cinco estrellas de oro | € 78,9 |
| Cuatro estrellas de oro | € 47,8 |
| Tres estrellas de oro | € 32,9 |
| Dos estrellas de oro | € 22,3 |
| Una estrella de oro | € 16,8 |
| Tres y dos estrellas de plata | € 14,9 |
| Una estrella de plata | € 11,0 |

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta de ocupación hotelera del INE

Figura 4.13: RevPar por meses por categorías período de marzo 2010 a marzo 2011



Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta de ocupación hotelera del INE

Al observar el gráfico, se aprecia un comportamiento cíclico en el sector. Sin embargo, la diferencia de ingresos entre una y otra categoría en la mayoría permanece constante. Por otra parte, los hoteles de cuatro y cinco estrellas tienen el RevPar más elevado en el sector. Esta fue una de las razones de porque se consideró este tipo de hoteles. Contrariamente los hoteles con menos estrellas presentan diferencias significativas en el RevPar.

4.6.5.2 Grado de ocupación por categorías

Tabla 4.8: Grado de ocupación por categoría de hoteles - 2010

| Categoría | Grado de ocupación por plazas** | Grado de ocupación por plazas en fin de semana** |
|-----------|---------------------------------|--|
| Cinco | 48,43 | 54,63 |
| Cuatro | 57,43 | 63,41 |
| Tres | 58,26 | 62,92 |
| Dos | 40,99 | 47,23 |
| Una | 32,97 | 38,43 |

* Media anual

** Grado de ocupación ponderado por plazas

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta de ocupación hotelera del INE

Los hoteles de tres estrellas en el 2010 tuvieron el mayor grado de ocupación promedio, seguidos por los hoteles de cuatro y cinco estrellas. Los grados de ocupación fueron 58,26%; 57,43% y 48,43% respectivamente. Sin embargo, en fin de semana los hoteles de cuatro estrellas tienen un grado de ocupación ligeramente superior al grado de ocupación de los hoteles de tres estrellas.

4.6.6 Las tecnologías de información y comunicación en el sector

El sector hotelero mundial está confrontado con una serie de cambios estructurales y estratégicos entre los que destacan: nuevas tecnologías, Internet, transformación de la demanda, nuevos actores, destinos competidores emergentes y exceso de oferta (Informe Pyme, 09). Uno de los elementos que puede ayudar al sector en su adaptación son las Tecnologías de Información y la Comunicación (TIC). De acuerdo a la opinión de Juan Molas Marcellés, Presidente del Instituto Tecnológico Hotelero (ITH), el usuario final busca, compara calidades y precios, prestaciones y servicios, y trata de constatar su propia percepción con otros

usuarios, de ahí la importancia insoslayable de la web 2.0 y todo el cambio conceptual que ésta está ejerciendo en la manera de viajar, en la manera de disfrutar del ocio y de alojarse en el destino elegido. Por otra parte, es indudable que la implantación de estas nuevas tecnologías en todas las empresas es crucial para conseguir mejorar la competitividad y diferenciar el producto.

En la actualidad ha surgido un nuevo canal de comercialización: los establecimientos hoteleros están creando sus propios perfiles en las redes sociales (Facebook, LinkedIn, Twitter, YouTube) con el fin de llegar a un nuevo segmento de población: jóvenes habituados a las nuevas tecnologías que hacen un uso intensivo de las redes sociales (Informe Pyme, 09: 55).

Tabla 4.9: Aplicación de TIC en el sector hotelero - 2010

| Variables | Porcentaje |
|--|-------------------|
| % de empresas que disponían de conexión a Internet | 99,2 |
| % de empresas que disponían de correo electrónico (e-mail) | 99 |
| % de empresas con conexión a Internet que, como usuarios de servicios de internet, lo utilizaban para: Observar el comportamiento del mercado(1) | 63,5 |
| % Motivo de interacción: Presentar una propuesta comercial a licitación pública (e-procurement)(1) | 6,7 |
| % de empresas con conexión a Internet y sitio/página web(1) | 89,9 |
| % de empresas con conexión a Internet y página web para: Presentación de la empresa(2) | 98,1 |
| % de empresas con conexión a Internet y página web para: Realización de pedidos o reservas online(2) | 74 |
| % de empresas con conexión a Internet y página web para: Anuncios de ofertas de trabajo o recepción de solicitudes de trabajo online(2) | 25,7 |
| % de empresas que disponían de alguna aplicación informática para gestionar información de clientes (herramientas CRM) | 32,1 |

| Variables | Porcentaje |
|--|------------|
| % de empresas que disponían de herramientas CRM para: Capturar, almacenar y compartir información sobre clientes | 32,1 |
| % de empresas que disponían de herramientas CRM para: Analizar la información disponible acerca de los clientes con fines comerciales y de marketing | 25,7 |

(1) Porcentaje sobre el total de empresas con conexión a Internet

(2) Porcentaje sobre el total de empresas con conexión a Internet y página web

Fuente: Elaboración propia con base en los datos del INE

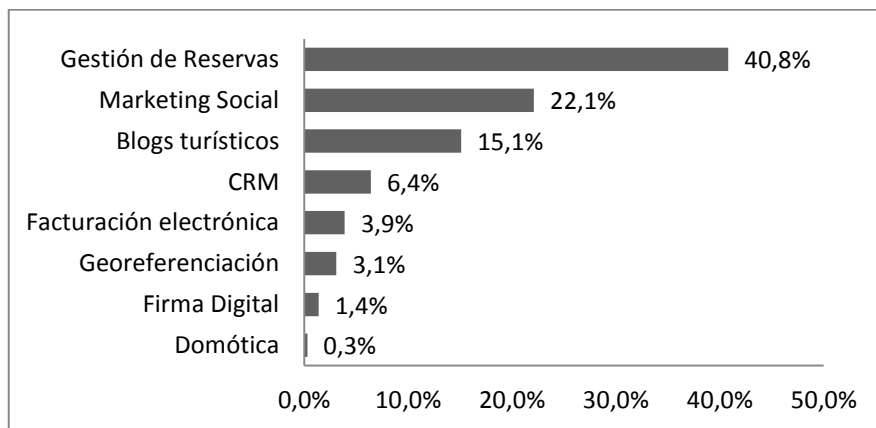
Entre los datos más relevantes, se tiene que el 99,2% de las empresas dispone de conexión a Internet, el 89,9% de las empresas que tiene acceso a internet tienen una página web y de éstas el 98,1% la utiliza para presentar a la empresa. Por otra parte, un 74% de las empresas realiza pedidos o reservas online. Sin embargo, llama la atención que sólo un 25,7% de las empresas dispone de herramientas CRM.

4.6.7 El impacto de las TIC en el sector hotelero

La incorporación de las TIC en las empresas del Sector Hotelero supone una ventaja competitiva. Entre las ventajas que se perciben se menciona que éstas, ayudan a la captación y fidelización de clientes y permiten mejorar la eficiencia interna de los hoteles, entre estos beneficios destacan (Informe Pyme09, 2010):

- Apertura de nuevos canales de comercialización
- Mejora de ingresos
- Incremento de la productividad
- Mejora en la gestión de los consumos

Figura 4.14: Tecnologías con mayor impacto en el sector hotelero - 2009



Fuente: Elaboración Propia, Informe Pyme 09, Dirección General de la Pyme y Fundetec (2010)

De acuerdo al informe de Análisis de las TIC por sectores, se destaca el efecto de aplicación de TIC en la Gestión de Reservas, el Marketing Social y los Blogs Turísticos, en el informe se comenta que el 78,5% de los hoteles reconoce que participa en blogs de esta naturaleza.

Por otra parte, las TIC ha facilitado el acceso a nuevos segmentos, la apertura de nuevos canales de comercialización, el incremento de la productividad y una mejora en la gestión de consumos.

4.6.8 El sector hotelero y las tecnologías Web 2.0

Se afirma que cada vez más los turistas, no sólo utilizan las páginas web empresariales y los portales de turismo para preparar su viaje, sino también que poco a poco acuden más a las comunidades de web sociales, como blogs, redes sociales (Parra-López et al. 2010). Por otra parte, existen varios incentivos para utilizar tecnologías Web 2.0 para preparar el viaje tales como el altruismo, la disponibilidad, la predisposición individual o la confianza en

la contribución de otros que promueven y utilizan este tipo de tecnologías al organizar sus viajes

Asimismo, de acuerdo a Crotts, Mason y Davis, (2009) es posible utilizar la información de los blogs para responder a preguntas que al sector hotelero le interesa evaluar como:

- ¿Cuán satisfechos están mis hospedados?
- ¿Qué dicen a otros sobre sus experiencias?
- ¿Cuál es el desempeño de mi propiedad en la satisfacción de los clientes comparados con la competencia?
- ¿Cuáles con las fortalezas y debilidades del establecimiento?

Siendo la información considerada por algunos autores como fundamental en la industria del turismo, el uso y la difusión de las tecnologías Web 2.0 tienen un impacto sustancial. Los siguientes hechos proveen una clara evidencia de la aplicación e impacto de la WEB 2.0 en el turismo: tripadvisor.com (Un sitio web de revisión de clientes) es considerado como uno de los mayores intermediarios, las redes sociales en línea como facebook.com son utilizadas con bastante frecuencia para desarrollar y promover servicios, destinos turísticos. Por otra parte, los proveedores turísticos se apoyan entre ellos y se brindan consejos, como ser: wayn.co; las redes de contenidos sociales como youtube.com y flickr.com se han convertido en medios masivos (sociales) para diseminar y testear campañas turísticas así como para recolectar la retroalimentación de los turistas (Sigala 2011).

4.7 Diseño del instrumento de medición

El propósito de la presente investigación fue el estudio de las relaciones entre la orientación al mercado, la capacidad de innovación, el aprendizaje

organizativo y el desempeño organizativo y analizar en que medida la adopción de tecnologías Web 2.0 se relaciona a la orientación al mercado y a la capacidad de innovación.

El objetivo de la tesis fue el estudio de las relaciones entre la orientación al mercado, la adopción de tecnologías Web 2.0, la capacidad de innovación, el aprendizaje organizativo y el desempeño. Se seleccionó al sector hotelero de la industria del Turismo en España, tomando en consideración la importancia que éste tiene en la economía española y considerando la creciente adopción de tecnologías Web 2.0 que el sector viene realizando.

Para desarrollar las escalas de medición se ha realizado una revisión bibliográfica para seleccionar los instrumentos de medición para medir cada una de las variables del modelo presentado.

Tabla 4.10: Bibliografía relevante para el desarrollo de los instrumentos de medición

| VARIABLES | BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA |
|---------------------------------|---|
| Orientación al Mercado | <ul style="list-style-type: none"> • Deshpandé y Farley, (1998) • Deshpandé y Farley, (1998b) • Deshpandé, <i>et al.</i> (1993) • Kohli, <i>et al.</i> (1993) • Kohli y Jaworski, (1990) |
| Adopción de Tecnologías WEB 2.0 | <ul style="list-style-type: none"> • Lim y Palacios-Marques, (2011) • Prause, <i>et al.</i> (2010) |
| Aprendizaje Organizativo | <ul style="list-style-type: none"> • Palacios y Garrigós, (2006) • Jerez-Gomez, <i>et al.</i> (2005) • Templeton, <i>et al.</i> (2002) |

| VARIABLES | BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA |
|-------------------------|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Fiol y Lyles, (1985) |
| Capacidad de Innovación | <ul style="list-style-type: none"> • Hult, <i>et al.</i> (2004) • Calantone, <i>et al.</i> (2002) • Hurley y Hult, (1998) |
| Desempeño Empresarial | <ul style="list-style-type: none"> • Nakata, <i>et al.</i> (2008) • Eskildsen, <i>et al.</i> (2003) • Kearns y Lederer, (2003) • Brady y Cronin, (2001) • Chan, (2000) |

Fuente: Elaboración Propia

A continuación se detallan los items de las escalas de medición por variables, además en el anexo se encuentra el cuestionario utilizado para la recolección de los datos.

4.7.1 Escala de medición de la orientación al mercado

A finales de los años 80, tres grupos de investigadores desarrollaron escalas de medición de la orientación al mercado (Deshpandé y Farley, 1998). Si bien desde entonces se han desarrollado otras escalas de medición las dos más utilizadas son: la de Kohli y Jaworski (1990) y la de Narver y Slater (1990) de acuerdo a Matsuno *et al.* (2005).

La escala de Narver y Slater (1990), es llamada MKTOR, contiene 15 items y fue aplicada junto con otras mediciones en una muestra de 371 gerentes de 140 unidades de negocio de una empresa (Deshpandé y Farley, 1998).

La escala de Kohli, Jaworski y Kumar (1993), llamada MARKOR, desarrollada un par de años más tarde, es una de las escalas más utilizadas. Contiene 20 ítems y fue elaborada mediante un análisis factorial no lineal en un estudio con una muestra de ejecutivos de marketing sénior y otros ejecutivos de 220 unidades de negocio (Deshpandé y Farley, 1998).

Deshpandé, Farley y Webster (1993) desarrollaron la escala de orientación al consumidor. La escala contiene 9 ítems y fue desarrollada a partir de un estudio con una muestra de 138 ejecutivos Japoneses. En 1998 Deshpandé y Farley desarrollaron la escala MORTN a partir de un trabajo en el que comparan las tres escalas de medición, MKTOR, MARKOR y la escala que los autores desarrollaron en 1993.

Para el desarrollo de la misma utilizaron un análisis factorial de un total de 44 ítems, 15 ítems de la escala de Narver y Slater (1990), 9 ítems de la escala de Deshpandé *et al.* (1993) y 20 ítems de la escala de Kohli *et al.* (1993). El estudio se realizó con una muestra de 82 ejecutivos de marketing de 27 empresas, número que equivale al 45% del total de empresas en 1995 del Instituto de Ciencias en Marketing.

Finalmente, Matsuno y Mentzer (2000) desarrollaron una escala denominada EMO, la misma que contiene 22 ítems. La escala fue construida a partir de 69 ítems y el estudio fue realizado con una muestra de 3300 ejecutivos de marketing (Matsuno *et al.*, 2005).

La escala de medición utilizada fue la de Deshpandé y Farley (1998), debido a que es una síntesis de las tres escalas más utilizadas en la literatura para medir el constructo de orientación al mercado. Los ítems de la escala son:

- Los objetivos de nuestro negocio son guiados principalmente por la satisfacción del cliente.

- Constantemente medimos nuestro nivel de compromiso y orientación para atender las necesidades del consumidor.
- Comunicamos libremente información sobre las experiencias exitosas de nuestros niveles entre todas las funciones del negocio.
- Nuestra estrategia para la ventaja competitiva tiene como base nuestra comprensión de las necesidades de los clientes.
- Medimos frecuentemente y sistemáticamente la satisfacción del cliente.
- Tenemos mediciones rutinarias para el servicio al cliente.
- Estamos más orientados hacia el consumidor que nuestros competidores.
- Este negocio existe principalmente para servir a nuestros consumidores.
- Reunimos a nuestros consumidores al menos una vez al año para evaluar la calidad de nuestros productos y servicios.
- Los datos de satisfacción al cliente se diseminan regularmente por todos los niveles de la organización.

4.7.2 Escala de medición de la adopción de tecnologías Web 2.0

Aún en la literatura no es posible encontrar escalas de medición que permitan evaluar el grado de adopción de aplicaciones Web 2.0. Sin embargo, Prause, Palacios y Garrigos (2010), desarrollaron una escala para medir la adopción de tecnologías Web 2.0 basada en 8 ítems. El estudio se realizó en 193 empresas españolas de la industria hotelera.

La escala de medición utilizada fue la de Prause, *et al.* (2010):

- Los blogs son utilizados para lanzar o diseminar ideas de la empresa entre el personal de la empresa.

- La empresa utiliza un software colaborativo para comunicarse con el personal.
- La empresa emplea una intranet para la gestión de conocimiento.
- El sitio web de la empresa permite al personal añadir contenidos y expresar sus necesidades.
- Los empleados conocen las sugerencias que los consumidores formulan.
- El sitio web de la empresa además de texto, tiene archivos multimedia que permiten la interacción con el usuario.
- La empresa desarrolla prácticas para que los empleados compartan conocimiento.
- Los empleados guardan electrónicamente el conocimiento de los procesos

4.7.3 Escala de medición de aprendizaje organizativo

Se puede clasificar las escalas de medición del aprendizaje organizativo en dos perspectivas. La primera, que observa la presencia de los facilitadores del aprendizaje en la organización y la segunda que observa los resultados del aprendizaje en la organización (Jyothibabu *et al.*, 2010).

En la literatura es posible encontrar varias escalas de medición de aprendizaje organizativo, tanto de la primera como de la segunda perspectiva. Hult y Ferrell (1997) desarrollan una escala denominada capacidad de aprendizaje organizativo, inicialmente compuesta de 4 dimensiones y 23 ítems. Las dimensiones propuestas son: orientación de equipo, de sistemas y de memoria. El estudio se realizó en 167 unidades de negocio.

Bontis *et al.* (2002), desarrollaron una escala de medición para medir los stocks y flujos de aprendizaje entre los niveles del sistema de aprendizaje organizativo. El estudio fue realizado en 32 organizaciones con una muestra de 480 participantes. La escala contiene 3 dimensiones relacionadas con stocks de aprendizaje y dos dimensiones vinculadas a los flujos. Las dimensiones son: stock de aprendizaje individual, stock de aprendizaje a nivel grupal, stock de aprendizaje a nivel organizativo, flujo de aprendizaje de alimentación hacia adelante y flujo de aprendizaje de alimentación hacia atrás, en total la escala se compone de 25 items.

Otra de las escalas de medición de aprendizaje organizativo es la de Templeton *et al.* (2002), que identifica 8 dimensiones del constructo y está compuesta por 28 items. Las dimensiones consideradas en la escala son: Percepción, comunicación, evaluación del desempeño, adaptación al entorno, cultivo intelectual, gestión del capital intelectual, aprendizaje social e injerto organizativo.

Tippins y Sohi (2003), desarrollaron otra escala con base en las escalas de otros autores para medir el aprendizaje organizativo como variable de mediación entre la competencia de tecnologías de información y el desempeño organizativo. La escala propuesta se compone de 5 dimensiones: adquisición de información, diseminación de la información, interpretación compartida, memoria declarativa y memoria procedimental y contiene 27 items.

Jerez-Gomez *et al.* (2005) desarrollaron una escala para medir la capacidad de aprendizaje organizativo, el estudio se realizó en 111 empresas españolas de la industria química. La escala posee 4 dimensiones: compromiso gerencial, perspectiva de sistemas, apertura y experimentación y transferencia e integración de conocimiento con un total de 16 items.

Una escala que mide el aprendizaje continuo en la organización, como parte de los principios de gestión de conocimiento es la de Palacios-Marques y Garrigos-Simon (2005), la cuál consta de 7 ítems de un total de 45.

Otra de las escalas que se han desarrollado para medir el aprendizaje organizativo es la de Chiva, Alegre, y Lapiedra (2007), que consta de 14 ítems agrupados en 5 dimensiones: experimentación, toma de riesgos, interacción con el entorno externo, diálogo y toma de decisiones participativas. El estudio tuvo como muestra 8 empresas de cerámica, en el que se encuestaron a 157 trabajadores.

Finalmente, una escala recientemente desarrollada es la de Jyothibabu *et al.* (2010), que modifica dos escalas previas y las valida en 14 empresas de energía con 502 gerentes. La escala integra los factores antecedentes de aprendizaje organizativo de Yang *et al.* (2004), con los resultados de este aprendizaje Bontis *et al.* (2002) y el desempeño organizativo. La escala está compuesta por 7 dimensiones, aprendizaje continuo, diálogo y consulta, aprendizaje de equipo, empoderamiento de los empleados, liderazgo y aprendizaje, conexión del sistema y sistemas arraigados. Los resultados de aprendizaje se dividen en tres niveles: aprendizaje individual, aprendizaje grupal y aprendizaje organizativo. La escala en total contiene 66 ítems.

La escala utilizada para medir el aprendizaje organizativo fue la de Palacios y Garrigós, (2006), debido a que es una escala que mide un elemento importante del aprendizaje organizativo. Los ítems son:

- En la empresa se ha de fomentar la reflexión, la crítica y el cambio para la mejora continua.
- Las nuevas ideas deben ser muy valoradas, independientemente del empleado que las formule.

- En una organización se debe esperar de todos, no sólo de los directivos, que resuelvan los problemas y ofrezcan sugerencias.
- Los empleados deben ver su trabajo en la empresa como un proceso de aprendizaje que nunca termina.
- La empresa posee un plan de carrera que incentiva a sus empleados al aprendizaje continuo.
- Los empleados reciben formación generalista que posteriormente aplican a sus tareas habituales.
- Existe un sistema de mejora continua que permite mejorar los procesos que hayan alcanzado los estándares de calidad fijados.

4.7.4 Escala de medición de la capacidad de innovación

Una de las primeras escalas de medición de la capacidad de innovación fue la desarrollada por Hurt *et al.*, (1977), la cual inicialmente consta de 20 items.

Las escalas de auto medición especialmente las de tipo likert tienen tres ventajas: son fáciles y baratas de administrar, pueden medir la capacidad de innovación en diversos contextos de innovación y por tanto son menos probables de ser confundidas con un tipo específico de innovación. Además normalmente este tipo de escalas tienen una alta fiabilidad (Hurt *et al.*, 1977).

La escala de Subramanian (1996), mide la capacidad de innovación a través de tres dimensiones: el promedio del número de innovaciones adoptadas en el tiempo, el tiempo promedio de adopción de las innovaciones y la consistencia del tiempo de adopción de las innovaciones.

Calantone *et al.* (2002) desarrollaron una escala de medición de la capacidad de innovación compuesta por 6 items. La escala fue validada en una muestra

de 400 vicepresidentes de investigación y desarrollo de diversas industrias de Estados Unidos, razón por la cual se la selecciono para medir la capacidad de innovación en el sector de servicios de hoteles de cuatro y cinco estrellas.

Los ítems que componen la escala son:

- Nuestra empresa frecuentemente intenta nuevas ideas.
- Nuestra empresa busca nuevas formas de hacer las cosas.
- Nuestra empresa es creativa en sus métodos de operación.
- Nuestra empresa es frecuentemente la primera en introducir al mercado nuevos productos y servicios.
- La innovación en nuestra empresa es percibida como muy riesgosa y es resistida.
- Nuestra introducción de nuevos productos se ha incrementado en los últimos 5 años.

4.7.5 Escala de medición del desempeño organizativo

4.7.5.1 Medidas objetivas versus subjetivas del desempeño organizativo

Medidas objetivas

Una medida objetiva es una cifra real y actual de la empresa, por ejemplo el crecimiento en ventas o la rentabilidad (Dawes, 1999).

Las medidas de desempeño organizativo pueden agruparse en medidas de desempeño contables y medidas de desempeño financiero basadas en el mercado (Richard *et al.*, 2009). La tabla a continuación presenta un resumen de las medidas objetivas de desempeño.

Tabla 4.11: Medidas objetivas de desempeño

| Medidas contables | Medidas de desempeño financiero basadas en el mercado |
|--|---|
| Flujo de caja, utilidades antes y después de impuestos, participación de mercado, ganancias operativas netas, ganancias operativas netas después de impuestos, rentabilidad, retorno sobre activos, retorno sobre los activos en libros, retorno sobre el capital empleado, retorno sobre el capital, retorno sobre la inversión, retorno sobre el capital invertido, retorno neto sobre activos, retorno sobre ventas, retorno sobre capital ajustado por riesgo, ventas, crecimiento en ventas | Coeficiente Beta, ganancias por acciones, Alfa de Jensen, valor de mercado o capitalización de mercado, ratio entre precio y ganancias, retorno de activos valorados en el mercado, precio de las acciones, retorno de los accionistas. |
| Medidas Mixtas | |
| Cuadro de mando integral, flujo de caja por acción, retorno de flujo de caja sobre inversión, valor añadido de caja, flujos de caja descontados, valoración económica, flujos de caja libre, tasa interna de retorno, valor de mercado a libros, valor de mercado, valor presente neto, análisis del valor para los accionistas, score z, costo ponderado de capital. | |

Fuente: Elaboración propia con base en Richard *et al.* (2009)

Medidas subjetivas

Muchas veces no es posible utilizar medidas objetivas de desempeño organizativo, por lo que el uso de medidas subjetivas es una alternativa efectiva. De hecho se afirma que las evaluaciones subjetivas permiten obtener flexibilidad y consistencia que no se puede obtener con medidas objetivas (Dess y Robinson, 1984). Por ejemplo Sapienza, Smith, y Gannon (1988), manifiestan que el uso de una evaluación subjetiva permite a los propietarios realizar ajustes subjetivos que controlan la manipulación de resultados de desempeño.

El término subjetivo se emplea para referirse al desempeño de empresa que se deriva de una escala likert con extremos tales como muy malo a muy bueno, o muy bajo a muy alto comparado con los competidores (Dawes, 1999).

Las medidas subjetivas preguntan a informantes claves acerca del desempeño organizativo, lo que permite que este tipo de medidas puedan hacerse a medida del contexto de interés. Las medidas subjetivas pueden dividirse en dos grupos:

Totalmente subjetivas: son medidas auto reportadas que permiten a los investigadores enfocarse en constructos latentes de desempeño directamente.

Cuasi subjetivas: son aquellas que replican medidas objetivas en las que al encuestado se le pregunta su opinión sobre una medida objetiva.

4.7.5.2 Medición del desempeño organizativo en estudios de orientación al mercado

Dawes (1999) realiza un estudio interesante en el que se presenta un resumen de las medidas objetivas y subjetivas empleadas en estudios en el que se relaciona la orientación al mercado con el desempeño organizativo.

Tabla 4.12: Medidas subjetivas de desempeño organizativo en estudios sobre orientación al mercado

| Estudio | Muestra | Medición del Desempeño | Hallazgos |
|--------------------------------|--|--|---|
| Narver y Slater (1990) | 140 unidades de negocio en una corporación | Evaluación subjetiva del Retorno sobre activos de la empresa y los competidores | Relación positiva |
| Deshpandé <i>et al.</i> (1993) | 50 Empresas japonesas en varias industrias | Evaluación subjetiva de utilidades, tamaño, participación de mercado y crecimiento comparado con el mayor competidor | Relación positiva |
| Kohli <i>et al.</i> (1993) | 222 unidades de negocios de una muestra de corporaciones norte americanas en varias industrias y una segunda muestra de 230 gerentes norteamericanos | Medida subjetiva - desempeño general Medida objetiva - participación de mercado | Relación positiva para la medida subjetiva, pero no para la medida objetiva |
| Slater y Narver (1993) | 140 Unidades de negocios en una corporación de productos forestales | Evaluación subjetiva del Retorno sobre activos, crecimiento en ventas y éxito del producto en relación a | Relación positiva |

| Estudio | Muestra | Medición del Desempeño | Hallazgos |
|---------------------------|--|---|---|
| | | los competidores | |
| Deng y Dart (1994) | 248 empresas en varias industrias | Evaluaciones subjetivas que incluyen: desempeño financiero, liquidez y volumen de ventas | Relación positiva |
| Slater y Narver (1994) | 81 unidades de negocio en una corporación y 36 en otra | Evaluación subjetiva sobre el Retorno sobre activos con relación a los competidores | Relación positiva |
| Greenley (1995) | 240 empresas inglesas en varias industrias | Evaluación subjetiva del retorno sobre activos, éxito de nuevos productos y crecimiento en ventas | La relación podría ser positiva o negativa dependiendo del ambiente competitivo |
| Pelham y Wilson (1996) | 68 empresas americanas en varias industrias | Evaluación subjetiva de la posición del negocio con relación a sus expectativas | Relación positiva |
| Pitt <i>et al.</i> (1996) | 1000 empresas en varias industrias inglesas y una muestra de empresas de Malta en varias | Evaluación subjetiva sobre el retorno de capital y el crecimiento en ventas | Relación positiva |

| Estudio | Muestra | Medición del Desempeño | Hallazgos |
|-----------------------------|---|--|--|
| | industrias | | |
| Slater y Narver (1996) | 228 empresas manufactureras de varias industrias | Evaluación subjetiva sobre el retorno sobre activos y el crecimiento en ventas con relación a los competidores | Relación positiva con el crecimiento en ventas pero no con la utilidad |
| Balakrishnan (1996) | 139 empresas en un sola industria, herramientas para maquinaria | Evaluación subjetiva sobre la utilidad relativa, satisfacción con la utilidad, retención de consumidores y la repetición de negocios | Relación positiva |
| Avlonitis y Gounaris (1997) | 444 empresas Griegas en varias industrias | Evaluación subjetiva sobre las utilidades, la rentabilidad, el retorno sobre la inversión y la participación de mercado | Relación positiva |
| Deshpandé y Farley (1998) | 82 gerentes en empresas europeas y norte americanas | Evaluación subjetiva sobre el crecimiento en ventas, la retención de clientes, el retorno sobre la inversión y el retorno sobre ventas | Relación positiva |

| Estudio | Muestra | Medición del Desempeño | Hallazgos |
|------------------------------|--|---|--|
| Appiah-Adu (1998) | 74 empresas de Gana en varias industrias | Evaluación subjetiva del crecimiento en ventas y el retorno sobre la inversión con relación a las expectativas | La relación es moderada por el entorno |
| Nakata <i>et al.</i> (2008)* | 189 gerentes sénior de marketing de unidades de negocio de varias industrias | Evaluación subjetiva de participación de mercado, retención de consumidores, calidad del producto, margen de utilidad bruta, retorno sobre inversión y retorno sobre capital. | La relación es positiva |

*Se añadió este estudio a la tabla inicial del autor

Fuente: Elaboración propia con base en Dawes (1999)

Tabla 4.13: Medidas objetivas de desempeño organizativo en estudios sobre orientación al mercado

| Estudio | Muestra | Medición del Desempeño | Hallazgos |
|--------------------------|---|--|--------------------|
| Esslemont y Lewis (1991) | 3 encuestas cada una utilizando muestras de industrias en Nueva Zelanda | Retorno sobre inversión y cambio en el retorno sobre inversión | No existe relación |
| Ruekert (1992) | Dos unidades de | Una unidad de | Relación |

| Estudio | Muestra | Medición del Desempeño | Hallazgos |
|------------------------------|---|---|--|
| | negocios en una gran corporación | negocios con elevado retorno sobre inversión y una con un bajo retorno sobre inversión | positiva |
| Diamantopoulos y Hart (1993) | 87 Empresas inglesas en varias industrias | Crecimiento en ventas, margen de ganancia unitario comparado con el promedio de la industria. | Relación positiva |
| Jaworski y Kohli (1993) | 222 unidades de negocios de una muestra de corporaciones norteamericanas en varias industrias y una segunda muestra de 230 gerentes norteamericanos | Medición subjetiva - desempeño general Medición objetiva - participación de mercado | Relación positiva para la medida subjetiva pero no para la medida objetiva |
| Au y Tse (1995) | 41 Hoteles de Hong Kong y 148 hoteles de Nueva Zelanda | Grado de ocupación de hoteles | Relación débil |
| Tse (1998) | 13 empresas de Hong Kong | Datos financieros provistos por una organización externa | No existe relación |

Fuente: Elaboración propia con base en Dawes (1999)

Finalmente, se utilizó la escala de Nakata, *et al.* (2008), que utiliza medidas subjetivas de desempeño de mercado y desempeño financiero para medir el desempeño organizativo. La escala compara el desempeño de la organización con el de otros competidores y está compuesta por los siguientes ítems:

- La calidad del producto o servicio.
- El éxito de nuevos productos o servicios.
- La tasa de retención de clientes.
- El nivel de ventas.
- El retorno sobre capital.
- El margen bruto de utilidad.
- El retorno sobre inversión.

***CAPÍTULO V Análisis Empírico de
los Resultados***

5 Objetivos y contenido del capítulo

El objetivo de este capítulo es presentar el análisis de los resultados que validan el modelo y las relaciones teóricas presentadas en el capítulo III, además de contrastar las hipótesis formuladas.

El capítulo se encuentra dividido en varias secciones. En la primera sección se describe brevemente la metodología que el estudio ha utilizado y la modelación de ecuaciones estructurales para demostrar el modelo formulado.

En la segunda, se analizan las propiedades que las escalas de medición deben cumplir, además de los indicadores necesarios para su comprobación.

En la siguiente sección se evalúan las escalas utilizadas. Cabe recordar que las escalas seleccionadas fueron validadas anteriormente en otros estudios.

Finalmente, se contrasta el modelo teórico y se comprueban las hipótesis formuladas.

5.1 Método hipotético deductivo

El método de investigación seleccionado para llevar a cabo el estudio fue el hipotético deductivo, el cual es considerado como uno de los principales métodos de investigación científica y consta de siete pasos de acuerdo a Sekaran (2003):

- **Observación.-** Referida a la percepción de cambios que ocurren o la aparición de nuevos comportamientos, actitudes, sentimientos que surgen en el ambiente (Por ejemplo, la aplicación de nuevas tecnologías en las organizaciones)
- **Recolección de información preliminar.-** Referida a la búsqueda de mayor información del fenómeno observado, puede realizarse a

través de entrevistas no estructuradas y mediante revisión bibliográfica.

- **Formulación teórica.-** Se refiere a la integración lógica de la información de los factores que podrían estar relacionados al problema de investigación. Para ello, es preciso realizar la revisión de la literatura relevante que permita comprender la relación entre las variables que se investigan.
- **Formulación de las hipótesis.-** Se refiere al desarrollo de las hipótesis, sustentando teóricamente el por qué se espera que exista una relación entre las variables de estudio.
- **Recolección de datos científica.-** Se refiere a la recolección de información de cada una de las variables de las hipótesis formuladas en el estudio.
- **Análisis de los datos.-** Se refiere al análisis estadístico de los datos para estudiar si las hipótesis formuladas son validadas. Para el presente estudio se utilizó los modelos de ecuaciones estructurales para analizar los datos recogidos.
- **Deducción.-** Se refiere al proceso de llegar a conclusiones mediante la interpretación de los resultados obtenidos en el análisis de datos.

En la siguiente figura se presenta un detalle del diseño de la investigación utilizado:

Figura 5.1: Diseño de investigación



Fuente: Elaboración propia con base en Sekaran (2003)

5.2 Modelación de ecuaciones estructurales

El modelo de ecuaciones estructurales emplea varios tipos de modelos para describir la relación entre las variables observadas y permite evaluar

cuantitativamente el modelo teórico planteado (Schumacker y Lomax, 2004).

El proceso evaluación del modelo de ecuaciones estructurales comprende el modelo de medición y el modelo estructural. El modelo de medición puede ser desarrollado con base en la teoría y puede ser evaluado mediante un análisis factorial confirmatorio. El modelo estructural o teórico se concentra en la relación entre los constructos latentes y se analiza mediante análisis de regresión múltiple. El modelo de ecuaciones estructurales provee una mejor manera de examinar el modelo teórico y las relaciones planteadas al evaluar tanto el modelo de medición, como el modelo estructural en un solo análisis (Hair *et al.*, 2000).

Entre los modelos básicos que el modelo de ecuaciones estructurales se incluyen modelos de regresión, path y análisis factorial confirmatorio.

Los modelos de ecuaciones estructurales comprueban primero si las escalas de medida utilizadas son adecuadas y segundo las relaciones en el modelo teórico. Estos modelos constan de dos partes (McDonald y Ho 2002) : el modelo de medición y el modelo “path”. El modelo de medición representa el conjunto de variables p observables como múltiples indicadores de un conjunto menor de m variables latentes no observables, que usualmente son factores comunes.

El modelo “path” describe las relaciones de dependencia causales entre las variables latentes. En la mayor parte de las aplicaciones el modelo de medición es un análisis convencional de análisis factorial, donde las variables latentes son factores comunes y el error o términos específicos no tienen correlación.

El modelo de ecuaciones estructurales sigue hasta seis pasos (Kline 2010), estos son:

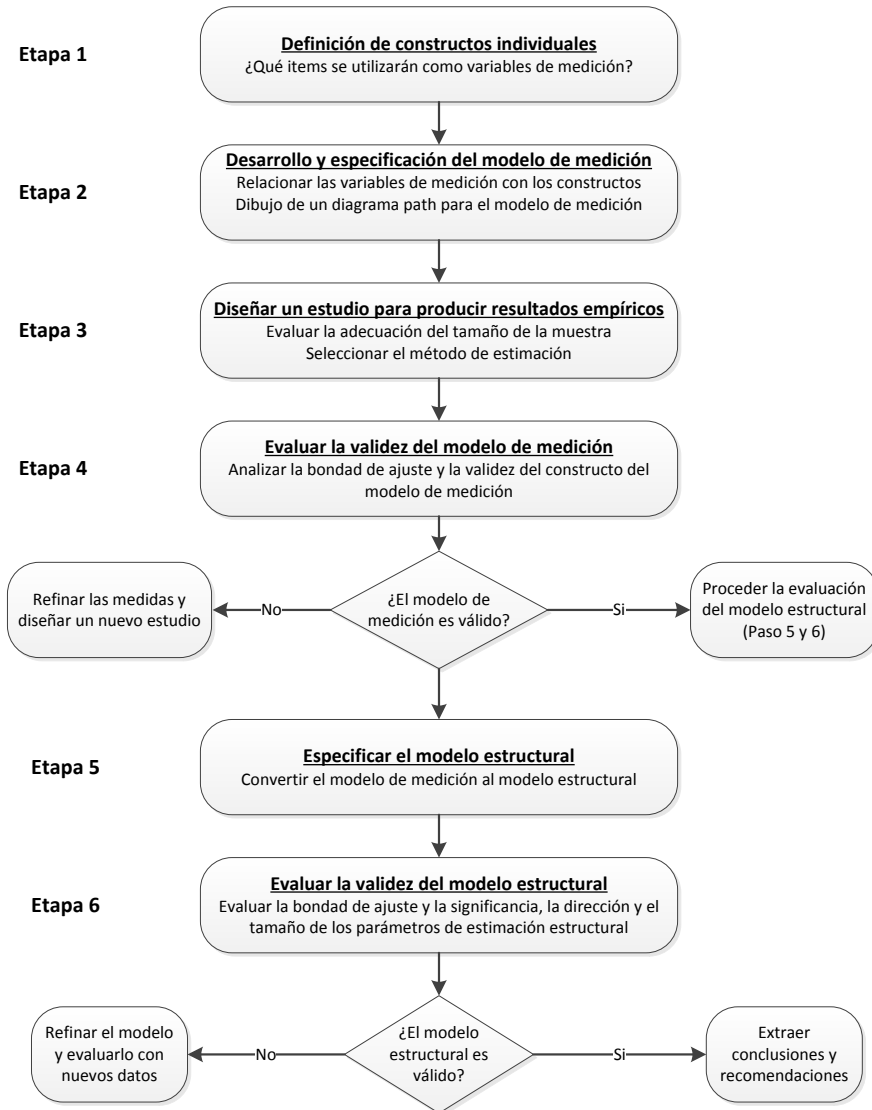
1. ***Especificación del modelo:*** referida a la representación de las hipótesis el modelo de ecuaciones estructurales. Muchos investigadores especifican el modelo dibujándolo con símbolos, aunque el modelo también puede ser descrito por una serie de ecuaciones. Estas ecuaciones definen los parámetros del modelo, que corresponden a las relaciones entre las variables latentes o las variables observables. Este paso es el más importante. Se sugiere realizar una lista de los posibles cambios del modelo inicial que será justificado de acuerdo a la teoría o a los resultados empíricos, debido a que es necesario frecuentemente re especificar el modelo.
2. ***Evaluación del modelo identificado:*** Un modelo es identificado, si teóricamente es posible para la computadora derivar una única estimación para cada parámetro del modelo, si no es posible, el modelo no es identificado. En este caso la palabra teóricamente enfatiza la identificación como una propiedad del modelo y no de los datos. Los modelos que no se identifican deben ser re especificados.
3. ***Selección de las escalas de medida (operacionalización de los constructos), recolección, preparación y análisis de los datos:*** Este paso se refiere a construir o seleccionar escalas que midan las distintas variables del modelo. Recolectar los datos y prepararlos para su posterior análisis.
4. ***Estimación del modelo:*** La estimación del modelo involucra la aplicación de una herramienta computarizada para realizar el análisis del modelo de ecuaciones estructurales. Primero, se debe evaluar el ajuste del modelo, que se refiere a determinar cuán bien el modelo explica los datos. Segundo, se deben interpretar los parámetros estimados.
5. ***Re-especificación del modelo:*** Cuando el modelo no se ajusta a los datos es preciso re especificar el modelo inicial y analizar

nuevamente con los mismos datos el modelo. Al re especificar el modelo es preciso listar teóricamente los cambios justificables.

6. **Reporte de los resultados:** Este paso se refiere a describir de forma precisa y completa el análisis en el reporte escrito. Por ejemplo se puede seguir la guía propuesta por McDonald y Ho (2002).

De forma similar Hair *et al.*, (2000) proponen que la modelación de ecuaciones estructurales siga un proceso de seis etapas, éstas son: Definición de constructos individuales, desarrollo y especificación del modelo de medición, diseño de un estudio para producir resultados empíricos, evaluación de la validez del modelo de medición, especificación del modelo estructural y evaluación de la validez del modelo estructural. La siguiente figura detalla las etapas mencionadas:

Figura 5.2: Seis etapas del proceso para la modelación de ecuaciones estructurales



Fuente: Elaboración propia con base en Hair *et. al.*, (2000)

5.2.1 Métodos de estimación en modelos de ecuaciones estructurales

Existen varios métodos de estimación que pueden ser utilizados en modelación de ecuaciones estructurales, entre estos se tienen: Máxima verosimilitud, Mínimos cuadrados generalizados, Mínimos cuadrados no ponderados y Mínimos cuadrados ponderados o función asintóticamente libre de distribución.

El método de predominante de estimación es el de máxima verosimilitud (Anderson y Gerbing, 1988), el cuál es más eficiente e insesgado bajo el supuesto de normalidad multivariante (Hair *et al.*, 2000).

5.3 Datos del estudio

Los datos fueron recolectados del sector hotelero Español, específicamente se seleccionaron hoteles de cuatro y cinco estrellas. En el 2010, de acuerdo al Instituto Nacional de Estadística se tenían 239 hoteles de 5 estrellas y 1.832 hoteles de 4 estrellas.

Se envió por correo un cuestionario estructurado a los gerentes. La ficha técnica del estudio se presenta en la tabla a continuación:

Tabla 5.1: Ficha técnica del estudio empírico

| Universo: | Hoteles de cuatro y cinco estrellas |
|------------------------------|--|
| Ámbito de la investigación: | Nacional |
| Tipo de entrevista: | Por correo, mediante cuestionario estructurado |
| Tamaño muestral: | 244 empresas |
| Margen de error estadístico: | $\pm 6\%$ (para un nivel de confianza del 95% para el caso más desfavorable $p=q=50\%$) |
| Fecha del trabajo de campo: | Enero 2010 – Julio 2010 |

Fuente: Elaboración propia

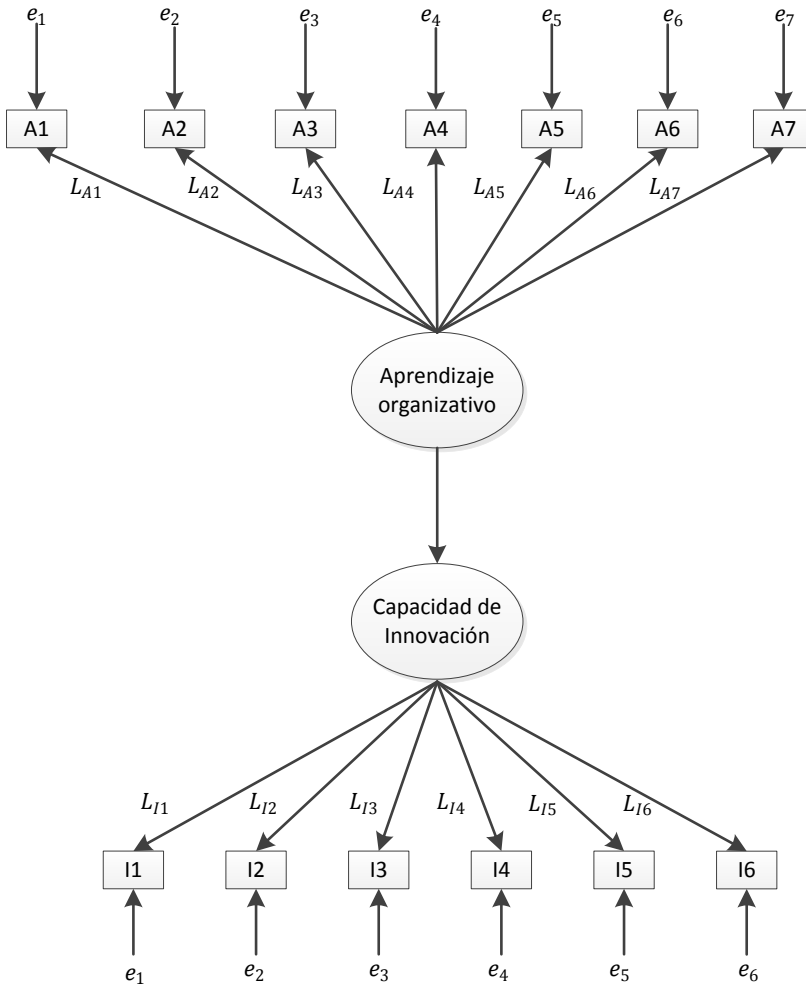
Se recibieron 255 cuestionarios, sin embargo 11 fueron eliminados por presentar errores en el llenado o por estar incompletos, dejando un total de 244 empresas.

5.4 Propiedades de las escalas de medida

Antes de emplear las escalas, se procedió a evaluarlas para asegurar que la información que recogen, es del constructo que miden. Para ello, se comprobó las propiedades sociométricas a través de un análisis factorial confirmatorio. Las características que se comprobaron fueron: la dimensionalidad, la fiabilidad y la validez discriminante, convergente y de contenido (Hair *et al.*, 2000).

En el análisis factorial confirmatorio, las relaciones entre el constructo latente y las variables que se miden se denominan cargas factoriales (L) y cada indicador de la variable medida tiene un error (e) que se refiere a la medida en la que el factor latente no explica la variable medida (Hair *et al.*, 2000)

Figura 5.3: Representación visual parcial del modelo planteado



Fuente: Elaboración propia

5.4.1 Dimensionalidad de las escalas

La comprobación de la hipótesis requiere que se garantice que la escala de medida está basada en una definición teórica sólida. El análisis de dimensionalidad o unidimensionalidad se refiere a la comprobación de la existencia de un único concepto o característica subyacente en el conjunto de

ítems de la escala con la que se mide el concepto (Anderson y Gerbing 1988). Con este fin se realizó un análisis factorial confirmatorio, en el que se analizó la calidad del ajuste de los datos al modelo planteado, tanto de la escala, como de los modelos estructurales.

Primero, se comprobó que existan los suficientes grados de libertad (g.l) para obtener modelos sobreidentificados. Posteriormente a la identificación se estimaron tres tipos de medidas de ajuste global: medidas absolutas de ajuste, medidas incrementales y medidas de parsimonia (Hair *et al.*, 2000)

Medidas absolutas de ajuste: Estas medidas determinan el grado en el que el modelo global, que incluye el modelo de medida y el modelo estructural, predice la matriz de datos inicial.

El estadístico χ^2 (Chi-cuadrado) es una de las medidas de bondad de ajuste más comunes y utilizadas. De acuerdo a Barrio y Luque (2000 : 513) se trata de “*un test estadístico que mide la distancia existente entre la matriz de datos inicial y la matriz estimada por el modelo*”.

En el estudio se utilizó el estadístico Satorra Bentler Chi-Square, además de éste, existen otros indicadores, los cuales se describen a continuación:

- **Satorra Bentler Chi-Square:** el estadístico *Chi-Square* o Chi-Cuadrado permite contrastar la hipótesis nula de que el modelo es correcto, es decir, que el modelo proporciona un ajuste aceptable de los datos observados. El nivel de significación tiene que ser mayor a 0,05.
- **GFI (LISREL Goodness Fit Index):** es una medida de la variabilidad explicada por el modelo. Es menos sensible que la *Chi-Square* a las desviaciones de la normalidad. Este índice indica un buen ajuste de los datos observados si su valor es igual o superior a 0,9.

- **RMSR (Root Mean Square Residual):** es el promedio de los residuos entre la matriz de observaciones inicial y la matriz estimada por el modelo. Cuando el valor se acerque a 0 el ajuste será bueno.
- **RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation):** supera el inconveniente de la χ^2 cuando la muestra no es lo suficientemente grande. Es parecido al RMSR; pero con términos de población en lugar de muestra. Se considera que existe un buen ajuste del modelo cuando el RMSEA toma unos valores por debajo de 0,05 o incluso 0,08.

Para comprobar el ajuste absoluto se seleccionaron los índices Satorra Bentler Chi-Square y su significatividad (p), y el RMSR.

Medidas incrementales de ajuste

Este tipo de medidas se utilizan para comparar el modelo propuesto con un modelo nulo o básico, el cual estipula una falta absoluta de asociación entre las variables. Mediante la comparación se comprueba la superioridad del modelo propuesto, con relación al modelo nulo que considera la ausencia de asociación entre los indicadores (Barrio y Luque, 2000).

Entre los índices más comunes para comprobar el ajuste incremental se encuentran:

- **AGFI (LISREL Adjusted Goodness Fit Index):** representa el GFI ajustado por los grados de libertad del modelo propuesto y el modelo nulo, estadístico que posee la misma interpretación que el *Adjusted R²* en regresión múltiple. Este índice indica un buen ajuste de los datos observados si su valor es igual o superior a 0,9.
- **BB-NFI (Bentler-Bonett Normed Fit Index):** mide la disminución del estadístico *Chi-Square* del modelo propuesto con relación al modelo base. El índice de ajuste normalizado (acotado entre 0 y 1)

evalúa la disminución del estadístico *Chi-Square* del modelo con respecto del modelo base. Valores iguales o superiores a 0,9 indican un buen ajuste.

- **BB-NNFI (Bentler-Bonett Non Normed Fit Index):** al igual que el parámetro anterior, mide la disminución del estadístico *Chi-Square* del modelo propuesto. Su valor debe superar 0,9.
- **IFI (Incremental Fit Index):** excluye parte de los inconvenientes del NFI respecto al sobreajuste, como consecuencia del número de parámetros. Los valores aceptables de esta medida de ajuste incremental son los cercanos a la unidad, si bien su valor puede ser superior a la unidad en determinadas ocasiones.

Para comprobar el ajuste incremental se seleccionaron los índices **BB-NNFI** e **IFI**.

Medidas de parsimonia

La parsimonia de un modelo se refiere al grado en que se alcanza el ajuste para cada coeficiente o parámetro estimado, evitando el sobreajuste del modelo con coeficientes innecesarios. La medida propuesta para esta medida es el valor estadístico χ^2 dividido por los grados de libertad, o NC (Normed Chi-Square). Adicionalmente se tiene el AIC (Akaike Information Criterion) utilizado más para la comparación de modelos. En la tabla 5.2 se presenta una síntesis de todos los indicadores utilizados y los niveles de aceptación recomendados.

Tabla 5.2: Medidas de bondad del ajuste del modelo de medida

| MEDIDAS ABSOLUTAS DE AJUSTE | NIVELES DE ACEPTACIÓN RECOMENDADOS |
|---|--------------------------------------|
| χ^2 Satorra-Bentler y nivel de significación | Nivel de significación mayor de 0,05 |

| | |
|--|---|
| GFI | Valores superiores a 0,90 |
| RMSR | Cuando se aproxime a 0 |
| RMSEA | Valores inferiores a 0,08 |
| MEDIDAS INCREMENTALES DE AJUSTE | NIVELES DE ACEPTACIÓN RECOMENDADOS |
| AGFI | Valores superiores a 0,90 |
| BB NFI | Valores superiores a 0,90 |
| BB NNFI | Valores superiores a 0,90 |
| IFI | Valores próximos a 1 |
| MEDIDAS DE AJUSTE DE PARSIMONIA | NIVELES DE ACEPTACIÓN RECOMENDADOS |
| NC | Valores entre 1 y 2, llegando a 5 con menos exigencia |
| AIC | Valores reducidos |

Fuente: Barrio y Luque (2000)

5.4.2 Fiabilidad de las escalas

La fiabilidad de las escalas permite determinar si las mediciones están libres de desviaciones producidas por los errores causales. Por lo tanto, la fiabilidad asegura la calidad de los instrumentos de medida, en el sentido que la estructura de las escalas creadas esté correctamente diseñada y exista una coherencia en la medida (Hayes, 1992: 50). Esto permite asegurar que las conclusiones derivadas de la interpretación de los resultados son fiables.

La fiabilidad de una escala implica dos dimensiones, la consistencia interna y la estabilidad.

La consistencia o equivalencia interna: hace referencia a que el conjunto de variables operativas observadas mida el mismo concepto subyacente. La estabilidad, es la capacidad de la escala para generar resultados constantes para una misma medición.

Las fuentes de error sistemático no tienen ningún impacto negativo sobre la fiabilidad de la escala, dado que afectan a la medición de forma constante. Sin embargo, el error aleatorio sí que puede producir inconsistencias, dando como resultado una fiabilidad de la escala menor. Por tanto, la fiabilidad puede también definirse como el grado en que la medición está libre de error aleatorio. No obstante, el hecho de que una escala sea fiable, no significa que ésta sea válida, pues la validez implica que la medida está libre tanto de errores aleatorios, como sistemáticos.

El estadístico a utilizar para medir la fiabilidad, depende del enfoque de la investigación y de la propia naturaleza de los datos. El coeficiente más común es el α de Cronbach, que analiza la consistencia interna de la escala a través de la correlación media de un ítem con todos los demás ítems de la misma. Sin embargo, este coeficiente ha recibido críticas relativas al uso de asunciones demasiado restrictivas, como ponderar igualmente a todos los indicadores, por lo que el valor del estadístico podría estar sesgado.

Fornell y Larcker (1981), recomiendan comprobar la fiabilidad de cada uno de los indicadores, así como la fiabilidad compuesta del concepto. Ésta se puede calcular con base en las cargas estandarizadas y los errores de medida.

Bollen (1989) y Mueller (1996) sugieren estimar la fiabilidad de una medida mediante el cuadrado del coeficiente de correlación múltiple de cada indicador (R^2). Este valor debe ser superior a 0,5.

La fiabilidad compuesta se puede calcular a partir de las cargas estandarizadas y los errores de medida mediante la siguiente fórmula:

$$Fiabilidad\ compuesta = \frac{(\sum\ cargas\ estandarizas)^2}{(\sum\ cargas\ estandarizadas)^2 + (\sum\ errores\ de\ medida)}$$

Aunque no existe un consenso establecido sobre el valor mínimo de la fiabilidad compuesta, se suele utilizar como cota mínima de fiabilidad el valor de 0,7.

5.4.3 Validez de las escalas

La validez refleja la bondad de medición de la variable objeto de estudio por medio de la escala de medida. Esto supone que las diferencias en los valores observados reflejan diferencias reales en la variable objeto de medida, y no en otros factores. La validez implica que la medida está libre tanto de errores sistemáticos como aleatorios (Churchill, 1979).

La validez de una medida no puede estimarse directamente ni estadísticamente, sino que únicamente puede inferirse a partir de la manera en que ha sido creada la escala, de su relación con las medidas de otras variables y de su habilidad para predecir cuestiones específicas. Hay cuatro tipos básicos de validez: validez de contenido, validez de criterio, validez convergente y validez discriminante (Hair *et al.*, 2000).

5.4.3.1 Validez de contenido

Se refiere a si el conjunto de indicadores que forman la escala es adecuado para la medición de la variable. Cuando lo que se trata de medir son actitudes, creencias o predisposiciones, resulta muy complejo evaluar la validez, puesto que es difícil determinar exactamente cuál es el abanico de ítems que debería recoger la escala. Generalmente, al aumentar el número de ítems en las escalas, aumenta la validez de contenido de éstas por lo que muchos autores (Churchill, 1979) recomiendan la utilización de escalas multi-ítem, puesto que con ellas se reducen los errores de medición y se

aumenta la fiabilidad de los mismos. Pese a esta recomendación, no existe un criterio objetivo para evaluar el grado de validez de contenido de una escala, ya que se trata de un concepto cualitativo que depende en gran medida del criterio subjetivo de los investigadores. Es por esto, que se recurre a la evaluación del procedimiento sugerido para la creación del instrumento de medida para comprobar la validez de contenido (Peter y Churchill, 1986) Este proceso de creación de la escala debe observar con cuidado la metodología y las técnicas en la construcción de las escalas.

5.4.3.2 Validez de criterio o nomológica

La validez de criterio o nomológica se refiere a si la medida en la escala es útil para predecir otros conceptos o criterios, por lo cual también se la conoce como validez predictiva. Esta validez se puede contrastar si se observa una validez en los modelos planteados (Hair *et al.*, 2000).

5.4.3.3 Validez convergente

Un concepto tiene validez convergente cuando “*la medida que se evalúa tiene una elevada correlación con otras medidas que evalúan el mismo concepto*” (Churchill, 1979: 70). También se puede comprobar la validez convergente empleando la misma escala sobre diferentes poblaciones.

Esta validez se puede evaluar a través del análisis factorial mediante los siguientes indicadores:

- **Coefficiente AGFI:** un valor de este estadístico superior a 0,9 demuestra la existencia de validez convergente.
- **Coefficiente de Bentler-Bonett Non Normed Fit Index** un valor de este estadístico superior a 0,9 demuestra la existencia de validez convergente (Bentler y Bonett, 1980).

- **La magnitud de las cargas factoriales:** Bollen (1989) sugiere estimar la validez de un indicador a partir de la magnitud de las cargas factoriales. Estos coeficientes deben superar idealmente el valor de 0,4 (Hair *et al.*, 2000).
- **Coefficientes de los valores t:** Anderson y Gerbing (1982) analizan la existencia de validez convergente a partir de la significación estadística de cada carga obtenida entre el indicador y la variable latente (valores de t superiores a 1,96 para $\alpha=0,05$).

5.4.3.4 Validez discriminante

La validez discriminante indica en qué grado dos escalas de medida desarrolladas para medir conceptos similares, pero conceptualmente diferentes, están relacionadas. Esta validez permite comprobar si es un concepto diferente o un reflejo de otras variables (Camisón y Forés, 1999).

Para determinar la validez discriminante de las dimensiones de la escala de medición se analiza la matriz de correlaciones entre las dimensiones del concepto. Se considera que existe validez discriminante si los coeficientes de correlación no superan el valor de 0,9 y si son estadísticamente significativos. El caso contrario implicaría que dos dimensiones están aportando la misma información sobre el concepto, y por tanto, una de ellas sería innecesaria (Barrio y Luque, 2000).

5.5 Evaluación de la escala de medida de orientación al mercado

En este apartado se procederá a validar la escala de medida del constructo orientación al mercado. Es necesario precisar que la escala de medida utilizada no tiene dimensiones.

La tabla a continuación presenta la media y desviación de los ítems de la escala.

Tabla 5.3: Media y desviación típica de los ítems de la escala orientación de mercado

| Ítems | m | Σ |
|--|------|----------|
| O1: Los objetivos de nuestro negocio son guiados principalmente por la satisfacción del cliente | 6,81 | 0,26 |
| O2: Constantemente medimos nuestro nivel de compromiso y orientación para atender las necesidades del consumidor | 6,24 | 0,73 |
| O3: Comunicamos libremente información sobre las experiencias exitosas de nuestros niveles entre todas las funciones del negocio | 4,88 | 1,02 |
| O4: Nuestra estrategia para la ventaja competitiva tiene como base nuestra comprensión sobre las necesidades de los clientes | 4,05 | 1,36 |
| O5: Medimos frecuentemente y sistemáticamente la satisfacción del cliente | 6,22 | 0,72 |
| O6: Tenemos mediciones rutinarias para el servicio al cliente | 5,23 | 1,06 |
| O7: Estamos más orientados hacia el consumidor que nuestros competidores | 5,84 | 1,25 |
| O8: Este negocio existe principalmente para servir a nuestros consumidores | 6,11 | 1,06 |
| O9: Reunimos a nuestros consumidores al menos una vez al año para evaluar la calidad de nuestros productos y servicios | 4,23 | 1,15 |
| O10: Los datos de satisfacción al cliente se diseminan regularmente por todos los niveles de la organización | 5,84 | 0,86 |

Fuente: Elaboración propia

5.5.1 Fiabilidad de la escala de medida de orientación al mercado

En la siguiente tabla se exhiben los valores de las cargas y los errores de medida y perturbaciones. Los ítems que no aparecen en la tabla fueron eliminados por no tener cargas estadísticas significativas.

Tabla 5.4: Cargas factoriales estandarizadas y errores de medida

| Nº | Ítem | λ | Errores y perturbaciones |
|-----|--|-----------|--------------------------|
| O1 | Los objetivos de nuestro negocio son guiados principalmente por la satisfacción del cliente | 0,962* | 0,071 |
| O2 | Constantemente medimos nuestro nivel de compromiso y orientación para atender las necesidades del consumidor | 0,725 | 0,473 |
| O4 | Nuestra estrategia para la ventaja competitiva tiene como base nuestra comprensión sobre las necesidades de los clientes | 0,862 | 0,256 |
| O5 | Medimos frecuentemente y sistemáticamente la satisfacción del cliente | 0,788 | 0,379 |
| O8 | Este negocio existe principalmente para servir a nuestros consumidores | 0,812 | 0,339 |
| O10 | Los datos de satisfacción al cliente se diseminan regularmente por todos los niveles de la organización | 0,745 | 0,444 |

Fuente: Elaboración propia

El parámetro señalado con * se ha igualado a 1 con el fin de fijar la escala de la variable latente. Como se puede observar en la tabla anterior, el valor de las cargas factoriales es elevado, ya que son superiores al mínimo de 0,4, sugerido por Hair *et al.* (2000). Además todos los parámetros son estadísticamente significativos al 95% ($t > 1,96$). La fiabilidad compuesta es de 0,86, superior al mínimo exigido.

5.5.2 Validez de la escala de medida de orientación al mercado

Validez de contenido

Se considera que una escala de medida tiene validez de contenido si cumple dos condiciones. La primera condición, es que los ítems que la componen están basados en argumentaciones teóricas, escalas y estudios previos. La

segunda condición, es que la escala haya seguido los procedimientos que la literatura sugiere (Churchill, 1979).

La escala utilizada para la medición de orientación al mercado, fue la escala de Deshpandé y Farley (1998), la cual cumple con ambas condiciones, por lo que es posible concluir que la escala presenta validez de contenido.

Validez convergente

Se sugiere que para el análisis de la validez convergente se utilicen los coeficientes t, donde los valores t superiores a 1,96 serán indicativos de la existencia de validez convergente (Anderson y Gerbing, 1982). Como se mencionó anteriormente la validez del indicador se puede estimar con base en la magnitud de las cargas factoriales (Bollen, 1989).

Las cargas factoriales obtenidas fueron superiores al valor mínimo sugerido de 0,4 y el coeficiente Bentler-Bonett BB-NFI para el modelo fue de 0,974, valor superior a 0,9; por lo que se puede concluir que existe validez convergente.

5.6 Evaluación de la escala de medida de adopción de tecnologías Web 2.0

En esta sección se validará la escala de medida de adopción de tecnologías Web 2.0., la misma que no tiene dimensiones.

Los estadísticos descriptivos de los ítems se presentan a continuación.

Tabla 5.5: Media y desviación típica de los ítems de la escala adopción de tecnologías Web 2.0

| Ítems | m | Σ |
|--|------|----------|
| T1: Los blogs son utilizados para lanzar o diseminar ideas de la empresa entre el personal de la empresa | 3,42 | 1,22 |

| Ítems | m | Σ |
|--|------|----------|
| T2: La empresa utiliza software colaborativo para comunicarse con el personal | 4,14 | 0,86 |
| T3: La empresa emplea una intranet para la gestión de conocimiento | 3,15 | 1,08 |
| T4: El sitio web de la empresa permite al personal añadir contenidos y expresar sus necesidades | 2,05 | 0,64 |
| T5: Los empleados conocen las sugerencias que los consumidores formulan | 3,48 | 1,34 |
| T6: El sitio web de la empresa además de texto, tiene archivos multimedia que permiten la interacción con el usuario | 4,61 | 0,93 |
| T7: La empresa desarrolla prácticas para que los empleados compartan conocimiento | 3,88 | 0,91 |
| T8: Los empleados guardan electrónicamente el conocimiento de los procesos | 3,24 | 1,15 |

Fuente: Elaboración propia

5.6.1 Fiabilidad de la escala de medida de adopción de tecnologías Web 2.0

En la siguiente tabla se presentan los valores de las cargas factoriales y errores de medida y perturbaciones. Los ítems que no aparecen en la tabla se han eliminado por no tener cargas estadísticas significativas.

Tabla 5.6: Cargas factoriales estandarizadas y errores de medida

| Nº | Ítems | λ | Errores y perturbaciones |
|----|--|-----------|--------------------------|
| T1 | Los blogs son utilizados para lanzar o diseminar ideas de la empresa entre el personal de la empresa | 0,648* | 0,579 |
| T2 | La empresa utiliza software colaborativo para comunicarse con el personal | 0,751 | 0,433 |
| T3 | La empresa emplea una intranet para la gestión de conocimiento | 0,841 | 0,289 |

| Nº | Ítems | λ | Errores y perturbaciones |
|----|--|-----------|--------------------------|
| T4 | El sitio web de la empresa permite al personal añadir contenidos y expresar sus necesidades | 0,889 | 0,208 |
| T5 | Los empleados conocen las sugerencias que los consumidores formulan | 0,710 | 0,497 |
| T6 | El sitio web de la empresa además de texto, tiene archivos multimedia que permiten la interacción con el usuario | 0,621 | 0,614 |
| T7 | La empresa desarrolla prácticas para que los empleados compartan conocimiento | 0,847 | 0,284 |
| T8 | Los empleados guardan electrónicamente el conocimiento de los procesos | 0,763 | 0,415 |

Fuente: Elaboración propia

El parámetro señalado con * se ha igualado a 1 con el fin de fijar la escala de la variable latente. Todos los parámetros estimados son estadísticamente significativos al 95% ($t > 1,96$). El valor de las cargas factoriales estandarizadas es superior a 0,6 y en todo caso superior al mínimo recomendado de 0,4. La fiabilidad compuesta es de 0,88 también superior al mínimo exigido de 0,7.

5.6.2 Validez de la escala de medida de adopción de tecnologías Web 2.0

Validez de contenido

La escala de medida cumple con los dos criterios que se exigen para tener validez de contenido. Cabe recordar que la primera condición exige que la generación de los ítems que la conforman tenga como base argumentaciones teóricas, escalas y estudios empíricos previos existentes en la literatura.

La segunda condición es que la escala haya sido elaborada de acuerdo con procedimientos aceptados en la literatura. El proceso de generación cumple los requisitos marcados por Churchill (1979), por lo que se puede considerar que existe validez de contenido.

Validez convergente

Los datos de bondad del indicador BB-NNFI alcanzó un valor de 0,977 y las cargas factoriales superan el mínimo requerido. Ambas condiciones permiten asegurar que la escala de medida tiene validez convergente.

5.7 Evaluación de la escala de medida de aprendizaje organizativo

La escala utilizada fue la de Palacios y Garrigós (2006), que cumple con todas las propiedades sociométricas exigidas. A diferencia de las anteriores dos escalas, ésta cuenta con dimensiones por lo que se evaluará primero la dimensionalidad de la misma.

5.7.1.1 Dimensionalidad de la escala de medida de aprendizaje organizativo

Para el análisis de la unidimensionalidad de las dimensiones que conforman la escala se realizó un análisis factorial confirmatorio sobre cada una de las dimensiones del modelo inicial.

A continuación se presentan los resultados obtenidos para cada una de las dimensiones:

Tabla 5.7: Índices de ajuste de las sub dimensiones del aprendizaje organizativo

| Sub Dimensión | g.l. | <i>p</i> | Chi ² Satorra-Bentler | RMSR | BB NNFI | IFI | NC |
|---------------|------|----------|----------------------------------|-------|---------|-------|------|
| DE1 | 2 | 0,453 | 8,82 | 0,032 | 0,989 | 0,994 | 1,34 |

| Sub Dimensión | g.l. | <i>p</i> | Chi ² Satorra-Bentler | RMSR | BB NNFI | IFI | NC |
|---------------|------|----------|----------------------------------|-------|---------|-------|------|
| DE2 | 2 | 0,025 | 7,87 | 0,031 | 0,935 | 0,978 | 4,24 |
| DE3 | 2 | 0,263 | 6,59 | 0,028 | 0,993 | 0,996 | 1,24 |
| DE4 | 2 | 0,969 | 0,061 | 0,003 | 1,02 | 1,007 | 0,03 |
| DE5 | 2 | 0,712 | 6,2761 | 0,025 | 0,993 | 0,996 | 1,27 |
| DE7 | 20 | 0,130 | 27,19 | 0,031 | 0,978 | 0,978 | 1,62 |

Fuente: Elaboración propia

Respecto al modelo factorial del segundo orden se obtuvo índices de ajuste adecuados, por lo que se comprueba la unidimensionalidad de las dimensiones de la escala de medida de aprendizaje organizativo. La siguiente tabla presenta los valores obtenidos:

Tabla 5.8: Índices de ajuste de las subdimensiones de aprendizaje organizativo

| g.l. | <i>P</i> | Chi ² Satorra-Bentler | RMSR | BB NNFI | IFI | NC |
|------|----------|----------------------------------|-------|---------|-------|------|
| 20 | 0,180 | 25,56 | 0,027 | 0,975 | 0,982 | 1,64 |

Fuente: Elaboración propia

A continuación se presentan los estadísticos descriptivos de los ítems de la escala.

Tabla 5.9: Media y desviación típica de los ítems de la escala aprendizaje organizativo

| Ítems | <i>m</i> | Σ |
|--|----------|----------|
| A1: En la empresa se ha de fomentar la reflexión, la crítica y el cambio para la mejora continua | 6,34 | 0,58 |
| A2: Las nuevas ideas deben ser muy valoradas, independientemente del empleado que las formule | 6,17 | 0,98 |
| A3: En una organización se debe esperar de todos, no sólo de | 6,24 | 0,68 |

| Ítems | m | Σ |
|---|------|----------|
| los directivos, que resuelvan los problemas y ofrezcan sugerencias | | |
| A4: Los empleados deben ver su trabajo en la empresa como un proceso de aprendizaje que nunca termina | 5,77 | 1,03 |
| A5: La empresa posee un plan de carrera que incentiva a sus empleados al aprendizaje continuo | 4,17 | 1,24 |
| A6: Los empleados reciben formación generalista que posteriormente aplican a sus tareas habituales | 5,83 | 0,92 |
| A7: Existe un sistema de mejora continua que permite mejorar los procesos que hayan alcanzado los estándares de calidad fijados | 4,33 | 0,96 |

Fuente: Elaboración propia

5.7.2 Fiabilidad de la escala de medida de aprendizaje organizativo

En la siguiente tabla se presentan los valores de las cargas factoriales y errores de medida y perturbaciones. Los ítems que no aparecen en la tabla se han eliminado por no tener cargas estadísticas significativas.

Tabla 5.10: Cargas factoriales estandarizadas y errores de medida

| Nº | Ítems | λ | Errores y Perturbaciones |
|----|---|-----------|--------------------------|
| A1 | En la empresa se ha de fomentar la reflexión, la crítica y el cambio para la mejora continua | 0,814* | 0,582 |
| A2 | Las nuevas ideas deben ser muy valoradas, independientemente del empleado que las formule | 0,880 | 0,474 |
| A3 | En una organización se debe esperar de todos, no sólo de los directivos, que resuelvan los problemas y ofrezcan sugerencias | 0,933 | 0,360 |
| A4 | Los empleados deben ver su trabajo en la empresa como un proceso de aprendizaje que nunca termina | 0,841 | 0,541 |

| Nº | Ítems | λ | Errores y Perturbaciones |
|----|---|-----------|--------------------------|
| A5 | La empresa posee un plan de carrera que incentiva a sus empleados al aprendizaje continuo | 0,581 | 0,814 |
| A6 | Los empleados reciben formación generalista que posteriormente aplican a sus tareas habituales | 0,638 | 0,770 |
| A7 | Existe un sistema de mejora continua que permite mejorar los procesos que hayan alcanzado los estándares de calidad fijados | 0,775 | 0,632 |

Fuente: Elaboración propia

Los parámetros señalados con * se han igualado a 1 con el fin de fijar la escala de la variable latente. Todos los parámetros estimados son estadísticamente significativos al 95 % ($t > 1,96$). El valor de las cargas factoriales estandarizadas son superiores a 0,58 y superiores al mínimo exigido de 0,4. Con referencia a la fiabilidad individual de los indicadores, aunque algunos no llegan al valor mínimo recomendado para la R^2 , se entiende que no es necesario eliminarlos del modelo ya que pueden recoger mejor el contenido de la dimensión, requisito necesario para demostrar la validez de contenido. La fiabilidad compuesta supera el mínimo exigido, ya que presenta un valor de 0,84.

5.7.3 Validez de la escala de aprendizaje organizativo

Validez de contenido

La escala de medida cumple con los dos criterios que se le exigen para tener validez de contenido. Primero, los ítems que conforman la escala se basan en argumentaciones teóricas, escalas y estudios empíricos previos y segundo, la escala fue elaborada con procedimientos aceptados en la literatura.

Validez convergente

A partir de los datos de bondad del indicador BB-NNFI (0,969) y la magnitud de las cargas factoriales, se asegura la validez convergente de la escala de medida.

Tabla 5.11: Índices de ajuste del modelo de medida

| g.l. | Chi ² | p | BB | NNFI | RFI | GFI | RMR | NC |
|------|------------------|-------|-------|-------|-------|-------|------|----|
| 2 | 2,847 | 0,241 | 0,969 | 0,997 | 0,972 | 0,034 | 1,42 | |

Fuente: Elaboración propia

Como se puede ver en la tabla anterior, las medidas absolutas de ajuste, las medidas de ajuste incremental y las de ajuste de parsimonia presentan un ajuste excelente.

Validez discriminante

De las correlaciones bivariadas se obtienen coeficientes que no alcanzan el valor de 0,9, por lo que cada ítem mide aspectos diferentes del concepto de aprendizaje organizativo, por lo que se puede afirmar que la escala cumple con la propiedad de validez discriminante.

Tabla 5.12: Matriz de correlaciones entre dimensiones del aprendizaje organizativo

| DIMENSIÓN | DE1 | DE2 | DE3 | DE4 | DE5 | DE6 |
|-----------|-------|-------|-------|-----|-----|-----|
| DE1 | 1 | | | | | |
| DE2 | 0,825 | 1 | | | | |
| DE3 | 0,843 | 0,824 | 1 | | | |
| DE4 | 0,817 | 0,724 | 0,836 | 1 | | |

| DIMENSIÓN | DE1 | DE2 | DE3 | DE4 | DE5 | DE6 |
|-----------|-------|-------|-------|-------|-------|-----|
| DE5 | 0,849 | 0,803 | 0,768 | 0,802 | 1 | |
| DE6 | 0,796 | 0,817 | 0,765 | 0,828 | 0,824 | 1 |

Fuente: Elaboración propia

Todos los coeficientes de correlación son estadísticamente significativos ($p \leq 0,01$). Con base en los índices presentados, la escala de aprendizaje organizativo cumple con todas las propiedades sociométricas que se les exigen a las escalas de medición en las ciencias sociales.

5.8 Evaluación de la escala de medida de la capacidad de innovación

La escala empleada para medir el constructo de la capacidad de innovación fue la de Calantone *et al.*, (2002). La siguiente tabla presenta los estadísticos descriptivos de los ítems que conforman la escala.

Tabla 5.13: Media y desviación típica de los ítems de la escala capacidad de innovación

| Ítems | m | Σ |
|--|------|----------|
| I1: La organización habitualmente genera nuevas ideas | 6,19 | 0,42 |
| I2: Nuestra empresa busca nuevas formas de hacer las cosas | 5,22 | 0,94 |
| I3: La empresa es creativa en sus métodos de operación | 4,21 | 1,34 |
| I4: Nuestra empresa es habitualmente la primera en introducir en el mercado nuevos productos y servicios | 4,04 | 0,97 |
| I5: La innovación en nuestra empresa es percibida como una actividad con mucho riesgo | 1,07 | 0,34 |
| I6: La introducción de nuevos productos se ha incrementado en los últimos 5 años | 5,37 | 1,38 |

Fuente: Elaboración propia

5.8.1 Fiabilidad de la escala de medida de la capacidad de innovación

En la siguiente tabla se presentan los valores de las cargas factoriales y errores de medida y perturbaciones. Los ítems que no aparecen en la tabla se han eliminado por no tener cargas estadísticas significativas.

Tabla 5.14: Cargas factoriales estandarizadas y errores de medida

| Nº | Ítems | λ | Errores de medida y perturbaciones |
|----|--|-----------|------------------------------------|
| I1 | La organización habitualmente genera nuevas ideas | 0,798* | 0,363 |
| I2 | Nuestra empresa busca nuevas formas de hacer las cosas | 0,861 | 0,258 |
| I3 | La empresa es creativa en sus métodos de operación | 0,832 | 0,306 |
| I4 | Nuestra empresa es habitualmente la primera en introducir en el mercado nuevos productos y servicios | 0,941 | 0,118 |
| I6 | La introducción de nuevos productos se ha incrementado en los últimos 5 años | 0,788 | 0,379 |

Fuente: Elaboración propia

El parámetro señalado con * se ha igualado a 1 con el fin de fijar la escala de la variable latente. Todos los parámetros estimados son estadísticamente significativos al 95% ($t > 1,96$). El valor que presentan las cargas factoriales estandarizadas es superior a 0,7 y superior al mínimo requerido de 0,4. La fiabilidad compuesta es de 0,89, superior al mínimo exigido, por lo que es posible afirmar que la escala es fiable.

5.8.2 Validez de la escala de medida de capacidad de innovación

Validez de contenido

La escala de medida cumple con los dos criterios que se le exigen para tener validez de contenido ya que es una escala cuyos ítems están basados en argumentaciones teóricas, escalas y estudios empíricos previos existentes en la literatura. Además la escala fue elaborada siguiendo los procedimientos requeridos.

Validez convergente

A partir de los datos de bondad del indicador BB-NNFI (0,982) y la magnitud de las cargas factoriales se asegura la validez convergente de la escala de medida.

5.9 Evaluación de la escala de medida de desempeño organizativo

En este caso se utilizó la escala de Nakata (2008). La escala no tiene dimensiones, por lo que sólo se evaluó la fiabilidad y la validez de la misma. La tabla a continuación presenta los estadísticos descriptivos de cada uno de los ítems de la escala.

Tabla 5.15: Media y desviación típica de los ítems de la escala desempeño organizativo

| Ítems | m | Σ |
|--|------|----------|
| D1: La calidad del producto o servicio | 4,24 | 0,89 |
| D2: El éxito de nuevos productos o servicios | 3,95 | 1,24 |
| D3: La tasa de retención de clientes | 3,87 | 0,96 |
| D4: El nivel de ventas | 3,67 | 1,04 |
| D5: El retorno sobre capital | 4,05 | 0,77 |
| D6: El margen bruto de utilidad | 3,42 | 0,87 |
| D7: El retorno sobre inversión | 4,12 | 1,05 |

Fuente: Elaboración propia

5.9.1 Fiabilidad de la escala de medida de desempeño organizativo

En la siguiente tabla se presentan los valores de las cargas factoriales y errores de medida y perturbaciones.

Tabla 5.16: Cargas factoriales estandarizadas y errores de medida

| Nº | Ítem | λ | Errores de medida y perturbaciones |
|----|--|-----------|------------------------------------|
| D1 | La calidad del producto o servicio | 0,933* | 0,360 |
| D2 | El éxito de nuevos productos o servicios | 0,895 | 0,447 |
| D3 | La tasa de retención de clientes | 0,638 | 0,770 |
| D4 | El nivel de ventas | 0,747 | 0,665 |
| D5 | El retorno sobre capital | 0,749 | 0,662 |
| D6 | El margen bruto de utilidad | 0,814 | 0,582 |
| D7 | El retorno sobre inversión | 0,863 | 0,505 |

Fuente: Elaboración propia

El parámetro señalado con * se ha igualado a 1 con el fin de fijar la escala de la variable latente. Todos los parámetros estimados son estadísticamente significativos al 95 % ($t > 1,96$). El valor de las cargas factoriales estandarizadas es superior a 0,6 y en todo caso superior a 0,4. Con referencia a la fiabilidad individual de los indicadores, aunque algunos no llegan al valor mínimo recomendado para la R2, se entiende que no es necesario eliminarlos del modelo, ya que pueden recoger mejor el contenido de la dimensión requisito necesario para demostrar la validez de contenido. La fiabilidad compuesta es de 0,88, valor superior al mínimo exigido.

5.9.2 Validez de la escala de medida de desempeño organizativo

Validez de contenido

La escala de medida cumple con los dos criterios que se le exigen para tener validez de contenido.

Validez convergente

A partir de los datos de bondad del indicador BB-NNFI (0,956) y la magnitud de las cargas factoriales se afirma la validez convergente de la escala de medida.

Tabla 5.17: Índices de ajuste del modelo de medida

| g.l. | Chi ² | P | BB | NNFI | RCFI | GFI | RMR | NC |
|------|------------------|-------|-------|------|-------|-------|------|----|
| 2 | 1,985 | 0,370 | 0,956 | 1 | 0,956 | 0,041 | 0,99 | |

Fuente: Elaboración propia

Como se puede ver en la tabla anterior, las medidas absolutas de ajuste, las medidas de ajuste incremental y las de ajuste de parsimonia presentan un ajuste excelente.

5.10 Contraste de las hipótesis

En el capítulo III se presentó el modelo teórico, se establecieron las relaciones teóricas y se formularon las hipótesis. En esta sección de acuerdo a la modelación de ecuaciones estructurales se procederá a validar las relaciones formuladas.

5.10.1 Hipótesis que relaciona la orientación al mercado y la adopción de tecnologías Web 2.0

La primera hipótesis del trabajo se enunció de la siguiente manera:

H1: Existe una relación positiva entre la orientación al mercado y la adopción de tecnologías Web 2.0.

Para la evaluación del ajuste de los datos a los modelos propuestos se utilizó tres tipos de análisis: el ajuste del modelo global, el ajuste del modelo de medida y el ajuste del modelo estructural.

Ajuste del modelo global

Los índices presentados en la siguiente tabla evidencian un muy buen ajuste global, por lo que es posible afirmar que el modelo considerado es una representación adecuada de la relación causal entre las variables latentes estudiadas.

Tabla 5.18: Índices de ajuste del modelo de la primera hipótesis

| g.l. | P | Chi² Satorra-Bentler | RMSR | BB NNFI | IFI | NC |
|-------------|----------|--|-------------|----------------|------------|-----------|
| 86 | 0,271 | 93,53 | 0,029 | 0,994 | 0,996 | 1,08 |

Fuente: Elaboración propia

Las medidas absolutas de ajuste son excelentes. El estadístico chi-cuadrado es significativo. Las medidas incrementales de ajuste también presentan niveles muy satisfactorios, situándose el BB NNFI muy cerca de la unidad. El índice IFI está cercano a la unidad y el RMSR roza el valor de 0. Finalmente, la medida de ajuste de parsimonia NC se sitúa entre 1 y 2.

Ajuste del modelo de medida

La evaluación de este ajuste sirve para asegurarse de que las variables latentes están bien medidas mediante las variables observables que se han considerado. La revisión del ajuste del modelo de medida se realiza a través del examen de la significación estadística de cada carga obtenida entre el

indicador y la variable latente ($t \geq 1,96$). A continuación, se debe comprobar la fiabilidad compuesta de la variable latente.

La siguiente tabla muestra las cargas factoriales tanto para el modelo exógeno como para el modelo endógeno. Se observa que todas las cargas presentan niveles correctos y son estadísticamente significativas, por lo que el primer requisito para el ajuste del modelo de medida queda comprobado.

Tabla 5.19: Parámetros estimados en el modelo de medida exógeno y endógeno

| Ítems | λ | Errores y perturbaciones |
|--|-----------|--------------------------|
| O1: Los objetivos de nuestro negocio son guiados principalmente por la satisfacción del cliente | 0,957* | 0,091 |
| O2: Constantemente medimos nuestro nivel de compromiso y orientación para atender las necesidades del consumidor | 0,775 | 0,401 |
| O4: Nuestra estrategia para la ventaja competitiva tiene como base nuestra comprensión sobre las necesidades de los clientes | 0,889 | 0,208 |
| O5: Medimos frecuentemente y sistemáticamente la satisfacción del cliente | 0,742 | 0,455 |
| O8: Este negocio existe principalmente para servir a nuestros consumidores | 0,853 | 0,273 |
| O10: Los datos de satisfacción al cliente se diseminan regularmente por todos los niveles de la organización | 0,768 | 0,397 |
| T1: Los blogs son utilizados para lanzar o diseminar ideas de la empresa entre el personal de la empresa | 0,659* | 0,569 |
| T2: La empresa utiliza software colaborativo para comunicarse con el personal | 0,715 | 0,489 |
| T3: La empresa emplea una intranet para la gestión de conocimiento | 0,884 | 0,216 |

| Ítems | λ | Errores y perturbaciones |
|--|-----------|--------------------------|
| T4: El sitio web de la empresa permite al personal añadir contenidos y expresar sus necesidades | 0,862 | 0,256 |
| T5: Los empleados conocen las sugerencias que los consumidores formulan | 0,712 | 0,492 |
| T6: El sitio web de la empresa además de texto, tiene archivos multimedia que permiten la interacción con el usuario | 0,683 | 0,533 |
| T7: La empresa desarrolla prácticas para que los empleados compartan conocimiento | 0,831 | 0,309 |
| T8: Los empleados guardan electrónicamente el conocimiento de los procesos | 0,736 | 0,458 |

Fuente: Elaboración propia

Los parámetros señalados con * se han igualado a 1 con el fin de fijar la escala de la variable latente. Todos los parámetros estimados son estadísticamente significativos al 95 % ($t > 1,96$). La fiabilidad compuesta para el modelo exógeno (orientación al mercado) es de 0,87 y de 0,89 para el modelo endógeno (adopción de tecnologías Web 2.0). Ambos valores superan el nivel mínimo exigido de 0,7.

Ajuste del modelo estructural

El ajuste del modelo estructural implica el análisis de la significación alcanzada por los coeficientes estimados (para un nivel de significación de 0,05, el valor de t debe alcanzar el valor de 1,96). Un parámetro no significativo indicaría que no hay un efecto sustancial sobre la relación propuesta.

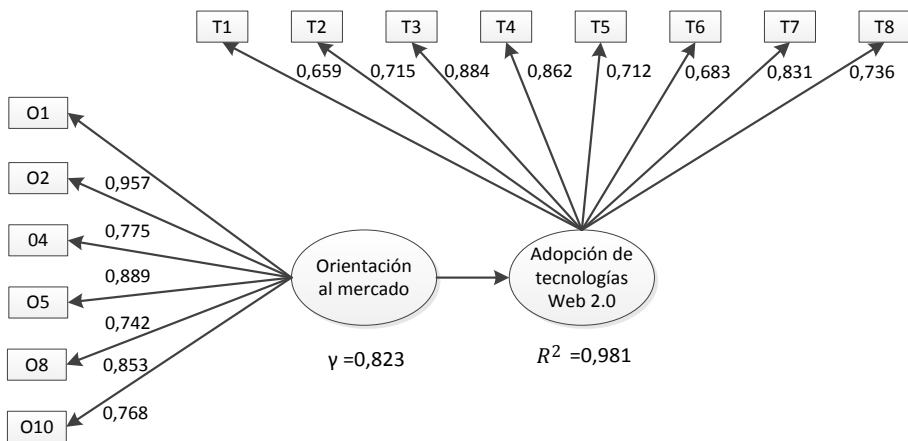
Tabla 5.20: Parámetro estimado e índice de fiabilidad en el modelo estructural de la primera hipótesis

| MODELO | Coficiente γ en la ecuación | Fiabilidad ecuación estructural |
|-----------------------------|------------------------------------|---------------------------------|
| OM \longrightarrow WEB2.0 | 0,823 | 0,981 |

Fuente: Elaboración propia

El parámetro estimado es estadísticamente significativo al 95% ($t=19,331 \geq 1,96$). La tabla anterior muestra un ajuste correcto del modelo estructural. Por lo tanto, se puede aceptar la primera hipótesis que postula que existe una relación positiva y estadísticamente significativa entre la orientación al mercado y la adopción de tecnologías Web 2.0.

Figura 5.4: Parámetros de la primera hipótesis



Fuente: Elaboración propia

5.10.2 Hipótesis que relaciona la adopción de tecnologías Web 2.0 y la capacidad de innovación

La segunda hipótesis de trabajo también relaciona dos constructos teóricos y se formuló de la siguiente manera:

H2: Existe una relación positiva entre la adopción de tecnologías web 2.0 y la capacidad de innovación.

Para la evaluación del ajuste de los datos a los modelos propuestos se utilizó tres análisis: el ajuste del modelo global, el ajuste del modelo de medida y el ajuste del modelo estructural.

Ajuste del modelo global

Los índices presentados en la siguiente tabla evidencian un muy buen ajuste global, por lo que se afirma que el modelo considerado es una representación adecuada de la relación causal entre las variables latentes estudiadas.

Tabla 5.21: Índices de ajuste del modelo de la segunda hipótesis

| g.l. | p | Chi ² Satorra-Bentler | RMSR | BB NNFI | GFI | NC |
|------|-------|-------------------------------------|-------|---------|-------|------|
| 13 | 0,393 | 13,74 | 0,019 | 0,997 | 0,998 | 1,11 |

Fuente: Elaboración propia

Las medidas absolutas de ajuste son excelentes. El estadístico chi-cuadrado es significativo. Las medidas incrementales de ajuste también presentan niveles muy satisfactorios, situándose el BB NNFI muy cerca de la unidad. El índice GFI está muy por encima de su umbral de aceptación de 0,9. Finalmente, la medida de ajuste de parsimonia (1,11) se sitúa entre 1 y 2.

Ajuste del modelo de medida

La siguiente tabla presenta las cargas factoriales, tanto para el modelo exógeno como para el modelo endógeno. Se observa que todas las cargas presentan niveles correctos y son estadísticamente significativas, por lo que el primer requisito para el ajuste del modelo de medida se ha cumplido.

Tabla 5.22: Parámetros estimados en el modelo de medida exógeno y endógeno

| Ítems | λ | Errores y Perturbaciones |
|--|-----------|--------------------------|
| T1: Los blogs son utilizados para lanzar o diseminar ideas de la empresa entre el personal de la empresa | 0,659* | 0,569 |
| T2: La empresa utiliza software colaborativo para comunicarse con el personal | 0,715 | 0,489 |
| T3: La empresa emplea una intranet para la gestión de conocimiento | 0,884 | 0,216 |
| T4: El sitio web de la empresa permite al personal añadir contenidos y expresar sus necesidades | 0,862 | 0,256 |
| T5: Los empleados conocen las sugerencias que los consumidores formulan | 0,712 | 0,492 |
| T6: El sitio web de la empresa además de texto, tiene archivos multimedia que permiten la interacción con el usuario | 0,683 | 0,533 |
| T7: La empresa desarrolla prácticas para que los empleados compartan conocimiento | 0,831 | 0,309 |
| T8: Los empleados guardan electrónicamente el conocimiento de los procesos | 0,736 | 0,458 |
| I1: La organización habitualmente genera nuevas ideas | 0,776* | 0,397 |
| I2: Nuestra empresa busca nuevas formas de hacer las cosas | 0,840 | 0,288 |
| I3: La empresa es creativa en sus métodos de operación | 0,862 | 0,256 |

| Ítems | λ | Errores y Perturbaciones |
|--|-----------|--------------------------|
| I4: Nuestra empresa es habitualmente la primera en introducir en el mercado nuevos productos y servicios | 0,964 | 0,071 |
| I6: La introducción de nuevos productos se ha incrementado en los últimos 5 años | 0,785 | 0,382 |

Fuente: Elaboración propia

Los parámetros señalados con * se han igualado a 1 con el fin de fijar la escala de la variable latente. Todos los parámetros estimados son estadísticamente significativos al 95 % ($t > 1,96$). La fiabilidad compuesta para el modelo exógeno (adopción de tecnologías Web 2.0) es de 0,89 y de 0,84 para el modelo endógeno (capacidad de innovación), superando el nivel mínimo exigido de 0,7.

Ajuste del modelo estructural

El ajuste del modelo estructural implica el análisis de la significación alcanzada por los coeficientes estimados (para un nivel de significación de 0,05, el valor de t debe alcanzar el valor de 1,96). Un parámetro no significativo indicaría que no hay un efecto sustancial sobre la relación propuesta.

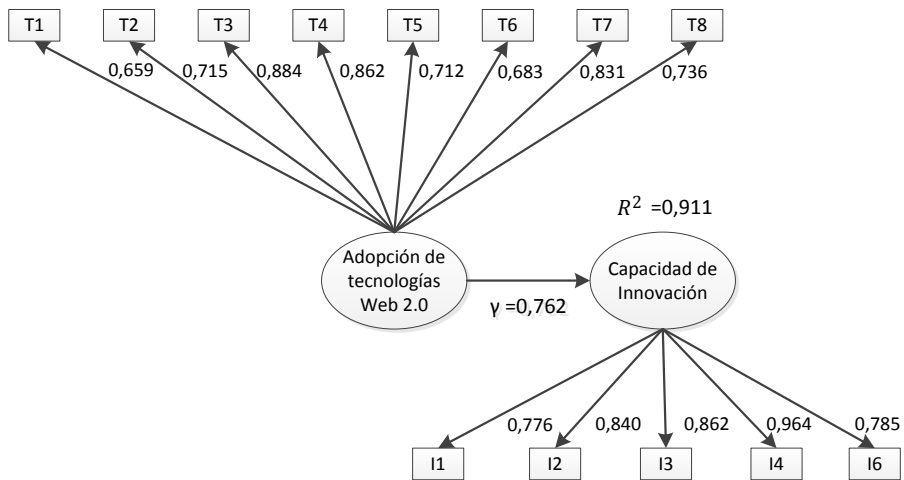
Tabla 5.23: Parámetro estimado e índice de fiabilidad en el modelo estructural de la segunda hipótesis

| MODELO | Coefficiente γ en la ecuación | Fiabilidad |
|-------------------------|--------------------------------------|------------|
| WEB2.0 \rightarrow CI | 0,762 | 0,911 |

Fuente: Elaboración propia

El parámetro estimado es estadísticamente significativo al 95% ($t=29,124 \geq 1,96$). La tabla anterior muestra un ajuste correcto del modelo estructural. Con base en los datos obtenidos es posible afirmar la segunda hipótesis que establece que existe una relación positiva y estadísticamente significativa entre la adopción de tecnologías web 2.0 y la capacidad de innovación.

Figura 5.5: Parámetros de la segunda hipótesis



Fuente: Elaboración propia

5.10.3 Hipótesis que relaciona el aprendizaje organizativo y la capacidad de innovación

La tercera hipótesis relaciona dos constructos teóricos y se formuló de la siguiente manera:

H3: Existe una relación positiva y significativa entre el aprendizaje organizativo y la capacidad de innovación.

En este caso, el modelo estructural está formado por una variable latente exógena (aprendizaje organizativo) y una variable latente endógena que representa la capacidad de innovación.

Una vez que los diferentes modelos han sido estimados, se evaluó la calidad del ajuste a tres niveles: para el modelo en su conjunto, para el modelo de medida y para el modelo estructural.

Ajuste del modelo global

Los índices presentados en la siguiente tabla evidencian un muy buen ajuste global, por lo que se afirma que el modelo considerado es una representación adecuada de la relación causal entre las variables latentes estudiadas.

Tabla 5.24: Índices de ajuste del modelo de la tercera hipótesis

| g.l. | P | Chi ² | | | | |
|------|-------|------------------|-------|---------|-------|-------|
| | | Satorra-Bentler | RMSR | BB NNFI | IFI | NC |
| 62 | 0,598 | 58,63 | 0,025 | 1,00 | 1,002 | 0,953 |

Fuente: Elaboración propia

El estadístico chi-cuadrado es significativo. Las medidas incrementales de ajuste también presentaron niveles muy satisfactorios, situándose el BB NNFI en la unidad. El índice IFI está muy por encima de su umbral de aceptación de 0,9. Finalmente, la medida de ajuste de parsimonia NC (0,953) no mostró un buen ajuste; pero en todo caso está muy cerca del valor de 1.

Ajuste del modelo de medida

La siguiente tabla presenta las cargas factoriales, tanto para el modelo exógeno, como para el modelo endógeno. Se observa que todas las cargas presentan niveles correctos (superiores a 0,4) y son estadísticamente significativas, por lo que el requisito para el ajuste del modelo de medida queda comprobado.

Tabla 5.25: Cargas factoriales del modelo exógeno y el modelo endógeno.

| Ítems | λ | Errores y Perturbaciones |
|---|-----------|--------------------------|
| A1: En la empresa se ha de fomentar la reflexión, la crítica y el cambio para la mejora continua | 0,806* | 0,348 |
| A2: Las nuevas ideas deben ser muy valoradas, independientemente del empleado que las formule | 0,877 | 0,231 |
| A3: En una organización se debe esperar de todos, no sólo de los directivos, que resuelvan los problemas y ofrezcan sugerencias | 0,902 | 0,185 |
| A4: Los empleados deben ver su trabajo en la empresa como un proceso de aprendizaje que nunca termina | 0,851 | 0,275 |
| A5: La empresa posee un plan de carrera que incentiva a sus empleados al aprendizaje continuo | 0,625 | 0,604 |
| A6: Los empleados reciben formación generalista que posteriormente aplican a sus tareas habituales | 0,698 | 0,511 |
| A7: Existe un sistema de mejora continua que permite mejorar los procesos que hayan alcanzado los estándares de calidad fijados | 0,778 | 0,394 |
| I1: La organización habitualmente genera nuevas ideas | 0,776* | 0,397 |
| I2: Nuestra empresa busca nuevas formas de hacer las cosas | 0,840 | 0,288 |
| I3: La empresa es creativa en sus métodos de operación | 0,862 | 0,256 |
| I4: Nuestra empresa es habitualmente la primera en introducir en el mercado nuevos productos y servicios | 0,964 | 0,071 |
| I6: La introducción de nuevos productos se ha incrementado en los últimos 5 años | 0,785 | 0,382 |

Fuente: Elaboración propia

Los parámetros señalados con * se han igualado a 1 con el fin de fijar la escala de la variable latente. Todos los parámetros estimados son

estadísticamente significativos al 95 % ($t > 1,96$). La fiabilidad compuesta para el modelo exógeno (aprendizaje organizativo) es de 0,86 y de 0,84 para el modelo endógeno (capacidad de innovación), superiores al mínimo requerido de 0,7.

Ajuste del modelo estructural

En la siguiente tabla podemos comprobar el ajuste de los modelos estructurales de la tercera hipótesis. La fiabilidad en ambos modelos es elevada por lo que se comprueba la condición de fiabilidad.

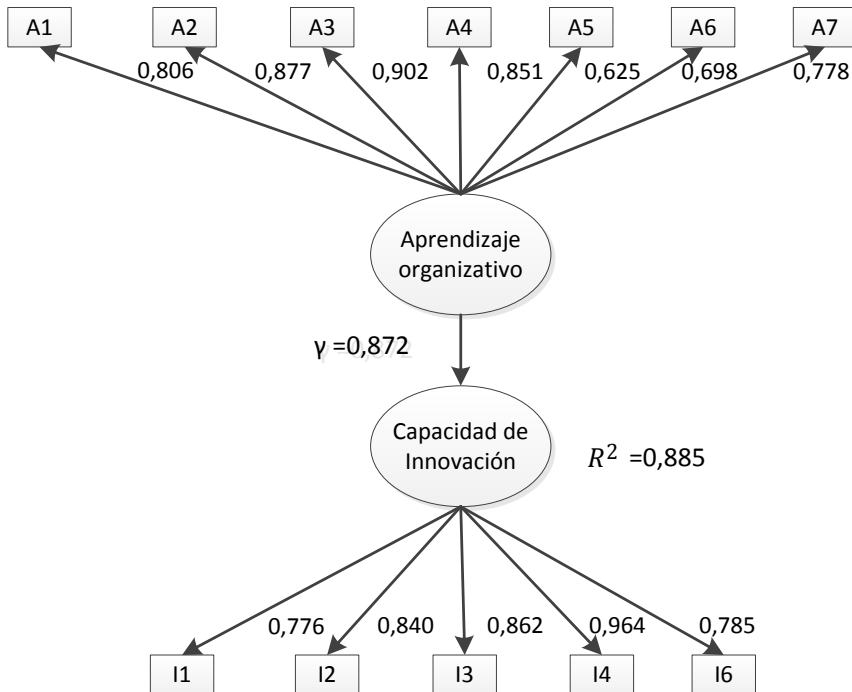
Tabla 5.26: Parámetros estimados e índices de fiabilidad en el modelo estructural de la tercera hipótesis

| MODELO | Coefficiente γ en la ecuación | Fiabilidad de la ecuación estructural |
|-------------------------|---|---------------------------------------|
| AO \longrightarrow CI | $CI = \alpha AO + D$ $\alpha = 0,872 (12,051)$ | 0,885 |

Fuente: Elaboración propia

Con el contraste de esta hipótesis, se demuestra que el aprendizaje organizativo ejerce un efecto directo y significativo sobre la capacidad de innovación en las empresas.

Figura 5.6: Parámetros de la tercera hipótesis



Fuente: Elaboración propia

5.10.4 Modelo completo

En esta sección se realiza el estudio del modelo global, que implica implícitamente el análisis de la cuarta hipótesis (relación entre la capacidad de innovación y el desempeño organizativo). En el modelo completo se observan dos path o caminos que unen, por una parte la orientación al mercado con el desempeño organizativo y por otra parte el aprendizaje organizativo con el desempeño organizativo teniendo como variable mediadora la capacidad de innovación.

Ajuste del modelo global

Los índices presentados en la siguiente tabla evidencian un muy buen ajuste global, por lo que podemos se puede afirmar que el modelo considerado es una representación adecuada de la relación causal entre las variables latentes estudiadas.

Tabla 5.27: Índices de ajuste del modelo de la tercera hipótesis

| g.l. | P | Chi ² | | | | |
|------|-------|------------------|-------|---------|-------|-------|
| | | Satorra-Bentler | RMSR | BB NNFI | IFI | NC |
| 32 | 0,486 | 31,61 | 0,017 | 1,00 | 1,002 | 0,951 |

Fuente: Elaboración propia

El estadístico chi-cuadrado es significativo. Las medidas incrementales de ajuste también presentan niveles muy satisfactorios, situándose el BB NNFI y el IFI en la unidad. Finalmente, la medida de ajuste de parsimonia NC (0,951) no muestra un buen ajuste, pero en todo caso está muy cerca del valor de 1.

Ajuste del modelo de medida

En las etapas anteriores se estimaron los parámetros para todos los constructos presentes en las hipótesis, queda entonces sólo hacerlo para el caso del desempeño organizativo.

Tabla 5.28: Cargas factoriales estandarizadas y errores y perturbaciones

| Nº | Ítems | λ | Errores y perturbaciones |
|----|--|-----------|--------------------------|
| D1 | La calidad del producto o servicio | 0,902* | 0,185 |
| D2 | El éxito de nuevos productos o servicios | 0,862 | 0,256 |
| D3 | La tasa de retención de clientes | 0,652 | 0,572 |
| D4 | El nivel de ventas | 0,776 | 0,397 |
| D5 | El retorno sobre capital | 0,725 | 0,472 |
| D6 | El margen bruto de utilidad | 0,885 | 0,216 |
| D7 | El retorno sobre inversión | 0,802 | 0,353 |

Fuente: Elaboración propia

Los parámetros señalados con * se han igualado a 1 con el fin de fijar la escala de la variable latente. Todos los parámetros estimados son estadísticamente significativos al 95 % ($t > 1,96$). La fiabilidad compuesta es de 0,89, por lo que supera ampliamente el nivel mínimo de 0,7.

Ajuste del modelo estructural

Las ecuaciones que se obtienen para el modelo analizado son:

$$\text{Web2.0} = \alpha \text{OM} + E_1$$

$$\text{CI} = \beta \text{Web2.0} + \gamma \text{AO} + E_2$$

$$\text{DO} = \Omega \text{CI} + E_3$$

Los valores que se obtuvieron fueron los siguientes:

$$\alpha = 0,862 \text{ (} t=12,24 > 1,96 \text{)}$$

$$\beta = 0,753 \text{ (} t=16,20 > 1,96 \text{)}$$

$$\gamma = 0,901 \text{ (} t=9,17 > 1,96 \text{)}$$

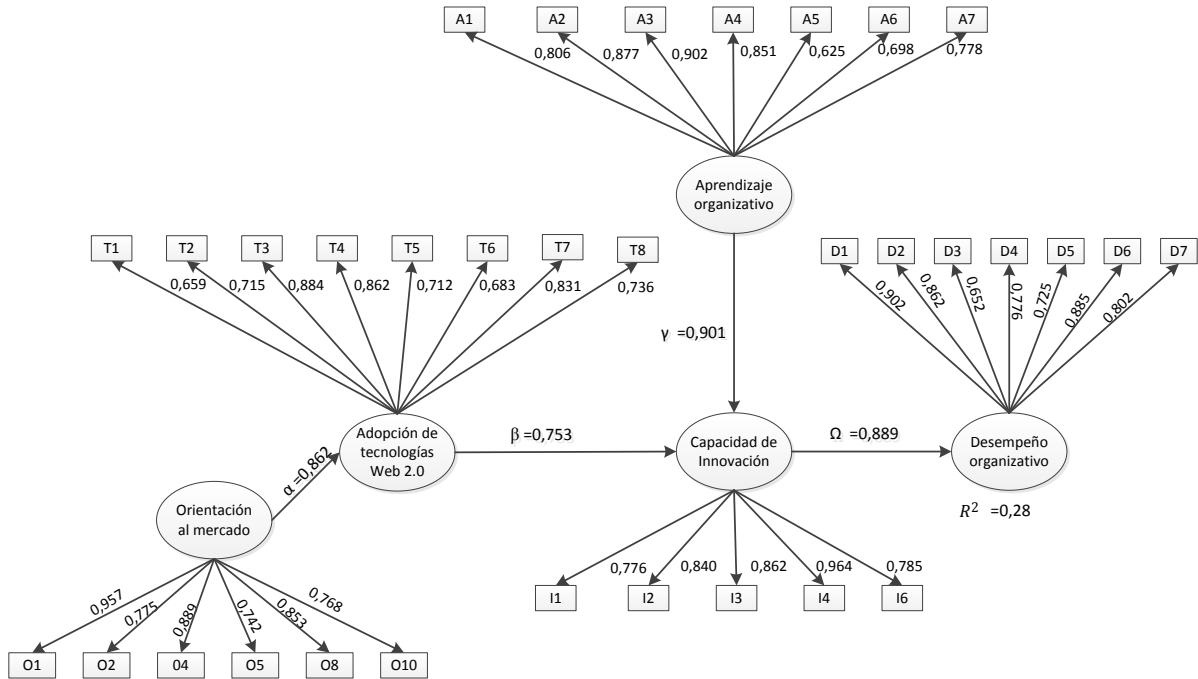
$$\Omega = 0,889 \text{ (} t=17,34 > 1,96 \text{)}$$

Como se puede observar los coeficientes son estadísticamente significativos al 95% ($t > 1,96$). El poder explicativo del modelo para el desempeño organizativo es muy elevado ya que el R^2 es de 0,28.

Con base en el análisis presentado es posible afirmar que todas las hipótesis planteadas están respaldadas por los resultados empíricos, con lo que se puede aseverar que el modelo teórico que se planteó en el capítulo III ha sido satisfactoriamente validado con el estudio empírico realizado a partir de la metodología de los modelos de ecuaciones estructurales.

En la siguiente figura se presentan los parámetros de la cuarta hipótesis y el modelo completo.

Figura 5.7: Parámetros del modelo completo



Fuente: Elaboración propia

***CAPÍTULO VI Conclusiones,
Limitaciones y Futuras
Investigaciones***

6 Objetivo y contenido del capítulo

Los objetivos de este capítulo son:

- Discutir las conclusiones e implicaciones gerenciales más importantes del estudio
- Establecer cuáles fueron las limitaciones del trabajo
- Sugerir futuras líneas de investigación

6.1 Conclusiones

El interés por explicar por qué las empresas alcanzan un desempeño organizativo superior siempre ha sido el interés de varios autores, quienes desde distintas perspectivas y teorías han analizado la ventaja competitiva sostenible. Siendo una de las últimas, la perspectiva de la empresa basada en competencias. Desde esa óptica se elaboró un modelo que incluyó variables que en estudios previos resultaron tener un efecto positivo en el desempeño organizativo y se incluyó la variable de adopción de tecnologías Web 2.0.

Conclusiones sobre las teorías y enfoques que explican cómo la ventaja competitiva es alcanzada y sostenida

Para lograr el objetivo general de la tesis, primero se realizó una revisión de los principales enfoques que explican cómo la ventaja competitiva es alcanzada y sostenida. En esta revisión se distinguieron dos vertientes teóricas, las económicas y las administrativas, además de distinguir entre enfoques estáticos y enfoques dinámicos.

Las conclusiones más importantes que se pueden mencionar, están relacionadas a responder las preguntas que el capítulo planteaba: ¿Qué es la ventaja competitiva?, ¿Cómo se alcanza y cómo se sostiene?

En respuesta a la primera pregunta, es posible concluir que, la ventaja competitiva es la consecuencia de la implementación de una estrategia única y como resultado de la misma la empresa alcanza un mejor desempeño organizativo. La estrategia debe estar basada en activos estratégicos, únicos, escasos, difíciles de imitar y sustituir, lo que imposibilita que otros competidores formulen e implementen la misma estrategia.

En respuesta a la segunda pregunta, la ventaja competitiva se alcanza y sostiene mediante el desarrollo y renovación permanente de los activos estratégicos. Para ello las empresas deben desarrollar capacidades y competencias que les permitan ser más competentes, tanto en la renovación o adecuación de sus activos, como en la formulación e implementación de nuevas estrategias en respuesta a los cambios en el entorno competitivo.

Otra conclusión importante, es que existe y existirá una permanente preocupación por explicar el desempeño organizativo, tomando como base la ventaja competitiva. Las teorías y enfoques desarrollados desde distintas ópticas, han mirado el fenómeno del logro y sostenimiento de la ventaja competitiva. Si bien existen diferencias en el poder explicativo de cada una de ellas, todas comparten la misma preocupación, identificar aquellos elementos que explican por qué unas empresas tienen un mejor desempeño. Sin embargo, queda claro que las vertientes teóricas administrativas tienen un mayor poder explicativo de las diferencias de desempeño individual de las empresas que las vertientes teóricas económicas.

La diferencia más importante radica en que la base de la ventaja competitiva se relaciona a la heterogeneidad de los activos estratégicos que las empresas poseen y en menor medida a la posición elegida en la industria (Amit y Schoemaker, 1993).

También es importante precisar que los enfoques dinámicos se focalizan en el sostenimiento de la ventaja competitiva, en cambio los enfoques estáticos en el logro de la misma. Los enfoques estáticos, fundamentalmente han descrito las características que los recursos de la empresa deben cumplir para considerarse estratégicos. En cambio los enfoques dinámicos, explican por qué algunas empresas son capaces de lograr y sostener ventajas competitivas en entornos dinámicos e impredecibles (Black y Boal, 1994; Eisenhardt y Martin, 2000).

Finalmente, el enfoque de la empresa basado en competencias, aporta una visión más amplia y completa sobre cómo se alcanza y se mantiene la ventaja competitiva. El enfoque integra varias dimensiones: dinámica, sistémica, cognitiva y holística. Esta integración permite analizar la dinámica interna y la dinámica externa de la empresa y la necesidad que éstas tienen de coordinación para dar respuesta a los cambios en el entorno y acomodar internamente la estructura y actividades de la empresa. Por otra parte, reconoce desde una visión sistémica que la empresa es un sistema abierto, que es afectada por su entorno y que el aprendizaje es fundamental, primero para reconocer los cambios en el entorno y segundo para desarrollar nuevas rutinas organizativas. Finalmente, se ve a la empresa como un todo, en el que la alineación entre lo estratégico y operativo es vital, así como la acción coordinada entre todos los niveles y componentes organizativos.

Conclusiones referentes a la revisión de las variables de estudio

El segundo objetivo del trabajo, consistía en revisar el estado de arte de cada una de las variables de estudio. Para ello se decidió ordenar la revisión, partiendo de la conceptualización de cada una de las variables, los factores antecedentes y los efectos de cada una de ellas en otros aspectos organizativos. En el componente de la conceptualización, se revisaron las primeras definiciones y la evolución conceptual de cada una de las variables,

tratando en la medida de lo posible de acudir a las fuentes incluso de casi medio siglo atrás. Posteriormente, se identificaron y revisaron estudios relacionados a los factores antecedentes de cada una de las variables de estudio, analizando además revisiones bibliográficas y meta-análisis previos. Durante la revisión, también se identificaron los efectos en distintos aspectos de la organización de cada una de las variables y finalmente se identificaron las escalas más utilizadas para medirlas.

Las conclusiones teóricas más importantes de cada una de las variables se presentan a continuación.

La primera variable analizada fue la orientación al mercado. El constructo está compuesto por la generación de inteligencia de mercado, la diseminación de la misma en la organización y la respuesta organizativa con base en ella. Se debe entender en términos generales que la orientación al mercado tiene como propósito generar un mayor valor para el cliente, lo cual incide en el desempeño organizativo. Para algunos autores la orientación al mercado es la internalización en la organización del concepto de marketing (Shapiro, 1988).

Indiferente de si se mira a la orientación al mercado como parte de la cultura organizativa de la empresa o como el comportamiento de la empresa traducida en acciones para ofrecer un mayor valor al cliente, es preciso puntualizar que existen grados de presencia de la orientación al mercado, es decir que existen empresas más o menos orientadas al mercado. Por otro lado, la generación de inteligencia de mercado es vital para identificar, clasificar y analizar los cambios en gustos y preferencias de los clientes, además de detectar de qué manera las acciones de la competencia tienen un efecto en las mismas.

Esta inteligencia, debe ser diseminada entre las distintas unidades organizativas de la empresa para que, coordinadamente se generen acciones que respondan a las nuevas demandas y acciones competitivas de los rivales.

La orientación al mercado tiene efectos positivos en la satisfacción del cliente, su fidelización, procesos de innovación, además también afecta positivamente en el compromiso del personal, incrementa la satisfacción del personal y promueve una cultura orientada al consumidor.

Para incrementar la orientación al mercado, se deben considerar factores que coadyuvan con ese propósito como: el apoyo de la alta dirección y un liderazgo que guíe las acciones hacia una mejor atención y satisfacción del mercado. También es necesario contar con mecanismos que mejoren e incrementen la comunicación y coordinación y que reduzcan los conflictos interdepartamentales. Finalmente, una mayor orientación al mercado precisa sistemas organizativos que apoyen la generación, transferencia de inteligencia de mercado y las actividades en respuesta a la inteligencia recibida.

La primera conclusión sobre el aprendizaje organizativo es que éste, tiene múltiples definiciones con un denominador común, el conocimiento. Además que el aprendizaje es acumulativo e incremental, el cual se acumula a través del tiempo y se genera a través de la experiencia. La organización con base en ese conocimiento modifica su comportamiento reflejando de esta manera lo aprendido.

La segunda es que el aprendizaje atraviesa por varios procesos, estos son: la adquisición, la transferencia y la integración del conocimiento, además que existen tres niveles de aprendizaje: individual, grupal y organizativo.

Otra conclusión importante sobre el aprendizaje organizativo, es que el desarrollo de una cultura orientada al aprendizaje es una variable muy

importante para que tanto los individuos, como los grupos aprendan y consecuentemente la organización. Por otra parte, es preciso desarrollar mecanismos que faciliten la adquisición y transferencia de lo aprendido, haciendo un énfasis particular en la transferencia del aprendizaje entre los distintos niveles.

Finalmente, el aprendizaje organizativo es fundamental para la renovación de activos de conocimiento, los cuales tienen un efecto positivo en todos los aspectos de la organización, como por ejemplo la innovación.

Con referencia a la adopción de las tecnologías Web 2.0, es posible concluir que si bien muchas empresas han comenzado a adoptarlas, dando así nacimiento a conceptos como Enterprise 2.0, travel 2.0, government 2.0 y otros, estas acepciones solamente indican la adopción de estas aplicaciones en distintos tipos de organizaciones y/o procesos.

Las razones para adoptar y apoyar diversos procesos dentro de las organizaciones son el resultado de las características que estas tecnologías poseen como la colaboración, participación y comunicación. Por otra parte, su adopción responde también a las expectativas positivas que su aplicación podría tener en diversos ámbitos como: el marketing, la gestión de conocimiento, la comunicación, la investigación de mercados y la innovación.

No obstante a las expectativas positivas y las características que la Web 2.0 posee, aún la literatura es escasa con referencia a estudios empíricos que identifiquen, describan o midan los efectos del uso y aplicación de estas tecnologías.

Con referencia a la innovación y específicamente la capacidad de innovación se arriba a las siguientes conclusiones. La capacidad de innovar de las empresas definitivamente aporta un diferencial importante en términos del

198

desarrollo de ventajas competitivas y logro de desempeños superiores. La innovación tanto de procesos, como productos, permite ofrecer a la empresa productos novedosos, reducir costes y hacer más eficientes los procesos. Por otra parte, la innovación comercial busca formas innovadoras de trasladar los productos al mercado y las innovaciones tecnológicas apoyan de forma transversal cualquier tipo de innovación.

La capacidad de innovación puede y debe desarrollarse indiferente si la empresa decide innovar incrementalmente o adoptar innovaciones. Esto implica el desarrollo de una cultura abierta a nuevas ideas, con estructuras organizativas que facilitan la comunicación y coordinación vertical y horizontal. Además, es preciso que la organización esté guiada por un liderazgo comprometido con la innovación. La adopción de tecnologías de información colabora en la transferencia de conocimiento y por tanto es necesario definir qué tecnologías podrían tener un mayor impacto en ese propósito.

Conclusiones sobre el modelo teórico y sus relaciones

Para formular el modelo teórico y cumplir con el objetivo número tres, se realizó una revisión de estudios previos, en la que se analizó las distintas relaciones de las variables y sus componentes. Con base en los resultados, las relaciones previamente establecidas y la vinculación entre variables a través de las dimensiones del constructo; se infirieron las relaciones del modelo teórico y se formularon las hipótesis del estudio.

Las conclusiones teóricas más importantes son: las empresas orientadas al mercado incorporan prácticas relacionadas a la generación de inteligencia de mercado y utilizan con este fin distintos tipos de herramientas tecnológicas. A partir de la literatura revisada fue posible concluir que, las empresas con una mayor orientación al mercado, emplearán diversas herramientas para

apoyar el monitoreo de gustos y preferencias, identificar las acciones de la competencia y posteriormente comunicarán internamente a todos los niveles organizativos esa inteligencia. Por lo tanto, tecnologías colaborativas que mejoran la comunicación y participación del personal en la empresa y entre la empresa y sus clientes, serán adoptadas para apoyar las actividades relacionadas a la orientación al mercado.

Por otra parte, es posible concluir que para que exista una efectiva transferencia de la inteligencia generada, ésta debe ocurrir en ambientes en los cuales existe una fuerte cultura colaborativa en la que se valora la cooperación y se promueva la transferencia de conocimiento. Es por este motivo que las empresas con una mayor orientación al mercado adoptarán en mayor medida aquellas tecnologías de información y comunicación que apoyen estos comportamientos en la empresa.

Como conclusión de la relación teórica entre las tecnologías Web 2.0 y la capacidad de innovación, es preciso señalar que ésta se infirió a través de la relación entre las tecnologías Web 2.0 y el aprendizaje organizativo.

Primero, las tecnologías Web 2.0 promueven la colaboración, comunicación y participación, elementos fundamentales para la transferencia de información y conocimiento (Boateng *et al.*, 2010), ésta a su vez es un proceso de gestión de conocimiento, fundamental para el aprendizaje organizativo.

Por otra parte, las tecnologías Web 2.0 permiten que el conocimiento sea más accesible para los miembros de la organización facilitando así el aprendizaje (Boateng *et al.*, 2009). Específicamente facilitan la socialización, externalización, combinación e internalización del conocimiento.

La capacidad de innovación es un proceso de conocimiento, el cual se vincula directamente con la creación de conocimiento (aprendizaje organizativo) por lo tanto se pudo inferir que si las tecnologías Web 2.0 se vinculan al aprendizaje y éste a su vez a la capacidad de innovación, entonces existe una relación entre la adopción de tecnologías Web 2.0 y la capacidad de innovación.

La capacidad de innovación, definida como la capacidad para generar, adaptar e implementar nuevas ideas, procesos, productos o servicios se relaciona al aprendizaje, dado que éste, sucede a través de la interacción de la empresa con su entorno; y la innovación tiene como factores fundamentales claves del entorno, a la tecnología, la competencia y las demandas del cliente. Por lo tanto, según Calantone *et al.*, (2002) una empresa comprometida con el aprendizaje puede influir de tres formas en su capacidad de innovación. Primero, la empresa estará más comprometida con el estado de arte de la tecnología. Segundo, no perderá oportunidades para atender nuevas demandas, debido a su habilidad para comprender y anticiparlas y tercero al estar pendiente de la competencia, podría permitirle generar mejores innovaciones.

Entonces es posible concluir, que el aprendizaje organizativo es un precursor importante de la capacidad de innovación, debido a que la orientación a aprender y el aprendizaje posibilitan la creación de conocimiento que la innovación podría integrar para generar distintos tipos de innovación.

Sin duda la conclusión más importante sobre la relación entre la capacidad de innovación y el desempeño es que, la innovación es una de las competencias fundamentales, no sólo para alcanzar ventajas competitivas; sino también para sostenerlas. Las empresas con mayor capacidad de innovación, serán capaces de adaptarse mejor y más rápidamente a los cambios del entorno donde la única constante es el cambio.

Por lo tanto, las empresas más competentes para re configurarse, mejorar sus procesos, innovar su oferta y llegar de forma más efectiva al mercado, lograrán desempeños superiores en el sector.

Conclusiones sobre el sector

Para dar cumplimiento al siguiente objetivo, se caracterizó el sector en el que se realizó el estudio empírico, específicamente el sector de hoteles de 4 y 5 estrellas en España. Se eligió el sector debido a la importancia económica del mismo y debido a la aplicación que el sector realiza de diversas tecnologías de la información y comunicación, siendo esto un elemento fundamental para analizar la adopción de tecnologías Web 2.0. La caracterización del sector, inició con una revisión general de la industria del turismo mundial, posteriormente se analizó el sector hotelero y finalmente el sector hotelero español.

A partir del análisis sobre el sector, es posible concluir que la industria del turismo se encuentra en permanente crecimiento. Para España, el turismo tienen una participación importante en su producto interno bruto y la posición del país en el mundo es ponderable. Sin embargo, España exhibe una tendencia decreciente en su competitividad a nivel mundial.

El impacto en el empleo de la industria turística es bastante importante y fluctúa entre el 11,5% de los ocupados hasta un 25%. A nivel desagregado, del 100% de empleo que la industria genera, el sector de servicios de alojamiento tiene una participación del 13%.

El número de hoteles en España tiene un comportamiento creciente, que permite concluir que cada vez el sector es más competitivo, sin embargo por los datos de la Tasa media diaria se puede concluir que existe una estabilidad en los hoteles de cinco y cuatro estrellas. Además que éstos presentan un ingreso promedio de un 61% más alto que las otras categorías de hoteles,

con la segunda estancia media más alta después de los hoteles de tres estrellas.

Finalmente, dada la elevada competitividad, el mayor uso de los usuarios de tecnologías Web 2.0 para organizar y planificar sus viajes, la generación de información de los usuarios en la Web sobre lugares turísticos y servicios relacionados, relevan la necesidad imperante de analizar el cómo incorporar las nuevas tecnologías Web 2.0 en el sector de servicios de alojamiento.

Para realizar el análisis empírico se empleó la metodología de modelo de ecuaciones estructurales y se analizó con él la información recolectada de 244 empresas del sector hotelero español. Los resultados encontrados permitieron afirmar las relaciones propuestas y no rechazar las hipótesis formuladas en el modelo teórico.

Contribuciones teóricas

El estudio realiza varias contribuciones teóricas. La primera es que existen aún pocos trabajos empíricos en los que se hubiese incluido a la adopción de las tecnologías Web 2.0 como una variable de estudio. Además de clarificar las posibles relaciones que la mencionada adopción pudiese tener con otras variables en la organización.

El trabajo valida estudios pasados que proponían la orientación al mercado a través de la internet (Min *et al.*, 2002). Por otra parte, establece dos relaciones teóricas fundamentales. Primero la relación entre la orientación al mercado y la adopción de tecnologías Web 2.0 y segundo, la relación entre la adopción de tecnologías Web 2.0 con la capacidad de innovación de las empresas.

Otro aporte importante, es que la tesis contribuye a comprender más la relación entre el aprendizaje y la capacidad de innovación. Si bien existen

una serie de estudios previos que analizan la relación, este estudio contribuye a la comprensión de la misma en el sector hotelero de España.

El conocimiento, su creación, transferencia y aplicación en las empresas es quizás uno de los activos estratégicos más importante, por lo que el desarrollo de competencias y capacidades relacionadas a su creación, administración y aplicación son vitales para generar ventajas competitivas sostenibles que permitan a las empresas obtener desempeños superiores.

Las variables contextuales son fundamentales para apoyar tanto el aprendizaje organizativo como la capacidad de innovación. Entre ellas una cultura abierta al aprendizaje y orientada a adoptar nuevas ideas. Sin embargo, estos comportamientos deben fomentarse a través de un liderazgo participativo y normas que los impulsen y los premien.

La capacidad para innovar, como una respuesta a los cambios en los patrones de consumo a las acciones de la competencia es una fuente primordial de ventaja competitiva sostenible, induciendo dentro de la empresa el desarrollo permanente de nuevos recursos y capacidades que permitan si fuera necesario adecuar o cambiar la estrategia y la estructura organizativa.

Finalmente, las empresas con mayor orientación al mercado, tenderán a adoptar más tecnologías Web 2.0 debido a sus características y percepción sobre la facilidad de uso que éstas poseen.

Conclusiones del trabajo empírico

Siguiendo la metodología de modelos de ecuaciones estructurales, se evaluaron las escalas propuestas para medir los conceptos implicados en el modelo. Se comprobaron sus propiedades sociométricas y se confirmó su rigurosidad y validez. Para ello, se comprobó la dimensionalidad, fiabilidad,

validez discriminante, validez convergente y validez de contenido de cada una de las escalas.

Las cargas factoriales estandarizadas de las escalas superaron el valor mínimo sugerido de 0,4 y la fiabilidad compuesta superó el mínimo exigido. Por otra parte se evidenció con base en las cargas factoriales y el valor del coeficiente de Bentler-Bonett BB-NFI obtenido, la validez convergente de las escalas.

Con referencia a los coeficientes de las ecuaciones del modelo, éstos resultaron estadísticamente significativos al 95% y se concluye a partir de la R^2 de 0,28 el alto poder explicativo del modelo del desempeño organizativo.

Finalmente, con base en los resultados del análisis se pudo confirmar las hipótesis planteadas y validar el modelo teórico formulado en el capítulo III.

Con base en los resultados empíricos es posible afirmar que las empresas utilizarán más las tecnologías Web 2.0 para apoyar distintos procesos dentro de la organización y su orientación al mercado. Además se observó que las tecnologías Web 2.0 influyen positivamente en la capacidad de innovación.

6.2 Implicaciones gerenciales

Sin duda los resultados obtenidos tienen varias implicaciones prácticas. La primera está relacionada a la relación entre la orientación al mercado y la adopción de tecnologías Web 2.0. Los resultados indican que las empresas orientadas al mercado, tenderán a adoptar más estas tecnologías. En términos prácticos esto sugiere que, los gerentes deberían realizar esfuerzos e invertir más en estas tecnologías para generar inteligencia de mercado, diseminarla y responder con base en ella. Esto implica la necesidad de revisar la gran cantidad de información que los usuarios generan a través de las aplicaciones Web 2.0.

Por otra parte, la colaboración y comunicación pueden mejorar debido a la adopción de estas tecnologías, lo que implica la necesidad de establecer políticas y procedimientos que regulen el uso de tecnologías Web 2.0 para apoyar la capacidad de innovación. Además, un programa de incentivos para emplear estas tecnologías con fines de innovación podría incrementar su adopción y consecuentemente la capacidad de innovación de las empresas.

El aprendizaje organizativo, debe fomentarse y premiarse ya que entre mejor y mayor sea el conocimiento que se genere, mayores posibilidades de innovación existirá en la organización y consecuentemente esto repercutirá positivamente en el desempeño organizativo.

Como ha sido sugerido por varios autores en el pasado, las empresas requieren cada vez más una mayor capacidad de innovación para enfrentar con éxito los cambios en sus entornos competitivos, los resultados de este estudio en el sector hotelero indican que los gerentes de este tipo de empresas deben orientar sus esfuerzos a fortalecer su capacidad de innovación y todos aquellos factores que favorecen su desarrollo, como el aprendizaje organizativo y la adopción de tecnologías Web 2.0.

6.3 Limitaciones del estudio

Es preciso subrayar varias limitaciones del trabajo. Primero con relación a la posibilidad de generalización de los resultados. Dado que el estudio se ha llevado a cabo en un solo sector, las generalizaciones de los resultados encontrados, deben realizarse con cautela. El sector elegido es uno que en el pasado ha incorporado distintas tecnologías de información por lo que es posible que los resultados sean diferentes en sectores en los que la integración de TIC es realizada en menor grado.

El estudio no analiza las diferencias del efecto que cada una de las distintas aplicaciones Web 2.0 tienen. Como por ejemplo el efecto y diferencias en la

capacidad de innovación de una mayor adopción de redes sociales, versus una adopción de blogs.

Segundo, el estudio ha sido de tipo transaccional, por lo que no ha sido posible identificar otros efectos de la adopción de tecnologías Web 2.0, ni cómo las empresas orientadas al mercado podrían responder haciendo uso de la inteligencia de mercado recolectada mediante estas tecnologías. Por otra parte, los resultados del aprendizaje organizativo, deben analizarse tanto en el corto como en el largo plazo y un estudio longitudinal permitiría establecer con mayor precisión los efectos del aprendizaje organizativo en la capacidad de innovación. Así mismo un estudio de corte longitudinal, podría develar efectos interesantes de las distintas tecnologías Web 2.0 en la capacidad de innovación.

Tercero, la escala de medición de la orientación al mercado es una escala que mide el constructo de forma general, es posible que el uso de una escala que mida por separado los comportamientos de la orientación al mercado, generación de inteligencia de mercado, diseminación de la inteligencia de mercado y respuesta, podría aportar una visión más amplia del efecto de estos comportamientos en la adopción de distintos tipos de tecnologías Web 2.0. Por otra parte, la escala de aprendizaje organizativo, fundamentalmente mide la orientación al aprendizaje, una escala que mida los distintos procesos del aprendizaje organizativo, permitiría profundizar la comprensión de los resultados obtenidos.

6.4 Futuras investigaciones

Dadas las características de la Web 2.0 y el interés del efecto de la adopción de las tecnologías Web 2.0 en la organización se sugiere el estudio que éstas tienen en procesos relacionados a la gestión del conocimiento, específicamente en la transferencia de conocimiento. Otra línea de

investigación, podría analizar el efecto de las tecnologías en distintos aspectos del área de marketing, como por ejemplo, la gestión de relaciones con el consumidor, el comportamiento del consumidor y la calidad de servicio.

Es necesario realizar estudios longitudinales que permitan analizar los efectos posteriores de la adopción de tecnologías Web 2.0 y estudiar si estos efectos son crecientes o decrecientes en el tiempo, tomando en consideración la brecha de tiempo existente entre su adopción y los resultados.

Se sugiere el estudio de las condiciones que favorecen la adopción de las tecnologías Web 2.0, esto con el fin de apoyar el desarrollo de las mismas y sugerir un marco referencial que guíe a los gerentes a realizar la selección y adopción de estas tecnologías. Se propone el uso del modelo de aceptación tecnológica para analizar la percepción de utilidad y facilidad de uso de las tecnologías Web 2.0.

Finalmente, debido a que existe un número creciente de tecnologías Web 2.0, es necesario analizar qué tecnologías son las que tienen mayores efectos en los distintos aspectos de la organización. Esto podría servir de guía a los gerentes para seleccionar las herramientas de mayor impacto en aspectos precisos de la organización. Por otra parte dependiendo el tipo de empresa, la estructura organizativa, las empresas podrían optar por una combinación de aplicaciones diferentes.

Bibliografía

- Aas, T. H., y P. E. Pedersen.** (2010). “The Firm-Level Effects of Service Innovation: A Literature Review”. *International Journal of Innovation Management*, 14 (5): 759–794.
- Ajjan, H., y R. Hartshorne.** (2008). “Investigating faculty decisions to adopt Web 2.0 technologies: Theory and empirical tests”. *The Internet and Higher Education*, 11 (2): 71–80.
- Amit, R., y P. J.H Schoemaker.** (1993). “Strategic assets and organizational rent”. *Strategic management journal*, 14: 33–33.
- Andersen, P.** (2007). “What is Web 2.0?: ideas, technologies and implications for education”. Citeseer. *JISC Technology. Standards watch*. Available online at <http://www.jisc.ac.uk/media/documents/techwatch/tsw0701b.pdf>.
- Anderson, J.C. y Gerbing, D.W.** (1982). “Some methods for respecifying measurement models to obtain unidimensional constructs measures”. *Journal of Marketing Research*, 19. 453-460.
- Anderson, J.C. y Gerbing, D.W.** (1988). “Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach”. *Psychological Bulletin*, 103, 3, 411-423.
- Andriole, Stephen.** (2010). “Business Impact of Web 2.0 Technologies”. *Communications of the ACM* 53 (12): 67–79.
- Appiah-Adu K.** (1998). “Market Orientation and performance: Empirical tests in a transition economy”. *Journal of Strategic Marketing*, 6, 25-45.
- Argyris, Chris, y David A. Schon.** (1996). “Organizational Learning II: Theory, Method, and Practice”. FT Press.
- Argyris, Chris.** (1977). “Double loop learning in organizations”. *Harvard Business Review*, 55 (5) (septiembre): 115–125.

- Avlonitis GJ y Gounaris SP.** (1997). "Marketing Orientation and company performance". *Industrial Marketing Management*, 26 (No. 5, September), 385-402.
- Au AKM y Tse ACB.** (1995). "The effect of Marketing Orientation on company performance in the service sector: A comparative study of the hotel industry in Hong Kong and New Zealand". *Journal of International Consumer Marketing*, 8 (2), 77-87.
- Baiyin Yang, Karen E. Watkins, y Victoria J. Marsick.** (2004). "The Construct of the Learning Organization: Dimensions, Measurement, and Validation". *Human Resource Development Quarterly*, 15 (1): 31-55.
- Baker, William E., y James M. Sinkula.** (1999). "The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27 (4): 411-427.
- Baker, W. E., y Sinkula, J. M.** (2007). "Does market orientation facilitate balanced innovation programs? An organizational learning perspective". *Journal of Product Innovation Management*, 24(4), 316-334.
- Barney, Jay.** (1991). "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage". *Journal of Management* Vol. 17 (No 1): 99-120.
- Barrio, S. y Luque, T.** (2000). "Análisis de ecuaciones estructurales". En Luque, T. (coord): *Técnicas de análisis de datos en investigación de mercados*. Pirámide, Madrid.
- Barrutia, J. M., Charterina, J., & Gilsanz, A.** (2009). E-service quality: an internal, multichannel and pure service perspective. *The Service Industries Journal*, 29(12), 1707-1721.
- Bentler, P.M. y Bonett, D.G.** (1980): "Significance tests and goodness-of-fit in the analysis of covariance structures". *Psychological Bulletin*, vol. 88, pp. 588-606.

- Black, J. A., y K. B. Boal.** (1994). "Strategic resources: Traits, configurations and paths to sustainable competitive advantage". *Strategic Management Journal*, 15 (S2): 131–148.
- Biloslavo, R., y Trnavcevic, A.** (2009). "Web sites as tools of communication of a "green" company". *Management Decision*, 47(7), 1158-1173.
- Boateng, R., A. Malik, y V. Mbarika.** (2009). "Web 2.0 and Organizational Learning: Conceptualizing the Link". *AMCIS 2009 Proceedings*: 546.
- Boateng, R., Mbarika, V., y Thomas, C.** (2010). "When Web 2.0 becomes an organizational learning tool: evaluating Web 2.0 tools". *Development and Learning in Organizations*, 24(3), 17–20.
- Bollen, K.A.** (1989). "*Structural equations with latent variables*". John Wiley y Sons, New York.
- Bontis, N., M. M. Crossan, y J. Hulland.** (2002). "Managing an organizational learning system by aligning stocks and flows". *Journal of Management Studies*, 39 (4): 437–469.
- Borges, M., Hoppen, N., y Luce, F. B.** (2009). "Information technology impact on market orientation in e-business". *Journal of Business Research*, 62(9), 883-890.
- Boulos, M. N.K, I. Maramba, y S. Wheeler.** (2006). "Wikis, blogs and podcasts: a new generation of Web-based tools for virtual collaborative clinical practice and education". *BMC Medical Education*, 6 (1): 41.
- Brady, M. K., y J. J. Cronin.** (2001). "Customer Orientation: Effects on Customer Service Perceptions and Outcome Behaviors". *Journal of Service Research*, 3 (3): 241-251.
- Bughin, Jacques, James Manyika, y Andy Miller.** (2008). "Building Web 2.0 Enterprise: McKinsey Global Survey Results". *The McKinsey Quarterly* (julio).

[http://www.mckinseyquarterly.com/Information_Technology/Management/Building the Web 20 Enterprise McKinsey Global Survey 2174](http://www.mckinseyquarterly.com/Information_Technology/Management/Building_the_Web_20_Enterprise_McKinsey_Global_Survey_2174).

- Cadogan, John W., y Adamantios Diamantopoulos.** (1995). “ Narver and Slater, Kohli and Jaworski and the market orientation construct: integration and internationalization”. *Journal of Strategic Marketing*, 3 (1) (marzo): 41–60.
- Calantone, R. J, S. T Cavusgil, y Y. Zhao.** (2002). “Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance”. *Industrial Marketing Management*, 31 (6): 515–524.
- Camerer, Colin F.** (1991). “Does Strategy Research Need Game Theory?”. *Strategic Management Journal*, 12 (S2) (diciembre 1): 137–152.
- Camisón, César, y Beatriz Forés.** (2009). “Knowledge absorptive capacity: New insights for its conceptualization and measurement”. *Journal of Business Research*.
<http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0148296309001477>.
- Celaya, Javier.** (2008). “La empresa en la WEB 2.0: El impacto de las redes sociales y las nuevas formas de comunicación online en las estrategia empresarial”. Barcelona: Gestión 2000.
- Chai, S., y Kim, M.** (2010). “What makes bloggers share knowledge? An investigation on the role of trust”. *International Journal of Information Management*, 30(5), 408-415.
- Chan, Yolande E.** (2000). “IT Value: The Great Divide Between Qualitative and Quantitative and Individual and Organizational Measures”. *Journal of Management Information Systems*, 16 (4): 225-261.
- Chen, C.-J., Huang, J.-W., and Hsiao, Y.-C.** (2010). “Knowledge management and innovativeness: The role of organizational climate and structure”, *International Journal of Manpower*, 31(8), 848-870.

- Chen, Y.-L., y Chiu, H.-C.** (2009). "The effects of relational bonds on online customer satisfaction". *The Service Industries Journal*, 29(11), 1581-1595.
- Chiva, Ricardo, Joaquin Alegre, y Rafael Lapiedra.** (2007). "Measuring organisational learning capability among the workforce". *International Journal of Manpower*, 28 (3/4) (mayo): 224–242.
- Chui, M., A. Miller, y R. P Roberts.** (2009). "Six ways to make Web 2.0 work". *The McKinsey Quarterly*.
- Churchill Jr, G. A.** (1979). "A paradigm for developing better measures of marketing constructs". *Journal of marketing research*, 64–73.
- Churchill, D.** (2009). "A teacher's reflections on educational applications of blogs with a postgraduate class". *International Journal of Continuing Engineering Education and Life Long Learning*, 19 (2): 112–125.
- Cohen, W.M. and D.A. Levinthal** (1990), "Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation," *Administrative Sciences Quarterly*, 35, 569-596.
- Collis, David J., y Cynthia A. Montgomery.** (1995). "Competing on Resources". *Harvard Business Review*. July-August (July-August): 118–128.
- Constantinides, E., y S. J Fountain.** (2008). "Web 2.0: Conceptual foundations and marketing issues". *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, 9 (3): 231–244.
- Cooke, Mike.** (2008). "The new world of Web 2.0 research". *International Journal of Market Research*, 50, 5, :569-572
- Corso, M., Martini, A., Paolucci, E., and Pellegrini, L.** (2001), "Information and Communication Technologies in Product Innovation within SMEs - The Role of Product Complexity", *Enterprise and Innovation Management Studies*, 2(1), 35-48.

- Coyne, Kevin P.** (1986). “Sustainable competitive advantage. What it is, what it isn’t”. *Business Horizons* 29 (1): 54–61.
- Crespell, P., y E. Hansen.** (2008). “Work climate, innovativeness, and firm performance in the US forest sector: in search of a conceptual framework”, *Canadian Journal of Forest Research*, 38(7).
- Crossan, M. M, H. W Lane, y R. E White.** (1999). “An organizational learning framework: from intuition to institution”. *Academy of management review*, 24 (3): 522–537.
- Crossan, Mary M., y Marina Apaydin.** (2010). “A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature”. *Journal of Management Studies*, 47 (6): 1154–1191.
- Crotts, J. C., P. R. Mason, y B. Davis.** (2009). “Measuring Guest Satisfaction and Competitive Position in the Hospitality and Tourism Industry: An Application of Stance-Shift Analysis to Travel Blog Narratives”. *Journal of Travel Research*, 48 (2): 139-151.
- Damanpour, F., y J. Daniel Wischnevsky.** (2006). “Research on innovation in organizations: Distinguishing innovation-generating from innovation-adopting organizations”. *Journal of Engineering and Technology Management*, 23 (4): 269–291.
- Damanpour, Fariborz.** (1987). “The Adoption of Technological, Administrative, and Ancillary Innovations: Impact of Organizational”. *Factors. Journal of Management*, 13 (4): 675.
- Damanpour, Fariborz.** (1991). “Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators”. *Academy of Management Journal*, 34 (3): 555–590.
- Dawes, J.** (1999). “The relationship between subjective and objective company performance measures in market orientation research: further empirical evidence). *Marketing Bulletin-Department of Marketing Massey University* 10: 65–75.

- Deng, Shengliang, y Jack Dart.** (1994). “Measuring Market Orientation: A Multi-factor, Multi-item Approach”. *Journal of Marketing Management*, 10 (8) (noviembre): 725–742.
- Deshpandé, R., y F. E. Webster Jr.** (1989). “Organizational culture and marketing: defining the research agenda”. *The Journal of Marketing*: 3–15.
- Deshpandé, R., J. U. Farley y F. E. Webster Jr.** (1993). “Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis”. *The Journal of Marketing*, 57 (1): 23–37.
- Deshpandé, R. y J. U. Farley** (1998). “Measuring market orientation: generalization and synthesis”. *Journal of Market-Focused Management*, 2 (3): 213–232.
- Deshpandé, R., y J. U. Farley** (1998b). “The market orientation construct: correlations, culture, and comprehensiveness”. *Journal of Market-Focused Management* 2 (3): 237–239.
- Dess, Gregory G., y Richard B. Robinson Jr.** (1984). “Measuring Organizational Performance in the Absence of Objective Measures: The Case of the Privately-held Firm and Conglomerate Business Unit”. *Strategic Management Journal*, 5 (3) (julio): 265–273.
- DiBella, Anthony J., Edwin C. Nevis, y Janet M. Gould.** (1996). “Understanding organizational learning capability”. *Journal of Management Studies*, 33 (3) (mayo): 361–379.
- Dierickx, I., y K. Cool.** (1989). “Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage”. *Management science*, 35 (12): 1504–1511.
- Dodgson, Mark.** (1993). “Organizational Learning: A Review of Some Literatures”. *Organization Studies* (Walter de Gruyter GmbH y Co. KG.) 14 (3) (julio): 375–394.
- Eisenhardt, K. M, y J. A Martin.** (2000). “Dynamic capabilities: what are they?” *Strategic management journal*: 1105–1121.

- Eskildsen, Jacob, Anders H. Westlund, y Kai Kristensen.** (2003). “The predictive power of intangibles”. *Measuring Business Excellence*, Vol. 7 (2 2003): 46-54.
- Ettlie, John E., William P. Bridges, y Robert D. O’Keefe.** (1984). “Organization strategy and structural differences for radical versus incremental innovation”. *Management Science*, 30 (6) (junio): 682–695.
- Fiol, C. M, y M. A Lyles.** (1985). “Organizational learning”. *The Academy of Management Review*, 10 (4): 803–813.
- Flatten, Tessa, Malte Brettel, Andreas Engelen, y Greta Greve.** (2009). “A Measure of Absorptive Capacity: Development and Validation”. *Academy of Management Proceedings*: 1-6.
- Fornell, C. y Larcker, D.F.** (1981). “Evaluating structural equations models with unobservable variables and measurement error”. *Journal of Marketing Research*, vol. 18, February, pp. 39-50.
- Foss, N.J., y C. Knudsen.** (1996). *The Emerging Competence Perspective. En Towards a Competence Theory of the Firm.* London: Routledge.
- Frana, P. L.** (2004). “Before the web there was Gopher. Annals of the History of Computing”, *IEEE* 26 (1): 20–41.
- Garcia, Rosanna, y Roger Calantone.** (2002). “A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: a literature review”. *Journal of Product Innovation Management*, 19 (2) (marzo): 110–132.
- Garrido, M. J., y Camarero, C.** (2009). “Assessing the impact of organizational learning and innovation on performance in cultural organizations”. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 14, 1-18.
- Garvin, David A.** (1993). “Building a learning organization”. *Harvard Business Review*, 71 (4) (julio): 78–91.

- Gopalakrishnan, S., y F. Damanpour.** (1997). “A review of innovation research in economics, sociology and technology management”. *Omega* 25 (1) (febrero): 15.
- Gotteland, David, Christophe Haon, y Caroline Gauthier.** (2007). “Market orientation: synthesis and new theoretical directions”. *Recherche et Applications en Marketing (English Edition)* 22 (1) (marzo): 45–59.
- Grant, R. M.** (1991). “The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation”. *California Management Review*, 33 (3), 114-135.
- Grant, R. M.** (1996). Prospering in dynamically-competitive environments: Organizational capability as knowledge integration. *Organization science*, 7(4), 375–387.
- Grant, Robert M.** (2007). *Contemporary Strategy Analysis* (6.^a ed.). Wiley-Blackwell.
- Gray, Matear, B. J., y Matheson, S. M.** 2000. “Improving the performance of hospitality firms”. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12(3), 149.
- Greenberg, P.** (2010). “The impact of CRM 2.0 on customer insight”. *Journal of Business y Industrial Marketing*, 25 (6): 410–419.
- Grosseck, G.** (2009). “To use or not to use web 2.0 in higher education?”. En World Conference on Educational Sciences.
- Hall, Richard.** (1993). “A Framework Linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage”. *Strategic Management Journal*, 14: 607–618.
- Hamel, Gary, y C. K. Prahalad.** (1994). “Competing for the future / Gary Hamel, C.K. Prahalad. Boston, Mass.”. *Harvard Business School Press*, c1994.
- Hair, J. F., Tatham, R. L., y Anderson, R.** (2000). *Analisis Multivariante de Datos - 5 Edicion* (5th edition.). Prentice Hall.

- Hayes B.** (1992). "Measuring customer satisfaction: development and use of questionnaires". The Quality Press, Milwaukee.
- Halfat, Constance E., y Marvin B. Lieberman.** (2002). "The birth of capabilities: market entry and the importance of pre-history". *Industrial and Corporate Change*, 11 (4): 725–760.
- Homburg, Christian, y Christian Pflesser.** (2000). "A Multiple-Layer Model of Market-Oriented Organizational Culture: Measurement Issues and Performance Outcomes". *Journal of Marketing Research* (JMR), 37 (4) (noviembre): 449–462.
- Huber, G. P.** (1991). "Organizational learning: The contributing processes and the literatures". *Organization science*, 2 (1): 88–115.
- Hult, G. T.M, R. F Hurley, y G. A Knight.** (2004). "Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance". *Industrial Marketing Management*, 33 (5): 429–438.
- Hult, G. Tomas M., y O. C. Ferrell.** (1997). "Global Organizational Learning Capacity in Purchasing: Construct and Measurement". *Journal of Business Research*, 40 (2) 97–111.
- Hurley, Robert F., y G. Tomas M. Hult.** (1998). "Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination". *The Journal of Marketing*, Vol. 62, No. 3: 42–54.
- Hurt, H. Thomas, Katherine Joseph, y Chester D. Cook.** (1977). "Scales for the measurement of innovativeness". *Human Communication Research*, 4 (1): 58–65.
- Hsu, David** (2007). "Experienced Entrepreneurial Founders, Organizational Capital, and Venture Capital Funding", *Research Policy*, 36: 722-741.

- Javidan, Mansour.** (1998). “Core Competence: What Does it Mean in Practice?”. *Long Range Planning*, 31 (1) (febrero): 60–71.
- Jerez-Gomez, P., J. Céspedes-Lorente, y R. Valle-Cabrera.** (2005). “Organizational learning capability: a proposal of measurement”. *Journal of Business Research*, 58 (6): 715–725.
- Jiménez-Jimenez, D., Valle, R. S., y Hernandez-Espallardo, M.** (2008). “Fostering innovation: the role of market orientation and organizational learning. *European Journal of Innovation Management*, 11(3), 389–412.
- Jyothibabu, C., A. Farooq, y B. B Pradhan.** (2010). “An integrated scale for measuring an organizational learning system. Learning Organization”, *The* 17 (4): 303–327.
- Kearns, G. S, y A. L Lederer.** (2003). “A resource-based view of strategic IT alignment: How knowledge sharing creates competitive advantage”. *Decision Sciences*, 34 (1): 1–29.
- Kimberly, John R., y Michael J. Evanisko.** (1981). “Organizational Innovation: The Influence of Individual, Organizational, and Contextual Factors on Hospital Adoption of Technological and Administrative Innovations”. *Academy of Management Journal*, 24 (4) (diciembre): 689–713.
- Kirby, Julia.** (2005). “Toward a Theory of High Performance”. *Harvard Business Review*, 83 (7/8) (julio): 30–39.
- Kirca, A. H, S. Jayachandran, y W. O Bearden.** (2005). “Market orientation: a meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance”. *Journal of Marketing*, 69 (2): 24–41.
- Kline, R. B.** (2010). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*, Third Edition. Guilford Press.
- Kleinrock, L.** (2008). “History of the Internet and its flexible future”. *IEEE Wireless Communications*, 15 (1): 8–18.

- Kohli, A. K., B. J. Jaworski, y A. Kumar.** (1993). "MARKOR: a measure of market orientation". *Journal of Marketing Research*, 30 (4): 467–477.
- Kohli, A. K, y B. J. Jaworski.** (1990). "Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications". *The Journal of Marketing* 54 (2): 1–18.
- Kumar, V., Jones, E., Venkatesan, R., & Leone, R. P.** (2011). "Is Market Orientation a Source of Sustainable Competitive Advantage or Simply the Cost of Competing?" *Journal of Marketing*, 75(1), 16–30.
- Lafferty, B. A., y G. T. M. Hult.** (2001). "A synthesis of contemporary market orientation perspectives". *European Journal of Marketing* 35: 92–109.
- Lee, T. S., y Tsai, H. J.** (2005). "The effects of business operation mode on market orientation, learning orientation and innovativeness". *Industrial Management y Data Systems*, 105(3), 325–348.
- Lee, Sang-Heui, David DeWester, y So Park.** (2008). "Web 2.0 and opportunities for small businesses". *Service Business* 2 (4) (noviembre 1): 335–345.
- Leiner, B. M., V. G. Cerf, D. D. Clark, R. E. Kahn, L. Kleinrock, D.C. Lynch, J. Postel, L. G. Roberts, y S. Wolff.** (2009). "A brief history of the internet". *Computers Communication Review*, 39, 5: 22-31
- Levitt, Barbara, y James G. March.** (1988). "Organizational Learning". *Annual Review of Sociology* 14: 319–340.
- Levy, M.** (2009). "WEB 2.0 implications on knowledge management". *Journal of Knowledge Management* 13 (1): 120–134.
- Liao, S.-H., Chang, W.-J., Wu, C.-C., & Katrichis, J. M.** (2011). A survey of market orientation research (1995-2008). *Industrial Marketing Management*, 40(2), 301-310.

- Liao, S. -h., Fei, W.-C., y Chen, C.-C.** (2007). “Knowledge sharing, absorptive capacity, and innovation capability: an empirical study of Taiwan’s knowledge-intensive industries”. *Journal of Information Science*, 33(3), 340–359.
- Lim, Seongbae, Trimi Silvana, y Hong-Hee Lee.** (2010). “Web 2.0 service adoption and entrepreneurial orientation”. *Service Business* 4 (3-4) (octubre): 197–207.
- Lim, Seongbae, y Daniel Palacios-Marques.** (2011). “Culture and purpose of Web 2.0 service adoption: a study in the USA, Korea and Spain”. *The Service Industries Journal* 31 (1): 123.
- Lin, C.-H., Peng, C.-H., y Kao, D. T.** (2008). “The innovativeness effect of market orientation and learning orientation on business performance”. *International Journal of Manpower*, 29(8), 752–772.
- Lippman, S. A, y R. P Rumelt.** (1982). “Uncertain imitability: An analysis of interfirm differences in efficiency under competition”. *The Bell Journal of Economics* 13 (2): 418–438.
- Lipshitz, Raanan, Micha Popper, y Sasson Oz.** (1996). “Building learning organizations: The design and implementation of organizational learning mechanisms”. *Journal of Applied Behavioral Science* 32 (3): 292–305.
- Liu, C.-T., Guo, Y. M., & Hsieh, T.-Y.** (2010). Measuring user perceived service quality of online auction sites. *The Service Industries Journal*, 30(7), 1177-1197.
- London, M., and Hall, M. J.** (2011). “Web 2.0 support for individual, group and organizational learning”, *Human Resource Development International*, 14(1), 103-113.
- Lu, C.-S., & Yang, C.-C.** (2010). Logistics service capabilities and firm performance of international distribution center operators. *The Service Industries Journal*, 30(2), 281-298.

- Luque-Martínez, T., Castañeda-García, J. A., Frías-Jamilena, D. M., Muñoz-Leiva, F., & Rodríguez-Molina, M. A.** (2007). Determinants of the Use of the Internet as a Tourist Information Source. *The Service Industries Journal*, 27(7), 881-891.
- McDonald, R. P., & Ho, M-H. R.** (2002). "Principles and practice in reporting structural equation analyses." *Psychological Methods*, 7, 64 – 82.
- Mahoney, J. T, y J. R Pandian.** (1992). "The resource-based view within the conversation of strategic management". *Strategic management journal* 13 (5): 363–380.
- Majchrzak, A., Wagner, C., y Yates, D. N.,** (2006): "Corporate Wiki Users: Results of a Survey," in *Proceedings of the 2006 International Symposium on Wikis, New York: ACM Press*, 99-104, (<http://www.wikisym.org/ws2006/proceedings/p99.pdf>).
- March, James G., y Robert I. Sutton.** (1997). "Organizational Performance as a Dependent Variable". *Organization Science* 8 (6) (noviembre): 698–706.
- Matsuno, Ken, y John T. Mentzer.** (2000). "The Effects of Strategy Type on the Market Orientation-Performance Relationship". *The Journal of Marketing* 64 (4): 1–16.
- Matsuno, Ken, John T. Mentzer, y Joseph O. Rentz.** (2005). "A conceptual and empirical comparison of three market orientation scales". *Journal of Business Research* 58 (1) (enero): 1–8.
- McAfee, A.,** (2006). "Enterprise 2.0: The dawn of emergent collaboration", *MIT Sloan Management Review*, Vol. 47 No. 3, pp. 21-8.
- Min, S., Song, S., y Keebler, J. S.** (2002). "An Internet-Mediated Market Orientation (IMO): Building a Theory". *Journal of Marketing Theory y Practice*, 10(2), 1.

- Monsoriu, Mar.** (2010). “Diccionario Web 2.0: todos los términos que se necesita conocer sobre las Redes y los Medios Sociales”. España: Creaciones Copyright.
- Müller, C., B. Meuthrath, y A. Baumgrass.** (2008). “Analyzing Wiki-based networks to improve knowledge processes in organizations”. *Journal of Universal Computer Science* 14 (4): 526–545.
- Mueller, R.O.** (1996): “*Basic principles of structural equation modeling. An introduction to LISREL and EQS*”. Springer Texts in Statistics, New York.
- Murovec, N., y I. Prodan.** (2009). “Absorptive capacity, its determinants, and influence on innovation output: Cross-cultural validation of the structural model”. *Technovation* 29 (12): 859–872.
- Muthusamy, S. K, y R. Palanisamy.** (2004). “Leveraging cognition for competitive advantage: a knowledge-based strategy process”. *Journal of Information and Knowledge Management* 3: 259–272.
- Nahapiet, J., y Ghoshal, S.** (1998). “Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage”. *Academy of management review*, 242–266.
- Nakata, Cheryl, Zhen Zhu, y Maria L. Kraimer.** (2008). “The Complex Contribution of Information Technology Capability to Business Performance”. *Journal of Managerial Issues* 20 (4): 485-506.
- Narver, J. C., Slater, S. F., y Tietje, B.** (1998). “Creating a market orientation”. *Journal of Market-Focused Management*, 2(3), 241–255.
- Narver, J. C, y S. F Slater.** (1990). “The effect of a market orientation on business profitability”. *The Journal of Marketing* 54 (4): 20–35.
- Nelson, R. R.** (1991). “Why do firms differ, and how does it matter?”. *Strategic management journal* 12 (S2): 61–74.

- O'Reilly, Tim.** (2005). "Web 2.0: Compact Definition? - O'Reilly Radar". <http://radar.oreilly.com/archives/2005/10/web-20-compact-definition.html>.
- O'Toole, L. J.** (1997). "Implementing Public Innovations in Network Settings". *Administration and Society* 29 (2): 115–138.
- OECD-EUROSTAT.** (2005). "The Measurement of Scientific and Technological Activities. Oslo Manual. Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data". Third Edition. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development Eurostat, Paris.
- Palacios Marqués, Daniel, y Fernando Garrigós Simón.** (2006). "Propuesta de una Escala de Medida de la Gestión del Conocimiento en las Industrias de Biotecnología y Telecomunicaciones". *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa* 12 (1): 207-224.
- Palacios-Marques, Daniel, y Fernando Jose Garrigos-Simon.** (2005). "A measurement scale for knowledge management in the biotechnology and telecommunications industries". *International Journal of Technology Management* 31 (3/4) (junio): 358–374.
- Palacios D.** (2002). "La creación de competencias distintivas dinámicas mediante la gestión del conocimiento y su efecto sobre el desempeño: análisis empírico en las industrias de biotecnología y telecomunicaciones" *Tesis Doctoral, Universidad: Jaume I de Castellón, España.*
- Park, J., & Chung, H.** (2009). Consumers' travel website transferring behaviour: analysis using clickstream data-time, frequency, and spending. *Service Industries Journal*, 29(10), 1451-1463.
- Parise, S., y P. J Guinan.** (2008). "Marketing Using Web 2.0". Proceedings of the 41st Hawaii International Conference on System Sciences.

- Paroutis, Sotirios, y Alya Al Saleh.** (2009). “Determinants of knowledge sharing using Web 2.0 technologies”. *Journal of Knowledge Management* 13 (4): 52 – 63.
- Parra-López, E., J. Bulchand-Gidumal, D. Gutiérrez-Talano, y R. Díaz-Armas.** (2010). “Intentions to use social media in organizing and taking vacation trips”, *Computers in Human Behavior*, 27, 2, 640-654.
- Patrick, K., y Dotsika, F.** (2007), “Knowledge sharing: developing from within”, *The Learning Organization*, 14(5), 395–406.
- Pawlowsky, Peter.** (2003). The Treatment of Organizational Learning in Management Science in Dierkes, Meinolf, Ariane Berthoin Antal, John Child, y Ikujiro Nonaka (eds), *Handbook of Organizational Learning and Knowledge*. USA, Oxford University Press, 61-78. *Handbook of Organizational Learning and Knowledge*: 61–88.
- Pawar, B. S., & Sharda, R.** (1997). Obtaining Business Intelligence on the Internet. *Long Range Planning: International Journal of Strategic Management*, 30(1), 110-121.
- Penrose, E.** (1959). *The Theory of the Growth of the Firm* (4.^a ed.). Oxford University Press, USA.
- Penrose, E.** (1962). *Teoría del crecimiento de la empresa*. Aguilar. Argentina
- Pertusa-Ortega, E. M., Molina-Azorín, J. F., & Claver-Cortés, E.** (2010). Competitive strategy, structure and firm performance: A comparison of the resource-based view and the contingency approach. *Management Decision*, 48(8), 1282-1303.
- Peter G., y Churchill G.,** (1986). “Relationship among research design choices and psychometric properties of rating scales: a meta analysis”, *Journal of Marketing Research*, Vol 23, pp 1-10.

- Peteraf, M. A.** (1993). "The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view". *Strategic management journal*, 14(3), 179–191.
- Porac, Joseph F., Howard Thomas, y Charles Baden-Fuller.** (1989). "Competitive groups as cognitive communities: the case of scottish knitwear manufacturers". *Journal of Management Studies* 26 (4) (julio): 397–416.
- Porac, Joseph F., Howard Thomas, y Charles Baden-Fuller.** (2011). "Competitive Groups as Cognitive Communities: The Case of Scottish Knitwear Manufacturers Revisited". *Journal of Management Studies* 48 (3) (mayo): 646–664.
- Porter, M. E.** (1981). "The contributions of industrial organization to strategic management". *The Academy of Management Review* 6 (4): 609–620.
- Prahalad, C. K., y Gary Hamel.** (1990). "The Core Competence of the Corporation". *Harvard Business Review* 68 (3) (mayo): 79–91.
- Prasad, V. K., Ramamurthy, K., & Naidu, G. M.** (2001). The Influence of Internet-Marketing Integration on Marketing Competencies and Export Performance. *Journal of International Marketing*, 9(4), 82.
- Prause, Gunnar, Daniel Palacios, y Fernando Garrigós.** (2010). "What happens if a hotel introduces web 2.0?" Documento Interno de Trabajo.
- Rebelo, Teresa Manuela, y Adelino Duarte Gomes.** (2008). "Organizational learning and the learning organization: Reviewing evolution for prospecting the future". *The Learning Organization* 15 (4): 294–308.
- Rhee, J., Park, T. & Lee, D.H.** (2010). "Drivers of innovativeness and performance for innovative SMEs in South Korea: Mediation of learning orientation." *Technovation*, 30(1), pp.65–75.

- Richard, P. J., T. M. Devinney, G. S. Yip, y G. Johnson.** (2009). “Measuring Organizational Performance: Towards Methodological Best Practice”. *Journal of Management* 35 (3) (febrero): 718–804.
- Ruekert, Robert W.** (1992). “Developing a market orientation: An organizational strategy perspective”. *International Journal of Research in Marketing* 9 (3): 225–245.
- Sanchez, Ron, Aime Heene, y Howard Thomas.** (1996). “Dynamics of Competence-Based Competition”. 1st ed. Elsevier Science y Technology.
- Sanchez, Ron, y Aimé Heene.** (1997). “Reinventing strategic management: New theory and practice for competence-based competition”. *European Management Journal* 15 (3): 303–317.
- Sanchez, Ron** (1993). “Strategic flexibility, firm organization, and managerial work in dynamic markets: A strategic options perspective,” *Advances in Strategic Management*, 9, pages 251-291.
- Sapienza, Harry J., Ken G. Smith, y Martin J. Gannon.** (1988). “Using Subjective Evaluations of Organizational Performance in Small Business Research”. *American Journal of Small Business* 12 (3): 45–53.
- Schilling, Jan, y Annette Kluge.** (2009). “Barriers to organizational learning: An integration of theory and research”. *International Journal of Management Reviews* 11 (3) (septiembre): 337–360..
- Schumacker, R. E., y Lomax, R. G.** (2004). *A Beginner’s Guide to Structural Equation Modeling* (2.^a ed.). Psychology Press.
- Sekaran U.** (2003). *Research Methods for Business, fourth edition*. John Wiley and Sons, Inc.
- Shapiro, Benson P.** (1988). “What the Hell Is `Market Oriented?’”. *Harvard Business Review* 66 (6) (noviembre): 119–125.
- Shrivastava, Paul.** (1983). “A typology of organizational learning systems”. *Journal of Management Studies* 20 (1) (enero): 7–28.

- Sigala, Marianna.** (2011). “Special Issue on Web 2.0 in travel and tourism: Empowering and changing the role of travelers”. *Computers in Human Behavior* 27 (2) (Marzo): 607-608.
- Sigala, M.** (2008). WEB 2.0 in the tourism industry: A new tourism generation and new e-business models. Retrieved September 7, 2010, from <http://195.130.87.21:8080/dspace/handle/123456789/386>
- Sinkula, J. M.** (1994). “Market information processing and organizational learning”. *The Journal of Marketing*, 35–45.
- Slater, S. F., y Narver, J. C.** (1994). “Market orientation, customer value, and superior performance”. Recuperado abril 28, 2012, a partir de http://findarticles.com/p/articles/mi_m1038/is_n2_v37/ai_15419777/
- Slater, S. F., y Narver, J. C.** (1995). “Market orientation and the learning organization”. *The Journal of Marketing*, 63–74.
- Slater, S. F, y J. C Narver.** (1998). “Customer-led and market-oriented: Let’s not confuse the two”. *Strategic Management Journal* 19 (10): 1001–1006.
- Stata, Ray.** (1989). “Organizational Learning--The Key to Management Innovation”. *Sloan Management Review* 30 (3): 63–74.
- Subramanian, Ashok.** (1996). “Innovativeness: Redefining the concept”. *Journal of Engineering y Technology Management* 13 (3/4) (diciembre): 223.
- Subramaniam, M. Y. Youndt, M. A.** (2005). “The Influence of Intellectual Capital on the Types of Innovative Capabilities”. *Academy of Management Journal*, vol. 48, p. 450-463.
- Teece, D. J, G. Pisano, y A. Shuen.** (1997). “Dynamic capabilities and strategic management”. *Strategic management journal* 18 (7): 509–533.
- Teece, David J.** (2007). “Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance”. *Strategic Management Journal* 28 (13) (diciembre): 1319–1350.

- Templeton, G. F, B. R Lewis, y C. A Snyder.** (2002). “Development of a measure for the organizational learning construct”. *Journal of Management Information Systems* 19 (2): 175–218.
- Tse ACB** (1998). “Market Orientation and performance of large property companies in Hong Kong” *International Journal of Commerce y Management*, 8 (1), 57-69.
- Tsiotsou, R. H.** (2010). “Delineating the effect of market orientation on services performance: a component-wise approach”. *Service Industries Journal*, 30(3), 375-403.
- Tikkanen, H., Hietanen, J., Henttonen, T., y Rokka, J.** (2009). “Exploring virtual worlds: success factors in virtual world marketing”. *Management Decision*, 47(8), 1357–1381.
- Thompson, Victor A.** (1965). “Bureaucracy and Innovation”. *Administrative Science Quarterly* 10 (1) (junio): 1–20.
- Tippins, M. J, y R. S Sohi.** (2003). “IT competency and firm performance: is organizational learning a missing link?”, *Strategic Management Journal* 24 (8): 745–761.
- Trkman, Marina, y Peter Trkman.** (2009). “A wiki as intranet: a critical analysis using the Delone and McLean model”, *Online Information Review* 33 (6): 1087 – 1102.
- Utterback, J. M., y W. J. Abernathy.** (1975). “A Dynamic Model of Process and Product Innovation”. *Omega*, Vol. 3, Nº3, pp. 639-656.
- Walker, Richard M., Fariborz Damanpour, y Carlos A. Devece.** (2011). “Management Innovation and Organizational Performance: The Mediating Effect of Performance Management”. *Journal of Public Administration Research y Theory* 21 (2) 367–386.
- Webster, Frederick E.** (1988). “The rediscovery of the marketing concept”. *Business Horizons* 31 (3): 29–39.
- Wernerfelt, B.** (1984). “A resource-based view of the firm”. *Strategic management journal*: 171–180.

- West, Michael A., y Neil R. Anderson.** (1996). "Innovation in top management teams". *Journal of Applied Psychology* 81 (6) (diciembre): 680–693.
- Wirtz, B. W, O. Schilke, y S. Ullrich.** (2010). "Strategic Development of Business Models: Implications of the Web 2.0 for Creating Value on the Internet". *Long Range Planning*.
- Yang, B., Watkins, K. E., y Marsick, V. J.** (2004). "The construct of the learning organization: Dimensions, measurement, and validation". *Human Resource Development Quarterly*, 15(1), 31–55.
- Yeung, A.C.L., Lai, K. & Yee, R.W.Y.** (2007). "Organizational learning, innovativeness, and organizational performance: a qualitative investigation.", *International Journal of Production Research*, 45(11), pp.2459–2477.
- Yousafzai, S., Pallister, J., y Foxall, G.** (2009). "Multi-dimensional role of trust in Internet banking adoption". *The Service Industries Journal*, 29(5), 591-605.

Anexo

Cuestionario utilizado

I. PERFIL DEL ENCUESTADO

Por favor marque (con X) la opción que se ajusta a sus características personales en cada una de las siguientes preguntas:

- 1.1 Género: Masculino Femenino
- 1.2 Edad: 25 a 35 años 36 a 45 años más de 46 años
- 1.3 Nivel académico Bachiller Técnico Licenciatura Maestría Doctorado
- 1.4 Antigüedad en la empresa actual: 1 a 2 años 3 a 10 años 11 a 15 años más de 15 años
- 1.5 Cargo actual en la empresa: Gerente General o de Área Jefatura de Área Administrativo Operario

II. PERFIL DE LA ORGANIZACIÓN

Por favor seleccione (con X), en cada una de las preguntas siguientes, la opción que se ajusta a las características de su empresa:

2.1 Número de Empleados:

De 1 a 10 Micro De 11 a 50 Pequeña De 51 a 250 Mediana Más de 250 Grande

2.2 Facturación anual: Euros:

2.3 Antigüedad de la Empresa Años:

2.4 ¿Cuenta con alguna Certificación de Calidad (Ejemplo ISO)?

Sí No

¿Se renueva periódicamente?

Sí No

2.5 Enfoque competitivo de su empresa (seleccione el más importante):

Calidad Costo Cantidad Tiempo

2.6 ¿Cuál es la estructura de propiedad de la empresa?

Empresa Familiar División de Empresa Multinacional Grupo de Empresas Propiedad no Familiar

Orientación al Mercado

Por favor, indique el grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones con respecto a la situación de su empresa. Si está totalmente de acuerdo marque 7, si está completamente en desacuerdo marque 1, si no está definida marque un número intermedio.

| | Totalmente de acuerdo | | | | | | |
|--|-----------------------------|---|---|---|---|---|---|
| | Bastante de acuerdo | | | | | | |
| | Parcialmente de acuerdo | | | | | | |
| | Neutral | | | | | | |
| | Parcialmente en desacuerdo | | | | | | |
| | Bastante en desacuerdo | | | | | | |
| | Completamente en desacuerdo | | | | | | |
| O1: Los objetivos de nuestro negocio son guiados principalmente por la satisfacción del cliente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| O2: Constantemente medimos nuestro nivel de compromiso y orientación para atender las necesidades del consumidor | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| O3: Comunicamos libremente información sobre las experiencias exitosas de nuestros niveles entre todas las funciones del negocio | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| O4: Nuestra estrategia para la ventaja competitiva tiene como base nuestra comprensión sobre las necesidades de los clientes | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| O5: Medimos frecuentemente y sistemáticamente la satisfacción del | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

| | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|
| cliente | | | | | | | |
| O6: Tenemos mediciones rutinarias para el servicio al cliente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| O7: Estamos más orientados hacia el consumidor que nuestros competidores | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| O8: Este negocio existe principalmente para servir a nuestros consumidores | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| O9: Reunimos a nuestros consumidores al menos una vez al año para evaluar la calidad de nuestros productos y servicios | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| O10: Los datos de satisfacción al cliente se diseminan regularmente por todos los niveles de la organización | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

Aprendizaje Organizativo

Por favor, indique el grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones con respecto a la situación de su empresa. Si está totalmente de acuerdo marque 7, si está completamente en desacuerdo marque 1, si no está definida marque un número intermedio.

| | Totalmente de acuerdo | | | | | | | | | | | |
|---|-----------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Bastante de acuerdo | | | | | | | | | | | |
| | Parcialmente de acuerdo | | | | | | | | | | | |
| | Neutral | | | | | | | | | | | |
| | Parcialmente en desacuerdo | | | | | | | | | | | |
| | Bastante en desacuerdo | | | | | | | | | | | |
| | Completamente en desacuerdo | | | | | | | | | | | |
| A1: En la empresa se ha de fomentar la reflexión, la crítica y el cambio para la mejora continua | 1 | | | | | | | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| A2: Las nuevas ideas deben ser muy valoradas, independientemente del empleado que las formule | 1 | | | | | | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| A3: En una organización se debe esperar de todos, no sólo de los directivos, que resuelvan los problemas y ofrezcan sugerencias | 1 | | | | | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| A4: Los empleados deben ver su trabajo en la empresa como un proceso de aprendizaje que nunca termina | 1 | | | | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | | |
| A5: La empresa posee un plan de carrera que incentiva a sus empleados al aprendizaje continuo | 1 | | | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | | | |
| A6: Los empleados reciben formación generalista que posteriormente aplican a sus tareas habituales | 1 | | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | | | | |
| A7: Existe un sistema de mejora continua que permite mejorar los procesos que hayan alcanzado los estándares de calidad fijados | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | | | | | |

Adopción de Tecnologías WEB 2.0

Por favor, evalúe de 1 a 5 las siguientes afirmaciones respecto a su empresa (marque un 5 si la empresa siempre utiliza Tecnologías Web 2.0, 3 si la empresa a veces utiliza Tecnologías Web 2.0 y 1 si la empresa nunca utiliza tecnologías Web 2.0 marque un número intermedio en otro caso)

| | Siempre | | | | |
|--|---------|---|---|---|---|
| | A veces | | | | |
| | Nunca | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | | |
| T1: Los blogs son utilizados para lanzar o diseminar ideas de la empresa entre el personal de la empresa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| T2: La empresa utiliza software colaborativo para comunicarse con el personal | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| T3: La empresa emplea una intranet para la gestión de conocimiento | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| T4: El sitio web de la empresa permite al personal añadir contenidos y expresar sus necesidades | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| T5: Los empleados conocen las sugerencias que los consumidores formulan | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| T6: El sitio web de la empresa además de texto, tiene archivos multimedia que permiten la interacción con el usuario | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| T7: La empresa desarrolla prácticas para que los empleados compartan conocimiento | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| T8: Los empleados guardan electrónicamente el conocimiento de los procesos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Capacidad de innovación

Por favor, indique el grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones con respecto a la situación de su empresa. Si está totalmente de acuerdo marque 7, si está completamente en desacuerdo marque 1, si no está definida marque un número intermedio.

| | Totalmente de acuerdo | | | | | | |
|--|-----------------------------|---|---|---|---|---|---|
| | Bastante de acuerdo | | | | | | |
| | Parcialmente de acuerdo | | | | | | |
| | Neutral | | | | | | |
| | Parcialmente en desacuerdo | | | | | | |
| | Bastante en desacuerdo | | | | | | |
| | Completamente en desacuerdo | | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| I1: La organización habitualmente genera nuevas ideas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| I2: Nuestra empresa busca nuevas formas de hacer las cosas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| I3: La empresa es creativa en sus métodos de operación | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| I4: Nuestra empresa es habitualmente la primera en introducir en el mercado nuevos productos y servicios | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| I5: La innovación en nuestra empresa es percibida como una actividad con mucho riesgo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| I6: La introducción de nuevos productos se ha incrementado en los últimos 5 años | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

Desempeño organizativo

Por favor, evalúe de 1 a 5 los siguientes aspectos con relación a sus competidores (marque un 5 si es Sobresaliente, mucho mejor que la competencia y un 1 si es muy malo, los peores de la industria; marque un número intermedio en otro caso)

| | Sobresaliente, mucho mejor que la competencia | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| | Notable, por encima de la competencia | | | | |
| | Normal, en el promedio de la competencia | | | | |
| | Malo, por debajo de la competencia | | | | |
| | Muy malo, somos de los peores de la industria | | | | |
| D1: La calidad del producto o servicio | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| D2: El éxito de nuevos productos o servicios | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| D3: La tasa de retención de clientes | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| D4: El nivel de ventas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| D5: El retorno sobre capital | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| D6: El margen bruto de utilidad | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| D7: El retorno sobre inversión | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |