



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

LA ORIENTACIÓN AL MERCADO Y LA INFLUENCIA DE LAS REDES
SOCIALES ONLINE Y EL CROWDSOURCING EN EL APRENDIZAJE
CONTINUO ORGANIZATIVO EN EMPRESAS DEL SECTOR HOTELERO

Tesis doctoral presentada por:
Elsa Guaita Monreal

Directores: Dr. Daniel Palacios-Marqués y
Dr. David Juárez Varón.

Febrero 2023

Dedicatoria

Esta tesis está dedicada a mis padres, por haberme dado la educación necesaria para llegar a ser lo que soy y la posibilidad de dedicarme a una profesión que me apasiona. También quiero dedicársela a mi marido, por su apoyo incondicional, y a mis dos hijas, para que les sirva de ejemplo de que con perseverancia y esfuerzo pueden alcanzar sus sueños, por muy imposibles que les parezcan.

Agradezco a mis directores de tesis los consejos y conocimientos que me han transmitido.

RESUMEN

Esta investigación plantea la relación entre la orientación al mercado de las empresas y el aprendizaje continuo organizativo, así como la influencia de la utilización de las redes sociales online y el crowdsourcing como herramientas idóneas para la aplicación de la estrategia de orientación al mercado.

La revisión de la literatura sobre los constructos proporciona una visión detallada de su importancia en la gestión empresarial. Esta revisión describe el nacimiento, desarrollo y situación actual de las redes sociales online y describe el crowdsourcing como herramienta para captar información sobre el mercado y colaborar en la creación de nuevos productos y servicios. De esta forma, se apoya la estrategia de orientación al mercado y se fomenta el aprendizaje continuo organizacional.

La investigación de mercado se ha realizado en empresas turísticas españolas, ya que suponen un porcentaje muy relevante del PIB español. Para el estudio se han seleccionado hoteles de cuatro y cinco estrellas porque poseen mayores recursos para digitalizar sus empresas y, por lo tanto, son susceptibles de aportar una información de mayor calidad.

Las conclusiones del estudio indican la importancia que tiene para los turistas, y para los clientes de las empresas en general, la utilización de las redes sociales online. Por lo tanto, las empresas tienen la obligación de invertir recursos para explotar estas fuentes de información y así mejorar la calidad del servicio ofrecida a los clientes. Esta inversión redundará en una mayor satisfacción e implicará la captación de nuevos clientes. Las conclusiones también recomiendan el uso generalizado del crowdsourcing como herramienta indispensable para solucionar problemas de la empresa, captar nuevas ideas de los internautas y obtener opiniones sobre productos y servicios, colaborando así en la innovación continua en las empresas. Ambas herramientas suponen una fuente de información muy importante para la estrategia de orientación al mercado que a su vez fomenta el aprendizaje continuo organizacional, consiguiendo que la empresa obtenga ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

Palabras clave: Orientación al mercado, redes sociales online, crowdsourcing y aprendizaje continuo organizativo.

RESUM

Aquesta investigació planteja la relació entre l'orientació al mercat de les empreses i l'aprenentatge continu organitzacional, així com la influència de la utilització de les xarxes socials online i el crowdsourcing com a eines idònies per a l'aplicació de l'estratègia d'orientació al mercat.

La revisió de la literatura sobre els constructes proporciona una visió detallada de la seua importància en la gestió empresarial. Aquesta revisió descriu el naixement, desenvolupament i situació actual de les xarxes socials online i descriu el crowdsourcing com a eina per a captar informació sobre el mercat i col·laborar en la creació de nous productes i serveis. D'aquesta forma, es dona suport a l'estratègia d'orientació al mercat i es fomenta l'aprenentatge continu organitzacional.

La investigació de mercat s'ha realitzat en empreses turístiques espanyoles, ja que suposen un percentatge molt rellevant del PIB espanyol. Per a l'estudi s'han seleccionat hotels de quatre i cinc estrelles perquè posseeixen majors recursos per a digitalitzar les seues empreses i, per tant, són susceptibles d'aportar una informació de major qualitat.

Les conclusions de l'estudi indiquen la importància que té per als turistes, i per als clients de les empreses en general, la utilització de les xarxes socials online. Per tant, les empreses tenen l'obligació d'invertir recursos per a explotar aquestes fonts d'informació i així millorar la qualitat del servei oferit als clients. Aquesta inversió redundarà en una major satisfacció i implicarà la captació de nous clients. Les conclusions també recomanen l'ús generalitzat del crowdsourcing com a eina indispensable per a solucionar problemes de l'empresa, captar noves idees dels internautes i obtindre opinions sobre productes i serveis, col·laborant així en la innovació contínua en les empreses. Totes dues eines suposen una font d'informació molt important per a l'estratègia d'orientació al mercat que al seu torn fomenta l'aprenentatge continu organitzacional, aconseguint que l'empresa obtinga avantatges competitius sostenibles en el temps.

Paraules clau: Orientació al mercat, xarxes socials online, crowdsourcing i aprenentatge continu organitzatiu.

ABSTRACT

This investigation raises the relationship between market orientation of companies and organizational continuous learning, as well as the influence of the use of online social networks and crowdsourcing as ideal tools for the application of the market orientation strategy.

Reviewing the literature on constructs provides a detailed insight into their importance in business management. This review describes the birth, development and current situation of online social networks and describes crowdsourcing as a tool to capture information about the market and collaborate in the creation of new products and services. In this way, the market orientation strategy is supported and continuous organizational learning is encouraged.

Market research has been carried out in Spanish tourism companies, since they represent a very relevant percentage of Spanish GDP. Four and five star hotels have been selected for the study because they have greater resources to digitize their companies and, therefore, are capable of providing higher quality information.

The conclusions of the study indicate the importance of the use of online social networks for tourists, and for business customers in general. Therefore, companies have the obligation to invest resources to exploit these sources of information and thus improve the quality of service offered to customers. This investment will result in greater satisfaction and will involve the acquisition of new customers. The conclusions also recommend the widespread use of crowdsourcing as an indispensable tool to solve company problems, capture new ideas from Internet users and obtain opinions about products and services, thus collaborating in continuous innovation in companies. Both tools are a very important source of information for the market orientation strategy, which in turn encourages continuous organizational learning, ensuring that the company obtains sustainable competitive advantages over time.

Keywords: Market orientation, online social networks, crowdsourcing and organizational continuous learning.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. Introducción.....	13
1.1 Justificación del estudio.....	15
1.2 Antecedentes.....	17
1.3 Objetivos.....	18
2. La orientación al mercado.....	19
2.1 Relación con el marketing.....	20
2.2 Definiciones.....	21
2.3 Perspectivas de la orientación al mercado.....	24
2.4 Aplicación de la orientación al mercado.....	30
2.5 Beneficios de la orientación al mercado.....	33
3. El crowdsourcing.....	37
3.1 Tecnologías de la información y comunicación.....	38
3.2 Definición de crowdsourcing.....	40
3.3 Elementos del crowdsourcing.....	42
3.4 Tipos de crowdsourcing.....	42
3.5 Implantación del crowdsourcing.....	49
3.6 Inconvenientes y ventajas del crowdsourcing.....	54
3.7 Datos del crowdsourcing en el mundo.....	56
4. Las redes sociales online.....	59
4.1 Evolución de la Web.....	60
4.2 Definición de redes sociales online.....	64
4.3 Evolución de las redes sociales online.....	66
4.4 Las redes sociales online en España.....	68
4.5 Funciones de las redes sociales online.....	73
4.6 Tipos de redes sociales online.....	77
4.7 Beneficios de las redes sociales online.....	80
4.8 Las redes sociales online y la orientación al mercado.....	83

5. Aprendizaje continuo organizativo.....	86
5.1 Definición.....	87
5.2 Elementos del aprendizaje organizativo.....	92
5.3 Niveles y procesos del aprendizaje organizativo.....	99
5.4 Factores que impulsan el aprendizaje organizativo.....	103
5.5 Beneficios del aprendizaje organizativo.....	105
6. Modelo teórico.....	107
6.1 La orientación al mercado y el aprendizaje continuo organizacional.....	108
6.2 Relación entre la orientación al mercado y las redes sociales en línea.....	109
6.3 Relación entre la orientación al mercado y el crowdsourcing.....	111
6.4 Relación entre el crowdsourcing y las redes sociales en línea con el aprendizaje continuo organizacional.....	113
6.4.1 El crowdsourcing y aprendizaje continuo organizacional.....	113
6.4.2 Las redes sociales online y aprendizaje continuo organizacional.....	115
7. Metodología de la investigación.....	118
7.1 Objetivos.....	119
7.2 Metodología de la investigación.....	119
7.3 Ficha técnica.....	121
7.4 Caracterización del sector del estudio.....	123
7.4.1 El sector turístico.....	123
7.4.2 El sector hotelero español.....	125
7.4.3 Relación entre los constructos y el sector del estudio.....	131
7.5 Diseño de la encuesta.....	139

8. Resultados del estudio empírico.....	141
8.1. Definición de las escalas de medida.....	142
8.2 Propiedades de las escalas de medida.....	147
8.3 Evaluación de las escalas de medida.....	154
8.4 Contraste de hipótesis.....	165
9. Conclusiones, limitaciones del estudio y futuras líneas de investigación.....	179
9.1 Introducción.....	180
9.2 Conclusiones.....	180
9.3 Recomendaciones gerenciales.....	187
9.4 Conclusiones acerca de los resultados empíricos.....	190
9.5 Limitaciones del estudio.....	191
9.6 Futuras líneas de investigación.....	193
10. Bibliografía.....	195

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Componentes de la orientación al mercado y objetivos.....	25
Figura 2: Factores que influyen en la aplicación de la orientación al mercado.....	31
Figura 3: Antecedentes, moderadores y consecuencias de la orientación al mercado.	32
Figura 4: Consecuencias de la orientación al mercado.....	33
Figura 5: Efectos de la orientación al mercado en los resultados de la empresa.....	34
Figura 6: Efectos de la orientación al mercado.....	35
Figura 7: Proceso de crowdsourcing.	50
Figura 8: Dimensiones de los elementos de la Web 2.0.....	61
Figura 9: Evolución de la WWW desde la era del PC hasta la Web 4.0.....	62
Figura 10: Evolución de las redes sociales online.....	66
Figura 11: Redes sociales más populares en el mundo.....	67
Figura 12: Resumen digital en el mundo.....	68
Figura 13: Población internauta y usuarios de las redes sociales online en España (2019).....	69
Figura 14: Penetración de las redes sociales online en España.....	69
Figura 15: Seguimiento de las marcas a través de las redes sociales online.....	70
Figura 16: Usos de las redes sociales online.....	71
Figura 17: Valoración e influencia de los comentarios en las redes sociales online.....	71
Figura 18: Media de redes sociales online utilizadas.....	72
Figura 19: Evolución de las empresas que utilizan las redes socailes online (%sobre las empresas que tienen acceso a Internet).....	76
Figura 20: Empresas que utilizan medios sociales por tipo	76
Figura 21: Tipos de Redes sociales online (RSO).....	78

Figura 22: Utilidad de las redes sociales online en la empresa.....	81
Figura 23: Fases del proceso de aprendizaje organizativo.....	92
Figura 24: El conocimiento y su cadena de valor.....	95
Figura 25: Dimensiones de la creación de conocimiento.....	96
Figura 26: Aprendizaje organizacional como un proceso dinámico.....	99
Figura 27: Ciclo de aprendizaje.....	100
Figura 28: El proceso de aprendizaje organizativo.....	101
Figura 29: El proceso de aprendizaje organizativo.....	102
Figura 30: Modelo de aprendizaje organizativo.....	102
Figura 31: La orientación al consumidor como parte de la orientación al mercado....	111
Figura 32: Representación del modelo teórico.....	117
Figura 33: Las fases de una investigación de mercado.....	121
Figura 34: Actividades con mayor porcentaje de ventas fuera de España. 2018.....	124
Figura 35: Pernoctaciones por tipo de alojamiento. Año 2018.....	125
Figura 36: Evolución media anual de los establecimientos hoteleros en España. 2018-2019.....	126
Figura 37: Número de empleados por categoría de hoteles. Año 2019.....	130
Figura 38: Influencias de los compradores online antes de realizar la compra.....	132
Figura 39: Etapas de la experiencia turística.....	133
Figura 40: Uso de Internet en España en la planificación de los viajes de turismo interno. % (2008-2012).....	134
Figura 41: Productos más comprados online. 2019.....	136
Figura 42: Redes sociales contratadas por las empresas para realizar publicidad.	137
Figura 43 : Efectividad de la publicidad en Facebook o Instagram.....	138

Figura 44: Fases para la elaboración de una investigación de mercados.....	153
--	-----

ÍNDICE DE TABLAS.

Tabla1: Definiciones de la orientación al mercado.....	21
Tabla 2: Perspectivas de la orientación al mercado.....	25
Tabla 3: Tipología de problemas que soluciona el crowdsourcing.....	43
Tabla 4: Principales diferencias entre la Web 1.0 y la Web 2.0.....	61
Tabla 5: El aprendizaje organizacional y organización que aprende.....	88
Tabla 6: Definiciones de aprendizaje organizativo basadas en la adaptación al cambio.....	89
Tabla 7: Definiciones de aprendizaje organizativo basadas en la gestión del conocimiento.....	90
Tabla 8: Niveles y procesos de aprendizaje.....	99
Tabla 9: Ficha técnica de la investigación de campo.....	122
Tabla 10: Número de empresas del sector de alojamiento turístico. España. 2021.....	125
Tabla 11: Establecimientos hoteleros en España. 2021.....	127
Tabla 12: Hoteles por categorías, número de viajeros y estancia media en España....	128
Tabla 13: Hoteles por categorías en España. 2019.....	129
Tabla 14: Establecimientos hoteleros por categorías, plazas, grados de ocupación y personal empleado.....	129
Tabla 15: Ítems que forman cada constructo.....	140
Tabla 16: Medidas de bondad absoluta de ajuste.....	149
Tabla 17: Medidas incrementales de ajuste.....	150
Tabla 18: Medidas de ajuste de parsimonia.....	151
Tabla 19: Índices de ajuste del modelo de medida de crowdsourcing.....	154

Tabla 20. Cargas factoriales estandarizadas y errores de medida	155
Tabla 21: Índices de ajuste del modelo de medida grado de introducción de las redes sociales online	157
Tabla 22: Cargas factoriales estandarizadas y errores de medida.....	158
Tabla 23: Índices de ajuste del modelo de medida orientación de mercado.....	160
Tabla 24: Cargas factoriales estandarizadas y errores de medida.....	160
Tabla 25: Índices de ajuste del modelo de medida aprendizaje continuo en la organización.....	162
Tabla 26: Cargas factoriales estandarizadas y errores de medida.....	163
Tabla 27: Índices de ajuste del modelo de la hipótesis uno.....	166
Tabla 28: Parámetros estimados en el modelo de medida exógeno y endógeno.....	167
Tabla 29: Parámetros estimados e índice de fiabilidad en el modelo estructural de la hipótesis uno.....	168
Tabla 30: Índices de ajuste del modelo de la hipótesis dos.....	169
Tabla 31: Parámetros estimados en el modelo de medida exógeno y endógeno.....	170
Tabla 32: Parámetro estimado e índice de fiabilidad en el modelo estructural de la hipótesis dos.....	171
Tabla 33: Índices de ajuste del modelo de la hipótesis tres.....	172
Tabla 34: Parámetros estimados en el modelo de medida exógeno y endógeno.....	173
Tabla 35 Parámetro estimado e índice de fiabilidad en el modelo estructural de la 3ª hipótesis.....	174
Tabla 36: Índices de ajuste del modelo de la 4ª hipótesis	175
Tabla 37: Parámetros estimados en el modelo de medida exógeno y endógeno.....	176

1.Introducción

Las empresas se encuentran sometidas a un entorno cambiante, debido sobre todo a la globalización de los mercados, al incremento de la competencia y a la rápida introducción de las nuevas tecnologías (Tsiotsou, et, al. 2010), que han cambiado la forma de trabajar de las empresas y la forma de consumir y comunicarse de los consumidores, por ello, las organizaciones deben conocer mejor las necesidades de los clientes y adaptarse a ellas, con el fin de fidelizarles y conseguir un crecimiento sostenible que les permita sobrevivir al entorno tan dinámico al que están sometidas. Las empresas deben de mejorar su capacidad de conseguir información sobre el mercado, analizarla y crear respuestas para captar, satisfacer y fidelizar a los clientes.

Para lograr este objetivo es fundamental que las organizaciones adopten la estrategia de orientación al mercado, intentando obtener información e interacción con los clientes utilizando las nuevas tecnologías. En la actualidad, las más notorias son las redes sociales online, así como las nuevas técnicas de compartir y captar nuevos conocimientos, como el crowdsourcing.

La introducción y crecimiento de las redes sociales online y el software colaborativo, han facilitado a los consumidores la posibilidad de expresar sus opiniones y para que las empresas puedan captar dicha información deben adoptar las diferentes aplicaciones de la Web 2.0. Por lo tanto, resulta importante la presencia online de las empresas mediante redes sociales online, fomentando la interacción de los clientes, para aprender de ellos y adaptarse a sus necesidades cambiantes.

Utilizando estas nuevas herramientas, la empresa puede lograr un aprendizaje continuo organizativo, que le permita adaptarse perfectamente a los cambios que se producen constantemente en el mercado.

La intensidad de cambios a la que se ven sometidas las organizaciones ha incrementado la necesidad de la innovación y el aprendizaje organizativo, considerándose potentes determinantes de la rentabilidad empresarial y ayudando a mejorar la competitividad empresarial (Jiménez y Sanz-Valle, 2006).

1.1 JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO.

La presente investigación analiza dos variables muy importantes en la actualidad, como son las redes sociales online y el crowdsourcing, dos herramientas online que favorecen la relación y colaboración de las empresas con los Internautas. Además, se analiza la relación de dichas variables con la orientación al mercado y el aprendizaje organizativo, elementos fundamentales para la evolución y crecimiento de las empresas.

Las conclusiones de esta investigación aportarán recomendaciones a los gerentes de las empresas y mostrarán al mundo académico futuras líneas de investigación que ayuden a los empresarios a seguir prosperando.

Este trabajo se centra en el sector turístico, uno de los más importantes en el mundo en cuanto a número de empleados y aportaciones al PIB de las economías de muchos países.

Las tecnologías y concretamente, las redes sociales online, transforman de forma continua las necesidades y la manera de comportarse de los turistas, así como los modelos de negocio y la oferta de los servicios turísticos (Sigala M.,2012). La supervivencia a largo plazo de las empresas turísticas dependerá de su capacidad para satisfacer las necesidades de los clientes (Tsiotsou et al., 2010) y de la adaptación que realicen a las nuevas tecnologías de la información y la comunicación.

Dentro del sector turístico se ha seleccionado a los hoteles como parte fundamental en el consumo de estos servicios y que, con la introducción de las nuevas tecnologías, se está viendo sometidos a unos cambios muy rápidos e intensos debido al uso masivo de las redes sociales online y al surgimiento de nuevas formas de hospedaje para los clientes, como son intercambios de pisos entre propietarios, alquileres vacacionales de viviendas, etc. En el sector hotelero, la orientación a las necesidades del mercado y a la adopción de nuevas tecnologías para conocer al cliente, el entorno y la competencia han resultado fundamentales para aplicar el aprendizaje continuo organizativo.

En el presente trabajo se pretende analizar cómo este sector se está enfrentando a dichos cambios mediante el estudio de las variables inicialmente comentadas. Para ello se ha realizado un estudio de mercado en hoteles de 4 y 5 estrellas de España,

planteando una serie de hipótesis que permiten contrastar la relación de dichas variables.

Esta tesis se comenzó a elaborar antes de la pandemia mundial de Covid del año 2020 y esta afectó gravemente a las cifras de negocio del sector turístico a nivel mundial; una vez superada la pandemia, se puede observar la recuperación de dicho sector hasta sus niveles usuales de crecimiento.

Estructura del trabajo de investigación.

En el primer capítulo, se justifica el porqué de la realización de esta investigación y los objetivos que se pretenden cumplir, así como la estructura del trabajo de investigación; en los capítulos dos, tres, cuatro y cinco, se realizará la revisión de la literatura sobre los cuatro constructos que forman el modelo planteado: la orientación al mercado de la empresa, un constructo ampliamente estudiado por los investigadores, y que representa un enfoque fundamental en las empresas en la actualidad. Posteriormente, se realizará una revisión de la literatura sobre las redes sociales online externas a la empresa y cómo se gestionan dentro de las organizaciones. También se revisará la literatura sobre una herramienta con una tendencia creciente en la actualidad, el crowdsourcing, analizando los diferentes tipos existentes, así como sus ventajas e inconvenientes y su correcta aplicación. Para completar el modelo propuesto, se revisará la literatura referente al aprendizaje continuo organizacional.

El capítulo 6 describe con detalle el sector objeto de estudio, el turismo y en concreto los hoteles españoles.

En el capítulo 7 se presentará el modelo teórico propuesto y las hipótesis planteadas, explicando la relación entre la orientación al mercado y la adopción de las redes sociales online y el crowdsourcing como factores influyentes en el aprendizaje continuo organizacional.

En el capítulo 8 se indica la metodología utilizada en la investigación y se explica la decisión de centrar la investigación en sector del turismo, y en concreto en los hoteles.

En el capítulo 9 se presenta los resultados obtenidos del estudio empírico realizado, el análisis de las escalas de medida y el contraste de hipótesis.

Finalmente, en el capítulo 10, se expone las conclusiones obtenidas tanto del estudio empírico como de la revisión de la literatura, finalizando el capítulo con el planteamiento de las limitaciones detectadas en la investigación y proponiendo futuras líneas de investigación.

1.2 ANTECEDENTES.

Como consultora de empresas desde hace 15 años he detectado que muchas pequeñas y medianas empresas no poseen un conocimiento suficiente sobre sus clientes, ni sobre sus competidores, tampoco poseen un sistema de información instaurado y organizado para captar información sobre su entorno y ni para analizar sus datos internos de rentabilidad, ratios financieros, etc. Estas empresas realizan acciones basadas en la intuición y experiencia de sus gerentes y opiniones diversas planteadas por los trabajadores, pero no se toman decisiones basadas en estudios de mercado sobre clientes o competidores o sobre el análisis de los datos internos, por lo que se cometen muchos errores, se desperdician recursos y se reacciona de forma tardía a los cambios que se presentan en el mercado. Estas pymes no poseen software adecuado para la gestión de la información de los clientes, y en el caso de que posean, desconocen o no utilizan todas las analíticas/funciones que les puede proporcionar este software para mejorar los resultados empresariales.

Por otra parte, las acciones que realizan este tipo de empresas no quedan archivadas, ni se analiza en profundidad los resultados obtenidos o la causa de los fracasos de determinadas decisiones, por lo que no existe un aprendizaje continuo organizativo, y como consecuencia la empresa sigue cometiendo errores que se ven plasmados en sus resultados negativos.

Una de las opciones estratégicas que recomiendo encarecidamente a mis clientes es la orientación al mercado, para poder obtener información fiable del entorno y realizar acciones coherentes y que normalmente, resultan muy eficaces a la hora de mejorar los resultados económicos de la empresa. Gray *et al.*, (1998) comentan que la orientación al cliente incluye reaccionar ante los comentarios y quejas de los clientes, hacer hincapié en el servicio postventa, realizar una evaluación continua sobre cómo crear valor superior del producto/servicio y medir periódicamente el nivel de

satisfacción del cliente. Por otra parte, una orientación competitiva consiste controlar de forma regular a la competencia, recopilando y utilizando la información de mercado para desarrollar planes de marketing eficaces.

Por otro lado, estoy recomendando que las empresas realicen una transformación digital para adaptarse al nuevo entorno tecnológico y al nuevo cliente digital, y que aprovechen herramientas como las redes sociales online o el crowdsourcing para interactuar con sus clientes y obtener información acerca de sus necesidades.

Las empresas deben estar en un continuo proceso de aprendizaje que les permita crecer y desarrollarse de forma sostenible, creando ventajas competitivas; por ello, esta investigación pretende aportar recomendaciones en lo referente al uso de las redes sociales online y el crowdsourcing como herramientas que se pueden utilizar en la orientación al mercado y que favorecen el aprendizaje continuo organizativo, que es fuente de innovaciones y de incremento de desempeño organizativo.

1.3 OBJETIVOS

Los objetivos se pueden dividir en dos, el objetivo general, en el que se pretende demostrar la existencia de una relación positiva y significativa entre la orientación al mercado y el aprendizaje continuo organizativo, y los objetivos específicos, que son:

- Analizar el papel mediador de las redes sociales online entre la orientación al mercado y el aprendizaje organizativo.
- Analizar el papel mediador del crowdsourcing entre la orientación al mercado y el aprendizaje organizativo.
- Determinar el papel mediador que tienen las variables grado de introducción de las redes sociales online y crowdsourcing entre la orientación al mercado y el aprendizaje organizativo.
- Demostrar las relaciones existentes entre estos constructos en un estudio empírico realizado en el sector hotelero español.

Como consecuencia de lograr estos objetivos, se pretende llegar a unas conclusiones que sean de utilidad para la dirección de las empresas y para los profesionales académicos, aportando un modelo de gestión que aprovecha algunas de las herramientas tecnológicas que existen en la actualidad.

2.La orientación al mercado

2.1 LA RELACIÓN ENTRE ORIENTACIÓN AL MERCADO Y EL MARKETING.

La orientación al mercado parte de la comprensión del concepto de marketing, y en este sentido, cabe destacar la definición de McNamara (1972) que entendía el marketing como una filosofía de gestión empresarial, basada en la orientación al cliente y en los beneficios, detectando y comunicando las necesidades del mercado a los diferentes departamentos de la empresa.

Dado un entorno tan dinámico como el actual y la dificultad de las empresas para crecer de forma sostenible y rentable, se ha vuelto imprescindible aplicar marketing en las organizaciones para lograr ser competitivas (Hult, 2011).

Wirtz *et al.* (2014) afirman que los departamentos de marketing son fundamentales para el desempeño de una organización, afectándola positivamente.

Otros autores como Kotler y Clarke (1986), también entienden que la orientación al mercado está directamente relacionada con el marketing, ya que determina las necesidades de los segmentos a los que se dirige la empresa e intenta satisfacerlos creando productos y/o servicios, fijando precios, distribuyéndolos y realizando la comunicación adecuada; en referencia a los productos, los departamentos de marketing desarrollan conocimientos y habilidades fundamentales para el desarrollo de los sus productos (Wirtz *et al.*, 2014).

La orientación al mercado es la forma en la que el marketing se ha implementado en organizaciones, prestando interés en los clientes, competidores y procesos de la empresa (Narver y Slater, 1990; Slater y Narver, 1994, James, 2021).

La orientación al mercado tiene un papel significativo en el marketing y produce ventajas competitivas y éxito en la organización, animándola a crear un valor superior para los clientes y mejorando su desempeño (Shafei y Zohdi, 2014). Udriyah *et al.*, (2019) en su estudio, demostraron que la orientación al mercado tiene un efecto positivo y significativo en la ventaja competitiva.

Esta orientación debe de adquirir una dimensión más estratégica, suponiendo un objetivo para toda la organización y no ceñirse exclusivamente al departamento de marketing (Bello *et al.*, 1999).

El estudio de Murillo (2021) demuestra que la integración interfuncional contribuye a la eficacia de la orientación al mercado e indica cuatro procesos de la empresa que están orientados al mercado: el lanzamiento de productos, la entrega de productos, la resolución de quejas de los clientes así como los proyectos de mejora e innovación.

En las empresas españolas desde que el marketing empezó a conocerse y a aplicarse se suponía que las acciones e información sobre el cliente son competencia única del departamento de marketing, que es el que tradicionalmente realiza acciones para captar y fidelizar clientes, excluyendo al resto de departamentos en la captación y conocimiento de información sobre los clientes o la competencia.

En muchas de las pequeñas y medianas empresas españolas se ha aplicado de forma inadecuada en marketing, desarrollando únicamente la parte de la comunicación, sobre todo la publicidad, obviando la investigación de mercados, que es la base para el desarrollo del resto de variables del marketing, como el producto, el precio y la distribución, obteniendo como consecuencia de este incorrecto enfoque, resultados negativos o beneficios bajos. Este hecho ha influido en la decisión de basar el estudio de esta tesis en hoteles de cuatro y cinco estrellas, ya que en este tipo de cadenas hoteleras y hoteles independientes sí que se suelen desarrollar todas las variables del marketing mix, producto, precio, distribución y comunicación (Mc. Carthy, 1972)

2.2. DEFINICIONES DE ORIENTACIÓN AL MERCADO

En base a una revisión bibliográfica sobre el concepto de orientación al mercado, se adjunta una tabla ordenada cronológicamente en la que se exponen las diferentes definiciones:

Tabla1: Definiciones de la orientación al mercado.

Autores	Fecha	Definición
Shapiro	1988	La orientación al mercado es estrategia que abarca a toda la empresa, no se centra únicamente en los consumidores.

Kohli y Jaworski	1990	La orientación al mercado es la creación de un sistema de inteligencia en la empresa que tiene en cuenta las necesidades presentes y futuras de los clientes y que pretende la integración y la transmisión de dicha inteligencia a los diferentes departamentos. También es la encargada de elaborar las respuestas estratégicas de la empresa ante las oportunidades del mercado que se detectan.
Naver y Slater	1990	La orientación al mercado es una cultura de la empresa que es más eficiente y efectiva y que logra crear y transmitir un valor superior para los clientes, que incrementa ventas y como consecuencia incrementa el desempeño del negocio.
Ruekert	1992	La orientación al mercado capta información sobre los mercados a los que se dirige la empresa y la distribuye entre los distintos departamentos, dando lugar acciones dirigidas a los segmentos de clientes de la organización.
Deshpandé, Farley, Webster .	1993	Son las creencias que tienen como primer foco de interés al cliente, sin descuidar a otros agentes implicados en la empresa como propietarios y empleados. Esta orientación pretende lograr una organización con rentabilidad a largo plazo.
Deng y Dart	1994	La generación de una inteligencia de mercado que tiene en cuenta las necesidades actuales y futuras de los clientes, así como a la competencia; de esta forma se genera una inteligencia que se transmite entre los departamentos. Asimismo, también supone la creación de respuestas estratégicas ante las oportunidades que presenta en mercado.
Slater y Narver	1994	Es una cultura de negocio que se centra en crear valor superior para los clientes. Ese valor proviene de la explotación exitosa de las capacidades de los diferentes departamentos de la empresa.
Hunt y Morgan	1995	La orientación al mercado supone la captación de información sobre clientes y competidores, tanto actuales como potenciales. También realiza un análisis continuo de la información con el objetivo de desarrollar conocimiento sobre el mercado y su utilización para la

		creación de estrategias.
Slater y Narver	1995	Supone una cultura que prioriza la creación rentable y continua de un valor superior para el cliente, sin perder de vista otros agentes interesados. Esta cultura también marca unas normas de comportamiento referentes al desarrollo en la organización de la información de mercado y su capacidad de respuesta.
Narver, J.C., Slater, S.F., Tietje, B.	1998	La cultura de una organización se centra en el compromiso de sus miembros para crear de forma continua un valor superior para los clientes.
Steinman, C., Deshpandé, R., Farley, J.U.,	2000	El elemento fundamental de la orientación al mercado es la gestión óptima de la relación entre proveedores y clientes.
Blesa	2000	La orientación al mercado implica la coordinación de los comportamientos de los empleados que tienen como objetivo la búsqueda y recopilación de información de los consumidores, la competencia y el entorno, transmitiendo dicha información por toda la empresa para crear una respuesta adaptada al mercado y que tiene como finalidad satisfacer a los clientes y ofreciéndoles un valor superior.
Wei, Z., Zhao, J., & Zhang, C	2014	Esta orientación pretende recopilar, difundir y desarrollar una capacidad de respuesta ante la inteligencia de mercado para satisfacer las necesidades de los clientes.

Fuente: Elaboración propia.

Como resumen de todas las definiciones analizadas, se concluye que las características de la orientación de mercado son:

- Implicación de todos los departamentos de la empresa.
- Incluye la inteligencia de mercado (clientes, competidores, proveedores y distribuidores, así como otras partes interesadas).

- Crea respuestas estratégicas que suponen un valor superior para los clientes, logrando una ventaja competitiva.

2.3 PERSPECTIVAS DE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO.

El concepto de orientación al mercado surgió a principios de la década de los 90 y dentro de su estudio se observan dos perspectivas defendidas por autores relevantes en este tema, la perspectiva conductual de Kohli & Jaworski (1990), que definieron la orientación al mercado como la creación de inteligencia de mercado, que contempla tanto las necesidades actuales y futuras de los clientes y que dicha inteligencia se difunda por toda la empresa para que se puedan dar respuestas adecuadas a las diferentes necesidades; otros de los autores relevantes en este tema son Narver y Slater (1990) que consideran la orientación al mercado desde la perspectiva cultural, como una cultura organizacional que genera comportamientos en la empresa para analizar a los clientes, creando una oferta con un valor superior a la de la competencia y un incremento en el desempeño. Para estos autores la orientación al mercado se compone de la orientación al consumidor, detectando las necesidades de los consumidores e intentando satisfacerlas; la orientación a la competencia, analizando los puntos débiles y fuertes de los competidores y por último, la coordinación entre los distintos departamentos de la empresa para que se comparta la información y se pueda aportar un mayor valor a los clientes, existiendo una relación positiva entre la coordinación interdepartamental y el desempeño de una organización (Küster y Vila 2011).

Estos autores consideran que la orientación al mercado es la base para conseguir ventajas competitivas que resultan difíciles de copiar por los competidores (Hunt y Morgan, 1995) y que pueden lograr incrementar los resultados positivos o desempeño de la empresa a largo plazo, un objetivo de la mayoría de las empresas.

Narver y Slater (1990) afirman que a los competidores les resulta difícil copiar este recurso y afirman que la orientación al mercado es fundamental para conseguir ventajas competitivas en la empresa.

Hunt y Morgan (1995) consideran que las empresas orientadas al mercado muestran un enfoque más a largo plazo que las orientadas a los clientes, ya que es un enfoque que abarca un estudio más amplio del mercado.

A continuación, se exponen las características de los modelos de ambos autores:

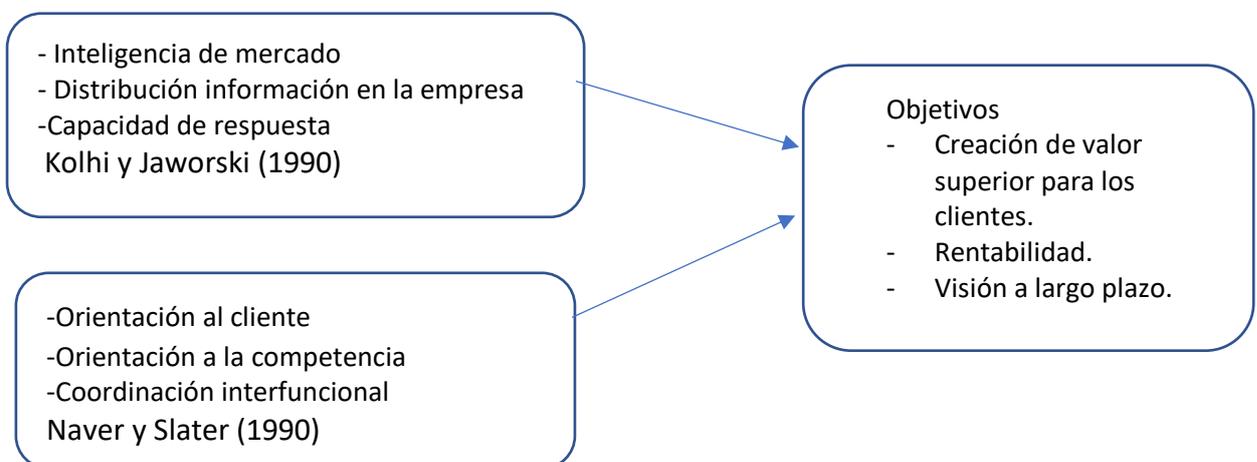
Tabla 2: Perspectivas de la orientación al mercado.

Perspectiva	Autores	Características
Conductual	Kohli & Jaworski (1990)	- Inteligencia de mercado -Distribución información en la empresa - Capacidad de respuesta
Cultural	Naver y Slater (1990)	- Orientación al cliente - Orientación a la competencia - Coordinación interfuncional.

Fuente: Elaboración propia.

Ambos autores coinciden en que los objetivos de la orientación al mercado son la creación y entrega de un valor superior al cliente para que la empresa consiga ventajas competitivas. También coinciden en un enfoque a la rentabilidad de la empresa y en la orientación a largo plazo.

Figura 1: Componentes de la orientación al mercado y objetivos.



Fuente: Elaboración propia.

Estos autores han seguido tratando el tema de la orientación al mercado y el modelo original de Kohli y Jaworski (1990) fue aumentado por Jaworski, Kohli, & Sahay (2000) que enuncian dos enfoques complementarios: el enfoque dirigido al mercado y el enfoque de dirigir el mercado, suponiendo que la orientación al mercado analiza los consumidores, la competencia y las circunstancias del mercado, mientras que el enfoque “dirigido al mercado” se refiere al aprendizaje, comprensión y respuesta al comportamiento de los agentes en un mercado concreto. El enfoque “dirigir el mercado” se refiere a cambiar la posición y comportamientos de miembros de un mercado. Dirigir mercados depende de dos dimensiones: el número de cambios realizados en el mercado y su magnitud, es decir, es una cuestión de grado.

Los autores indican que ambos enfoques son complementarios y que una empresa puede dirigir mercados y estar dirigida al mercado (Jaworski et al., 2000).

Narver y Slater amplían su modelo en el año 2004 e indican que el concepto de orientación al mercado posee dos orientaciones complementarias, una orientación reactiva que se orienta a las necesidades reales de los consumidores y, una orientación proactiva cuyo objetivo son las necesidades ocultas del consumidor, apelando a las necesidades que el consumidor todavía no tiene conciencia y que le surgirán en un futuro. Este enfoque resulta muy interesante porque intenta pronosticar las necesidades futuras de los clientes y, por lo tanto, pretende anteponerse a la competencia, pudiendo ser las empresas antecesoras en la creación de nuevos productos o servicios.

Respecto a la ampliación de estos modelos, existen autores han encontrado similitudes entre sus componentes. La primera es que el objetivo primordial es la satisfacción de las necesidades de los clientes, buscando la creación de un valor superior para ellos; en segundo lugar, la orientación al mercado debe implicar a toda la organización, no solo al departamento de Marketing y, en tercer lugar, la orientación al mercado está fundamentada en aspectos comportamentales. En último lugar, ambos modelos pretenden la obtención de información sobre el mercado, tanto de clientes como de competidores y la distribución eficaz de esa información en toda la organización.

Se considera que ambos enfoques están relacionados, y muchos estudios han demostrado modelos conciliadores entre ambos autores. Las relaciones encontradas han sido que la cultura y el comportamiento son dos variables inseparables, ya que no se puede dar una sin la otra (Cadogan y Diamantopoulos, 1995); Matsuno y Mentzer (1995) consideran que la cultura es previa al comportamiento e influye en este. Por otra parte, Tuominen y Möller (1996) consideran que los aspectos culturales y comportamentales se relacionan mediante la memoria organizativa.

Los autores Deshpande y Farley (1998) se inspiran en las posturas de los dos autores anteriores y conciben la orientación al mercado desde una perspectiva cultural y comportamental de las organizaciones. Es decir, en las empresas se dan un conjunto de funciones y procesos entre los departamentos con el objetivo de estudiar de forma continua las necesidades de los clientes y crear una oferta con un valor superior a la competencia.

Homburg y Pflesser (2000) en su estudio intentan mediar entre la perspectiva cultural y comportamental, concluyendo que existe una relación entre la cultura presente en las empresas y los comportamientos de la orientación al mercado.

Hult et al., (2005) tienen en cuenta los enfoques Kohli y Jaworski (1990) y los de Naver y Slater (1990) y enumeran los elementos que forman parte de la orientación al mercado, del procesamiento de la información y de la capacidad de respuesta de la empresa, a continuación, se muestran de forma resumida:

- Los elementos que forman parte de la orientación al mercado son la orientación al cliente, a la competencia y la coordinación entre los distintos departamentos de la empresa.
- Los elementos de procesamiento de información sobre el mercado son la creación y difusión de la información, así como su interpretación.
- Los controles de la capacidad de respuesta de la empresa son la orientación al equipo, a los sistemas, al aprendizaje y a la memoria, así como la capacidad innovadora y la memoria de la organización.

Dentro de las variables que forman parte de la orientación al mercado, el procesamiento de información de mercado es una parte fundamental, ya que los cambios en el entorno se dan cada vez con más rapidez y las empresas necesitan poseer los datos provenientes del mercado para satisfacer las necesidades actuales de los clientes y anticiparse a las necesidades futuras, consiguiendo de esta forma ventajas competitivas (Hult *et al.*, 2005). Cuando la empresa posee la información suficiente, debe de tener una óptima capacidad de respuesta, realizando acciones que le diferencien de la competencia y que satisfagan a los clientes, consiguiendo su lealtad.

Clark *et al.*, (2014) conciben la estructura de la orientación al mercado con tres constructos: cultura y clima organizacional, la implicación de los interesados y la gestión del desempeño, indicando que la implicación de los interesados es una variable moderadora de la relación entre la cultura organizacional y la gestión del desempeño.

En la orientación al mercado, en la parte que concierne a los clientes, es muy importante su atracción, pero también su fidelización (Fang *et al.*, 2014), intentando entender las necesidades globales de los clientes, la cadena de valor completa, incluyendo los clientes de los clientes, es decir, conociendo también a los clientes a los que les venden los clientes de la empresa (Shafei y Zohdi, 2014; Deshpandé *et al.*, 1993). De esta forma se puede analizar y entender los puntos de contacto de los clientes con las empresas y detectar los errores o puntos débiles para mejorarlos.

En la orientación al mercado se origina una cultura en la que los recursos más importantes se utilizan para mejorar la colaboración, comunicación y coordinación entre los departamentos de la organización (Wei, *et al.* 2014).

Yoo & Arnold (2014) analizan la orientación al mercado como un compromiso de los trabajadores con la empresa y con los consumidores, como elemento fundamental para lograr el éxito de la organización. En referencia a los empleados, se podría apelar a la importancia del marketing interno para lograr motivar e implicar a los trabajadores en la consecución de dicha orientación.

Según Lafferty y Hult (2001), existen 5 perspectivas para definir el constructo de orientación al mercado: la toma de decisiones, la inteligencia de mercado, la cultura, la estrategia y el consumidor.

La toma de decisiones proviene de Shapiro (1988), que define la orientación al mercado como un proceso de toma de decisiones, en cuyo centro se encuentra un intenso compromiso de la administración en distribuir la información entre los departamentos de la empresa, así como la implantación de la toma de decisiones del personal.

La inteligencia de mercado fue planteada por Kohli y Jaworski (1990), y basa la orientación al mercado en la aplicación de la inteligencia de mercado, que analiza las necesidades de los clientes actuales y futuros, estudia a la competencia y analiza factores externos, como las variables tecnológicas, medioambientales o las regulaciones impuestas por el gobierno.

La cultural fue planteada por Narver y Slater (1990), fundamentando la orientación al mercado como una cultura organizativa, en la que se prioriza tres pilares, la orientación al consumidor, orientación al competidor y coordinación interfuncional.

La estratégica fue definida por Ruekert (1992), que entiende la orientación al mercado como el grado en el que cada unidad de negocio de la empresa obtiene y utiliza la información de los clientes para desarrollar estrategias que satisfagan sus necesidades, de esta forma, la dirección puede fijar objetivos y asignar recursos a las diferentes unidades de negocios.

La perspectiva del consumidor fue defendida por Deshpandé *et al.*, (1993), conceptualizándola como unas creencias que le dan mayor importancia a los intereses del consumidor, sin dejar de lado al personal de la empresa, para poder conseguir una evolución rentable de la empresa a largo plazo.

2.4. LA APLICACIÓN DE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO.

La orientación al mercado es un constructo continuo, por lo tanto, en las empresas existen grados de aplicación de la orientación al mercado, es decir, la medida en la que está presente en las organizaciones (Kohli y Jaworski, 1990, Baker y Sinkula 1999) y dependiendo del grado de aplicación y de mejora continua los resultados obtenidos por las organizaciones diferirán.

Según Kohli y Jaworski (1990) el papel de la alta dirección en la implantación de la orientación al mercado de las empresas es fundamental. Desde la dirección de la empresa se debe comunicar a toda la organización la importancia y cómo se va a implantar la orientación al mercado en la empresa, de esta forma, la posibilidad de éxito de esta estrategia se incrementará.

Existen diferentes grados de aplicación de la estrategia de la orientación al mercado en una empresa. Los antecedentes de la orientación al mercado son los elementos que favorecen u obstaculizan la implantación o el desarrollo de la orientación al mercado en las organizaciones.

Existen unas variables moderadoras como las características de la empresa, el sector de actividad al que pertenece, el tipo de mercado al que se dirige la empresa y las características de su entorno (Narver et al. 2004 y Varela y Benito 1996) que condicionan el grado de aplicación de la orientación al mercado.

Los antecedentes de la orientación al mercado se dividen en internos y externos.

Antecedentes internos.

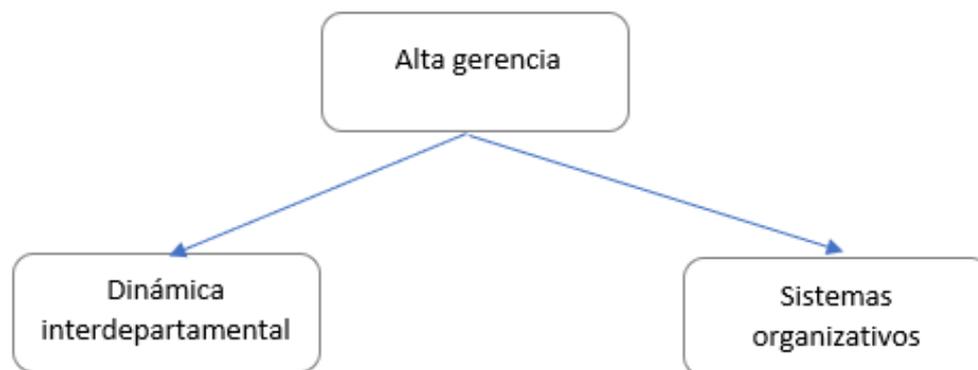
Kohli y Jaworski (1990) y por Jaworski y Kohli (1993) indican factores que influyen en una mayor o menor aplicación de la orientación al mercado de las empresas, estos factores son la implicación de la gerencia, la dinámica interdepartamental y los sistemas organizacionales, siendo los dos últimos factores controlables por la gerencia, que es la responsable de transmitir valores y creencias en referencia a la orientación al mercado, por lo que se puede concluir que el grado de orientación al mercado depende en gran parte de la actitud e implicación de la alta gerencia. El compromiso y

actitud de la gerencia resulta fundamental para favorecer la orientación al mercado (Slater y Narver, 1990).

La dinámica interdepartamental, incluye las relaciones entre los diferentes departamentos de las empresas y el grado de conflicto que se da entre ellos, todos estos factores influirán en el correcto uso y transmisión de la información.

Respecto al sistema organizativo, se refiere a cómo está organizada la empresa por departamentos, nivel de centralización, procedimientos estipulados y los diferentes sistemas de recompensa establecidos.

Figura 2: Factores que influyen en la aplicación de la orientación al mercado.



Fuente: Kohli y Jaworski (1990) y Kohli y Jaworski (1993).

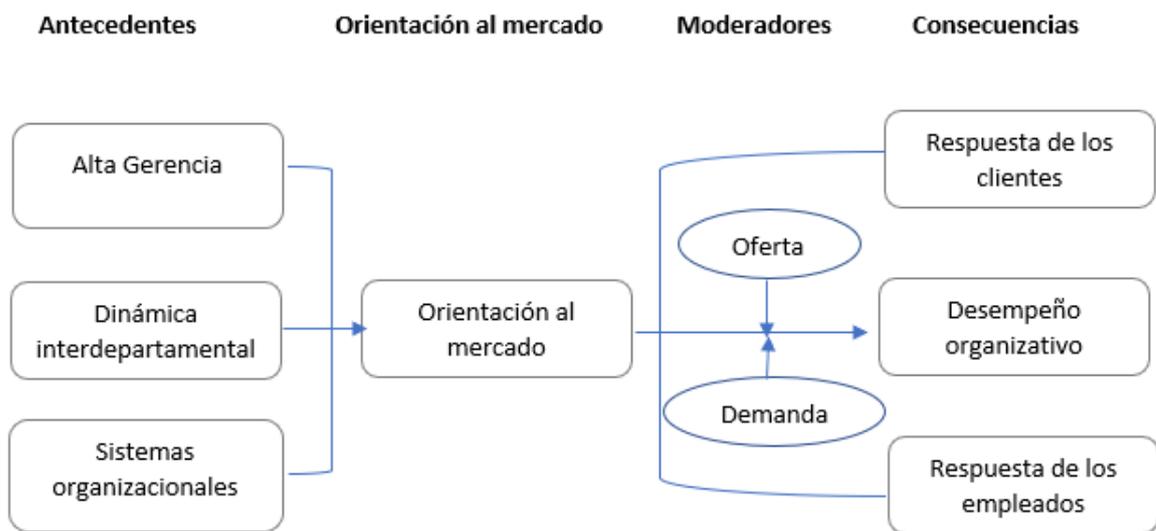
Kirca et. Al., (2005) realizó una revisión bibliográfica sobre los antecedentes de diferentes autores e identificó 63 factores de antecedentes internos, indicando como los más importantes por orden, en primer lugar, la conexión interdepartamental, en segundo lugar, los valores de la alta dirección y, en tercer lugar, los sistemas de recompensa.

Los antecedentes externos.

Kohli y Jaworski (1990) definen los factores medioambientales moderadores como un conjunto de circunstancias medioambientales que influyen en la potencia de la relación existente entre orientación al mercado y los resultados empresariales. Entre

estos factores se distinguen, la turbulencia tecnológica, el grado de competencia del sector al que pertenece la empresa y la turbulencia del mercado (variaciones en su composición e incertidumbre respecto a los acontecimientos futuros).

Figura 3: Antecedentes, moderadores y consecuencias de la orientación al mercado.



Fuente: Kohli y Jaworski (1990)

Narver y Slater (1990), definen los moderadores de la orientación al mercado como las variables situacionales que deben tenerse en cuenta en el análisis del efecto de la orientación al mercado sobre los resultados de las empresas.

Varela, et al., (1996) indican que los antecedentes externos se dividen en tres clases: los relacionados con el mercado, con las tecnologías y con la competencia. Respecto a los aspectos relacionados con el mercado indican que se debe analizar la perturbación del mercado, el poder de compra y el tipo de consumidores objetivo. Respecto a la competencia se debería de analizar el tipo de competidores y la amenaza que suponen para la empresa. Dentro de la turbulencia tecnológica, se debe de estudiar el grado de implantación tecnológica que tienen los competidores y saber que, a más nivel tecnológico, serán más difíciles de copiar y por lo tanto obtendrán mayores ventajas competitivas (Chen y Lien 2013).

Para alcanzar una máxima orientación al mercado, conviene que el negocio tenga una tendencia emprendedora y una estructura organizativa adecuada (Matsuno, et. Al., 2002).

2.5. BENEFICIOS DE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO

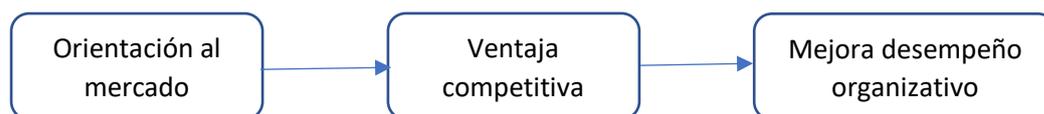
La orientación al mercado es sinónimo de innovación, de una mayor percepción de la calidad de los productos y servicios, de procesos nuevos y formas de organización de la empresa, así como una mejor percepción de la imagen de la empresa y de la fidelización de los clientes (Devece et al., 2017).

Una empresa orientada al mercado intenta innovar en productos y servicios para satisfacer las necesidades de los clientes, así como las demandas de la sociedad y ambientales (Chen, et al., 2014a).

Múltiples estudios avalan la orientación al mercado de las empresas como forma de conseguir ventajas competitivas y aumentar su desempeño organizacional, de hecho, la orientación al mercado ha logrado un mayor resultado en la mejora del desempeño organizacional. El desempeño organizativo está influenciado positivamente por la orientación al mercado de las empresas, independientemente del papel que posea el departamento de marketing (Kirca *et al.*, 2005).

La adopción de la orientación al mercado por las organizaciones influye en el proceso de captación, distribución y uso de la información de mercado (Polo et al., 2012.).

Figura 4: Consecuencias de la orientación al mercado.

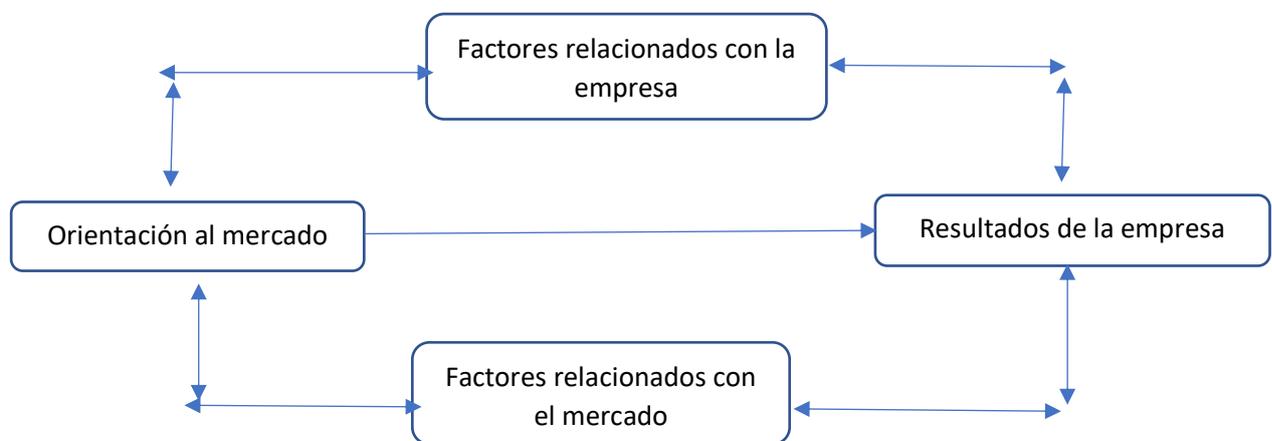


Fuente: Slater y Narver (1994).

Slater y Narver (1994) relacionan la orientación al mercado con la obtención de ventajas competitivas para la empresa que logran mejorar el desempeño organizativo, favoreciendo los resultados de la empresa.

Slater y Naver amplía su modelo en el año 1995 y proponen un modelo de orientación al mercado en el que tiene relación con los resultados de la empresa (Figura 5) y esta relación está moderada por factores relacionados con la empresa como el tamaño de la empresa, sus valores y creencias, sus recursos y las habilidades que se poseen, el tipo de estructura organizativa, el grado de implantación del aprendizaje organizacional, el estilo de dirección que se aplica y su planificación estratégica. Por otro lado, también tiene en cuenta los factores relacionados con el mercado como, el crecimiento y concentración del sector y las barreras de entrada existentes, el nivel de cambio tecnológico, el poder de negociación que la empresa tiene con sus proveedores y con sus clientes. Todos estos factores afectan a la orientación al mercado de la empresa y condicionan sus resultados.

Figura 5 : Efectos de la orientación al mercado en los resultados de la empresa.



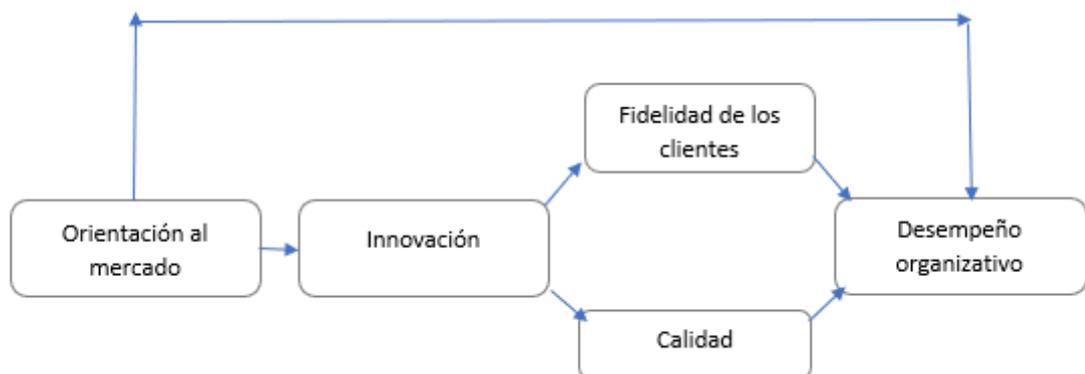
Fuente: Slater y Narver (1990) y Slater y Narver (1995)

Se han realizado numerosos estudios y metaanálisis que demuestran que existe una relación positiva entre la orientación del mercado y el desempeño organizacional (Qu & Zhang, 2015; Kirca et al., 2005, Küster y Vila, 2011), aunque esta relación está moderada por variables de medición y variables del entorno, como el nivel de tecnología, la cultura nacional, el tipo de industria, o los tipos de medidas de desempeño utilizadas (Kirca et al., 2005).

Las empresas que aplican la orientación al mercado priorizan la creación de valor para los clientes y de esta forma pueden diferenciarse de la competencia; para ello realizan de forma continua un análisis de las necesidades presentes y futuras de los clientes, de los puntos débiles y fuertes de la competencia, así como de la evolución del entorno, para, con toda esa información, crear productos y servicios que satisfagan a los clientes y que le fidelicen a la empresa, creando relaciones duraderas.

Las consecuencias y ventajas de la aplicación de la estrategia de la orientación al mercado, son en primer lugar, la creación de un valor superior para los clientes (Shafei y Zohdi,2014) que consiga captarles y fidelizarles (Kirca *et al.* 2005) suponiendo una fuente de creación de ventajas competitivas (Slater y Naver, 1994, Hult et al.,2005) y como consecuencia suponga una mejora del desempeño organizacional (Slater y Naver, 1994, Shafei y Zohdi,2014). La orientación al mercado también fomenta la innovación (Chen et al.,2014a) y mejora la calidad de los productos (Kirca *et al.* (2005) y como consecuencia, el posicionamiento y la imagen de la empresa mejoran (Deshpande et al., 1993; Narver et al., 2004). Pinho et al., (2014) comenta el compromiso organización como como variable moderadora entre la orientación al mercado y el desempeño organizativo, es decir, la orientación al mercado favorece positivamente al incremento de compromiso e implicación de los empleados en organización.

Figura 6: Efectos de la orientación al mercado.



Fuente: Kirca et al. (2005)

Todo el proceso de captación y análisis de información provoca el aprendizaje en la empresa y el descubrimiento de nuevas oportunidades, animando a una mayor innovación (Atuahene-Gima, 1996; Atuahene-Gima y Ko, 2001).

Otros estudios indican que para poder analizar las consecuencias de la aplicación de la orientación al mercado sería interesante medir las variables mediadoras, como la innovación, la calidad, la lealtad de los clientes, las cuales influyen en el desempeño organizacional (Kirca *et al.*, 2005).

Se ha demostrado que, en épocas de crisis, las empresas orientadas al mercado generan buenos resultados porque se ajustan a las nuevas exigencias de los clientes. La aplicación de la orientación al mercado debe de tener en cuenta a clientes, competidores y, además, contar con una fuerte coordinación departamental y un enfoque de largo plazo (Campo *et al.*, 2014a.)

La aplicación de la orientación al mercado es un indicador sobre las tendencias de las organizaciones a orientarse en la búsqueda de nuevas oportunidades de mercado y renovar diferentes áreas de la empresa. (Hult y Ketchen, 2001) por lo que la empresa sigue prosperando y mejorando de forma continua.

Para conseguir aplicar con éxito la orientación al mercado, las empresas necesitan buscar aliados en sus cadenas de suministros, proveedores etc. que quieran colaborar para estas puedan generar un valor superior para sus clientes (Tajeddini y Ratten, 2020; Gligor *et al.*, 2019; Powers *et al.* ., 2020;).

Para relacionar la orientación al mercado con el aprendizaje organizacional, Tuominen y Möller (1996) conceptualizan la orientación al mercado integrando los aspectos comportamentales y cognitivos del aprendizaje organizativo, distinguiendo la orientación al mercado como ideología de negocio, como proceso de información sobre el mercado, como coordinación interfuncional y finalmente, como recurso que se fundamenta en el aprendizaje organizativo. Es decir, para que se dé el aprendizaje organizativo la empresa tiene que implantar una estrategia de orientación al mercado para obtener de forma constante la información necesaria para poder desarrollar un aprendizaje continuo organizativo.

3. El Crowdsourcing

3.1. TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN.

Las tecnologías de la información y comunicación (TIC's) están desarrollándose velozmente y los usuarios que las utilizan, se adaptan a ellas de forma cada vez más fácil y rápida, lo que obliga a las empresas a tener en cuenta las TIC's para su estrategia en el negocio.

Las diferentes herramientas de las TIC's ofrecen ventajas a las empresas como captar, procesar, almacenar y distribuir la información a través de la empresa creando conocimientos (Meroño-Cerdan, A. L., & López- Nicolás, C., 2008). Esta información llega a los departamentos que pueden utilizarla para la creación de nuevos productos (Desarbo, W. S., Benedetto, C. A., Song, M. and Sinha, I. (2005), lo que permite que la empresa innove de forma continua.

Dentro de las TIC's uno de los aspectos que más se ha desarrollado son los negocios en Internet, Wirtz, B.W., Schilke, O., and Ullrich, S. (2010), identifican 4 tipos de modelos básicos:

1. Contenido: la organización crea, almacena, selecciona, distribuye y muestra contenidos en línea, como el periódico The Wall Street Journal.
2. Comercio: la organización realiza ventas online, como Aliexpress y Dell.
3. Contexto: la organización clasifica y/o añade información que está disponible online, como el buscador Google.
4. Conexión: la organización vende una infraestructura de instalaciones de redes físicas y/o virtuales, como Earthlink.

El incremento de las nuevas tecnologías, y el concreto la evolución del uso de Internet, que ha pasado de la Web 1.0, de solo lectura, unidireccional y estática, en la que las empresas mostraban sus catálogos de productos y servicios para que los internautas pudieran visualizarlos pero sin interactuar entre ellos, a la Web 2.0, en la que las empresas poseen páginas webs con un diseño basado en la experiencia del usuario, comparten información y facilitan el compartir información y existe interacción con los usuarios (O'Reilly, 2005). Autores posteriores como Iturricha (2011), conceptualizan la Web 2.0 como un instrumento de gestión utilizado en el ámbito individual y

empresarial, que permite la comunicación y promoción de estos en un espacio virtual. Es un instrumento de comunicación multifacético, instantáneo y descentralizado, con un gran sustento de las tecnologías de información y comunicación.

La diferencia fundamental entre ambas es que en la primera los usuarios eran unos espectadores y consumían información y posteriormente, tienen una postura activa y pasan a ser co-productores y co-creadores del contenido (O'Really, 2007).

Wirtz et al. (2010) indican que el desarrollo de las herramientas de la Web 2.0 ha instaurado nuevas formas de interactuar de los clientes con las empresas que están presentes en Internet, de forma que las empresas se tienen que adaptar a estas nuevas circunstancias del entorno. Estos autores indican que existen 4 factores fundamentales en las características de la Web 2.0: las redes sociales online, la orientación a la interacción, la personalización y adaptación al cliente y la creación de valor añadido para los usuarios. Para construir relaciones a largo plazo y destacar las empresas deben de crear interacciones superiores y una adecuada capacidad de respuesta. (Wirtz *et al.* 2010:285).

La Web 2.0 se fundamenta en tres pilares: la tecnología, la comunidad y el negocio (Cobo y Pardo, 2007), que se basan en los siguientes elementos:

- Redes sociales.
- Contenidos, herramientas que facilitan la lectura, la escritura en online y la distribución e intercambio, como los blogs, wikis y RSS.
- Organización inteligente de la información con herramientas para etiquetar, ordenar y almacenar la información, como los tags o el podcasting.
- Aplicaciones, servicios, software y plataformas online.

El incremento del uso, participación y disponibilidad a colaborar en proyectos de los usuarios en Internet ha provocado la creación de nuevos modelos de negocio. Muchas organizaciones están empezando a explotar este hecho para abaratar costes, captar información, obteniendo nuevas ideas que les permitan conocer mejor a los clientes y adaptarse mejor a las nuevas necesidades que van surgiendo, constituyendo una

forma de obtener creatividad, que se transforma en muchas ocasiones en innovación, logrando diferenciarse de la competencia y obteniendo ventajas competitivas; por otra parte, los usuarios de Internet han descubierto una nueva vía para colaborar con las empresas, teniendo la posibilidad de participar en los proyectos propuestos por estas para lograr un objetivo determinado. Todo ello permite el nacimiento de un nuevo modelo productivo a través de Internet, en el que se puede coordinar los conocimientos y experiencias y saber hacer de un gran número de individuos.

3.2 DEFINICIÓN DE CROWDSOURCING.

El concepto crowdsourcing parte de dos términos: crowd (multitud) y outsourcing (externalización). La definición alude al uso que las organizaciones hacen de los colectivos como proveedores de trabajo, recursos económicos, conocimientos e ideas, todo ello realizado mediante una plataforma online.

La organización que propone la tarea se le denomina crowdsourcer y los miembros de la multitud que realizan esa tarea se les denomina crowdworkers.

Realizando un repaso bibliográfico sobre el crowdsourcing, el concepto surgió por primera vez en un artículo realizado por Jeff Howe (2006) para la revista Wired. Para Howe el crowdsourcing es un modelo de negocio en el que un trabajo normalmente realizado en una empresa, se externaliza, mediante una convocatoria abierta (open call) a un gran grupo de personas, a través de una plataforma online, aprovechando de esta forma, la creatividad colectiva.

Según Howe (2008), existe cuatro circunstancias que provocaron la aparición del Crowdsourcing:

- El renacimiento de los amateurs, que son aficionados y/o profesionales que poseen conocimientos sobre algún tema. El crowdsourcing convoca a la sociedad a que participe en la elaboración de contenidos.
- El surgimiento de un movimiento de software de código abierto, que ayudan a las organizaciones a desarrollar nuevos programas informáticos y aplicaciones.

- La creciente disponibilidad de herramientas de producción, para generar contenidos y promover la comunicación de las relaciones.
- El aumento de las comunidades capaces de autogestionar y que funcionan en base a intereses comunes.

Otro de los autores que definió el crowdsourcing es Brabham (2008), que parte del concepto de Howe, pero lo amplía; el crowdsourcing consiste en un modelo de trabajo mediante el cual una empresa plantea un problema en Internet a un gran número de personas, que ofrecen diversas soluciones y las ideas ganadoras reciben una recompensa.

Posteriormente de Schenk y Guittard (2009) definen crowdsourcing como una manera de externalizar tareas dirigiéndose a las masas a través de una convocatoria abierta mediante una plataforma de Internet. La convocatoria no se limita a expertos o solicitantes preseleccionados. Para las empresas el beneficio es importante ya que pueden exteriorizar el riesgo de fracaso y únicamente pagar por los productos o servicios que les satisfagan.

Estellés-Arolas y González-Ladrón de Guevara (2012), repasaron 40 definiciones realizadas por diversos autores entre los años 2006 al 2011 y expusieron una propia, en la que muestra el crowdsourcing como una actividad colaborativa en línea, en la que un individuo, una empresa o institución no lucrativa propone a través de una convocatoria abierta a un grupo de individuos heterogéneos, la participación voluntaria en una tarea. Las tareas poseen diferentes niveles complejidad y la multitud participa contribuyendo con su trabajo, experiencia, conocimientos o dinero. Esta actividad ofrece beneficios a ambas partes, la que convoca y la que participa en la actividad. Los incentivos pueden ser económicos, pueden mejorar la autoestima de los participantes o incrementar su reconocimiento social.

Posteriormente, Ghezzi, A., Gabelloni, D., Martini, A., & Natalicchio, A. (2018) realizaron una revisión de la literatura sobre el crowdsourcing basada en 121 artículos científicos publicados entre enero de 2006 y enero de 2015. La revisión afirma que el crowdsourcing está arraigado en dos disciplinas fundamentales dentro del tema más

amplio de innovación y gestión: la innovación abierta y la co-creación. Esta revisión de la literatura también alude a otras vertientes teóricas, como son la gestión de sistemas de información, la teoría y diseño organizacional, la comercialización y, por último, la estrategia.

3.3 ELEMENTOS DEL CROWDSOURCING

En base a este repaso de las definiciones, se constataron los elementos que identifican al crowdsourcing: los usuarios que participan de las tareas, la tarea, la recompensa, el crowdsourcer, el resultado obtenido, el tipo de proceso utilizado, la convocatoria de la participación a la multitud y el medio utilizado (Estellés Arolas, 2013).

Otros autores, como, M. Hosseini, K. Phalp, J. Taylor and R. (2014) realizaron una revisión de estudios de diferentes sectores en los que se aplicó el crowdsourcing y disminuyeron el número de elementos indicando que existen unos elementos comunes para que este se dé:

- La multitud: las personas que participan en las campañas de crowdsourcing.
- El crowdsourcer: la empresa que pretende alcanzar un objetivo determinado.
- La tarea de crowdsourcing: la actividad o tarea a realizar.
- La plataforma de crowdsourcing: es el sistema (software o no software) mediante el cual se gestiona el crowdsourcing.

3.4 TIPOS DE CROWDSOURCING

Alonso de Magdaleno y García García, (2014) identifican dos formas de crowdsourcing, en función del objetivo que se persigue, si tiene fines lucrativos, como la creación de un producto o la resolución de un problema para obtener una ganancia, el crowdsourcing es la forma de trabajo o el medio por el que se obtiene ese fin, estos modelos son más privativos, mientras que si el objetivo es la creación de un producto

o resolver un problema con fines altruistas, como plataformas de ayudas comunitarias o crear curas para enfermedades, estos modelos son más abiertos, existiendo modelos intermedios o híbridos como el Oper Source, que consiste en que la actividad en la que se va a cooperar la inicia voluntariamente la multitud.

Estos autores identifican dos tipos de modelos de crowdsourcing dentro de los fines lucrativos:

1. Modelos con remuneración: se basan en la tercerización de la “mano de obra”, en el que se externalizan tareas o se busca la solución de problemas.
2. Modelos basados en publicidad: se busca crear publicidad y promoción de una marca y se obtienen ingresos según el tráfico de usuarios a un determinado sitio web y aportaciones de patrocinadores.

Bradham (2012) establece una tipología de los tipos de problemas a solucionar mediante el crowdsourcing aplicado a las instituciones gubernamentales, y que se puede extrapolar a otro tipo de organizaciones:

Tabla 3: Tipología de problemas que soluciona el crowdsourcing.

Tipo	Funcionamiento	Aplicaciones	Ejemplos
Descubrimiento y gestión del conocimiento	Una empresa emite tareas de búsqueda y gestión de información.	El objetivo es encontrar y reunir información	Peer-to-patent y SeeClickfix
Inteligencia humana	Se trata de descomponer grandes lotes de información en pequeños lotes de información y distribuirlos en la comunidad en línea para que realice pequeñas tareas	El objetivo es agilizar tareas arduas y pesadas de realizar	Amazon Mechanical turk y Subvert and profit

Búsqueda colectiva de difusión.	Una empresa plantea un desafío a una comunidad y describe los parámetros científicos detallados en forma de un resumen del problema.	El objetivo es la resolución de problemas complicados	InnoCentive y Goldcorp Challenge
Producción creativa	Una empresa plantea un desafío y la comunidad plantea sus posibles soluciones y estando autorizada para elegir entre las soluciones enviadas, normalmente a través de un mecanismo de comentario y votación	Búsqueda de creatividad y nuevos productos. Investigación de mercados	Treadless y Next Stop Desing

Fuente : Elaboración propia a partir de Bradham(2012)

Tipo 1: descubrimiento y gestión del conocimiento.

Utilizar el Crowdsourcing como una forma de extender sus habilidades, confiando en que las comunidades proporcionen nueva información de manera eficiente que ayude a la toma de mejores decisiones y asignación de recursos. Una organización expresa una tarea de gestión de información para una comunidad en línea con instrucciones específicas y claras de cómo esa tarea debe realizarse. El objetivo es encontrar y reunir información. Un ejemplo es SeeClickFix, una plataforma online en la que los ciudadanos pueden informar problemas que no son urgentes y que surgen en sus vecindarios entre estos problemas se puede comentar desagües pluviales obstruidos en las calles, semáforos caídos y grafitis. Esta plataforma en la actualidad en España se utiliza por multitud de Ayuntamientos como herramienta de comunicación entre la población y la institución, con el fin de mejorar el mantenimiento y conservación de las poblaciones.

Tipo 2: tareas de inteligencia humana distribuida.

Se trata de descomponer grandes lotes de información en pequeños lotes de información y distribuirlos en la comunidad en línea para que realice pequeñas tareas con esa información a cambio de recompensas monetarias. Se trata de agilizar tareas arduas y pesadas de realizar. El objetivo de este tipo de Crowdsourcing es procesar información de forma eficiente. Un ejemplo es la plataforma Mechanical Turk de Amazon, una herramienta flexible para facilitar los problemas de análisis de datos de "descomposición y distribución" a gran escala a una comunidad de trabajadores en línea. Mechanical Turk ha contribuido a los avances en el aprendizaje de las multitudes y es un servicio rápido y económico que permite a las empresas ofrecer grandes lotes de todo tipo de pequeñas tareas para las cuales los ordenadores no son tan efectivos como los humanos, las tareas pueden ser el etiquetado de imágenes, búsqueda de información, y una de las más utilizada es la de etiquetar grandes cantidades de datos, pero un uso inadecuado o descuidado de dichos datos puede generar modelos erróneos (Rodrigues, F., Lourenco, M., Ribeiro, B., & Pereira, 2017). Algunos investigadores han tardado más en probar la plataforma, probablemente por la falta de conocimiento de sus funciones o sus preocupaciones con la validez de los datos obtenidos (Sheehan, K. B., 2018).

Tipo 3: búsqueda colectiva de difusión.

Este tipo de Crowdsourcing busca la resolución de problemas complicados. Una empresa plantea un desafío a una comunidad en línea y describe los parámetros científicos detallados en forma de un resumen del problema. La comunidad en línea ofrece sus soluciones originales para abordar el problema. Muchas iniciativas de este tipo toman la forma de concursos, otorgando unos premios. Un ejemplo sería InnoCentive, una plataforma online que conecta a las organizaciones que buscan soluciones a los desafíos importantes con una gran red de expertos solucionadores de problemas que pueden ofrecer perspectivas diversas y una nueva visión. Utilizando un modelo propio denominado Challenge Driven Innovation (CDI) se ofrecen soluciones innovadoras a problemas complejos que permiten a las empresas descubrir y aprovechar nuevas oportunidades de negocio.

Tipo 4: producción creativa

Una empresa plantea un desafío a una comunidad en línea, la comunidad plantea sus posibles soluciones y esta comunidad también está autorizada para elegir entre las soluciones enviadas, normalmente a través de un mecanismo de comentario y votación. Un ejemplo de este tipo de Crowdsourcing es Threadless, una empresa de ropa cuyos clientes envían diseños de camisetas gráficas y votan los diseños de compañeros. Threadless imprime los diseños mejor calificados y los vuelve a vender a la comunidad en línea.

Estellés-Arolas (2013) realiza una revisión de las teorías expuestas por los autores Reichwald & Piller (2006) Howe (2008) Kleeman, Voss & Rieder (2008) Brabham (2008a) Geerts (2009) Burger-Helmchen & Pénin (2010) en referencia a los tipos de crowdsourcing que existen, y crea una tipología unificada subsanando algunas carencias detectadas:

1. *Crowdcasting* . Una persona o empresa plantea a la comunidad un problema o tarea, ofreciendo una recompensa para quien lo resuelva antes o de mejor forma. Innocentive es un ejemplo.

2. *Crowdcollaboration*. Son propuestas en las que se origina una comunicación entre los usuarios de Internet y la organización que convoca el proceso queda un poco al margen. La comunidad aporta su conocimiento para solucionar los problemas o proponer ideas en forma de colaboración y en muchas ocasiones no existe una recompensa económica. Se distinguen dos subtipos en función del objetivo final:

a. *Crowdstorming*. Consiste en realizar sesiones de tormenta de ideas online, en las que se proponen diversas soluciones y la comunidad participa con sus opiniones y votos. Un ejemplo es la plataforma Ideajam (<http://www.idealjam.net>).

b. *Crowdsupport* . Los clientes de las empresas se encargan de solucionar dudas o problemas a otros clientes de la empresa, sin necesidad de acudir al servicio técnico de la organización. La comunidad tiene el objetivo de ayudar a otros clientes. Un ejemplo es Getsatisfaction (<http://www.getsatisfaction.com>).

3. *Crowdcontent*. La multitud aporta su conocimiento para encontrar o crear un determinado contenido. Cada participante trabaja de forma individual y al final se reúne el resultado de todos los participantes. Existen tres subtipos que se diferencian en su relación con los contenidos:

a. *Crowdproduction*. La multitud crear contenido colaborando con otros o de forma individual como de la Wikipedia, o de manera individual, realizando tareas diferentes niveles de dificultad

b. *Crowdsearching*. Los participantes buscan contenidos en Internet con algún objetivo. Como ejemplo se pueden comentar Amazon Mechanical Turk, una plataforma que proporciona eficiencia de costes si se compara con otras y los datos se pueden recopilar muy rápidamente.

c. *Crowdanalyzing*. Tipología propuesta por Estellés-Arolas (2013). La multitud realiza búsqueda de contenido, pero no en Internet, sino en documentos como imágenes o vídeos. Un ejemplo stardust@home, en el que los participantes buscan muestras de polvo interestelar, analizando imágenes en tres dimensiones de la sonda espacial Stardust.

4. *Crowdfunding*. Una empresa o individuo buscan la financiación de la comunidad a cambio de recompensas. Como ejemplo, se han realizado películas, discos de música, etc. y como recompensa los participantes en el proyecto aparecen en los títulos de crédito. Como ejemplo de éxito de utilización del crowdfunding, es la empresa de California Pebble Time (fabricante de relojes con ordenadores en su interior) que lanzó una campaña para mejorar sus relojes y recaudó cerca de 21 millones de dólares con la participación de 78.471 inversores, a través de la plataforma de Kickstarter, que batió record de importe recaudado y de tiempo en conseguirlo, recaudando un millón de dólares en menos de una hora, siendo el objetivo inicial de la campaña 500.000 \$. En España se puede un caso de éxito en Mobincube, una startup que pretendía crear aplicaciones para móviles y que cualquier persona pudiera crear una app gratis y sin conocimientos de informática. En la campaña se recaudaron 300.000€, con un total de 33 inversores, que adquirieron una participación mínima de 3.000 euros.

5.Crowdopinion. Una empresa pretende conocer la opinión de los participantes sobre un tema o producto. Como por ejemplo Modcloth (<http://www.modcloth.com>), una tienda de ropa en la que los usuarios registrados pueden opinar sobre productos que todavía no se han lanzado a la venta, consiguiendo información sobre su futura aceptación en el mercado.

Amazon Mechanical Turk es un ejemplo que aúna algunos tipos de crowdsourcing, según su página web indica “se usa para ayudar en el reconocimiento de imágenes, la transcripción de audio, el entrenamiento de algoritmos para el aprendizaje automático, el análisis de opiniones, la normalización de datos y encuestas, entre otros. En cualquier parte del mundo, a cualquier hora del día, los trabajadores que utilizan Amazon Mechanical Turk tienen acceso a cientos de miles de tareas que pueden completar y por las que reciben una recompensa.”.

El crowdfunding es uno de los tipos de crowdsourcing más utilizados y la Asociación Española de Crowdfunding (2014) realiza una clasificación de los diferentes tipos de crowdfunding que existen:

- Recompensa: el participante recibe una recompensa como contraprestación a las aportaciones realizadas.
- Inversión: el inversor recibe una acción o participación de la empresa, o un compromiso de recibir un porcentaje o valor fijo de los beneficios que se generen, como contraprestación a su contribución.
- Préstamo: el prestamista recibe el préstamo del dinero que ha realizado a la empresa y además unos intereses, como contraprestación al dinero prestado.
- Donación: los donantes no reciben contraprestación ya que financian, normalmente proyectos solidarios.

Petruzzelli et al., (2019) indican que además de recaudar dinero para proyectos o empresa, también puede servir como una herramienta de marketing, ya que, confiando en los individuos que invierten su propio dinero en proyectos o campañas de crowdfunding, los profesionales de marketing pueden conocer el potencial de

aceptación del mercado de sus nuevas ideas de productos disminuyendo la incertidumbre que tradicionalmente rodea los lanzamientos de nuevos proyectos (Da Cruz, J. V. 2018), permitiendo la interacción entre los creadores de los proyectos y los inversores.

3.5 IMPLANTACIÓN DEL CROWDSOURCING

Para realizar la implantación del Crowdsourcing se recomienda el cumplimiento de unas características idóneas. Geiger, Seedorf, Schulze, Nickerson y Schader (2011) realizaron una revisión de las teorías propuestas por diversos autores y concluyeron que hay que tener en cuenta estos cuatro factores:

1. Adecuada preselección de los candidatos para participar en cada campaña y marcar las limitaciones que enfrentan los potenciales candidatos para acceder una tarea.
2. Marcar la medida en la cual los usuarios que acceden a las convocatorias pueden participar en convocatorias de otras empresas.
3. Utilidad de las campañas: describe cómo las ideas o contribuciones obtenidas en una campaña de crowdsourcing pueden ser utilizadas por la empresa para la obtención de los resultados que se habían marcado.
4. Remuneración a participantes: indica cómo se paga a los participantes de las convocatorias.

Para implantar el crowdsourcing se deben de tener en cuenta cuatro premisas (Doan, Ramakrishnan y Halevy, 2011):

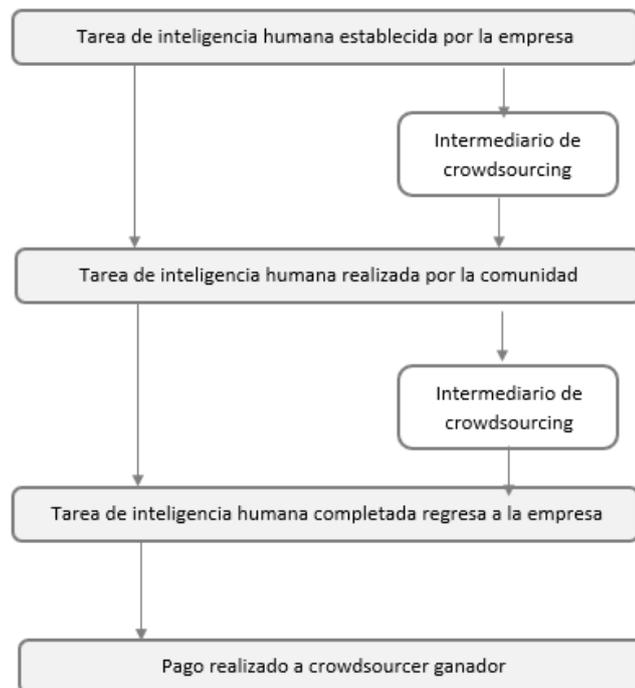
- Cómo reclutar y fidelizar a los usuarios.
- Definir qué tipo de contribución pueden generar los usuarios.
- Cómo combinar las aportaciones.
- Cómo evaluar las ideas o contribuciones de los usuarios.

Brabham (2013) indica que es fundamental para una empresa que pretenda utilizar el crowdsourcing, definir primero el objetivo a conseguir y después el tipo de problema. Este autor identifica tres fases para la correcta aplicación del crowdsourcing:

- La fase de planificación, en la que se define claramente el problema y los parámetros de la solución.
- La fase de implementación: invertir en herramientas atractivas y bien diseñadas. Hay campañas con gran éxito, como la de Next Stop Design, en las que mediante una serie de entrevistas con los participantes comentaron que se sintieron atraídos por el proyecto porque el sitio estaba muy bien diseñado, era intuitivo y fácil de usar (Brabham, 2012c).
- La fase posterior a la implementación. Hay que reconocer la labor realizada por los usuarios y cumplir con las obligaciones pactadas. Resulta de vital importancia conocer a la comunidad que participa en los diferentes retos, por ello, hay que conocer qué les motiva y si finalmente se han satisfecho sus necesidades, por lo tanto, resulta interesante reconocer públicamente a los ganadores de alguna manera.

Para implantar el crowdsourcing las empresas necesitan crear plataformas online propias diseñadas exclusivamente para realizar las campañas de crowdsourcing o utilizar intermediarios que ya posean dichas plataformas, (Whitla, 2009).

Figura 7 : El proceso del crowdsourcing.



Fuente; Whitla P. (2009)

En el MIT Centre of Collective Intelligence del Massachusetts Institute of Technology, Thomas W. Malone, Robert Laubacher, and Chrysanthos Dellarocas han diseñado un modelo para estudiar proyectos de inteligencia colectiva realizados a través de páginas web.

Los autores distinguen cuatro bloques en el análisis, y para clasificarlos han utilizado preguntas relacionadas:

- ¿Quién ejecuta la tarea? (colectivo)
- ¿Por qué la realizan? (incentivos)
- ¿Qué se pretende alcanzar? (objetivos)
- ¿Cómo se realiza la tarea? (proceso)

Respondiendo a estas preguntas, se analiza de forma sencilla cada iniciativa de crowdsourcing y se consigue realizar un resumen sencillo y operativo para implantar esta herramienta.

EL crowdsourcing tiene aplicación en las empresas que en ocasiones no terminan o no avanzan en proyectos porque contratar al personal cualificado necesario para conseguirlo, el coste supera el valor del trabajo. El crowdsourcing es una alternativa muy interesante ya que, a nivel de costes, no supone unos costes fijos, si no variables y mejora el tiempo de elaboración de las tareas por lo que éstas resultan mucho más eficientes.

Algunas de las necesidades que impulsan a las organizaciones a la utilización de crowdsourcing son (De Magdaleno, M. I. A. et al.,2014):

- Interactuar con los clientes y proveedores para conocer sus opiniones sobre algunos temas concretos.
- Conseguir dinero a través de la publicidad y promoción de la marca.
- Ampliar la gama de servicios.
- Adaptarse y sobrevivir en un entorno dinámico.
- Mejorar la comunicación.

Y cuando se implanta el crowdsourcing se consigue:

- Creación y gestión de conocimiento y la comunicación.
- Optimización de los procesos.
- Incremento de la colaboración de los trabajadores.
- Fuentes adicionales de ingresos.

En función del tipo de empresa se pueden identificar algunas funciones o tareas que se pueden exteriorizar y que pueden estar relacionadas con (Vukovic, 2009). Los objetivos más comunes son solucionar determinados problemas que la organización, bien sea por tiempo, por ahorro de costes o por falta de ideas no puede solucionar. A continuación, se exponen algunas de las funciones que puede cubrir el crowdsourcing:

- Diseño de producto o servicio, fomentando la innovación
- Desarrollo y prueba de productos
- Ventas y centro de atención al cliente (Vukovic, 2009).
- Organizar campañas con el objetivo de servir como publicidad y promoción de las marcas. Objetivo es la viralidad de la campaña, apelando a la relación con la marca.

Witla (2009) también indica las siguientes aplicaciones: promoción y publicidad, desarrollo de productos e investigación de mercados.

Goodman J.K, Paolacci G. (2017), proponen unas pautas a las empresas que pretendan utilizar el crowdsourcing para la recopilación de datos sobre clientes:

- Minimizar los riesgos de la selección de los participantes, exigiendo unos requisitos mínimos que tienen que cumplir.
- Evitar el desgaste, solicitando a los participantes que acepten antes de visualizar
- Administrar adecuadamente el grupo y que las empresas realicen una comunicación rápida y eficaz.
- Gestionar participantes de otros estudios, ya que en ciertas tareas no resulta recomendable porque puede sesgar o condicionar su solución.
- Pagar un salario justo.
- Diversificar muestras.

- Comportarse éticamente

Respecto a los *crowdworkers*, la dificultad de encontrar trabajo por parte de algunas personas les ha forzado a buscar nuevas formas de trabajar. En algunas ocasiones los trabajadores que buscan un trabajo tradicional en algún sector o área de su preferencia y no lo han encontrado pueden acceder a las oportunidades laborales que brinda el *crowdsourcing* tales como InnoCentive, uTest, TopCoder, o CrowdSpring (Winsor, 2009).

La motivación para participar en las campañas suele ser alta ya que, en la mayoría de los casos, reciben una recompensa económica, pero también, puede incrementar su reputación. El *crowdsourcing* también puede suponer una oportunidad para trabajar, accediendo a nuevas oportunidades de trabajo.

Vukovic et al., (2010) identifican dos tipos de motivaciones para que los usuarios de Internet participen en proyectos de *crowdsourcing*, el primero, la motivación intrínseca de compartir información y en ocasiones, ganar credibilidad o/y reputación o conseguir información recíproca; como segunda motivación se dan los premios monetarios.

Ghezzi et al.,(2018) distinguen dos tipos de motivaciones en los participantes del *crowdsourcing*:

Las motivaciones intrínsecas que son la mentalidad emprendedora, la oportunidad para expresar la creatividad individual, la comunidad con motivos solidarios y el apego al grupo, el sentido de pertenencia, el disfrute ideológico, la diversión y entretenimiento, la compensación psicológica y sentido de eficacia, la influencia social, el sentido de cooperación y el sentido del autoaprendizaje.

Las motivaciones extrínsecas son las recompensas monetarias, el reconocimiento de una reputación, el reconocimiento del estatus profesional en la empresa, los beneficios profesionales, las motivaciones sociales y el aprendizaje.

Poetz y Schreier (2009), realizaron un estudio que compara las ideas de expertos de una compañía con las ideas provenientes del *crowdsourcing* y el resultado fue que los

usuarios del crowdsourcing son capaces de generar mejores ideas que los expertos de las compañías.

En las tareas propuestas por las empresas o plataformas de crowdsourcing, cuanto mayor es la recompensa, mayor será el nivel de exigencia impuesto a la base social.

La base social de la que bebe el crowdsourcing suelen ser usuarios habituados al uso de las nuevas tecnologías de la comunicación e incluso alto conocimiento de estas.

Kittur et al., (2008) realizan un estudio sobre el comportamiento de los usuarios en plataformas de crowdsourcing, como Mechanical Turk y detectan su gran utilidad en tareas muy participativas como el diseño de nuevos productos, por lo tanto, resulta muy interesante la participación de comunidades en online con el objetivo de conseguir ideas innovadoras y las empresas deberían buscar formas de motivar a dichas comunidades a participar en dichos proyectos.

Algunas de las empresas importantes que utilizan el crowdsourcing son Heineken, Pepsi, Heinz, Procter & Gamble o General Motors y unas de las plataformas más famosas en crowdsourcing son Mechanical Turk. istockphoto, InnoCentive y Adtriboo.com.

3.6 INCONVENIENTES Y VENTAJAS DEL CROWDSOURCING

Las ventajas para la empresa que supone la aplicación del crowdsourcing son;

- Ahorro de costes y mejora de rentabilidad.
- Fuente de creatividad.
- Mejora de la innovación.
- Resolución de problemas en los que se da una falta de creatividad o ideas para solucionarlos.
- Mejorar la reputación.
- Búsqueda de nuevos nichos de mercado.
- Investigación de mercados: testeo previo para lanzamiento de productos, conocimiento sobre consumidores Whitla (2009), conocimiento opinión sobre productos, etc.

- Rapidez en la solución de problemas.
- Destacar dentro de áreas especializadas, por ejemplo, diseñadores, innovadores, etc (De Magdaleno et al., 2014)
- Mejorar las relaciones o vínculos con la base social o multitud.
- Acceso a un gran número de profesionales y expertos en determinados temas.

Lynch y Borchok (2009), detectaron las ventajas e inconvenientes del uso del crowdsourcing en la creación de la identidad de marca:

Las ventajas son:

- Atracción de un gran número de usuarios hacia el diseño propuesto.
- Funciona cuando se requiere un alto nivel de creatividad y se posee poco tiempo para realizar el proyecto.
- Elimina la “ceguera de taller”, en el que el personal interno de la empresa no ve más lejos de las soluciones normalmente planteadas por la empresa.

Los inconvenientes:

- En determinados proyectos complejos se requiere que los procesos se realicen de forma secuencial y en ocasiones en el crowdsourcing esto resulta complicado.
- La distancia limita la profundidad en el intercambio de ideas, hecho que no ocurre en el personal de la empresa que está más compenetrado.
- Normalmente los grupos grandes se tienden a generar soluciones intermedias y la calidad de las soluciones varía.

Otro inconveniente lo indican Howcroft, D., y Bergvall-Kåreborn, B. (2019), afirmando que muchas plataformas de crowdsourcing basan su éxito en la rápida escalabilidad de la mano de obra de bajo coste, lo que supone que la evaluación directa de la calidad del proceso de trabajo puede llevar mucho tiempo y ser muy costosa, hecho que puede ralentizar el tiempo de obtención de los resultados finales de determinadas tareas.

Renard, D. y Davis, J. G. (2019) indican que cuando el valor de la recompensa es bajo se reduce el interés y la intensidad con la que se pretende ganar el reto o solucionar el problema, por lo que se recomienda analizar qué valor tiene que tener la recompensa para que motive a los participantes a esforzarse y ganar.

De Magdaleno et al. (2014) añaden otro tipo de inconvenientes como que en ocasiones participan individuos no expertos que pueden llegar a reducir la calidad de los trabajos presentados y, por otra parte, siguiendo la teoría de los autores anteriores, la posibilidad de fracaso del reto o problema propuesto por falta de incentivos que motiven lo suficiente a los participantes.

3.7 DATOS DEL CROWDSOURCING EN EL MUNDO

El Crowdsourcing está establecido sólidamente en Estados Unidos y en España todavía está en proceso de crecimiento.

En China, existen desde el 2005 los «Witkeys» sitios web que muestran problemas y tareas a resolver a cambio de premios. La mejor solución planteada se le otorga un premio monetario. Esta práctica supone retos intelectuales para competir frente a otros usuarios y además una forma de trabajo (Yang, Adamic y Ackerman, 2008)

Crowdsourcing.org, es una organización que realiza promoción e investigación del crowdsourcing y que, mediante la contratación de la consultoría Masssolutión realizan informes sobre la evolución del crowdsourcing y en concreto el crowdfunding en el mundo, uno de los tipos de crowdsourcing más utilizado. En el último informe realizado en el año 2015 se muestran los siguientes análisis.

El desarrollo del crowdfunding entre el año 2012 y el 2015 fue muy importante, con un crecimiento que más que duplica la cifra del 2014, alcanzando en el 2015, 34.4 billones de dólares. A continuación, se exponen las cifras de inversión:

- 2012: 2.700.000.000 \$.
- 2013: 6.100.000.000 \$.
- 2014: 16.200.000.000 \$.
- 2015: 34.400.000.000 \$.

Analizando por zonas geográficas el mayor crecimiento lo experimenta Asia con 210% y el menor Sudamérica con un 50%. Norteamérica es la zona con más volumen recaudado con 17.250.000.000 de dólares y crece a una tasa del 82% mientras que Europa lo hace con una del 99%.

El crowdfunding de recompensa tiene un importe medio de campaña de 3.189 \$. El crowdfunding de préstamo hay una diferencia entre los préstamos a particulares, con un promedio de 3.399 \$ y a empresas con una media de 103.618 dólares. El tamaño medio de las campañas de crowdfunding de inversión varía dependiendo de la zona geográfica, con un mínimo de 175.000 dólares de Estados Unidos y un máximo los 342.260 \$ de Asia.

La evolución mundial según los últimos datos supera los 370.000 millones de dólares, EEUU y Rusia siguen siendo líderes y China es la primera en el ranking. De los 321.000 millones de dólares recaudados en Asia, el 99% corresponde a China, lo que supone el 86% de toda la recaudación mundial (Ziegler, T.; Shneor, R.; Wenzlaff, K.; Odorović, A.; Johanson, D.; Hao, R & Ryll, L. (2019). Europa ha sido superada por Asia, ante todo por China y por los EEUU en recaudación, lo que indica la creciente competencia y la necesidad de revisar los incentivos planteados para la utilización del crowdfunding.

El Informe Anual de Crowdfunding de España realizado por Universo Crowdfunding, en colaboración con la Universidad Complutense de Madrid, muestra que en el año 2021 se recaudaron 219.132.820€, un 31,19% más que en el año 2020, por lo que la tendencia que siempre ha mostrado de crecimiento sigue.

El ranking de las plataformas que más recaudan es, en primer lugar, las inmobiliarias con más de 65M, aumentando un 118% y representando el 29,3% del total recaudado. Le siguen las de inversión con más de 62M, un 28,3% sobre el total y un 39% más que lo recaudado el año 2020. En el ranking le sigue con un 16,2% el crowdfunding de préstamos, con un 14,5% al de donaciones y con un 11,7% el de recompensas.

En España, en el año 2021 existen 50 plataformas de crowdfunding, y el número de campañas realizadas ha disminuido desde el año 2017 pasando de 21.534 campañas con una recaudación media de 4.574€ por campaña hasta 12.352 campañas con una

recaudación media de 17.741€ en el año 2021. Lo que indica que hay un menor número de campañas pero que son más eficaces ya que se recauda más del triple que en años anteriores.

El crowdfunding es uno de los tipos de crowdsourcing más utilizados a nivel mundial en la actualidad. Esta nueva forma de creación de capital surgió a raíz de la crisis financiera de 2008 en respuesta a las dificultades que enfrentan las empresas para generar fondos y en menos de una década, el crowdfunding se ha extendido por todo el mundo. En el año 2010 se valoró en 880 millones de dólares y según el informe de crowdfunding de Massolution, la industria global de crowdfunding creció de manera impresionante en 2014, se expandió en un 167% hasta llegar a 16,2 mil millones de dólares. En 2015, la industria recaudó más del doble y alcanzó los 34.4 mil millones de dólares. Esta cifra ha ido incrementándose de forma sustancial y este hecho lo corrobora el informe de Statista sobre el volumen de transacciones de crowdfunding en Europa del año 2020, en el que se muestra que el volumen de transacciones de año 2017 fue de 303,8 millones de dólares elevándose hasta 329,2 en el 2019, con una previsión de llegar hasta los 356,8 millones en el año 2024.

Analizando los datos expuestos, se puede concluir que el crowdfunding en España presenta un crecimiento importante y que cada vez las empresas lo tienen más en cuenta como recurso para la obtención de capital.

Si se comparan estas cifras con las de Alemania, Francia y Holanda, la recaudación es casi la mitad, ya que estos países están superando los 500 millones de euros, siendo Reino Unido, el país que recauda más de la Europa continental.

4. Las redes sociales online

4.1. EVOLUCIÓN DE LA WEB.

En 1990 Tim Berners-Lee y Robert Cailliau crearon la World Wide Web (Berners-Lee, Cailliau, Groff y Pollermann, 2010), y durante las últimas décadas se ha dado una evolución impresionante de la web 1.0 (representa el conocimiento), a la web 2.0 (representa la comunicación) o web 3.0 (representa la cooperación), y la futura web 4.0, que será la de la integración (Aghaei, Nematbakhsh y Khosravi Farsani, 2012).

El concepto de Web 2. también conocida como “web social” engloba aquellos sitios web que fomentan compartir información y el diseño orientado al usuario (O'Reilly, 2005). Esta web se basa en comunidades de usuarios como redes sociales, blogs, chat, foros, wikis, etc. En estas comunidades se fomenta el intercambio de información de forma fácil y rápida. La web 2.0 es dinámica, interactiva, fomenta la inteligencia, el trabajo colectivo y las herramientas que ofrece generan intercambio de conocimientos.

Erragcha y Romdhane (2014) comentan que la web 2.0 se basa en 5 pilares:

- Participación: en la que todos los usuarios pueden aportar su opinión.
- Apertura: en base colaboración e intercambio de información.
- Diálogo entre los diferentes usuarios.
- Comunidad, o conjuntos de personas con intereses comunes.
- Interconexión, y vínculos con otras páginas web, otras personas u otros recursos.

La web 2.0 consta de aplicaciones (Wikis, Podcast, redes sociales, blogs, etc.), nuevos usos, creando contenidos y fomentando la inteligencia colectiva y una tecnología estandarizada (XML, Ajax, etc.) (Anderson P., 2007).

A continuación, se muestra una tabla resumen en la que aparecen sintetizadas las características fundamentales de la Web 1.0 y la Web 2.0 (Aghaei, et al., 2012):

Tabla 4: Principales diferencias entre la Web 1.0 y la Web 2.0

WEB 1.0	WEB 2.0
Lectura	Lectura y escritura
Lecturas	Conversaciones
Empresas	Comunidades
Modelo Client-server	Modelo Peer to Peer
HTML, portales	XML, RSS
Taxonomía	Etiquetas
Poseer	Compartir
Formularios web	Aplicaciones Web
Conexiones lentas	Conexiones rápidas
Portales de información	Plataformas

Fuente: Aghaet et al. (2012)

Se pueden distinguir tres dimensiones en las que englobar los elementos de la web 2.0 (De Juan Jordán, H. 2019).

Figura 8: Dimensiones de los elementos de la Web 2.0

Aplicaciones web 2.0



Tecnologías habilitadoras de la web 2.0



Cultura social habilitadora de la web 2.0



Fuente: De Juan Jordan H. (2019)

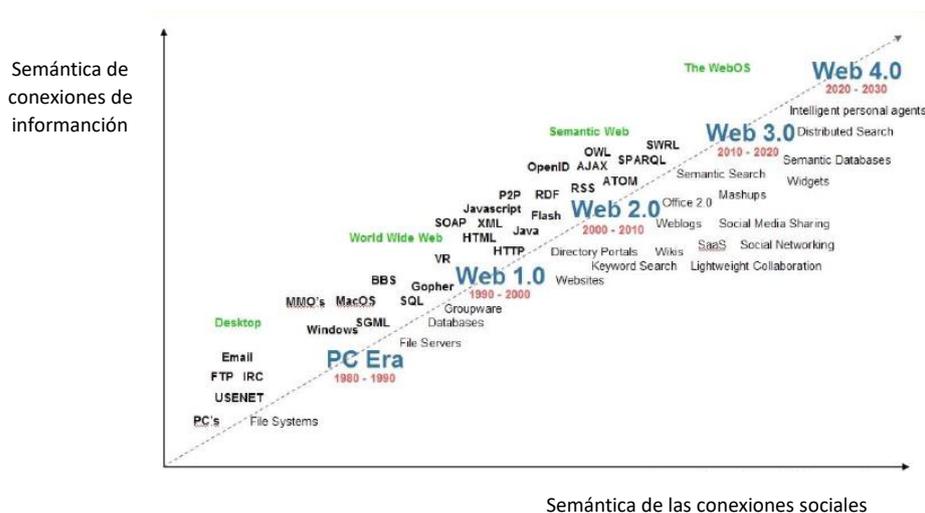
Las aplicaciones Web 2.0 son las comunidades que presenta la Web, los servicios de alojamiento de videos, las wikis, los blogs o las redes sociales online (Pallis, Zeinalipour-Yazti y Dikaiakos, 2011). Estas aplicaciones son muy intuitivas, fáciles de utilizar, centradas en lo social y más flexibles (Kaplan y Haenlein, 2010).

Las tecnologías habilitadoras de la web 2.0 son los servicios web, mashups, las Redes Sociales, el Open Source, los servicios de alojamiento de contenidos multimedia, y las tecnologías de interacción, etc. (Anderson P., 2007; Pallis, G., Zeinalipour-Yazti, D., & Dikaiakos, M. D. 2011).

Kaplan et al., (2010) distinguen 6 categorías dentro de la Web 2.0: “los proyectos colaborativos (ej.: Wikipedia), los blogs y microblogs (ej.: Twitter), las comunidades de contenido (ej.: Youtube), las redes sociales online (ej.: Facebook), los mundos virtuales de videojuegos (ej.: World of Warcraft) y los mundos virtuales sociales (ej.: Second Life)”.

Respecto a la cultura social habilitadora se refiere a las características culturales y sociales de la Web 2.0 como el Openness, en la que existe transparencia de la información y en la que el público opina abiertamente con presencia de comunidades de usuarios y la participación y control de los internautas, etc.

Figura 9: Evolución de la WWW desde la era del PC hasta la Web 4.0



Fuente: Nova Spivack (2007).

John Markoff, del New York Times, en el año 2006 propuso la web 3.0, cuyo objetivo es definir una estructura de datos, analizarlos y vincularlos para conseguir un nuevo flujo de información, que se pueda reutilizar en diferentes tipos de aplicaciones.

Esta web mejora la gestión de datos, admite accesibilidad de internet móvil, mejora la satisfacción de los clientes y también favorece la organización de la colaboración en la web social.

La web 3.0 está gestionada en la nube y se puede ejecutar desde cualquier dispositivo. Su ejecución se realiza en base a los perfiles de los usuarios en la red, sus preferencias e ideas. Esta información se obtiene del rastro que dejan los usuarios al navegar por Internet y realizar sus compras o consultas. Web 3.0 también llamada web semántica, fue pensada por Tim Berners-Lee, inventor de la World Wide Web. El objetivo fundamental es que la web semántica sea entendible por las máquinas, y que sean capaces de procesar datos almacenados de forma automática. Este tipo de web utiliza la inteligencia artificial para ir evolucionando y adaptándose a las necesidades de los usuarios.

Uno de los elementos más destacados de la Web 2.0 son las redes sociales online (Pallis et al. 2011).

Filo et al., (2015) definieron las redes sociales como "nuevas tecnologías de medios que facilitan la interacción y co-creación que permiten el desarrollo y el intercambio de contenido generado por el usuario entre organizaciones".

Kapoor et al.,(2018) han realizado una revisión de la literatura sobre las publicaciones acerca de las redes sociales en línea, desde el año 1997 hasta el año 2017. Este estudio está basado en el análisis de 132 artículos de revistas IS seleccionadas con los mejores cuartiles en JCR. En la primera fase de la investigación, en las primeras búsquedas aparecieron 12.000 resúmenes acerca de este tema, constatando el incremento del interés por parte de los investigadores.

Por otra parte, Alalwa et al., (2017) realizaron una revisión de la literatura de 144 estudios sobre el tema y concluyeron que las investigaciones sobre las redes sociales online se habían realizado sobre todo en el papel que jugaban las redes sociales en el apoyo que realizan en las campañas de promoción y publicidad; en su contribución en los objetivos de e-Wom y CRM, motivando a los clientes a publicar y compartir sus opiniones o cuáles son los principales resultados después de que los clientes publican en las redes sociales (Chang et al., 2015); otros estudios investigaron la contribución de las redes sociales en los resultados de las organizaciones, y constataron que las empresas esperan beneficiarse de su uso para llegar a nuevos clientes o mejorar la experiencia de sus clientes actuales y de esta forma, generar más ganancias e ingresos por ventas (Ananda, A. S., Hernández-García, Á., & Lamberti, L. (2016); también se ha analizado el impacto de las redes sociales en las actitudes, en los comportamientos de compra y la percepción del cliente, demostrándose que tienen un gran poder de influencia en los clientes, como se puede constatar mediante el incremento la aparición de nuevos influencers, ya que se convierten en prescriptores de las marcas que logran incrementar la venta de sus productos, de hecho, la mitad de los usuarios de las redes sociales siguen a un influencer, fundamentalmente en Instagram, Facebook y Youtube, haciendo que las empresas los tengan en cuenta para sus estrategias de comunicación; muestra de ello es que, 8 de cada 10 profesionales que han contratado en alguna ocasión a un influencer están satisfechos de los resultados obtenidos (IAB Spain 2020).

4.2 DEFINICIÓN DE LAS REDES SOCIALES ONLINE

Las redes sociales online o las OSN (online social networks), son innovaciones de hardware y software que se utilizan para crear contenido e interacción entre los usuarios de Internet, mostrando un gran crecimiento y presencia en la vida moderna (Berthon et al., 2012).

Otra definición más ampliada es la de Pallis et al. (2011) que indica que una red social en línea es un sitio web en el que se unen usuarios para establecer relaciones con otros usuarios y cada uno de ellos posee una lista de otros usuarios con los que

conecta. Además, estas redes poseen unas herramientas para para gestionar las relaciones. Todo ello promueve la creación de un espacio común en el que se intercambia conocimiento y se realizan actividades interactivas (etiquetar contenidos, subir fotos o videos, etc.).

M.Bold et al., (2007) definieron las redes sociales como servicios que permiten al usuario poseer perfil público o semi-público y tener una lista de usuarios con los que se conectan y comparten contenidos.

Wakefield y Wakefield (2016) describen las tecnologías de los medios sociales como máquinas compuestas de subsistemas informativos, técnicos y relacionales que interactúan según el contexto de uso; se refieren a las redes sociales en línea como tipos específicos de plataformas de redes sociales y sitios de Internet con atributos comunes como el perfil de usuario, el acceso de usuario al contenido digital, una lista de usuarios de vínculos relacionales, usuarios con capacidad de ver y realizar relaciones.

Las redes sociales son un medio en el que la gente común, tanto los no profesionales como los profesionales, crean contenido que puede afectar a la opinión del resto de usuarios, llegando a modificar su comportamiento social como su forma de consumir.

Kapoor et al., (2018) después de revisar multitud de definiciones enunciaron una propia: “Las redes sociales están formadas por varias plataformas impulsadas por los usuarios, que facilitan la difusión de contenido atractivo, diálogo, creación y comunicación a un público más amplio. Es esencialmente un espacio digital creado por las personas y para las personas, y proporciona un entorno propicio para las interacciones y la creación de redes a diferentes niveles (por ejemplo, personal, profesional, comercial, marketing, político y social”.

4.3 EVOLUCIÓN DE LAS REDES SOCIALES ONLINE.

Las redes sociales online han penetrado rápidamente y de forma masiva en la sociedad y suponen una fuente de información que influye en los clientes de las empresas (Palacios- Marqués, et al., 2015), por este motivo cada vez son más utilizadas por los departamentos de marketing de las organizaciones.

La primera red social surgió en 1997 y posteriormente se fueron introduciendo y eliminando otras según la aceptación de la sociedad. A continuación, se presenta la evolución de las redes sociales desde su nacimiento hasta la actualidad:

Figura 10: Evolución de las redes sociales online.

						Small World
						Google
					MySpace	Orkut
	Six				Linkedin	Yahoo 360
Classmates	Degrees	Blackplanet	Ryze	Friendster	Xing	Facebook
1995	1997	1999	2001	2002	2003	2004
	Tuenti	Whatsapp	Google +			
	Spotify	Instagram	Twitch			
Youtube	Twitter	Pinterest	Snapchat	Tinder	Musicaly	TikTok
2005	2006	2009	2011	2012	2014	2016
BeReal	B+					
2019	2021					

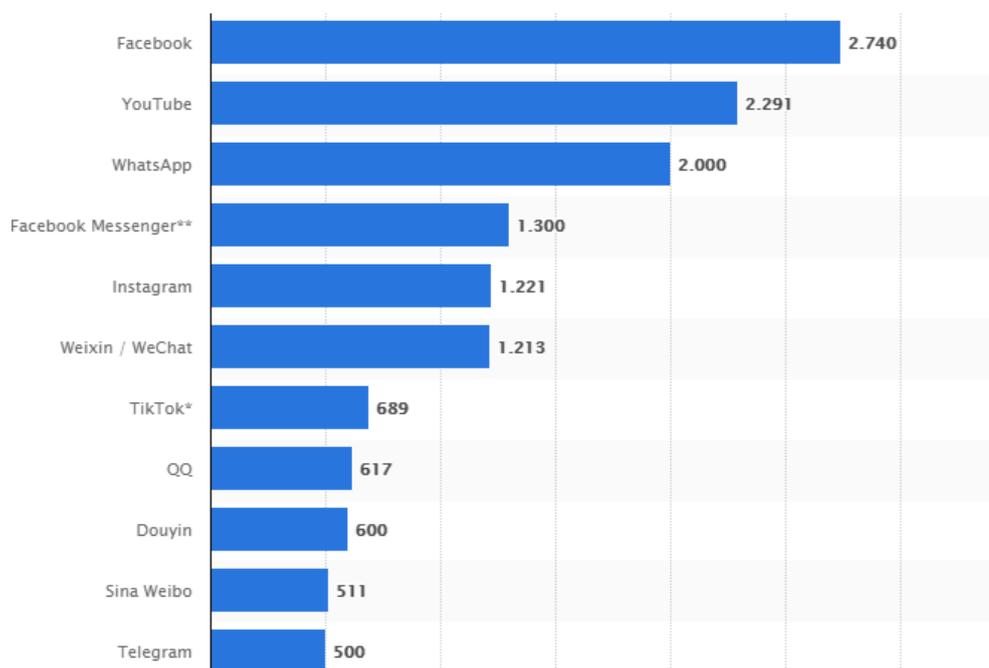
Fuente: Elaboración propia.

Heidemann et al., (2012) afirman que las redes sociales online surgieron entre 1997-2002, empezando con la fallida SixDegrees (1997); posteriormente aparecieron BlackPlanet, Ryze, redes privadas en las que se creaban perfiles y listas de amigos. En el 2002 nace Friendster.com que creció rápidamente. Desde el año 2003 aparece la una etapa de crecimiento donde surge MySpace (Berger et al.,2014) para usuarios jóvenes y también aparecen redes para profesionales como XING y LinkedIn. En 2004 aparece Google Orkut, Yahoo 360 y la exclusiva Small World que para formar parte de ella se necesita una invitación exclusiva de otro miembro; en el mismo año llegó Facebook, que provocó un crecimiento tremendo de usuarios de las redes sociales online y una aceptación por parte de todo tipo de públicos, llegando a ser una de las principales y más conocidas redes sociales online.

La adopción de las redes social ha sido la más rápida de toda la historia de la humanidad; a Facebook le costó un año alcanzar 50 millones de usuarios y a Twitter 9 meses (Chui *et al.*, 2012).

Los datos actuales sobre las redes sociales más populares en el mundo en millones de usuarios a fecha de enero del 2021 son Facebook, Youtube, Whatsapp y Facebook Messenger (Statista 2021)

Figura 11: Redes sociales más populares en el mundo



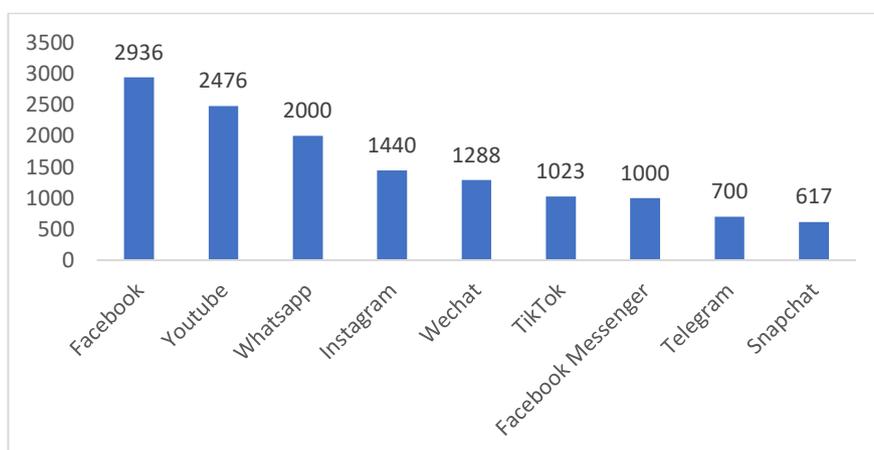
Fuente: Statista (2021)

Según el informe “Resumen digital global” elaborado por Hoosuite en el año 2022, en el mundo el uso de las redes sociales se intensifica cada año, ya que, de los usuarios de Internet un 93.4% tienen redes sociales, suponiendo un 58.4% de la población mundial. Respecto al año 2021 el uso de las redes sociales se ha incrementado en un 10.1% más de usuarios, llegando a ser 424 millones más que el año anterior, lo que indica una clara tendencia creciente, tanto en número de usuarios como en el número de plataformas utilizadas, con una media de 7.5.

El uso de las redes sociales se realiza por hombres, suponiendo un 53.6%, frente a un 46.1% de mujeres.

Las redes sociales con más usuarios son la que están más consolidadas en el mercado durante la última década, Facebook, Youtube, Whatsapp e Instagram.

Figura 12: Ranking redes sociales con usuarios activos en el mundo. 2022

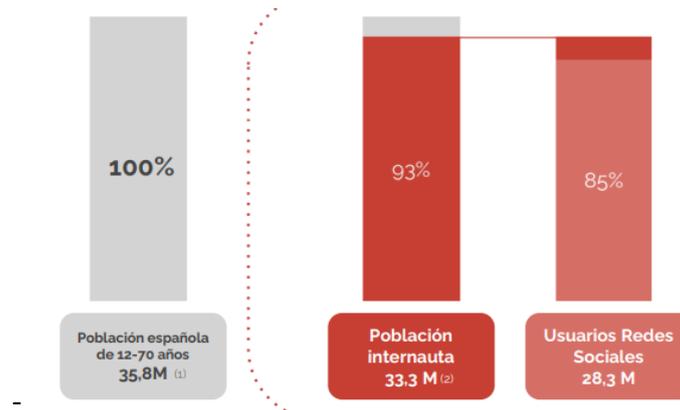


Fuente: Informe Hootsuite Global Digital (2022).

4.4 LAS REDES SOCIALES ONLINE EN ESPAÑA

En España, se puede observar dicha tendencia, como se muestra en el Estudio Anual de Redes Sociales de IAB Spain (2022) en el que se observa que el 93% de los españoles entre 16 y 70 años son internautas, 33,3 millones de usuarios y de estos, un 85% son usuarios de las redes sociales, un reflejo de la alta penetración que tiene en España las redes sociales online.

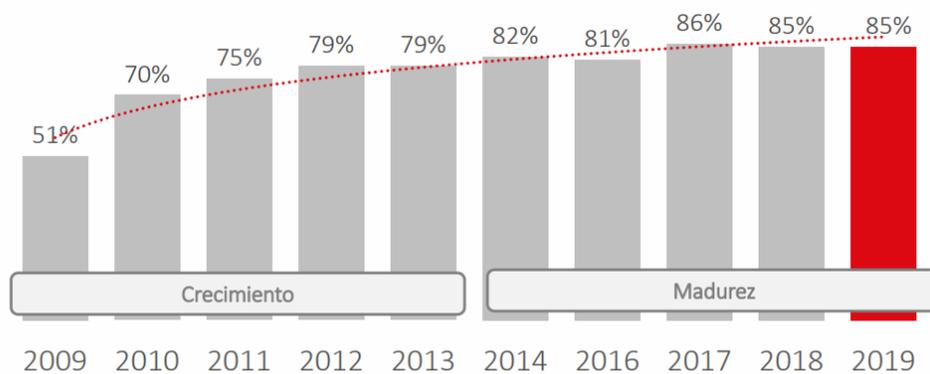
Figura 13: Población internauta y usuarios de las redes sociales online en España (2022)



Fuente: AIB Spain (2022)

En el estudio de la misma empresa del año 2019, también se puede observar la tendencia de penetración de las redes sociales, que presentó un gran incremento del año 2009 al 2010 y en los años posteriores el crecimiento fue menor, presentando desde el 2011 hasta el 2019 un incremento de un 10%, manteniéndose casi constante en los últimos 3 años.

Figura 14: Penetración de las redes sociales online en España.



Fuente: IAB Spain (2019)

Dentro de las actividades para las que se utilizan las redes sociales destaca el seguimiento por parte de los usuarios de las marcas de las empresas; en el siguiente informe de IAB Spain (2022) se observa que las cuentas que más siguen los usuarios son las de amigos, familiares o personas conocidas, seguido de influencers y en tercer

lugar cuentas de marcas de empresas. El 48% de los usuarios de las redes sociales siguen a las marcas y de estos, un 32 % lo hacen mucho o bastante, por lo que ha subido la intensidad a la hora de seguir a las marcas, consiguiendo que los usuarios sean fans de estas.

Figura 15: Seguimiento de las marcas a través de las redes sociales online.



Fuente: IAB Spain (2022)

Otro de los usos que se observan en las redes sociales online es buscar información sobre determinados productos antes de comprarlos; un 45% de los usuarios declara realizar esta práctica, lo que supone que estas redes son un canal de búsqueda de información esencial para los internautas, sobre todo Facebook, que se consulta un 44% seguido de Instagram con un 40% (IAB Spain 2022). En un 40% de los casos los contenidos consultados de las redes sociales influyen en su decisión de compra, por lo que las empresas deben de tener en cuenta las redes sociales online como medio de comunicación con los usuarios (IAB Spain 2022).

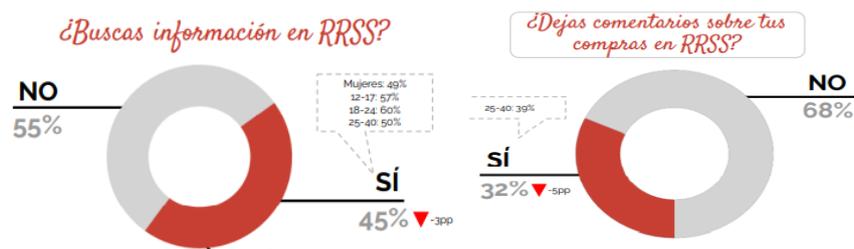
En el estudio de IAB Spain, se ha consultado a los entrevistados si les parecería interesante tener conversaciones privadas con las marcas para recibir atención al cliente o atención técnica o incluso realizar compras, y el entre el 55-60% de los entrevistados muestra bastante o mucho interés en recibir dicha atención, siendo el 38% los que muestran interés en la realización de compras a través de dichas conversaciones.

Un ejemplo, el uso de Youtube para la comercialización de un producto, se realiza colgando un vídeo sobre un producto, mediante una creatividad adecuada se puede

conseguir que ese vídeo se comparta con otros usuarios, logrando hacerse “viral” y llegando a millones de usuarios en poco tiempo y de forma económica, por lo que estas redes sociales, supone una herramienta fundamental para las estrategias de promoción de las empresas.

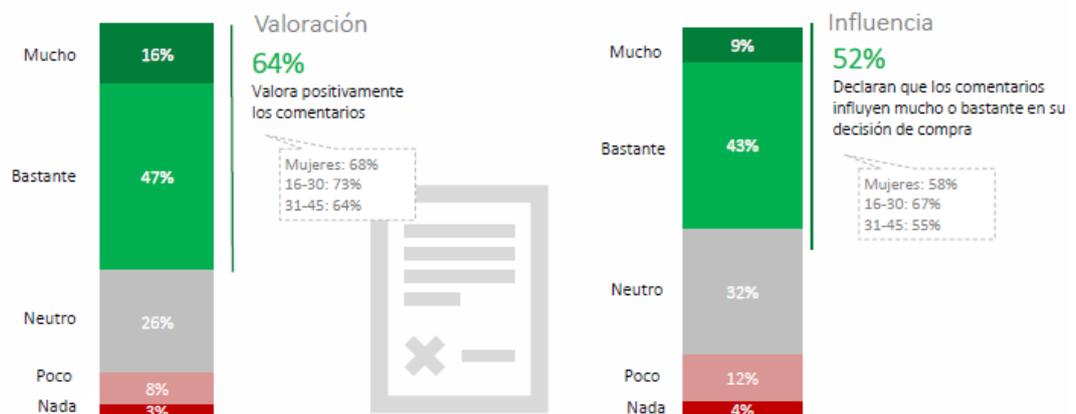
Otro de los usos que se observan en dicho estudio es la realización de comentarios y opiniones sobre los productos o servicios que se han adquirido los usuarios de las redes sociales, realizando esta práctica un 45% de los usuarios AIB Spain (2022).

Figura 16: Usos de las redes sociales online. Búsqueda de información y realización de comentarios.



Fuente: AIB Spain (2022)

Figura 17: Valoración e influencia de los comentarios en las redes sociales online.



Fuente: AIB Spain (2019)

De los comentarios que se publican en las redes sociales, un 64% de los usuarios los valora positivamente y un 52% de ese porcentaje indica que influyen en sus decisiones de compra, por lo que se puede concluir que las redes sociales online tienen un poder de influencia importante en el proceso de decisión de compra de los internautas.

En España durante el año 2022, cada usuario utiliza 5,4 redes sociales online de media, siendo las más importantes Whatsapp, Facebook, Instagram y Youtube.

Figura 18: Media de redes sociales online utilizadas.



Fuente: AIB Spain (2022)

Un ejemplo que combina el crowdcontent con el uso de las redes sociales para crear un producto, es la campaña lanzada por Youtube en julio del 2020, en la que plantea el siguiente reto a los usuarios de su red:

“Graba un día de tu vida mañana, 25 de julio, para tener la oportunidad de formar parte de La vida en un día, un documental histórico sobre un mismo día en la Tierra. Tanto si tu día es de lo más normal como si es extraordinario, te invitamos a que formes parte de esta cápsula del tiempo mundial del año 2020. Miles de vídeos de todo el planeta se convertirán en un largometraje de YouTube Originals, que será producido por Ridley Scott, dirigido por el ganador de un Óscar Kevin Macdonald, y grabado por ti. La película final se estrenará en el Festival de Cine de Sundance 2021 y en YouTube.”

En esta propuesta Youtube pretende crear un largometraje utilizando los vídeos enviados por los usuarios de la red y de esta forma la multitud es la que creará el contenido de este documental. Pinchando el enlace de “la vida en un día” dirige al cliente a una plataforma de crowdsourcing en la que se gestiona el reto planteado.

Youtube mediante la utilización del crowdsourcing pretende ser innovador, dejar huella en la historia de la humanidad contando las vidas de las personas en un año tan complicado como el 2020 y diferenciarse de su competencia con productos más originales y que implican de forma especial a los usuarios.

4.5 FUNCIONES DE LAS REDES SOCIALES ONLINE

Las redes sociales están creciendo continuamente y evolucionando, obligando a los individuos de la sociedad, de cualquier grupo o edad a pertenecer a ellas para continuar siendo competentes en sus trabajos y estar informados sobre los acontecimientos presentes, por lo que los grupos de diferentes edades tendrán la necesidad de conocer las diferentes aplicaciones y crearse perfiles atractivos para a nivel profesional y personal. Esto se muestra en el estudio de AIB del año 2022, en el que se identifican tres usos fundamentales de las redes sociales, entretenerse, interactuar e informarse.

Kietzmann et al., (2011) enumeran las funciones de las redes sociales online en:

1. Identidad: forma en que los clientes se identifican a sí mismos (ejemplo: Facebook requiere de sus usuarios rellenen su perfil).
2. Conversaciones: manera en la que los clientes se comunican entre si (ejemplo Twitter en esta red prevalece más las conversaciones que la identidad de los usuarios).
3. Difusión. Nivel en el que usuarios de una determinada red social comparten, difunden, y reciben contenidos
4. Presencia. Nivel en el que los usuarios pueden conocer si otros usuarios están disponibles.

5.Relaciones. Grado en que unos usuarios pueden estar relacionados con otros. (Ejemplo: tiene como objetivo la construcción de relaciones, los usuarios pueden introducirse en la red a través de una cadena de amigos de sus amigos).

6.Reputación. Grado de reputación de los usuarios mediante unos indicadores, como likes en Facebook o visualizaciones en Youtube.

7.Grupos. Indica el grado en que los clientes pueden crear comunidades.

Las redes sociales en línea también sirven para que los responsables de recursos humanos las utilicen para encontrar a candidatos para sus ofertas de empleo, es el ejemplo de LinkedIn (Jung et al., 2015), una red social dirigida a profesionales en la que las empresas publican información sobre la organización y las personas introducen los datos de su perfil profesional; en un apartado dedicado al empleo los candidatos pueden visualizar empresas y las empresas pueden visualizar los perfiles de los profesionales inscritos en dicha red social.

Existen determinadas redes sociales sectoriales, care2, Wanelo, BiggerPockets, Thrill on, Dzone, entre otras, que conectan a usuarios con los mismos gustos y preferencias, ya sea a nivel de trabajo como de ocio.

Si se revisan las redes sociales online especializadas en turismo, sector en el que se centra el presente trabajo, la usabilidad de las redes sociales depende del perfil del viajero y de sus objetivos, algunos viajeros pretenden encontrar compañeros para realizar el viaje, otros anfitriones, otros informarse sobre las opiniones de determinados servicios, otros al uso compartido de alojamiento e incluso al intercambio de este (Urueña, et al., 2016). Un 26% de los usuarios de las redes sociales tienen más confianza en las marcas que tienen perfil en las redes sociales (IAB 2022), por lo que para las empresas de este sector resulta imprescindible la presencia las redes sociales más consultadas por los turistas.

Si tenemos en cuenta los datos anteriores, las redes sociales en línea suponen una oportunidad para las empresas, primero como medio de comunicación con los clientes

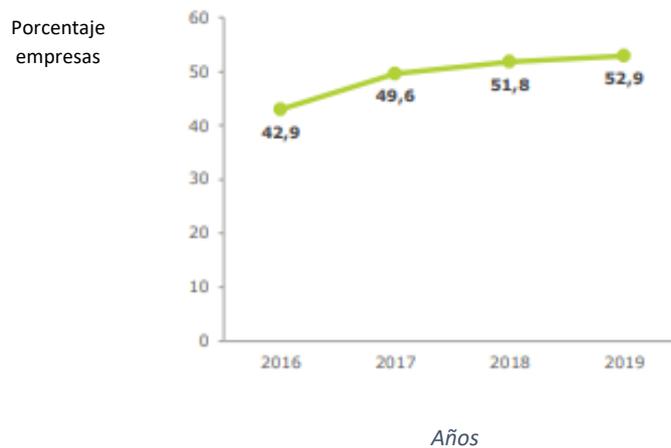
para poder informar de sobre la oferta de productos y servicios e información relativa a la empresa, y también como medio para conocer a los clientes, sus datos fundamentales como el género, la edad, dónde viven y también su gustos y preferencias (Palacios, 2016) que ayudan a crear perfiles de los diferentes segmentos de clientes para interactuar de forma más eficaz con ellos y poder ofrecer una oferta de productos más adaptada a sus necesidades que consiga incrementar la lealtad hacia la empresa.

Benítez, V.A., M.T., y Gutiérrez, I.M. (2018) en un estudio sobre el sector turístico en Iberoamérica constataron interacción de los usuarios depende de la calidad de información que las empresas crean y comparten, no de la cantidad de publicaciones, además, que en los periodos en los que la empresa no actualiza los contenidos de las redes sociales, los usuarios no participan, por lo tanto, las organizaciones se ven obligadas a generar contenidos de forma continua y estratégica. Este hecho se da muy a menudo en las empresas, que se esfuerzan por elaborar muchas publicaciones y publicar con mucha frecuencia, obteniendo resultados negativos debido a la falta de creatividad y atractivo de las publicaciones, que no causan ningún impacto en el público objetivo. Estas prácticas erróneas indican la falta de aplicación del marketing de contenidos, ya que se crean publicaciones ineficaces que suponen una pérdida de tiempo y dinero a las empresas.

El uso de las redes sociales en el marketing es muy importante, ya que se ha demostrado el éxito de campañas que han adaptado los mensajes de forma diferente en cada red social, debido a que el público de las distintas redes tiene un perfil concreto y las empresas deben adaptarse a él (Ashley y Tuten, 2015).

Como se observa en los siguientes gráficos el uso por parte de las empresas de las redes sociales online ha crecido en los últimos cuatro años un 10%, destacando sobre todo el uso de Facebook, LinkedIn, Google +, etc.

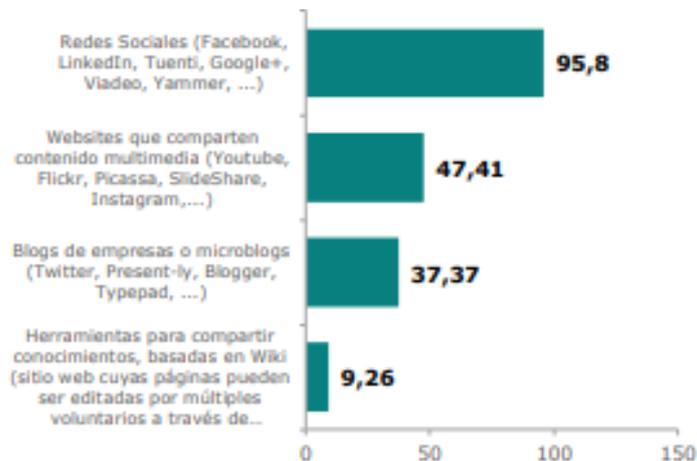
Figura 19: Evolución de las empresas que utilizan las redes sociales online (%sobre las empresas que tienen acceso a Internet)



Fuente: INE 2019

En tres años se ha incrementado un 10% el uso por parte de las empresas de las redes sociales, como herramienta de comunicación con los clientes y de promoción de sus productos y servicios.

Figura 20: Empresas que utilizan medios sociales por tipo (%sobre empresas que utilizan medios sociales)



Fuente: INE 2019

Se observa que los medios sociales que más utilizan las empresas son las redes sociales, ya que la mayoría de ellas están presentes en alguna red social.

4.6 TIPOS DE REDES SOCIALES ONLINE

Existen varios tipos de redes sociales online, las indirectas y las directas:

Redes sociales indirectas:

En el Estudio Las Redes Sociales en Internet realizado por Ontsi en el año 2011 se especifica que las redes sociales indirectas son las precursoras de las redes sociales directas, que son las más utilizadas en la actualidad. Son redes sociales cuyos usuarios no poseen un perfil visible para todo el grupo, y en las que una persona o grupo gestiona la información respecto a un tema planteado.

Se distinguen dos tipos de redes sociales indirectas:

- Foros. Son sitios web, que inicialmente se concibieron como páginas de encuentro de expertos de un tema concreto y posteriormente evolucionaron y se convirtieron en un lugar donde los usuarios, no necesariamente expertos, realizan intercambios de información y opiniones sobre un tema, existiendo interacción entre los usuarios.
- Blogs. Son sitios web que se actualizan con frecuencia y que son realizados por uno o varios autores, donde se cuelgan artículos, enlaces a otras páginas y se comentan aspectos interesantes sobre un tema o temas concretos.

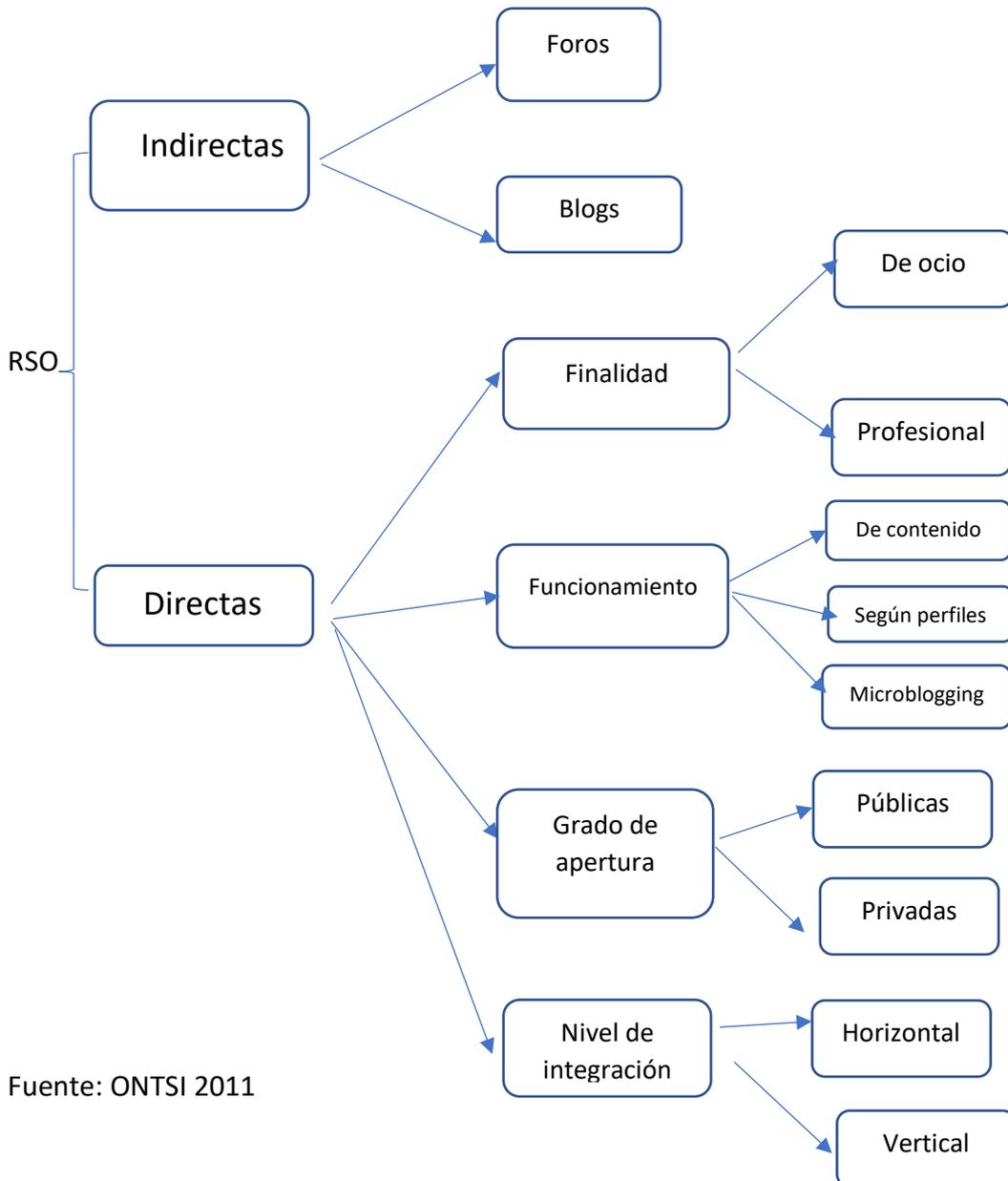
Redes sociales directas:

Son las redes sociales online en la que se da una colaboración entre usuarios que comparten intereses y que contralan la información que comparten entre ellos. Estos usuarios se crean perfiles con su información y establecen un grado de privacidad para que otros usuarios accedan a su información, es decir, les aceptan en su grupo o grupos, gestionan las relaciones que mantienen con otros usuarios.

Las redes sociales directas poseen la capacidad de que los usuarios permitan disfrutar a otros usuarios de eventos, informaciones, comentarios o actividades sin que exista desplazamiento geográfico.

Dependiendo del enfoque con el que se utilicen las redes sociales se pueden distinguir diferentes categorías:

Figura 21 : Tipos de redes sociales online (RSO)



A continuación, se explican brevemente los distintos enfoques:

- Según finalidad o el objetivo que persigue el usuario:
 - Redes sociales de ocio. El individuo busca entretenimiento, mediante la interacción con otros usuarios o intercambiando información, bien sean comentarios, videos, fotos, ect.

- Redes sociales de uso profesional. El individuo pretende darse a conocer, informarse sobre temas de interés o incrementar sus contactos, todo ello a nivel profesional.
- Según modo de funcionamiento, es decir, según su estructura de funcionamiento.
 - Se establecen las siguientes subcategorías:
 - Redes sociales de contenidos. Los usuarios son creadores de contenidos de tipo escrito o visual que posteriormente comparten mediante la red social con otros usuarios. Los contenidos suelen supervisarse y la información suele estar disponible también para usuarios que no tengan perfiles creados.
 - Redes sociales basadas en perfiles personales o profesionales. Son redes sociales que obligan al usuario a crearse un perfil con su información personal o profesional.
 - Redes sociales de microblogging o nanoblogging. Son redes en las que se elabora información breve, normalmente medida en caracteres. Ejemplo: Twitter.
- Según grado de apertura. Según el nivel de restricción a su acceso.
 - Redes sociales públicas. Las puede utilizar cualquier usuario con acceso a Internet sin tener que permanecer a ningún grupo.
 - Redes sociales privadas. Solamente se puede acceder a ellas mediante la pertenencia a un determinado grupo u organización.
- Según nivel de integración. Se tiene en cuenta el interés, afinidad a diferentes temáticas, actividades o materias:
 - Redes sociales de integración vertical. Se utilizan sólo por un grupo de usuarios a los que asocia con una misma formación, interés o profesión. Normalmente se accede a estas redes mediante invitación privada de alguno de los miembros y pueden ser de pago.

- Redes sociales de integración horizontal. Su uso no está acotado a un grupo de usuarios con intereses comunes. Ejemplos: Facebook o Twitter

Heidemann, J. et al., (2012). agrupan a las redes sociales online en “redes privadas generales, como bebo, orkut; redes privadas de interés especial como bottletalk (vino), CarGurus (automóviles); redes de negocio generales, como LinkedIn; redes de negocio de interés especial como Model Mayhem (modelos de negocios), artbreak (arte), lawyrs (leyes)”.

4.7 BENEFICIOS DEL USO DE LAS REDES SOCIALES ONLINE.

El uso de las nuevas tecnologías puede llevar a crear conocimiento y transferirlo, creando valor para la empresa y mejorando su desempeño (Palacios et al., 2012).

La utilización de las redes sociales puede ayudar en la comunicación con proveedores y clientes (Palacios et al., 2016). Si la empresa logra captar el conocimiento de sus clientes después debe utilizarlo para mejorar los servicios y productos (Palacios-Marqués et al., 2015).

El uso de las redes sociales en la empresa se puede resumir en varios puntos (Urueña et al., 2011):

- Marketing: emitiendo mensajes que llegan a muchos usuarios, segmentados a un bajo coste. Se trabaja más intensamente el branding.
- Ventas: desarrollando el social commerce, mediante la inserción de enlaces a tiendas online de las empresas. También para trabajar el Networking.
- Recursos humanos: para la contratación de personal para la empresa.
- Dirección. Mediante las opiniones en sus redes sociales pueden posicionarse como líderes o expertos en determinados sectores o materias.
- Community manager: es la persona encargada gestionar las diversas redes sociales, creando contenidos y dinamizando la comunidad de internautas.

La Asociación Española de Responsables de Comunidades Online (AERCO26), indica que un community manager es la persona encargada de mantener, ampliar y proteger las relaciones de la organización con sus clientes en el

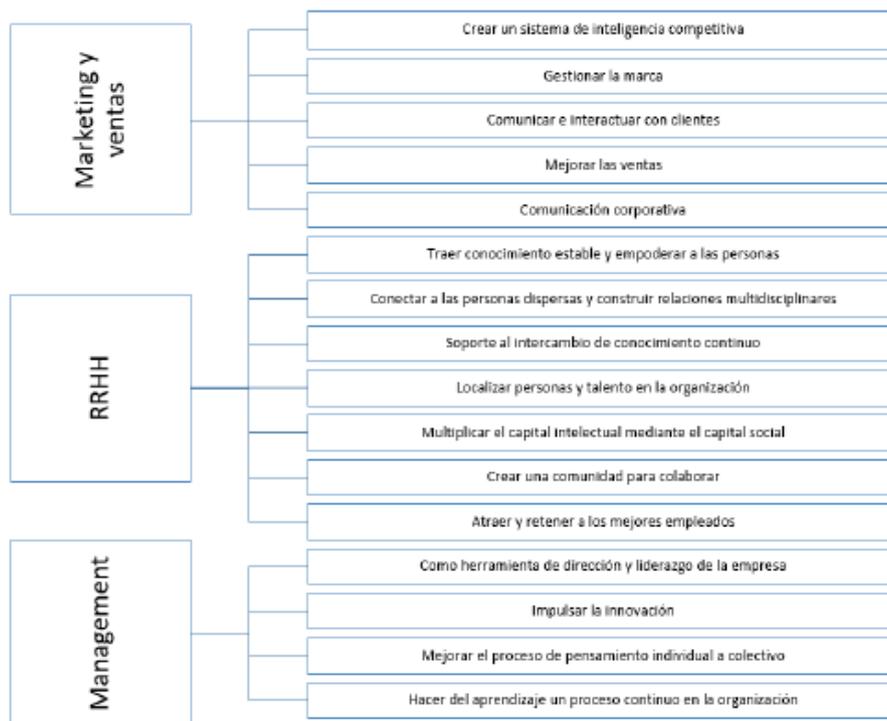
ámbito digital. Para realizar estas funciones tiene en cuenta las necesidades y estrategias de empresa, así como los intereses de los diferentes clientes.

Casaló et al., (2012) están de acuerdo en las afirmaciones de los anteriores autores e indican que las redes sociales online suponen una fuente de información sobre las necesidades de los clientes y cuando las empresas las utilizan, se aprovechan de esta información e intentan suministrar un mayor valor añadido a los clientes potenciales.

Las redes sociales también disminuyen los costes de marketing, ya que su el coste de tener un perfil es nulo y únicamente se paga por la publicidad; también se reducen los costes de los servicios técnicos, ya que los propios usuarios mediante sus interacciones pueden solucionar problemas planteados. Las redes sociales online también ayudan en la creación de lazos emocionales, fortaleciendo la fidelidad hacia el producto, la marca y la organización.

Los principales usos de las redes sociales en las empresas se indican en el siguiente resumen gráfico:

Figura 22: Utilidad de las redes sociales online en la empresa



Fuente: De Juan Jordán H. (2019)

Las características de las redes sociales que pueden fomentar la creación de valor para las organizaciones son (Chui et al.,2012):

- Interacción entre personas.
- Presencia casi global.
- Ofrecer diferentes espacios y formas para crear, distribuir y consumir contenido.
- Permiten realizar un control de las interacciones para poder crear un modelo de redes, que permita realizar interpretaciones.
- Son espontáneas y no planeadas.
- Permiten una comunicación directa entre la empresa y sus clientes.

Las redes sociales online también pueden suponer una gran fuente de información de los competidores, ya que la empresa puede acceder a ellas, analizar su información y buscar elementos diferenciales para llegar a ser más competitiva.

Peris et al., (2014) consideran que el uso de las redes sociales permite conocer la opinión de los usuarios y la realimentación con ellas es fundamental para el éxito de las empresas, por lo que crear estrategia para incrementar el flujo de comunicación con los clientes es fundamental. Las empresas cuando obtienen información sobre los clientes generan conocimiento que pueden utilizar para crear o diseñar innovaciones (Palacios-Marqués, et al., 2015).

Garrigós et al., (2008) afirman que las nuevas redes de comunicación, redes de empresas y comunidades virtuales, colaborarán en la mejora la comunicación interna y externa de las empresas, fomentando la creación y difusión de conocimiento, mejorando su eficiencia.

Respecto a los beneficios que pueden obtener las empresas con la utilización de las redes sociales online los autores Kimball y Rheingold (2003) proponen los siguientes:

1. Crea un sistema de alerta temprana ante cambios del mercado.
2. Conectar a las personas y construir relaciones.
3. Supone una forma continua para el intercambio de conocimiento.

4. Crear un espacio social compartido para los usuarios que están geográficamente alejados.
5. Fuente de innovación.
6. Captura de ideas y facilita la búsqueda de información.
7. Reclutar a empleados.

Lee et al., (2015b) demuestran que los me gusta de Facebook son capaces de aumentar las ventas y generan tráfico de clientes e introducen socialización en la experiencia de compra.

4.8 REDES SOCIALES Y LA ORIENTACIÓN AL MERCADO

Las redes sociales online ofrecen información variada sobre los clientes, datos básicos para segmentar como género, edad, localización, pero, además, datos acerca de sus gustos e intereses, hobbies (Palacios, 2016) que pueden ayudar a crear patrones de comportamiento de los clientes de las empresas y adaptar mejor la oferta de productos para satisfacer sus necesidades y ser más competitivos.

Las redes sociales suponen una fuente de información muy importante para la empresa y sobre todo para la estrategia de la orientación al mercado ya que permiten captar información de los clientes e interactuar con ellos, además también son fuente de información sobre la competencia, ya que se pueden controlar los contenidos e interacciones que la competencia publica en sus diferentes perfiles.

Kapoor, K. K., et al (2018) indican que, para una implementación exitosa en las redes sociales es fundamental la creación de contenido en el contenido digital de valor. La mayoría de los estudios indican que las conversaciones con los clientes son una importante fuente de información para el marketing en redes sociales. Además, se pueden identificar segmentos de clientes específicos para ayudar a los departamentos de marketing a dirigirse a clientes específicos basándose en la demografía patrones e intereses similares.

Las redes sociales online reflejan las tendencias del mercado que la empresa puede utilizar para adaptarse a ellas.

Con toda esta información sobre los clientes, competencia y entorno general, las organizaciones pueden generar respuestas para aportar un valor añadido a los clientes y poder fidelizarles para lograr una relación a largo plazo.

Si en la implantación de la orientación al mercado de la empresa se utilizan y aprovechan correctamente las redes sociales online estas pueden colaborar en el aprendizaje continuo organizativo, haciendo que la empresa aprenda y utilice el mercado como fuente de conocimiento e inspiración.

Las redes sociales online tienen un papel fundamental en el proceso de cambio organizativo porque puede utilizarse para gestionar mejor los nuevos conocimientos adquiridos (Lankau y Skandura, 2002).

Las redes sociales permiten un incremento de la velocidad del aprendizaje, por lo que el personal de las empresas puede aprender y adaptarse de forma más rápida, hecho aplicable tanto a trabajos innovadores como a tareas rutinarias (Patroni et al., 2016)

Bailey y Zanders (2008) señalan que las redes sociales online posibilitan el desarrollo de intereses comunes, facilitan la transmisión de tecnología y conocimiento, e impulsan el comportamiento cooperativo. Todos ellos beneficios claramente relacionados con la capacidad de aprendizaje organizativo.

Las redes sociales se tienen múltiples usos, pero el que interesa en este estudio es el que se relaciona con las empresas; los clientes en las redes sociales opinan sobre los productos y servicios que consumen y según Oswick et al., (2000) es el diálogo el que genera aprendizaje y las redes sociales online fomentan el dialogo, entonces suponen un elemento fundamental para el aprendizaje organizativo.

Si las empresas tienen un sistema de vigilancia de las redes sociales efectivo, pueden recopilar dicha información, favoreciendo la inteligencia de mercado y mejorando e innovando en sus productos y servicios, colaborando de forma directa en el aprendizaje continuo de la organización.

Garrigós et al.,(2008) afirmaban que las nuevas formas de comunicación, como las redes sociales en línea, mejorarían la comunicación interna y externa de las empresas, en este caso, las redes sociales online suponen una vía directa de comunicación de los clientes con la empresa y viceversa.

Según Treem y Leonardi (2012), indican que mediante las redes sociales se puede realizar múltiples acciones, como intercambiar mensajes, ampliar contactos, publicar todo tipo de documentos, etc., pero la ventaja de las redes es que todas estas actividades quedan grabadas, lo que supone una fuente de información para incrementar el aprendizaje de las empresas.

Respecto a la utilización de las redes sociales online en el turismo, los clientes pretenden conocer la opinión de otros viajeros para valorar sus compras (Kaplan et al. 2010; Sigala y col. 2012) y además vuelcan sus opiniones en las redes sociales para ayudar en las decisiones de otros viajeros.

Litvin et al., (2008) indican que cada vez más viajeros consultan información en las redes sociales, en detrimento de los medios de comunicación más tradicionales en la que los vendedores proporcionaban la información. Por lo que se recomienda que los vendedores de servicios turísticos deben adaptarse a las nuevas tecnologías para aprovechar las ventajas respecto a la inteligencia de mercado que proporcionan las redes sociales online.

En los hoteles, sector en el que está centrado este estudio, el uso y participación en las redes sociales por parte de los internautas muestra que estos obtienen beneficios y un mayor grado de compromiso con los hoteles (Jimenez et al., 2019).

*5. El aprendizaje
continuo
organizativo*

5.1. DEFINICIÓN

A nivel mundial, los cambios se están dando cada vez de forma más veloz, la globalización, el incremento de la competencia y el desarrollo de las tecnologías de información y comunicación provocan una modificación en el comportamiento de los individuos y las empresas tienen que adaptarse a los cambios presentes y anticiparse a los futuros, para ello la empresa debe poseer una estructura organizativa que le permita aprender continuamente sobre la evolución de su entorno y que sea capaz de anteponerse a los futuros acontecimientos, enfocándose a largo plazo y estableciendo estrategias para posicionarse frente a la competencia. Teniendo en cuenta estas circunstancias, el aprendizaje continuo organizacional tiene un papel fundamental para la supervivencia de las empresas, ya que es un proceso que genera conocimiento y permite la obtención de ventajas competitivas (Senge, 1990). El aprendizaje organizativo puede mejorar la competitividad de las organizaciones porque capta información sobre el mercado de forma más rápida que la competencia (Jiménez y Sanz-Valle, 2006). Por lo tanto, el aprendizaje organizativo es una de las estrategias para alcanzar el éxito empresarial a largo plazo.

La definición de aprendizaje organizativo ha creado mucha confusión y falta de consenso entre los investigadores, existiendo una amplia disparidad de conceptos (Garvin, 1993).

Edmondson y Moingeon (1996) tienen en cuenta la complejidad del concepto de aprendizaje organizativo y resumen los aspectos que son analizados por los distintos autores intentando clarificar su significado:

- a) El aprendizaje organizativo se da en distintos niveles, tanto a nivel individual (Argyris, 1982), como en grupos (Hinsz et al., 1997) y en las organizaciones (Levitt y March, 1988), así como en todos los elementos anteriormente nombrados a la vez (Crossan et al., 1999).
- b) El aprendizaje organizativo se realiza a través de diversos procesos intercambio de información (Huber, 1991), procesos interpretativos individuales y de comunicación

interpersonal (Daft y Weick, 1984) y categorización de rutinas en las organizaciones (Levitt y March, 1988).

La discrepancia de los conceptos proviene de los distintos enfoques, que conceden una mayor importancia a unos factores que a otros; el aprendizaje organizativo se ha relacionado con adquirir y crear conocimiento, interpretar y desarrollar el conocimiento a través de las acciones, detectar y rectificar errores, etc. (Edmondson y Moingeon, 1996).

Para diferenciar los distintos enfoques, se han creado dos conceptos alternativos, aprendizaje organizativo y organizaciones que aprenden (Edmondson y Moingeon, 1998; Huysman, 2000), dichos conceptos pueden considerarse contrapuestos, uno más conservador y que apela a la forma rutinaria en la que aprenden las organizaciones (aprendizaje organizativo) y el otro, más proactivo y que busca captar el conocimiento de forma continua (organización que aprende).

Tabla 5: El aprendizaje organizativo y organización que aprende.

	Aprendizaje organizativo	Organización que aprende
Resultado	Cambio organizacional potencial	Mejora organizacional
Motivo	Evolución organizacional	Ventaja competitiva
Estudios	Descriptivos	Prescriptivos
Objetivos de las investigaciones	Desarrollo de teoría	Intervención
Estímulos	Emergentes	Planificados
Público objetivo	Académica	Profesionales
Apoyo científico	Estudios organizacionales y teorías de la decisión	Desarrollo organizacional y dirección estratégica

Fuente: Huysman (2000). Pág. 135.

En el estudio del aprendizaje aplicado a las organizaciones se han dado dos corrientes, la de la organización que aprende, que resulta más práctica y estaba basada en el estudio de casos prácticos de empresas y consultorías. Este enfoque pretende crear técnicas y recomendaciones para mejorar el desempeño de las empresas y por su carácter práctico resulta más interesante para los gerentes, consultores y profesionales de la empresa; la otra corriente es la del aprendizaje organizativo, con un enfoque más descriptivo y que pretende construir teorías, basadas en rigurosos métodos de investigación, que resulten interesantes para comunidades académicas y público interesado en dichos temas. Tsang (1997) considera que ambas corrientes pueden complementarse y que se pueden enriquecer mutuamente, creando teorías que sean rigurosas a nivel científico pero que resulten aplicables al mundo empresarial.

Las organizaciones que aprenden se les ha catalogado de organizaciones inteligentes (Chun Wei Choo, 1988) que son empresas capaces de captar y transformar la información en conocimiento a través de procesos de aprendizaje establecidos.

Centrando este análisis en el aprendizaje organizativo, López-Zapata et al., (2016), realizaron una revisión de la literatura al respecto, desde el surgimiento del concepto en 1963 hasta el año 2015. A continuación, se muestran dos tablas basadas en su análisis, la primera aglutina los autores que contemplaron el aprendizaje organizativo como la adaptación de la empresa a los cambios para lograr una mejora continua y la segunda tabla, expone los autores que valoraron el aprendizaje organizativo basándose en la gestión del conocimiento.

Tabla 6: Definiciones de aprendizaje organizativo basadas en la adaptación al entorno.

Autor	Perspectiva de adaptación de las empresas al entorno
Cyert y March (1963)	Cambio de comportamiento para adaptarse a los cambios del entorno.
Cangelosi y Dill (1965)	Relación entre la adaptación individual o de grupos y la adaptación organizativa.
March y Olsen	Modificación de las creencias de los individuos como respuesta

(1975)	a la adaptación a los cambios del entorno.
Kim (1993)	Incremento de la capacidad de una organización para tomar acciones efectivas.
Nevis, Dibella y Gould (1995)	Proceso para el mantenimiento o mejorar el desempeño a partir de la experiencia.
Argyris y Schön (1978)	Proceso de detectar y corregir errores.

Fuente: Elaboración propia a partir de López-Zapata et al., (2016).

Tabla 7: Definiciones de aprendizaje organizativo basadas en la gestión del conocimiento.

Autor	Perspectiva de aprendizaje organizativo basado en la gestión del conocimiento
Duncan y Weiss (1979)	Proceso mediante en que se desarrolla el conocimiento sobre las relaciones entre las acciones y los resultados y sus efectos sobre el entorno.
Fiol y Lyles (1985)	Proceso de mejora de acciones, mejorando el conocimiento y entendimiento
Stata (1989)	Proceso para la adquisición de nuevos conocimientos y perspectivas, que cambian los comportamientos y acciones de las empresas.
Huber (1991)	Proceso de tratamiento de la información (adquisición, distribución, interpretación, memoria) que cambia el comportamiento potencial de la organización.
Crossan et al. (1999)	Proceso dinámico de renovación estratégica que ocurre a nivel individual, grupal, organizativo y que pretende crear nuevo conocimiento, mediante el conocimiento actual.
Lyles (2014)	Proceso dinámico de creación y transferencia de conocimiento hacia donde se necesita.
Jerez (2001)	Capacidad de una organización para procesar el conocimiento, (crear, adquirir, transferir e integrar conocimientos) para modificar su comportamiento y crear nuevo conocimiento con el fin de mantener o mejorar sus acciones y resultados.
Templeton, Lewis y Snyder (2002)	Acciones (adquisición de conocimiento, distribución de información, interpretación de información y memoria organizativa) que se dan de forma intencionada o no y que influyen positivamente sobre el cambio de la organización.
Chen (2005)	Proceso de ajuste continuo o cambio, utilizando y enriqueciendo sus recursos de conocimiento organizativo, con el objetivo de adaptarse a los cambios externos e internos del entorno para mantener una ventaja competitiva sostenible.

Fuente: Elaboración propia a partir de López-Zapata et al., (2016).

Las primeras definiciones parten del enfoque conductual e indican que el aprendizaje organizativo es la forma en la que las empresas adaptan su comportamiento frente a los cambios del entorno, es decir, cuando se realizan cambios en sus acciones para adaptarse al entorno cambiante (Cyert y March, 1963). Posteriormente, se considera que una organización aprende cuando se observa un cambio en sus conocimientos, aunque no suponga un cambio de las acciones que realiza (Duncan & Weiss, 1979). Finalmente, se amplían las definiciones y se tiene en cuenta los diferentes niveles en los que se da el aprendizaje, como el individual, colectivo y organizativo y los procesos que se realizan para lograr dicho aprendizaje (Huber, 1991; Crossan et al, 1999).

Garvin (1993) define a las organizaciones que aprenden como las empresas que poseen las habilidades de creación, adquisición y transferencia de conocimientos y que son capaces de modificar su comportamiento en función de los conocimientos nuevos adquiridos.

Para Fiol y Lyles (1985:803) el aprendizaje organizativo representa el proceso de mejora de las diferentes acciones de la empresa mediante nuevos y mejores conocimientos adquiridos.

Para Stata (1989) el aprendizaje organizativo se da en la memoria de la organización, que está compuesta por los conocimientos adquiridos y las diferentes perspectivas de pensamiento que se comparten en la empresa.

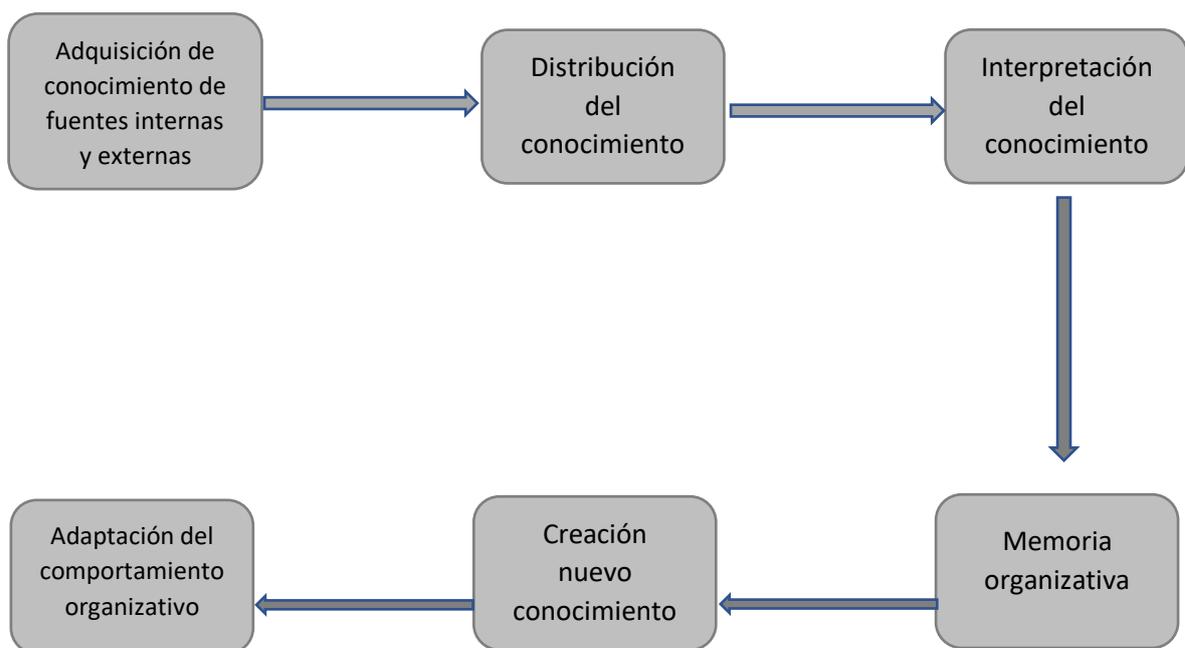
Templenton et al., (2002: 189) después de realizar una revisión bibliográfica de 78 definiciones de aprendizaje organizativo, lo definen como la adquisición de conocimiento, la distribución de la información en la empresa y su interpretación. Mediante este proceso se crea la memoria organizativa de la empresa que influye en una transformación organizativa positiva.

López- Zapata et al., (2016) después de analizar la evolución del concepto de aprendizaje organizativo, proponen una nueva definición en la que lo entienden como una capacidad cambiante de la empresa que explora los conocimientos actuales y los nuevos mediante procesos de adquisición, distribución e interpretación de los conocimientos y que, teniendo en cuenta la memoria organizativa, modifica la estructura de sus conocimientos para influenciar de forma positiva en los cambios de la empresa y sus resultados.

La organización que aprende crea, adquiere y transfiere conocimiento y crea un nuevo conocimiento que se refleja en la modificación de su comportamiento (Garvin, 1993).

Analizando todas las definiciones se puede concluir que el aprendizaje continuo organizativo pretende adaptar la empresa a los cambios del entorno de forma continua, desarrollando el aprendizaje individual y colectivo de los trabajadores, utilizando ese aprendizaje para mejorar los resultados. También se pueden distinguir varias fases en el proceso de aprendizaje organizativo:

Figura 23: Fases del proceso de aprendizaje organizativo.



Fuente: Elaboración propia.

5.2. ELEMENTOS DEL APRENDIZAJE ORGANIZATIVO.

Según Huber (1991), enumera cuatro constructos que forman el aprendizaje organizativo:

1. La adquisición de conocimiento por parte de los empleados tanto a nivel externo como interno de la organización.
2. La distribución de información o conocimientos conseguidos a nivel individual y transmitidos en toda la organización y que se realiza principalmente a través de

conversaciones e interacciones entre los individuos. Si una organización comparte información entre sus miembros, promueve así el aprendizaje y la producción de nuevos conocimientos o comprensión.

3. La interpretación de la información, dando significado a la información captada y distribuida, desarrollándose un intelecto compartido, unos conceptos y realizando acciones comunes mediante cambios y ajustes de la compañía.

4. La memoria organizativa, almacenando el conocimiento creado para poder utilizarlo en un futuro cuando se necesite.

Este autor también distingue dentro del constructo de adquisición de conocimientos unos subconstructos:

- Aprovechar el conocimiento disponible cuando la empresa se creó.
- Aprender de la experiencia.
- Aprender observando otras empresas.
- Introducir los conocimientos necesarios que no se poseen.
- Buscar información sobre el entorno y el desempeño de la empresa.

Teniendo en cuenta estos subconstructos, la organización posee variedad de formas para captar conocimiento e introducirlo dentro de la organización, distribuyendo adecuadamente la información entre las unidades que la poseen y las unidades que la necesitan.

Uno de los autores relevantes en el aprendizaje organizativo es Peter Senge, que en 1990 publica *La quinta disciplina*, en la que indica cinco disciplinas que caracterizan a las empresas que aprenden. Para este autor resulta fundamental que las cinco disciplinas se apliquen como un conjunto para lograr alcanzar los máximos beneficios.

Las cinco disciplinas son:

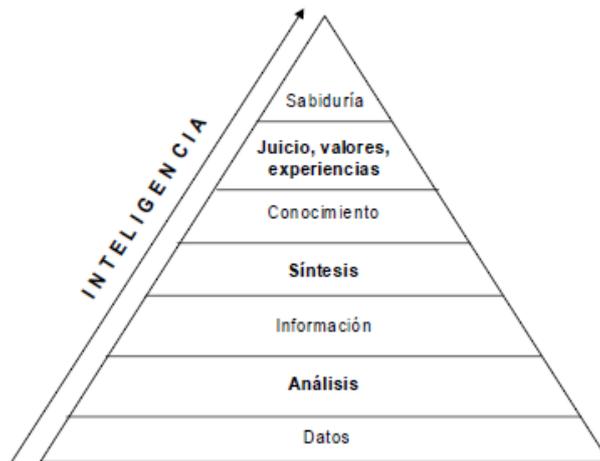
1. Pensamiento sistémico. Se basa en comprender las partes de los patrones o consecuencias de comportamientos para poder modificarlos.

2. Dominio personal. Alude a la necesidad de las empresas de constituirse por personas capaces de aprender y de mantener ese compromiso en el tiempo, para que se pueda pasar del aprendizaje personal al aprendizaje organizacional.
3. Modelos mentales. Son ideas preconcebidas que afectan a la visión global de la empresa. Estas ideas se deben cuestionar y evaluar para poder aprender y cambiar la organización.
4. Construcción de una visión compartida. Conseguir que toda la organización comparta la misma visión, para poder alcanzarla en un futuro.
5. Aprendizaje en equipo. Los equipos de trabajo de las empresas deben de intentar aplicar el aprendizaje continuo para lograr el aprendizaje organizacional, en palabras de Senge “La práctica de una disciplina supone un compromiso constante con el aprendizaje”.

Para que una empresa tenga éxito en un entorno globalizado tiene que poseer la capacidad de captar información y transformarla en información de calidad que sea útil para tomar decisiones. Chun Wei Choo (1988) define este tipo de organizaciones como inteligentes, ya que son capaces de crear conocimiento y tomar decisiones en base a él. Dichas organizaciones son capaces de crear, difundir y explotar efectivamente los conocimientos para adaptarse a los entornos dinámicos.

Todas las formas en las que se enfoca el aprendizaje en las organizaciones parten de un elemento fundamental, el conocimiento y existen distintos niveles que la inteligencia gestiona hasta lograr un nivel máximo de sabiduría. A continuación, se muestra una figura que los representa (Palacios M, 2000):

Figura 24 : El conocimiento y su cadena de valor



Fuente: Palacios M. (2000)

Los datos son observables y objetivos y cuando se reúnen, ordenan y analizan proporcionan información, que sintetizada e interpretada deriva en el conocimiento. El conocimiento se clasifica en:

- Hechos: acciones que se han llevado a cabo.
 - Conceptos: ideas sobre algo en concreto.
 - Reglas: pasos para realizar una tarea o función.
 - Conocimiento heurístico: conocimiento reglas ante situaciones nuevas.
- (Palacios M. 2000).

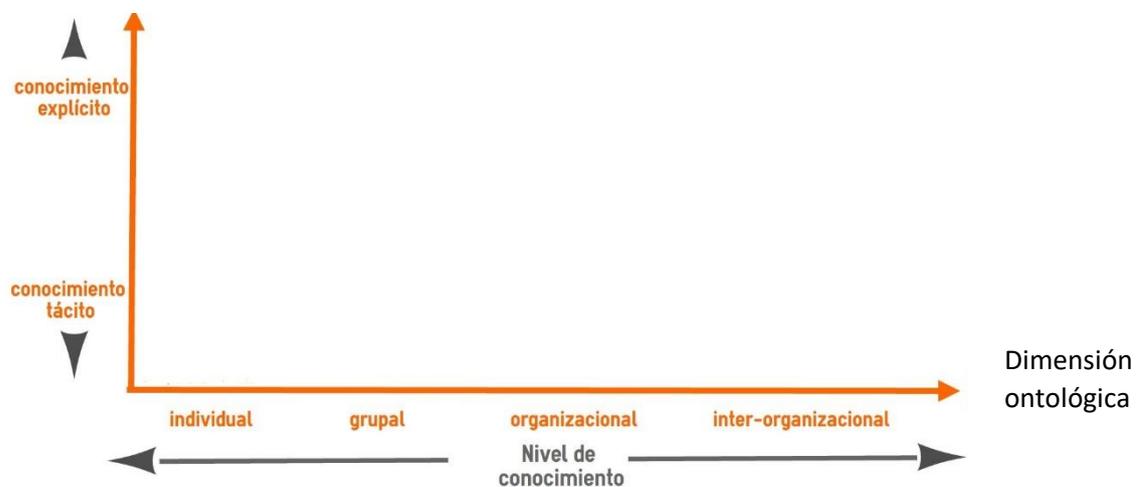
Todos estos conocimientos acompañados de la experiencia del personal y teniendo en cuenta los valores de la empresa, llevan a conseguir una mayor sabiduría que logra que la empresa prospere y mejore de forma continua.

La investigación sobre el aprendizaje organizativo está directamente relacionada con la administración del conocimiento (*Knowledge Management*). La gestión del conocimiento entiende este como un activo, que poseen los individuos y que lo han obtenido de sus experiencias y sus estudios tanto fuera como dentro de las empresas, proporcionando al conocimiento cualidades adaptables y creativas (Rajneesh y Kaur, 2014).

Según Nonaka & Takeuchi, 1995, unos de los autores más importantes en la gestión de conocimiento, en su estudio vincularon el éxito de las empresas japonesas con su capacidad para crear nuevos conocimientos y utilizarlos para producir productos y tecnologías exitosas. Los autores afirman que el conocimiento se da en diferentes niveles, el individual, el grupal y el organizacional e interorganizacional. El nuevo conocimiento se inicia en el individuo, y este debe de poner su conocimiento a disposición de los demás miembros de la empresa, por lo que la creación de conocimiento tiene una importancia estratégica en las empresas (Nonaka , 2007).

Figura 25: Dimensiones de la creación de conocimiento.

Dimensión epistemológica



Fuente: Nonaka & Takeuchi, 1995.

En la dimensión ontológica, el conocimiento se crea en el individuo, por lo que se este es el punto de partida en la generación de conocimiento y la organización facilita y da soporte para que los individuos creen el conocimiento. Desde la dimensión epistemológica, se distinguen dos tipos de conocimiento: el tácito y el explícito.

El conocimiento explícito, es el que se transmite mediante un lenguaje formal y sistemático (Nonaka, 1994), es el más sencillo de comunicar mediante datos y se puede codificar. Este conocimiento se capta de una forma sencilla, se codifica,

almacena y se transmite mediante el sistema de trabajo rutinario de la empresa (Camisón, Boronat, Villar y Puig, 2009).

El conocimiento tácito son las habilidades no formales y difíciles de definir (know-how), es la forma de pensar y creencias de cada individuo, es un conocimiento personal y difícil de definir y expresar mediante el lenguaje formal (Nonaka y Takeuchi, 1995), son las capacidades, habilidades y valores que no se comparten ni se transmiten de forma sencilla (Camisón et al. 2009).

Nonaka (1994) distinguen cuatro factores para la creación de conocimiento organizativo:

- La intención: las empresas deben de tener claro el valor y utilidad de los conocimientos que pretenden obtener y crear las condiciones necesarias para que se den esos conocimientos.
- Autonomía: los miembros de una organización deben tener autonomía para actuar, para fomentar la creación de nuevas ideas y ser capaces de identificar nuevas oportunidades de negocio, generando de esta forma nuevos conocimientos.
- Fluctuación: las empresas deben fomentar la interacción entre sus trabajadores y equipos de trabajo para salir de su zona de confort y replantearse su rutinas y hábitos, para impulsar nuevas formas de realizar las tareas y de considerar los enfoques establecidos para poder generar nuevo conocimiento.
- Redundancia: se da cuando se solapa información de forma intencionada para que se comparta en varios departamentos y cada uno de ellos pueda plantear visiones diferentes ante la misma información y de esta forma crear nuevos conocimientos.

El caos creativo se da en situación de crisis de la empresa o cuando desde la dirección se plantean nuevos retos en los que los empleados tienen que replantearse la forma de ver los problemas y las posibles soluciones.

Autores como King (2009) sugieren que para lograr un aprendizaje organizativo hay que conseguir primero una correcta administración del conocimiento dentro de la empresa, para ello, se debe de fomentar la creación, trasmisión y uso del conocimiento, y crear procedimientos para que se utilicen los conocimientos de forma adecuada, logrando una mejora continua de los comportamientos y consiguiendo un aprendizaje que alcance los objetivos marcados por la empresa.

Easterby-Smith y Lyles (2003) consideran que el aprendizaje organizativo tiene la función de centrarse más en el proceso y mientras que la administración del conocimiento se centra más en el contenido, en el conocimiento que se capta, procesa y utiliza en las empresas.

Desde esta perspectiva, el aprendizaje organizativo es una de las principales formas en que la organización puede mejorar de manera sostenible la utilización del conocimiento. De hecho, Dixon (1994), al describir un "ciclo de aprendizaje organizacional", sugirió que "el conocimiento acumulado ... tiene menos importancia que los procesos necesarios para revisar o crear conocimiento continuamente". Estos procesos están relacionados con la noción de "mejora continua" a través de la cual la organización identifica, implementa e institucionaliza continuamente mejoras. Las mejoras están integradas en la organización a través de rutinas que pueden ser escritas en documentos.

King (2009) propone que la administración del conocimiento tenga como objetivo el aprendizaje organizativo y de esta forma, motivar la creación y trasmisión del conocimiento. La administración de conocimiento tiene que lograr que el conocimiento intrínseco de las empresas se pueda convertir en procesos, de forma que el conocimiento pueda mejorar continuamente los comportamientos de la organización. El aprendizaje organizativo puede lograr un proceso continuo de uso del conocimiento.

5.3 NIVELES Y PROCESOS DE APRENDIZAJE ORGANIZATIVO

Crossan et al., (1999) distinguen cuatro procesos y tres niveles de aprendizaje

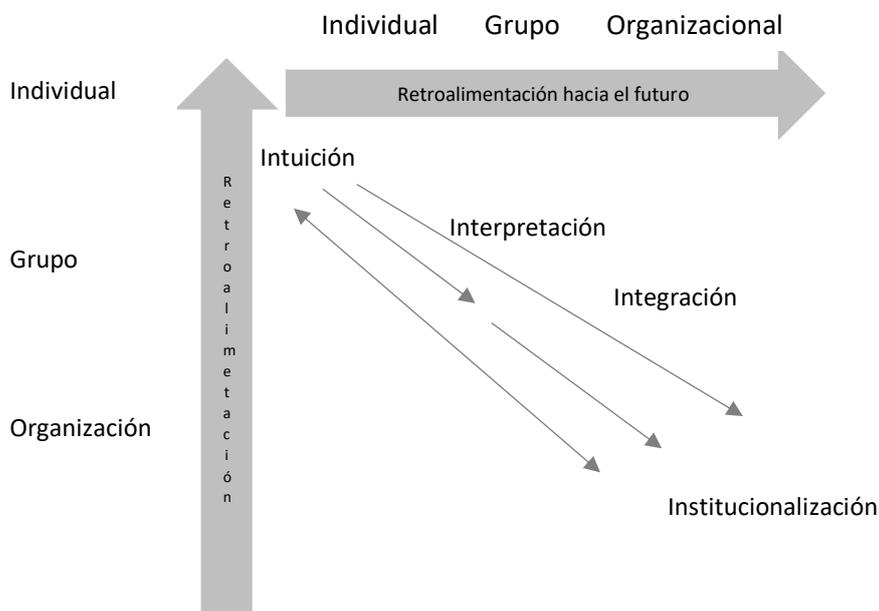
Tabla 8 : Niveles y procesos de aprendizaje.

Niveles	Procesos	Insumos/Resultados
Individual	Intuición	Experiencias Imágenes Metáforas
	Interpretación	Idioma Mapa Cognitivo
Grupal	Integración	Conversación/Diálogo Entendimientos compartidos Ajuste Mutuo
	Organizativo	Institucionalización

Fuente: Crossan et al. (1999)

Crossan et al. (1999) indican que el aprendizaje organizacional es multinivel y debe de captar y asimilar el nuevo conocimiento, pero también integrarlo en la organización para que pueda ser utilizado.

Figura 26: Aprendizaje organizativo como un proceso dinámico.

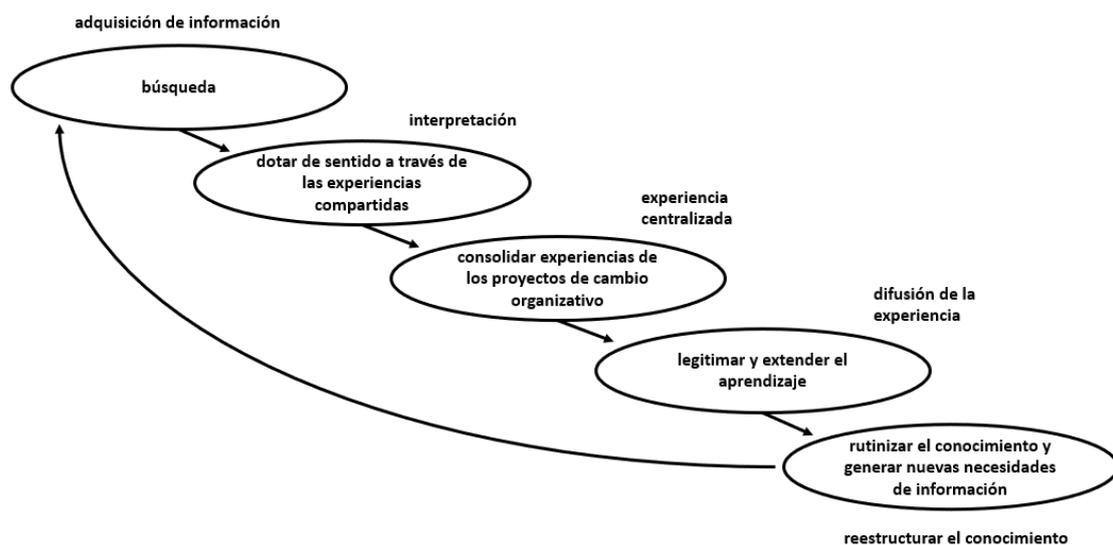


Fuente: Crossan et al. 1999

El aprendizaje organizativo es un proceso dinámico, que parte de un nivel individual, en el que los miembros de una organización a través del proceso de intuición captan el conocimiento y lo interpretan, para que posteriormente se integre a nivel grupal hasta lograr implantarse en toda la organización, donde se institucionaliza mediante procedimientos, reglas y rutinas, y en base al funcionamiento de estas se crea otro conocimiento que retorna a los individuos; por lo tanto, se crea un proceso de retroalimentación de la información, mediante el cual la empresa logra aprender de sus errores y de sus aciertos.

Andrad et al., (2015) en su estudio han comprobado que los procesos de institucionalización e integración son los más valorados en el aprendizaje organizacional, para que el aprendizaje posea un valor en el futuro de la organización. Dichos procesos consiguen que las ideas en común y el conocimiento que se ha creado en grupo se transmita a la organización que lo incluye en sus estrategias, sistemas y procedimientos en los que las ideas pasan a ser implementadas (Crossan et al., 1999).

Figura 27: Ciclo de aprendizaje.



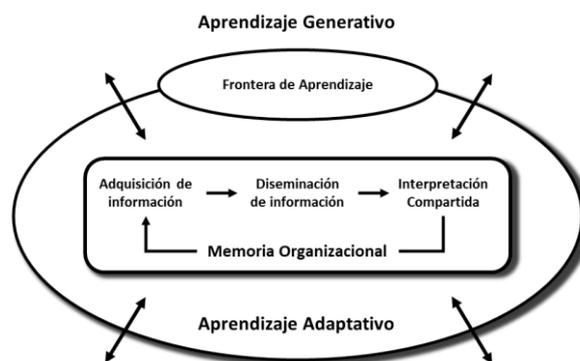
Fuente: Hanssen-Bauer y Snow (1996:420)

Hanssen- Bauer y Snow (1996) proponen un modelo de aprendizaje organizativo similar al de Cross et al. (1999). El modelo se basa en un estudio de campo de seis años de duración, realizado en una organización que consta de una red de 46 empresas distribuidas a nivel regional en Noruega.

El modelo de aprendizaje organizativo de Slater y Narver (1995) implica la adquisición, distribución e interpretación de la información, que forman parte de la memoria organizacional; todos estos procesos se ven influenciados por el aprendizaje adaptativo, en la que la empresa ve condicionado su aprendizaje por la propia concepción de la compañía y el entorno que la rodea crean una perspectiva limitada que reduce sustancialmente el rango de oportunidades que los gerentes podrían perseguir. El límite de aprendizaje resultante restringe el aprendizaje organizacional a la variedad adaptativa, que generalmente es secuencial, incremental y se enfoca en temas u oportunidades que están dentro del alcance tradicional de las actividades de la organización.

Aprendizaje generativo (Senge 1990) ocurre cuando la organización está dispuesta a cuestionar supuestos sostenidos durante mucho tiempo sobre su misión, clientes, capacidades o estrategias. Esto requiere el desarrollo de una nueva forma de pensar y ver las cosas y está basada en la comprensión de los sistemas y relaciones que vinculan los problemas y eventos fundamentales que rodean a la empresa. Este tipo de aprendizaje es el que hace que la empresa avance e innove y que sea capaz de captar oportunidades de mercado que con el aprendizaje adaptativo no se detectan.

Figura 28: El proceso de aprendizaje organizativo.



Fuente: Slater y Narver (1995)

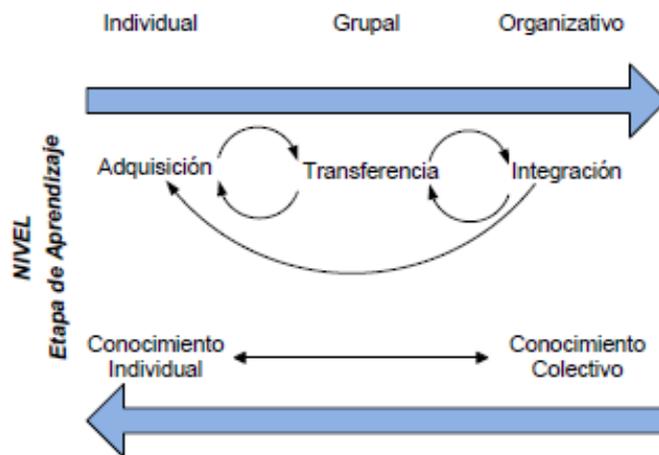
Todas las organizaciones que compiten en entornos dinámicos deberían tener procesos de aprendizaje para adaptarse a dichos cambios (Slater y Narver ,1995)

Jerez et al., (2005) enumeran tres niveles de aprendizaje: individual, grupal y organizativo, interpretando que se parte del aprendizaje individual y este evoluciona hasta llegar a ser un aprendizaje organizativo.

Estos autores también afirman que existen tres procesos de aprendizaje organizativo: adquisición, transferencia e integración del conocimiento.

A continuación, la siguiente figura representa los niveles y procesos del aprendizaje organizativo.

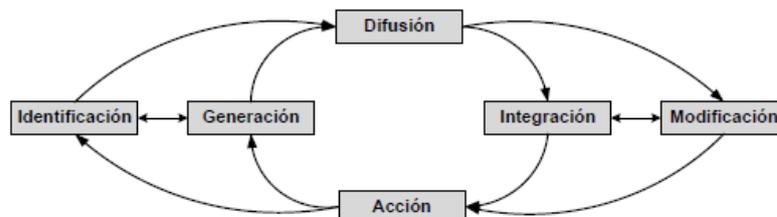
Figura 29: El proceso de aprendizaje organizativo.



Fuente: Jerez et al., (2005)

Pawlowsky (2003) resume algunos de los modelos planteados y los sintetiza en un modelo de aprendizaje organizativo que integra procesos, tipos y niveles de aprendizaje

Figura 30 : Modelo de aprendizaje organizativo.



Fuente: Zegarra (2014) basado en el modelo de Pawlowsky (2003)

Observando los niveles y procesos de diferentes autores se puede afirmar el aprendizaje organizativo es un proceso continuo, ya que, si los flujos de conocimiento cesan en el tiempo, el aprendizaje se paraliza (Huber, 1991, Crossan *et al.*, 1999;).

5.4 FACTORES QUE IMPULSAN EL APRENDIZAJE ORGANIZATIVO

Chiva et al., (2007) establecieron cinco factores clave que impulsan el referido aprendizaje organizativo:

1.Experimentación. La experimentación se define como el grado en que nuevas ideas y las sugerencias son atendidas y tratadas con simpatía. Fomentar en la empresa el apoyo a nuevas ideas, formación continua o trabajadores que quieran aprender y mejorar.

Lipshitz, Popper, y Oz (1996: 293) definen al aprendizaje organizativo como el proceso a través del cual el personal de la empresa desarrolla conocimientos y valores compartidos basados en experiencias propias u ajenas.

Nevis y col. (1995) consideran que la experimentación supone probar nuevas ideas y e investigar sobre el funcionamiento de las cosas. También supone realizar cambios en los procesos de trabajo y la búsqueda de soluciones innovadoras utilizando diferentes procedimientos y métodos.

2.Toma de riesgos. La toma de riesgos se entiende como la tolerancia a la ambigüedad, la incertidumbre, y la posibilidad de cometer errores. Sitkin (1996, p. 541) comenta que el fracaso es muy importante e incluso comenta que es un requisito fundamental para aprendizaje organizacional efectivo. Desde la afirmación de este autor, muchos autores han indicado la importancia de asumir riesgos y aceptar errores para que las organizaciones puedan aprender (Popper y Lipshitz, 2000). Argyris (1977) introduce el término de aprendizaje organizativo indicando que es un proceso para detectar y corregir errores.

Uno de los problemas actuales de muchas empresas es que no se esfuerzan para averiguar cuáles son los errores que han cometido y porqué los han cometido y cuáles pueden ser las posibles soluciones o cambios para que no se vuelvan a dar y como

consecuencia, en muchas ocasiones estos errores se vuelven a cometer. Una compañía que aplica este aprendizaje es Google, en la que siempre se tiene presente los fracasos que han tenido y se muestran abiertamente al público mediante la página web de “The Google Cemetery” (<https://gcemetary.co>) en el que aparecen 166 proyectos fallidos (a fecha de 2022) y se indica la fecha en la que se crearon y la fecha en la que se cerraron. Google ha aprendido de estos fallos, ha mejorado y gracias a ellos posteriormente ha conseguido muchos servicios y productos de éxito.

3. Interacción con el entorno externo. El alcance y nivel de relaciones con el entorno externo, definido como los factores que están fuera del control directo de la organización; entre algunos factores se encuentra competidores, los sistemas económicos, sociales, monetarios, políticos y legales. Las relaciones con el medio ambiente son muy importantes, ya que la empresa tiene que colaborar con su conservación y supone un hecho de responsabilidad social de la empresa (RSE) que, en la actualidad, interesa mucho a determinado tipo de consumidores.

4. Diálogo. Nevis y col. (1995) afirman que el aprendizaje está relacionado con las interacciones diarias entre individuos. Conocer y relacionarse con personas de otras áreas aumenta el aprendizaje. Goh y Richards (1997) defienden el trabajo en equipo y la resolución de problemas dentro de ellos, de forma particular en equipos multifuncionales. Mediante este trabajo en equipo, el conocimiento puede ser compartido y utilizado entre sus miembros (Senge, 1990).

5. Toma de decisiones participativa. Hace referencia al nivel de influencia de los trabajadores en el proceso de toma de decisiones (Cotton et al., 1988). Cuando los empleados participan en la toma de decisiones se sienten más motivados y satisfechos e incrementa su compromiso organizacional (Scott-Ladd y Chan, 2004).

Para lograr el aprendizaje organizativo, Buckler (1996) identifica sistemas que pueden ayudar a conseguirlo:

- 1) El liderazgo: es fundamental la participación de la gerencia y un liderazgo orientado a satisfacer las necesidades del aprendizaje.
- 2) El apoyo al aprendizaje individual: aplicando técnicas de *coaching* y *mentoring* para lograr fomentar el aprendizaje del individuo que posteriormente desembocará en el grupo y como fin último en la organización.
- 3) El apoyo al aprendizaje en grupos: fomentar y promover el trabajo en grupo, sin que existan excesivos niveles de gerencia.
- 4) El apoyo al aprendizaje organizativo: establecer una estructura organizativa que apoye la transformación del aprendizaje individual y en grupos hacia el aprendizaje organizativo.

La efectividad del aprendizaje organizativo depende de la cultura de la organización, en la que se debe promover la captación, creación, distribución y uso adecuado del conocimiento (Rajneesh y Kaur, 2014).

5.5 BENEFICIOS DEL APRENDIZAJE ORGANIZATIVO.

Los beneficios de aplicar esta cultura de aprendizaje continuo organizativo son:

- Generación de innovaciones Jerez-Gómez et al. (2005); Rana et al., 2014). Marvasti et al., (2014), demostraron mediante un estudio que existe una sólida relación existente entre el aprendizaje organizacional y la innovación.
- Mejora del desempeño organizacional McKee (1992). Para DiBella et al., (1996) el aprendizaje organizativo es la capacidad, basada en la experiencia, para conservar o mejorar el desempeño.
- Incremento de la motivación y del compromiso organizacional del personal de la empresa (Scott-Ladd y Chan, 2004).

El conocimiento que poseen los empleados supone el capital intelectual de las empresas, que resulta fundamental para el aprendizaje continuo organizativo. Mediante este aprendizaje se logra una mejora continua que consigue que la empresa se adapte de forma sistemática a los cambios de su entorno, logrando ventajas competitivas y un crecimiento sostenible.

6. Modelo teórico

6.1 LA ORIENTACIÓN AL MERCADO Y EL APRENDIZAJE CONTINUO ORGANIZATIVO.

Para que las empresas maximicen el aprendizaje sobre los mercados resulta fundamental aplicar la estrategia de la orientación al mercado (Slater y Naver, 1995) pero esta estrategia tiene que complementarse con un clima organizacional adecuado, unas correctas estructuras e incentivos y procesos que transmitan los valores culturales de la empresa (Deshpande y Webster 1989). La buena relación de los gerentes con sus empleados y compañeros, su apoyo y la valoración de la colaboración en la empresa, es fundamental para la generación de intercambio de conocimientos (Al-Kurdi et al., 2020), por lo que el reto de las empresas es crear la combinación adecuada entre clima y cultura para que se maximice el aprendizaje organizacional que tenga como objetivo crear un valor superior para los clientes (Slater y Narver, 1995)

La orientación al mercado en las empresas crea normas para aprender del entorno, de los clientes y competidores, pero esta orientación debe complementarse con el espíritu empresarial y la estructura, sistemas y proceso organizativos adecuados para que se produzca un aprendizaje de orden superior como el aprendizaje de doble circuito de Argyris (1977) y aprendizaje generativo de Senge (1990) (Slater y Narver 1995).

Martínez Serna A.M (2004) demuestra en un estudio empírico realizado en 280 empresas de Aguascaliente en México, la relación entre la orientación al mercado y el aprendizaje continuo organizativo, siendo la orientación al mercado un antecedente al aprendizaje organizativo, que resulta necesario para la adaptación de las empresas a un entorno tan dinámico y turbulento como el actual y que, además, mejora el desempeño organizacional.

La orientación al mercado y el aprendizaje organizativo deben acompañarse de una cultura organizacional fundamentada en el mercado y los conocimientos, fomentando un sistema de inteligencia de mercado, que capte información sobre lo que ocurre en este y la distribuya por la organización para que se dé una respuesta organizacional que satisfaga al cliente. Ambos constructos están influenciados por la actitud y valores de la alta gerencia y su aversión al riesgo. Para realizar un aprendizaje organizativo

adecuado se debe de permitir que surjan estrategias de cambio no planeadas y que estos cambios se den desde los niveles más bajos de la organización hacia los más altos, al contrario de lo tradicionalmente aceptado a nivel formal por la dirección de empresas (Martínez ,2004)

La orientación al mercado es necesaria para captar información del exterior de la organización, sobre los clientes, competencia y entorno y distribuir dicha información por toda la empresa para que esta la utilice para crear un mayor valor para el cliente. Dicha información es captada e interpretada y genera el aprendizaje continuo de la organización.

De esta relación surge la primera hipótesis del modelo planteado:

H1: Existe una relación positiva y significativa entre la orientación al mercado y el aprendizaje continuo en las organizaciones.

6.2 LA ORIENTACIÓN AL MERCADO Y REDES SOCIALES ONLINE

Min et al., (2002) crearon el concepto de orientación al mercado mediada por internet (IMO), considerando un proceso que se realiza a través de Internet y que supone generar, difundir y responder a la información de mercado. Dentro de este proceso, las empresas han observado el incremento por parte de sus clientes, del interés en la utilización de las redes sociales online y las han introducido en sus organizaciones como herramienta de marketing, ya que sus clientes son usuarios activos de las estas redes sociales (Katona et al., 2011) y cada vez estas redes sociales presentan un mayor uso y popularidad, por ello, las empresas las utilizan en sus departamentos de marketing para medir la reputación que tienen con sus clientes y para gestionar sus marcas (Harris y Rae, 2009).

Mediante estas redes sociales pueden conocer mejor las necesidades y opiniones de sus clientes, obteniendo datos acerca de su comportamiento, lo que permite establecer patrones o perfiles de clientes en las empresas, y de esta forma, adaptar mejor la oferta de sus productos y servicios. Las redes sociales online también permiten conocer mejor a sus competidores, analizando la información que comunican

a sus clientes, aprendiendo de ellos y reaccionando de forma estudiada, pudiendo crear ventajas competitivas.

La utilización de las redes sociales online por los departamentos de marketing supone múltiples beneficios como la obtención información en tiempo real sobre productos o ideas de productos (Sigala 2012), fomentan la inteligencia colectiva y la participación activa de los usuarios, así como la captación de información externa que ayuda a en la toma estratégica de decisiones (Lim et al., 2011) y que permite aplicar estrategias optimas de gestión de relaciones con los clientes (Sinclair y Vogus, 2011).

Las tecnologías 2.0 ofrecen a los directivos una herramienta fundamental para publicar información sobre las actividades y productos de la organización (Lim, S. y Palacios-Marqués, D. 2011) así como para la gestión de la información proveniente de los clientes.

Para aplicar y mejorar la implantación de la orientación al mercado de las empresas es fundamental acudir a las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, y sobre todo a la utilización de las redes sociales online que apoyan a la captación de información, elemento fundamental la inteligencia de mercado y además son un medio para interactuar con los clientes, intercambiando información y creando un valor superior para ellos, incrementando la imagen de las marcas y la calidad percibida por los clientes. Las redes sociales online suponen una fuente de captación, creación e intercambio de conocimientos que fomentan muy positivamente la implantación de la estrategia de la orientación al mercado. Teniendo en cuenta dicha relación se plantea la hipótesis 2:

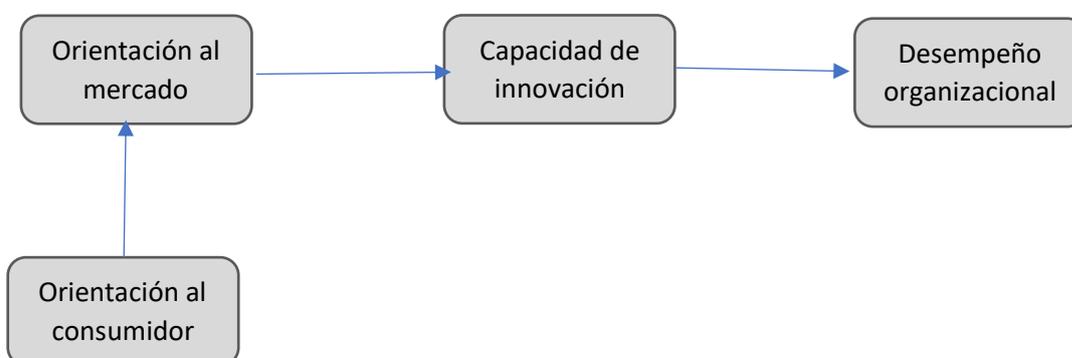
H2: Existe una relación positiva y significativa entre la orientación al mercado y el grado de introducción de redes sociales.

6.3 RELACIÓN ENTRE ORIENTACIÓN AL MERCADO Y EL CROWDSOURCING

La comprensión de las necesidades del cliente es un aspecto fundamental para la creación de productos innovadores en el mercado (Stanko, Molina-Castillo y Harmancioglu, 2015) , de hecho, la innovación es un elemento moderador entre la orientación al mercado y el desempeño organizacional (Noble et al., 2002).

La orientación al consumidor es un elemento de la orientación al mercado, y este tipo de orientación ejerce un impacto en la capacidad de innovación de las organizaciones, existiendo una correlación positiva entre la orientación al mercado y la innovación y entre la innovación y el desempeño organizacional (Raju et al., 2011).

Figura 31: La orientación al consumidor como parte de la orientación al mercado.



Fuente : Elaboración propia a partir de Raju et al., (2011).

Las estrategias de orientación al mercado y las nuevas tecnologías están relacionadas, ya que en la actualidad se da un entorno en el que la información sobre los clientes supone un valor estratégico para las empresas e influye en las diferentes gestiones de las organizaciones.

La orientación al mercado exige a las empresas una innovación continua, desarrollando innovaciones en nuevas tecnologías, creando herramientas en la Web 2.0 y fomentando interacciones con su entorno; una de estas herramientas es el crowdsourcing, que promueve la creación e intercambio de inteligencia colectiva.

El crowdsourcing es una herramienta que surge con la Web 2.0 y para la empresa supone una fuente de creación de innovaciones y teniendo en cuenta que una de las características del crowdsourcing es la co-creación (Prahalad y Ramaswamy (2000 y 2004) es idónea para conseguir este objetivo; además la innovación exige un alto relación entre la empresa y sus clientes (Wang, 2014).

Prahalad y Ramaswamy (2000) introducen el concepto de co-creación de valor, para describir la participación del consumidor en la creación de valor con las empresas. Esta colaboración se realiza mediante las nuevas tecnologías de información y comunicación. Los consumidores pasan a tener un rol activo, creando valor e interactuando con empresas, con otros consumidores y con grupos de profesionales, entre otros, por lo tanto, las empresas deben de fomentar estas relaciones de co-creación con individuos externos a la empresa y no realizar esta función únicamente de forma interna (Prahalad y Ramaswamy 2004).

Una de las necesidades que inducen a las organizaciones a la utilización de Crowdsourcing es Interactuar con los clientes para conocer sus opiniones sobre temas concretos (Alonso de Magdaleno y García García, 2014) e incluso para la creación de nuevos productos, logrando investigaciones de mercados muy valiosas, que son aprovechadas para el desarrollo de nuevos productos o servicios.

Para hacer frente a un entorno tan cambiante y al incremento de la competencia las empresas utilizan el crowdsourcing para captar ideas generadas desde el exterior de la empresa y fomentar e incrementar la innovación para poder satisfacer las necesidades cambiantes de los clientes (Jeff et al., 2019). Las características del crowdsourcing aplicado a la innovación de productos y servicios lo convierten en una herramienta fundamental para la implementación de la orientación al mercado de la empresa (Devece et al. 2021).

Existe un efecto positivo de la orientación al mercado en crowdsourcing. La implantación de las técnicas de crowdsourcing debe integrarse en la empresa y estar en consonancia las acciones que se llevan a cabo en la organización (Devece et al., 2017).

Las organizaciones para mejorar su desempeño sería conveniente que aumentaran sus inversiones en la estrategia de la orientación al mercado, y en las herramientas de la Web 2.0 que proporcionan un gran conocimiento del mercado. Esta orientación fuerza a las empresas a innovar de forma continua y para conseguirlo es importante el desarrollo de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, entre las que se encuentra el *crowdsourcing*, que como se ha visto anteriormente es una fuente para la creación de innovaciones (Devece C. et al. 2017).

Partiendo de la definición de Kohli y Jaworski (1990) que indican que las principales actividades en la orientación al mercado son: la generación de inteligencia de mercado, su difusión y la capacidad de respuesta de la organización, la orientación al mercado se relaciona con el *crowdsourcing* y ya que este permite a la empresa obtener inteligencia colectiva de personas con distintos perfiles de formación y experiencia, así como de diversos sectores profesionales (Lee et al., 2015).

Teniendo en cuenta este razonamiento, la tercera hipótesis de trabajo relaciona los dos constructos:

H3: Existe una relación positiva y significativa entre la orientación al mercado y el crowdsourcing.

6.4. RELACIÓN ENTRE CROWDSOURCING Y LAS REDES SOCIALES EN LÍNEA CON EL APRENDIZAJE ORGANIZATIVO.

6.4.1 El crowdsourcing y aprendizaje continuo organizativo.

En la actualidad existe un gran desarrollo tecnológico, que permite a los ciudadanos acceder de forma rápida y a bajo coste, a las nuevas tecnologías de información y de comunicación, mostrándose cada vez más participativos en las plataformas y herramientas que ofrece la Web 2.0. El cliente cada vez interactúa más y de forma más

fácil con otros usuarios y con las empresas, provocando que se creen nuevos modelos de negocio o colaborativos como el Crowdsourcing, en los que las empresas o plataformas especializadas en Crowdsourcing plantean proyectos, con diferentes objetivos, dirigidos a un gran número de usuarios de Internet, que actúan de forma descentralizada para lograr este objetivo a cambio de una remuneración o premios. Internet se convierte en una fuente de obtención de información y conocimiento para las empresas y una forma de obtener ideas innovadoras a partir de la colaboración de usuarios que poseen los conocimientos necesarios para desarrollar determinadas tareas o solucionar problemas que no requieren de expertos, aunque en determinadas ocasiones sí que se puede solicitar cierta especialización para la participar en determinados proyectos. Estos individuos son independientes y no pertenecen a ninguna institución (Alonso de Magdaleno y García García, 2014)

El crowdsourcing como se ha comentado anteriormente se puede utilizar con el fin de obtener información de los clientes sobre productos, mejorar la comunicación con los clientes, optimizar el presupuesto del departamento de marketing al implantar campañas publicitarias más económicas y efectivas y una de las aportaciones fundamentales del crowdsourcing a la empresa es la generación, ampliación y gestión del conocimiento institución (Alonso de Magdaleno y García García, 2014)

Las empresas cada vez implantan más el crowdsourcing por la rapidez en la que se solucionan problemas que la empresa no ha podido solucionar, así como por su bajo coste, respecto a la contratación de personal que desarrolle dichas tareas y por la gran interacción que se consigue entre la empresa y los clientes.

Partiendo de la definición de López- Zapata, E et al., (2016) anteriormente mencionada y que alude a la evolución del concepto de aprendizaje organizacional, se puede observar que el aprendizaje organizacional parte de la captación de información, y su origen puede ser interno, mediante los conocimientos y experiencia del personal o externo, como la que se obtiene con las herramientas de la Web 2.0, como son las redes sociales o el Crowdsourcing; este supone una fuente de captación de información del exterior de la empresa, de los usuarios de Internet y de los clientes de la empresa y determinados tipos de Crowdsourcing. En este sentido, Bradham (2012)

establece una tipología de los tipos de problemas a solucionar con la aplicación del Crowdsourcing y entre estos tipos los que más colaboran en el aprendizaje organizativo son los proyectos en los que se pretende que la multitud busque y gestione determinado tipo de información que la empresa necesita, en ocasiones son tareas sencillas y en otras se proponen retos creativos.

Las empresas también utilizan el crowdsourcing para solucionar problemas complicados y utilizan plataformas especializadas en este tipo de retos que poseen participantes expertos o especialistas en determinadas áreas.

Estellés-Arolas (2013) también alude a determinados tipos de crowdsourcing, anteriormente explicados, el crowdcasting, el crowdcollaboration, el crowdocontent y el crowdopinion, que colaboran a que las empresas capten información del exterior para iniciar su proceso de aprendizaje continuo organizacional.

Como se puede observar, el crowdsourcing supone una herramienta de captación de información que puede llegar a un gran número de usuarios, a un coste relativamente bajo y solucionar problemas y obtener información de forma mucho más rápida, por lo que supone un aporte fundamental al aprendizaje continuo organizacional. Esta herramienta debería de utilizarse de forma continua en las empresas y formar parte de su inteligencia de mercado, como método de captación de información constante.

6.4.2 Las redes sociales online y aprendizaje continuo organizacional.

En la actualidad existe un interés creciente en estudiar la relación entre las redes sociales online, el conocimiento y el aprendizaje organizativo (Zhao y Chen, 2013), ya que estas redes están cada vez más presentes en la sociedad y se han convertido en una fuente de información capaz de influir en los clientes potenciales (Palacios-Marqués et al., 2015) por ello cada vez las empresas las están implantando como herramienta en sus departamentos de marketing.

Las redes sociales online utilizadas de forma interna en la empresa pueden mejorar la transferencia o distribución de los conocimientos entre los empleados y las redes sociales online externas a la empresa mejoran la comunicación y distribución de conocimiento entre clientes y proveedores (Palacios- Marqués et al., 2016).

Las redes sociales online ofrecen información variada sobre los clientes, datos básicos para segmentar como género, edad, localización, pero, además, datos acerca de sus gustos e intereses, hobbies (Palacios, 2016) que pueden ayudar a crear patrones de comportamiento de los clientes de las empresas y adaptar mejor la oferta de productos para satisfacer sus necesidades y ser más competitivos.

Gallaugher y Ransbotham (2010) afirman que las redes sociales online ayudan a la investigación de mercado, captando información mediante los comentarios que realizan los clientes, utilizando dicha información para fomentar la innovación y también mejorar el servicio al cliente. Otra utilidad muy importante de las redes sociales online para las empresas es que son un medio de comunicación para que las empresas muestren sus productos y gestionen su marca, desarrollando una óptima imagen de marca. (Martins y Patricio, 2013).

Las organizaciones que pretenden mejorar el rendimiento de la innovación pueden aprovechar la información que proporcionan las redes sociales online para obtener nuevas ideas, diseñar y probar nuevos servicios y mejorar sus productos o innovaciones (Ip et al., 2012). Esta innovación se puede lograr con menores costos y riesgos, ya que la información parte directamente de los clientes (Di Gangi et al., 2010)

Por lo tanto, se puede concluir que las redes sociales online, colaboran en el aprendizaje continuo organizacional porque son una herramienta para captar información acerca de los clientes, sus opiniones, gustos, etc, permitiendo crear perfiles y segmentos con patrones de compra para las empresas. Son también, una fuente para captar nuevas ideas y mejorar o crear nuevos productos, colaborando, de esta forma, a la investigación de mercados continua que implantan las organizaciones que aplican el aprendizaje continuo.

Qi y Chau (2016) afirma que las redes sociales online influyen indirecta y directamente en el aprendizaje organizacional.

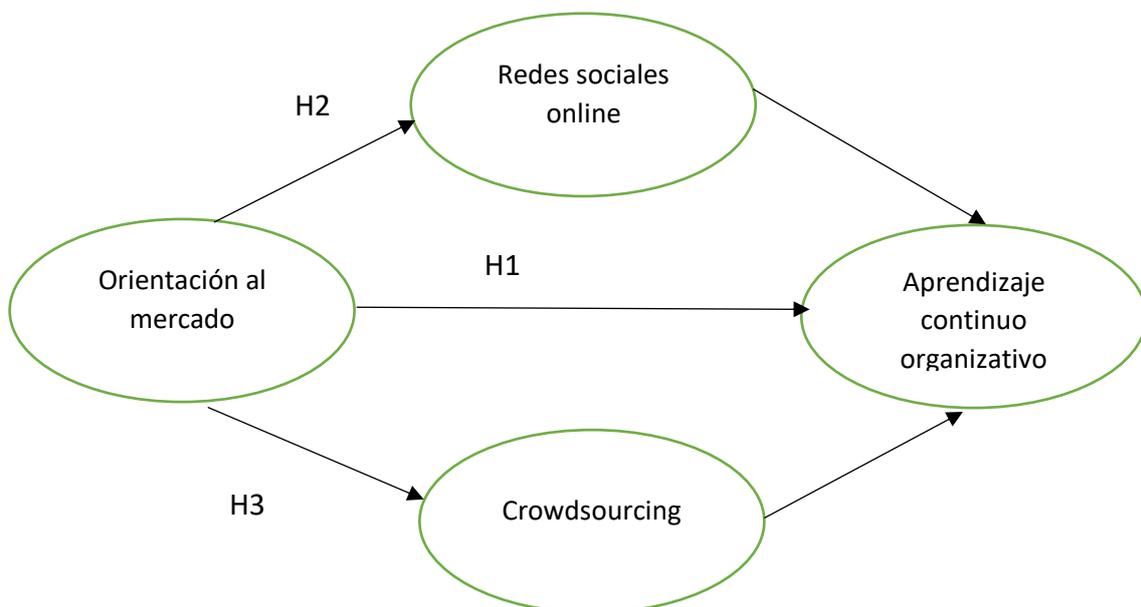
Teniendo en cuenta los argumentos que apoyan la relación entre las variables mediadoras con los constructos se puede afirmar la cuarta hipótesis:

H4: Las redes sociales y el crowdsourcing ejercen un efecto mediador entre la orientación de mercado y el aprendizaje continuo.

Teniendo en cuenta todas las hipótesis enumeradas el modelo se podría representar con la siguiente figura:

Figura 32: Representación del modelo teórico.

La hipótesis 4 se corresponde con la representación del modelo entero.



7. Metodología de la investigación

7.1 OBJETIVOS.

El objetivo fundamental de esta investigación es validar el modelo teórico planteado, y en este capítulo se presenta el análisis y los resultados obtenidos para lograr conclusiones que resulten valiosas tanto a nivel académico como empresarial.

Como primer objetivo de la investigación se describen las propiedades que deben cumplir las escalas de medida sociométricas seleccionadas y los indicadores que se utilizan para validarlas.

El segundo objetivo, es realizar el contraste de las hipótesis planteadas, utilizando la metodología de las ecuaciones estructurales, finalizando el capítulo con el análisis de los resultados obtenidos y la emisión de unas conclusiones.

Las hipótesis planteadas que se pretenden contrastar son:

H1: Existe una relación positiva y significativa entre la orientación al mercado y el aprendizaje continuo en las organizaciones.

H2: Existe una relación positiva y significativa entre la orientación al mercado y el grado de introducción de redes sociales.

H3: Existe una relación positiva y significativa entre la orientación al mercado y el crowdsourcing.

H4: Las redes sociales y el crowdsourcing ejercen un efecto mediador entre la orientación de mercado y el aprendizaje continuo.

7.2 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

Para realizar una investigación científica que incluye constructos relacionados con las ciencias sociales, se utiliza la sociometría, que estudia, utilizando métodos estadísticos, la interrelación existente entre grupos de persona o individuos (RAE, 2020).

Kinnear y Taylor (1993), afirman que para la realización de una investigación se deben realizar nueve pasos que son interdependientes.

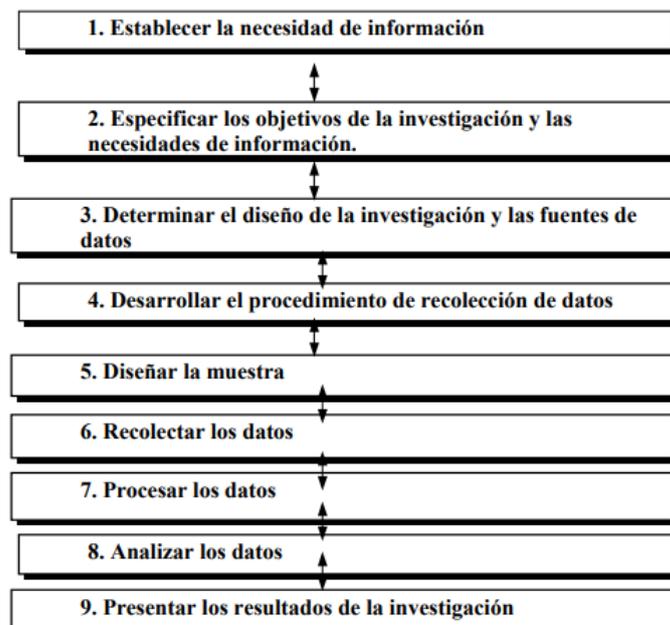
En la primera fase se reconoce el problema a resolver, que en este caso sería el diseño del modelo, que se basa en una amplia revisión de la literatura existente sobre los temas que son de interés de la autora y posteriormente definiendo un modelo que no esté estudiado y que pueda aportar nueva información académica y aportaciones beneficiosas para la dirección de las organizaciones. En esta fase también se definen los objetivos, que serían demostrar la validez del modelo planteado mediante los análisis pertinentes.

Posteriormente se define la información necesaria a recopilar y cómo recopilarla, es decir, se definen las variables y los determinantes de estas, y se decide el tipo de investigación que se va a realizar, en este caso, cualitativa, mediante el método de la encuesta. A continuación, se define el alcance del estudio, el tamaño muestral y el procedimiento para seleccionar las unidades muestrales, que en el estudio que se está presentando, son 280 entrevista a gerentes de hoteles de 4 y 5 estrellas del territorio español.

La siguiente fase es la realización del trabajo de campo en el que se realizan las encuestas y se recogen los datos que posteriormente serán analizados mediante la técnica de ecuaciones estructurales que permite establecer relaciones entre las variables del modelo planteado.

Para terminar, se realiza una interpretación de los resultados, obteniendo unas conclusiones y unas futuras líneas de investigación, explicando las limitaciones que se han encontrado en la realización de la investigación.

Figura 33: Fases de una investigación de mercados.



Fuente: Kinnear y Taylor (1993)

El diseño de la investigación empírica debe de superar cada fase y en este caso se utilizará la técnica de ecuaciones estructurales para demostrar el modelo teórico. Esta técnica establece relaciones entre las variables y afirmar la correcta medición del modelo teórico.

7.3 LA FICHA TÉCNICA DE LA INVESTIGACIÓN.

En el 2016, año en el que se realizó la investigación de mercados, según la Encuesta de ocupación hotelera en España de ese año elaborada por el INE (consultados los hoteles de cuatro y cinco estrellas en los meses que se realizó la encuesta), existiendo 2.545 hoteles de cuatro estrellas y 244 hoteles de cinco estrellas, suponiendo un universo de 2.789 hoteles.

Para realizar la investigación sobre el modelo teórico planteado, se utilizó la técnica de investigación de mercados de cuestionario estructurado. Este cuestionario se envió a toda la muestra de 2.789 hoteles, pero sólo estuvieron dispuestos a colaborar 280 hoteles. Se realizó una entrevista telefónica con sus gerentes entre el período de enero a junio del 2016.

Teniendo en cuenta el universo disponible, Garver y Mentzer (1999) indican que para realizar una investigación válida se recomienda un tamaño mínimo de muestra de 200 entrevistas y en este caso, se han realizado 280 entrevistas (aproximadamente, 10% del total de hoteles existentes) con un tamaño muestral adecuado para la realización del estudio.

Tabla 9: Ficha técnica de la investigación de campo.

Universo:	Hoteles de cuatro y cinco estrellas. 2.789 hoteles.
Zona geográfica	Nacional. España
Entrevista:	Llamada telefónica
Tamaño muestral:	280 empresas
Margen de error estadístico:	$\pm 5,8 \%$ (para un nivel de confianza del 95% para el caso más desfavorable $p=q=50\%$)
Fecha del trabajo de campo:	Enero 2016 – junio 2016

Fuente: Elaboración propia.

Para la realización de esta investigación se considera un nivel de confianza seguro del 95% ($\alpha = 0,05$), entonces el valor de z equivale a 1.96 errores típicos. (Morales, 2011). Según Morales (2011) “El suponer que $p = q$ quiere decir que para escoger la muestra nos ponemos en la hipótesis de que en la población hay la máxima diversidad posible: un 50% va a decir que sí y otro 50% va a decir que no, de esta manera, y por lo que respecta a la varianza de la población, no corremos riesgos de quedarnos cortos en el número de sujetos. Este valor de $pq (= .25)$ es válido aun cuando las preguntas no sean dicotómicas”.

7.4 EL SECTOR DEL ESTUDIO: TURISMO Y HOTELES.

7.4.1 El sector turístico.

La Organización Mundial del Turismo (OMT), define el turismo como un fenómeno social, económico y cultural relacionado con la movilidad de los individuos a lugares fuera de su residencia habitual, y que se pueden dar por distintos motivos como pueden ser los laborales o personales. A estos individuos se les califica como visitantes y realizan en sus viajes diferentes actividades que conllevan un gasto turístico.

Las actividades que forman parte del sector turístico son:

- Alojamiento.
- Actividades de distribución de alimentos y bebidas, tiendas y restaurantes, puestos de comidas, servicios de comidas preparadas y los establecimientos de bebidas en general.
- Transporte de pasajeros: transporte mediante tren, por carretera, agua aéreo y servicios de alquiler de vehículos.
- Agencias de viajes, centrales de reservas o turoperadores mayoristas.
- servicios culturales, deportivos y recreativos y otras que se den en los diferentes destinos, como excursiones, etc.
- Comercio al por menor de los servicios anteriormente nombrados. (Urueña 2016)

Según los datos presentados por la Organización Mundial de Turismo (OMT, 2020), el turismo mundial cerró el año 2019 con 1,5 billones de viajes en todo el mundo, lo que supone un crecimiento anual del 4% (por encima del crecimiento de la economía mundial) consiguiendo crecer por décimo año consecutivo. El incremento en términos absolutos fue de 54 millones.

La pandemia ha influido mucho en estas cifras, pero ya se atisba una recuperación inminente ya que según el Barómetro del Turismo Mundial de la OMT del 2021 indica que los ingresos por exportaciones del turismo registraran en el año 2022 un aumento del 60-70% respecto a 2021, o del 70-80% respecto al año 2019.

Dentro de este panorama global, y en el ranking de los principales destinos turísticos mundiales, España ocupa el segundo lugar.

El sector del turismo es uno de los que más aportan al PIB de España, el 12,3% del PIB y el 12,7% del empleo en España (INE 2019), pero cuando le afectó gravemente la pandemia este dato varió pasando a ser un 8% en el 2021 (INE 2022), aunque las cifras al final del año 2022, indican que se ha llegado a un 82% del PIB turístico respecto al año 2019.

Este estudio se centrará en el sector turístico porque supone un alto porcentaje en el PIB nacional, y, además, es uno de los sectores en los que se trabaja con un gran flujo de información (Poon, 1993) y que se gestiona a través de las nuevas tecnologías (Buhalis y Law, 2008), de hecho, es uno de los sectores que más utiliza los medios digitales para la promoción y venta de servicios (Sutty y Kwan, 2021).

En los años en los que el turismo crecía de forma continua, España batió récord de turistas extranjeros en el año 2019, con 83,7 millones de viajes internacionales y un gasto de 92.337 millones de euros. En el 2019 el turismo logró 2,4 millones de trabajadores afiliados, consiguiendo un crecimiento de 3,2% en términos relativos, suponiendo 75.026 trabajadores (Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, 2020). El gasto turístico se incrementó un 2.9% del año 2018 al 2019, llegando a 82.337 millones de euros (Ministerio de Comercio y Turismo y Turespaña ,2019)

En la siguiente tabla se puede observar que el segundo porcentaje más alto lo poseen las actividades relacionadas con el turismo.

Figura 34: Actividades con mayor porcentaje de ventas fuera de España. Año 2019.

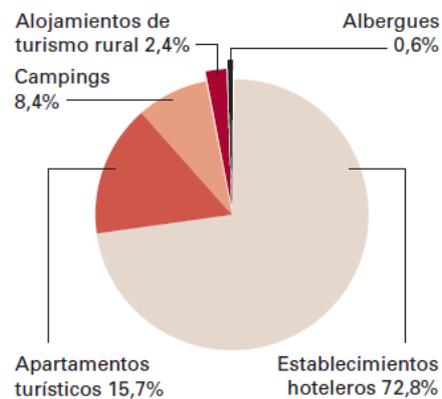


Fuente: INE 2020.

7.4.2 El sector hotelero español.

En los servicios de alojamiento en España en el año 2018 se distinguen cinco tipos de alojamiento, los albergues, que suponen un 0.6% de las pernoctaciones totales, los alojamientos de turismo rural, suponen un 2.4%, los campings un 5%, los apartamentos turísticos un 6% y los establecimientos hoteleros un 72.% de las pernoctaciones, suponiendo el tipo alojamiento mayor de todos los existentes (INE 2019).

Figura 35: Pernoctaciones por tipo de alojamiento. Año 2019



Fuente: INE 2019.

En el estudio de Statista del año 2021 se muestran los datos actualizados, resumidos en la siguiente tabla:

Tabla 10: Número de empresas del sector de alojamiento turístico en España. Año 2021

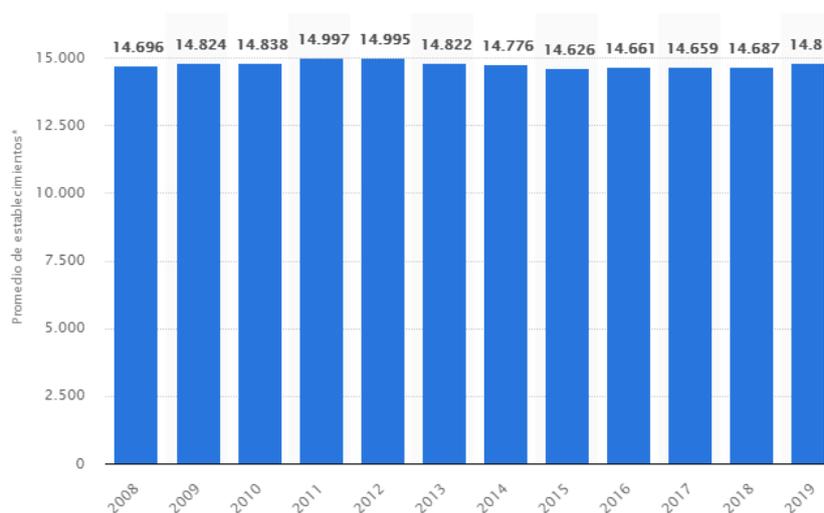
	Número establecimientos
Hoteles y similares	12.597
Apartamentos turísticos y otros de corta estancia	14.402
Campings y aparcamiento caravanas	1076
Otros	907

Fuente: Statista (2021)

Como se puede observar, los hoteles han pasado a un segundo lugar, ya que debido a la pandemia muchos clientes han optado por alquileres de viviendas vacacionales.

Teniendo en cuenta cómo ha afectado la pandemia a este al sector hotelero, se han considerado las cifras previas a este acontecimiento, que muestran mejor la realidad del sector. En la Encuesta Anual de Servicios, realizada en el 2019, los servicios de alojamiento en España presentaban una cifra de negocio de 26.454 millones de euros, suponiendo un 5% del total de millones facturados en España y con 322.472 personas ocupadas, un 4.9% del porcentaje total de empleados en nuestro país. Según el informe de STR sobre la evolución de este sector, en el 2019 se ha experimentado un crecimiento sólido, de un 0.9% en la ocupación y un 5% en la tarifa media diaria, así como en el ingreso por habitación disponible, con un incremento del 6.4%. Por otra parte, el Barómetro del Sector Hotelero, indica que la ocupación media llegó casi al 75% de las plazas disponibles.

Figura 36: Evolución media anual de los establecimientos hoteleros en España. 2018-2019.



Fuente: Statista 2019.

Si se muestran los últimos datos publicados, el sector hotelero español podría terminar el año 2022 facturando los 13.500 millones de euros, que representan el 80% de los

obtenido en el año 2019, cuando se alcanzaron los 17.250 millones de euros (Observatorio sectorial DBK).

Observando estas cifras se puede concluir que es uno de los servicios de España que mayor volumen de negocio presenta, por lo que su análisis resulta muy interesante.

Si se analiza las diferentes categorías de hoteles, en la tabla que se adjunta, se puede observar que el mayor número de hoteles por categoría son los de cuatro y tres estrellas, siendo los de cuatro estrellas los que presentan mayor grado de ocupación.

Tabla 11: Establecimientos hoteleros en España. Datos 2021.

Categoría hoteles (estrellas)	Nº Hoteles	Grado de ocupación por plazas
Cinco	233	40,87
Cuatro	1780	43,33
Tres	1748	41,51
Dos	1447	33,62
Una	902	29,2

Fuente: Elaboración propia a partir de Statista (2021)

Dentro del sector turístico, los establecimientos hoteleros, suponen un porcentaje de facturación muy importante y en el que se utilizan de forma intensiva las TIC'S.

En la siguiente figura se representa la evolución media anual de los establecimientos hoteleros en España del año 2008 al 2019.

Según el informe del INE sobre Coyuntura Turística Hotelera de enero 2020, se observa una tendencia estable y "las pernoctaciones en establecimientos hoteleros aumentan un 2,9% en enero respecto al mismo mes del 2019 y los hoteles facturan 82,0 euros de media por habitación ocupada, lo que supone un incremento anual del 0,8%. Durante

el mes de enero las pernoctaciones en establecimientos hoteleros superan los 15,9 millones, un 2,9% más que en el mismo mes de 2019. Las pernoctaciones de viajeros residentes en España aumentan un 3,5% y las de los no residentes, un 2,6%.”

Todos estos datos, indican el buen estado en el que se encuentra la industria hotelera española.

Dentro del sector hotelero, para esta investigación se han seleccionado los hoteles de 4 y 5 estrellas por los siguientes motivos:

- a) Por el número de empleados que poseen.
- b) Por el número de días de estancia medios.
- c) Por el mayor número de habitaciones disponibles.
- d) Por el mayor grado de ocupación.

A continuación, se muestran los datos publicados en febrero de 2020 por el INE en el Informe de Hoteles de España 2020:

Tabla 12: Hoteles por categorías, número de viajeros y estancia media en España. 2020

Categoría	Número de viajeros			Número de pernoctaciones			Estancia media
	Total	Residentes en España	Residentes en el extranjero	Total	Residentes en España	Residentes en el extranjero	
TOTAL	5.570.235	2.925.232	2.645.003	15.959.217	5.692.536	10.266.681	2,87
HOTELES: Estrellas oro							
Cinco	395.985	119.884	276.101	1.458.273	253.474	1.204.799	3,68
Cuatro	2.717.666	1.322.770	1.394.896	8.323.293	2.555.544	5.767.749	3,06
Tres	1.317.158	738.084	579.074	3.686.932	1.469.886	2.217.045	2,80
Dos	401.654	271.070	130.585	860.739	472.095	388.644	2,14
Una	167.774	108.063	59.711	357.004	198.841	158.164	2,13
HOSTALES: Estrellas plata							
Tres y dos	311.053	202.155	108.897	623.346	371.784	251.562	2,00
Una	258.945	163.208	95.738	649.630	370.912	278.718	2,51
Tasa anual	6,07	6,15	5,97	2,92	3,50	2,60	-2,97
Tasa anual acumulada	6,07	6,15	5,97	2,92	3,50	2,60	-2,97

Fuente: INE 2020.

Los datos anteriores de categorías de hoteles se resumen en la siguiente tabla:

Tabla 13: Estancia media en hoteles. 2019

Categoría hoteles estrellas oro	2019
Cinco	3,68
Cuatro	3,06
Tres	2,80
Dos	2,14
Una estrella	2,13

Fuente: Elaboración propia

Según se observa en las tablas anteriores la mayor estancia de los viajeros en los hoteles españoles se da en los hoteles de cuatro y cinco estrellas. Por lo que es otro de los motivos por los que se ha seleccionado estos hoteles para realizar la investigación.

Tabla 14: Establecimientos hoteleros por categorías, plazas, grados de ocupación y personal empleado.

Categoría	Número esta- blecimientos abiertos esti- mados según la encuesta	Número de habitaciones estimadas según la encuesta	Número de plazas estima- das según la encuesta	Grado de ocupación			Total personal empleado
				Por plazas	Por plazas en fin de semana	Por habita- ciones	
TOTAL	11.987	534.405	1.106.289	46,14	51,22	54,44	155.521
HOTELES: Estrellas oro							
Cinco	267	42.325	89.537	51,96	56,49	61,22	26.868
Cuatro	1.854	239.859	510.811	52,11	57,31	62,62	78.127
Tres	1.789	114.030	241.834	48,67	53,59	56,18	29.993
Dos	1.444	41.842	82.987	33,32	39,52	40,53	6.944
Una	914	20.045	38.999	29,44	36,83	35,30	2.895
HOSTALES: Estrellas plata							
Tres y dos	2.514	38.530	72.940	27,46	32,14	32,93	5.687
Una	3.205	37.774	69.181	30,18	33,35	37,19	5.007
Tasa anual	-0,07	0,24	0,46	2,42	4,22	2,22	1,27

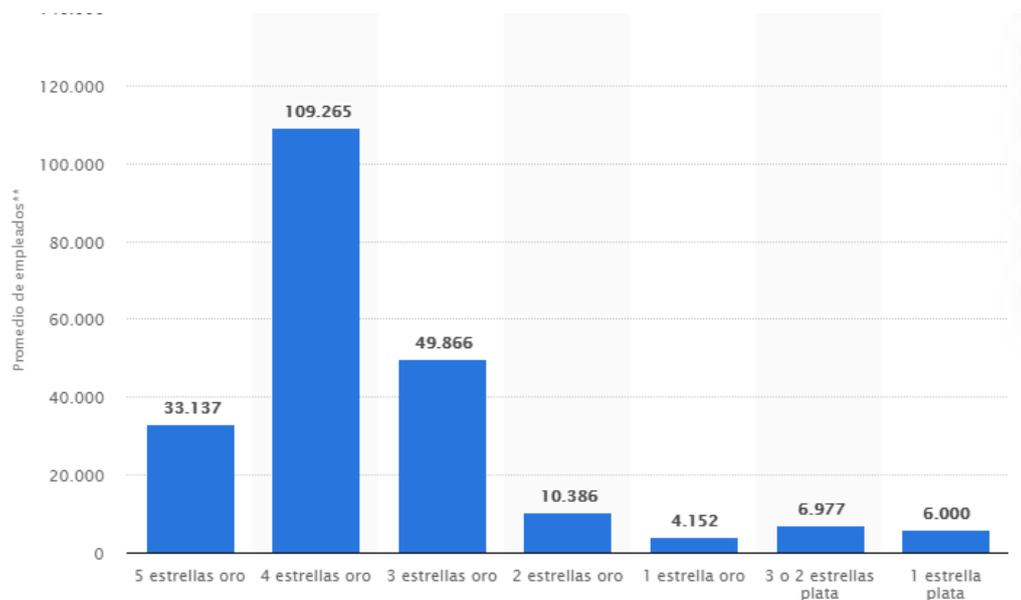
Fuente: INE 2020.

En la tabla adjunta se observa que los hoteles de cuatro estrellas son los que mayor número de hoteles existen en España y los que ocupan a un mayor número de

empleados y ofertan un mayor número de plazas, obteniendo por lo tanto un mayor porcentaje de ocupación respecto al resto de categorías.

Statista, una plataforma de datos empresariales, indica según la categoría de los hoteles, la media anual de empleados en los establecimientos hoteleros en España durante 2019, y son los de 3, 4 y cinco estrellas, los que más empleados poseen en España (statista 2019). El mayor número de empleados están en los hoteles de 4 estrellas de oro, además, poseen cerca de 698.000 plazas, contando con el mayor número de plazas medias y el grado de ocupación más alto con un 66.33% (statista 2019).

Figura 37: Número de empleados por categoría de hoteles. Año 2019.



Fuente: Statista 2020.

Las plazas hoteleras medias por año han aumentado su crecimiento durante los años 2016, 2017 y 2018, suponiendo en el país cerca de un millón y medio de unidades.

7.4.3 Relación de los constructos en el sector turístico y hotelero.

Internet y las nuevas tecnologías han cambiado la forma actuar de los negocios y estrategias de la industria turística (Buhalis y Law, 2008). El avance de los motores de búsqueda, la capacidad de carga y la rápida evolución de las redes ha supuesto una influencia en el uso de las nuevas tecnologías por parte de viajeros a la hora de planificar y experimentar los viajes (Buhalis y Law, 2008).

Internet supone un nuevo canal de comunicación y distribución tanto para los clientes como para las empresas proveedoras de productos y servicios para el turismo (Frías et al., 2008).

Una de las herramientas iniciales ha sido las páginas web, utilizadas para obtener información en el proceso de compra de los clientes en la selección del alojamiento, actividades complementarias, promoviendo la atracción y venta de servicios (Song y Zinkhan, 2008).

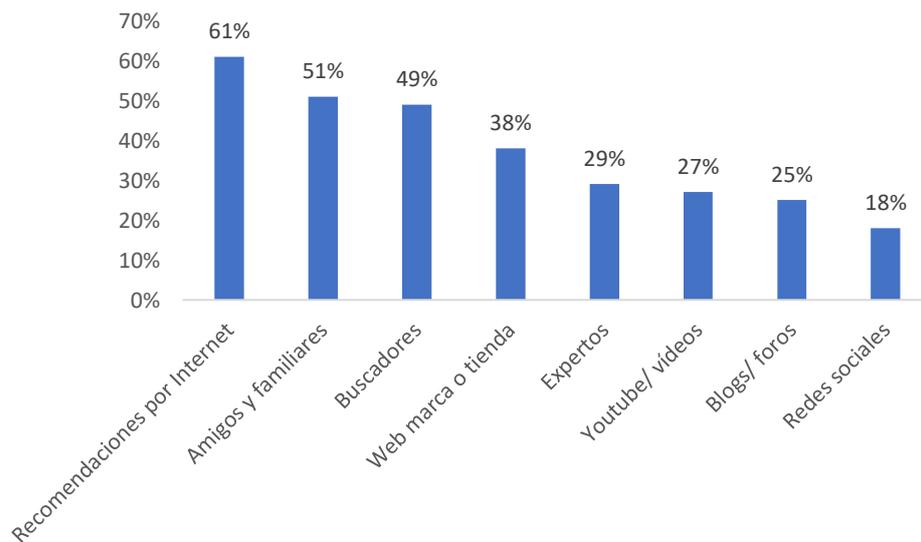
Las ventajas del uso de Internet como ser un medio instantáneo, de coste bajo, interactivo y global (Frías, et.al 2008) ha incidido y modificado la forma en la que los viajeros buscan información y planifican sus viajes.

Teniendo en cuenta este contexto, la estrategia de orientación al mercado está muy relacionada con las nuevas tecnologías de la información y la comunicación; las empresas generan un flujo de información hacia fuera, hacia sus clientes pero también captan información de los clientes hacia el interior de la empresa, ya que estos intercambian información a través de las redes sociales online sobre sus experiencias tanto de productos como de servicios (sobre hoteles, instalaciones, etc.) representando una fuente de inteligencia de mercado fundamental para la empresa (Lim et al., 2011), que canaliza dicha información mediante los procedimientos adecuados, para analizarla, interpretarla y distribuirla de forma adecuada, colaborando al aprendizaje organizativo. Este tipo de información supone un valor estratégico para las empresas, ya que la utilizan para adaptar la empresa a las necesidades cambiantes de sus clientes. Por lo tanto, una mayor orientación al mercado produce una mejora en la gestión organizacional de las compañías turísticas y sobre todo en el desempeño de la empresa (Sin et al., 2005).; Wang, Chen y Chen, 2012).

Dentro del proceso de compra de los turistas, en la primera fase entra en proceso de búsqueda de información, y el consumidor del siglo XXI utiliza las fuentes de información que provienen de Internet para consultar información acerca de destinos, rutas, alojamiento, actividades etc.

La contratación de viajes online se ha convertido en España en uno de los servicios más comprados, con una cuota de un 52% (IABcommerce 2022).

Figura 38: Influencias de los compradores online antes de realizar la compra.



Fuente: Elaboración propia a partir de estudio IAB Spain (2022)

Los compradores online antes de realizar sus compras se informan a través de las recomendaciones de Internet, en segundo lugar, utilizan los buscadores y, en tercer lugar, visitan la página web de la empresa. Las redes sociales ocuparían el 8º puesto en las variables de influencia de la compra online, por lo que se concluye que son un influenciador importante en el proceso de compra online.

Figura 39: Etapas de la experiencia turística.



Fuente: ONTSI 2015.

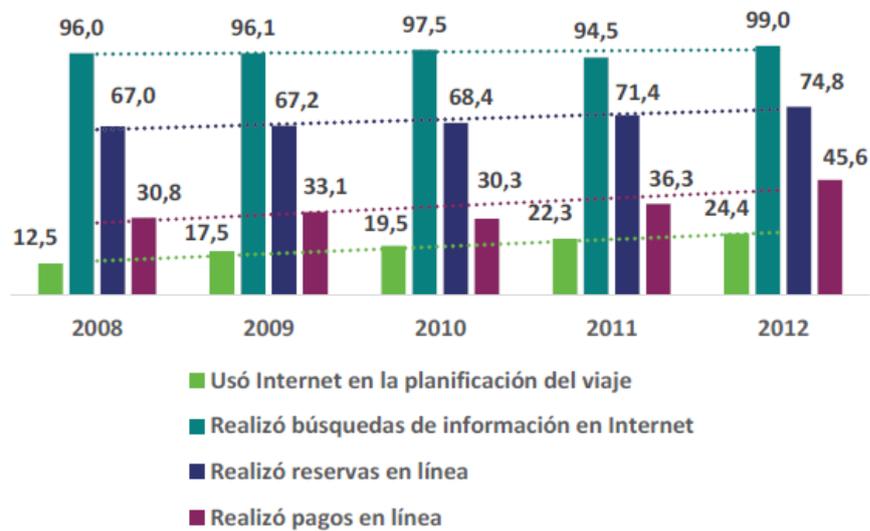
Las etapas que conforman la experiencia turística son la planificación del viaje, realización del viaje y recuerdo del viaje. La primera etapa es la de la planificación, en la que se realiza la búsqueda de información, y los medios para buscar información han cambiado, los turistas buscan recomendaciones y opiniones de las diferentes empresas a las que pretenden contratar, y estos tienden a ser cada vez más independientes de las empresas que ofrecen la contratación servicios turísticos, como las agencias de viajes, etc. (Buhalis & Law, 2008). Los futuros turistas, en Internet, tienen facilidad para buscar información y comparar ofertas, así como contratar viajes de forma sencilla y normalmente a precios más bajos que fuera de Internet. Los turistas poseen un mayor control sobre las ofertas comerciales que las propias empresas turísticas.

Según la encuesta de movimientos turísticos de los españoles (Familitur) del año 2012 que analiza los datos relativos a los viajes que realizan los residentes en España y el turismo interno y se concluye que una cuarta parte de los españoles utilizaron Internet para planificar su viaje. Esta cifra se duplica respecto al año 2008 cuando solo el 12,5% de los españoles utilizaban Internet para su planificación. Respecto al turismo emisor, el porcentaje de residentes que utiliza Internet para la planificación de su viaje se ha incrementado del 35,4% en 2008 al 56,5% en 2012.

El uso más frecuente que se ha dado a Internet es para la búsqueda de información. Referente a la realización de reservas y compras online, la tendencia ha sido creciente. En el 2015 en el caso del turismo interno, se ha experimentado un incremento de la

frecuencia de la realización de reservas online en casi 8 puntos porcentuales, hasta alcanzar un 74,8%, siendo mayor el crecimiento de españoles que realizaron compras online, un 15% respecto a 2008, hasta alcanzar 45,6%.

Figura 40: Uso de Internet en España en la planificación de los viajes de turismo interno. % (2008-2012)



Fuente: ONTSI a partir de los datos de la encuesta de movimientos turísticos (Familitur, 2012).

Como se puede observar en la figura, entre los años y se incrementa en casi el doble los usuarios que utilizan Internet para realizar la planificación de su viaje, creciendo las búsquedas de información en este medio, las reservas online y los contratos de viajes online, es decir, los pagos; por lo que se puede concluir que este medio es cada vez más utilizado por los viajeros y como consecuencia las empresas turísticas le deben dedicar mayor atención y recursos.

En un estudio sobre la información de los viajes en línea se descubrió que los consumidores invierten una mayor confianza en las publicaciones realizadas en sitios web gubernamentales de turismo en comparación con los comentarios de las redes sociales en línea (Burgess et al., 2011), lo que muestra que uno de los puntos débiles de las redes sociales online es la falta de fiabilidad de los comentarios realizados por

los usuarios, ya que en determinadas ocasiones los clientes tienden a exagerar sus experiencias negativas o incluso utilizar este medio de comunicación para “vengarse” de las empresas porque no han sucumbido a sus peticiones. Algunos estudios coinciden en que ha habido un aumento exponencial del número de comentarios falsos, lo que está dañando seriamente la credibilidad de los comentarios en las redes sociales en línea poniendo en riesgo la reputación de las empresas (Zhang et al., 2016). Los investigadores han prestado mucha atención a este tema, indicando que el impacto de las publicaciones negativas o el boca a boca electrónico es mucho más alto que el de los comentarios positivos, atrayendo a muchos más lectores (Aggarwal, et al., 2012).

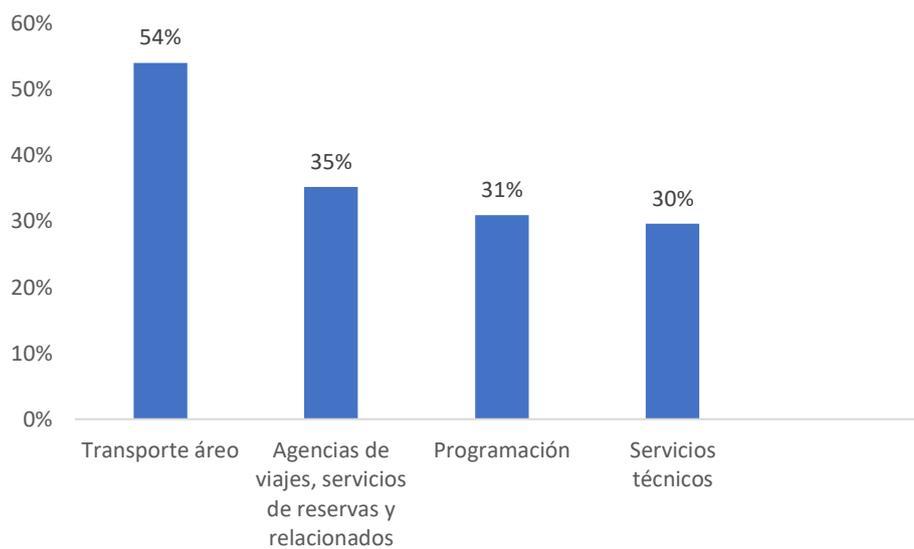
En 2012 un 24,4% de los turistas de interior y un 56,5% del turismo emisor, utilizaron Internet para realizar la planificación de sus viajes. Esta cifra es baja respecto a la de los Estados Unidos donde, en 2014, el 77% de los turistas que viajaron por motivos de trabajo y el 74% y los que lo hicieron por placer comentan que utilizaron Internet para planificar el viaje (Urueña et al. 2016).

Después de la fase de búsqueda de información le sigue la fase de análisis de alternativas, en la que se valora la opinión de los clientes que han tenido experiencias en los lugares en los que los clientes pretender viajar. Estas opiniones resultan más relevantes, imparciales y creíbles para los futuros clientes, que la publicidad o venta comercial. Por ello, las empresas de hostelería solicitan a los clientes la opinión sobre la experiencia vivida, y de esta forma incrementan su credibilidad (Palacios-Marqués et al., 2015). Algunas empresas han fomentado el crowdsourcing de contenido incentivando a los clientes a aportar sus valoraciones en sus páginas web y redes sociales. Una vez evaluadas las alternativas los futuros clientes toman la decisión final sobre el viaje a realizar.

Una terminada la evaluación de alternativas se realiza la compra del viaje, que puede incluir transporte, alojamiento, etc. Y en la última década se observa que esta compra se suele realizar online.

En el Estudio Anual de ecommerce de España del año 2022 realizado por AIB Spain, que es la mayor asociación mundial de comunicación, publicidad y marketing digital, se observa que en el ranking de productos/servicios más adquiridos por Internet han sido en primer lugar, el entretenimiento y la cultura, seguido de productos de moda y alimentación y en cuarto lugar los viajes y estancias, siendo uno de los servicios más consumidos en España (AIB Spain 2022).

Figura 41: Productos más comprados online. 2022



Fuente: Elaboración propia a partir de estudio de IAB Spain (2022).

Como tercera etapa se encuentra la realización del viaje, en el que los turistas viven experiencias en transporte, alojamientos y hostelería, así como actividades complementarias. En el disfrute del viaje los clientes aportan sus opiniones en portales de Internet, como páginas web, redes sociales y encuestas de satisfacción. La última fase del viaje es el recuerdo de éste, en el que el cliente sigue aportando su opinión en blogs, redes sociales, etc.

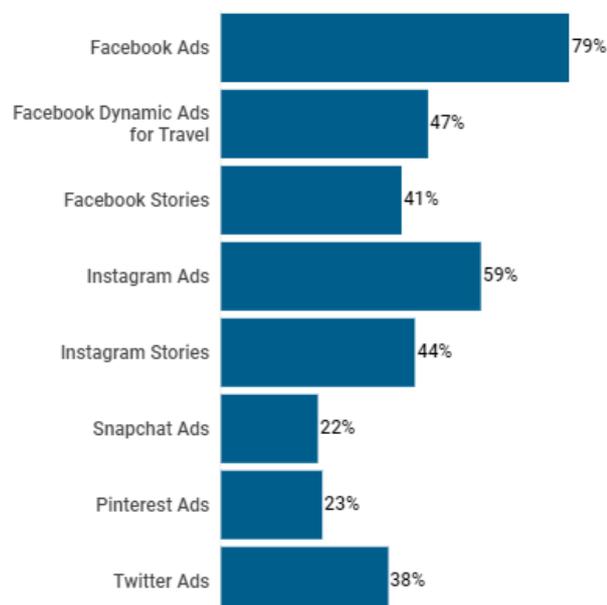
En las redes sociales y otras plataformas de Internet de intercambio de información, como blogs, foros, etc. se promueve una comunicación boca a boca, pero de forma electrónica y lo que supone unas potentes herramientas de marketing para

promocionar las empresas turísticas, de hecho, las empresas del sector turístico y de hospitalidad fueron las primeras en incluir el crowdsourcing y las redes sociales como parte de estrategia promocional (Gligorijevic, 2016).

Algunas plataformas de revisión de opinión online son TripAdvisor, IgoUgo, Zagatr o Thorn Tree, Expedia, Booking (Gligorijevic, 2016). TripAdvisor es uno de los sitios más conocidos en el que los clientes escriben y buscan información relacionada con el turismo y escriben opiniones. En la página se puede opinar sobre hoteles, restaurantes, vuelos, alquileres y cruceros entre otros temas.

Las redes sociales online suponen un importante canal de comercialización en la industria turística, y sobre todo en las empresas de hostelería (Ip et al., 2011), por lo que las empresas las utilizan de forma intensa. Según "State of the Industry: The 2019 Report on Travel Advertising", encuesta realizada por Sojern a más de 600 directivos de marketing de empresas turísticas de 46 países, Facebook, Instagram y Youtube son las redes sociales favoritas utilizadas en los departamentos de marketing de las empresas turísticas y oficinas de turismo cuando contratar campañas de publicidad en las redes sociales.

Figura 42: Redes sociales contratadas por las empresas para realizar publicidad. 2019



Fuente: Sojern 2019.

Como se observa en la figura 45, los objetivos primordiales de las empresas turísticas que utilizan Facebook e Instagram, son la captación de nuevos clientes e incrementar la notoriedad de marca; otros objetivos secundarios son el marketing directo y la comunicación de ofertas, mostrando las instalaciones o las experiencias de los clientes. En último lugar se observa el objetivo de la fidelización de clientes, que se logra en gran parte, cumpliendo los objetivos anteriores.

Figura 43: Efectividad de la publicidad en Facebook o Instagram.



Fuente: Sojern 2019.

Las empresas se han dado cuenta que a medida que se incrementa la cantidad de información en Internet, en las organizaciones disminuye la capacidad de controlar dicha información y generar más contenidos de interés, suponiendo un reto para la estrategia de marketing la presencia en los medios sociales de Internet (Urueña et al., 2016)

La orientación empresarial se ha estudiado en grandes cadenas hoteleras (Jogarathnam y Tse, 2006) y se concluye que existe una relación positiva entre orientación y rendimiento empresariales en hoteles de cinco estrellas en China, Hong Kong, Malasia y Singapur. Palacios- Marqués et al., (2016) realizan otra investigación relacionada con la anterior, pero en pequeños hoteles y concluyen que las empresas deben integrar las redes sociales online en sus estrategias porque los clientes aportan ideas a través de ellas para crear nuevos productos y servicios; además, mediante este canal las empresas pueden conocer las preferencias y necesidades de los clientes, reduciendo la incertidumbre cuando se buscan nuevas ideas exitosas. Muchos empresarios han utilizado las redes sociales online en sus empresas a pesar de conocer muy poco sobre su eficacia.

Se puede concluir que las redes sociales en línea se han convertido en una plataforma idónea para fomentar las relaciones entre las empresas y los clientes.

Analizando el papel del crowdsourcing en los hoteles, diversos autores estudian el tema en profundidad, por ejemplo, Garrigós Simón, F. J., y Narangajavana-Kaosiri (2015), investigan la utilidad de esta herramienta y constatan que los usos más habituales son el diseño integral de los hoteles, desde el diseño de las habitaciones hasta las instalaciones y las tecnologías que se utilizarán en el desarrollo de productos y procesos; también se utiliza para mejorar la calidad de servicio y productos ofrecidos a los clientes, así como para solucionar tareas relacionadas con el personal de recursos humanos. Estas plataformas sirven como apoyo en investigación de mercados, para mejorar la gestión de personal, de inventarios y crear campañas para promover las empresas turísticas.

7.5 DISEÑO DE LA ENCUESTA.

La encuesta utilizada en el estudio está dividida en cuatro secciones, una por cada constructo del modelo propuesto, es decir, el constructo de orientación al mercado, el de crowdsourcing, el del grado de introducción de las redes sociales y, por último, el

constructo de aprendizaje continuo organizacional. Cada constructo formado por ítems como se puede observar en la tabla que se muestra a continuación:

Tabla 15: Ítems que forman cada constructo

Constructo	Ítems
Crowdsourcing	8
Grado de introducción de las redes sociales	8
Orientación al mercado	10
Aprendizaje continuo en la organización	7

Fuente: elaboración propia.

Cada ítem supone una afirmación, y para indicar el grado de acuerdo o desacuerdo se utiliza la escala Likert de 7 puntos. A continuación, se indica el significado de cada puntuación:

1 = Totalmente en desacuerdo con la afirmación.

2 = Desacuerdo.

3 = Parcialmente en desacuerdo.

4 = Su opinión es neutral, es decir ni acuerdo ni desacuerdo.

5 = Parcialmente de acuerdo.

6 = Está de acuerdo.

7= Totalmente de acuerdo con la afirmación.

8. Resultados empíricos

8.1 DEFINICIÓN DE LAS ESCALAS DE MEDIDA

Escala de medición de la orientación al mercado

Los autores más importantes que han desarrollado escalas de medición de la orientación al mercado son por orden cronológico:

- Narver y Slater (1990)
- Kohli y Jaworski (1990)
- Kholi, Jaworski y Kumar (1993)
- Deshpandé y Farley (1998)
- Matsuno y Mentzer (2000)

Una de las escalas más utilizadas es la MKTOR de Narver y Slater (1990), formada por 15 ítems y fue estudiada en una muestra de 371 gerentes de una empresa (Deshpandé y Farley, 1998).

La escala MARKOR de Kholi, Jaworski y Kumar (1993), consta de 20 ítems y fue elaborada mediante un análisis factorial no lineal en una investigación con una muestra de ejecutivos seniors de marketing y otras áreas de 220 unidades de negocio (Deshpandé y Farley, 1998).

Deshpandé et al., (1993) desarrollaron la escala de orientación al consumidor. La escala contiene 9 ítems y fue desarrollada en una investigación con una muestra de 138 ejecutivos japoneses.

En 1998 Deshpandé y Farley crearon la escala MORTN, en base a la comparación de tres escalas de medición, una escala que crearon en el año 1993, la escala MKTOR y la escala MARKOR. Para su desarrollo 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 utilizó una muestra de 82 ejecutivos de marketing de 27 organizaciones.

En el año 2000 Matsuno y Mentzer crearon la escala EMO, que consta de 22 ítems. La escala fue elaborada a partir de 69 ítems y el estudio utilizó una muestra de 3300 ejecutivos de marketing (Matsuno *et al.*, 2005).

En la presente investigación se ha seleccionado la escala de Deshpandé y Farley (1998), ya que es la que mejor sintetiza las principales escalas que se han utilizado.

Los ítems que componen esta escala son:

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

Escala de medición de las redes sociales

Según Palacios-Marques et al., (2015) las redes sociales online permiten que el departamento de marketing posea información para mejorar sus conocimientos sobre el mercado y los clientes, obteniendo información acerca de las tendencias del mercado, sobre sus competidores y clientes, así como de productos y servicios. Para ello, la empresa tiene que poseer perfiles en las redes sociales en las que están presentes sus clientes y tener personal en la empresa asignado a la gestión de las redes sociales, así como tener una estrategia definida para lograr el éxito en su implantación.

La escala de medida utilizada para la investigación es la de Palacios-Marqués y Peris (2011) utilizada en los artículos de Palacios-Marques, (2016) y Palacios-Marqués (2015). Se ha seleccionado esta escala porque abarca todos los aspectos fundamentales para la correcta gestión de las redes sociales en la empresa.

Las respuestas siguen la escala de Likert, con valores del 1 al 7 y los ítems valorados son:

1. La empresa dispone de un perfil en las principales redes sociales.
2. Existe una estrategia única a la hora de crear perfiles para que exista una apariencia única y uniforme.
3. Las acciones que se desarrollan a nivel de redes sociales vienen determinadas por la estrategia de negocio de la empresa.
4. Existe personal continuo para identificar procesos relacionados con las redes sociales.
5. La empresa dispone de un community manager que dinamiza la interacción con usuarios.
6. Existen sistemas de marketing cruzado que estimulan que el usuario interactúe con las redes sociales que desarrolla la empresa.
7. Existen políticas de promoción de los productos y servicios de la empresa en las redes sociales.
8. Existen incentivos por el cumplimiento de objetivos asociados al desarrollo de redes sociales.

Escala de medición de aprendizaje organizativo

Los autores que han creado escalas de medida sobre el aprendizaje organizativo son:

- Hult y Ferrell (1997): escala sobre la capacidad de aprendizaje organizativo
- Templeton et al., (2002): escala sobre el aprendizaje organizativo
- Tippins y Sohi (2003), escala sobre el aprendizaje organizativo
- Jerez-Gomez *et al.* (2005) escala sobre la capacidad de aprendizaje organizativo,
- Palacios-Marques y Garrigos-Simon (2005), escala sobre el aprendizaje continuo en la organización
- Chiva et al., (2007), escala sobre la capacidad de aprendizaje organizativo
- Chiva y Alegre (2009) escala sobre la capacidad de aprendizaje organizativo

En esta investigación se analiza el constructo de aprendizaje continuo en la organización, y la escala que mejor lo describe y que mide elementos importantes del aprendizaje organizativo es la de Palacios-Marques y Garrigos-Simon (2005) que cumple las propiedades sociométricas exigibles en las escalas de ciencias sociales y que se han basado en los trabajos de Churchill (1979) y DeVelis (1991)

Los ítems son:

1. En la empresa se ha de fomentar la reflexión, la crítica y el cambio para la mejora continua.
2. Las nuevas ideas deben ser muy valoradas, independientemente del empleado que las formule.
3. En una organización se debe esperar de todos, no sólo de los directivos, que resuelvan los problemas y ofrezcan sugerencias.
4. Los empleados deben ver su trabajo en la empresa como un proceso de aprendizaje que nunca termina.
5. La empresa posee un plan de carrera que incentiva a sus empleados al aprendizaje continuo.
6. Los empleados reciben formación generalista que posteriormente aplican a sus tareas habituales.

7. Existe un sistema de mejora continua que permite mejorar los procesos que hayan alcanzado los estándares de calidad fijados

Escala de medición del crowdsourcing

Los elementos finales elegidos para medir el crowdsourcing son los propuestos por Xu, Ribeiro-Soriano y Gonzalez-Garcia (2015) ya que incluyen formas para motivar e incitar al cliente a participar aportando ideas a la empresa. Esta escala está basada en las condiciones que debe cumplir una escala, según Churchill (1979, p. 68) y DeVellis (1991, p. 44).

Mediante la utilización de la técnica Delphi, se creó una muestra amplia de ítems para describir el constructo (Churchill, 1979, p. 63) y posteriormente se plasmaron en un cuestionario los más importantes. El panel de expertos estaba formado por 24 expertos de diferentes profesiones (tanto a nivel empresarial como académico, profesores que habían investigado sobre el crowdsourcing). Para las respuestas se utilizó la escala Likert de siete puntos. El instrumento de medición fue comprobado en dos ocasiones. La escala inicial estaba formada por 14 ítems, pero seis fueron suprimidos utilizando el método Delphi y finalmente se quedó con 8 ítems.

Estos son los ítems de la escala de medición del crowdsourcing:

1. La organización ha desarrollado plataformas para desarrollar ideas sobre nuevos productos o servicios.
2. Los clientes tienen motivación para exponer libremente sus ideas respecto a innovaciones a introducir por la empresa.
3. En una organización se debe esperar de todos, no sólo de los directivos, que resuelvan los problemas y ofrezcan sugerencias.
4. Los empleados deben ver su trabajo en la empresa como un proceso de aprendizaje que nunca termina.
5. La empresa posee un plan de carrera que incentiva a sus empleados al aprendizaje continuo.

6. Los empleados reciben formación generalista que posteriormente aplican a sus tareas habituales.

7. Existe un sistema de mejora continua que permite mejorar los procesos que hayan alcanzado los estándares de calidad fijados.

8.2 LAS PROPIEDADES DE LAS ESCALAS DE MEDIDA

Cuando se ha definido el modelo a investigar se debe evaluar el ajuste de los datos al modelo planteado (Barrio y Luque, 2000); es necesario comprobar que cumple las propiedades sociométricas y que se trata de una escala de medida válida, para ello, se tiene que demostrar se cumplen tres características: la dimensionalidad, la fiabilidad y, la validez (Hair, J., Anderson, R., Tatham, R. y Black, W. 1999).

Frias-Navarro, D. (2020) indica que el instrumento de medida de los constructos debe de demostrar que cumple las propiedades psicométricas de fiabilidad y validez. La fiabilidad se refiere a las puntuaciones que se obtienen en el instrumento utilizado para la medida y la validez es el grado en que el instrumento seleccionado mide aquello que se pretende medir.

Una vez se han definido los instrumentos de medida, como se ha realizado en el apartado anterior, hay que demostrar que son válidos y fiables para la investigación (DeVellis, 1991: 10), por lo que se analizará las propiedades que tienen que cumplir las escalas de medida de los constructos planteados en el modelo teórico.

DIMENSIONALIDAD

Antes de la utilización en la investigación de las escalas de medición seleccionadas hay que evaluarlas para asegurarse que recogen toda la información del constructo que se procura medir, y esta información debe conseguirse de una forma lo más exacta y fiable posible. Para realizar esta comprobación se utiliza la técnica de Análisis Factorial Confirmatorio.

En primer lugar, se comprueba la existencia de los grados de libertad (g.l.) y posteriormente se analizan las medidas de ajuste global en las ecuaciones estructurales, que son las medidas absolutas de ajuste, las medidas incrementales, y, por último, las medidas de parsimonia (Hair *et al.*, 1999). A continuación, se realiza una breve explicación de estas:

1. Medidas absolutas de ajuste: indican el grado en que el modelo globalmente (modelo de medida y modelo estructural) predice la matriz de datos inicial.

Para un análisis global del modelo, se utiliza el estadístico X^2 (Chi-Square) que mide la diferencia entre la matriz de datos inicial y la matriz estimada en el modelo (Barrio y Luque 2000).

Las medidas absolutas utilizadas son:

Satorra Bentler Chi-Square: El estadístico chi-cuadrado contrasta la hipótesis nula de que el modelo es correcto, es decir, que el modelo posee un ajuste aceptable de los datos observados.

GFI (LISREL Goodness Fit Index): Es el porcentaje de la covarianza observada explicada por la covarianza teórica. Si el valor del índice es igual o superior a 0,9 indica que existe un buen ajuste de los datos observados.

RMSR (Root Mean Square Residuals) es la media absoluta de los residuales de la covarianza. Cuanto más se acerque el valor a cero, el ajuste es mejor. Los valores inferiores a .10 y cercanos a 0 se consideran aceptables y válidos.

RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation). También conocido como RMSE o discrepancia por grado de libertad. Se considera que un RMSEA igual o inferior a .08 es satisfactorio.

Tabla 16: Medidas de bondad absoluta de ajuste.

MEDIDAS DE AJUSTE	NIVELES RECOMENDADOS DE ACEPTACIÓN
X ² Satorra-Bentler y nivel de significación	Nivel de significación mayor de 0,05
GFI	Valor superior a 0,9
RMSR	Valor inferior a 0,08
RMSEA	Valor inferior a 0,08

Fuente: Elaboración propia a partir de Barrio y Luque (2000).

2. Medidas incrementales de ajuste: estas medidas comparan el modelo planteado con el peor modelo posible, en el que falta de asociación entre las variables del modelo (Barrio y Luque, 2000).

Para ello se utilizarán los índices:

a) *AGFI (LISREL Adjusted Goodness Fit Index)*: Este índice si su valor es igual o superior a 0,9 indica un buen ajuste de los datos . Según este índice, tanto los principios como las técnicas presentan un ajuste adecuado entre el modelo planteado y la matriz de datos.

b) *BBNFI (Bentler-Bonett Normed Fit Index)*: Es el índice de ajuste normalizado (acotado entre 0 y 1) y valora la disminución del estadístico chi-cuadrado del modelo propuesto con respecto del modelo base. Cuando los valores son iguales o superiores a 0,9 se concluye que existe un buen modelo.

c) *BB-NNFI (Bentler-Bonett Non Normed Fit Index)*: este parametro mide la disminución del estadístico *Chi-Square* del modelo planteado. Su valor debe ser superior a 0,9. Es parecido al NFI, pero tiene en cuenta la complejidad del modelo y es relativamente independiente del tamaño muestral.

d) *IFI (Incremental Fit Index)*: Los valores aceptables de este índice son los cercanos a uno, aunque en ocasiones puede ser superiores. Los valores de este índice para cada uno de los modelos estimados respaldan la bondad del ajuste.

Tabla 17: Medidas incrementales de ajuste.

MEDIDAS DE AJUSTE	NIVELES RECOMENDADOS DE ACEPTACIÓN
AGFI	Valor superior a 0,9
BB NFI	Valor superior a 0,9
BB NNFI	Valor superior a 0,9
IFI	Valor próximo a 1

Fuente: Elaboración propia a partir de Barrio y Luque (2000).

Medidas de parsimonia:

La parsimonia de un modelo propuesto indica el grado en que se alcanza el ajuste para cada parámetro estimado o coeficiente, evitando el sobreajuste con coeficientes que no son necesarios.

Algunos índices de grado de parsimonia más utilizados son:

AIC (Akaike Information Criterion): Tiene en cuenta la bondad de ajuste estadístico y también el número de parámetros a analizar. Resulta muy útil para realizar la comparación de modelos.

b) *NC (Normed Chi-Square)*: se haya mediante el estadístico X^2 dividido por los grados de libertad (Jöreskov 1969)

Tabla 18 Medidas de ajuste de parsimonia.

MEDIDAS DE AJUSTE	NIVELES RECOMENDADOS DE ACEPTACIÓN
NC	Entre 1 y 2, llegando a 5 con menos exigencia
AIC	Valores reducidos

Fuente: Elaboración propia a partir de Barrio y Luque (2000).

FIABILIDAD

Cuando se define la escala que se va a utilizar para medir un constructo, se tiene que asegurar que la medida es de calidad y que asegura que las conclusiones a las que se llegará tras la realización del estudio son fiables. La fiabilidad también se define como el grado en que la medición está libre de error aleatorio.

La escala es fiable cuando no presenta no presenta error aleatorio ni sistemático.

Para medir la fiabilidad de una escala, los valores generados por ella tienen que cumplir:

- 1.- Equivalencia interna o consistencia que indica que todo el conjunto de variables operativas observadas debe medir el mismo concepto subyacente.
- 2.- La estabilidad temporal, que consiste en la capacidad de la escala para lograr resultados inalterables o constantes a lo largo del tiempo.

Para medir la fiabilidad, el coeficiente más utilizado es el α de Cronbach que analiza la consistencia interior de la escala a través de la correlación media de un ítem con todos los demás ítems.

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

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

El indicador que se utiliza para conocer la fiabilidad es un mínimo de 0,7, aunque no existe un consenso definido al respecto.

VALIDEZ

Una escala de medida es válida cuando consigue medir realmente lo que el investigador pretende analizar, es decir, la variable a estudiar. Una medida es válida cuando las diferencias en los valores observados reflejan diferencias reales en la variable a medir, y no en otros factores (Churchill, 1979). Se pretende que la medida no tenga error sistemático ni error aleatorio.

Existen tres tipos básicos de validez que se corresponden con esas tres formas de determinarla; la validez de contenido, la validez convergente y la validez discriminante.

Validez de contenido

Cuando el procedimiento seguido para el desarrollo del instrumento de medida ha sido adecuado existe validez de contenido (Peter y Churchill, 1986:1; Grapentine, 1994).

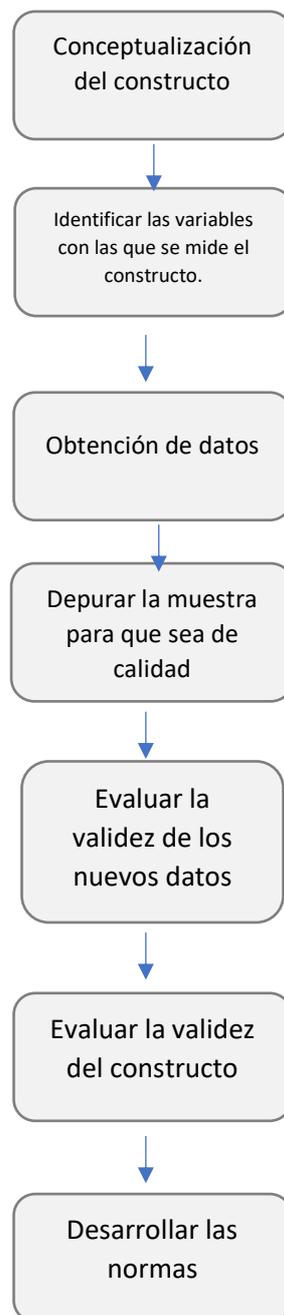
Se debe de determinar si los ítems que forman la escala son los adecuados para la evaluación del constructo. Esto se complica cuando lo que se tiene que de medir son actitudes o creencias, porque es difícil conocer exactamente cuál es el conjunto de ítems que potencialmente deberían recogerse en la escala, y qué muestra podría ser la representativa.

En la actualidad no se dispone de un criterio objetivo que mida el grado de validez de contenido de una escala, porque es concepto cualitativo que depende mucho del criterio subjetivo de los investigadores (Bollen, 1989: 185).

Un criterio contempla que la creación de los ítems que la forman la escala se fundamenta en argumentaciones teóricas, escalas y estudios empíricos anteriores ya

existentes en la literatura desarrolla respecto al tema a tratar; otro de los criterios más utilizados es analizar si el proceso seguido para la construcción de la escala concuerda con alguna metodología tratada en la literatura que se ha elaborado sobre el tema a estudiar. El esquema utilizado para desarrollar instrumentos de medición ha seguido los pasos de Churchill (1979) y DeVellis (1991). Las fases de las que consta este proceso se enumeran en la figura siguiente:

Figura 44: Fases para desarrollar instrumentos de medición.



Fuente: Elaboración propia a partir de Churchill (1979)

Validez convergente

Un constructo presenta validez convergente cuando la medida que se evalúa tiene una elevada correlación con otras medidas que valoran el mismo constructo (Churchill, 1979:70); esto se puede realizar utilizando distintas medidas o utilizar la misma escala sobre diferentes muestras.

Para evaluar esta condición se utilizarán los siguientes indicadores:

- El coeficiente de Bentler-Bonett (Bentler y Bonett, 1980): cuando el valor es superior a 0,9 existe validez convergente.
- La magnitud de las cargas factoriales (Bollen ,1989): recomienda estimar la validez de un indicador partiendo de la magnitud de las cargas factoriales.
- Coeficientes de los valores t Anderson y Gerbing (1982): estudian la existencia de validez convergente partiendo de valores de t superiores a 1,96.

8.3 EVALUACIÓN DE LA ESCALAS DE MEDIDA

Evaluación de la escala de medida de crowdsourcing

Para demostrar la no dimensionalidad de la escala se ha realizado un análisis factorial exploratorio utilizando el método Varimax. Solamente salió un factor con un valor propio del 100%, en la matriz factorial sólo había un factor y adicionalmente se mostraban las cargas factoriales de los ítems de la escala.

Los índices de ajuste conseguidos para la escala de medida del crowdsourcing son los que se indican en la siguiente tabla:

Tabla 19: Índices de ajuste del modelo de medida de crowdsourcing

Chi ²						
Satorra-Bentler	g.l.	p	BB NFI	GFI	AGFI	NC
0,3292	2	0,8482	0,998	0,999	0,993	0,2

Fuente: Elaboración propia.

Los valores obtenidos en las medidas absolutas de ajuste, las medidas incrementales de ajuste y las medidas de ajuste de parsimonia son muy positivos.

Fiabilidad

En la siguiente tabla aparecen los valores de las cargas y errores de medida.

Tabla 20: Cargas factoriales estandarizadas y errores de medida

Ítem	I	Error
1. La organización ha desarrollado plataformas para desarrollar ideas sobre nuevos productos o servicios.	0,812*	0,339
2. Los clientes tienen motivación para exponer libremente sus ideas respecto a innovaciones a introducir por la empresa.	0,742	0,448
3. La empresa considera que un grupo de clientes pueda desarrollar ideas acerca de nuevos productos o servicios.	0,856	0,266
4. Existen sistemas de incentivos tanto monetarios como no monetarios para desarrollar las mejores ideas.	0,666	0,556
5. La empresa dispone de un mecanismo de seguimiento para conocer la efectividad de las ideas desarrolladas.	0,784	0,384
6. Existen sistemas de transferencia de conocimiento para diseminar las mejores ideas.	0,839	0,297

7. La empresa utiliza las comunidades virtuales para el desarrollo de nuevos productos o servicios.	0,779	0,368
8. La generación de nuevas ideas tiene en cuenta los stakeholders con los que trabaja la empresa.	0,694	0,518

Fuente: Elaboración propia.

El parámetro señalado con * se ha igualado a uno 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 presenta las cargas factoriales estandarizadas es elevado, ya que son superiores a 0,6 y a 0,4 que es el mínimo recomendado por Hair et al. (1999).

Validez

Validez de contenido

La escala de medida cumple con los dos criterios que se exigen para tener validez de contenido; se ha elaborado según la revisión bibliográfica anteriormente comentada, y ha sido construida de acuerdo con procedimientos aceptados en la literatura, cumpliendo los requisitos especificados por Churchill (1979).

La escala cumple con los dos requisitos marcados por lo que existe validez de contenido.

Validez convergente

La validez convergente se analiza partiendo de los datos de bondad del indicador BBNFI (1) y la magnitud de las cargas factoriales que aseguran la validez convergente de la escala de medida. Como conclusión esta escala también cumple con todas las

propiedades sociométricas que se les exigen a las escalas de medición en las ciencias sociales.

Evaluación de la escala de medida grado de introducción de las redes sociales

Para realizar la demostración de no dimensionalidad de la escala se realizó un análisis factorial exploratorio utilizando el método Varimax. Sólo salió un factor con un valor del 100%, en la matriz factorial sólo había un factor y adicionalmente se mostraban las cargas factoriales de los ítems de la escala.

Respecto a los índices de ajuste obtenidos para la escala de medida se han obtenido los siguientes valores.

Tabla 21: Índices de ajuste del modelo de medida grado de introducción de las redes sociales online.

Satorra-Bentler χ^2 g.l.	p	BB NFI	GFI	AGFI	NC
3,7902	2	0,1503	0,990	0,949	1,89

Fuente: Elaboración propia.

Los valores obtenidos en las medidas absolutas de ajuste, las medidas incrementales de ajuste y las de parsimonia son excelentes.

Fiabilidad

En la siguiente tabla aparecen los valores de las cargas y errores de medida.

Tabla 22: Cargas factoriales estandarizadas y errores de medida

Ítem	I	Error
1. La empresa dispone de un perfil en las principales redes sociales.	0,675*	0,543
2. Existe una estrategia única a la hora de crear perfiles para que exista una apariencia única y uniforme.	0,770	0,407
3. Las acciones que se desarrollan a nivel de redes sociales vienen determinadas por la estrategia de negocio de la empresa.	0,952	0,094
4. Existe personal continuo para identificar procesos relacionados con las redes sociales.	0,622	0,613
5. La empresa dispone de un community manager que dinamiza la interacción con usuarios.	0,866	0,250
6. Existen sistemas de marketing cruzado que estimulan que el usuario interactúe con las redes sociales que desarrolla la empresa.	0,884	0,218
7. Existen políticas de promoción de los productos y servicios de la empresa en las redes sociales.	0,860	0,261
8. Existen incentivos por el cumplimiento de objetivos asociados al desarrollo de	0,854	0,271

redes sociales.		
-----------------	--	--

Fuente: Elaboración propia.

El parámetro señalado 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 que presenta la carga factorial estandarizada es elevado, ya que es superior a 0,6.

Validez

Validez de contenido

La escala de medida cumple con los dos criterios que se le exigen para tener validez de contenido. La primera, la generación de los ítems que la forman se basan en argumentaciones teóricas, escalas y estudios empíricos anteriores existentes en la literatura.

La segunda es que la escala haya sido construida 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.

Por lo que se puede considerar que la escala cumple las dos condiciones.

Validez convergente

A partir de los datos de bondad del indicador BBNFI (0,990) y la magnitud de las cargas factoriales, se asegura la validez convergente de la escala de medida. La escala también cumple con todas las propiedades sociométricas necesarias.

Evaluación de la escala de medida orientación de mercado

Para probar la no dimensionalidad de la escala ha realizado un análisis factorial exploratorio utilizando el método Varimax. Sólo surgió un factor con un valor de 100%, en la matriz factorial sólo había un factor y adicionalmente se mostraban las cargas factoriales de los ítems de la escala.

Respecto a los índices de ajuste obtenidos para la escala de medida se han obtenido los siguientes valores.

Tabla 23: Índices de ajuste del modelo de medida orientación de mercado

Satorra-Bentler χ^2 g.l.	P	BB NFI	GFI	AGFI	NC
11,165	8	0,192	0,983	0,956	1,39

Fuente: Elaboración propia.

Los valores obtenidos en las medidas absolutas de ajuste, las medidas incrementales de ajuste y las de parsimonia son excelentes.

Fiabilidad

En la siguiente tabla aparecen los valores de las cargas y errores de medida.

Tabla 24: Cargas factoriales estandarizadas y errores de medida

Ítem	I	Error
1. Los objetivos de nuestro negocio son guiados principalmente por la satisfacción del cliente.	0,880*	0,225

2. Constantemente monitoreamos nuestro nivel de compromiso y orientación para atender las necesidades del consumidor.	0,866	0,250
3. Comunicamos libremente información sobre las experiencias exitosas de nuestros niveles entre todas las funciones del negocio.	0,887	0,213
4. Nuestra estrategia para la ventaja competitiva tiene como base nuestra comprensión sobre las necesidades de los clientes.	0,729	0,467
5. Medimos frecuente y sistemáticamente la satisfacción del cliente.	0,729	0,467
6. Tenemos mediciones rutinarias para el servicio al cliente.	0,869	0,245
7. Estamos más orientados hacia el consumidor que nuestros competidores.	0,762	0,418
8. Yo creo que este negocio existe principalmente para servir a nuestros consumidores.	0,747	0,440
9. Reunimos a nuestros usuarios finales al menos una vez al año para evaluar la calidad de nuestros productos y servicios.	0,858	0,264
10. Los datos de satisfacción al cliente se distribuyen regularmente a todos los niveles en esta unidad de negocios.	0,821	0,326

Fuente: Elaboración propia.

El parámetro señalado 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 que presenta la carga factorial estandarizada supera a 0,7, por lo que es elevado.

Validez

Validez de contenido

La escala de medida cumple con los dos criterios que se le exigen para tener validez de contenido, por lo que se puede considerar que existe validez de contenido.

La escala cumple con las dos condiciones anteriores por lo que se considera es válida.

Validez convergente

A partir de los datos de bondad del indicador BBNFI (0,984) y la magnitud de las cargas factoriales, se certifica la validez convergente de la escala de medida; también cumple con todas las propiedades sociométricas indicadas anteriormente.

Evaluación de la escala de medida aprendizaje continuo en la organización

Para probar la no dimensionalidad de la escala se realizó un análisis factorial exploratorio aplicando el método Varimax. Sólo salió un factor con un valor del 100%, en la matriz factorial sólo había un factor y adicionalmente se mostraban las cargas factoriales de los ítems de la escala (aparecen en el estudio en el apartado de fiabilidad).

Los índices de ajuste obtenidos para la escala de medida son los siguientes valores.

Tabla 25: Índices de ajuste del modelo de medida aprendizaje continuo en la organización

Satorra-Bentler χ^2 g.l.	P	BB NFI	GFI	AGFI	NC	
6,9034	4	0,141	0,984	0,987	0,952	1,72

Fuente: Elaboración propia.

Los valores obtenidos en las medidas absolutas de ajuste, las medidas incrementales de ajuste y las de parsimonia son excelentes.

Fiabilidad

En la siguiente tabla aparecen los valores de las cargas y errores de medida.

Tabla 26: Cargas factoriales estandarizadas y errores de medida

Ítem	I	Error
1. En la empresa se ha de fomentar la reflexión, la crítica y el cambio para la mejora continua.	0,867*	0,249
2. Las nuevas ideas deben ser muy valoradas, independientemente del empleado que las formule.	0,878	0,229
3. En una organización se debe esperar de todos, no sólo de los directivos, que resuelvan los problemas y ofrezcan sugerencias.	0,922	0,150
4. Los empleados deben ver su trabajo en la empresa como un proceso de aprendizaje que nunca termina.	0,788	0,379
5. La empresa posee un plan de carrera que incentiva a sus empleados al aprendizaje continuo.	0,675	0,543
6. Los empleados reciben formación generalista que posteriormente aplican a	0,727	0,472

sus tareas habituales.		
7. Existe un sistema de mejora continua que permite mejorar los procesos que hayan alcanzado los estándares de calidad fijados.	0,884	0,218

Fuente: Elaboración propia.

El parámetro señalado 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 que presenta la carga factorial estandarizada es elevado, ya que es superior a 0,7.

Validez

Validez de contenido

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

Validez convergente

A partir de los datos de bondad del indicador BBNFI (0,980) y la magnitud de las cargas factoriales se asegura la validez convergente de la escala de medida.

En este caso la escala también cumple con todas las propiedades sociométricas que se le exigen.

8.4 CONTRASTE DE HIPÓTESIS MEDIANTE LA UTILIZACIÓN DE MODELOS DE ECUACIONES ESTRUCTURALES.

Ecuaciones estructurales.

Los modelos de ecuaciones estructurales se han convertido en el instrumento de investigación en las áreas de marketing y de la dirección para analizar las relaciones existentes de causa-efecto entre constructos latentes (Hair et al., 2011); también se utilizan para el análisis de teorías que ayudan a entender la veracidad de los hechos observados (Orgaz, 2008).

Los modelos de ecuaciones estructurales indican mediante pruebas cuantitativas, en qué medida los datos de la muestra afirman un modelo teórico de múltiples relaciones de dependencia entre los constructos propuestos para el contraste. Estos modelos ayudan al investigador a tomar de decisiones, siendo una técnica confirmatoria, que comprueba si un modelo teórico es válido (Uriel y Aldás, 2005).

Los Modelos de Ecuaciones Estructurales permiten evaluar las propiedades de la escala de medida, comprobando el grado de correspondencia existente entre las medidas y los conceptos a medir; también permiten validar las hipótesis teóricas expuestas en el modelo.

Los beneficios de utilizar los modelos de ecuaciones estructurales son (Bagozzi y Yi 2012):

- Son fáciles de usar.
- Ayudan a especificar mejor de hipótesis y los constructos.
- Considera la fiabilidad de medidas utilizadas para validar las hipótesis.
- Son de gran utilidad en investigaciones experimentales y de medición, en la prueba de test de hipótesis y en estudios de corte transversal o longitudinal.

Hair et al., (2000) plantean seis etapas en el proceso de creación de ecuaciones estructurales; en la primera etapa se definen los constructos individuales, en la segunda se desarrolla el modelo de medición, en la tercera se diseña el estudio, en la

cuarta se evalúa de la validez del modelo, en la quinta se especifica el modelo estructural y en la última etapa se analiza la validez del modelo estructural.

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

Hipótesis que relaciona la orientación al mercado y el aprendizaje continuo.

La primera hipótesis relaciona dos constructos teóricos:

H1: Existe una relación positiva y significativa entre la orientación al mercado y el aprendizaje continuo en las organizaciones.

Ajuste del modelo global

Los índices presentados en la siguiente tabla indican que existe buen ajuste global, afirmando que el modelo es una representación apropiada de la relación causal entre las variables latentes.

Tabla 27: Índices de ajuste del modelo de la primera hipótesis

g.l.	P	Chi ²				
		Satorra-Bentler	RMSR	BB NNFI	GFI	NC
61	0,09	76,12	0,05	0,96	0,93	1,25

Fuente: Elaboración propia.

Las medidas absolutas de ajuste son muy buenas. El estadístico chi-cuadrado es significativo. Las medidas incrementales de ajuste también presentan niveles adecuados, estando el BB NNFI cerca de la unidad. El índice GFI está muy cerca de la unidad. La medida de ajuste de parsimonia (NC=1.25) está entre 1 y 2.

Ajuste del modelo de medida

Este ajuste sirve para asegurarse de que las variables latentes están bien medidas mediante las variables observables consideradas. Esta comprobación 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 demostrar la fiabilidad compuesta de la variable latente.

En la siguiente tabla se muestra las cargas factoriales del modelo exógeno y del endógeno. Se puede observar que todas las cargas presentan niveles correctos y son estadísticamente significativas, por lo que, el ajuste del modelo de medida queda probado.

Tabla 28: Parámetros estimados en el modelo de medida exógeno y endógeno.

Nº	I	Error
AC1	0,880*	0,224
AC2	0,779	0,368
AC3	0,830	0,311
AC4	0,694	0,518
AC5	0,600	0,64
AC6	0,840	0,497
AC7	0,621	0,614
OM1	0,880*	0,225

OM2	0,866	0,250
OM3	0,887	0,213
OM4	0,729	0,467
OM5	0,729	0,467
OM6	0,869	0,245
OM7	0,762	0,418
OM8	0,747	0,440
OM9	0,858	0,264
OM10	0,821	0,326

Fuente: Elaboración propia.

Los parámetros marcados con * se han igualado a 1 para fijar la escala de la variable latente. Todos los parámetros estimados son estadísticamente significativos al 95 % ($t > 1,96$). La fiabilidad compuesta para la escala de medida de orientación al mercado es de 0,952 y de 0,896 para el aprendizaje continuo, superando el nivel mínimo de 0,7.

Ajuste del modelo estructural

El ajuste del modelo estructural analiza la significación lograda por los coeficientes estimados (para un nivel de significación de 0,05, el valor t ha de alcanzar 1,96).

Tabla 29. Parámetro estimado e índice de fiabilidad en el modelo estructural de la 1ª hipótesis.

MODELO	Coficiente y en la ecuación	Fiabilidad
OM → AC	0,768	0,398

Fuente: Elaboración propia.

El parámetro estimado es estadísticamente significativo al 95% ($t=11,529 \geq 1,96$). En la tabla se muestra un ajuste correcto del modelo estructural, por lo que se da por probada la primera hipótesis: existe una relación positiva y estadísticamente significativa entre la orientación de mercado y el aprendizaje continuo.

Hipótesis que relaciona la orientación al mercado y el grado de introducción de redes sociales

La segunda hipótesis de la investigación relaciona dos constructos teóricos:

H2: Existe una relación positiva y significativa entre el grado de introducción de redes sociales y la orientación al mercado

Ajuste del modelo global

Los índices presentados en la tabla presentada a continuación evidencian un muy buen ajuste global, afirmando que el modelo es una representación adecuada de la relación causal entre las variables latentes estudiadas.

Tabla 30: Índices de ajuste del modelo de la 2ª hipótesis.

g.l.	P	Chi ²				
		Satorra-Bentler	RMSR	BB NNFI	GFI	NC
60	0,007	100,71	0,07	0,92	0,91	1,68

Fuente: Elaboración propia.

Las medidas absolutas de ajuste son excelentes. El estadístico chi-cuadrado es significativo. Las medidas incrementales de ajuste también presentan niveles correctos, estando BB NNFI muy cerca de la unidad. El índice GFI está muy cerca de la unidad. La medida de ajuste de parsimonia (NC=1.68) está entre 1 y 2.

Ajuste del modelo de medida

La siguiente tabla de cargas factoriales del modelo endógeno y exógenos, se observa que todas las cargas tienen niveles adecuados y son estadísticamente significativas, por lo que este ajuste queda demostrado.

Tabla 31: Parámetros estimados en el modelo de medida exógeno y endógeno.

Nº	I	Error
RS1	0,729*	0,467
RS2	0,733	0,462
RS3	0,922	0,150
RS4	0,675	0,543
RS5	0,860	0,261
RS6	0,887	0,213
RS7	0,866	0,250
RS8	0,873	0,238
OM1	0,880*	0,225
OM2	0,866	0,250
OM3	0,887	0,213
OM4	0,729	0,467
OM5	0,729	0,467
OM6	0,869	0,245
OM7	0,762	0,418
OM8	0,747	0,440

OM9	0,858	0,264
OM10	0,821	0,326

Fuente: Elaboración propia.

Los parámetros marcados con asterisco 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 la escala de medida de orientación al mercado es de 0,952 y de 0,943 para el grado de introducción de redes sociales, superando el nivel mínimo de 0,7

Ajuste del modelo estructural

A continuación, se analiza la significación de los coeficientes estimados.

Tabla 32: Parámetro estimado e índice de fiabilidad en el modelo estructural de la 2ª hipótesis.

MODELO	Coeficiente y en la ecuación	la Fiabilidad
OM → RS	0,842	0,396

Fuente: Elaboración propia.

El parámetro estimado es estadísticamente significativo al 95% ($t = 25,625 \geq 1,96$). Se demuestra un ajuste correcto del modelo estructural, y se da por demostrada la segunda hipótesis: existe una relación positiva y estadísticamente significativa entre la orientación de mercado y el grado de introducción de redes sociales.

Hipótesis que relaciona la orientación al mercado y el crowdsourcing

La tercera hipótesis de trabajo relaciona dos constructos teóricos de la siguiente manera:

H3: Existe una relación positiva y significativa entre la orientación al mercado y el crowdsourcing.

Ajuste del modelo global

En la tabla se muestra que los índices indican un buen ajuste global, por lo que el modelo presentado representa adecuadamente la relación causal entre las variables latentes analizadas.

Tabla 33: Índices de ajuste del modelo de la 3ª hipótesis.

g.l.	P	Chi ²				
		Satorra-Bentler	RMSR	BB NNFI	GFI	NC
50	0,12	61,67	0,05	0,94	0,94	1,23

Fuente: Elaboración propia.

Las medidas absolutas de ajuste son muy buenas. El estadístico chi-cuadrado es significativo. Las medidas incrementales de ajuste presentan niveles satisfactorios, situándose el BB NNFI muy cerca de 1. El índice GFI está muy cerca de 1.

La medida de ajuste de parsimonia (NC=1.23) está entre 1 y 2.

Ajuste del modelo de medida

La siguiente tabla muestra las cargas factoriales y todas ellas resentan niveles correctos y son estadísticamente significativas, por lo que el ajuste queda comprobado.

Tabla 34: Parámetros estimados en el modelo de medida exógeno y endógeno.

Nº	l	Error
CR1	0,771*	0,405
CR2	0,732	0,465
CR3	0,832	0,306
CR4	0,694	0,518
CR5	0,621	0,614
CR6	0,888	0,210
CR7	0,694	0,518
CR8	0,538	0,710
OM1	0,880*	0,225
OM2	0,866	0,250
OM3	0,887	0,213
OM4	0,729	0,467
OM5	0,729	0,467
OM6	0,869	0,245
OM7	0,762	0,418

OM8	0,747	0,440
OM9	0,858	0,264
OM10	0,821	0,326

Fuente: Elaboración propia.

Los parámetros marcados con asterisco 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 % ($t > 1,96$) y la fiabilidad compuesta para la escala de medida de orientación al mercado es de 0,952 y de 0,898 para el crowdsourcing, superando el mínimo de 0,7.

Ajuste del modelo estructural

A continuación, se analiza la significación de los coeficientes estimados.

Tabla 35: Parámetro estimado e índice de fiabilidad en el modelo estructural de la 3ª hipótesis.

MODELO	Coeficiente y en la ecuación	la Fiabilidad
OM → CW	0,811	0,401

Fuente: Elaboración propia.

El parámetro estimado es estadísticamente significativo al 95% ($t = 16,524 \geq 1,96$).

La tabla indica un ajuste correcto del modelo estructural, dando por probada la tercera hipótesis que indica que existe una relación positiva y estadísticamente significativa entre la orientación de mercado y el crowdsourcing.

La cuarta hipótesis de trabajo relaciona todos los constructos teóricos del modelo teórico:

H4: Las redes sociales y el crowdsourcing ejercen un efecto mediador entre la orientación de mercado y el aprendizaje continuo.

Ajuste del modelo global

Los índices presentados de la tabla indican un buen ajuste global, por lo que el modelo considerado es una representación adecuada de la relación causal entre las variables latentes.

Tabla 36: Índices de ajuste del modelo de la 4ª hipótesis.

g,l,	p	Chi ²				
		Satorra-Bentler	RMSR	BB NNFI	GFI	NC
50	0,25	56,07	0,04	0,95	0,95	1,21

Fuente: Elaboración propia.

Las medidas absolutas de ajuste son excelentes. El estadístico chi-cuadrado es significativo.

Las medidas incrementales de ajuste presentan niveles muy satisfactorios, situándose el BB NNFI cerca de 1. El valor del índice GFI está cercano a 0.9.

El valor de ajuste de parsimonia (1,21) se sitúa entre 1 y 2.

Ajuste del modelo de medida

En los apartados anteriores se ha comprobado el ajuste de los modelos de medida y todos los ajustes estudiados han sido muy satisfactorios, por lo tanto, se van a

considerar igualmente satisfactorios en este nuevo análisis. Los resultados obtenidos de la estimación de los modelos utilizados en la cuarta hipótesis indican valores similares a los alcanzados en los modelos de medida de las hipótesis anteriores.

A continuación, se muestran las cargas factoriales para los modelos de medida utilizados en la hipótesis.

Tabla 37: Parámetros estimados en el modelo de medida exógeno y endógeno.

Nº	I	Error
CR1	0,771*	0,405
CR2	0,732	0,465
CR3	0,832	0,306
CR4	0,694	0,518
CR5	0,621	0,614
CR6	0,888	0,210
CR7	0,694	0,518
CR8	0,538	0,710
OM1	0,880*	0,225
OM2	0,866	0,250
OM3	0,887	0,213
OM4	0,729	0,467
OM5	0,729	0,467

OM6	0,869	0,245
OM7	0,762	0,418
OM8	0,747	0,440
OM9	0,858	0,264
OM10	0,821	0,326
RS1	0,729*	0,467
RS2	0,733	0,462
RS3	0,922	0,150
RS4	0,675	0,543
RS5	0,860	0,261
RS6	0,887	0,213
RS7	0,866	0,250
RS8	0,873	0,238
AC1	0,880*	0,224
AC2	0,779	0,368
AC3	0,830	0,311
AC4	0,694	0,518
AC5	0,600	0,64
AC6	0,840	0,497
AC7	0,621	0,614

Fuente: Elaboración propia.

Los parámetros indicados con asterisco 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 % ($t > 1,96$) y la fiabilidad compuesta para la escala de medida de orientación al mercado es de 0,952, de 0,898 para el crowdsourcing, 0,943 para el grado de introducción de redes sociales y de 0,896 para el aprendizaje continuo, superando en todos los casos superan el valor mínimo 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, tendría que darse que $t > 1,96$). Todos los parámetros estimados son estadísticamente significativos al 95%.

Los datos finales obtenidos se resumen a continuación:

El resultado de la hipótesis 1 indica un efecto positivo y significativo entre la orientación de mercado y el aprendizaje organizativo (0,768).

El resultado de la hipótesis 2 indica un efecto positivo y significativo entre la orientación de mercado y el grado de introducción de las redes sociales (0,842).

La hipótesis 3 obtiene un efecto positivo y significativo entre la orientación de mercado y el crowdsourcing (0,811).

La hipótesis 4 representa el modelo completo, en el que se analizan conjuntamente los cuatro constructos. Los resultados que se obtienen del modelo completo son los siguientes:

- Existe una relación positiva y significativa entre la orientación al mercado y el grado de introducción de redes sociales (0,853).
- Existe una relación positiva y significativa entre la orientación al mercado y el crowdsourcing (0,802).
- Existe una relación positiva y significativa entre el grado de introducción de las redes sociales online y el aprendizaje organizativo (0,809).
- Existe una relación positiva y significativa entre el crowdsourcing y el aprendizaje organizativo (0,892).

9. Conclusiones

9.1 INTRODUCCIÓN.

La presente investigación se ha dividido en dos partes, la primera en la que se realiza una revisión de la bibliografía publicada acerca de los constructos sobre los que se ha creado el modelo a estudiar, la orientación al mercado, las redes sociales online, el crowdsourcing y el aprendizaje continuo organizativo. También se realiza un análisis y caracterización del sector sobre el que se estudia el modelo, el turismo en España, profundizando en un pilar fundamental de este, los hoteles.

En la segunda parte, se realiza la investigación empírica para contrastar las hipótesis que relacionan los diferentes constructos del modelo, llegando a unas conclusiones, especificando las limitaciones detectadas en el estudio y planteando unas futuras líneas de investigación.

9.2 CONCLUSIONES REFERENTES LOS CONSTRUCTOS.

Conclusiones sobre la orientación al mercado.

La orientación al mercado se ha tratado de forma extensa en multitud de publicaciones científicas, siendo de vital importancia las aportaciones de Naver y Slater (1990) y las de Kolhi y Jaworski (1990), que parten de la captación de información sobre el mercado, analizando, clientes, competidores y entorno, logrando una inteligencia de mercado que crea conocimientos que deben ser distribuidos por los diferentes departamentos de la empresa para desarrollar productos y servicios que aporten un valor superior a los clientes, y que incrementen la rentabilidad de la empresa, manteniendo una visión a largo plazo que tiene como objetivo primordial la fidelización de los clientes. Esta necesidad de información sobre el entorno requiere de un sistema de inteligencia óptimo que proporcione información cuantitativa y cualitativa (Devece et al. 2021) y el crowdsourcing es una herramienta muy válida para la obtención de este tipo de información.

La orientación al mercado se ha constatado que es sinónimo de innovación, y consigue una mayor calidad percibida de los productos y servicios, que satisfacen las

necesidades de los consumidores y supone nuevos procesos y formas de organizar el trabajo, así como la mejora de la imagen de la empresa y la lealtad de los clientes (Devece et, al. 2017)

Tuominen et al., (1997) indican que una empresa que implanta la estrategia de orientación al mercado es una empresa orientada al aprendizaje, intensificándose los comportamientos y creencias orientados al mercado por los fundamentos básicos del aprendizaje organizativo (Jaworski y Kohli, 1996).

Se puede relacionar los constructos de orientación al mercado y aprendizaje continuo organizacional ya que poseen elementos en común:

- Implica a todos los departamentos de la empresa.
- Incluye la inteligencia de mercado (clientes, competidores, proveedores y distribuidores, así como otras partes interesadas).
- Crea respuestas estratégicas que creen un valor superior para los clientes, logrando una ventaja competitiva.

Como indica Garvin (1993) la empresa que aprende crea, adquiere y transfiere conocimiento y crea un nuevo conocimiento que se refleja en la modificación de su comportamiento.

La realización de todas estas acciones de forma continua puede llegar a conseguir ventajas competitivas sostenibles.

La orientación al mercado se implanta en las empresas en diferentes grados, dependiendo de variedad de factores, como el tamaño de la empresa, los recursos disponibles, la implicación de los empleados y creencias de la gerencia.

Para realizar una adecuada implantación de la estrategia de la orientación al mercado en la empresa, resulta fundamental el papel de la gerencia y su creencia en los beneficios de esta orientación, así como una correcta comunicación de lo que supone esta estrategia a todos los departamentos de la empresa, para que trabajen con objetivos comunes que logren que la organización obtenga ventajas competitivas y sobreviva o crezca de manera sostenible en un entorno tan dinámico e incierto como

el actual, en el que cada vez existen más competidores y el cliente posee mayor poder de opinión a través de las herramientas de la Web 2.0.

Conclusiones sobre las redes sociales online.

Después del análisis del nacimiento de las redes sociales y observando su evolución según los datos de los estudios anteriormente mostrados, se puede concluir que las redes sociales online muestran un crecimiento imparable, consolidándose algunas de ellas y entrando otras nuevas en el mercado. Las redes sociales online suponen una fuente de información que puede influir fuertemente en los clientes potenciales (Palacios-Marqués et al., 2015) lo que obliga a las empresas a incluirlas en sus estrategias de marketing, como herramienta de comunicación fundamental con multitud de funciones, como la de lanzamiento de productos, comunicación de promociones, como canal de interactividad con los clientes y en la actualidad, como otro canal de comercialización, permitiendo a los clientes realizar compras mediante enlaces que aparecen en las publicaciones.

La empresa tiene que esforzarse por entender el funcionamiento de las redes sociales, ya que son y serán una forma muy potente de comunicación y expresión de la sociedad (Apple et al., 2020).

Esta herramienta de comunicación y comercialización mejora la rentabilidad de las acciones de marketing ya supone un coste menor respecto a acciones de marketing tradicional (publicidad en televisión, radio, prensa, etc.) realizadas en las décadas pasadas y además permite una comunicación más eficaz debido a que estas herramientas permiten la segmentación de los clientes de forma más fácil y eficaz que otros medios de comunicación.

A través de redes sociales en línea, los clientes pueden colaborar en la mejora de actividades comerciales e incluso participar en el diseño de nuevos servicios generando innovaciones para facilitar o permitir que las organizaciones obtengan una ventaja competitiva en el mercado.

En referencia al sector de la hostelería, sobre el que versa el presente trabajo, Palacios-Marqués et al., (2015) sostienen que la utilización de las redes sociales online resulta cada vez más frecuente para que los clientes opinen sobre sus experiencias y para que consulten sobre la calidad de servicio ofrecida por las empresas, de hecho, estas opiniones resultan más creíbles que la publicidad realizada por las empresas. Las empresas de este sector fomentan que los clientes les evalúen para luego servir de referente que atraiga a otros clientes potenciales.

Los usuarios que utilizan las redes sociales de los hoteles buscan obtener beneficios funcionales, monetarios, socio-psicológicos y hedónicos, por lo tanto, la estrategia de creación de contenido de las páginas de las redes sociales debe estar centrada en proporcionar información útil, valiosa y entretenida para el usuario (Sánchez et al. 2019).

Las opiniones y comentarios de los clientes de los servicios son fundamentales para desarrollar la fidelización de clientes, representando este un objetivo prioritario en la estrategia de marketing (Casaló et al., 2010; Kaplan y Haenlein, 2010).

Luo, X., y Zhang, J. (2013) indican que las empresas están reconociendo las redes sociales online como un indicador importante y un valor patrimonial en la empresa que mejora el rendimiento a corto plazo y también supone beneficios de productividad a largo plazo.

Kapoor et al., (2018) indican que las redes sociales en línea han restablecido la forma de relacionarse entre las empresas, los empleados y los consumidores.

Conclusiones sobre el crowdsourcing

Sobre el concepto de crowdsourcing se ha observado una falta de consenso en las definiciones por parte de diversos autores. Estellés – Arolas realizó una revisión de más de 30 definiciones de diferentes autores y enunció una definición nueva que contemplaba ocho elementos, anteriormente enumerados, mediante los que una empresa puede implantar perfectamente esta herramienta con la intención de captar conocimientos de los usuarios que participan en estas plataformas.

El crowdsourcing se está desarrollando como un nuevo modelo extendido de resolución de problemas mediante la utilización de Internet, en el que los usuarios de la red colaboran para realizar tareas (Vukovic, 2009); también se utiliza para realizar trabajos relacionados con el mercado (Whitla, 2009) como por ejemplo la plataforma de Mechanical Turk de Amazon, en la que se publican pequeñas tareas para realizar y los usuarios son reclutados para trabajar de forma temporal durante unos días o incluso minutos

La utilización de esta herramienta de la Web 2.0 conlleva una serie de beneficios para las empresas como aprovecharse del conocimiento de los usuarios para crear contenido y diseñar nuevos productos (Nam, 2012), reducir costes, ya que no se contrata a más personal para la realización de tareas o solución de problemas (Kleemann et al., 2008) y además se aprovechan los conocimientos y experiencia de la multitud (Schenk y Guittard, 2011) pagando únicamente por los productos o servicios que finalmente satisfagan sus expectativas (Vukovic, 2009)

Otros beneficios son la creación de ideas más originales que las de los profesionales de las propias empresas (Magnusson et al., 2003). Se ha sugerido que el crowdsourcing puede constituir una forma para captar ideas externas que complementen a las de los trabajadores profesionales de una empresa (Poetz y Schreier, 2012), además, toda la producción que proviene de los usuarios que participan en el crowdsourcing pasa a ser de la propiedad de las organizaciones, quienes tienen todo el derecho a explotarla con la consiguiente obtención de beneficios (Brabham, 2008, Whitla, 2009). Otro de los beneficios es disminución del tiempo para desarrollar nuevos productos, ya que se limitan los plazos y se cumplen y normalmente suelen ser mucho más cortos que la realización de esos mismos trabajos de forma interna en la empresa. El crowdsourcing es una fuente de innovación para las empresas y reduce el coste de esta.

El crowdsourcing crea productos o soluciona problemas de forma más eficaz porque se basa en el efecto Sabiduría del público (WCE), que parte de que la probabilidad de éxito es mayor con las valoraciones combinadas de un grupo que con cualquier valoración individual de los componentes de un grupo (Hall, 2011), suponiendo una forma de investigación de mercado que, basada en la opinión de muchos usuarios,

permite asegurar mejor los resultados de aceptación en la creación y lanzamiento de nuevos productos.

En entorno dinámico que rodea a las empresas les ha hecho plantearse la necesidad de colaborar con agentes externos, como otras empresas, expertos académicos o clientes, evolucionando y mejorando su capacidad de innovación. De esta forma, las organizaciones integran las habilidades, experiencia e ideas de estos agentes para mejorar su oferta al mercado.

La orientación al mercado tiene como componente la orientación al cliente, por lo que resulta fundamental entender las necesidades de los clientes, aspecto muy importante para el lanzamiento en el mercado de productos innovadores (Stanko et al., 2015), y el crowdsourcing supone una fuente para crear innovaciones. La prueba fundamental de la orientación al mercado es el éxito de las innovaciones (Han et al., 1998). El crowdsourcing a través de la Web 2.0 es una forma muy interesante para implementar la estrategia de la orientación al mercado.

La producción es un rasgo básico del crowdsourcing (Djelassi y Decoopman, 2013; Prahalad y Ramaswamy, 2004) y la innovación de los servicios exige un alto grado de compenetración entre la empresa y sus clientes (Wang, 2014) por lo que el éxito de la orientación al mercado depende de esa compenetración.

Las empresas con mayor orientación al mercado son más proclives a implementar crowdsourcing y obtener mayores ventajas competitivas (Palacios 2015).

El liderazgo transformacional de los gerentes es un factor fundamental para conseguir una adecuada implementación del crowdsourcing (Devece et al. 2021), ya que son los líderes los que van a concienciar a los trabajadores sobre la importancia de la utilización de estas nuevas herramientas tecnológicas.

Como se observó en las cifras presentadas en el apartado en el que se revisa la literatura sobre el crowdsourcing, su uso está cada vez más extendido por las empresas.

Conclusiones aprendizaje continuo organizativo.

En la revisión de la literatura sobre el aprendizaje organizativo, se ha observado multitud de definiciones, existiendo confusión y falta de consenso entre los diferentes autores (Garvin, 1993), debido a la mayor o menor importancia que se le concede a los diferentes factores que forman el aprendizaje organizacional; también se ha detectado dos corrientes claramente diferenciadas, la que estudia el Aprendizaje organizativo y la que estudia Organización que aprende; el presente estudio se centra en el constructo del aprendizaje organizacional, que consiste en la adquisición, creación, interpretación y desarrollo del conocimiento mediante acciones para detectar y subsanar errores (Edmondson y Moingeon, 1996).

Las organizaciones que poseen una mayor capacidad de aprendizaje poseen una mayor sensibilidad a las variaciones y tendencias que se dan en el mercado (Tippins y Sohi, 2003), al ser más sensibles se anticipan al cambio más rápidamente y de forma más fácil que sus competidores (Marqués et al., 2010) mejorando de forma sustancial el desempeño empresarial, de hecho, algunos estudios empíricos demuestran que existe una relación positiva entre aprendizaje organizativo y desempeño empresarial (Tippins y Sohi, 2003; Prieto y Revilla, 2006; Bontis et al., 2002)

Popper y Lipshitz (2000), demostraron en su estudio que la captación de información de los agentes internos, los empleados, y los factores tecnológicos y culturales son fundamentales para que exista el aprendizaje organizacional y en esta investigación se demuestra que tanto las redes sociales online como la herramienta del crowdsourcing son de utilidad captar información del exterior de la empresa, de clientes y personal experto para transformarlo en conocimiento del que la empresa puede aprender.

9.3 RECOMENDACIONES GERENCIALES

Las empresas para mejorar su desempeño deberían realizar mayores inversiones en la implantación de la estrategia de la orientación al mercado y en la Web 2.0, ya que es una herramienta fundamental para el conocimiento del mercado. La orientación al mercado obliga a las empresas a innovar de forma continua mediante el desarrollo de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, explotando los instrumentos que posee la Web 2.0; una de las herramientas de esta web es el crowdsourcing, por lo que la gerencia debe destinar los presupuestos y medios necesarios en las empresas para beneficiarse de las ventajas de esta estrategia.

Los gerentes de las empresas deberían impulsar la utilización del crowdsourcing para conocer mejor a los clientes, fomentar la innovación y solucionar problemas para que la empresa se desarrolle y crezca mejor y de esta forma obtener más ventajas competitivas. La práctica de crowdsourcing debe integrarse en la empresa y su estrategia para sacar el máximo beneficio.

Respecto a las redes sociales online algunos gerentes no demuestran comprensión ni familiaridad porque les resulta muy complicada la medición del retorno de la inversión realizada en ellas (Harrysson et al., 2012) y en este trabajo se ha demostrado que las redes sociales online favorecen el aprendizaje continuo organizacional que logra que la empresa crezca y evolucione en función de los cambios de su entorno.

Palacios-Marqués et al., (2015) indican en su estudio que las redes sociales online suponen una oportunidad para las empresas de mantener diálogos con los clientes fundamentales, interactuando con ellos y mejorando la comprensión sobre sus necesidades e identificando los comentarios que puedan perjudicar a la marca. Con toda esta información los vendedores pueden mejorar su información sobre los clientes, productos y servicios, así como de sus competidores para conocer mejor las tendencias del mercado. Por lo tanto, las redes sociales online son, además de un canal de promoción de la empresa, una fuente continua de información, que correctamente utilizada para ayudar a que la empresa incremente su conocimiento.

Los gerentes deben considerar la utilización de las redes sociales online como un instrumento de inteligencia de la empresa, que está integrado en la estrategia global de la organización Palacios-Marqués et al., (2015), deben crear perfiles de sus empresas en las redes sociales que utilizan sus clientes (Palacios-Marques et al. 2016) y alinear su gestión con la estrategia general de la empresa.

Las redes sociales online cambian de forma continua, con la introducción de nuevas funciones o la incorporación de nuevas redes sociales; la empresa tiene que actualizarse y no conformarse con estar presente en las redes sociales, sino que tiene que definir una estrategia y concienciar a la empresa la importancia de la correcta gestión de estas redes. Las empresas turísticas deben utilizar las redes sociales online para escuchar al mercado e interactuar con él, ofreciendo contenido de valor que logre captar y fidelizar a los clientes (Madrigal et al. 2020)

Para realizar una correcta dirección de las redes sociales, la organización debe contratar a community managers cualificados para que sepan sacar el máximo partido de esta herramienta y lograr los objetivos marcados por la empresa.

Para mejorar los resultados de la empresa se anima a los gerentes a implantar el concepto de abastecimiento colectivo asentado en la creación de redes y la Gestión del Conocimiento 2.0, que pretender fomentar la adquisición, creación e intercambio de inteligencia de la multitud mediante las redes sociales y las comunidades.

Los directivos de las empresas hoteleras deben motivar a sus empleados para captar información de las redes sociales online y de las actividades propuestas de crowdsourcing para abastecer a la empresa de información para mejorar el aprendizaje continuo organizacional y de esta forma poder adaptarse más rápidamente que la competencia a los cambios del entorno y conseguir ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

Los gerentes de los hoteles deben de transmitir a su personal la estrategia de orientación al mercado y de aprendizaje organizacional como una forma de trabajo continua y constante en la empresa, no como acciones puntuales, poniendo como eje principal de la empresa la satisfacción del cliente y la creación de valor a largo plazo, para lograr la lealtad de los clientes.

En la actualidad, en las empresas, los empleados dedican la mayor parte de su tiempo a realizar tareas ejecutivas, es decir, realizar determinadas funciones y se dedica muy poco tiempo a reflexionar sobre qué se está haciendo y cómo se están haciendo, por lo que surgen pocas innovaciones o nuevas ideas en los departamentos y se genera muy poco conocimiento nuevo.

Según las teorías de gestión de conocimiento y aprendizaje continuo, se debe de implicar a los empleados en la creación de conocimiento, fomentando la creación de nuevas ideas mediante la creación grupos de innovación en los que se reflexione sobre los procedimientos establecidos y se sometan a crítica para considerar si son susceptibles de mejora. Toda la información que surja de dichos grupos se debería de compartir en la empresa, para que el resto de los empleados puedan opinar sobre las nuevas ideas o puntos de vista y realizar aportaciones que las puedan mejorar. De esta forma se crea un sistema de creación de conocimiento continuo que colabora en el aprendizaje continuo de la organización y permite que se generen innovaciones.

La implantación de la orientación al mercado de forma completa tiene que tener en cuenta al cliente, a la competencia y realizar una coordinación departamental fuerte, todo ello acompañado con un enfoque a largo plazo, conseguirá que los hoteles logren un mayor desempeño organizativo, así como un aprendizaje continuo organizacional.

Los directivos de hoteles tienen que priorizar la captación de información sobre cómo los cambios en el entorno tecnológico de su sector están influyendo sus modelos de negocio (Campos et al. 2014)

Rubio et al., (2015) obtienen conclusiones similares a las demostradas en el presente estudio, ambos realizados en el sector hotelero español: en los hoteles se debería animar al uso de las herramientas de Internet para fomentar el aprendizaje organizativo.

En los establecimientos hoteleros sería recomendable crear una estructura organizativa, sistemas y procedimientos que permitan la captación de la información del exterior de la empresa, sobre todo de los usuarios de Internet como de los no usuarios, así como de la competencia; mediante esta estructura se realizará el uso de

información por parte de los diferentes departamentos de la empresa, colaborando en la implantación de la estrategia de la orientación al mercado y favoreciendo el aprendizaje continuo organizacional.

Para crear una memoria organizativa sobre los conocimientos adquiridos se deberían de plasmar en manuales, software, informes y procedimientos organizacionales, etc., estando disponibles al alcance de todos los trabajadores de los hoteles.

También sería conveniente intentar conocer en profundidad las necesidades y preferencias de los clientes para intentar fidelizarlos y que recomienden los hoteles a otros viajeros Rubio et al., (2015).

Las empresas para ser competitivas en el siglo XXI deben de adoptar una estrategia de orientación al mercado utilizando las nuevas tecnologías de la información y comunicación, con las herramientas que les ofrece la Web 2.0 como las redes sociales online y el crowdsourcing para captar conocimiento de la multitud de usuarios de Internet y utilizarlo para mejorar el aprendizaje continuo organizacional que se requiere para que la empresa logre un crecimiento sostenible a largo plazo.

9.4 CONCLUSIONES ACERCA DE LOS RESULTADOS EMPÍRICOS

En esta investigación se ha analizado las escalas propuestas para medir los diferentes constructos que componen el modelo planteado. Se ha realizado a través de la utilización del método de los modelos de ecuaciones estructurales y también se ha comprobado el cumplimiento de las propiedades exigidas para su validez. Posteriormente se ha realizado el estudio de campo mediante la realización de las encuestas y finalmente se ha analizado los resultados empíricos, mediante los que se puede confirmar el cumplimiento de las cuatro hipótesis planteadas en el modelo:

H1: Existe una relación positiva y significativa entre la orientación al mercado y el aprendizaje continuo en las organizaciones.

H2: Existe una relación positiva y significativa entre la orientación al mercado y el grado de introducción de redes sociales.

H3: Existe una relación positiva y significativa entre la orientación al mercado y el crowdsourcing.

H4: Las redes sociales y el crowdsourcing ejercen un efecto mediador entre la orientación de mercado y el aprendizaje continuo

En base al cumplimiento de estas hipótesis se puede concluir que una empresa que esté orientada al mercado puede tener un mayor y mejor aprendizaje organizativo y este hecho permite que la empresa se adapte mejor a los cambios de su entorno, aprenda de forma continua y logre sobrevivir en el mercado e incluso conseguir ventajas competitivas que la hagan crecer e incrementar su cuota de mercado.

Para lograr una óptima orientación al mercado en la actualidad, la empresa puede utilizar las redes sociales online como fuente de información sobre sus clientes y competidores, así como medio de comunicación con ellos; también puede utilizar el crowdsourcing como fuente de conocimiento y colaboración de los clientes y expertos en la mejora de sus productos y servicios. Mediante estas dos herramientas la empresa tiene una orientación al mercado integrando las nuevas tecnologías y permitiendo tener una fuente de conocimientos más realista y previsoras respecto a tendencias presentes y futuras, que permita que las empresas aprendan más y mejor.

9. 5 LIMITACIONES.

El estudio está realizado sobre una muestra de hoteles de 4 y 5 estrellas, segmento de alto standing, por lo que las conclusiones pueden estar influidas por este aspecto y no resulten de aplicación en hoteles de categoría inferior, cuyos usuarios quizás realicen otro tipo de uso de las redes sociales o los propios hoteles no posean infraestructura ni medios suficientes para implantar el crowdsourcing o gestionar de forma eficaz las redes sociales online.

El estudio de mercado fue realizado en el año 2016 y este hecho puede afectar a la aplicación de los resultados del estudio en la actualidad, aunque cabe señalar, que la tendencia observada posteriormente respecto a la evolución de las redes sociales online y el crowdsourcing, ha sido muy positiva, ya que el uso de ambas se ha incrementado en el tiempo, lo que ratificaría las conclusiones obtenidas.

Otra limitación a considerar es la categoría de hoteles seleccionada para el estudio, ya que los hoteles elegidos tienen mayores recursos para utilizar y gestionar las redes sociales online y el crowdsourcing y resultaría interesante analizar cómo utilizan estas herramientas los hoteles de categorías inferiores y cuáles son los resultados obtenidos. Alonso et. Al., (2016) indican en su investigación sobre hoteles en España, que todos los hoteles aprendían pero que la intensidad de su aprendizaje variaba en función de sus características, indicando que los hoteles de cinco estrellas intentan aprender como grandes organizaciones, los de tres estrellas no están excesivamente orientados al aprendizaje y que los hoteles de cuatro estrellas están en una posición intermedia, lo que indica que a mayor categoría de hotel existe una mayor orientación al aprendizaje continuo, por lo que, a mayor exigencia de la clientela mayor capacidad de aprendizaje empresarial para mejorar y satisfacer mejor las altas exigencias de la clientela. Los hoteles afiliados a cadenas, en concreto de cadenas internacionales, buscan un aprendizaje común, ya que tienen que entender las necesidades de una clientela de diferentes países.

Otra limitación es el ámbito geográfico del estudio, limitándose a España, y que probablemente, los resultados no se puedan extrapolar a otros países porque presentan una cultura y nivel de desarrollo diferentes.

El sector turístico en el que se aplica el estudio, y en concreto a los hoteles, pueden resultar una limitación para extrapolar los resultados a otro tipo de sector, con empresas diferentes y con una forma de consumo que no requiera tanta solicitud de información o consulta de las redes sociales y que no dependa tanto de la opinión de los consumidores.

Pese a la gran y rápida penetración de las redes sociales online en la población, su desarrollo y evolución constante, para la realización de la revisión bibliografía sobre estas se ha encontrado escasas publicaciones de investigaciones empíricas, hecho que ha limitado el desarrollo de la investigación.

El estudio se ha realizado sobre las redes sociales online externas a la empresa y el resto de las redes sociales, como las de uso interno, no se han contemplado.

9.6 FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN.

Resultaría interesante analizar los constructos estudiados aplicando el modelo a otras industrias o sectores y comprobar si los resultados obtenidos en la presente investigación son extrapolables a otras industrias.

Respecto a las escalas analizadas se podría estudiar el modelo utilizando escalas más complejas para medir diferentes dimensiones de la orientación al mercado, el crowdsourcing, las redes sociales online y el aprendizaje continuo organizacional y comprobar si varían los resultados obtenidos en esta investigación.

Respecto al modelo planteado se podría analizar las relaciones entre otro tipo de variables, como la redes sociales online internas de la empresa, ya que en esta investigación únicamente se ha estudiado el comportamiento de las redes sociales online externas a la empresa, resultando interesante conocer el efecto que pueden tener en el aprendizaje continuo organizacional.

El crowdsourcing es una forma de outsourcing que no se dirige a otras empresas sino a la multitud mediante una convocatoria abierta a través de una plataforma de Internet y como futura línea de investigación se podría estudiar si la aplicación del outsourcing de determinados departamentos de las empresas incrementa los beneficios o su desempeño; entre los departamentos a investigar estarían los que no aportan un valor directo ni al producto ni al cliente, como por ejemplo, el almacenamiento, el transporte, la contabilidad o la administración y que suponen, en muchos casos, unos costes fijos elevados para las empresas, que no repercuten en el producto, ni incrementan el valor del producto cliente.

Sería interesante analizar el comportamiento de los hoteles de categorías inferiores a 4 estrellas para comprobar si los resultados obtenidos en la presente investigación son equiparables.

Debido al auge de nuevas herramientas en las TIC, se recomienda investigar el impacto de las nuevas aplicaciones de las TIC, como por ejemplo las App's en el desempeño de las empresas y en la fidelización de los clientes.

Como indican Berger et al., (2014) las futuras líneas de investigación deberían de centrarse en cómo medir el éxito de las empresas en la utilización de las redes sociales online y qué valor monetario se asocia directamente a ellas, ¿cómo pueden medir las empresas el ROI de sus actividades de las redes sociales online?

Kapoor, et al. (2018) indican que la investigación en redes sociales online debería de pasar de la visión convencional de la relación entre una comunidad en línea y una empresa y enfocarse en concebir a los usuarios online como una comunidad de partes interesadas. Resultaría muy interesante conocer qué es lo que más valoran los usuarios de las redes sociales, para conseguir que las empresas logren convertirlos en "fans" de las marcas y que las prescriban, ayudando de esta forma a captar clientes para las empresas.

10. Bibliografía

- Aggarwal, R., Gopal, R., Sankaranarayanan, R., & Singh, P. V. (2012). Blog, blogger, and the firm: Can negative employee posts lead to positive outcomes?. *Information Systems Research*, 23(2), 306–322.
- Aguilera Luque, A. M. (2017). La gestión del conocimiento organizacional. Obtenido de: <http://anamariaaguilera.com/gestion-del-conocimiento/>.
- Alalwan, A. A., Rana, N. P., Dwivedi, Y. K., & Algharabat, R. (2017). Social media in marketing: A review and analysis of the existing literature. *Telematics and Informatics*, 34(7), 1177-1190.
- Al-Kurdi, O. F., El-Haddadeh, R., & Eldabi, T. (2020). The role of organisational climate in managing knowledge sharing among academics in higher education. *International Journal of Information Management*, 50. Obtenido: <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.05.018>
- Alonso-Almeida, M. D. M., Celemín-Pedroche, M. D. L. S., Rubio-Andrada, L., & Rodríguez-Antón, J. M. (2016). Human and other critical factors in organizational learning in the hotel industry: A contingency approach. *Tourism & Management Studies*, 12(1), 97-106.
- Ananda, A. S., Hernández-García, Á., & Lamberti, L. (2016). N-REL: A comprehensive framework of social media marketing strategic actions for marketing organizations. *Journal of Innovation & Knowledge*, 1(3), 170-180.
- Anderson, M. y Sun, P. (2015). Reviewing Leadership Styles: Overlaps and the Need for a New 'Full-Range' Theory. *International Journal of Management Reviews*, 00, 1-25. doi:10.1111/ijmr.12082.
- Anderson, P. (2007). What is Web 2.0? Ideas, technologies and implications for education. *JISC, Technology and Standards Watch*, 60(1), 64. Obtenido de http://www.ictliteracy.info/rf.pdf/Web2.0_research.pdf.
- Appel, G., Grewal, L., Hadi, R., & Stephen, A. T. (2020). The future of social media in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48(1), 79-95.
- Argyris, C. (1982). The executive mind and double-loop learning. *Organizational dynamics*, 11(2), 5-22.

- Ashley, C. y Tuten, T. (2015): Creative strategies insocial media marketing: An exploratory study of branded social content and consumer engagement. *Psychology y Marketing*, 32(1), 15-27.
- Atuahene-Gima, K. (1996), "Market orientation and innovation". *Journal of Business Research*, Vol. 35 No. 2, pp. 93-103.
- Atuahene-Gima, K. and Ko, A. (2001), "An empirical investigation of the effect of -marketorientation and entrepreneurship orientation alignment on product innovation". *Organization Science*, Vol. 12 No. 1, pp. 54-74.
- Bagozzi, R. y Yi, Y. (2012). Specification, evaluation and interpretation of structural *equation models*. *Journal of the Academy Marketing Science*, 40(1), 8-34. doi:10.1007/s11747-011-0278-x.
- Balodi, K.C., 2014. Strategic orientation and organizational forms: An integrative framework. *European Business Review*. 26, 188–203. doi:10.1108/EBR-08-2013-0106.
- 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.
- Barómetro del sector hotelero (2019). Informe sobre el sector hotelero 2019. Recuperado de: <https://www.mice.es/post/702-barometro-del-sector-hotelero-en-lo-que-llevamos-de-2019>
- Barrio García, S. y Luque Martínez, T. (2000). Análisis de ecuaciones estructurales. *Técnicas de análisis de datos en investigación de mercados*, pág. 489.
- Bello, I. Polo, Y y Vázquez, R. (1999). Recientes aportaciones del Marketing a la Cultura Corporativa y a la Obtención de Ventajas Competitivas. *Papeles de Economía Española*, 78-79, pp. 190-211.
- Benítez, V.A., López, M.T., & Gutiérrez, I.M. (2018). Turista 2.0, comportamiento y uso de los medios sociales. *Chasqui. Revista Latinoamericana de Comunicación*, (137), 207-223.

- Berger, Katharina; Klier, Julia; Klier, Mathias; and Probst, Florian (2014). A Review of Information Systems Research on Online Social Networks. *Communications of the Association for Information Systems: Vol. 35 , Article 8*
- Berners-Lee, T., Cailliau, R., Groff, J.-F. y Pollermann, B. (2010). World-wide web: the information universe. *Internet Research, Vol. 20 Iss: 4, pp.461 - 471.*
- Berthon, P., Pitt, L., Plangger, K. y Shapiro, D. (2012). Marketing meets Web 2.0, social media, and creative consumers: Implications for international marketing strategy. *Business Horizons, 55(3), 261-271.* Obtenido de http://www.academia.edu/3624287/Marketing_meets_Web_2.0_social_media_and_creative_consumers_Implications_for_international_marketing_strategy
- Bentler, P. y Bonett, D. (1980). Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. *Psychological Bulletin, 88(3), 588-606.* doi:10.1037/0033-2909.88.3.588
- Bontis, N., Crossan, M.M. y Hully, J. (2002): «Managing an organizational learning system by aligning stocks and flows». *Journal of Management Studies, 39(4): 437-69.*
- Brabham, D. (2008). Crowdsourcing as a model for problemsolving an introduction and cases. *Convergence: the international journal of research into new media technologies, 14(1),75–90.*
- Brabham, D. (2013). Using crowdsourcing in Government. IBMCenter for the Business of Government.
- Brabham, D. C. (2012). Motivations for participation in a crowdsourcing application to improve public engagement in transit planning. *Journal of Applied Communication Research, 40(3), 307-328.*
- Buckler, B. (1996), “A learning process model to achieve continuous improvement and innovation”. En: *The Learning Organization, 3, 3: 31-39.*
- Buhalis, D., & Law, R. (2008). Progress in information technology and tourism management:20 years on and 10 years after the Internet. The state of eTourism research. *Tourism Management, 29(4), 609–623.*
- Burgess, S., Sellitto, C., Cox, C., & Buultjens, J. (2011). Trust perceptions of online travel information by different content creators: Some social and legal implications. *Information Systems Frontiers, 13(2), 221–235.*

- 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.
- Camisón, C.; Boronat, M.; Villar, A.; Puig, A. (2009): Sistemas de gestión de la calidad y desempeño: importancia de las prácticas de gestión del conocimiento y de I+D. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 18, núm. 1, pp. 123-134.
- Campo, S., Díaz, A.M., Yagüe, M.J., 2014a. Market orientation in mid-range service, urban hotels: How to apply the MKTOR instrument. *Int. J. Hosp. Manag.* 43, 76–86. doi:10.1016/j.ijhm.2014.08.006.
- Carrillat, F., Jaramillo, F., & Locander, W. (2004). Market driving organisations: The framework. *Academy of Marketing Science Review*, 5, 1–14.
- Casaló, L., Flavián, C. y Guinalú, M. (2012). Redes sociales virtuales desarrolladas por organizaciones empresariales: antecedentes de la intención de participación del consumidor. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa CEDE*, 15(1), 42-51.
- Casaló, L. V., Flavián, C., & Guinalú, M. (2010). Determinants of the intention to participate in firm-hosted online travel communities and effects on consumer behavioral intentions. *Tourism management*, 31(6), 898-911.
- Castellanos Ordo G. y Daniel Solano Arboleda 2017 “Metaanálisis de la relación entre la orientación al mercado y los resultados de la empresa “. *Estudios gerenciales* 2017. 87-94.
- Chang, Y. T., Yu, H., & Lu, H. P. (2015). Persuasive messages, popularity cohesion, and message diffusion in social media marketing. *Journal of Business Research*, 68(4), 777-782.
- Chen, Y., Tang, G., Jin, J., Xie, Q., Li, J., (2014). CEOs’ transformational leadership and product innovation performance: The roles of corporate entrepreneurship and technology orientation. *J. Prod. Innov. Manag.* 31, 2–17.
- Chen, W., y Lien, H. (2013). Technological opportunism and firm performance: Moderating contexts. *Journal of Business Research*, 66(11), 2218-2225.

- Chiva, R., & Alegre, J. (2009). Organizational learning capability and job satisfaction: An empirical assessment in the ceramic tile industry. *British Journal of Management*, 20, 323–340.
- Chiva, R., Alegre, J. y Lapiedra, R. (2007). Measuring organisational learning capability among the workforce. *International Journal of Manpower*, 28(3/4), 224-242. doi:10.1016/S1048-9843(99)00012-0.
- Choo, Chun Wei: La organización inteligente. El empleo de la información para dar significado, crear conocimiento y tomar decisiones. 1988.
- Chui, M.; Manyika, J.; Bughin, J.; Dobbs, R. y Roxburgh, Ch. (2012): *The Social Economy: Unlocking Value and Productivity through Social Technologies*. New York, NY: McKinsey Global Institute.
- Churchill, G. (1979). A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs. *Journal of Marketing Research*, 16(1), 64-73. doi:10.2307/3150876
- Clark, J.W., Toms, L.C., Green, K.W. (2014). Market-oriented sustainability: Moderating impact of stakeholder involvement. *Ind. Manag. Data Syst.* 114, 21–36.
- Cobo Romani, C., & Pardo-Kuklinsk, H. (2007). intercreatividad y Web 2.0. la construcción de un cerebro digital planetario. Obtenido de: https://issuu.com/merce9/docs/planeta_web2.
- Cotton, J.L., Vollrath, D.A., Foggat, K.L., Lengnick-Hall, M.L. and Jennings, K.R. (1988), "Employee participation: diverse forms and different outcomes", *Academy of Management Review*, Vol. 13 No. 1, pp. 8-22.
- Crick, J. M. (2021). The dimensionality of the market orientation construct. *Journal of Strategic Marketing*, 29(4), 281-300. DOI: [10.1080/0965254X.2019.1677747](https://doi.org/10.1080/0965254X.2019.1677747) Consultado 8/9/2021
- 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.
- Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). A behavioral theory of the firm. *Englewood Cliffs, NJ*, 2(4), 169-187.

- Da Cruz, J. V. (2018). Beyond financing: crowdfunding as an informational mechanism. *Journal of Business Venturing*, 33(3), 371-393.
- Daft, R. L., & Weick, K. E. (1984). Toward a model of organizations as interpretation systems. *Academy of management review*, 9(2), 284-295.
- De Juan Jordán, H. (2019). Modelo de relación entre redes sociales online, estilos de liderazgo y capacidad de aprendizaje organizativo en empresas del sector turístico (Tesis doctoral, Universidad Politécnica de Valencia). Página 29.
- Djelassi, S., & Decoopman, I. (2013). Customers' participation in product development through crowdsourcing: Issues and implications. *Industrial Marketing Management*, 42(5), 683-692.
- De Magdaleno, M. I. A., & García, J. G. (2014). Crowdsourcing: la descentralización del conocimiento y su impacto en los modelos productivos y de negocio. *Cuadernos de gestión*, 14(2), 33-49.
- Desarbo, W. S., Benedetto, C. A., Song, M. and Sinha, I. (2005). Revisiting the Miles and Snow Strategic Framework: Uncovering Interrelationships between Strategic Types, Capabilities, Environmental Uncertainty, and Firm Performance. *Strategic Management Journal*, Vol. 26, No. 1, pp. 47-74
- Deshpande, R., & Webster, F. E., Jr. (1989). Organizational culture and marketing: defining the research agenda. *Journal of Marketing*, 53(1), 3–15
- Deshpande, R., Farley, J.U. and Webster, F.E. Jr (1993), "Corporate culture, customer orientation and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis", *Journal of Marketing*, Vol. 57, pp. 23-37.
- Deshpandé, R., & Farley, J. U. (1996). Understanding market orientation: A prospectively designed meta-analysis of three market orientation scales. Report 96–125. Cambridge, MA: Marketing Science Institute.
- Deshpandé, R., & Farley, J. U. (1998). Measuring market orientation: Generalization and synthesis. *Journal of Market-Focused Management*, 2, 213–232.
- Devece, C., Llopis- Albert, C., & Palacios- Marqués, D. (2017). Market orientation, organizational performance, and the mediating role of crowdsourcing in knowledge-based firms. *Psychology & Marketing*, 34(12), 1127-1134.

- Devece, C., Palacios-Marqués, D., & Ribeiro-Soriano, D. E. (2021). IT-based strategy, capabilities, and practices: crowdsourcing implementation in market-oriented firms. *Review of Managerial Science*, 15(1), 15-32.
- DeVellis, R. (1991). *Scale Development. Theory and Applications* (3ª ed.). Newbury Park, California: Sage Publications. Obtenido de <https://www.amazon.com/ScaleDevelopment-Applications-Applied-Research/dp/1412980445>
- DiBella, A. J., Nevis, E. C., & Gould, J. M. (1996). Understanding organizational learning capability. *Journal of management studies*, 33(3), 361-379.
- Di Gangi, P. M., Wasko, M. M., & Hooker, R. E. (2010). Getting customers ideas to work for you: Learning from Dell how to succeed with online user innovation communities. *MIS Quarterly Executive*, 9, 213–228.
- Dixon, M. (1994): *El Ciclo de Aprendizaje Organizacional: ¿Cómo podemos aprender colectivamente?* Maidenhead: McGraw-Hill, págs. 34-65.
- Doan, A., Ramakrishnan, R., & Halevy, A. Y. (2011). Crowdsourcing systems on the world-wide web. *Communications of the ACM*, 54(4), 86-96cq
- Duncan, R. W. (1979). A. (1979): Organizational learning: Implications for organizational design. *Research in Organizational Behaviour*, 1, 75-123.
- Easterby-Smith, M., & Lyles, M. (2003). Re-reading Organizational Learning: Selective memory, forgetting, and adaptation. *Academy of Management Perspectives*, 17(2), 51-55.
- Edmondson, A., & Moingeon, B. (1996). *When to learn how and when to learn why: Appropriate organizational learning processes as a source of competitive advantage*. In B. Moingeon & A. Edmondson (Eds.), *Organizational learning and competitive advantage* (p.17–37). Sage Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781446250228.n2>
- Edmondson, A. y Moingeon, (1998). From Organizational Learning to the Learning Organization. *Management Learning*, 29, 5-20. Sa Londres: Sage Publications ge publicaciones.
- Erragcha, N. y Romdhane , R. (2014). Social Networks as Marketing Tools. *Journal of Internet Banking and Commerce*, 19(1).

- Estellés Arolas, E. (2013). Relación entre el crowdsourcing y la inteligencia colectiva: el caso de los sistemas de etiquetado social (Tesis doctoral).
- Estellés-Arolas, E. & González-Ladrón-de-Guevara, F. (2012). Towards an integrated crowdsourcing definition. *Journal of Information science*, 38(2), 189–200.
- Estellés-Arolas, E., Navarro-Giner, R. & González-Ladrón-de-Guevara, F. (2015). Crowdsourcing fundamentals: Definition and typology. *Advances in crowdsourcing*. pp. 33–48. Zurich: Springer International Publishing.
- Fang, S.-R., Chang, E., Ou, C.-C., Chou, C.-H. (2014). Internal market orientation, market capabilities and learning orientation. *Eur. J. Mark.* 48, 170–192. doi:10.1108/EJM-06-2010-0353
- Filo, K., Lock, D., Karg, A., (2015). Sport and social media research: a review. *Sport Management Review*. 18 (2), 166–181.
- Fiol, C. M., & Lyles, M. A. (1985). Organizational learning *Academy of Management Review*, 10 (4), 803-813. *Gartner, W, B,(1985). A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation, Academy of Management Review I*, 696-706.
- Frías, D.M., Rodríguez, M. A. y Castañeda, J. A. (2008). Internet vs. travel agencies on pre-visit destination image formation: An information processing view. *Tourism Management*, 29, pp: 163-179.
- Frias-Navarro, D. (2020). Apuntes de consistencia interna de las puntuaciones de un instrumento de medida. Universidad de Valencia. España. Disponible en: <https://www.uv.es/friasnav/AlfaCronbach.pdf>
- Gallagher, J., & Ransbotham, S. (2010). Social media and customer dialog management at Starbucks. *MIS Quarterly Executive*, 9, 197–212.
- Garver, M. y Mentzer, J. (1999). Logistics research methods: Employing structural equation modeling to test for construct validity. *Journal of Business Logistics*, 20(1), 33-57. Obtenido de <http://search.proquest.com/openview/a778d630df6747e2918f1527a34cbd76/1?pq-origsite=gscholar>

- Garrigós, F., Conesa, P., Palacios, D., & Ribeiro, D. (2008). Efectos de las TIC sobre la gestión. Análisis empírico en los hoteles españoles. *Economía Industrial*, (370), 197–205. Retrieved from <http://dialnet.unirioja.es/>
- Garrigós Simón, F. J., & Narangajavana-Kaosiri, Y. (2015). The use of crowdsourcing as a strategic model in future hotels. *Tourism today* (Nicosia), 15, 105-120.
- Garvin, D. (1993): “Building a learning organization”, *Harvard Business Review*, vol. 10 (4), pp.803-813.
- Gray, B., Matear, S., Boshoff, C. and Matheson, P. (1998), "Developing a better measure of market orientation", *European Journal of Marketing*, Vol. 32 No. 9/10, pp. 884-903.
- Grapentine, T. (1994): “Problematic Scales“, *Marketing Research*, Vol.6, No. 4, pp. 8-13.
- Geiger, D., Seedorf, S., Schulze, T., Nickerson, R. & Schader, M.(2011). Managing the crowd: Towards a taxonomy of crowdsourcing processes. En *AMCIS. Proceedings of the Seventeenth Americas Conference on Information Systems*, Detroit, Michigan August 4th-7th 2011.
- Gerbing, D. W., & Anderson, J. C. (1988). An updated paradigm for scale development incorporating unidimensionality and its assessment. *Journal of marketing research*, 25(2), 186-192.
- Ghezzi, A., Gabelloni, D., Martini, A., & Natalicchio, A. (2018). Crowdsourcing: a review and suggestions for future research. *International Journal of Management Reviews*, 20(2), 343-363.
- Gligor, D., Gligor, N., and Maloni, M. (2019), “The impact of the supplier's market orientation on the customer market orientation-performance relationship”, *International Journal of Production Economics*, Vol. 216, pp. 81-93
- Gligorijevic, B. (2016). Review platforms in destinations and hospitality. In *Open Tourism* (pp. 215-228). Springer, Berlin, Heidelberg.
- Goh, S. and Richards, G. (1997), “Benchmarking the learning capability of organizations”. *European Management Journal*, Vol. 15 No. 5, pp. 575-83.

- Guzmán, G. M., Guijarro, A. M., Serna, M. D. C. M., & Enríquez, L. A. (2009). Los efectos de la innovación en el rendimiento de las MIPYMES de Aguascalientes: una evidencia empírica. *Revista de Economía, Facultad de Economía, Universidad Autónoma de Yucatán*, 26(73), 49-49.
- Han, J. K., Kim, N., & Srivastava, R. K. (1998). Market orientation and organizational performance: Is innovation a missing link? *Journal of Marketing*, 62, 30–45.
- Hanssen-Bauer, J., & Snow, C. C. (1996). Responding to hypercompetition: the structure and processes of a regional learning network organization. *Organization Science*, 7(4), 413-427.
- Hair, J., Anderson, R., Tatham, R. y Black, W. (1999). *Análisis Multivariante*. Madrid: Prentice Hall.
- Hair, J. F., Tatham, R. L., y Anderson, R. (2000). *Análisis Multivariante de Datos - 5 Edición (5th edition.)*. Prentice Hall.
- Hall, A. (2011). Are crowds wise or mad? *The Sociologist*, June.
- Han, J. K., Kim, N., & Srivastava, R. K. (1998). Market orientation and organizational performance: Is innovation a missing link? *Journal of Marketing*, 62, 30–45.
- Harris, L., & Rae, A. (2009). Social networks: the future of marketing for small business. *Journal of business strategy*.
- Harrysson, M., Metayer, E., & Sarrazin, H. (2012). How 'social intelligence' can guide decisions. *McKinsey Quarterly*, 4(1), 81-89.
- Heidemann, J., Klier, M. y Probst, F. (2012). Online social networks: A survey of a global phenomenon. *Computer Networks*, 56(18), 3866–3878. doi:10.1016/j.comnet.2012.08.009
- Hinsz, V. B., Tindale, R. S., & Vollrath, D. A. (1997). The emerging conceptualization of groups as information processors. *Psychological bulletin*, 121(1), 43.
- Hootsuite y WeAreSocial. Informe Digital 2022: Global digital overview (2022). Recuperado de :[https://hootsuite.com/es/research/social-trends.\(1/3/2022\)](https://hootsuite.com/es/research/social-trends.(1/3/2022))

- Howe, J. (Junio de 2006). The Rise of Crowdsourcing. Wired Magazine. Disponible en: <http://www.wired.com/wired/archive/14.06/crowds.html> [Consultado el 10 de marzo de 2020].
- Howe, J. (2008). Crowdsourcing: Why the Power of the Crowd Is Driving the Future of Business. New York: Three Rivers Press.
- Howcroft, D., & Bergvall-Kåreborn, B. (2019). A typology of crowdwork platforms. *Work, Employment and Society*, 33(1), 21-38.
- Huber, G. P. (1991). Organizational learning: The contributing processes and the literatures. *Organization science*, 2(1), 88-115.
- Hult, G. T. M., Ketchen Jr, D. J., & Slater, S. F. (2005). Market orientation and performance: an integration of disparate approaches. *Strategic management journal*, 26(12), 1173-1181.
- Hult, G. T. M., & Ketchen Jr, D. J. (2001). Does market orientation matter?: A test of the relationship between positional advantage and performance. *Strategic management journal*, 22(9), 899-906.
- Hult, G. T. M. (2011). Market-focused sustainability: Market orientation plus. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(1), 1–6.
- Hunt, S., Morgan, M., 1995. The comparative advantage theory of competition. *Journal of Marketing* 59 (April), 1–15.
- Huysman, M. (2000). An organizational learning approach to the learning organization. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9, 133-145.
- IAB Spain. Informe ecommerce 2019. Publicado en el 2020. Madrid. <https://iabspain.es/presentacion-online-del-estudio-anual-de-ecommerce-2020/>
- IAB Spain. Estudio redes sociales 2019. Madrid. Obtenido de: <https://iabspain.es/estudio/estudio-de-redes-sociales-2020/>
- IAB Spain. Estudio redes sociales 2020. Madrid. Obtenido de: <https://iabspain.es/estudio/estudio-de-redes-sociales-2020/>
- IAB Spain. Estudio redes sociales 2022. Madrid. Obtenido de: <https://iabspain.es/estudio/estudio-de-redes-sociales-2022/>

- INE. Estadística Estructural de Empresas: Sector Servicios del año 2018. Publicado junio 2020. https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176865&menu=ultiDatos&idp=1254735576778
- INE. Tipos de alojamientos turísticos en España. Año 2018. <https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=3152#!tabs-tabla>
- INE. España en cifras 2019. Acceso: http://ine.es/prodyser/espa_cifras(ISSN 2255-0410).
- INE (2019), Encuesta sobre el uso de TIC y comercio electrónico en las empresas, INE, https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176743&menu=ultiDatos&idp=1254735576692
- INE. Datos sobre el sector de la hostelería. 2020. https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/categoria.htm?c=Estadistica_P&cid=1254735576863.
- Iturricha, C. (2011). Efectos de la tecnología Web 2.0 en la generación de competencias distintivas: estudio empírico en empresas del sector metal de España. Valencia: Tesis Doctoral. Universidad Politécnica de Valencia. Obtenido de <https://www.educacion.es/teseo/mostrarRef.do?ref=918051>
- Ip, C., Leung, R., & Law, R. (2011). Progress and Development of information and communication technologies in hospitality. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23, 533–551.
- Jaworski, B., Kohli, A. K., & Sahay, A. (2000). Market-driven versus driving markets. *Journal of the academy of marketing science*, 28(1), 45-54. Obtenido de: <https://doi.org/10.1177%2F0092070300281005>.
- Jeff S. Johnson, Gregory J. Fisher & Scott B. Friend (2019). Crowdsourcing Service Innovation creativity: Environmental influences and contingencies. *Journal of marketing. Theory and practice*, 27:3. Doi: 10.1080/10696679.2019.1615842.
- 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, D. J., & Valle, R.S. (2006). Innovación, aprendizaje organizativo y resultados empresariales: un estudio empírico. Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, (29), 31-35.
- Jiménez, M. Á. S., Allés, M. T. F., & Franco, J. J. M. T. (2019). Relación entre los beneficios y la obtención de engagement de los usuarios en la comunicación de las redes sociales del sector hotelero. *Revista de la SEECI*, (48), 125-148.
- Jogaratnam, G., & Tse, E. (2006). Entrepreneurial orientation and the structuring of organisations: Performance evidence from the Asian hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18, 454–468.
- Joseph K Goodman, Gabriele Paolacci, Crowdsourcing Consumer Research, *Journal of Consumer Research*, Volume 44, Issue 1, June 2017, Pages 196–210.
- Jung, M. J., Naughton, J. P., Tahoun, A., & Wang, C. (2015). Corporate use of social media. SSRN Electronic Journal. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2588081>.
- Kaplan, A. y Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media. *Business Horizons*, 53(1), 59-68. doi:10.1016/j.bushor.2009.09.003
- Kapoor, K. K., Tamilmani, K., Rana, N. P., Patil, P., Dwivedi, Y. K., & Nerur, S. (2018). Advances in social media research: Past, present and future. *Information Systems Frontiers*, 20(3), 531-558.
- Katona, Z., Zubcsek, P. and Sarvary, M. (2011). Network effects and personal influences: The diffusion of an online social network. *Journal of Marketing Research*, 48 (3), 425-443.
- Kietzmann, J. H., Hermkens, K., McCarthy, I. P., & Silvestre, B. S. (2011). Social media? Get serious! Understanding the functional building blocks of social media. *Business horizons*, 54(3), 241-251.
- King, W. (ed.) (2009): Knowledge Management and Organizational Learning. *Annals of Information Systems*, Springer Science+Business Media, LLC.
- Kinnear, T. y Taylor, J. (1993). Investigación de mercados: un enfoque aplicado (4 ed.). Santafé de Bogotá: McGraw-Hill.

- Kimball, L. y Rheingold, H. (2000). How online social networks benefit organizations. Recuperado el 24 de abril de 2020 de <https://www.rheingold.com/Associates/onlinenetworks.html>.
- Kirca, A. H., Jayachandran, S., y Bearden, W. O. (2005). Market orientation: A meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance. *The Journal of Marketing* 69, 24-41.
- Kittur, A., Chi, E. & Suh, B. Crowdsourcing user studies with Mechanical Turk. Proceedings of the SIGCHI conference on human factors in computing systems. 2008 (pp. 453-56). ACM.
- Kleemann F.; Vo, B. y Rieder, K. (2008): Un(der)paid innovators: the commercial utilization of consumer work through crowdsourcing. *Science Technology Innovation Studies* 4(12):5–26
- Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1–18.
- Kohli, A. K., Jaworski, B. J., & Kumar, A. (1993). MARKOR: A Measure of Market Orientation. *Journal of Marketing Research*, 30(4), 467–477.
- Küster, I., & Vila, N. (2011). The market orientation-innovation-success relationship: The role of internationalization strategy. *Innovation*, 13(1), 36-54.
- Kotler, P., & Clarke, R. N. (1986). *Marketing for Health Care Organizations*. Prentice Hall.
- Lafferty, B.A., Hult, G.T.M., 2001. A synthesis of contemporary market orientation perspectives. *European journal of Marketing*. 35, 92–109.
- Lankau, M. J., & Scandura, T. A. (2002). An investigation of personal learning in mentoring relationships: Content, antecedents, and consequences. *Academy of management Journal*, 45(4), 779-790.
- Law, R., Bai, B., Ip, C., & Leung, R. (2011). Progress and development of information and communication technologies in hospitality. *International journal of contemporary hospitality management*.
- Lee, C.K.M., Chan, C., Ho, S., Choy, K., Ip, W. (2015). Explore the feasibility of adopting crowdsourcing for innovative problem solving. *Ind. Manag. Data Syst.* 115, 803–832.

- Lee, K., Lee, B., & Oh, W. (2015b). Thumbs up, sales up? The contingent effect of Facebook likes on sales performance in social commerce. *Journal of Management Information Systems*, 32(4), 109–143.
- Levitt, B., & March, J. G. (1988). Organizational learning. *Annual review of sociology*, 14(1), 319-338.
- Lings, I. N. (2004). Internal market orientation: Construct and consequences. *Journal of Business Research*, 57(4), 405-413.
- Lim, S., & Palacios-Marques, D. (2011). Culture and purpose of Web 2.0 service adoption: a study in the USA, Korea and Spain. *The Service Industries Journal*, 31(1), 123-131.
- Lipshitz, R., Popper, M., & Oz, S. (1996). Building learning organizations: The design and implementation of organizational learning mechanisms. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 32(3), 292-305.
- Litvin, S. W., Goldsmith, R. E., & Pan, B. (2008). Electronic word-of-mouth in hospitality and tourism management. *Tourism management*, 29(3), 458-468.
- López-Zapata, E., García-Muiña, F. E., & García-Moreno, S. M. (2016). Atributos de la organización que aprende: una revisión de la literatura. *Revista Internacional de Organizaciones*, (16), 59-81.
- Luo, X., Zhou, L. and Liu, S.S. (2005). Entrepreneurial firms in the context of China's transition economy: an integrative framework and empirical examination. *Journal of Business Research*, Vol. 58, pp. 277-284.
- Luo, X., & Zhang, J. (2013). How do consumer buzz and traffic in social media marketing predict the value of the firm? *Journal of Management Information Systems*, 30(2), 213–238.
- Lynch, A., & Borchok, D. (2009). Is crowd-sourcing the best way to create a kick-ass brand identity. *B&T Mag*, 59(2691), 15.
- Madrigal Moreno, S., Madrigal Moreno, F., & Juárez López, B. (2020). Internet y redes sociales en la construcción de la reputación digital de la organización del sector turístico. *Revista Espacios*, 41(14).
- Magnusson, P. R., Matthing, J., & Kristensson, P. (2003). Managing user involvement in service innovation experiments with innovating end users. *Journal of Service Research*, 6, 111–12

- Malone, T.; Laubacher, R. and Dellarocas, C. (2009): "Harnessing Crowds: Mapping the Genome of Collective Intelligence". MIT Center for Collective Intelligence Massachusetts Institute of Technology. Cambridge.
- Marqués, D. P., Simón, F. G., & Pechuán, I. G. (2010). Relación entre el aprendizaje organizativo y el desempeño empresarial en las empresas hoteleras españolas. *Economía industrial*, (375), 77-87.
- Martínez Serna M. C. Orientación al mercado. Un modelo desde la perspectiva del aprendizaje organizacional. Ciencias Económicas y Administrativas. Marketing. 1ª edición. México. (2004). ISBN: 970 728 0034. Pág.
- Martins, C. y Patricio, L. (2013). Understanding participation in company social networks. *Journal of Service Management*, 24(5), 567-587. doi:10.1108/JOSM-04-2013-0112.
- Martín-Armario, J., Ruíz, D.M., Martín-Armario, E., (2008). Market orientation and internationalization in small and medium-sized enterprises. *Journal of Small Business Management* 46 (4), 485–512.
- Marvasti , M.; Nafarib, N. y Kavousib A. (2014): A study on effects of organizational learning on organizational innovation: A case study of insurance industry. *Management Science Letters*, 4, 459–464.
- Matsuno, K., & Mentzer, J. T. (2000). The effects of strategy type on the market orientation–performance relationship. *Journal of marketing*, 64(4), 1-16.
- Matsuno, K., Mentzer, J. T., & Özsomer, A. (2002). The effects of entrepreneurial proclivity and market orientation on business performance. *Journal of marketing*, 66(3), 18-32.
- M.Bold, Danah y B. Ellison Nicole (2007). Social Network Sites: Definition, history and scholarship", *Journal of Computer-Mediated Communication*.
- McKee, D. (1992). An organizational learning approach to product innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 9, 232–245.
- McNamara, Carlton P. (1972), "El estado actual de la Concepto de marketing," *Journal of Marketing*, 36 (enero),50-7.
- Meroño-Cerdan, A. L., & López- Nicolás, C. (2008). Analyzing collaborative technologies` effect on performance through intranet use orientaciones. *Journal of Enterprise Information Management*.

- 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.
- Ministerio de Comercio y Turismo y Turespaña (2019). Datos evolución turismo. 2019. <https://www.tourspain.es/enus/Conozcanos/MemoriasAnuales/Memoria%20TURESPA%C3%91A%202019.pdf>
- M. Hosseini, K. Phalp, J. Taylor and R. Ali, "The four pillars of crowdsourcing: A reference model," *2014 IEEE Eighth International Conference on Research Challenges in Information Science (RCIS)*, Marrakech, 2014, pp. 1-12.
- Morales, P. (2011): "Tamaño necesario de la muestra: ¿Cuántos sujetos necesitamos?", *Estadística aplicada a las Ciencias Sociales*, Universidad Pontificia Comillas.
- Nam, T. (2012). Suggesting frameworks of citizen-sourcing via government 2.0. *Government Information Quarterly*, 29, 12–20..
- Narver, J.C., Jacobson, R.L., Slater, S.F., (1993). Market orientation and business performance: An analysis of panel data, in: *Developing a Market Orientation*. Thousand Oaks.
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20–35.
- Narver, J.C., Slater, S.F., Tietje, B., (1998). Creating a market orientation. *J. Mark.-Focus. Manag.* 2, 241–255
- Narver, J. C., Slater, S. F., & MacLachlan, D.L. (2004). Responsive and proactive market orientation and new-product success. *Journal of Product Innovation Management*, 21(5), 334-347.
- Nevis, E., DiBella, A.J. and Gould, J.M. (1995), "Understanding organization learning systems", *Sloan Management Review*, Vol. 36 No. 2, pp. 73-85.
- Nieves, J., & Segarra-Ciprés, M. (2015). Management innovation in the hotel industry. *Tourism Management*, 46, 51-58.
- Noble, C. H., Sinha, R. K., & Kumar, A. (2002). Market orientation and alternative strategic orientations: A longitudinal assessment of performance implications. *Journal of Marketing*, 66, 25–39

- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1), 14-37.
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press.
- Nonaka, I. (2007). The Knowledge-Creating Company. *Harvard business review*, July–August 2007 issue.
- O'Reilly, T. (2007) What is Web 2.0: Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software. *Communications & Strategies*, 1, 17.
- Oswick, C., Anthony, P., Keenoy, T., Mangham, I. y Grant, D. (2000). A dialogic analysis of organizational learning. *Journal of Management Studies*, 37(6), 887-901.
- Organización Mundial del Turismo OMT. (2015). *UNWTO Tourism Highlights*. Obtenido de <https://www.unwto.org/es/glosario-terminos-turisticos>.
- Oviedo, A. B. M., Pimenta, M. L., Piato, É. L., & Hilletoft, P. (2020). Development of market-oriented strategies through cross-functional integration in the context of the food and beverage industry. *Business Process Management Journal*.
- Palacios Maldonado, Margarito (2000). Aprendizaje Organizacional. Conceptos, Proceso y Estrategias. *Revista Hitos de Ciencias Económico-Administrativas*. Mayo-agosto. 6 (15). 31-39.
- 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 Marqués, D., Peris-Ortiz, M., & Rueda Armengot, C. (2012). Relación entre la transferencia de conocimiento y la innovación: resultados de un estudio empírico en industrias intensivas en conocimiento. *Esic market*, 43(3), 485-496.
- 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-Marqués, D., Merigó, J. M., & Soto-Acosta, P. (2015). Online social networks as an enabler of innovation in organizations. *Management Decision*.
- Palacios-Marqués, D., Devece-Carañana, C., & Llopis-Albert, C. (2016). Examining the effects of online social networks and organizational learning capability on innovation performance in the hotel industry. *Psychology & Marketing*, 33(12), 1126-1133.
- Prahalad, C.F., Ramaswamy, W. (2000), "Co-opting customer competence", *Harvard Business Review*, Vol, 78, Nº 1, pp. 79-87.
- Prahalad, C.F., Ramaswamy, W. (2004), "Co-creation experiences: the next practice in value creation", *Journal of Interactive Marketing*, Vol, 18, Nº 73, pp. 5-14.
- Pallis, G., Zeinalipour-Yazti, D. y Dikaiakos, M. D. (2011). Online Social Networks: Status and Trends. *New Directions in Web Data Management* 1, SCI 331, pp. 213–234.
- Patroni, J., Von Briel, F., & Recker, J. (2016). How enterprise social media can facilitate innovation. *IT Professional*, 18(6), 34-41.
- 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.
- Peris-Ortiz, M. P., Benito-Osorio, D., & Rueda-Armengot, C. (2014). Positioning in Online Social Networks Through QDQ Media: An Opportunity for Spanish SMEs?. In *Strategies in E-Business* (pp. 1-10). Springer, Boston, MA.
- Peter, S. (1990). *La quinta disciplina*. Editorial Granica.
- 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.

- Petruzzelli, A. M., Natalicchio, A., Panniello, U., & Roma, P. (2019). Understanding the crowdfunding phenomenon and its implications for sustainability. *Technological Forecasting and Social Change*, 141, 138-148.
- Pinho, J.C., Rodrigues, A.P., Dibb, S., 2014. The role of corporate culture, market orientation and organisational commitment in organisational performance: The case of non-profit organisations. *J. Manag. Dev.* 33, 374–398.
- Poetz, M. & Schreier, M. (2009). The value of crowdsourcing: Can users really compete with professionals in generating new product ideas? *Journal of Product Innovation Management* Forthcoming.
- Polo Peña, A.I., Jamilena, D.M.F., Molina, M.Á.R., (2012). Validation of a market orientation adoption scale in rural tourism enterprises. Relationship between the characteristics of the enterprise and extent of market orientation adoption. *International Journal Hospitality Management*. 31, 139–151.
- Popper, M. and Lipshitz, R. (2000), Organizational learning: mechanism, culture and feasibility. *Management Learning*, Vol. 31 No. 2, pp. 181-96.
- Powers, T. L., Kennedy, K. N., and Choi, S. (2020), “Market orientation and performance: industrial supplier and customer perspectives”, *Journal of Business & Industrial Marketing*, ahead of print, doi: <https://doi.org/10.1108/JBIM-08-2019-0369>
- Prieto, I. y Revilla, E. (2006). Assessing the Impact of Learning Capability on Business Performance: Empirical Evidence from Spain. *Management Learning* 37(4): 499-522.
- Qi, C., & Chau, P. Y. (2016). An empirical study of the effect of enterprise social media usage on organizational learning. In *Pacific Asia Conference on Information Systems (PACIS)*. Association For Information System.
- Qu, R., & Zhang, Z. (2015). Market orientation and business performance in MNC foreign subsidiaries—Moderating effects of integration and responsiveness. *Journal of Business Research*, 68, 919–924
- Rajneesh y Kaur, K. (2014): Knowledge Management and Firm Performance: A Descriptive Study. *International Journal*, 2(4).
- Raju, P. S., Lonial, S. C., & Crum, M. D. (2011). Market orientation in the context

of SMEs: A conceptual framework. *Journal of Business Research*, 64, 1320-1326.

- Ramos, J. & Gonzalez, A. (2020) La Financiación Participativa en datos, en Cuenca, M. (dir) Aspectos legales de la Financiación Participativa- crowdfunding- Tirant lo Blanc. Valencia.
- Rana, N., Weerakkody, V., Dwivedi, Y., & Piercy, N. (2014). Profiling existing research on social innovation in the public sector. *Information Systems Management*, 31, 259–273.
- Real Academia Española: *Diccionario de la lengua española*, 23.^a ed., (versión 23.3 en línea). <https://dle.rae.es>. Consultado el 1 de junio de 2020.
- Renard, D., & Davis, J. G. (2019). Social interdependence on crowdsourcing platforms. *Journal of business research*, 103, 186-194. Obtenido de: <https://doi.org/10.1016/j.ibusres.2019.06.033>
- Rodrigues, F., Lourenco, M., Ribeiro, B., & Pereira, F. C. (2017). Learning supervised topic models for classification and regression from crowds. *IEEE transactions on pattern analysis and machine intelligence*, 39(12), 2409-2422.
- Rodríguez-Antón, J. M., del Mar Alonso-Almeida, M., Rubio-Andrada, L., & Pedroche, M. S. C. (2016). La economía colaborativa. Una aproximación al turismo colaborativo en España. *CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa*, (88), 258-283.
- Rubio Andrad L., Rodríguez Antón J.M., Celemín Pedroche M. S., Kostova Karaboytcheva M. (2015) Congreso AECA XVIII. 2015.
- Ruekert, Robert W. (1992). Developing a market orientation: An organizational strategy perspective. *International Journal of Research in Marketing* 9 (3): 225–245.
- Sánchez-Jiménez, M. Á., Fernández-Alles, M. T., & Mier-Terán-Franco, J. J. (2019). Estudio de los Beneficios Percibidos por los Usuarios a través de su Experiencia en las Redes Sociales Hoteleras. *Información tecnológica*, 30(1), 97-108. Obtenido de <https://www.scielo.cl/pdf/infotec/v30n1/0718-0764-infotec-30-01-97.pdf> octubre 2021.

- Scott-Ladd, B. and Chan, C.C.A. (2004), "Emotional intelligence and participation in decision-making: strategies for promoting organizational learning and change", *Strategic Change*, Vol. 13 No. 2, pp. 95-105.
- Shafei, R., & Zohdi, M. (2014). Relational capabilities in market orientation to improvement of performance outcomes in SMEs. *International Journal of Business Performance Management*, 15(4), 295-315.
- Shapiro, B. P. (1988). What the hell is market oriented? (pp. 1-3). HBR Reprints.
- Sheehan, K. B. (2018). Crowdsourcing research: data collection with Amazon's Mechanical Turk. *Communication Monographs*, 85(1), 140-156.
- Sigala, M. (2012). Social networks and customer involvement in new service development (NSD). *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- Sinclair, J. K., & Vogus, C. E. (2011). Adoption of social networking sites: an exploratory adaptive structuration perspective for global organizations. *Information Technology and Management*, 12(4), 293-314.
- Sin, L., Tse, A., Heung, V., y Yim, F. (2005). An analysis of the relationship between market orientation and business performance in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 24(4), 555-577.
- Sitkin, S.B. (1996), "Learning through failure", in Cohen, M. and Sproull, L. (Eds), *Organizational Learning*, Sage, Thousand Oaks, CA.
- Spivack, N. (2007). Making sense of the semantic web. 2007-10-21. *Recuperado* 10/10/2020
http://novaspivack.com/nova_spivacks_webblog/files/nova_spivack_semantic_web_talk.ppt
- Stanko, M. A., Molina-Castillo, F.-J., & Harmancioglu, N. (2015). It won't fit! For innovative products, sometimes that's for the best. *Journal of Product Innovation Management*, 32, 122–137.
- Steinman, C., Deshpandé, R., Farley, J.U., 2000. Beyond market orientation: When customers and suppliers disagree. *Journal Academy Marketing Science*. 28, 109– 119. doi:10.1177/0092070300281010
- Sojerm. "State of the Industry: The 2019 Report on Travel Advertising". 2019.

- Song, J. H., & Zinkhan, G. M. (2008). Determinants of perceived web site interactivity. *Journal of marketing*, 72(2), 99-113.
- Statista, 2020. Informe Social Media. <https://www.statista.com/statistics/272014/global-social-networks-ranked-by-number-of-users/>. Consultado 11/05/2020.
- Stata, R. (1989). Organizational learning-the key to management innovation. *MIT Sloan Management Review*, 30(3), 63.
- Statista (2020). Informe sobre el crowdfunding en Europa 2017-2024. Consultado en <https://es.statista.com/estadisticas/660915/crowdfunding-volumen-transaccional-europa/>
- Statista, 2020. Informe sobre el turismo mundial. <https://es.statista.com/temas/3612/el-turismo-en-el-mundo/> Consultado 11/05/2020.
- Suttty, H., y Kwan, C. (2021). Adopción de e-commerce en el sector hotelero: análisis de los sitios web de los hoteles localizados en la zona cosmopolitan de Asunción -Paraguay. Año 2019. *Población y Desarrollo*, 53(27), 79-87. <https://revistascientificas.una.py/index.php/RE/article/view/21275>
- Tajeddini, K., and Ratten, V. (2020), "The moderating effect of brand orientation on inter-firm market orientation and performance". *Journal of Strategic Marketing*", Vol. 28 No. 3, pp. 194-224.
- 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.
- Tinsa. Estudio del mercado hotelero. 2019. <https://www.tinsa.es/wp-content/uploads/otros-informes/mercado-hotelero-2019.pdf>
- 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.
- Tourspain. Informe anual de Famitur. 2020. Consultado el día 7/05/2020. <http://estadisticas.tourspain.es/ES/estadisticas/familitu/paginas/default.aspx>

- Treem, J. W., & Leonardi, P. M. (2012). Social Media Use in Organizations: Exploring the Affordances of Visibility, Editability, Persistence, and Association. *Communication Yearbook*, 36, 143-189.
- Tsang, E. W. (1997). Organizational learning and the learning organization: a dichotomy between descriptive and prescriptive research. *Human relations*, 50(1), 73-89.
- Tsiotsou, R. H., Ratten, V., & Tsiotsou, R. (2010). Future research directions in tourism marketing. *Marketing intelligence & planning*.
- Tuominen, M., Möller, K., & Rajala, A. (1997, May). Marketing capability: a nexus of learning-based resources and a prerequisite for market orientation. In *Proceedings of the 26th European Marketing Academy Conference, Warwick* (pp. 1100-1152).
- Udriyah, U., Tham, J., & Azam, S. (2019). The effects of market orientation and innovation on competitive advantage and business performance of textile SMEs. *Management Science Letters*, 9(9), 1419-1428.
- Universo Crowdfunding, (2020). Informe sobre el Crowdfunding en España 2019. Obtenido de: <https://www.universocrowdfunding.com/el-crowdfunding-recaudo-en-espana-mas-de-200-millones-de-euros-en-2019/>
- Uriel, E., & Aldás, J. (2005). Ecuaciones estructurales: análisis factorial confirmatorio. E. Uriel & J. Aldás, *Análisis multivariante aplicado: aplicaciones al marketing, investigación de mercados, economía, dirección de empresas y turismo*, 442-488.
- Urueña, A., Ferrari, A., Blanco, D. y Valdecasaio, E. (2011). *Las Redes Sociales en Internet*. Madrid: ONTSI.
- Urueña, A., Valdecasa, E., Ballesteros, M., Castro, R. y Cadenas, S. (2016). *TIC y Turismo: situación, políticas y perspectivas*. ONTSI. Obtenido de http://www.ontsi.red.es/ontsi/sites/ontsi/files/informe_tic_y_turismo.pdf
- Varela, G., Benito, J., y Calvo, S. (1996). Antecedentes ambientales, orientación al mercado y crecimiento de la empresa. Una investigación empírica. VIII Encuentro de profesores de Marketing, Zaragoza.
- Vukovic, M. (2009). Crowdsourcing for enterprises. En *Services-I, 2009 World Conference* (pp. 686-692). IEEE.

- Vukovic, M., Laredo, J. & Rajagopal, S. (2010). Challenges and experiences in deploying enterprise crowdsourcing service. *EnWeb Engineering* (pp. 460-467). Springer Berlin Heidelberg.
- Whitla, P. (2009). Crowdsourcing and its application in marketing activities. *Contemporary Management Research*, 5(1).
- Wakefield, R., & Wakefield, K. (2016). Social media network behavior: A study of user passion and affect. *The Journal of Strategic Information Systems*, 25(2), 140-156.
- Wang, C., Chen, K., & Chen, S. (2012). Total quality management, market orientation and hotel performance: The moderating effects of external environmental factors. *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), 119-129. doi:10.1016/j.ijhm.2011.03.013.
- Wang, C.-H. (2014). Does service innovation matter in high-tech industry? *Journal of Technology Management & Innovation*, 9, 42–55.
- Wei, Z., Zhao, J., & Zhang, C. (2014). Organizational ambidexterity, market orientation, and firm performance. *Journal of Engineering and Technology Management*, 33, 134-153.
- Winsor, J., 2009. Crowdsourcing: What it means for innovation. *BusinessWeek Online* 14.
- Wirtz, B.W., Schilke, O., and Ullrich, S. (2010). Strategic development of business models. Implications of the Web 2.0 for creating value on the Internet. *Long Range Planning*, 43, 272-290.
- Wirtz, J., Tuzovic, S., & Kuppelwieser, V. G. (2014). The role of marketing in today's enterprises. *Journal of Service Management*, 25, 171–194.
- Whitla, P. (2009). Crowdsourcing and Its Application in Marketing Activities. *Contemporary Management Research*, Vol. 5, No. 1, pp. 15-28.
- World Bank. (2013). *Crowdfunding's Potential for the Developing World*. Washington, DC. © World Bank. <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/17626> License: CC BY 3.0 IGO
- Xu, Y., Ribeiro-Soriano, D. E., & Gonzalez-Garcia, J. (2015). Crowdsourcing, innovation and firm performance. *Management Decision*.

- Yang, J., Adamic, L. A., & Ackerman, M. S. (2008, July). Crowdsourcing and knowledge sharing: strategic user behavior on taskcn. In Proceedings of the 9th ACM conference on Electronic commerce (pp. 246-255).
- Yoo, J. J., & Arnold, T. J. (2014). Customer orientation, engagement, and developing positive emotional labor. *The Service Industries Journal*, 34(16), 1272-1288.
- Zegarra Saldaña, A. (2014). 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).
- Zhang, D., Zhou, L., Kehoe, J. L., & Kilic, I. Y. (2016). What online reviewer behaviors really matter? Effects of verbal and nonverbal behaviors on detection of fake online reviews. *Journal of Management Information Systems*, 33(2), 456–481.
- Zhao, R.-y. y Chen, B.-k. (2013). Study on enterprise knowledge sharing in ESN perspective: a Chinese case study. *Journal of knowledge management*, 17(3), 416-434. doi:10.1108/JKM-12-2012-0375