



UNIVERSIDAD  
POLITECNICA  
DE VALENCIA

**Departamento de Organización de Empresas**

***EFFECTO DE LAS REDES SOCIALES SOBRE LA INNOVACIÓN Y  
EL DESEMPEÑO EMPRESARIAL EN EL SECTOR HOTELERO  
ESPAÑOL.***

**TESIS DOCTORAL presentada por:**

**Gonzalo Enrique Fernando Guzmán Sanjinés**

**DIRECTOR: DR. DANIEL PALACIOS MARQUÉS**

**CODIRECTOR: DR. PEDRO SOTO ACOSTA**

**Valencia, julio 2015**

## RESUMEN

El advenimiento de la web 2.0 y la explosión de las redes sociales por el uso masivo especialmente de la juventud están cambiando la forma de competir de las empresas. Las tecnologías de información y comunicación han originado fuentes de oportunidad para el sector empresarial, la interactividad que se puede lograr en las páginas web de la empresa, mejoran el nivel de identificación de la misma, la relación con los clientes y el conocimiento de las opiniones sobre la satisfacción de los productos y/o servicios recibidos, originando mejores respuestas a las expectativas de los clientes/usuarios con mejoras o innovaciones en los productos/servicios. Por otro lado, el marketing viral es un resultado de la difusión de comentarios y opiniones efectuados por usuarios reales o potenciales sobre algo en específico ejemplo un producto o servicio dentro el ámbito de las redes sociales online, la participación activa de las empresas en la web puede evitar o disminuir tendencias negativas. Así, el crecimiento explosivo de las redes sociales online como Facebook, Twitter, Flickr, MySpace, LinkedIn y la conectividad casi constante mediante dispositivos móviles puede ser una oportunidad o amenaza para toda empresa o institución.

Esa fue la motivación para investigar en un campo de data reciente, proporcionando un sustento empírico a la afirmación de si las redes sociales online pueden contribuir efectivamente a mejorar el desempeño de la empresa mediante la capacidad en competencias distintivas en innovación como un aporte al conocimiento de los avances tecnológicos.

Para ello, se ha revisado la base teórica de gestión administrativa e innovación, respecto a las redes sociales online se ha encontrado que la literatura es aún escasa, dado que el análisis de redes sociales se enfoca primordialmente en las relaciones y comportamientos entre los componentes de una red. Así, por ejemplo Luo y Zhong (2015) específicamente en el campo del turismo, afirman que la mayoría de las investigaciones que han sido publicadas desde 2008 enfatizan principalmente los motivos y conductas de los usuarios, consideramos que por lo analizado en el trabajo existe una contribución al conocimiento de las redes sociales online.

Por otra parte, el año 2013 España con una tasa negativa de crecimiento del 1.3% reportó

el sexto año de crisis económica originada por una recesión por el decrecimiento del PIB desde el último semestre de 2008. Sin embargo, la fortaleza del sector de turismo ha paliado los efectos de la crisis, según últimos datos económicos del Banco de España a mayo de 2014 la balanza comercial de España registró un déficit de 1,1 MM de euros frente a un superávit de 0,5 MM en mayo de 2013, dentro de ella, la balanza de turismo y viajes contabilizó en mayo de 2014 un superávit de 3,2 MM, superior al del mismo mes de 2013 que fue de 3,1 MM. Actualizando, según el Instituto Turístico de España en 2015, se alcanzaron cifras record que supusieron 48.271 millones de euros en ingresos y 33.806 millones de euros de superávit. Esta fue la motivación para que en la investigación empírica del modelo teórico se haya escogido al sector del turismo y dentro de él al sector de hoteles en España, aplicando el uso de las ecuaciones estructurales se ha verificado la bondad de ajuste de los indicadores de medición y la validación del modelo, por lo que las hipótesis han sido comprobadas.

Según la Organización Mundial del Turismo, el turismo en los países emergentes está creciendo mucho, a costa de los lugares tradicionales de Europa, la hostelería que representa 1 de cada 3 empleos en turismo debe rápidamente mejorar sus ofertas e información con innovaciones basadas en redes sociales que atraigan a los turistas internacionales para seguir apuntalando la economía española.

Palabras clave: Innovación schumpeteriana, innovación de mejora continua, competencias distintivas, generación y difusión del conocimiento, redes sociales y redes sociales online, desempeño.

## ABSTRACT

The advent of the Web 2.0 and the explosion of social networks, due to widespread use, especially young people, are changing the way companies compete. The information and communication technologies have led to sources of opportunity for the business sector, the interactivity that can be achieved on the website of the company, improves the level of identification itself, the relationship with customers and knowledge of the opinions on satisfaction of products and/or services received, causing more responsive to the expectations of the customers/users with improvements or innovations in products/services. On the other hand, viral marketing is a result of the dissemination of comments and opinions made by actual or potential users about something specific such as a product or service within the field of online social networks, the active participation of the companies on the web can avoid or reduce negative trends. Thus, the explosive growth of online social networks like Facebook, Twitter, Flickr, MySpace, LinkedIn and almost constant connectivity through mobile devices can be an opportunity or threat to any company or institution.

That was the motivation to investigate a recent field data, providing empirical support to the claim if the online social networks can effectively contribute to improving the performance of the company by capacity in distinctive competencies in innovation as a contribution to the knowledge of technological advances.

To this end, it has been revised the theoretical basis of administrative management and innovation regarding online social networks, has been found that literature is still limited, since social network analysis primarily engages in relationships and behaviors among components a network. For example, Luo and Zhong (2015) specifically in the field of tourism, claim most of the research it has been published since 2008 mainly emphasize the motives and behaviors of users, we believe that the analysis in the work there is a contribution to the knowledge of online social networks.

Moreover, in 2013, Spain with a negative growth rate of 1.3% reported the sixth year of economic crisis caused by a recession for the decline in GDP since the second half of 2008. However, the strength of tourism sector has mitigated the effects of the crisis, according

Bank of Spain recent economic data Spain's trade balance registered a deficit of 1.1 million euros in May 2014, compared with a surplus of 0.5 million euros in May 2013, within it, the balance of travel and tourism and in May 2014, recorded a surplus of 3.2 million, higher than the same month of 2013 it was 3.1 MM. According the Tourism Institute of Spain in 2013, record figures were achieved, which they accounted for 45.505 million euros in revenue and 33.256 euros in surplus. The first half of 2014, tourists generated revenue of 26.345 million euros, with a year increase of 7.8%, continuing these trends the figures for 2013 will be exceeded. This was the motivation for that in the framework of empirical research of the theoretical model, has been chosen to the tourism sector and within it the sector of hotels in Spain, applying the use of structural equations, it has been verified the goodness of setting measurement indicators and model validation, so assumptions have been proven.

According to WTO, tourism in emerging countries is growing fast, at the expense of traditional European locations, hotels representing 1 in 3 jobs in tourism should quickly improve their offers and information with innovations based on social networking that appeal international tourists to continue propping up the Spanish economy.

Keywords: Schumpeter innovation, continuous improvement innovation, distinctive competencies, generation and dissemination of knowledge, social networking and online social networks performance.

## Resum

L'adveniment de la web 2.0 i l'explosió de les xarxes socials per l'ús massiu especialment de la joventut estan canviant la forma de competir de les empreses. Les tecnologies d'informació i comunicació han originat fonts d'oportunitat per al sector empresarial, la interactivitat que es pot aconseguir en les pàgines web de l'empresa, milloren el nivell d'identificació de la mateixa, la relació amb els clients i el coneixement de les opinions sobre la satisfacció dels productes y/o servicis rebuts," originant millors respostes a les expectatives dels clientes/usuarios amb millores o innovacions en els productos/servicios. D'altra banda, el màrqueting viral és un resultat de la difusió de comentaris i opinions efectuats per usuaris reals o potencials sobre quelcom en específic exemple un producte o servici dins l'àmbit de les xarxes socials online, la participació activa de les empreses en la web pot evitar o disminuir tendències negatives. Així, el creixement explosiu de les xarxes socials online com Facebook, Twitter, Flickr, MySpace, LinkedIn i la connectivitat quasi constant per mitjà de dispositius mòbils pot ser una oportunitat o amenaça per a tota empresa o institució.

Eixa va ser la motivació per a investigar en un camp de data recent, proporcionant un sstento empíricop a l'afoirmación de si les xarxes socials online poden contribuir efectivament a mjorar l'exercici de l'empresa per mitjà de la capacitat en competències distintives en innovació com una aportació al coneixement dels avanços tecnològics.

Per a això, s'ha revisat la base teòrica de gestió administrativa i innovació, respecte a les xarxes socials s'ha trobat que la literatura és encara escassa, atés que l'anàlisi de xarxes socials es capfica primordialment en les relacions i comportaments entre els components d'una xarxa. Així per exemple Luo i Zhong (2015) específicament en el camp del turisme, afirmen que la majoria de les investigacions que han sigut publicades des de 2008 emfatitzen principalment els motius i conductes dels usuaris, onsiderem que per allò que s'ha analitzat en el treball hi ha una contribució al coneixement de les xarxes socials online.

D'altra banda, l'any 2013 Espanya amb una taxa de creixement negativa del 1.3% va reportar el sext any de crisi econòmica originada per una recessió pel decreixement del PIB des de l'últim semestre de 2008. No obstant això, la fortalesa del sector de turisme ha pal·liat els efectes de la crisi, segons les últimes dades econòmiques del Banc d'Espanya a maig de 2014 la balança comercial d'Espanya va registrar un dèficit de 1,1 MM d'euros, enfront d'un superàvit de 0,5 MM al maig de 2013, dins d'ella, la balança de turisme i viatges va comptabilitzar al maig de 2014 un superàvit de 3,2 MM d'euros, superior al del mateix mes de 2013 que va ser de 3,1 MM. Segons l'Institut Turístic d'Espanya en 2013, es van aconseguir xifres rècord que van suposar 45.505 milions d'euros en ingressos i 32.256 d'euros de superàvit. En el primer semestre de 2014, els turistes van generar ingressos per 26.345 milions d'euros, amb un avanç interanual del 7.8%, de continuar estes tendències se superaran les xifres del 2013. Esta va ser la motivació perquè en la investigació empírica del model teòric s'haja triat al sector de turisme i dins d'ell al sector d'hotels a Espanya, aplicant l'ús de les equacions estructurals s'ha verificat la bondat d'ajust dels indicadors de mesurament i la validació del model, per la qual cosa les hipòtesis han sigut comprovades.

Según la Organització Mundial del Turismo, el turisme en els països emergents està creixent molt, a costa dels llocs tradicionals d'Europa, l'hostaleria que representa 1 de cada 3 ocupacions en turisme deu ràpidament millorar les seues ofertes i informació amb innovacions basades en xarxes socials que atraguen als turistes internacionals per a continuar apuntalant l'economia espanyola.

Paraules clau: Innovació schumpeteriana, innovació de millora contínua, competències distintives, generació i difusió del coneixement, xarxes socials i xarxes socials online, exercici.

## **AGRADECIMIENTO**

Este trabajo de investigación, en su largo y aparentemente interminable proceso de redacción, no hubiera culminado sin el apoyo, colaboración y aliento de mi querida familia, mi esposa Carola y mis hijos Diego, Anahí y Gabriel, a quienes dedico el mismo.

Debo agradecer profundamente la guía, consejos y paciencia de mi Director de Tesis, Dr. Daniel Palacios Marqués, su amistad desinteresada permitió alcanzar este logro. Agradecimiento extensivo a mi Codirector Dr. Pedro Soto Acosta.

Asimismo cumpla en reconocer al personal administrativo y técnico de la Universidad Politécnica de Valencia que me facilitó un despacho para poder avanzar sustancialmente en dar forma al trabajo de revisión, análisis e investigación en mis espaciadas estancias en Valencia, así como la inapreciable ayuda en las necesidades de información y otros.



# ÍNDICE

<i>Capítulo 0 Introducción</i> .....	12
0.1. JUSTIFICACIÓN DEL TEMA.....	13
0.2. ANTECEDENTES BÁSICOS.....	15
0.3. OBJETIVO.....	18
0.3.1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	19
0.4. ESTRUCTURA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN.....	19
<i>Capítulo 1. Enfoques de gestión</i> .....	21
1.0 OBJETIVOS.....	22
1.1 ADMINISTRACIÓN .....	22
1.2. GESTIÓN ESTRATÉGICA .....	23
1.2.1. ENFOQUE BASADO EN RECURSOS .....	24
1.2.2. ENFOQUE BASADO EN EL CONOCIMIENTO.....	26
1.2.3. ENFOQUE BASADO EN COMPETENCIAS .....	32
1.2.3.1. CAPACIDAD DE ABSORCIÓN.....	37
1.3. VENTAJA COMPETITIVA .....	39
<i>Capítulo 2. Redes sociales e innovación</i> .....	44
2.0 OBJETIVOS.....	45
2.1 EVOLUCIÓN DE LAS TIC .....	45
2.1.1 Web 1.0.....	48
2.1.2 Web 2.0.....	48
2.1.3 REDES SOCIALES ONLINE.....	55
2.2 GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO, REDES SOCIALES E INNOVACIÓN.....	73
2.3 INNOVACIÓN.....	76
2.3.1 CONCEPTOS DE INNOVACIÓN.....	77
2.3.2 TIPOS O CLASES DE INNOVACIÓN .....	80
2.3.3 INNOVACIÓN SCHUMPETERIANA E INNOVACIÓN DE MEJORA CONTÍNUA.....	81

2.3.4 GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN .....	89
2.4. INNOVACIÓN Y REDES SOCIALES.....	99
2.5 INNOVACIÓN Y DESEMPEÑO .....	107
<i>Capítulo 3. Modelo teórico e Hipótesis de investigación.....</i>	<i>113</i>
3.1 INTRODUCCIÓN.....	114
3.2 REDES SOCIALES Y DESEMPEÑO.....	124
3.3 REDES SOCIALES E INNOVACIÓN.....	128
3.3.1 Redes sociales y competencias distintivas schumpeterianas.....	133
3.3.2 <i>Redes sociales y competencias distintivas de mejora continua</i> .....	137
3.4 RELACIONES ENTRE LAS COMPETENCIAS DISTINTIVAS EN INNOVACIÓN .....	143
<i>Capítulo 4. Metodología de investigación .....</i>	<i>153</i>
4.1 OBJETIVOS.....	154
4.2 INVESTIGACIÓN EN EL SECTOR DEL TURISMO .....	155
4.3 ECONOMÍA Y LA IMPORTANCIA DEL TURISMO EN ESPAÑA .....	171
4.3.1 EL SECTOR HOTELERO .....	173
4.4. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.....	179
4.4.1 Ámbito de estudio.....	182
4.4.2 Instrumentos de medición .....	184
<i>CAPÍTULO 5. Resultados del estudio empírico.....</i>	<i>195</i>
5.0. OBJETIVOS Y CONTENIDOS DEL CAPÍTULO.....	196
5.1 ANÁLISIS DE LAS PROPIEDADES DE LAS ESCALAS DE MEDIDA.....	196
5.1.1 EVALUACIÓN DE LA ESCALA DE MEDIDA DEL GRADO DE INTRODUCCIÓN DE LAS REDES SOCIALES EN LA EMPRESA .....	196
5.1.2 EVALUACIÓN DE LA ESCALA DE MEDIDA DE LAS COMPETENCIAS DISTINTIVAS EN INNOVACIÓN.....	203
5.1.3 EVALUACIÓN DE LA ESCALA DE MEDIDA DEL DESEMPEÑO.....	212
5.2 CONTRASTE DE HIPÓTESIS MEDIANTE LA UTILIZACIÓN DE MODELOS DE ECUACIONES ESTRUCTURALES .....	215

5.2.1 TEST DE LA PRIMERA HIPÓTESIS .....	215
5.2.2 TEST DE LA SEGUNDA HIPÓTESIS .....	217
5.2.3 TEST DE LA TERCERA HIPÓTESIS.....	220
5.2.4 TEST DE LA CUARTA HIPÓTESIS.....	222
5.2.5 TEST DE LA QUINTA Y SEXTA HIPÓTESIS.....	225
<i>Capítulo 6. Conclusiones</i> .....	228
6.1. CONCLUSIONES.....	228
6.1.1. Conclusiones sobre la gestión estratégica y enfoques de gestión.....	234
6.1.2. Conclusiones referentes a las variables de estudio.....	238
6.1.3. Conclusiones referentes al modelo teórico .....	241
6.1.4. Conclusiones acerca de los resultados empíricos .....	244
6.1.5. Implicaciones prácticas para la empresa .....	247
6.2. LIMITACIONES .....	249
6.3. FUTURAS INVESTIGACIONES .....	250

# ***Capítulo 0***

# ***Introducción***

## **0.1. JUSTIFICACIÓN DEL TEMA**

La gestión de empresas busca lograr la eficiencia y eficacia para mejorar el desempeño de las organizaciones. A su vez, la gestión estratégica de las empresas ha adquirido una importancia relevante para prever mejores resultados en el futuro, dado que prioriza la eficacia sin olvidar la eficiencia, pretendiendo la creación de valor. Por otra parte, la globalización y el surgimiento del internet y las nuevas tecnologías de información han permitido un crecimiento inusitado de la información y como consecuencia del conocimiento desembocando en innovaciones cada vez más frecuentes.

En el siglo XXI el cambio es discontinuo y abrupto, en esta nueva era, una empresa que no esté evolucionando paulatinamente ya se encuentra en camino a la extinción (Hamel, 2000), ejemplos el grupo turístico Orizonia, Spanair y Fagor Electrodomésticos. Incluso empresas líderes que optaron por mejoras incrementales al considerar que tenían una posición competitiva privilegiada han sufrido estos últimos años caídas y crisis profundas, como ser Nokia absorbida por Microsoft; Motorola comprada por Google y luego vendida a Lenovo; Blackberry (antes RIM), todas en el campo de la telefonía móvil; otros ejemplos recientes son Kodak y Sony.

La competitividad emergente de innovaciones ha cambiado las fronteras de las empresas, los competidores pueden aparecer en cualquier parte, muchas de las nuevas ideas surgen aprovechando el talento de personas externas a la empresa, así como las organizaciones se pueden contactar con el talento en cualquier lado, en un instante, dentro y fuera de la compañía, en este sentido el papel de las redes sociales tanto internas como externas a las empresas ha asumido un rol muy importante en la búsqueda de nuevas ideas y soluciones para innovaciones. También el desarrollo conjunto de la microelectrónica, la informática y las telecomunicaciones han potenciado el avance de las tecnologías de información que ofrecen nuevas formas de competir. Las tecnologías de información han generado una nueva revolución basada en la información, comparable con la revolución industrial, ya que los avances tecnológicos permiten procesar, almacenar, recuperar y difundir información (Paños, 1999:23).

En suma, la forma tradicional de los modelos de negocio de las empresas quedó obsoleta por la era de cambios acelerados, alta volatilidad, hipercompetencia (Bossidy y Charan 2005). Drucker (2002, a), refiriéndose a la sociedad de la información señala que la

tecnología es una red de líneas caóticas, y por esa razón tiene que provenir de fuera. El gran reto no será obtener más y mejor información interna sino absorber información de afuera.

La gestión de la estrategia que define el escenario; clientes, mercados, tecnologías, productos, logística, donde se llevará cabo su ejecución (Hrebiniak, 2007), está continuamente bajo presión, por ello, se da énfasis en el modelo de negocio escogido. Innovar en modelos de negocio que redefinen qué es valor para el cliente tiene un carácter tan rupturista como liderar la introducción de nuevas tecnologías en un sector establecido (Muñoz-Najar y Vila, 2002).

Ahora bien, un apoyo importante que puede facilitar el cambio e innovación en las organizaciones y su adaptabilidad al entorno es el surgimiento de las redes, producto del avance de las tecnologías de información. Fukuyama (1999) afirma que en la sociedad informática las redes informales (sociales) son esenciales para los desarrollos tecnológicos, dado que gran parte del conocimiento es tácito.

El conocimiento tácito tiene significancia estratégica por su potencial de ser valioso, raro y difícil de imitar o adquirir por los rivales (Barney, 1991). Es decir, el hecho que el conocimiento sea difícil de transferir puede ayudar a sostener una ventaja a las empresas (Coff *et al.* 2006:45).

La aparición de redes sociales dentro de la web, como Facebook, Twitter, LinkedIn, Xing, Friendster, Spoke, Xing, Flickr así como específicas como Brand 3.0, You Tube, ChattRoulette, Foursquare, Hi5 y otras, ha sido aprovechada por algunas empresas tanto para la difusión como captura de información. La relación que existiera entre el desempeño de las empresas y el conocimiento e innovación generada por las redes sociales, como una forma de respuesta a los cambios dramáticos generados por el mismo crecimiento de las tecnologías de información, es una forma novedosa en que las empresas pueden mejorar la gestión de sus estrategias.

Porter (1985) en forma temprana señaló que la revolución de la información estaba afectando a la competencia de tres maneras esenciales:

- Modifica la estructura del sector y altera las reglas de la competencia.
- Crea ventaja competitiva al dotar a las empresas de nuevos medios para superar a sus

competidores.

- Origina negocios totalmente nuevos.

Ante los desafíos que afrontan las empresas en escenarios de cambios, esta investigación pretende contribuir a que las empresas con el aprovechamiento de las redes sociales online puedan incrementar sus competencias distintivas acelerando el proceso de innovación de las empresas con el fin de superar las expectativas de los clientes y lograr una ventaja competitiva, emergente de una mayor creación de valor.

## **0.2. ANTECEDENTES BÁSICOS**

La gestión de empresas es un tema de discusión permanente en un entorno de alta competencia merced a innovaciones tanto en tecnología como en gestión. Así, hace dos décadas, Miles y Snow (1986) argumentaban que los 80's eran tiempos turbulentos en el mundo de las organizaciones, indicando que en razón de una década de declinación en la productividad y fracaso de empresas, muchas compañías americanas fueron forzadas a repensar sus propuestas competitivas por los rápidos cambios tecnológicos, así como cambios en la forma del comercio internacional y competencia por el surgimiento de nuevos competidores no identificados; una de las soluciones era tener un concepto básico de estrategia, estructura y proceso gerencial, agrupado en una organización o red dinámica.

Actualmente, el argumento de entornos turbulentos, nuevas formas de competir y la aparición de nuevos competidores e innovaciones se mantiene constante. Cuando se habla de estrategia, se parte de la premisa de que estrategia significa cambio, Jarillo (1992) apuntó claramente que por definición la estrategia debe llevar a la empresa a un punto en el que ésta no está. Para Porter (1996:51): “La estrategia competitiva consiste en ser diferente. Significa escoger deliberadamente un conjunto de actividades diferentes para brindar una combinación única de valor”.

El concepto que motiva este trabajo se basa en que las redes sociales son uno de los mejores componentes externos (también internos) a la empresa que podrían contribuir eficazmente a mejorar sus resultados. Aunque por su reciente introducción no se tienen medidas sobre ello, el desafío es, entonces, encontrar evidencia empírica en empresas sobre un avance tecnológico reciente. La llegada de las redes sociales y su exponencial uso están alterando todos los días la forma en la que nos comunicamos. Compartimos fotos abiertamente,

decimos, leemos y compartimos información todos los días con extraños cuando antes lo hacíamos sólo en un círculo cerrado. (Cuen, blog, 2010).

La web 3.0 está llevando a una mayor interactividad entre usuarios ya sean personas o empresas. En el campo de la gestión estratégica, la información acerca del ambiente externo está más disponible que nunca, el uso de redes sociales acelera el proceso, como siempre la correcta interpretación de cómo llegar o crear el futuro hará la diferencia entre las empresas, el uso efectivo de redes sociales puede contribuir a disminuir la incertidumbre y mejorar la toma de decisiones y por ende alcanzar mejores resultados.

Así gracias a los avances de las tecnologías de información y comunicación y el crecimiento del poder de las redes sociales, la generación de competencias se ha acrecentado. La transmisión de datos ha permitido que masivamente y a costos siempre decrecientes se pueda intercambiar información cuando se desea, (Saracco, 2009). Algunas empresas - e incluso sectores enteros como el del software - están experimentando nuevos modelos de negocio basados en la explotación de la creatividad colectiva a través de la innovación abierta Chesbrough y Appleyard (2008) que no es el propósito de esta investigación.

En este mundo caracterizado por avances tecnológicos, la clave para ser creativos es exponerse a las ideas de otros y a nuevas experiencias para obtener muchos elementos que interconectar, acomodándose a la intuición estratégica de Duggan (2009). Un ejemplo, Ready y Conger (2008) señalan, al analizar el cambio que hizo la BBC, una empresa fuertemente atrincherada en la tecnología analógica, que sufrió el asalto de la proliferación de opciones de medios de comunicación, un problema que se intensificó con la llegada de la tecnología digital, económica y fácil de usar.

Thompson, nuevo CEO<sup>1</sup>, formuló la nueva visión empresarial de la BBC: *Futuro Creativo*. Para impulsar el rendimiento, la BBC invertiría intensamente en tecnología digital, sería más pequeña y ágil (mejorando la alineación de la programación con una mejor capacidad de segmentación de los clientes). Lo hizo y con éxito.

El espíritu creativo nace y se retroalimenta en entornos en que hay alegría, intuición,

---

<sup>1</sup> CEO = Chief Executive Officer, término que se usa para identificar al principal ejecutivo de la empresa



## *Capítulo 0. Introducción*

---

confianza y responsabilidad (Larocca, 2005). Empresas como Toyota, Google, Pixar o Whirlpool, han alcanzado una notoriedad global en un tiempo récord gracias, en buena medida, a su proceso innovador, basado en dejar salir el espíritu creativo de cada uno de los empleados (Segarra, 2010:53).

También las empresas resuelven problemas tecno-científicos mediante la emergente tercerización masiva (crowdsourcing), que deja el reto abierto, es decir, presenta un problema a cualquiera que tenga el deseo de querer resolverlo, ejemplo Colgate- Palmolive que a través de la plataforma Innocentive preguntó cómo resolver el problema de meter industrialmente pasta de dientes en un tubo sin que hubiera pérdidas de líquido, y obtuvo la solución proporcionada por un físico de partículas (Gherab, 2009:614).

Rothwell (1994) indica que el proceso de innovación de quinta generación correspondía al modelo de integración de sistemas y establecimiento de redes, considerando la innovación como proceso en red y como proceso de aprendizaje o acumulación del saber-hacer (know-how). El espectacular crecimiento de las redes sociales se refleja en Facebook, que de 50 millones de usuarios en 2007, ha duplicado en 2008, llegó a 350 millones en 2009, 585 millones en 2010, el año 2013 superó los mil millones de usuarios. Con cifras a diciembre 2010, el estudio e-España de la Fundación Orange (2011) señala que la brecha referente al desarrollo de la sociedad de información en España respecto a Europa se ha ensanchado. Aun así, el 83% de los internautas usa las redes sociales y en uno de cada cuatro hogares se accede a la Red a través de un dispositivo móvil, los hogares con acceso al internet suman el 59% y los conectados con banda ancha el 97%, por último, 70% son los individuos que acceden a diario al internet (Agencia 101, 2010). A la fecha el 70% de las empresas Ibex35 están presente en redes sociales como Twitter o Facebook (Portaltic, 2013) sus marcas se conectan con sus fans en Facebook, ejemplo Zara tiene 21 millones de seguidores, Dell Outlet en Twitter tiene 1.44 millones de seguidores.

Twitter una red social dedicada al intercambio de mensajes escritos breves (tweets), posee atributos que la distinguen de otros por el predominio público de su contenido, y como una herramienta de conversación sobre lo público. Twitter es un importante medio para la comunicación, entre otros, de empresas con sus usuarios, aficionados, futuros clientes, clientes que no se conocen pero interactúan entre sí. Los servicios de redes sociales acumulan información sobre los contactos de sus usuarios, construyendo una gran red interconectada (Adamic y Adar, 2005:187).

Facebook España (noviembre 2013) ha reportado que tiene 19,4 millones de usuarios registrados en el país entonces ya se puede hablar de que 1 de cada 3 ciudadanos españoles tiene Facebook y lo utiliza, ya que la mayoría de usuarios de la red social más conocida en el mundo hace un uso habitual de su espacio según sus datos de conexiones diarias o semanales. Atrás queda Tuenti con 10,8 millones de personas adscritas.

Ha favorecido su crecimiento el desarrollo de una aplicación para dispositivos móviles. Empresas, instituciones y organizaciones de todo tipo han empezado a utilizar Facebook como plataforma de comunicación habitual e incluso como intranet. El estudio Digital Life señala que el 32% de los españoles afirman que no podrían imaginarse una vida sin internet (El Economista 21/01/11)<sup>2</sup>.

Por otra parte, la investigación se ha efectuado en la llamada “industria sin chimeneas” el turismo, dentro de ella específicamente en hoteles de mayor categoría, en razón de que en situaciones de crisis o recesión económica, la recepción de turistas extranjeros en España se constituye en una gran fuente de divisas y un paliativo importante a la economía, ahora bien debido a cada vez más existen diferentes alternativas en el mundo, se desea contribuir a fortalecer la competitividad del sector.

### **0.3. OBJETIVO**

El desafío que se quiere encarar con esta investigación en un mundo de crecimiento de las redes sociales, es separarnos del estudio de las conexiones de redes y nodos que es la base de muchos de los estudios sobre redes sociales y del efecto del marketing directo que están aprovechando las empresas para generar mayores ventas mediante las redes sociales, para averiguar si las redes sociales online pueden servir a las empresas en cuanto a acelerar la innovación y generar como resultado un mejor desempeño y fuentes de ventaja competitiva. La escasez de investigaciones sobre el objeto de estudio justifican realizar la investigación.

Por tanto, el objetivo general es describir y analizar cómo empresas del sector turístico

---

<sup>2</sup> Estudio Digital Life presentado por la agencia de investigación de mercados TNS, pone de relieve que el internet se ha convertido en el medio de comunicación más usado diariamente por los consumidores digitales, de los que el 65% lo usa a diario, cinco puntos por encima de la TV. El Economista, N° 1508, 21-01-11.

pueden mejorar sus procesos de innovación e incrementar sus resultados apoyados en el conocimiento y vinculaciones generadas por la utilización masiva de redes sociales online.

### **0.3.1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Analizar los avances teóricos e investigativos en redes sociales e innovación, como eje central del estudio.
- Estudiar la gestión de competencias claves que permitan a una empresa aprovechar las redes sociales para su proceso de innovación.
- Desarrollar un modelo teórico que vincule la influencia de las redes sociales en la innovación y como consecuencia se incremente el desempeño de la empresa.
- Operativizar el modelo adaptando escalas de otras investigaciones que permitan evaluar la importancia de las redes sociales en la innovación de la empresa.
- Estudiar los elementos que influyen para generar las innovaciones radicales e incrementales logradas por la empresa mediante las redes sociales.

### **0.4. ESTRUCTURA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**

- Revisión del estado del arte en gestión, redes sociales e innovación, especialmente que relacione los modelos de gestión con innovación, desempeño; perspectiva basada en el conocimiento en cuanto a la gestión de competencias en la participación de las redes sociales online en procesos de innovación.

Para fundamentar el análisis se revisará el análisis de gestión a partir de la perspectiva basada en recursos, un enfoque que nació para apoyar la definición de la estrategia de la empresa. Por otra parte, la innovación se puede considerar una fuente de ventaja competitiva que puede mejorar el desempeño de la empresa. Finalmente, se revisarán conceptos de redes sociales que se relacionarán con la innovación y desempeño.

- Determinación de variables, formulación de hipótesis, diseño del modelo teórico.
- Investigación de campo mediante la utilización de encuestas estructuradas aplicadas en empresas del sector hotelero. El turismo representa en España alrededor del 10% del PIB, por tanto se puede considerar como uno de los principales motores de la

economía, en 2014 llegaron a España 64,9 millones de visitantes que dejaron 63 mil millones de euros<sup>3</sup>. España ocupa el tercer lugar en el ranking del turismo mundial después de Francia y Estados Unidos, para atender ese flujo cuenta con 1.750.000 plazas hoteleras de 3, 4 y 5 estrellas. De ahí la importancia de efectuar el trabajo de campo en este sector.

- Análisis e interpretación de resultados aplicando el modelo de ecuaciones estructurales e instrumentos de medida empleados para verificar la validez de las hipótesis, desarrolladas en el modelo teórico.
- Elaboración de las conclusiones del trabajo de investigación efectuado.

---

<sup>3</sup> Instituto de Turismo de España, cifras definitivas 2014

# ***Capítulo 1. Enfoques de gestión***

## **1.0 OBJETIVOS**

En este capítulo se revisarán algunos modelos de enfoques teóricos de gestión que mejor se ajusten al modelo que iremos a proponer. Toda empresa necesita incrementar su valor y rentabilidad como se indicó en la introducción. Los investigadores se han preocupado de cómo las empresas pueden mejorar su capacidad de gestión y desempeño que es un aspecto crucial en nuestra investigación, en consecuencia, revisaremos los enfoques recientes acerca de gestión que contribuyan mejor a los propósitos del trabajo.

## **1.1 ADMINISTRACIÓN**

La constitución y formación de organizaciones se remonta a la antigüedad, así como las normas y reglas para conducirse. Aun así, la teoría de la administración o si se quiere, la administración como disciplina propia empieza a finales del siglo XIX, ya que antes era una rama de la economía, conocida como la economía de empresa utilizada para referirse a la organización y gestión de empresas.

La administración ha ido evolucionando desde las primeras contribuciones de Fayol, Brandeis y Taylor en las primeras décadas del siglo XX a las varias corrientes administrativas surgidas en el transcurso de ese siglo, es más las funciones de la administración: planeación, organización, dirección y control, han desarrollado sus propias bases teóricas en respuesta a un mundo empresarial menos estable y más dinámico. Así, de la planeación ha surgido la gestión estratégica, la teoría de las organizaciones ha crecido en importancia, de la dirección emergió el liderazgo y del control han aparecido herramientas como el cuadro de mando integral.

## 1.2. GESTIÓN ESTRATÉGICA

En este siglo XXI, la gestión de la empresa ha tenido que dar un paso adelante, la premisa básica de la administración era lograr la eficiencia, es decir el mejor manejo de los recursos internos. Ahora bien, por la competencia cada vez mayor se debe priorizar a la eficacia. Para llenar los vacíos de la teoría administrativa surgió la administración comparada, considerando que existen sociedades con culturas distintas, Farmer y Richman (1966) introducen la influencia del ambiente externo en su modelo, para ello identifican los elementos críticos del proceso administrativo y contrastan con factores del ambiente que pueden repercutir en el proceso como: variables, educativas, socioculturales, económicas, políticas y jurídicas que es la base del análisis del entorno en la administración estratégica.

En este sentido, la estrategia, que forma parte de la primera función de la administración, la planeación, alcanza una dimensión importante en cuanto se refiere a la gestión de las empresas ya que el proceso estratégico analiza tanto los factores del medioambiente externo como los factores clave internos. Mintzberg *et al.* (2007:110-111) revela la importancia de la estrategia frente a la tradicional planificación como función de la administración: “Al principio de los 80’s el pensamiento se concentra en el contenido de las estrategias, naciendo la gestión estratégica que estudiaba las estrategias específicas para las organizaciones, la estrategia competitiva sugerida por Porter cuajó los intereses de una generación de expertos y asociados”.

Porter (1996) señala que para mejorar el desempeño de la empresa se debe lograr un posicionamiento estratégico y tener una ventaja competitiva sustentable preservando aquellos aspectos que distinguen a una compañía. Esto significa desarrollar actividades distintas a las desarrolladas por los demás o desarrollar actividades similares de manera diferente. Las raíces de Porter estaban en la estructura- conducta-desempeño (S-C-P) de la economía de la organización industrial.

Hamel y Valikangas (2003) desde una óptica distinta de Porter afirman: “En una era turbulenta, las empresas necesitan de flexibilidad estratégica ya que la única ventaja confiable es una capacidad dinámica para reinventar el modelo de negocios y estrategia, a medida que las circunstancias cambien y continuamente anticiparse y ajustar los cambios, que amenacen el poder de sus ganancias centrales antes de verse obligado a ello”.

La importancia del concepto de negocio ha sido resaltada por Hamel (2000), Markides (2000), Welch (2008). Con la aparición del internet, se ha dado especial importancia al modelo de negocio que se refiere a la forma en que la empresa lleva a cabo su negocio, debe incluir las elecciones estratégicas que explican la creación y captura de valor (Ricart, 2009; Osterwalder *et al.* 2005; Chesbrough y Rosenbloom, 2002), entregando un producto o servicio valioso que genere beneficios (Johnson *et al.* 2008; Magretta 2002). Amit y Zoot (2001:511) definen: “un modelo de negocio explicita el contenido, la estructura y el gobierno de las transacciones designadas para crear valor al explotar oportunidades de negocio”. Boons y Ludeke (2012) sostienen que si se adopta la perspectiva de modelo de negocio podrá lograrse de mejor manera la innovación sostenible que incremente la competitividad.

### **1.2.1. ENFOQUE BASADO EN RECURSOS**

Una nueva tendencia en el análisis de la gestión de empresas es el enfoque basado en los recursos (EBR), que considera al conjunto de recursos como la piedra angular de la visión de una empresa, Penrose en 1959 introdujo este concepto: “una empresa es más que una unidad administrativa, es también un conjunto de recursos productivos, la disposición de ellos, a tiempo, en los usos diferentes es determinada por la decisión administrativa”.

Penrose (1959) proporcionó una lógica explicativa para el análisis de los recursos, capacidades de una empresa y la ventaja competitiva que puede lograr una empresa, así sostiene que la empresa no puede crear valor económico debido sólo a la mera posesión de recursos, pero sí debido a la efectiva e innovadora gestión de recursos Mahoney (1995), la empresa única se considera como un grupo organizado de activos heterogéneos que son creados, desarrollados, renovados y evolucionados con el transcurrir del tiempo (Vivas (2005; Bruche 1999).

Fahy y Smithee (1999) resaltan que la perspectiva basada en recursos proporciona un modelo conceptualmente justificado para valorar fortalezas y debilidades y habilitarlas para ser examinadas en términos del criterio de establecer una ventaja competitiva.

Eisenhardt y Martin (2000) van más allá, indicando que el enfoque basado en recursos de



la empresa, en adelante EBR, es un influyente marco teórico para comprender como la ventaja competitiva de la empresa es lograda y como ésta puede ser sostenida a lo largo del tiempo. Proponen que los recursos valiosos son escasos, no imitables y no sustituibles.

Barney (1991) presentó un marco más concreto para identificar las características de recursos que generen en la empresa ventajas competitivas sostenibles, estas eran cuatro: que sean valiosos, raros, inimitables e insustituibles. Peteraf y Bergen (2003) proponen un marco de la empresa basada en los recursos y basada en el poder del mercado, para identificar los competidores directos e indirectos.

Penrose (1995, pp. 135-6,235-6) indicó que “El rendimiento de los recursos depende de las capacidades de quienes las usan, pero el desarrollo de las capacidades humanas es parcialmente formado por los recursos con los que trata”. Se desemboca en la importancia de los intangibles que conforman la generación del conocimiento. Aprovechar las capacidades organizativas para responder a las cambiantes necesidades de los clientes da lugar a un valor de mercado superior.

Ulrich y Smallwood (2004) identifican a la pericia, habilidad y experiencia de una organización como esas capacidades que a su vez disponen de 11 habilidades destacándose el talento, la velocidad de respuesta, el aprendizaje y la innovación. Todas estas habilidades están íntimamente relacionadas con la gestión del conocimiento. El desarrollo de capacidades distintivas de innovación es una premisa del trabajo.

Makadok (2001) hace una investigación acerca de los mecanismos de renta ricardianos: la selección de recursos y la construcción de competencias. El EBR, señala que por la ambigüedad causal los recursos y capacidades valiosas, no pueden ser desarrollados en el corto y mediano plazo ni tampoco pueden ser comprados ni vendidos, así la provisión inelástica puede convertirse en una fuente de ventaja competitiva sostenida (Peteraf, 1993:187).

Spanos y Lioukas (2001) argumentan que EBR se adapta mejor con el proceso organizacional y del comportamiento en comparación del modelo IO inspirado por Porter (1980, 1985), aunque, concluyen que recientemente los investigadores empezaron a explorar sistemáticamente las consecuencias dinámicas de las capacidades, así hay una gradual progresión en enfocarse en estimar qué recursos pueden ser valiosos y cómo ellos

pueden ser creados.

Acedo et al. (2006) han efectuado una revisión de artículos publicados en el período 1992 a 2001 ubicados dentro de la teoría de EBR analizando las ideas centrales y tendencias de dicha teoría, utilizando el método de la co-citación se revisaron 42 documentos considerados centrales. Los resultados muestran la presencia de tres factores en la varianza de los documentos.

El primer factor representa la EBR y en adición incluye algunos de los trabajos representativos de la perspectiva de las capacidades dinámicas. El segundo factor es el enfoque basado en el conocimiento. El tercer factor el enfoque relacional (o la aplicación de la EBR en las relaciones inter-organizacionales), en definitiva estos 3 factores son las tendencias principales del campo de la EBR.

Hamel (2000:6) afirma que “nos encontramos en el umbral de una nueva era que será turbulenta, de tumulto, así una compañía que esté evolucionando paulatinamente ya se encuentra en camino a la extinción”. Esta premonición ha sacudido los ámbitos académicos, ya que no basta buscar la eficacia operativa sino que se debe usar la imaginación para impulsar la creatividad.

Ampliando, Prahalad y Hamel (1994) consideran que el espacio competitivo ha sido dramáticamente alterado. Existen presiones de fuerzas que están cambiando las fuentes de ventaja de empresas y la economía de las industrias en nuevas e impredecibles maneras, como la discontinuidad tecnológica, que han generado oportunidades para aquellas empresas que han reaccionado prestamente o se han adelantado a los cambios posibles del entorno.

### **1.2.2. ENFOQUE BASADO EN EL CONOCIMIENTO**

Actualmente, los manuales de gestión estratégica (ejemplo, Thompson *et al.* 2012; Johnson *et al.* 2010; Hill y Jones 2009) otorgan una esencial importancia al desarrollo del talento humano, ya que todo lo demás es factible de imitar. En vista de ello, revisaremos conceptos referidos a la gestión del conocimiento y al análisis de capacidades que se consideran elementos claves para lograr el éxito tanto en la gestión estratégica como en la innovación.

Debemos señalar que del EBR deriva el enfoque basado en el conocimiento, en adelante EBC, activo fundamental de las empresas en la economía contemporánea (Sambamurthy y Subramani, 2005). Conocimiento es definido como una convicción justificada que incrementa la capacidad de una entidad para una acción efectiva (Alavi y Leidner, 2001), puede también ser examinado como existente en lo individual o en lo colectivo (Nonaka, 1994) también señala que la creación del conocimiento surge del diálogo continuo entre el conocimiento tácito y el explícito.

Kogut (2000) declara que “conocimiento que en un inicio es información, gradualmente se codifica en estructuras (redes sociales) persistentes que influyen subsecuentemente la conducta en dos vías como un canal de información y como una base de acción coordinada”. Se define el conocimiento en tres aspectos que tienen propiedades complementarias. 1ro. El conocimiento es una verdad convincente. 2do. El conocimiento permite a los humanos definir, preparar, modelar y aprender a solucionar una tarea o problema. 3ro. El conocimiento es explícito (saber qué) y tácito (saber hacer) a lo largo de un continuum. Aquel conocimiento que es formulado en sentencias, capturado en planos y escrito es explícito.

Por su parte, Nonaka *et al.* (2006) definen la creación de conocimiento organizacional como el proceso de hacer disponible y amplificar el conocimiento creado por individuos, cristalizando y conectando con el sistema de conocimiento de la organización. En consecuencia, la creación y codificación del conocimiento es una parte importante de la estrategia de innovación de la empresa. Janhonen y Johanson (2011) encuentran en su investigación que cuando fueron examinadas las relaciones entre los procesos de gestión del conocimiento y la evaluación del desempeño de miembros de un equipo, encontraron un relacionamiento positivo de internalización, socialización y combinación del conocimiento.

Para la empresa la importancia de gestionar el conocimiento es vital, como consecuencia, la gestión del conocimiento se define como la generación, representación, almacenamiento, transferencia, transformación, aplicación y protección del conocimiento organizacional (Schultze y Stebell, 2004). Al respecto, Von Krog *et al.* (2001) indican que una empresa que crea y difunde conocimiento gozará de un recurso clave de ventaja competitiva sostenible y superior rentabilidad dentro una industria.

La gestión del conocimiento implica cuatro procesos principales: 1. Generación del conocimiento, 2. Captura del conocimiento. 3. Codificación del conocimiento y 4. Transferencia del conocimiento (Hoffman *et al.* 2005) o dos procesos centrales: generación de conocimiento y transferencia de conocimiento (Von Krogh *et al.* 2001).

La transferencia del conocimiento tácito-a-tácito o persona-a-persona es la manera más efectiva de compartir el conocimiento tácito que poseen las personas (Endres *et al.* 2007). Winter (1987) arguye que el conocimiento tácito (propio de cada persona) es una fuente de ventaja competitiva. Grant (1996) propone ciertas características del conocimiento que tienen implicaciones críticas para la creación de valor en la empresa, como ser transferibilidad, capacidad de agregación, apropiabilidad, especialización, adquisición y conocimiento requerido por producción.

Se enfatiza la importancia de la integración del conocimiento para la sostenibilidad de la ventaja competitiva ya que ésta depende sobre todo de la inimitabilidad de sus capacidades. La empresa debe tener cuidado de no ensanchar demasiado el alcance de la integración del conocimiento con sus capacidades pues puede limitar dicha inimitabilidad.

En suma, el EBC se ocupa de la razón primera de la existencia de la empresa: creación, transferencia y aplicación de conocimiento (Decarolis y Deeds, 1999; Grant, 1996; Nonaka, 1994). Palacios *et al.* (2006) identifican entre las prácticas de la gestión del conocimiento, la orientación hacia el desarrollo, transferencia y protección, el aprendizaje continuo de la organización, desarrollo de una cultura innovadora para estimular proyectos de I+D.

El EBC sugiere que las organizaciones que poseen mejores recursos de conocimiento que sus competidores tendrán una oportunidad mejor de lograr ventaja competitiva. Dentro de ese argumento está implícita la idea que dichos recursos de conocimiento, actualmente pueden ser aplicados por ellas en liderar el aumento de valor de la competitividad. (Chilton y Bloodgood, 2010:1159).

Nonaka (1994) explica que una vía para implementar la gestión del conocimiento organizacional es crear un campo o un equipo propiamente organizado en el cual los miembros individuales colaboran en crear un nuevo concepto. Haciendo una revisión de los

estilos cognitivos de adaptación e innovación del conocimiento, los innovadores prefieren usar el conocimiento tácito más que el explícito como se aprecia en la figura siguiente:

**Tabla 1.1 Preferencia de base del conocimiento**

Estilo Cognitivo	Conocimiento Tácito	Conocimiento Explícito
Adaptador	Preferencia Débil	Preferencia Fuerte
Innovador	Preferencia Fuerte	Preferencia Fuerte

Fuente: Chilton, Bloodgood (2010)

#### 1.2.2.1. CAPITAL INTELECTUAL

Es conveniente para una mejor comprensión de la gestión del conocimiento, revisar los conceptos de capital intelectual, organizacional y social o relacional, especialmente este último. Mocchiari y Dagnino (2005) subrayan la importancia estratégica del proceso del conocimiento y el aprendizaje organizacional. Para Nomen y Nieto (2004) la exclusividad, especialmente intelectual, es decir, ser el único que pueda satisfacer una determinada necesidad en el mercado, es la clave para poder obtener de forma sostenida beneficios superiores a la competencia.

FitzPatrick *et al.* (2013) proponen que el capital intelectual se refiere a los activos “invisibles” que contribuyen al valor de la empresa, comúnmente son examinados usando un modelo tripartito que comprende capital interno, capital externo y capital humano. El capital externo, es el no-humano, como el conocimiento acumulado internalizado dentro de las estructuras, procesos y capacidades de la empresa, son recursos de capital intelectual propios o controlados por la compañía, ejemplo patentes, marcas registradas, base de datos; el capital interno, es el valor integrado en la compañía de las relaciones con los grupos de interés externos, ejemplo canales de marketing, nombres de marca, reputación, canales de distribución; el capital humano son los recursos relacionados a los individuos y que no pueden ser reemplazados por máquinas y escritas en papel. Finalmente, indican que las investigaciones han demostrado que la contabilización de activos intangibles y capital intelectual en las prácticas de gestión son capaces de crear ventaja competitiva a largo plazo para las empresas.

Otra forma de conceptualizar los componentes del capital intelectual, es como sigue: El capital intelectual está compuesto por el capital humano en alusión al talento humano de los individuos que forman parte de una empresa. El capital organizativo o estructural consiste en los activos sistematizados, explicitados o internalizados por la organización, en suma conocimientos que se materializan en activos de infraestructura susceptibles de ser transmitidos y compartidos en el seno de la organización como ser patentes, reconocimiento de marca. El capital relacional son los activos acumulados por la empresa gracias a sus relaciones con agentes de su entorno (Expósito *et al.* 2005:3).

### 1.2.2.1.1. CAPITAL SOCIAL

El capital social se refiere a las relaciones con individuos dentro y fuera de la empresa que pueden ayudar a mejorar la innovación. En este sentido, el capital social es generalmente definido como los recursos conectados en una red social que puede ser movilizado por una empresa para incrementar la tasa de éxitos de acciones específicas (Yu, 2013) quien transcribe la definición de Bourdieu (1980) el capital social es la agregación de recursos actuales y potenciales dentro una red específica, compuesta de relaciones que implica conocimiento y reconocimiento mutuo.

Brooks *et al.* (2014) indican que investigadores han usado las escalas de capital social de internet para debatir que características específicas de usuarios de redes y las conductas de usuarios en el sitio, entendiendo al capital social como el agregado de los actuales o potenciales recursos que son relacionados a la posesión de una red durable de relaciones más o menos institucionalizadas. Son capacidades colectivas derivadas de las redes sociales (Byler y Coff, 2003), se constituye en una red durable de relaciones de mutua información y reconocimiento (Hung *et al.* 2008; Verspagen y Duyster, 2004; Nahapiet y Ghoshal, 1998), asegura beneficios a los miembros de redes sociales (Portes, 1998). Como se puede apreciar, el capital social tiene una íntima relación con las redes sociales, mediante normas de reciprocidad de los actores.

Asimismo, el capital social es esencial para la adquisición, integración y liberación de recursos en el corazón de las capacidades dinámicas. Proporciona información esencial acerca de las oportunidades para adquirir e integrar recursos, (Byler y Coff, 2003),

ayudando a comprender como los recursos son integrados y recombinados en empresas con capacidades dinámicas.

Existen tres dimensiones para analizar las características del capital social: estructural, relacional y cognitiva (García *et al.* 2010; Parra 2010; Nahapiet y Ghoshal, 1998). La dimensión estructural trata de abarcar toda la interacción social que se produce en la red, centrándose en las propiedades del sistema social y de la red de relaciones como un todo (Nahapiet y Ghoshal, 1998). Moran (2005) señala que la dimensión estructuralista se enfoca en las ventajas conferidas por la configuración de una red de contactos de los actores. Las ventajas de información de una red social esparcida, están bien establecidas gracias a la configuración impersonal de vínculos entre personas o unidades (Nahapiet y Ghoshal, 1998:244).

La dimensión relacional se refiere a los atributos de las relaciones que se derivan de la historia y la reputación de la empresa (García *et al.* 2010; Parra, 2010; Gulati *et al.* 2000). La clave es la confianza relacional. La dimensión cognitiva representa los recursos proporcionados por el entendimiento y el significado compartido entre los miembros de la red (Parra, 2010; Nahapiet y Ghoshal, 1998). Los dos principales aspectos de esta dimensión son las metas y la cultura compartida entre los miembros de la red (García *et al.* 2010:13).

La esencia del capital social se basa en la creación de valor de las conexiones patrocinadas por los miembros de la organización (Hoffman *et al.* 2005). En el campo empresarial, Moran (2005) señala que las ventajas de información y control podrían aumentar en aquellos directivos que forman parte de una red de contactos. El acceso a nuevas fuentes de conocimiento es uno de los beneficios directos más importantes del capital social. Se distinguen tres tipos comunes de red: intraempresa, alianzas estratégicas y clusters industriales, ejemplo Silicon Valley, donde las normas industriales y acuerdos emergen de la red y son reforzadas por subcontrataciones e individuos rotando entre las empresas. (Jones *et al.* 1997:929).

Para concluir este epígrafe Schoemaker y Jonker (2005) afirman que los recursos y capacidades estratégicos más valiosos son construidos socialmente.

### **1.2.3. ENFOQUE BASADO EN COMPETENCIAS**

Siguiendo a Wolter y Veloso (2008), se emplearán indistintamente los términos capacidades y competencias, como ha sido usual en la literatura. (Afuah, 2001; Teece *et al.* 1997; Henderson y Clark, 1990). Las competencias pueden ser definidas como la habilidad de identificar, expandir y explotar oportunidades de negocio, esto es, constituye el recurso mediante el cual las posibilidades tecnológicas son convertidas en actividades económicas (Petroni, 1998; Carlsson y Eliasson, 1994). Las capacidades estratégicas han sido definidas como un complejo lazo de habilidades y conocimiento acumulado que permite a las empresas (o UEN) coordinar actividades y hacer efectivo uso de sus activos.

En su trabajo seminal Prahalad y Hamel (1990) definen las competencias medulares como el aprendizaje colectivo que hay en la organización, especialmente sobre la forma de coordinar las diversas habilidades productivas e integrar múltiples vertientes de tecnología. A diferencia de los activos físicos, que sí se deterioran con el tiempo, las competencias aumentan a medida que son aplicadas y compartidas.

Hamel y Prahalad (1993) señalan que existen cinco maneras de apalancar los recursos de una empresa: 1) concentrándolos en forma más eficaz en las metas estratégicas clave, 2) acumulándolos más eficientemente, 3) complementando un tipo de recurso con otro para crear un valor de orden superior, 4) conservándolos siempre que sea posible y 5) recuperándolos del mercado en el menor tiempo posible.

El carácter estratégico de un recurso o capacidad deriva de su disposición para sustentar una ventaja competitiva que conduzca a la generación de una renta sostenible en el tiempo (Urgel, 2005). Para que una capacidad proporcione una ventaja competitiva, se deberán suceder dos condiciones, que la capacidad sea escasa pero también relevante, siendo una tarea importante identificar los recursos y capacidades con que la empresa cuenta (Grant citado en Lastres *et al.* 2003).

Drnevich y Kriauciunas (2010) distinguen distintos tipos de capacidades: ordinarias, genéricas, dinámicas (Vivas, 2005), heterogéneas, homogéneas. Definen las capacidades ordinarias como aquellas por las que la empresa “sobrevivirá” en el corto plazo (Winter,



2003). En cambio, las capacidades genéricas se refieren a la visión de las capacidades por su clasificación en su área funcional (p. ej. Actividades secundarias o de soporte en la cadena de valor de la empresa).

En el contexto de las tecnologías de información, las capacidades ordinarias pueden mejorar la calidad de los procesos y productos existentes en la empresa (Drnevich y Kriauciunas, 2010; Piccoli e Ives, 2005) resultando en un incremento de los ingresos. Drnevich y Kriauciunas (2010) definen una capacidad heterogénea como la que es única, personalizada, idiosincrática y/o específica a la empresa (Teece *et al.* 1997; Amit y Schoemaker, 1993). Poseer estas capacidades da como resultado la creación de valor para el consumidor, por su condición de única, inimitable, insustituible, tal como pregona el EBR.

A su vez, la capacidad homogénea es la que es común en la industria, no específica ni idiosincrática de la empresa y es relativamente indiferenciada de los competidores. Las capacidades homogéneas pueden también representar el uso de las mejores prácticas de la industria, pueden proporcionar eficiencia dado que comprenden prácticas comunes más fáciles de gestionar. Las capacidades homogéneas también permiten a la empresa el acceso a más innovaciones tecnológicas presentes, eludir trampas de la competencia y pueden proporcionar mayor velocidad y ventajas de escala que no se alcanzan con las capacidades heterogéneas más personalizadas (Greve, 2009; Melville *et al.* 2004). Aunque también pueden crear desventajas por su misma naturaleza.

Teece y Pisano (1994) mencionan que las capacidades organizacionales pueden ayudar a entender el por qué las innovaciones radicales son a menudo introducidas dentro de la industria por nuevos entrantes, señalando la importancia de las capacidades de integración, de aprendizaje y las de reconfiguración y transformación. Petroni (1998) confirma la importancia de los mecanismos organizacionales que permiten la integración de diferentes funciones y procesos, interna y externamente y por tanto, desarrollar hábilmente capacidades de acción-producción.

Lastres *et al.* (2003) buscando evaluar la percepción de directivos de hoteles sobre capacidades críticas que pueden mejorar su rendimiento, encontraron que la capacidad crítica más importante es la velocidad de respuesta, para su investigación se basaron en Ulrich *et al.*

(2000) quienes identifican 4 capacidades frecuentes: aprendizaje, velocidad, ausencia de fronteras, rendición de cuentas.

Vivas (2005) centra su atención en todos los aspectos del conocimiento y habilidades las cuales generan las competencias centrales de la empresa. La conclusión de Eisenhardt y Martin (2000) es que la ventaja competitiva de largo plazo está situada en la configuración de recursos, el desarrollo del conocimiento afianzará las capacidades.

El aprendizaje organizacional (Jansen, *et al.* 2005; Lane y Lubatkin, 1998), ha sido reactualizado y reconceptualizado por diversos autores, identificando como una capacidad dinámica con cuatro dimensiones: adquisición, asimilación, transformación y explotación (Zahra y George, 2002). La adquisición como habilidad de una empresa para identificar, valorar y conseguir conocimiento externo crítico para sus operaciones. La asimilación se refiere a rutinas y procesos que permiten analizar, procesar, interpretar y comprender la información obtenida de fuentes externas. La transformación, desarrolla las rutinas internas que facilitan la transferencia y la combinación de conocimiento previo y del nuevo conocimiento adquirido y asimilado. Finalmente, la explotación, es la habilidad para aplicar el conocimiento externo dentro de sus operaciones (Forés y Camisón, 2008:38).

Villar emplea el enfoque basado en competencias y analiza el efecto del e-commerce en el desempeño, su modelo identifica 4 competencias que con su mediación se consiguen efectos positivos en el desempeño, las competencias modeladas son: a) competencias en gestión del conocimiento, b) competencias en innovación tecnológica, c) competencias en innovación no tecnológica, d) competencias en logística.

### ***Capacidades dinámicas***

En razón del continuo cambio del medio ambiente, es conveniente analizar las capacidades dinámicas, en adelante CD, que generan o potencian a las competencias distintivas particularmente referidas a la innovación. El estudio de las CD se deriva del análisis de EBR, Teece *et al.* (1997) define dicho modelo al “explicar cómo la combinación de competencias y recursos pueden ser desarrolladas, desplegadas y protegidas”, la ventaja competitiva de las empresas estará ligada con sus procesos de gestión y organizacionales condicionados por su posición de activos específicos (intangibles, sobre todo) y las alternativas estratégicas

disponibles para la empresa.

Se aprecia el uso indistinto competencias/capacidades, sin embargo, introducen una sutil diferencia al señalar que la dificultad de replicar o imitar competencias/capacidades puede ser considerada una competencia distintiva, que nos recuerda al VRIN del EBR (valioso, raro, inimitable, no sustituible). Los recursos que son costosos de imitar –por ejemplo clima de servicio y administración del conocimiento en TIC- son más probables de seguir proporcionando ventaja competitiva a las empresas.

Recordemos que un recurso es un activo ya sea tangible o intangible que la empresa controla o tiene acceso y de los que potencialmente derivan sus ingresos y rentabilidad (Helfat y Peteraf, 2003). Entonces, las CD implican la habilidad de velocidad de respuesta mediante la modificación de los recursos base de la empresa ante cambios del entorno (Allred *et al.* 2011; Barreto, 2010; Teece, 2007). Ampliando la misma Harreld *et al.* (2007) indican que las CD se construyen sobre la noción de las competencias centrales enfocadas sobre el rol de la gestión en la construcción y adaptación de éstas para rápidamente dirigirse a los cambios del entorno. Para Helfat *et al.* (2007), la CD es la capacidad de una empresa de intencionalmente crear, extender o modificar sus recursos base.

Las CD son los procesos de la empresa que usan recursos para combinarlos y crear cambios en el mercado (Einsehardt y Martin, 2000). También son usadas para extender, modificar, cambiar y/o crear capacidades ordinarias (Drnevich y Kriauciunas 2010; Hoopes y Madsen, 2008; Winter, 2003), a elaborar una jerarquía de capacidades y/o competencias ordenadas por importancia (Winter, 2003; Grant, 1996; Collis, 1994), y la habilidad de reconfigurar activos y capacidades existentes que explican la ventaja competitiva sostenible (O'Reilly y Tushman, 2008). Más aún, es la habilidad del comportamiento de la empresa para integrar, reconfigurar, renovar y recrear sus recursos y competencias para mejorar y reconstruir sus competencias centrales en respuesta a cambios del entorno para conseguir y sostener ventaja competitiva (Wang y Ahmed, 2007) y/o lograr un desempeño económico superior al promedio (Makadok y Walker, 2000:853).

Ampliando, CD son los antecedentes organizacionales y rutinas estratégicas por las cuales los directivos alteran sus recursos base, mediante la adquisición, difusión, integración y combinación- para generar nuevas estrategias de creación de valor (Salunke 2011; Pisano,

1994). Concebir a la empresa en términos de competencias medulares amplía el dominio de innovación (Prahalad y Hamel, 1990:15).

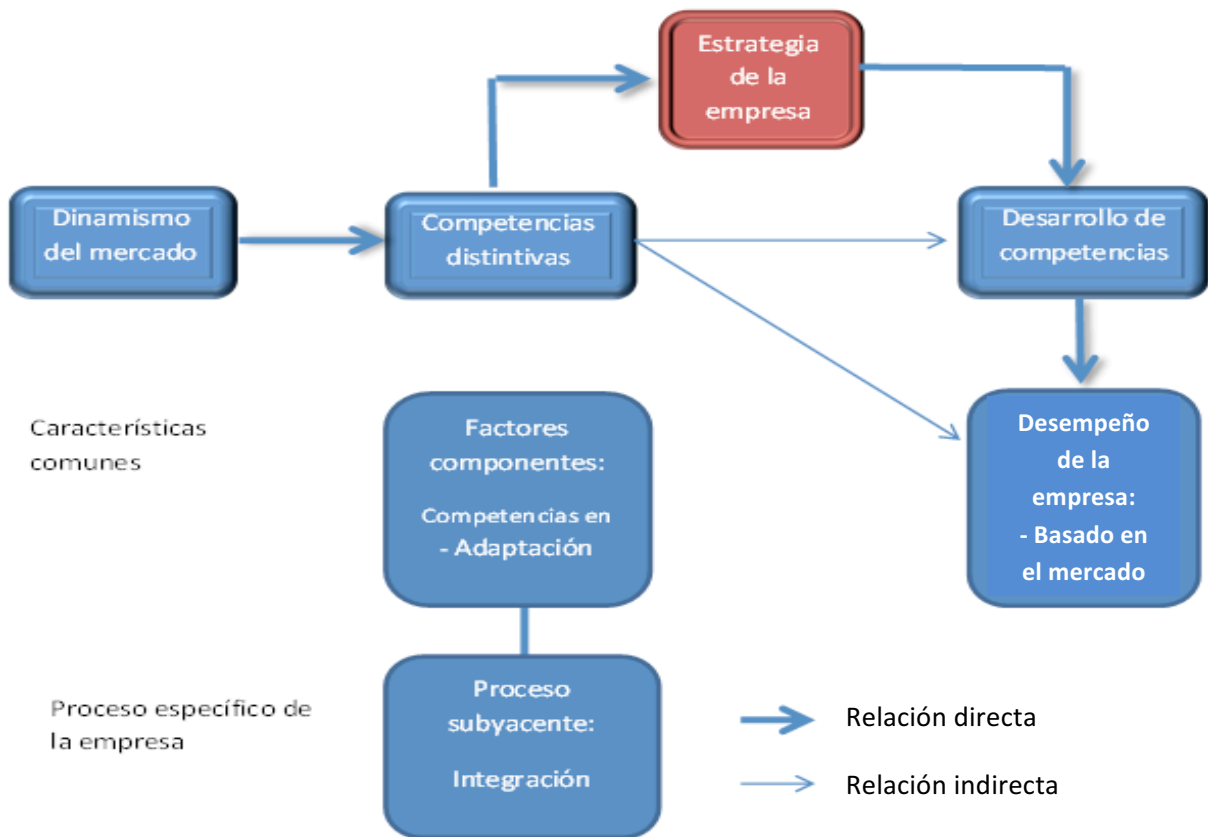
Ahora bien, en la revisión de 32 estudios empíricos sobre capacidades dinámicas, Wang y Ahmed (2007) identifican tres principales componentes de CD, a saber capacidades de absorción, de innovación y de adaptación que se cotrrelacionan pero que conceptualmente son distintos. Biedenbach y Muller (2012) mediante un enfoque en la industria farmacéutica concluyeron que: las capacidades de absorción son importantes para aplicar los últimos conocimientos externos mediante el proceso de aprendizaje; las capacidades de innovación son esenciales para el desarrollo de productos, para perfeccionarlos o reemplazar los productos existentes; las capacidades de adaptación son necesarias para la identificación y evaluación de las oportunidades emergentes en el mercado.

Ghemawat (2000) destaca la importancia de los compromisos y el desarrollo de capacidades dinámicas para que sean difíciles de imitar, que lleva a ser competitivamente superiores. Easterby y Prieto (2008), señalan que la visión de CD enfatiza la renovación de recursos por la reconfiguración de ellos en nuevas capacidades y competencias.

Las capacidades demandadas originan nuevas vías de pensamiento, cuestionando los estándares prevalecientes y combinando ideas previamente no conectadas, (Subramanian y Youndt, 2005; Danneels, 2002). Ellonen *et al.* (2009) indican que la habilidad de transformar el conocimiento en ventaja competitiva ha sido considerada como una competencia dinámica de innovación.

Wang y Ahmed (2007) enfatizan que el concepto de capacidades dinámicas está relacionado intrínsecamente con el dinamismo del mercado, convirtiéndose en clave para la evolución de la empresa. Ahora bien, en trabajos empíricos no se encontraron puntos comunes acerca de la identificación de las mismas que proporcionen una guía para las empresas. Consideran que los factores componentes de las competencias dinámicas pueden dar herramientas prácticas para los directivos para su uso en mejora del desempeño.

Cuadro 1.2 Modelo de capacidades dinámicas



Fuente: Elaboración propia en base a Wang y Ahmed (2007)

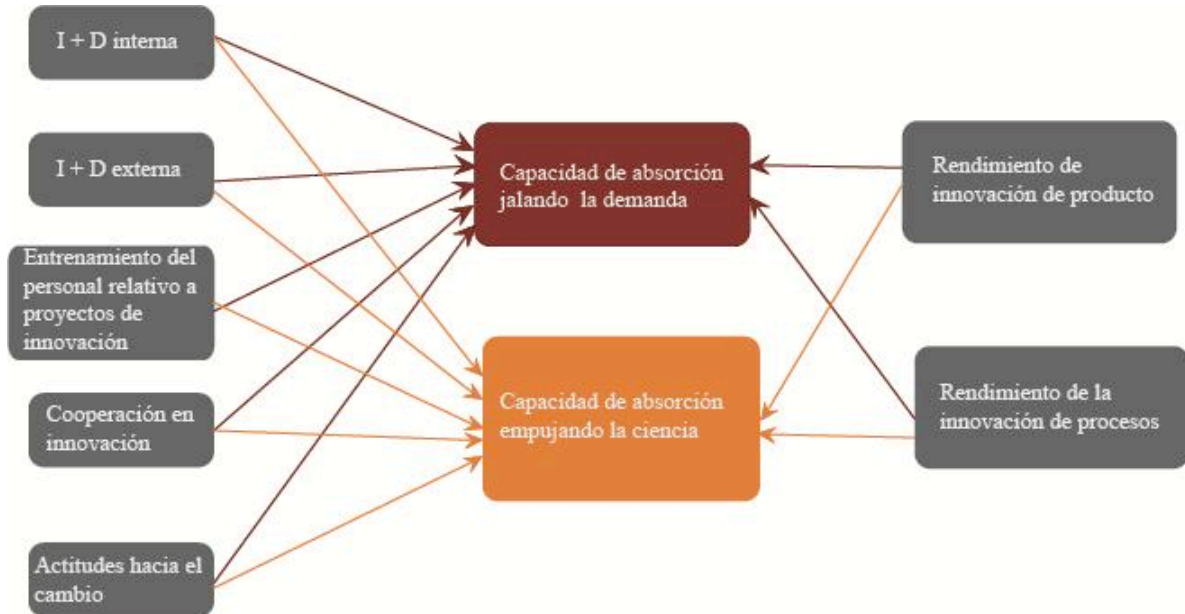
### 1.2.3.1. CAPACIDAD DE ABSORCIÓN

Para analizar la ventaja competitiva y creación de valor se ha utilizado el constructo capacidad de absorción, que como se indicó ha sido identificado como uno de los componentes de las capacidades dinámicas. Cohen y Levinthal (1990), muestran como las capacidades de la empresa de innovar y así ser dinámica, son consecuencia de la habilidad de reconocer el valor de nuevo conocimiento, asimilarlo y aplicarlo en sus fines comerciales. Lane *et al.* (2006) indican que la capacidad de absorción describe la habilidad de una organización de utilizar conocimiento externo mediante tres procesos de aprendizaje: exploración, explotación y transformación.

La capacidad de absorción ha sido identificada como una capacidad dinámica crucial en la competencia basada en el conocimiento (Fosfury y Tribó, 2008; Zahra y George, 2002).

Es también un componente crítico de la capacidad de innovación y del desempeño resultante. Murovec y Prodan (2009) desarrollan un modelo de la capacidad de absorción, donde existen cuatro dimensiones de la capacidad de absorción: adquisición, asimilación, transformación y explotación, diferentes y complementarias (Forés y Camisón, 2008:37).

**Figura 1.3 Modelo de capacidad de absorción y rendimiento**

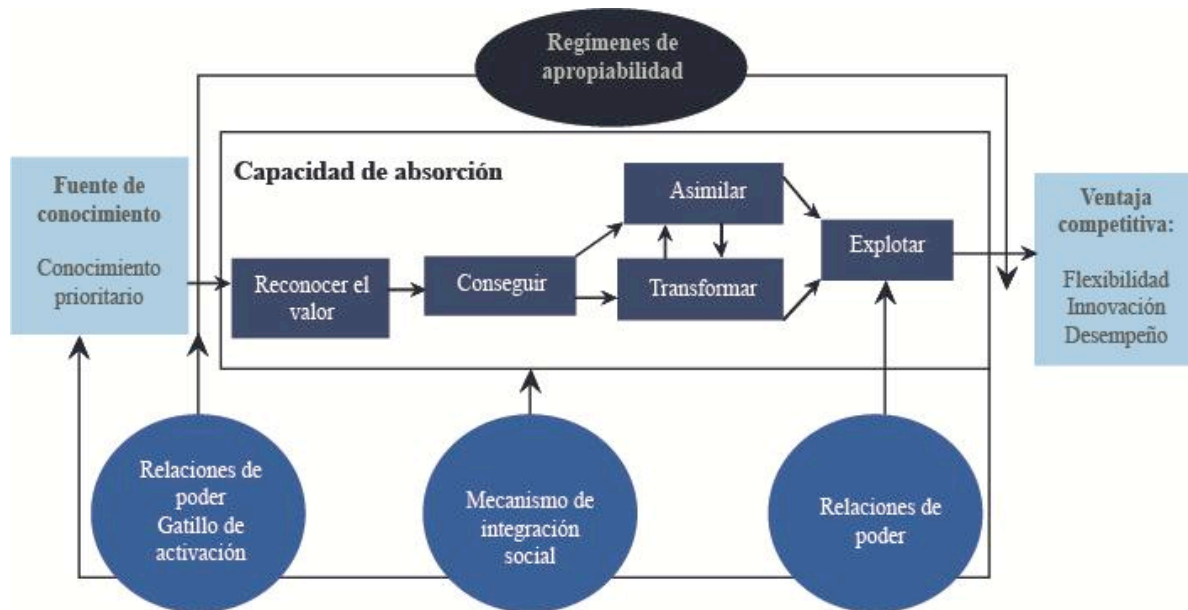


Fuente Murovec y Prodan (2009)

Por ejemplo, una empresa que consistentemente crea y sostiene relaciones cercanas con proveedores de tecnología avanzada o con investigadores especializados o con instituciones del mercado está en una mejor posición para identificar y asimilar fácilmente nuevo conocimiento externo (p. ej. avances tecnológicos, cambios en la regulación, y preferencias de los consumidores) en caso de necesitarlo).

Torodova *et al.* (2007) refinan el modelo inicial de Cohen y Levinthal (1990) y el de Zahra y George (2002), hasta lograr ventaja competitiva, como se muestra en la figura 1.4. La ventaja competitiva será comentada a continuación.

Figura 1.4 Modelo refinado de capacidad de absorción



Fuente: Elaboración propia a base de Todorova y Durisin (2007)

### 1.3. VENTAJA COMPETITIVA

La ventaja competitiva es algún atributo de la empresa y/o del producto que la distingue de sus competidores. Los economistas de organización industrial definen la ventaja competitiva como el equivalente a rendimientos superiores (Sirmon, *et al.* 2007; Ghemawat, 2000; Porter, 1985), cuando la rentabilidad de una empresa excede el costo de oportunidad de los recursos empleados para la provisión de su bien o servicio.

Peteraf y Barney (2003) proponen una definición de ventaja competitiva que actualiza el concepto: “habilidad de crear más valor económico en el mercado del producto que el promedio del mercado”, corriente seguida por (Grahovac y Miller, 2009; Adner y Zemsky, 2006). Ampliando, la ventaja competitiva de las empresas descansa en los procesos de coordinación y combinación de activos, modelados por la posición de activos del conocimiento de la empresa, así como las rutas trazadas en la adquisición y desarrollo de activos Nonaka y Von Krog (2009:636).

Porter (1985) afirma que la ventaja competitiva es siempre el resultado de una exitosa estrategia de diferenciación o estrategia de bajo costo. Estas estrategias dependen de los recursos de la empresa y las capacidades gerenciales. Las fuentes reales de ventaja competitiva se encuentran en la capacidad de la dirección para consolidar en toda la corporación habilidades tecnológicas y productivas en competencias (medulares) que potencien a los negocios individuales para que se adapten con rapidez a las oportunidades cambiantes.

Prahalad y Hamel (1990) enunciaron que a corto plazo, la competitividad de una empresa deriva de los atributos precio/funcionamiento de sus productos actuales, mientras que a largo plazo surge por la habilidad para crear competencias esenciales más rápidamente y a un menor costo que los competidores. La ventaja competitiva radica en la capacidad de la empresa para consolidar la tecnología e innovación y las habilidades de producción que le permitan adaptarse con rapidez a las condiciones cambiantes del mercado.

Una cultura de alto desempeño es un motor importante de la ventaja competitiva. O'Reilly (1989) señala que existen dos razones por las que una cultura sólida es valiosa: el acoplamiento entre la cultura y la estrategia y el compromiso creciente de los empleados hacia la empresa.

Al ser la rentabilidad superior la medida de la ventaja competitiva, a menudo, se trata a la ventaja competitiva y el desempeño como una misma cosa, cuando la ventaja competitiva es operacionalizada dentro de diferentes medidas de ganancia (Newbert, 2007). Siguiendo a Ray *et al.* (2004) si la empresa no tiene el desempeño ideal, se debe al hecho de que la empresa puede tener otras desventajas competitivas que reducen las ganancias. Por ello, adoptamos la noción de creación de valor. La gestión del conocimiento debe desembocar en la creación de valor (Vorakulpipat y Rezgui, 2008) como la principal tarea del ejecutivo (Nickerson y Zenger, 2004:2).

Las empresas deben saber combinar sus recursos para entregar la mejor propuesta de valor al cliente. Markides y Williamson (1994) empíricamente encontraron que en un mundo dinámico solo las empresas que están continuamente construyendo ventajas con nuevas estrategias más rápidas que sus competidores devengarán retornos superiores durante el largo plazo.

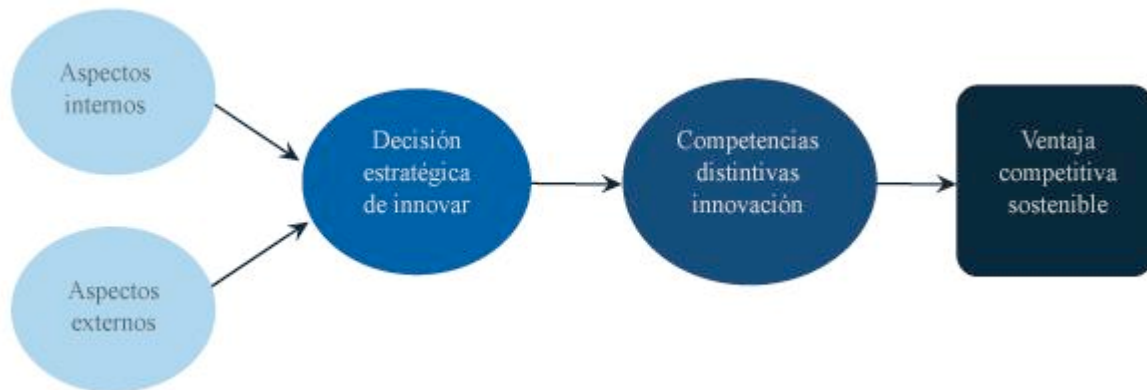


La ventaja competitiva es más potente cuando se basa en las capacidades distintivas que una empresa puede sostener a lo largo del tiempo, como el sistema de Southwest de viajes de punto a punto mediante vuelos directos (Katzenbach y Khan, 2010). Para impulsar unas habilidades consistentes en toda la empresa –para extraer la identidad de una empresa y mantener una ventaja sobre sus rivales–, los objetivos deben ser coherentes en toda la organización.

Recordemos que las competencias a nivel individual son definidas como la integración de un conjunto de conocimientos, actitudes y habilidades de una persona, (Chatenier *et al.* 2010). En una empresa se define como la configuración de recursos que le permiten realizar una tarea particular (Daneels, 2008; Helfat y Peteraf, 2003). En conjunto, un perfil de competencias puede ser descrito como la visión de los elementos esenciales de competencias profesionales requeridas para un desempeño efectivo.

Leskovar y Bastic (2007) desarrollan un modelo donde la empresa tomará la decisión estratégica de innovar para aprovechar sus capacidades y las oportunidades del entorno, si cuenta con competencias distintivas de innovación podrá lograr una ventaja competitiva sostenible.

**Figura 1.5 Logro de ventaja competitiva**



Fuente: Leskovar, Bastic (2007)

Para Grant (1996a): “una ventaja competitiva sostenible requiere recursos que son idiosincráticos<sup>3</sup> (y por tanto escasos), además que no son fácilmente transferibles o

<sup>3</sup> Idiosincrático se refiere al conocimiento peculiar de cada individuo que refleja su carácter, temperamento.

replicables”. Para Schultze y Stabell (2004) la inimitabilidad del conocimiento tácito ha fascinado a los investigadores como clave en el sostenimiento de la ventaja competitiva de las empresas.

Existe una contradicción al respecto, si bien Nonaka y Takeuchi (1995) recomiendan que a fin de gestionar el conocimiento tácito, este debe ser hecho explícito. Una vez explícito, este puede ser imitado, implicando una potencial pérdida de ventaja competitiva (Schultze y Stabell, 2004:551).

Powell (2001) enfatiza que la ventaja competitiva es un concepto esencial en estrategia, efectuando un análisis lógico y filosófico de la misma, identifica a la ventaja competitiva como variable independiente y al desempeño superior sostenible como variable dependiente.

Lavie (2006) argumenta que la propiedad de los recursos no es una condición esencial para la ventaja competitiva. Las organizaciones crean y capturan valor mediante la apropiación de rentas relacionales por consecuencia de conocimientos brindados por la participación de alianzas. Los recursos internos y de red (por ejemplo conseguidos mediante redes de relaciones) son así ambas fuentes de ventaja competitiva. También Roberts y Amit (2003) opinan que las empresas crean ventaja competitiva mediante la creación de nuevas combinaciones, que pueden ocasionar la adopción de nuevos productos y procesos que fueron desarrollados por otras empresas y que están rápidamente adoptadas por los competidores.

Matthyssens y Vandenbempt (1998) al analizar las fuentes de ventaja competitiva en servicios industriales encuentran que existen 3 factores claves de éxito que proporcionan valor superior al cliente: a) Servicios explícitos de calidad; b) Ser proactivos y dar solución total; c) Innovación ágil y diseño oportuno de nuevos servicios, a veces en cooperación con clientes clave. Los impulsores son también tres: activos especialmente en TIC's; habilidades únicas en marketing relacional, técnicas comerciales de vinculación con las personas; la cultura, organización y gestión de recursos humanos, como ser organización transparente y flexible, equipos de trabajo, empowerment del personal y aprendizaje.

Para finalizar este epígrafe, Hinterhuber (2013) basándose en el EBR, indica que los recursos y competencias que constituyen la base para la ventaja competitiva y rentabilidad superior tienen las siguientes propiedades:

- Son valiosos, permiten a la empresa explotar oportunidades o neutralizar una amenaza.
- Son escasos, no existe competencia.
- Son imperfectamente imitables y no sustituibles: los competidores afrontan una desventaja en costes de imitación o sustitución.
- La empresa está organizada para explotarlos: la estructura de la empresa y los mecanismos de control están alineados de manera de proporcionar a las personas habilidades e incentivos para explotarlos.
- Son suficientemente extensos: se dirigen a segmentos de mercado que son suficientemente grandes para cubrir los costos fijos organizacionales.
- Habilitan a la empresa a abordar necesidades no satisfechas de los clientes.

***Capítulo 2. Redes sociales e  
innovación***

## **2.0 OBJETIVOS**

Empezaremos este capítulo analizando las Tecnologías de Información y Comunicación, en adelante TIC, cuya evolución y desarrollo ha alterado significativamente el mundo cotidiano, tanto de empresas como de personas. Un resultado es el desarrollo de la Web 2.0 que nos interesa ya que conduce a un análisis exhaustivo de las redes sociales como parte integrante de la Web 2.0.

Luego se analizará conceptos sobre innovación y sus competencias distintivas, el otro constructo a revisar es la capacidad de absorción del conocimiento producto de las redes sociales y su incidencia en la innovación.

## **2.1 EVOLUCIÓN DE LAS TIC**

Las TIC son el desarrollo más importante en los últimos 50 años, se refiere a las tecnologías usadas para procesar, almacenar y transportar información en forma digital (Carr, 2005). Ampliando esta definición, Meroño-Cerdan *et al.* (2008) señalan que las TIC permiten a las empresas, obtener, procesar, almacenar y distribuir información y conocimiento.

Las empresas han cambiado por efecto de las TIC, hoy son muy diferentes a las de hace 10 años. Es algo corriente en las empresas que muchas operaciones sean conducidas por Internet, e-mail y los sistemas de la web en la que todos los empleados provistos con ordenadores personales participan (Takahashi *et al.* 2009). Así, se puede intercambiar información cuando se desea, masivamente y a costes permanentemente decrecientes (incluso gratis) (Saracco, 2009:9).

Se ha pasado de la distribución convencional de comunicación oral y escrita a la distinción entre diálogo y diseminación (Licoppe y Smoreda, 2005). La distinción es importante para analizar el rol que los diferentes tipos de medios de comunicación (teléfono, e-mail, mensajería instantánea, sitios de chat, foros de discusión, blogs) juegan en la acción recíproca y en la transformación consecuente de sociabilidad, ahora a bajo costo, el de internet, podemos tener contacto con personas distantes y que habíamos perdido su rastro.

El diálogo incluye un amplio rango de formas de interacción, ya no solo encuentros de vínculo directo y conversaciones telefónicas, sino también intercambios vía correo electrónico o SMS, ejemplo el uso de chat en Facebook. El masivo desarrollo de TIC, ha guiado un incremento significativo en el rango de la acción recíproca planeada que los individuos pueden usar.

En cambio, la diseminación cubre todas aquellas formas de comunicación donde los mensajes son lanzados dentro de un “vacío” de interacción, sin tener certidumbre de obtener réplica. Esto es cierto para muchos mensajes orales dejados en contestadores, para correos electrónicos o SMS cuando estas formas escritas no están completamente integradas en un juego de interacción recíproca. Desarbo *et al.* (2005) indican que las TIC difunden efectivamente información del mercado a todas las áreas funcionales que puedan directamente explotar el desarrollo del proceso de un nuevo producto.

Por su parte, Gates (1999) señala que el flujo de la información digital cambia la manera en que trabajan las personas y las organizaciones, así como las fronteras de la empresa. La importancia de la información y conocimiento está creciendo y es un aspecto crítico en las actividades de las personas y organizaciones para la ventaja competitiva (Okkonen, 2007). Para Drucker (2002) la productividad de quienes trabajan con el conocimiento es lo único que ofrece una diferencia mensurable.

Las competencias<sup>4</sup> en TIC han gozado de considerable soporte y aceptación en la gestión estratégica y diseño organizacional (Gordon y Tarafdar 2007; Foss y Foss 2005; Wade y Hulland, 2004), siguiendo al EBR hay diversas propuestas acerca de las competencias clave en TIC, aunque no está muy clara la distinción entre competencias en TIC y competencias organizacionales (Gordon y Tarafdar, 2007) se priorizan las competencias de TIC relevantes en el proceso de innovación (Ver Ray *et al.* 2004; Nambisan, 2003).

Escudero y Nájera (2008) indican que las TIC y su infraestructura describen un conjunto de recursos tangibles que proveen del fundamento para posibilitar aplicaciones de negocio. Dichos recursos incluyen: 1) “la plataforma tecnológica” (hardware y sistemas operativos), 2) tecnología de redes y comunicaciones, 3) datos clave, y 4) aplicaciones fundamentales de proceso de datos. Las infraestructuras tecnológicas ofrecen mayor valor

---

<sup>4</sup> Competencias, recordemos, se refiere a las rutinas y actividades (como gestión) que cuenta o desarrolla una empresa para alcanzar sus objetivos, Teece (1997) utiliza indistintamente el término de capacidades.

cuando son compartidas que cuando son usadas aisladamente. Las empresas pueden adelantarse sobre sus competidores si tienen una perspicacia superior en el uso de una nueva TIC (Carr, 2003) ejemplo, Google +, mediante la búsqueda de datos de intención junta redes sociales y buscador, ayuda a empresas a mejorar el posicionamiento competitivo en las búsquedas.

Alfaro *et al.* (2008) denotan que las implicaciones de la implantación de las TIC en la economía, son un factor importante que estimula a largo plazo el crecimiento económico ya que permiten a una economía integrarse de manera efectiva en el mercado mundial participando dentro de los nuevos marcos y estructuras surgidas con la globalización.

También merced al crecimiento del Internet, que emergió en 1995, aparecieron las redes de comunicación internas de las empresas (intranet) que permitían la socialización de los miembros de una empresa posibilitando compartir conocimientos y experiencias, facilitando la comunicación entre ellos y los ejecutivos a través de correos electrónicos y actualmente mediante chat y videollamada, así como se crearon las redes externas (extranet), fundamentalmente con el contacto de proveedores y clientes principales.

Las aplicaciones, las redes, las herramientas de programación o la capacidad de almacenamiento son servicios susceptibles de ser ofrecidos a escala a través de la Red en lugar de funcionar de manera local. Se gestionan en grandes servidores de datos (data centers) remotos que prestan servicio a múltiples clientes con lo que se multiplica la capacidad de almacenaje de los usuarios.

En el campo de servicios, Gómez *et al.* (2009) señalan que las TIC, además de contribuir a la difusión de las innovaciones, permiten que millones de usuarios puedan acceder a esos nuevos servicios, por ejemplo, la oferta directa al cliente, la participación del usuario mediante diferentes formas de interactividad y participación, preferentemente a través de internet, (incluyendo perfiles de empresa, páginas interactivas, blogs), la presentación de los productos (por ejemplo en televisión digital o Youtube). Hoy en día la innovación en servicios se mueve en unos parámetros de economías en red, donde las redes sociales posibilitan la interacción permanentemente de los proveedores de servicios con sus usuarios y clientes. A su vez, el desarrollo de la Web 2.0 permite que un mayor número de empresas de servicios adopten innovaciones de mayor calidad.

### **2.1.1 Web 1.0**

La mejora de la comunicación y distribución de información ha sido constante preocupación de científicos e investigadores. El boom en la investigación de redes es parte de un cambio general que empezó en la segunda mitad del siglo XX con los avances en las TIC, hacia el entendimiento de sistemas contextualmente más relacionados.

El surgimiento de Internet ocurrió en 1995 con la web 1.0, cuando el número de sitios comerciales supera a los académicos, alcanzando a 148 de los 185 países miembros de las Naciones Unidas (Castañedo, 2005). El intranet surgió en 1996, redes que son mini-internet instaladas en las organizaciones. La web 1.0 es una web semántica, donde las empresas ponen sus páginas y si bien el usuario podía encontrar todo en ellas empezó a sentirse limitado por la ausencia de interactividad.

Dans y Allen, (2002) explican que en la web 1.0, las empresas abrían sus páginas para aprovechar del comercio electrónico (B2C) en un mercado virtual sin fronteras y cada vez más amplio, reduciendo sus costos de transacción y del B2B (Business to business), conocido como e-marketplace, definido como “un sistema de información interorganizacional que permite a sus participantes intercambiar información acerca de sus ofertas de productos y precios”.

### **2.1.2 Web 2.0**

La Web 2.0 puede definirse como “la promesa de una visión realizada en el internet, convertida en un espacio social, con cabida para todos los agentes sociales, capaz de dar soporte a y formar parte de una verdadera sociedad de la información, la comunicación y/o el conocimiento” (Fumero y Roca, 2007:10).

Una de las características de la Web 2.0 es la socialización de la Red. Mientras en la web 1.0 la mayoría de sitios estaban impulsados por organizaciones mediante sus páginas, en la nueva generación de web 2.0, el impulso de las iniciativas está mucho más distribuido (Fumero y Roca, 2007).

Sin embargo, Carr (2004) opina que las TIC han dejado de ser una ventaja competitiva, por no ser un recurso escaso e inimitable, claro que si la empresa no tiene TIC's está condenada



a desaparecer. Es evidente la diferencia en una empresa que ha diseñado un perfil en la Web 2.0 frente a competidores que mantienen una página Web 1.0 prácticamente sin cambios, ni interactividad con el usuario.

Opinamos que si las empresas utilizan efectivamente la plataforma de las TIC y desarrollan contenidos atractivos, pueden alcanzar ventaja competitiva, son evidentes los ejemplos de empresas virtuales como Amazon tienda por internet de libros y muchos otros productos, Charles Schwab fondo de inversiones, eBay sitio de subastas, igualmente en empresas que teniendo plantas de producción, máquinas y/o equipos, atención de servicios, basan su mercadeo en ventas electrónicas como Dell en informática, Ryanair en aerolíneas low cost, Starbucks en la comunicación con el cliente o ING Direct en servicios financieros.

En suma, la Web 2.0 ha implicado un profundo cambio, incluso en el modelo de negocios de la empresa que se refiere a como la empresa organiza su propuesta al cliente para la creación de valor. Teece (2010) señala que la esencia de un modelo de negocios está en definir la manera por la que la empresa entrega valor a sus clientes, los atrae para que paguen por su propuesta de valor y convierte esos pagos en utilidad.

Wirtz *et al.* (2010) afirman que el desarrollo asociado con la Web 2.0 ha creado radicalmente nuevas vías para los clientes para interactuar con las empresas que operan en internet, de modo que las empresas necesitan verificar como su modelo actual de negocios enfrenta las nuevas condiciones del medio ambiente. Teece (2010) enfatiza que los modelos específicos de negocio que pueden ser exitosos en el contexto de la Web 2.0 son muchas veces significativamente diferentes de los tradicionales modelos de negocio de la Web 1.0 y las empresas serán forzadas a revisar su modelo existente para mantenerse competitivas. Un ejemplo ilustrativo es BASF Social Media, una plataforma de comunicación en medios sociales con diferentes grupos de interés, siendo los principales prensa e inversores, con canales propios en Twitter, Slideshare, Flickr, LinkedIn, Facebook y YouTube.

Hung *et al.* (2010) argumentan que el negocio de la Web 2.0 combina una orientación a la difusión centralizada que supera a la Web 1.0, y una innovación creativa descentralizada al mismo tiempo. Los recursos claves de valor para la Web 2.0 son el despliegue de contribuciones de usuarios en una plataforma abierta y democrática, donde los usuarios pueden desarrollar sus propias redes sociales, preferencias de distribución, re-mezclar, redefinir la inteligencia colectiva y como resultado enriquecer su experiencia de

navegación.

Wirtz *et al.* (2010) identifican 4 tipos básicos en el modelo de negocios de internet:

1. Contenido, la empresa acumula, selecciona, compila, distribuye y/o presenta contenidos online, como The Wall Street Journal.
2. Comercio, la empresa inicia, negocia y/o lleva a cabo transacciones online, como Amazon, Dell.
3. Contexto, la empresa clasifica y/o agrega información disponible online, como Google.
4. Conexión, la empresa proporciona infraestructura de red física y/o virtual, como Earthlink.

Wirtz *et al.* (2010) propone que existen 4 factores generales que son fundamentales en las características de la Web 2.0: redes sociales online, orientación en la interacción, personalización/adaptación al cliente y valor añadido al usuario. Argumentan que la configuración de interacción superior y capacidad de respuesta ayuda a las empresas a sobresalir y construir relaciones de largo plazo con sus clientes (Wirtz *et al.* 2010:285).

El establecimiento de intranets, extranets, portales web han creado un potencial de red que conduce a todas las organizaciones y la sociedad a trabajar más rápido, a crear y manejar más interdependencia y operar en mercados globales (Kalpic y Bernus, 2006). Con el uso de la Web 2.0, la más joven generación de usuarios de internet está reescribiendo las reglas de interacción social y la conducción de los negocios.

Iturricha (2010:64) define Web 2.0 como: “Una herramienta de gestión en el ámbito individual, organizacional, que permite la promoción de cada uno de ellos en un espacio virtual, basada en un concepto de comunicación multifacético, instantáneo y descentralizado, con amplio soporte de las tecnologías de información y comunicación y acorde a la innovación continua.” Añadiríamos a esa definición que la Web 2.0 también permite la innovación radical. De hecho, se considera a la Web 2.0 y sus aplicaciones una tecnología disruptiva (Garrigós, *et al.* 2009:197).

La tabla siguiente muestra el uso de internet en Europa, denotando la importancia para las empresas del uso del internet por la población en general. Las cifras de Europa abarcan a

53 países. Ampliando información, en Norte América la penetración es del 86%, dato que desciende al 26% en África, incidiendo en el porcentaje mundial.

**Tabla 2.1 Uso del internet en Europa.**

**Datos a 30 de junio, 2014**

	<b>Población 2014 (millones) Est.</b>	<b>Usuarios de Internet</b>	<b>Penetración (% Poblac.)</b>	<b>Crecimiento Usuarios (2000- 2014)</b>
<b>Europa Resto</b>	825,824,883	582,441,039	70,5%	405,4%
<b>del mundo Total</b>	6,356,581,682	2,453,308,310	53,7%	2,171%
	7,182,406,565	3,035,749,349	42,3%	741,6%

Fuente: World Internet Usage Statistics News

En España, el ratio de inversiones sobre el PIB en TIC es del 4.84% que se considera reducido (La media de la Unión Europea es de 5.25%). En un artículo periodístico Calleja (2011) hace referencia a un estudio donde se encuentra que en el período 1995-2009 la tasa de variación de la productividad es de 0.84% ocupando el 11° entre los 27 de la Unión Europea.

La lección de la Web 2.0 ha sido hacer uso del autoservicio del cliente y de la gestión de datos mediante algoritmos para llegar a toda la web, a los extremos y no sólo al centro, a la “larga cola” y no sólo a la cabeza (O’Reilly, 2005). Un principio dominante de la Web 2.0 es que el servicio mejora automáticamente cuanto más gente lo use.

En suma, quienes pueden liderar la era de la Web 2.0 son los que han abrazado el poder de la red para explotar la inteligencia colectiva. Los hipervínculos constituyen los cimientos de la web. A medida que los usuarios agregan nuevo contenido y sitios nuevos, se enlazan con la estructura gracias a otros usuarios que descubren el contenido y enlazan con él.

Bretau (2010) interpretando datos de la consultora Penn Olson señala que para el 48% de los ejecutivos las redes sociales ejercen bastante influencia ante la toma de decisiones importantes, mientras que sólo el 2% dicen que la web 2.0 no les influencia en absoluto. El 50% de los directivos utiliza entre 3 y 5 medios sociales diferentes de un modo regular y el 40% la usa varias veces al día. Apunta que la reticencia al uso de la web 2.0 se debe a la falta de control, falta de comprensión de las herramientas e incertidumbre de lo que puede pasar en las redes sociales.

Para muchas empresas el uso de redes sociales en horas de trabajo representa un peligro, más del 50% de las grandes y medianas empresas de EE.UU. han eliminado o restringido su uso a sus empleados, puede ser por cuestiones de seguridad y privacidad o la misma adicción que representa Facebook, por ejemplo. Una investigación de la consultora McAfee sobre la web 2.0 y su uso por parte de las empresas se muestra a continuación.

Tabla 2.2

Percepciones de la utilidad de la Web 2.0 para su uso por parte de los empleados

Herramienta web 2.0	Considerada útil por la empresa	Proporcionada por la empresa
Correo web	48%	90%
Plataformas de colaboración	42%	82%
Aplicaciones de intercambio de Contenidos	40%	86%
Sitios web de transmisión de contenido multimedia	28%	82%
Sitios web de redes sociales	25%	77%

Fuente: Elaboración propia con datos McAfee (2010)

2.1.2.1 Tecnologías de la web 2.0

Dada la naturaleza de las tecnologías de la Web 2.0, estas son fácilmente adoptadas por los usuarios (para este estudio empresas) como una herramienta para facilitar el relacionamiento social en el mundo virtual: como los blogs de web, wikis, social bookmarking, etiquetado, edición de textos colaborativos en tiempo real, presencia a través de contenidos y blogs, así como los grupos virtuales y/o comunidades creativas.

La Web 2.0 se configura en tres vértices: tecnología, comunidad y negocio (Cobo y Pardo, 2007), sustentándose en 4 pilares:

- Social networking (redes sociales), base de nuestra investigación.
- Contenidos, herramientas que favorecen la lectura y la escritura en línea, así como su distribución e intercambio, weblogs, wikis, archivos RSS.
- Organización social e inteligente de la información que son herramientas y recursos para etiquetar, syndicar e indexar, facilitan el orden y almacenamiento de la información, tags, podcasting.
- Aplicaciones y servicios (mashup), herramientas, software y plataformas en línea y un híbrido de recursos creados para ofrecer servicios de valor añadido al usuario

final, como GMail, Skype, Whatsupp, Viber, buscadores 2.0 especializados.

Como ejemplo se muestra el uso de las herramientas web resultado del estudio de McKinsey sobre los beneficios de la web 2.0 al 2013:

• Videoconferencia en línea	61%
• Redes sociales	58%
• Edición de documentos en colaboración	44%
• Difusión de videos	42%
• Blogs	41%
• RSS	26%
• Wikis	24%
• Podcast	24%
• Microblogging	23%
• Etiquetas	21%
• Rating	16%
• Predicción de mercado	8%

Fuente: <http://www.mckinsey.com>: Business and Web 2.0: An interactive feature (Noviembre, 2013)

La transmisión de información en cualquier formato, a nivel personal o colectivo de manera simple y fácil, sigue siendo una prioridad, sin embargo por la gran cantidad de información disponible, se ha creado la folksomanía como una metodología de clasificación en la que los propios usuarios emplean tags o etiquetas de modo descentralizado sobre objetos como fotos, páginas, videos, para lograr una mayor eficiencia en la búsqueda de información.

Debe destacarse que por la facilidad de creación y mantenimiento hay más de 100 millones de blogs y sus interconexiones se han convertido en una importante fuente de opinión pública (Kietzmann *et al.* 2011), cada vez es más corriente que los ejecutivos de empresas tengan un blog personal que les permite un contacto directo con un público objetivo.

Ahora bien, el citado estudio de McKinsey (2010) sobre el crecimiento de la empresa en la web 2.0, denota los siguientes hechos:

- ✓✓ Las empresas que han integrado las herramientas web 2.0 han incrementado la velocidad de acceso al conocimiento en un 30%.
- ✓✓ Trabajar con un enfoque en el cliente incrementa la efectividad de las actividades de Marketing en un 20% en promedio.
- ✓✓ La satisfacción de sus empleados en el trabajo es un 20% mayor.

- ✓✓ El acceso al conocimiento es de 68% y se localiza más fácilmente a los profesionales con talento para desarrollar los diversos procesos empresariales (concretamente 42%).
- ✓✓ Los costos de operación y de comunicación se reducen 20% y 15% respectivamente.
- ✓✓ Se aprecia beneficios significativos en el uso de blogs, videollamadas, foros y wikis a nivel interno.

Finalmente en esta breve introducción sobre la Web 2.0, se tiene que profundizar sobre el colaboratorio que significa la colectivización y distribución del conocimiento, mediante un punto de encuentro abierto a académicos, investigadores, estudiantes y público en general interesado en la conformación de espacios flexibles de aprendizaje en red.

Un colaboratorio permite a los científicos trabajar juntos en un mismo proyecto, sin importar la distancia, facilitando la aceleración de investigaciones y nuevas innovaciones, como se señaló en el estudio citado más arriba. Con el fenómeno de las redes sociales cada día es más importante el escenario de colaboración de la ciudadanía en la generación de valor a través de la innovación (Lorca y Pujol, 2008:2).

La red social 2.0 puede, por consiguiente, definirse como las aplicaciones sobre sitios web que permiten el mantenimiento de relaciones personales, el potencial de conocer otras personas, facilitar la conversión de lazos potenciales en fuertes y unidos, por la utilización de las tecnologías emergentes de Web 2.0 (Zyl, 2009:909).

Como resultado, ha surgido el denominativo de empresa 2.0, aludiendo a aquellas que participan activamente de la web, Hertogh *et al.* (2011) toman la definición de Andrew McAfee indicando que el término empresa 2.0 describe a compañías que compran o construyen plataformas con wikis y software de redes sociales para mantener y aumentar las estructuras colaborativas de trabajo del conocimiento continuamente cambiantes y emergentes, mediante una organización empresarial que ha elegido usar las tecnologías de la web 2.0 para proporcionar valor a usuarios –dentro y fuera de la empresa- buscando operacionalmente conseguir objetivos que van desde la intimidad del consumidor hasta la gestión del conocimiento. Hertogh *et al.* (2011) sugieren cuatro principios para lograr buen desempeño: el empoderamiento del personal, procesos para capturar valor, colaboración interna y externa, gente y cultura.

Para cerrar este epígrafe, la Fundación de la Innovación (2007) identifica factores clave para

el éxito de empresas en sus negocios basados en la red en forma sostenible, nos interesa destacar:

- Conseguir el “efecto red”, ofreciendo un servicio útil para los usuarios que además incremente su valor conforme aumenta el número de conexiones.
- Lograr la interacción con el usuario. Si el usuario no realiza aportaciones, no habrá Web 2.0

### **2.1.3 REDES SOCIALES ONLINE**

Las redes sociales online como se indicó aparecen con la web 2.0 y son diferentes a las redes de empresas, investigadas a mediados del siglo XX y que tuvieron un gran crecimiento merced al internet a mediados de los 90, el soporte conceptual de la teoría de redes sociales como se comprenderá, está ligado a las relaciones entre individuos, su formación y dinámica, así como de las relaciones internas y externas de la empresa: intrafirma e interfirma. Hemos tratado de aprovechar de conceptos que nos puedan ayudar a fortalecer el conocimiento de las redes sociales online.

Haciendo esta distinción, Casaló *et al.* (2012) señalan que las redes sociales virtuales impulsadas por empresas están dirigidas a proporcionar un mayor valor añadido a sus consumidores potenciales ya que representan una fuente de información de primera mano al ser posible descubrir las necesidades de los individuos que interactúan, disminuyen los costos de marketing, reducen los costos de servicios técnicos por que los participantes se pueden asistir mutuamente con el fin de resolver problemas y finalmente favorecen la creación de lazos afectivos, fortaleciendo la lealtad hacia el producto, marca y la empresa.

Se puede apreciar que las redes sociales están más orientadas al marketing, Wiertz y De Ruytes (2007) en esta corriente afirman que las redes sociales son agregaciones online de consumidores que de manera colectiva co-producen y consumen contenido de carácter comercial, que representa la principal intención para participar en dicha social. Sin embargo, se puede rescatar que Casaló señala que la red social virtual puede descubrir las necesidades de los participantes que pueden desembocar en innovaciones, también la interacción en resolver problemas en la red social puede ser fuente de ideas para nuevos productos y/o servicios.

Para Nazir *et al.* (2009) las redes sociales online representan la mayor de las nuevas aplicaciones en la web al alcanzar más de la mitad de un billón de usuarios que permiten interactuar con sus amigos (incluso empresas en Facebook) en diferentes vías, aparte de las capacidades básicas de comunicación como emailing, chat, mensajería instantánea y entablar boletines, también proporcionan otro género de aplicaciones como compartir documentos.

Para Werbach (2008) las redes sociales se han convertido, de forma natural, en un gran fenómeno comercial desde hace algunos años. Si dirigimos la vista a las redes sociales online como Facebook, los usuarios exhiben sus datos demográficos, así como sus preferencias en una edición cuidadosamente diseñada (decorada) de su perfil y lo que es más importante, explícitamente vinculan a sus amigos y haciéndolo revelan sus gustos y pautas de comunicación.

### 2.1.3.1 ANTECEDENTES

Barnes (1954) introdujo el término red social para denotar la configuración de vínculos incluyendo grupos determinados (por ejemplo, familias, población, vecindad) y categorías sociales (ejemplo, sexo, raza).

Antes que la web 2.0 aparezca a principios de este siglo, se desarrolló la teoría de redes definida como un conjunto de nodos interconectados analizando la integración, densidad y centralidad de las mismas (Bhat y Milne, 2008) o “un conjunto de nodos y un conjunto de lazos representado algunas relaciones, o carencia de relaciones entre nodos” (Brass *et al.* 2004). Al inicio de Internet gran parte de las redes se encontraban en universidades y laboratorios de investigación, luego por el crecimiento de los usuarios de la web, se enfatizó la investigación acerca de los eslabones creados, Wasserman y Faust (1994) recuerdan que los conceptos fundamentales para dicha teoría eran el actor, el vínculo relacional, elementos bivalentes (diádicos), tríada, subgrupo, grupo, relación y red.

Así, la teoría de las redes sociales se enfocó en el análisis de las conexiones en la red, los lazos que surgían de las vinculaciones, la centralidad de nodos y el poder subsecuente, donde el líder era mostrado como aquel nodo que tenía los mayores vínculos con otras personas. Como uno puede imaginar, se desarrollaron modelos matemáticos para analizar los lazos diádicos y explicar el comportamiento de las relaciones y vínculos. Por ejemplo,



Cross y Borgatti (2000) usan el método de análisis de redes sociales (SNA) para investigar la promoción efectiva del conocimiento.

La revista especializada *Social Networks*, muestra en sus artículos primordialmente análisis de nodos, incluyendo cálculos matemáticos. Citamos como ejemplo a Narayanam y Narahari (2011), quienes señalan que en la literatura se han propuesto una amplia variedad de modelos teóricos de juego para explicar el proceso de formación de redes sociales. Bajo esos modelos se investigaron las tipologías de redes formadas, generándose un consenso en dos propiedades claves, eficiencia y estabilidad, su análisis se apoya, como se indicó, en modelos matemáticos en la formación de redes que cumplan esas dos propiedades.

Una posición periférica sugiere la existencia de conexiones afuera de la red que pueden facilitar desempeño creativo por medio de la exposición de diferentes fuentes de inspiración o estímulo (Licoppe y Smoreda, 2005). Según Cattani y Ferriani (2008) la expectativa de desempeño creativo es más alta entre individuos que ocupan una posición intermedia entre el centro o núcleo y la periferia de la red.

Haythornwaite (2005) afirma que la perspectiva de red social enfatiza la importancia de intercambio que apoya procesos tanto sociales como de trabajo, un tipo de intercambio o interacción se conoce como una relación de red social, pares quienes mantienen uno o más tipo de relaciones se dice que mantienen un lazo. A través de un conjunto de individuos, las conexiones persona a persona construyen una red social. Cada red revela cómo los recursos fluyen y circulan entre esos individuos y que subconjuntos o círculos de individuos están más conectados que otros. Los lazos mantenidos por pareja pueden clasificar de fuertes o débiles de acuerdo al tipo de intercambio, frecuencia de contacto, duración de la relación.

En ese contexto, Borgatti (2005) define la red social como un conjunto de vínculos diádicos, todos del mismo tipo, entre una serie de actores que pueden ser personas, organizaciones y otros. Se presume que un actor desarrolla lazos relacionales con algunos, pero no necesariamente con todos los actores. Cada relación genera una estructura diferente, donde el contenido importa y como consecuencia tiene diferentes implicaciones. Para Robbins *et al.* (2003) los actores están incrustados en redes de relaciones sociales interconectadas que les ofrecen oportunidades.

La sociología de redes sociales proporciona, por su parte, dos puntos de vista opuestos, la

red cerrada o cohesionada propuesta por Coleman (1988) versus la red dispersa o con agujeros estructurales sugerida por Burt (1992). Gargiulo y Benassi (2000) señalan que la red cerrada enfatiza la significancia de vínculos cohesivos que patrocinan una normativa del entorno que facilite la cooperación mientras que la red dispersa ve a los lazos cohesionados como una fuente de rigidez que estorba la coordinación de tareas complejas en la empresa.

Así, la red cerrada elimina potenciales brechas de conocimiento (Gabbay y Zuckerman, 1998) al usar información redundante (Kogut, 2000), reduce la incertidumbre y da seguridad a los miembros de la red (Gargiulo y Benassi, 2000), asegura conocimiento compartido (Dyer y Nobeoka, 2000), ejemplo, el éxito del sistema de producción de Toyota. La red cerrada explota el conocimiento interno tecnológico existente, en cambio la red dispersa se basa en el argumento de Burt (1992) de que los contactos redundantes frecuentemente llevan la misma información.

Una primera aproximación en ese contexto es que las redes sociales cerradas sirven mejor a las empresas que quieren encarar innovaciones incrementales, por su parte la red dispersa es más adecuada cuando la empresa desea obtener innovaciones radicales. En Facebook, se encuentran redes pequeñas, medianas y grandes, dependiendo del rango y comunidades que abarcan.

Kadushin (2002) afirma que las redes con muchos huecos estructurales (la ausencia de lazos entre redes) producen motivaciones empresariales o competitivas, por el contrario, redes con lazos cohesivos o densos producen motivaciones cooperativas y pueden generar un sentimiento de comunidad entre los miembros de la red.

Liebeskind *et al.* (1996) señalan que las redes transfieren información que incrementa actitudes de similitud, imitación y generación de innovación, media en transacciones entre organizaciones y cooperación entre personas, y genera poder y acceso diferencial a los recursos. En cambio, por su esencia, las redes sociales online permiten diluir el poder.

Las relaciones entre redes sociales y la investigación en gestión administrativa no son fáciles de establecer (Chauvet *et al.* 2011), encuentran que existen cinco áreas en las que la investigación de redes ha contribuido con nuevas respuestas a la gestión: facilitar la creación y circulación del conocimiento, mejorar el gobierno de las empresas, impulsar las carreras individuales, facilitar el éxito de aventuras emprendedoras, y la composición y

dirección de equipos.

Así, el uso de las redes sociales contribuye a la difusión de las ideas y conocimiento, fomentando las relaciones tanto dentro del trabajo, como fuera de él, en el entorno de amistades o grupos de afinidad, constituyen un nuevo recurso para la construcción de una presencia igualmente conectada cuando las personas están físicamente distantes, (Licoppe y Smoreda, 2005:321).

Mehra *et al.* (2006) sugieren los vínculos de amistad que líderes de grupo parecen proporcionar accesos a recursos que facilitan los resultados grupales. También encuentra que las redes sociales dentro el grupo están relacionadas al desempeño del mismo. En equipos de alto desempeño, los líderes están localizados en el centro de las redes, y la red interna de amistad dentro del grupo exhibe una alta densidad (red cerrada) (Balkundi y Harrison, 2006; Mehra *et al.* 2006:74).

Ahuja (2000) afirma que el rol de la red como un canal de información y facilitador del canje de conocimiento entre empresas puede ser significativo en el contexto tecnológico. Frente a un problema específico, una empresa puede activar su red para identificar las fuentes que son las más probables a estar bien informadas acerca del resultado específico a mano. También indica que el contexto social incluye los lazos directos e indirectos con los actores de la red. Investigaciones recientes sobre el origen y evolución de redes han enfatizado acerca de los mecanismos y procesos tras los establecimientos de lazos y estructuras de red (Zaheer y Soda, 2009), usando a los lazos y estructuras como variables dependientes.

La formación de redes sociales es un complejo proceso en el que muchos individuos intentan satisfacer simultáneamente sus metas bajo múltiples restricciones, posiblemente conflictivas (Kosinetts y Watts, 2006:88).

### 2.1.3.2. CONCEPTUALIZACIÓN DE LAS REDES SOCIALES

Gracias a la evolución de las TIC y la disponibilidad de aplicaciones prácticamente sin costo, hoy en día las redes sociales representan para las empresas más que una herramienta de comunicación. El sitio web deja de ser un objetivo en sí mismo, para convertirse en una plataforma (medio) que posibilita la interacción entre usuarios que aportan

contenidos y conocimientos (Fundación de la innovación, 2007). Así, la red social facilita la interconexión entre usuarios, y no importa el tamaño de la empresa real sino su atraktividad en la web 2.0 (De Jong, 2010:277).

Para Heidemann *et al.* (2012) las redes sociales online (OSN) son un tipo particular de comunidad virtual y de software social. Señalan que los albores de las redes sociales online empezaron entre 1997-2002 con las primeras OSN destacando la inicial y fallida SixDegrees (1997) que según sus fundadores “estuvo antes de tiempo”, luego aparecieron Black-Planet, MiGente, LiveJournal, redes privadas que permitían creación de perfiles, listas de amigos, guest books, Ryze (2001) fue diseñada para relacionar profesionales de negocio, sin mucho éxito y Friendster que creció rápidamente y tuvo problemas técnicos a consecuencia de ello. Desde 2003 se considera la etapa de crecimiento surgen MySpace (2003) para usuarios jóvenes, redes profesionales como XING y LinkedIn, de élite como SmallWorld, específicas MyChurch, hasta el ingreso de Facebook (2004) que fue el detonante para un crecimiento explosivo de usuarios de OSN.

Al nivel más básico, una OSN es una comunidad de internautas donde individuos interactúan, frecuentemente a través de perfiles que representan su persona pública a otras y sus conexiones de red. La red social intenta erigirse no sólo como un lugar para socializar entre amigos, sino como un espacio en el que se crean comunidades virtuales donde la gente comparte pasiones y conocimiento. Al hacerlo, busca que sus usuarios pasen el mayor tiempo posible dentro de sus paredes virtuales y menos tiempo en otros sitios. (Cuen, blog, 2010).

Las comunidades virtuales describen la unión entre individuos u organizaciones quienes comparten valores e intereses comunes usando el ciberespacio para comunicarse en un espacio compartido sobre una base regular. En ellas, las personas interactúan socialmente para beneficio mutuo, proporcionando un sentido de pertenencia. La comunidad virtual es la clave para interacciones fuertes y duraderas que ligan a los miembros de la comunidad y que tienen lugar en alguna forma del espacio común (Moor y Weigand, 2007; Wellman, 2001). Así, se encuentra la primera señal positiva de que las comunidades pueden acelerar los procesos de innovación, al compartir ideas, problemas y generar foros de discusión.

En cuanto a las empresas, mediante su intranet y redes organizacionales pueden controlar los flujos de información mediante firewalls, en muchas se restringe el acceso a Facebook u

otros sitios en la web, monitoreando incluso los correos. Las plataformas de redes sociales online representan lo opuesto, ya que Facebook permite que personas que se aceptan entre sí como amigos o miembros de un grupo (comunidad) se diviertan, hagan comentarios, difundan noticias, suban fotos, muestren sus intereses. Facebook ha introducido formas de guardar la privacidad de contenidos y fotos.

Kietzmann *et al.* (2011) agrupan las funcionalidades de las OSN en 7 bloques, a saber:

1. Identidad, grado en que los usuarios se revelan a sí mismos, ejemplo Facebook requiere de sus usuarios que pongan su perfil. Hay mucha captura de información al respecto que ha originado ciertos filtros.
2. Conversaciones, grado en que los usuarios se comunican con otros usuarios, ejemplo Twitter está más cerca de conversaciones que de identidad.
3. Difusión, grado en el que usuarios intercambian, distribuyen y reciben contenidos. Para una empresa puede ser importante evaluar qué objetivos en común de socialización tienen los usuarios.
4. Presencia, grado en que los usuarios pueden saber si otros usuarios están disponibles. Friends Around Me, habilita a los usuarios a difundir sus últimos datos y chequear por medio de las redes: Facebook, Twitter, Foursquare y Gowalla, desplegando qué amigos están cercanos físicamente.
5. Relaciones, grado en que los usuarios pueden ser relacionados por otros. LinkedIn, por ejemplo, enfocándose a la construcción de relaciones, tiene un sistema de referencias de modo que esos usuarios pueden ser introducidos mediante una cadena de amigos de amigos.
6. Reputación, grado en el que los usuarios pueden identificar la posición de otros, también a menudo se evalúa los contenidos por sistemas de votación, así en Youtube la reputación de videos se basa en el número de vistos o rating, en cambio en Facebook se usa me gusta.
7. Grupos, el grado en que los usuarios pueden formar comunidades y sub-comunidades, aspecto que será analizado más adelante.

Ampliando estos conceptos, Lee y Chen (2011), señalan que se puede considerar a las redes sociales online como un complemento valioso de la tradicional red social; las redes sociales online han sido ampliamente adoptadas alrededor del mundo como un servicio importante del negocio, convirtiéndose en una popular plataforma para individuos y organizaciones para

lograr sus objetivos sociales y de empresa, mejorando la toma de decisiones, incrementando la efectividad organizacional e innovación.

Las interacciones que se producen en las plataformas de las redes sociales ha concitado el interés de los encargados de marketing quienes exploran como un nuevo medio de publicidad y promoción. La idea esencial es que comprendiendo la estructura de red de consumidores individuales ayuda a implementar una efectiva estrategia de marketing viral (Katona *et al.* 2011: 426).

Gloor *et al.* (2008) identifican las redes de innovación colaborativa (COIN), que son equipos virtuales motivados con una visión colectiva que colaboran para conseguir un objetivo común, una innovación, mediante la distribución de ideas, información y trabajo. Encuentran que los COIN pueden liderar ventajas estratégicas en organizaciones intensivas de conocimiento, incluso sirve en la optimización de fuerza de ventas, adaptándose para la mejora de la creatividad organizacional, calidad y efectividad.

Bailey y Zanders (2008) señalan que las redes sociales facilitan el desarrollo de intereses comunes, aceleran la transferencia de tecnología e incrementan el comportamiento cooperativo y competitivo. Son operadas por suministros individuales en orden de desplegar información personal en páginas web o perfiles que pueden ser utilizadas en diversos grados (Eberhardt, 2007:19).

Es decir, las páginas individuales típicamente tienen una sección de comentarios o también muros, donde los visitantes pueden dejar mensajes que otros pueden ver. En los internautas españoles el 79% utiliza redes sociales y de este total grado de penetración de Facebook al 2013 fue de 94%, 92% Twitter, 88% Youtube, 76% Tuenti y 75% Google+ (iab Spain Research, Abril 2014). Como dato relevante, en un estudio de Eurocom Worldwide efectuado en 2012 a 300 directivos de empresa, los resultados mostraron que prefieren a LinkedIn en un 74%, Twitter 67% y Facebook 64%, está última el 2011 ocupaba el primer lugar. También se indica que el contenido publicado en la mayor parte (78%) proviene de las propias empresas ([www.marketingdirecto.com](http://www.marketingdirecto.com)).

Kodama (2005) indica que las conexiones hechas a través de redes de comunidades estratégicas basadas en relaciones colaborativas inter-organizaciones son importantes para la creación de conocimiento y como fuente de innovación. Gloor *et al.* (2008) señalan que

empleados de alto desempeño hacen más uso de las TIC que el promedio de los de bajo desempeño.

A continuación, mostraremos diversas definiciones de redes sociales que pueden verse desde diferentes perspectivas, dado que es difícil conceptualizar desde el punto de vista de las redes sociales online por su reciente desarrollo.

**Tabla 2.3 Evolución de definiciones de redes sociales**

Rabade, Mishra & Sharma (2014)	Red social es una estructura de individuos u organizaciones, enlazados por cualquier mecanismo de interdependencia tales como amistad, comunidad, coautoría, colaboración. Las redes sociales online proveen una plataforma para construir comunidades virtuales de intereses especiales.
Heidemann, Klier & Probst (2012)	Amplian la definición de Boyd y Ellison (2008), aportando que las redes sociales online se enfocan sobre sitios orientados por el usuario.
Retzer, Young & Hooper (2012)	Las redes sociales son un conjunto de entidades sociales, como individuos, grupos u organizaciones que se conectan con otras a fin de intercambiar información y otros recursos.
Ellison, Steinfield, & Lampe (2011)	Las redes sociales, son plataformas de comunicación, basadas en la Web, que permiten interacciones sociales relevantes entre contactos (p.e. “Amigos”).
Pozo del, Manuel, González-Aranguren & Owen (2011)	La red social es un conjunto de nodos representando personas, grupos, organizaciones empresas que están conectadas por links mostrando las relaciones o flujos entre ellos.
Simon & Tellier (2011)	Una red social es un conjunto de lazos específicos conectando actores. La posición de los actores en la red influye su acceso a recursos, conocimiento e información.
Caldevilla (2010)	Las redes sociales nacen como una reunión de personas, conocidas o desconocidas, que interactúan entre sí redefiniendo al grupo y retroalimentándolo
Boyd & Ellison (2008)	Un sitio en la red social es un servicio basado en la web que permite a las personas: 1) Construir un perfil público o semi-público, 2) articular una lista de otros usuarios con quienes comparte una conexión, 3) ver y recorrer su lista de conexiones y aquellas hechas por otros dentro del sistema. La naturaleza y nomenclatura de esas conexiones puede variar de sitio a sitio.
Chen & Wang (2008)	Significa el acceso a habilidades, información, conocimiento o tecnología mediante cambio o transferencia, comprende redes sociales internas por las cuales fluyen recursos dentro del equipo y redes sociales externas por las que la información y conocimientos son obtenidas externamente.
Fu, Liu & Wang (2008)	Un sitio en la red social proporciona servicio de mensajería, difusión de información y comunicación. Principalmente es una plataforma flexible y conveniente para individuos que forman y mantienen amistades online.
Cobo & Pardo (2007)	Describe todas aquellas herramientas diseñadas para la creación de espacios que promuevan o faciliten la conformación de comunidades e instancias de intercambio social.
Fundación de la Innovación (2007)	Espacio de diálogo y coordinación, a través del cual se vinculan personas u organizaciones en función de un objetivo común y sobre la base de normas y valores compartidos.
Liben-Noweel & Kleinberg (2007)	Estructuras cuyos nodos representan personas u otras entidades integradas en un contexto social, que representa interacción, colaboración o influencia entre las entidades
Tsai & Ghosal (1998)	Conjunto de recursos y flujo de información que son obtenidos a través de relaciones.
Valente (1996)	Configuración de amistad, consejo, comunicación o soporte que existe entre los miembros de un sistema social.

Fuente: Elaboración propia

Entendemos que las redes sociales son: “*Un espacio virtual en el que individuos y organizaciones interactúan, compartiendo, generando y diseminando conocimiento*”

Corroborando la definición, la encuesta “Psychology Sharing” (2011) demuestra las motivaciones de los internautas por lo que comparten información:

- 85%, las reacciones de otras personas les ayudan a entender mejor el contenido.
- 84%, la difusión del contenido es para ellos una necesidad real.
- 78%, les ayuda a estar en contacto con otras personas.
- 69%, tienen la sensación de tomar parte de los acontecimientos del día.

La red social de una empresa le permite obtener información a través de conocimiento externo (Fleming, Sorenson 2005; Nelson 1982). Para ello la noción de clusters, localidad y distancia entre los agentes (miembros) es usada como una formación racional de lazos, asumiendo que los vínculos emergen no solo casualmente, sino también de un proceso local de red modelado (Sailer y McCulloh, 2012). Sobre la base de una disminución de la probabilidad de lazos con el incremento de la distancia espacial entre individuos se puede capturar muchas propiedades del mundo real de las redes sociales (Sailer y McCullo, 2012; Wong *et al.* 2006).

Para Wolfe (2002) en la investigación de redes sociales las organizaciones son vistas como clusters de personas unidas por una variedad de relaciones. En investigación de redes, se asume que las relaciones estructuradas socialmente son fuentes más poderosas de explicación que los atributos personales de los miembros de un sistema social. Así, las redes sociales crecen de las interacciones de personas existentes a través del tiempo, así como de la infraestructura tecnológica que las conecta. Kimball y Rheingold, 2003). Esto significa que para un crecimiento exitoso de la red social online se requiere un saber hacer social así como experticia técnica.

Las empresas mediante las redes sociales, se comunican internamente entre colegas y externamente con sus grupos de interés, intercambian conceptos sobre desarrollo de nuevas ideas de productos y necesidades, ofrecen y reciben opinión de su cartera de productos en un mercado global e incrementan sus resultados. Los más visionarios han imaginado como apalancar las poderosas herramientas de la social media y comunidades online para mejorar la eficiencia y ventaja competitiva (Leader-Chivé y Cowan, 2008:41).



Leader-Chivée y Cowan (2008) consideran a las redes sociales como un importante lugar de trabajo para que la empresa mantenga reflexiones con sus empleados sobre demandas y preferencias de comunicación, así como también para mantener innovación y ventajas competitivas. Muestran un estudio de empleados entre 20-29 años, que resalta que el 80% indican que la conectividad es crítica. Dan como ejemplo que algunas empresas informan que el 25% del empleo regional se efectiviza a través de los perfiles de LinkedIn.

Nosko *et al.* (2010) efectuaron una investigación de 400 perfiles disponibles en 4 comunidades de redes y 4 redes universitarias en Canadá que incluían toda la información presente en Facebook, para comprender mejor como la conceptualización de información puede ser proporcionada y como está probablemente revelada. En total, aproximadamente el 25% de toda la información posible que podía potencialmente ser descubierta por los usuarios fue vista. Por el crecimiento de Facebook hay estudios sobre el comportamiento y relaciones que se establecen en esta red social, la mayoría siguiendo el análisis de redes sociales; difusión de preferencias Lewis *et al.* (2012), estructuras de las comunidades Fan y Yeung (2014), uso y relaciones (Jong *et al.* 2012; Nadkam *et al.* 2012; Patterson, 2012; Special y Li-Barber, 2012).

En los procesos de influencia social, la estructura de la red puede afectar las características individuales en que los individuos pueden ser influenciados por otros con quienes tienen lazos en red. Para Takács *et al.* (2008) los procesos de influencia social pueden facilitar la acción colectiva. En la rutina diaria de una empresa, las redes, compuestas por vía de las relaciones, están constantemente “activadas” (modificadas, creadas y recreadas) mediante el cumplimiento de tareas varias, necesidad de soporte técnico, requerimientos o clarificación de información así como por medio de la necesidad de actividades sociales, soporte social o amistad (Saint-Charles y Mongeau, 2009: 33). Boyd y Ellison (2008) afirman que desde su introducción los sitios de redes sociales como MySpace, Facebook, Cyworld y Bebo han atraído millones de usuarios, muchos tienen integrados esos sitios en sus actividades diarias. Existen variedad de sitios que reúnen intereses comunes ya sea raciales, políticos, religiosos, lenguaje que incorporan nueva información y herramientas de comunicación como conectividad móvil, blogs y compartir fotos/videos.

A su vez, Choi *et al.* (2010) encuentran empíricamente que un nuevo producto es menos probable de establecer contacto de alta difusión en redes casuales que en una red exclusiva. Citan que el éxito de Palm se debió a su efectivo enfoque sobre una red social exclusiva en el Silicon Valley. Sugieren que hay dos estrategias para introducir productos y

servicios en las redes: a) explotando puentes, b) enfocándose sobre redes altamente exclusivistas.

Por otra parte, una nueva forma de colectivismo – basado en la individualización de las necesidades-, ha generado la aparición de conceptos emergentes de la relación de comunidades y redes, como ser comunidades de práctica (Leavey y Wenger, 1991), redes de práctica (Brown y Duguid, 2000), comunidades de creación (Gilbert *et al.* 2002) y comunidades de propósito (Hamel y Prahalad 2007; Kanter 2006).

En la misma línea, Zbaracki (2009) define a las comunidades de práctica como un grupo de personas en una organización quienes interactúan con otras a través de las unidades organizacionales o límites de la organización debido a intereses comunes o campos de aplicación para aprender y mantenerse uno a otro, crear, difundir, retener y usar conocimiento relevante para la organización. Dooley y Sullivan (2007) manifiestan que las organizaciones modernas se enfrentan con el cambio de acciones de innovación que atraviesan las fronteras de la organización y comprenden también a grupos de interés como proveedores, clientes y en algunos casos empresas rivales.

En general, las comunidades de práctica han surgido como redes en las cuales todos pueden participar, existiendo redes informales que son estratégicamente mantenidas. Así, Zbaracki (2009) indica que las comunidades están caracterizadas por relaciones mutuas de buena fe y un flujo regular de información entre sus miembros permitiendo el intercambio y generación de conocimiento y de prácticas comunes.

Wagner y Bolloju (2005) se refieren a ellas como “tecnologías conversacionales” y argumentan que facilitan el proceso de creación y almacenaje del conocimiento. Las tecnologías Web 2.0 que incluyen blogs, wikis y foros de discusión han sido propuestas como una vía para vencer el problema de la gestión del conocimiento tácito en las empresas. Ejemplo la introducción de redes sociales en Pfizer fue una iniciativa fundamental comenzando con el establecimiento de blog abierto a todos los empleados. La wiki (Pfizerpedia) recibió 12.000 hits de 13.000 empleados en el primer año (Standing y Kinitis, 2011:291). En Cisco, como ya se indicó, la wiki es Idea Zone o I-Zone que habilita a los empleados a someter y verter ideas para nuevos negocios.

Fu *et al.* (2008) señalan que el desarrollo de tecnologías colaborativas, tales como blogs, wiki y los sitios de redes sociales, resultaron en un crecimiento extraordinariamente rápido

de comunidades virtuales online, en los que las personas comunican, distribuyen información, manteniendo contacto con otros mutuamente.

Cheung y Lee (2010) profundizan indicando que el crecimiento y popularidad pública de las aplicaciones de la Web 2.0 han creado un nuevo mundo de colaboración y comunicación. Más de mil millones de individuos alrededor del mundo están conectados que comparten entre ellos mismos por medio de wikis, archivos de audio (podcasts), foros de discusión, cimentarios y mensajería instantánea. La nueva generación de redes sociales online, ha surgido como una principal corriente de comunicación y modalidad de interacción en la que vivimos hoy por la capacidad en la difusión extendida de un internet de alta velocidad, Facebook, MySpace, LinkedIn, Twitter y otras redes sociales online similares proporcionan espacios donde los individuos pueden crear un perfil y relacionar este perfil hacia otros para crear una red personal, las redes sociales online (OSN) cumplen un rol fundamental en la difusión de información (Lerman y Ghosh, 2010:90).

Twitter, el microblogging de 140 caracteres, surgió en 2006, actualmente es una parte integral del marketing corporativo y de la comunicación estratégica, así como también constituye una herramienta de la gestión del conocimiento (Anklam, 2009). Twitter alcanza en 2013 los 560 millones de usuarios activos ([www.merca20.com](http://www.merca20.com) de 20/01/2014). A su vez, LinkedIn al ser un sitio profesionalmente orientado se ha convertido en una herramienta importante en el mundo de los negocios (Anklam, 2009), además de constituirse en una red social enfocada al mundo laboral, en 2013 alcanza 240 millones de usuarios activos a nivel mundial y más de un millón de grupos conformados ([www.bitelia.com](http://www.bitelia.com)).

Karnik *et al.* (2013) analizan el proceso de difusión de mensajes en OSN, mientras que He *et al.* (2014) establecen un método de medición de la influencia de quejas en OSN. Si bien no proviene de una revista indexada sino de la red, presentamos el criterio de Kimball y Rheindold (2003) acerca lo que una red social online cuidadosa e inteligentemente planeada puede habilitar a una organización a:

- ✓✓ Crear un sistema temprano de precaución, es decir, de inteligencia competitiva.
- ✓✓ Traer conocimiento estable logrando que las personas puedan actuar sobre ello a tiempo.
- ✓✓ Conectar a las personas y construir relacionamientos a través de las fronteras geográficas o de disciplina.

- ✓✓ Proporcionar un contexto continuo para el intercambio de conocimiento que puede ser más efectivo que un memorándum.
- ✓✓ Generar un acuerdo en la organización respecto a la necesidad de conocer quien sabe, qué sabe y por qué conoce eso más rápido.
- ✓✓ Multiplicar el capital intelectual mediante el capital social, reduciendo la fricción social, alentando una cohesión en la comunidad.
- ✓✓ Crear un espacio para que personas geográficamente dispersas compartan información y recursos.
- ✓✓ Amplificar la innovación grupal, empleando mecanismo en línea, para la solución de problemas y comenzar a inventar juntos.
- ✓✓ Crear una comunidad para deliberación de grupos y brainstorming, que estimule la captura de ideas y facilite encontrar información donde esta se necesite.
- ✓✓ Mejorar el proceso de pensamiento individual a colectivo, haciendo del conocimiento distribuido un conocimiento grupal.
- ✓✓ Volver el entrenamiento un proceso continuo, no divorciado del proceso normal del negocio.
- ✓✓ Atraer y retener a los mejores empleados proporcionándoles acceso al capital social disponible dentro la organización.

Al respecto, no hay mucho que comentar sino reflexionar acerca de las posibilidades ciertas que brindan las redes sociales online.

### 2.1.3.2.1. TIPOS DE RED

Una gran variedad de redes inundan el campo del negocio moderno (Dhanaraj y Parkhe, 2006) que se utilizan como vía para de interacción social, difusión del conocimiento, contacto con clientes y apoyo a la innovación. Dado que las redes sociales se han desarrollado en forma vertiginosa, hay una comunidad para todo (De Jong, 2010) y la academia ha tratado de clasificarlas de diferentes maneras, como por ejemplo redes de conocimiento (Johnson, 2012; Hu y Racherla, 2008; Perrin *et al.* 2007; Kogut *et al.*1993), redes indirectas (Salman y Savies, 2005), redes de innovación (Salavisa *et al.*2012; Lovejoy y Sinha, 2010; Cowan y Jonard, 2009; Dhanaraj y Parkhe, 2006, Koschatzky, 2002), redes de interacción y alianzas (Monnavarian y Amini, 2009; Koka y Prescott, 2008), redes de servicio (Hemeberg *et al.* 2013), redes de colaboración (Schilling y Phelps, 2007). Si bien, generalmente no se refieren a las redes sociales online, las revisaremos

tratando de relacionarlas.

Recordemos que en la teoría de redes; las redes de negocio están compuestas por “nodos” de posiciones (ocupadas por empresas, familias, unidades estratégicas de negocio dentro de una empresa diversificada, asociaciones de comercio y otros tipos de organizaciones) y sus vínculos manifestados por la interacción entre las posiciones (Ojasalo, 2008; Thorelli, 1986). Carroll y Teo (1996) señalan que los directivos de empresa emplean dos tipos de redes: a) redes sociales con membresía, vínculos organizacionales en las que formalmente pertenecen como miembros; b) redes de discusión esencial donde discuten importantes asuntos, ejemplo Networking activo, Gazzag.

Una clasificación de tipos de red es: red de apoyo, red de amistad y red informacional, Wolfe (2002) afirma que cada una de ellas puede afectar al comportamiento individual de un modo diferente. Las de apoyo se consideran como redes expresivas por aportar un ámbito apropiado para compartir sentimientos, buscar comprensión, descargar frustración y para aumentar la autoestima (Moyano *et al.* 2007; Lin *et al.* 1999). Ejemplo una red étnica.

Moyano *et al.* (2007) demuestran que la estructura de la red social de un individuo es un predictor de la adaptación individual al cambio tecnológico, particularmente la red de apoyo. Fugate *et al.* (2002) señalan al respecto que el apoyo social es un recurso para hacer frente a una situación estresante de cambio tecnológico, con papel crítico en el proceso de enfrentarse al estrés del personal y ansiedad relacionados con el cambio.

Por su parte, las redes de amistad son también un tipo de redes expresivas que aportan un sentido de pertenencia e identidad (Wolfe, 2002). Las redes de amistad están caracterizadas por niveles más altos de proximidad y confianza y por ello, pueden influir en actitudes individuales, en las creencias y, también, en el comportamiento, ejemplo, YoTeConozco.

Adicionalmente, Newman *et al.* (2002) muestran que los datos sobre redes de afiliación que podemos vincular a las redes de amistad, tienden a ser más confiables que otras redes sociales porque los miembros del grupo pueden ser determinados con mayor precisión que en casos de amigos u otros tipos de vínculos. Facebook es la plataforma más grande en las redes de amistad-afiliación. Ha surgido, como consecuencia, el marketing de afiliación donde empresas afiliadas, ejemplo affilinet, utilizan las redes sociales para construir una base de contactos, conseguir fidelidad de los usuarios y promover productos y ofertas.

Potts *et al.* (2008) indican que las redes sociales no son sólo un grupo de personas y usuarios conocidos, que se comunican o interactúan con regularidad (ejemplo, familia, amigos y colegas), sino que hay muchas otras conexiones que son también importantes como las redes de información (Granovetter, 1973). Wolfe (2002) aporta que las redes de información son instrumentales, debido a que pueden aportar asistencia tangible, especialmente para los individuos que intentan conseguir resultados relacionados con su carrera y que requieren del acceso a información útil.

Juegan papel relevante durante el proceso de cambio organizativo ya que pueden ser utilizadas para gestionar mejor el nuevo conocimiento, (Lankau y Skandura, 2002). También, puede erigirse como un medio útil para una mejor asimilación de los cambios más que como una simple fuente de información (Moyano *et al.* 2007:161), ejemplo Neurona, Twitter.

Por su parte, Perrin *et al.* (2007) identifican 3 tipos diferentes de redes del conocimiento: las redes tecnológicas, donde las personas elaboran su conocimiento explícito para transferirlo vía la base de datos; las redes personales, donde la empresa se enfoca en compartir el conocimiento tácito y promover el conocimiento apoyado del contacto cara-a-cara (Hansen *et al.* 1999); las redes sociales que combinan ambas apoyándose en las comunidades de práctica.

Para Kogut *et al.* (1993) las redes de conocimiento e información forman elementos de la red de innovación que puede interpretarse como la creación intencionada de canales de interacción donde se interiorizan los efectos externos de las actividades innovadoras, en las que los derechos de propiedad (p.ej., patentes, modelos de utilidad) son difíciles de obtener (Koschatzky, 2002:18).

Llegamos a las redes de innovación que surgen generalmente para: a) Reducir las incertidumbres técnicas y de mercado, b) Adquirir competencias tecnológicas complementarias, especialmente las que resultan del dominio sistemático de nuevas tecnologías, c) Realizar ganancias adicionales con el uso de competencias complementarias diferenciándose frente a los competidores (Koschatzky, 2002: 19).

Dooley y Sullivan (2007) recuerdan que las empresas deben innovar para competir, pero para lograr la innovación pueden necesitar la colaboración con organizaciones contra las que compiten. He ahí la importancia de las redes de innovación y de las comunidades de

práctica citadas anteriormente. También denotan que gracias a las TIC la distancia geográfica no es un impedimento para redes de distribución de innovación, de modo que pueden proporcionar una infraestructura lista para difundir conocimiento y experiencias entre entidades dispares, facilitando la comunicación que las redes sociales pueden acrecentar.

Cowan y Jonard (2009) encuentran que la arquitectura de las redes de innovación tiende a compartir cuatro propiedades. 1º, son escasas; 2º son asimétricas, dado que el grado de distribución de los vínculos es bastante sesgado, con muchos nodos que tienen pocos lazos y pocos que tienen muchos, lo que prueba el concepto de mundo pequeño; 3º están localmente agrupadas; 4º el cluster está conectado por eslabones medidos por un click, implicando que la red tiene poco diámetro.

Estas redes son vistas como un reflejo de la creciente dependencia de las empresas frente a fuentes exteriores de conocimiento y por tanto, no sólo son sensibles a los contactos sociales, sino que también lo son con respecto a la movilidad del conocimiento y en consecuencia, a la distancia espacial entre los componentes de la red. Así Endres *et al.* (2007) afirman que cuando las personas están inmersas dentro de redes sociales fuertes, están más motivadas a compartir libremente el conocimiento.

Bailey y Zanders (2008) en el campo farmacéutico encuentran cuatro categorías principales de sitios interconectados en la red con potencial en la investigación de nuevas drogas:

- Sitios en redes sociales generales como Facebook, MySpace y Bebo, encontrando sólo en Facebook 52 grupos relevantes sobre el tema farmacéutico, el más numeroso Bioinformatics con 52.390 miembros en el segundo trimestre del 2014.
- Sitios en redes de negocio que facilitan las relaciones de negocios, citan a LinkedIn, Ryze y Xing.
- Sitios en redes científicas y/o médicas, los más relevantes en web 2.0 son Gopubmed, Connotea y Faculty of 1000 Biology.
- Sitios en redes específicas de descubrimiento de drogas, ejemplo PubMed.

De la anterior clasificación, Heiderman *et al.* (2012) agrupan a las OSN en redes privadas generales, como bebo, orkut; redes privadas de interés especial como bottletalk (vino),

CarGurus (automóviles); redes de negocio generales, como las citadas LinkedIn; redes de negocio de interés especial como Model Mayhem (modelos de negocios), artbreak (arte), lawyrs (leyes).

También hay las redes socio-semánticas en la que los usuarios producen, manipulan e intercambian conocimiento o información, como por ejemplo comunidades de científicos, desarrolladores libres de software, contribuidores “wiki” y webbloggers, mediante grupos de distribución, creación y procesamiento de conocimiento o comunidades de conocimiento (Roth y Cointet, 2010). En este caso, las relaciones pueden ser a) interacciones, por ejemplo un científico colabora con otro científico gracias a un comentario individual en un blog; b) atribuciones de autoridad, ejemplo, un científico cita los trabajos de otro científico, un blogger cita lo que ha puesto otro blogger (Roth y Cointet, 2010: 17).

Potts *et al.* (2008) afirman que los servicios de redes sociales contribuyen al proceso de apertura del sistema de coordinación de las actividades económicas y del sistema de innovación. El sector de redes sociales de mercado está compuesto de sistemas que construyen y mantienen las redes sociales (publicidad, arquitectura, multimedia, software de TIC) y también sistemas que crean valor sobre esas redes sociales mediante contenidos (películas, TV, música, moda, diseño, video) Potts *et al.* (2008). La retroalimentación de redes sociales proporcionan información que el usuario usa en la toma de decisiones, por ejemplo críticas de políticas o restaurantes, sea opinión experta o solo observación de la taquilla o si un restaurante está lleno o de moda, (Potts *et al.* 2008; Beck, 2007; Surowiecki 2004; Ormerod y Roach, 2004).

En un estudio sobre el uso del software social en la empresa efectuado por la Fundación Orange (2013), se aprecia que el uso de las redes sociales por las empresas del sector de hostelería se incrementa año a año, el estudio muestra los siguientes resultados:

- 41.2% trabajan con las redes sociales online.

De este porcentaje:

- 14.7% las utiliza para búsqueda y/o selección de personal.
- 95,4% para actividades de Marketing, publicidad y gestión de la imagen
- 23,9% como medio de comunicación entre empleados/profesionales.
- 87,4% como canal de información al usuario.



La social media emplea móviles y tecnologías basadas en la web con el fin de crear plataformas altamente interactivas por las cuales individuos y comunidades, comparten, co-crean, discuten y modifican contenidos generados por los usuarios (Kietzmann, *et al.* 2011). Ahora bien, de acuerdo al ranking Alexa de tráfico global, hasta Mayo de 2014, los 10 sitios web globales son: (1) Google; (2) YouTube; (3) Facebook; (4) Yahoo; (5) Amazon; (6) Wikipedia; (7) Twitter; (8) Bing; (9) MSN; y (10) eBay.

## **2.2 GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO, REDES SOCIALES E INNOVACIÓN**

Nonaka y Takeuchi (1995), señalan la importancia de la conversión del conocimiento, proceso posterior a la adquisición del mismo, argumentan que existen cuatro formas de conversión del conocimiento: socialización, externalización, internalización y combinación. Esto es, la innovación se da como resultado de que los miembros de la organización comparten el conocimiento tácito y lo transforman en explícito en forma de un producto y servicio (Jiménez y Sanz, 2006:38).

Nonaka y von Krogh (2009) añaden que el enfoque de práctica social del conocimiento organizacional permite teorizar como el conocimiento tácito es adquirido y formado en la organización, para así explicar cómo las organizaciones tienen éxito o fracaso en innovación. Para Shaw y Williams (2009) hay importantes subredes por la combinación de esos elementos y en este sentido, el conocimiento se conecta dentro de varias redes organizacionales. La conversión del conocimiento y su transferencia dentro la organización puede acrecentar el desempeño solo si existe una capacidad que favorezca la absorción de nuevas ideas.

Según von Krogh (2012) esta conceptualización está cambiando fundamentalmente, incitado por el incremento en el software social menos costoso, más basado en la web 2.0 y que mantiene la interacción de grupos hacia el establecimiento de comunidades y creación e intercambio de contenidos. Olazaran *et al.* (2005) apunta que el uso redes sociales facilita la coordinación y la cooperación en beneficio mutuo y contribuye a la innovación al reducir los costes tanto transaccionales entre empresas, como entre empresas y otros actores, esto es los costes de investigación e información, los costes de negociación y decisión.

En general, el crecimiento actual del uso del software social por las empresas es

frecuentemente un imperativo estratégico para lograr una mayor apertura hacia afuera, incluyendo universidades, proveedores, clientes y usuarios. Inpken y Tsang (2005) argumentan que desde que las redes proveen de acceso a la información acerca del conocimiento, recursos y tecnologías, son una fuente clave de ventaja competitiva.

Si se ahonda en la relación conocimiento y redes sociales, Wenger *et al.* (2002) definen esta relación como un campo de estudio especial, que crea una base y desarrollo de una identidad común, por la afirmación de su propósito y valor para los miembros y grupos de interés. La estructura social está compuesta por redes formales (académicas o asociaciones) y redes informales (grupos de trabajo) que proporcionan a los miembros de la organización una plataforma de distribución, colaboración y avance del conocimiento colectivo. En un estudio de más de 7300 publicaciones en un período de 11 años. McFadyen *et al.* (2009) concluyen que la contribución más grande en términos de creación de conocimiento es hecha por investigadores quienes combinan lazos fuertes con una red esparcida.

A su vez, los investigadores han posicionado a las redes sociales como un factor clave en la comprensión del proceso de creación y difusión del conocimiento (Hu y Racherla, 2008; Cross *et al.* 2005; Hardy *et al.* 2003; Tsai y Ghosal, 1998). Por tanto, la generación del conocimiento y las redes sociales están inextricablemente relacionadas de forma positiva, y no solamente las relaciones entre los miembros, sino también la disponibilidad de intercambiar los recursos de conocimiento dentro la red (Hu y Racherla, 2008; Hildreth y Kimble, 2004). En este sentido, provee a la organización un recurso intangible que mejora su habilidad de adaptarse a cambios en el entorno (Janhonen y Johanson, 2011; Nonaka *et al.* 2006) y su dificultad para duplicarlo (Janhonen y Johanson, 2011; Coakes *et al.* 2008).

Agrupando conceptos, las redes sociales online, la web 2.0 y otras tecnologías colaborativas son vistas como una característica clave de la empresa moderna, permitiendo diseminar el conocimiento dentro de la organización, Johnson (2012) indica que las redes sociales proporcionan la base de capital social que habilita la distribución e intercambio de capital intelectual.

Los ejecutivos de una empresa, deberían analizar las redes de colaboración de los profesionales con el fin de descubrir las formas en que establecen conexiones los individuos y equipos que muestran un rendimiento excepcional, (Cross *et al.* 2011) señalan que dado que las soluciones innovadoras surgen habitualmente a través de interacciones

informales y no planificadas, la clave para lograr tanto la innovación como la excelencia operativa es disponer de redes de colaboración informal. Para Wolfe (2002) los trabajadores que se enfrenten a un gran cambio tecnológico se benefician más de una red fuerte y densa de vínculos de información que de una red compuesta de lazos débiles y muchos agujeros estructurales.

Su investigación demuestra que los empleados con un mayor desempeño no sólo disponen de redes de contactos extensas, las redes más efectivas conectan a personas con diversos conocimientos, en una extensa gama de funciones y diferentes ubicaciones. La innovación efectiva conlleva la necesidad de lograr un equilibrio entre la conectividad externa y la influencia interna (Cross *et al.* 2011:34).

Dyer y Nobeoka (2000) empíricamente descubren que una red con su gran diversidad de conocimiento es más efectiva que la empresa en generación, transferencia y recombinación de conocimiento. De hecho, una red que atrae un número creciente de nuevos usuarios permite ofrecerles una red de dimensiones cada vez mayores (Canals, 2003:4).

Por otra parte, analizando redes de aprendizaje para la innovación, Kraker *et al.* (2013) indican que las interacciones son frecuentemente apoyadas por alguna forma de tecnología basada en el internet, como e-mail y sitios web con opciones de intercambio de archivos y foros de discusión, desarrollan una plataforma basada en redes sociales con tres partes interconectadas: un sitio central de la red, comunidades y páginas personales de los miembros, encontrando los usuarios que les proporciona un soporte original y adecuado para sus interacciones en la red, dado que mejora la interacción de las comunicaciones y mantiene la información de otros usuarios, intercambiando experiencias, datos y colaboración para la generación de conocimiento en documentos colectivos.

Siguiendo a Earl (2001) la generación del conocimiento es percibida como primordial en el proceso de innovación, en la toma de decisiones directivas, en consecuencia, las relaciones empresariales arraigadas desarrollan mecanismos de integración social que permiten transformar el conocimiento externo en capacidades distintivas para la empresa (Zahra y George, 2002).

Merced a la conceptualización acerca de la gestión del conocimiento en Unilever, Krogh *et al.* (2001) presenta un modelo con 4 estrategias de conocimiento: estrategia de

apalancamiento, de expansión, de apropiación y de investigación del conocimiento. Relaciona las cuatro con el impacto en 3 objetivos estratégicos: eficiencia, innovación y gestión del riesgo, a continuación se presenta la estrategia enfocada en la innovación:

**Tabla 2.4 Impacto de las estrategias de conocimiento en la innovación**

Apalancamiento	Expansión	Apropiación	Investigación
Distribuye conocimiento entre campos para mejorar el proceso de innovación	Creación de nuevos procesos e innovación de productos de los campos existentes de conocimiento	Transferencia de nuevo conocimiento de asociados para innovaciones futuras	Creación de nuevo conocimiento para innovación radical de productos y procesos

Fuente Krogh *et al.* (2001)

Se infiere, como consecuencia, el valor intrínseco que tienen las redes sociales en la construcción de capacidades estratégicas que hoy están muy relacionadas con la innovación, tanto de modelos de negocio como nuevas tecnologías/productos para satisfacer crecientes y/o nuevas necesidades, considerando que la estrategia de una empresa significa un cambio que pretende superar las expectativas de los clientes actuales y atraer nuevos clientes.

## 2.3 INNOVACIÓN

En un mundo con cambio incesante la innovación es crucial, siendo un aspecto central para el crecimiento económico y competitividad (Dooley y Sullivan, 2007), los líderes en el entorno actual están constantemente en conflicto para desarrollar e introducir innovaciones en nuevos productos, procesos y servicios. La pregunta que hoy nos hacemos, no es si innovamos o no, sino por el contrario cómo lo haremos exitosamente (Prajogo y Ahmed, 2006; Droge *et al.* 1994; McEvily y Chakravarthy, 2002). Una innovación efectiva puede transformar un pobre negocio en un líder mundial y una organización corriente en un ambiente estimulante para los empleados (Stevens y Burley, 2003; Kotter, 1995).

El propósito básico de una empresa es su continuidad con éxito, para ello es necesario que ofrezca algo diferente. La innovación es uno de los conductores primarios del crecimiento y rentabilidad (Cho y Pucik, 2005; Roberts, 2001), que pueda lograr

crecimiento sostenible (Mc Evily *et al.* 2004). La innovación, además, ha sido citada como esencial para la competitividad organizacional y éxito (McAdam y Keogh, 2004; Edwards *et al.* 2005).

Schmookler (1962) en forma temprana indicó que un aumento en la demanda incrementa las actividades de inventiva en el ciclo de negocios, concluyendo que la necesidad del usuario es el conductor más importante de la innovación (Murovec *et al.* 2009; Freeman, 1982). La innovación es el mejor método para conservar y perpetuar la organización y es la base de la seguridad y del éxito para cada ejecutivo (Drucker, 1986; Muñoz-Najar, Vila 2002).

### **2.3.1 CONCEPTOS DE INNOVACIÓN**

El concepto de innovación fue introducido en el ámbito económico por Schumpeter (1930), como un elemento fundamental de la gestión, se definió como una nueva combinación que surge en la esfera de la producción, siendo el proceso clave del cambio económico, puesto que rompe el estado estacionario, dinamizando con cambios discontinuos y cualitativos al sistema económico (Saez *et al.* 2002: 1,6-7).

Hidalgo y Albors (2008), siguiendo a Schumpeter, proponen la siguiente clasificación: introducción de nuevos productos, nuevos métodos de producción, exploración de nuevos mercados, conquista de nuevas fuentes de suministro y nuevas vías de la organización del negocio.

Bowne *et al.* (2010) señalan que existe un amplio rango de actividades desde emprender la innovación (Lin *et al.* 2006), mediante el lanzamiento de nuevos productos (Nekar y Roberts, 2004), registro de patentes (Katila y Ahuja, 2000) hasta el mantenimiento de la creatividad en la organización (Baer y Frese, 2003).

Landry *et al.* (2002) indican que la concepción de innovación ha evolucionado drásticamente. Hoy en día, innovación es considerada como el resultado de un proceso cuyo éxito se apoya sobre las interacciones e intercambios de conocimiento comprendiendo una diversidad grande de actores en situaciones de interdependencia.

Smith *et al.* (2008) citan la siguiente definición: “Innovación es un proceso de convertir

oportunidades en nuevas ideas y llevarlas a la práctica”. Hidalgo y Albors (2008) precisan que innovación no siempre significa el uso de tecnología de punta, al contrario es menos una cuestión de tecnología y más una vía de pensamiento y búsqueda de soluciones creativas dentro de la empresa.

Innovación también se define como una competencia que captura el aprendizaje dinámico que permite la renovación de la ventaja competitiva (Teece, 2007; Eisenhardt y Martín, 2000; Teece *et al.* 1997). Este enfoque dinámico ve como una empresa apalanca recursos y competencias para innovar, dentro del proceso de acumulación y generación de nuevas combinaciones de estos recursos y competencias (Camisón y Monfort- Mir, 2012: 785).

Scarborough (2003) identifica la innovación como un proceso interactivo sobre una base de operación y distribución y comprende un rango amplio de grupos tanto internos como externos relacionados por redes. Standing y Kinits (2011) conceptualizan al proceso de innovación que comprende un número de etapas discretas enunciadas por Desouza *et al.* (2009): generación de idea, selección y perfeccionamiento, diseño, implementación de la idea, comercialización y difusión. La tabla siguiente muestra otras definiciones de innovación.

**Tabla 2.5 Definiciones de innovación**

Jiménez & Sanz-Valle (2011)	Adopción de un nuevo producto, proceso e innovación administrativa.
Normas UNE (2011)	Actividad cuyo resultado es la obtención de nuevos productos o procesos, o mejoras significativas de los ya existentes.
Nieto (2010)	Actitud de progreso, en el que algo de lo que se hace va a ser cambiado o mejorado, basándose en el futuro de lo que se está haciendo
Baregheh, et al. (2009)	Es un proceso de múltiples fases por el que una organización transforma ideas en nuevos productos, servicios o procesos mejorados, para así lograr competencia y diferenciación exitosa en su mercado
Pérez-Luño, Valle & Wiklund (2009)	Forma de desarrollo tecnológico que no sólo expande el conocimiento existente en una empresa, sino el conocimiento existente en el mundo.
Birkinshaw, Hamel & Mol (2008)	Gestión de la innovación es lograr una diferencia en la forma, calidad o estado en el tiempo, en las actividades gerenciales dentro de una organización, donde el cambio es una novedad o una desviación no predecible del pasado
Schilling (2008)	Implementación práctica de una idea en un nuevo dispositivo o proceso.
Plessi (2007)	Creación de nuevo conocimiento e ideas que facilitan nuevos resultados para la empresa, dirigido a la mejora de procesos, la estructura interna del negocio y la creación de un impulso en el mercado de productos y servicios. La innovación puede ser radical o incremental.
Popadiuk & Choo (2006)	Consiste en la generación de una nueva idea y su implementación dentro de un nuevo producto, proceso o servicio, conduciendo al crecimiento dinámico de la economía nacional y al incremento de empleo, así como la creación de ganancia pura para el negocio innovador de la empresa. Nueva idea se refiere a la precepción de una necesidad diferente o nueva vía para producir. Mediante el proceso de implementación, las nuevas ideas son desarrolladas y comercializadas en un nuevo producto mercadeable o un nuevo proceso acompañado de reducción de costos e incremento de la productividad.
Tang (2006)	Se refiere a convertir conocimiento en actividad económica. Es un proceso de descubrimiento, aprendizaje y aplicación de muchas fuentes de nuevas tecnologías y técnicas.
Manual de Oslo (2005)	Es la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o también organizativo, en las prácticas internas de la empresa, el lugar de trabajo o las relaciones externas.
Boer & During (2001)	Es la creación o combinación de un nuevo producto, mercado, tecnología u organización
Rogers (1998)	Es el producto de introducir nuevas ideas, las cuales resultan en un incremento en los resultados. Por tanto, la creación de conocimiento abstracto o la invención de nuevos productos o procesos no son considerados innovación hasta que hayan sido incorporados dentro de las actividades de la empresa.
Tang (1998)	Empieza con una idea alrededor de una oportuna. Es un complicado proceso de aplicación de nuevas ideas para un propósito beneficioso. Este proceso desarrolla y proyecta con el objetivo de su comercialización o utiliza una innovación en producto, proceso o servicio.
Damanpour (1996)	Es concebida como una intención de cambio en una organización, tanto como una respuesta a cambios en el entorno, como una acción preventiva para influenciarlo. Por tanto, innovación abarca diferentes formas como ser: nuevos productos o servicios, nuevos procesos tecnológicos, nueva estructura organizativa o sistemas administrativos, nuevos planes o programas pertenecientes a los miembros de la organización.
Van de ven (1989)	Generación de nuevas ideas y su puesta en práctica.
Zaltman (1973) <small>citado por Hurley &amp; Hult (1998)</small>	Una idea, práctica o artefacto material percibido como nuevo por la unidad relevante de adopción.
Utterback (1971)	Una invención que ha llegado a introducirse al mercado en el caso de un producto, o el primer uso de un proceso productivo, que tiene un impacto económico en la empresa.
Thompson (1965) <small>citado por Hurley &amp; Hult (1998)</small>	Generación, aceptación e implementación de nuevas ideas, procesos, productos o servicios.

Fuente: Elaboración propia

### **2.3.2 TIPOS O CLASES DE INNOVACIÓN**

Schumpeter enuncia cinco tipos de innovación: a) introducción de un nuevo producto o un cambio cualitativo en un producto existente, b) nuevo proceso de innovación en la industria, c) apertura de un nuevo mercado, d) desarrollo de nuevas fuentes de aprovisionamiento de materias primas, e) nuevas entradas y cambios en la organización industrial (Goswani y Mathew, 2005; OECD 1997). Hoy se investiga mucho sobre la innovación del modelo de negocio, relacionando la innovación a la gestión de la empresa.

Wolter y Veloso (2008) identifican cuatro tipos de innovación.

- Innovación incremental
- Innovación modular o de crecimiento
- Innovación en la arquitectura
- Innovación radical.

Una innovación incremental o de mejora continua hace un cambio relativamente pequeño a partir de (o el ajuste a) de las prácticas existentes. Implica cambios que se construyen sobre las capacidades técnicas y de producción establecidas, que se aplica en los mercados y clientes existentes (Ellonen *et al.* 2009; Clark, 1987; Abernathy y Clark, 1985).

Una innovación modular es un cambio en los componentes individuales que no afecta de manera significativa a la configuración total del sistema. Una innovación arquitectónica supone cambiar el diseño global del sistema o de la forma en la que los componentes interactúan entre sí. Las innovaciones de arquitectura a menudo tienen influencias de gran alcance y complejas sobre los competidores de la industria y los usuarios de la tecnología. También es arquitectónica, cuando una tecnología radical es aplicada a nuevos mercados.

Una innovación radical puede ser concebida como la combinación de novedad y el grado de diferenciación respecto a las soluciones previas. La introducción de los productos de telecomunicación sin cables ilustra la radicalidad de forma adecuada, ya que representa de manera significativa nuevas tecnologías que requieren nuevos procesos de fabricación y servicio (Schilling, 2008). Siguiendo a Chandy y Tellis (2000) la innovación, fundamentalmente la radical, es un motor de crecimiento económico que ha creado industrias enteras, hecho caer gigantes mientras ha catapultado a empresas más pequeñas al liderazgo del mercado.



Christensen (1997) desarrolla su teoría de la innovación disruptiva indicando que son tecnologías que proporcionan valores diferentes de las tecnologías principales y que inicialmente son inferiores a estas, a lo largo de las dimensiones de resultados que son más importantes para los principales clientes. Introduce aspectos importantes del cambio del rendimiento en el tiempo que favorece el desempeño y éxito en nuevos mercados.

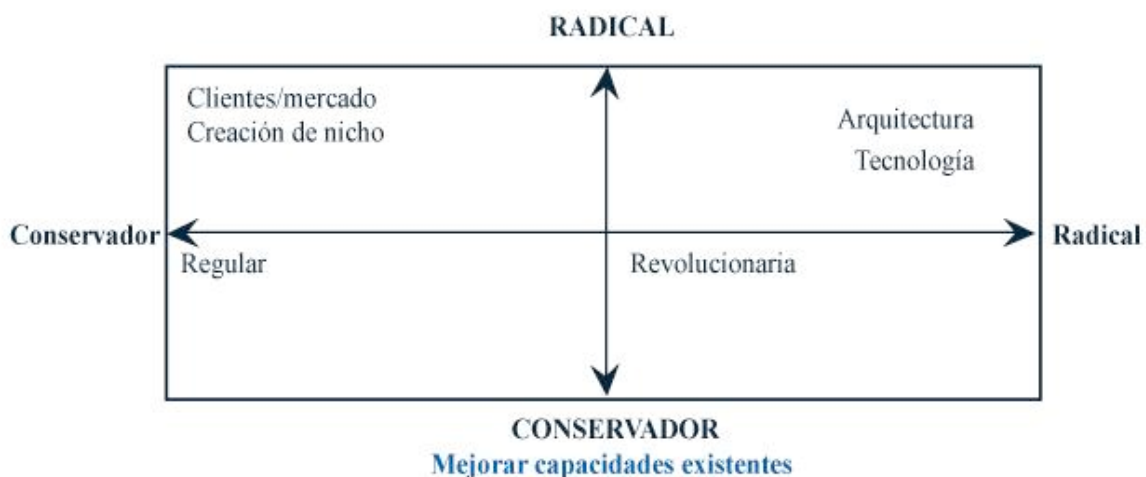
Al ser parte esencial de este trabajo se ampliará la revisión de la innovación schumpeteriana y la innovación de mejora continua.

### **2.3.3 INNOVACIÓN SCHUMPETERIANA E INNOVACIÓN DE MEJORA CONTÍNUA**

Para efectos de este estudio, identificamos a la innovación schumpeteriana como radical y a la innovación de mejora continua como incremental. Abernathy y Clark (1985) analizando el rol de la innovación en la competencia sugieren que su importancia depende de la capacidad de influir en los recursos, conocimientos y habilidades existentes en la empresa. Desarrollan un modelo analítico que combina la dimensión de marketing y la dimensión tecnológica. Pudiendo las innovaciones ser categorizadas en función de su influencia sobre el mercado existente y las capacidades tecnológicas, como se aprecia en la Figura 2.6.

Para Abernathy y Clark (1985) la innovación radical del cuadrante 1 tiene como efecto eliminar la oposición. Cambia la tecnología de procesos o productos en una vía que impone requerimientos que los recursos existentes, habilidades y conocimientos satisfacen pobremente o no en lo absoluto. Así el efecto es reducir el valor de la competencia existente y en el caso extremo, volverla obsoleta. Esta clase de cambio está en el corazón de la teoría schumpeteriana de innovación y desarrollo económico en que la “destrucción creativa” es el vehículo del crecimiento (Abernathy y Clark, 1985). Su efecto en la competencia es la redefinición de lo requerido para lograr ventaja competitiva. Cuando la radicalidad es profunda y extensiva, la innovación crea nuevas industrias.

Figura 2.6 Mapa de innovación



Fuente: Ellonen *et al.* (2009) a base de Abernathy y Clark (1985)

Govindarajan y Kopalle (2006) respecto a la innovación radical, analizan tres constructos: radicalidad, disruptividad y destrucción de competencia. Una innovación disruptiva se considera como una variable continua que introduce un conjunto diferente de características y atributos de desempeño respecto a los productos existentes y ofertados a un menor precio, que a tiempo de su introducción no es atractivo para los clientes habituales debido a su desempeño inferior sobre los atributos que evalúan los clientes habituales (Raynor, 2011; Gilbert, 2003; Charitou y Markides, 2003; Adner, 2002), como por ejemplo Southwest Airlines (Raynor, 2011).

Al encontrar nuevas soluciones a problemas o necesidades, la innovación radical destruye los mercados existentes, transforma o crea nuevos mercados (Hanser *et al.* 2006). Las innovaciones radicales o disruptivas son un poderoso recurso para ampliar y desarrollar nuevos mercados, proporcionar nuevas funcionalidades, y a su turno romper las conexiones con el mercado con mayor beneficio al cliente (Hart *et al.* 2009; Danneels, 2004; Charitou y Markides, 2003; Christensen y Raynor, 2003; Gilbert, 2003; Adner, 2002, Chandy y Tellis). No obstante la importancia de las innovaciones radicales, relativamente existen pocas investigaciones sobre ese particular (Govindarajan y Kopalle, 2006, Danneels, 2004).

Una innovación radical es un nuevo producto introducido inicialmente en un mercado emergente o que atrae a los primeros adoptantes en el mercado principal de la empresa, (Govindarajan y Kopalle, 2006), tiene una ventaja relativa comparada con los productos existentes por ser más compleja y menos compatible con las prácticas corrientes. (Govindarajan y Kopalle, 2006; Rogers, 2003). La innovación radical es definida también

como la formulación de una nueva tecnología resultando en una nueva infraestructura de mercado, esto significa que la introducción de innovación radical resulta en discontinuidades en niveles macro y micro (García y Calantone, 2002; Colarelli, 1998; Song y Montoya-Weiss, 1998).

La innovación siempre incurre en riesgo, los retadores en mercados en red pueden decidir cuánto riesgo asumir. Competir mediante productos que sean compatibles con el producto dominante y si es así en qué grado. Dados los grados de incompatibilidad y sus efectos en la red, pueden decidir competir mediante mejoras radicales o incrementales frente al producto de las empresas dominantes o mejoras incrementales. Combinándolas se hacen innovaciones (Sheremata, 2004:360).

Sheremata (2004), al estudiar cómo los retadores mediante la innovación podrían tener éxito en mercados dominados por empresas, sirviéndose además de las redes del mercado, diseña un modelo considerando que las características que afectan las ganancias varían en 2 dimensiones: radicalidad –la extensión de novedades en una innovación percibida por quien la toma (Henderson y Clark, 1990; Dewar y Dutton, 1986), incompatibilidad –la habilidad de un producto de complementar otros (Liebowitz y Margolis, 1999; Farrel, 1989).

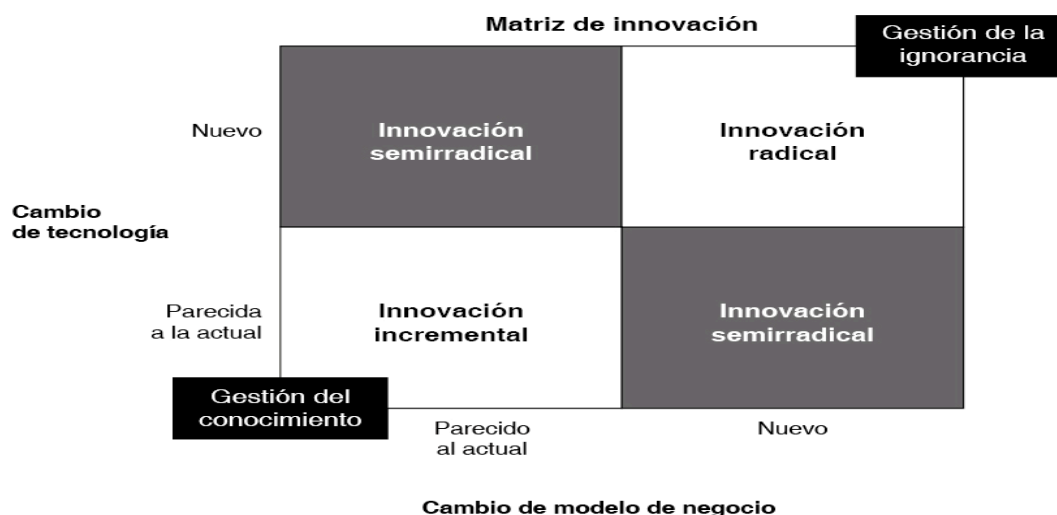
Sheremata (2004) argumenta que la innovación radical tiene una alta probabilidad de fracaso pero que puede ser más rentable que una innovación incremental. Afirma que los efectos de la red son importantes factores que afectan la utilidad de diferentes estrategias y que se necesita más investigación acerca de cómo los efectos de la red afectan la competitividad. Nuevos mercados disruptivos crean una red de valor nueva, donde están los no consumidores los cuales deben ser atraídos (Yu y Chang, 2009; Christensen y Raynor, 2003), la web 2.0 ha permitido alcanzar esos nuevos mercados. La innovación también requiere la transformación y explotación de conocimiento existente. Esto requiere que los empleados compartan información (Jiménez y Sanz, 2011; Nonaka, 1994).

Prahalad (2007) utiliza el término de innovación en la base de la pirámide usa a un hospital en la India para ejemplificar la disruptividad: “El personal ha cambiado radicalmente el modo en el que se realiza la cirugía. Sus procesos de trabajo son muy diferentes de los que se utilizan en Norteamérica: explotan el talento de una forma muy diferente y han sido capaces de aprovechar el capital de una forma más efectiva”. También la disruptividad es compatible con la innovación en valor de Chan y Maugborne (2005).

Los resultados de ser los “primeros en entrar” están relacionados a la composición de una red establecida y alianzas originales (Baum *et al.* 2000). Configurando su red eficientemente y enlazando con potenciales competidores puede incrementar el desempeño al ser los primeros. Las fuentes de innovación son: sucesos no esperados, incongruencias con lo establecido, necesidad de procesos y cambios en la industria y mercado, agregando cambios demográficos, cambios en la percepción y nuevo conocimiento. Concluye que encima de todo se requiere enfoque.

Leifer *et al.* (2000) indican que si bien los líderes de empresas establecidas reconocen que la innovación radical es crítica para el crecimiento y renovación a largo plazo, pero muchas veces se inclinan por hacer innovación incremental así pueden mantener competitiva su actual plataforma de productos, olvidando que sólo la innovación radical cambia el juego, ya que transforma las relaciones entre clientes y proveedores, reestructura la economía de mercado, desplaza los productos actuales y a menudo crea nuevas categorías de productos. La innovación también requiere la transformación y explotación de conocimiento existente. Esto requiere que los empleados compartan información (Jiménez y Sanz, 2011; Nonaka, 1994).

Figura 2.7 Matriz de innovación



Fuente: Dávila (2008)

La figura anterior combina dos componentes principales de la innovación: tecnología y modelo de negocio con las innovaciones radical e incremental analizadas.

### **Competencias de innovación**

Katila y Shane (2005) enfatizan que las competencias son las habilidades para usar recursos y alcanzar los objetivos organizacionales. La premisa básica es que los recursos y competencias incrementan la eficiencia y efectividad de la empresa (Barney, 1991). Encuentran que una de las áreas centrales de investigaciones recientes es el desarrollo de recursos para crear ventajas competitivas mediante la innovación, una segunda área es el valor contingente de los recursos.

Schilling (2008) aclara que los esfuerzos de investigación y desarrollo de la propia empresa siguen siendo una de las fuentes más evidentes de innovación. Empero, las empresas que son innovadoras de éxito utilizan múltiples fuentes de información e ideas, Incluyendo:

- Investigación y desarrollo interno, incluyendo investigación básica.
- Relaciones con los clientes u otros potenciales usuarios de las innovaciones.
- Relaciones con una red externa de empresas que puede incluir competidores, complementadores y proveedores.
- Relaciones con otras fuentes externas de información científica y técnica, como pueden ser universidades y laboratorios.

Zott (2003), aporta que hay evidencia creciente que el desempeño de la empresa es afectado por su habilidad de integrar, construir y reconfigurar sus recursos y competencias, (capacidades dinámicas). Las competencias dinámicas (CD) pueden mejorar la velocidad, efectividad y eficiencia con la que opera la empresa y su capacidad de respuesta a los cambios en su entorno (Tallon, 2008; Chmielewski y Paladino, 2007) si se complementan con nuevas fuentes de recursos de conocimiento y/o innovación, surgen las innovaciones radicales.

Danneels (2008) dice que hay CD de primer orden y de segundo orden, las de primer orden se refieren a construir nuevas competencias mediante la explotación de los recursos existentes, mientras que las CD de segundo orden son aquellas que construyen nuevas competencias, es decir la destreza de aprender nuevas tareas. En resumen, estas competencias representan la habilidad de la empresa de comprometerse en exploración de nuevas competencias, ejemplo la habilidad de explorar nuevos mercados y nuevos dominios tecnológicos (I&D) que se reflejan en la habilidad de añadir nuevos clientes y nuevas competencias tecnológicas, respectivamente (Danneels, 2008:520).

---

El proceso de desarrollo de competencias para la innovación radical no es estable, es recursivo con un aprendizaje generado por fuentes de conocimiento e ideas generalmente provistas por fuentes de redes externas a la empresa. Ejemplo, para competencias tecnológicas y las relacionadas con el mercado, implicar al usuario “correcto”, en el tiempo “correcto”, en la “forma correcta”, conocer cómo pueden contribuir y cómo interactuar con ellos (Lettl, 2007; Gruner y Homburg, 2000).

Tsai (2004) en un análisis empírico a 45 grandes empresas manufactureras de Taiwán, obtuvo evidencia de que la capacidad tecnológica es un importante determinante del desempeño de una empresa en el campo electrónico. El desarrollo de competencias basadas en conocimientos tecnológicos se considera como uno de los pilares básicos de la competitividad, sobre todo en aquellas industrias cuyas actividades sean intensivas en tecnología (Tsai, 2004; Zott, 2003; De Carolis, 2003; Afuah, 2002).

Story *et al.* (2011) proponen que la innovación radical requiere del desarrollo de competencias distintivas conceptualizadas como descubrimiento, innovación, aceleración y comercialización. Descubrir comprende conductas de los actores y actividades que reconocen o crean oportunidades para innovación radical y que permiten articular la oportunidad. Las de incubación implican actividades emprendidas que maduran la oportunidad en una propuesta de negocio, comprende la experimentación para progresar la innovación radical de una oportunidad articulada a un concepto claro o prototipo. Aceleración significa tener la tecnología lista para el mercado construyendo un producto comercialmente viable e incluyendo el suministro de un espacio protegido para el desarrollo de competencias de producción y comenzar el crecimiento de ventas. Comercialización se enfoca iniciar las actividades a gran escala.

Para innovar se debe contar con las competencias necesarias, es importante analizar las competencias requeridas para la gestión de la innovación, en la siguiente tabla 2.7, se reúne los sub-factores encontrados por Smith *et al.* (2008) que influyen en la habilidad para gestionar la innovación.

**Tabla 2.8 Factores y sub-factores que influyen en las competencias de gestión de la innovación**

<b>Factor</b>	<b>Subfactores</b>
<b>Tecnología</b>	Utilización; Habilidades técnicas y educación; Estrategia tecnológica.
<b>Proceso de innovación</b>	Generación de idea; Selección y evaluación técnica; Implementación del mecanismo.
<b>Estrategia corporativa</b>	Estrategia organizacional; Estrategia de innovación, visión y objetivos de la organización; Toma de decisiones estratégicas.
<b>Estructura organizacional</b>	Diferenciación organizacional, centralización, formalidad.
<b>Cultura organizacional</b>	Comunicación; Colaboración; Actitud al riesgo; Actitud a la innovación
<b>Recursos</b>	Utilización de recursos inactivos; Planeamiento y gestión de recursos; Recursos de conocimiento, tecnológicos y financieros.
<b>Gestión del conocimiento</b>	Aprendizaje organizacional; Conocimiento del medioambiente externo; Utilización de conocimiento almacenado (Conocimiento explícito).
<b>Estilo de dirección y liderazgo</b>	Personalidad de los ejecutivos; Estilo de gerencia; Motivación de empleados.

Fuente: Elaboración propia a base de Smith *et al.* (2008)

Ahora bien, los cambios tecnológicos debido a shocks del entorno o desarrollos de industrias tangenciales pueden drásticamente afectar la validez de los productos en una industria madura. Los desarrollos tecnológicos pueden hacer menos claros los límites de la industria (ej. Industria de telecomunicaciones) incrementando la dificultad de identificar los competidores y la determinación del valor de los productos creados para el cliente. (Sirmon, *et al.* 2007:276).

Gordon y Tarafdar (2010) comprueban que para facilitar las actividades de innovación es necesario que la empresa cuente con capacidades organizativas basadas en las TIC. Existen 6 capacidades para mejorar el proceso de innovación: gestión de carteras y proyectos; colaboración; gestión del conocimiento y la información; relación negocio- TIC; capacidad ambidiestra; e inteligencia competitiva.

Capacidad ambidiestra o ambidextra, es la capacidad que permite contar excelencia operativa y tener al mismo tiempo visión estratégica clara. Revisando 7 artículos, Raisch *et al.* (2009), encuentran que es el resultado de un proceso dinámico que involucra tanto la atención simultánea y subsecuente de la explotación y exploración de nuevas capacidades y/u oportunidades. Su análisis señala que hay diferencias en tamaño y dotación de recursos (Cao *et al.* 2009), contexto de la industria (Andriopoulos y Lewis, 2009; Groysberg y Lee; 2009), dinamismo medioambiental (Cao *et al.* 2009; Mom *et al.* 2009) cuando se relaciona la capacidad ambidiestra con desempeño (Raisch *et al.* 2009).

---

Es importante indicar que la capacidad de innovación, se centra en el futuro más que en los aciertos del pasado. Incita a los profesionales, deleita a los clientes y genera confianza entre los inversores, para ello es básico potenciar las capacidades intangibles. (Ulrich y Smallwood, 2004). La innovación invita a crear espacios y ocasiones para la colaboración y el intercambio de información entre equipos que pueden pertenecer a unidades independientes en la empresa, (Muñoz-Nájar y Vila, 2002:6).

La colaboración dentro del proceso de innovación se puede acelerar mediante las diversas comunidades existentes en las redes sociales, como los laboratorios, comunidades científicas, de marca, de práctica y en general a todas las comunidades en línea y blogs existentes en la web 2.0 y que están en las redes sociales. Las empresas al acceder a las comunidades en línea, pueden adquirir información más concreta, individual, y multidimensional, a bajo coste.

Las redes sociales enfrentan a las organizaciones a una paradoja comunicacional: a mayor libertad de expresión y comunicación de los consumidores en el mundo virtual, es mayor la cantidad de información que los ejecutivos reciben de sus consumidores, la cual deben procesar (Saavedra *et al.* 2011). Cobra importancia la figura de Community Manager que viene a responder a la necesidad de coordinar los esfuerzos en el mundo virtual para asegurar la consistencia de los mensajes y el constante flujo de información entre la organización y sus grupos de interés.

Referente a la gestión del conocimiento, la capacidad de innovación se muestra como el resultado de cuatro procesos: creación de conocimiento (Nonaka y Takeuchi, 1995), absorción de conocimiento (Zahra y George, 2002), integración de conocimiento (Grant, 1996) y reconfiguración de conocimiento (Lavie, 2006). Por su parte, el internet y las redes sociales, son un medio idóneo para captar y distribuir información.

Muñoz-Najar y Vila (2002) proponen que una empresa es innovadora en la medida que aporta novedades a su mercado de referencia, como ser: incorporar nuevas tecnologías de lanzamiento de nuevos productos, desarrollar un nuevo modelo de negocio que incorpore más de una propuesta de valor, convertirse en proveedor de soluciones efectivas a los clientes, introducir nuevos métodos de producción y gestión.



---

Goldsmith (2010) señala que muchas empresas, equivocadamente, llegan a la conclusión de que cuando el crecimiento y los beneficios se ralentizan, su única alternativa es reestructurarse, diversificarse, fusionarse, adquirir otra compañía o inventar nuevos sorprendentes productos. El problema podría ser la incapacidad de la empresa para comprender el verdadero significado de la innovación. Cuando las organizaciones innovan desde el exterior –y no mirando hacia dentro–, aumentan las posibilidades de que dejen pasar oportunidades que pueden estar ocultas en su propio patio trasero (Goldsmith, 2010:39).

### **2.3.4 GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN**

Crossan y Apaydin (2010) definen a la gestión de innovación como la producción o adopción, asimilación y explotación de un valor añadido nuevo en esferas económicas y sociales; renovación y ampliación de productos, servicios y mercados; desarrollo de nuevos métodos de producción; establecimiento de nuevos sistemas de gestión.

Birkinshaw *et al.* (2008) proponen la gestión de la innovación como un modelo para examinar. La definen como la invención e implementación de prácticas de gestión, proceso, estructura o técnica que son nuevas en el estado del arte y tienen el propósito de promover objetivos organizacionales (Birkinshaw *et al.* 2008:825). Igartua (2009) afirma que no hay consenso sobre la gestión de la innovación (Ver Adams *et al.* 2006; Martensen *et al.* 2007).

La gestión de la innovación en su acepción más simple consta de 3 etapas, iniciación, desarrollo e implementación (Gordon y Tarafdar, 2007; Damanpour, 1991). El proceso de innovación significa un conjunto de sucesos encadenados que tienen como resultado un concepto de innovación sostenible en el tiempo y competitiva (Larrea, 2010:65).

La etapa de iniciación involucra liderar la decisión de una organización de adoptar una innovación; la etapa de desarrollo comprende el diseño y desarrollo de innovaciones en productos y procesos planeados en la etapa inicial. La etapa de implementación comprende actividades alrededor de la adopción y asimilación de las innovaciones diseñadas y desarrolladas en la fase anterior (Gordon y Tarafdar, 2007:273).

---

Igartua *et al.* (2008) recapitulan la gestión de la innovación como un enfoque de la creación de precondiciones que promueven la creatividad humana, a través de estructuras formales y reglas, incidiendo en la exploración más que en la explotación, u otro enfoque como la creación de unas condiciones de contexto en la organización que propicien la innovación. La gestión de la innovación requiere, entre otras, la gestión de: la creatividad y las ideas, la organización y personas, la I+D, el lanzamiento de nuevos productos, la producción y operaciones, la estrategia tecnológica, la colaboración tecnológica, la comercialización, el portafolio, los proyectos y la gestión de personas.

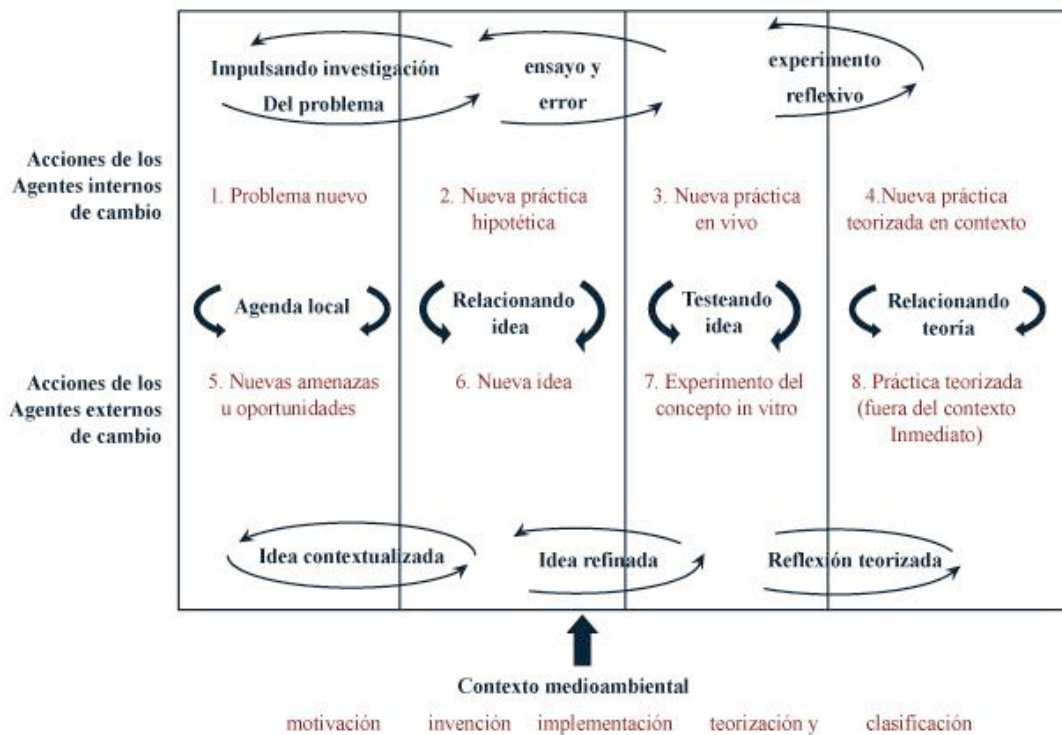
La gestión de innovación requiere del desarrollo de diversas competencias. Las grandes innovaciones ocurren cuando las empresas investigan más ampliamente el conocimiento en una variedad de tecnologías dominantes y localizaciones geográficas (Ahuja y Katila, 2004).

Nerkar y Roberts (2004) investigan como las competencias adquiridas apoyan un producto particular interactuando con la experiencia de la empresa en otras tecnologías y mercados, influenciando en el lanzamiento exitoso de nuevos productos. Apalancar competencias tecnológicas en nuevos productos está en el corazón de porqué las empresas cultivan esos recursos.

Muchas empresas toman las condiciones de sus industrias como “dado y puesto”, sin verlas con un sentido crítico e innovador. Los innovadores de valor hacen todo lo contrario. Sin importar cómo se comporta el resto de la industria, ellos identifican, evalúan y retan esos supuestos y creencias. Recordemos que la innovación florece cuando se cuestiona: ¿Se puede hacer de otra manera, aunque nadie lo haya intentado antes? O ¿Cómo lo haríamos si comenzamos de nuevo?

El modelo siguiente muestra ocho pasos en la gestión de la innovación, considerando tanto a los agentes internos como a los agentes externos del cambio, hasta llegar al desarrollo práctico del conocimiento y poder implementar la innovación.

**Tabla 2.9. Proceso de gestión de la innovación**



Fuente: Birkinshaw *et al.* (2008)

Almeida y Phene (2004) señalan que la diversidad de la innovación depende de la fuente de conocimiento. De acuerdo a Hidalgo y Albors (2008) y Almeida y Phene (2004) la innovación basada en el conocimiento es considerada como:

- Un proceso de solución de problemas (Dosi, 1982).
- Un proceso que ocurre principalmente dentro de las empresas, no dentro de agencias de gobiernos o laboratorios gubernamentales (Landry *et al.* 2002).
- Un proceso interactivo que comprende relacionamientos entre empresas con diferentes actores de su entorno (Kline y Rosenberg, 1986; Dosi, 1982). Estas relaciones son tanto formales como informales en empresas insertadas en la red.
- Un proceso diversificado de aprendizaje. El aprendizaje puede surgir de aprender por el uso, aprender- haciendo, aprender compartiendo (Le Bas *et al.* 1998; Dosi *et al.* 1988). El aprendizaje puede surgir de fuentes internas y externas de conocimiento. Aprendizaje externo se refiere a la capacidad de absorción de las empresas (Cohen y Levinthal, 1990).

- 
- Un proceso que comprende el intercambio de conocimiento tácito y codificado (Patel y Pavitt, 1994). El cambio de conocimiento codificado es esencial pero insuficiente.
  - Un proceso interactivo de aprendizaje e intercambio donde la interdependencia entre los actores genera un sistema de innovación (Edquist y Hommen, 1999; Edquist, 1997; Niosi, 1993) o un grupo o cluster de innovación (Porter, 1999).

Gordon *et al.* (2007) sugieren que la evolución del proceso de innovación respecto a las características de la innovación relativa depende de las necesidades organizacionales y la decisión por parte de la organización de la adopción del proceso. Según Gordon y Tarafdar (2010) las posibilidades que ofrecen los sistemas de información para mejorar los procesos de innovación son enormes, los programas informáticos para trabajar en equipo sirven para que personas con especialidades y capacidades diferentes colaboren en la resolución de problemas multidisciplinares.

Larrea (2010) asume que el trabajo en equipo es básico para lograr innovación, afirma que los valores constituyen la base sobre la que construir cualquier sistema de innovación. Configuran el carácter del equipo que marca la mayor diferencia en términos de competitividad. La innovación surge de la confluencia de tres elementos básicos, tecnología, conocimiento y cooperación.

**Figura 2.10 Los motores de la innovación**



Fuente: Elaboración propia a base de Larrea (2010)

Por otra parte, es interesante señalar que emplear individuos que han trabajado en otras empresas ayuda a una firma a lograr innovaciones porque los empleados tienen acceso a más fuentes de conocimiento que son útiles para la exploración y experimentación (Un, 2010; Song *et al.* 2003).

Un (2010) en su investigación empírica encuentra que los sistemas de prácticas de gestión a nivel de la organización pueden mejorar las habilidades de la empresa para lograr innovaciones radicales, mientras que las prácticas de gestión a nivel de equipos es más efectiva para innovaciones incrementales. Además la formación de una cultura de innovación en la empresa, es especialmente crítica la forma de determinar los premios y recompensas dentro de la organización.

Un interesante aporte para alcanzar la ventaja competitiva es considerar a la industria como un ejemplo económico de un sistema adaptativo complejo, similar al que existe en los ecosistemas vivos (Lei y Slocum, 2005). Existen 2 características en ese sistema: (1) la existencia de un ciclo de vida dinámico que guía la evolución dentro del sistema; (2) la tasa de cambio tecnológico del sistema mismo. Sobreponiendo el ciclo dinámico de vida con los niveles de cambio tecnológico se obtienen los puntos destacados de los diferentes estados de ecosistema (Lei y Slocum, 2005), que pueden ser aplicables a diferentes clases de industrias. La ventaja competitiva en este modelo, depende por sobre todo de la destreza de la empresa de habilitar una estrategia coherente que integre algunos pilares centrales para entregar una proposición de valor exitosa (Lei y Solum, 2005:35).

**Tabla 2.11 Ecosistema industrial**

		<b>Tasa de cambio tecnológico</b>	
		<b>Baja</b>	<b>Alta</b>
<b>Madurez</b>	<b>3. Evolución estable</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- estructura industrial estable</li> <li>- competidores bien establecidos</li> <li>- pocas oportunidades para diferenciación de productos</li> <li>- importancia de la escala y tamaño</li> <li>- eficiencia en costo predominante</li> </ul>	<b>4. Destrucción creativa</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- incremento cambio tecnológico</li> <li>- nuevos entrantes de otras industrias</li> <li>- nuevas tecnologías re-condicionan sustento de proposición de valor</li> <li>- empresas establecidas afrontan pérdida valor de acciones</li> </ul>
	<b>1. Crecimiento rápido</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- enfoque en desarrollo en conceptos centrales de producto</li> <li>- rivales intentan diferenciarse unos de otros</li> <li>- énfasis en escala, modelos de negocio replicables</li> <li>- proposición de valor busca construir lealtad del cliente</li> </ul>	<b>. Salvaje, salvaje oeste</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- incertidumbre fronteras del mercado</li> <li>- competencia de tecnologías y estándares</li> <li>- numerosos entrantes de un amplio número de industrias</li> <li>- flujo en proposiciones de valor</li> <li>- necesidad de establecer clientes seguros</li> </ul>
<b>Crecimiento</b>			
		<b>Ciclo de vida</b>	

Fuente: Lei y Solum (2005)

---

La empresa de innovación, InnoCentive, ilustra la dinámica de la demanda. Basada en fuentes abiertas y una epistemología pluralista, originan online millones de contribuciones. Conectando laboratorios de investigación y desarrollo de organizaciones grandes, incluyendo a Pro-Ams, a las diversas contribuciones externas mediante concursos competitivos, los clientes disminuyen el riesgo de sus innovaciones, reciben retroalimentación rápida y pagan solo por resultados (Liburd, 2012:893)

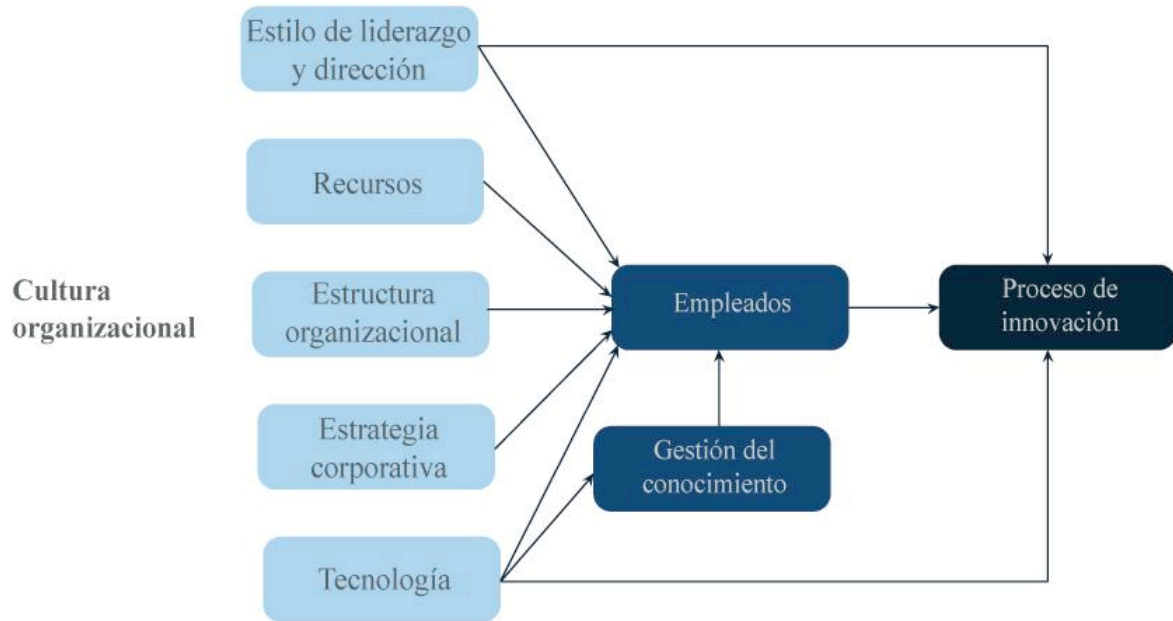
Ahora bien, la innovación en servicios ha concitado el interés de investigadores, Vence y Trigo (2009) encuentran que la innovación en servicios muestra que no hay especificaciones seguras comparadas con el proceso de innovación desarrollado para la industria manufacturera, sino que también allí existe diferencias considerables entre los servicios brindados. Sundbo (1998) establece cuatro modos de innovaciones en servicios: de producto, de proceso, de organización y de mercado; subraya la importancia de las innovaciones organizativas en la medida en que contribuyen de forma destacada a la mejora de la productividad y calidad de los servicios.

Bloch *et al.* (2008) indican como vinculadas a las innovaciones en servicios las siguientes dimensiones: las innovaciones en la cadena de valor y en las redes empresariales que apuntan la importancia de las interrelaciones con otras empresas; la interacción con el cliente y su repercusión en los cambios de *interfaz* con el mismo; los nuevos sistemas de suministro de servicios. Las innovaciones en los servicios, en la clave de cambios en las redes, suponen también ser en sí mismas cambios en las formas de relacionarse, organizarse y gestionar a los agentes que se integran en las redes, (Gómez *et al.* 2010: 115).

De Vries (2006) utiliza casos de estudio para analizar innovación en servicios, argumenta que las innovaciones estudiadas muestran un modelo en el que se suministran competencias y características tecnológicas en una red de organizaciones para proporcionar como resultado nuevos servicios, en que los clientes usando su propia tecnología coproduce y logran acceder a la tecnología y competencias de la red de proveedores.

Neely *et al.* (2001) destacan que si las empresas no se preocupan de generar una cultura para la innovación, no será posible tener un proceso de innovación exitoso. También se nota la importancia de la orientación hacia el aprendizaje que genera conocimiento usándose para desarrollar nuevas ideas, (Smith *et al.* 2008) encuentran nueve factores que influyen la gestión de innovación en las organizaciones. Se puede apreciar en el modelo que la cultura organizacional comprende los valores y creencias de la organización y está al principio del proceso.

**Figura 2.12 Relación entre factores para la innovación**

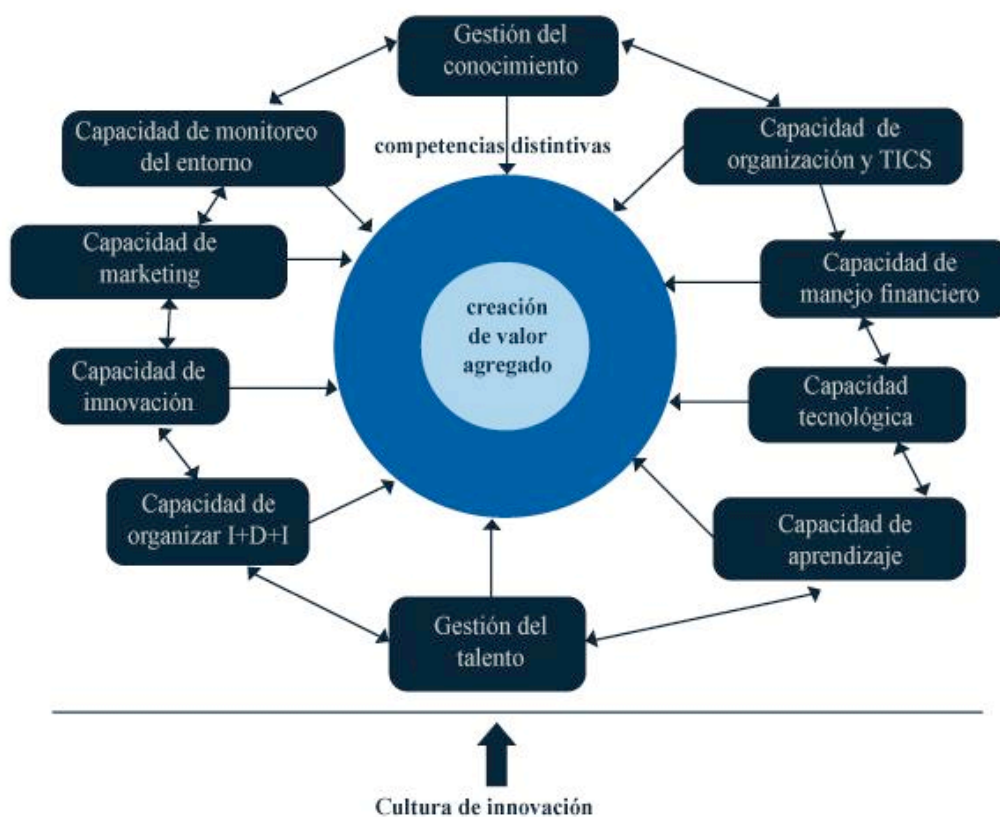


Fuente: Elaboración propia a base de Smith *et al.* (2008)

Para concluir este epígrafe, hemos desarrollado un modelo (figura 2.12), considerando que el fin último de una empresa es la creación de valor tanto para el cliente (mercado) como para los accionistas y que como consecuencia de ese valor agregado la empresa podrá contar con una ventaja competitiva. Las competencias distintivas que son necesarias para la creación de valor agregado, se apoyan en dos pilares, el primero la gestión del conocimiento y segundo en la gestión del talento.

La gestión de talento de la empresa, merced al desarrollo de las capacidades organizacionales que recordamos son las competencias y habilidades para desplegar recursos tangibles e intangibles de forma combinada para transformar insumos en producto final, potencian esas competencias para llegar al fin deseado (Dess y Lumpkin, 2003: 98).

**Figura 2.13 Modelo de gestión de competencias**



Fuente: Elaboración propia

Para una empresa que se desenvuelve en un medioambiente incierto, el desarrollo de la capacidad de monitorear las variables del entorno (económicas, políticas, sociales, tecnológicas, ecológicas, legales) que identifique los inductores claves que generan nuevas oportunidades (Johnson *et al.* 2010) en los productos/mercados podrán conseguir valor agregado con la introducción de nuevos productos o nuevas formas de llegar a sus clientes.

El EBR enfatiza que los recursos valiosos son los que generan la creación de valor, los recursos con ambigüedad causal a menudo son capacidades organizativas (Collis y Montgomery, 2007), entendiéndose que la ambigüedad causal, implica que los competidores que quieren replicar las innovaciones de una empresa, o bien no pueden descifrar cuál es el recurso realmente valioso, o bien no pueden identificar la fórmula precisa para duplicarlo (Collis y Montgomery, 2007:38).



---

El modelo anterior denota la importancia de la cultura de innovación, por ello transcribimos la siguiente definición de Morcillo (2007:67): “la cultura de innovación corresponde a una forma de pensar y de actuar que genera, desarrolla y establece valores, convicciones y actitudes propensos a suscitar, asumir e impulsar ideas y cambios que suponen mejoras en el funcionamiento y eficiencia de la empresa, aun cuando ello implique una ruptura en lo convencional o tradicional”.

Ahora bien, existe influencia de la capacidad de absorción en los aspectos de innovación (Vinding, 2006; Mancusi, 2004), permite el cambio a las empresas al combinar con las dinámicas del mercado (Zahra y George 2002) y está gradualmente ganando reconocimiento como un conductor clave de la ventaja competitiva de la empresa (Lichtenthaler, 2009).

En un mundo intensivo en conocimiento, las empresas han incrementado su dependencia de fuentes externas de información para promover la innovación, el nivel de aprendizaje experiencial y mejorar su desempeño. (Fosfuri y Tribó, 2008; Morgan y Berthon, 2008; Norman, 2004), desarrollando su capacidad de absorción (Kostopoulos *et al.* 2010). Cumplen un rol importante los vínculos externos (redes sociales) en ese proceso del aprendizaje. Así, Belso-Martínez *et al.* (2011) señalan que muchos de los recursos estratégicos que influyen en el desempeño son adquiridos a través de redes de vínculos entre firmas.

Fosfury y Tribó (2008) desarrollan un modelo que relaciona la capacidad de absorción con la innovación. El conocimiento externo que es llevado a la organización, dependerá de su nivel de capacidad de absorción para que la empresa asimile el mismo y lo explote en resultados de innovación. Zahra y George (2002) coinciden en que la capacidad de absorción es condición necesaria para el logro de ventaja competitiva en innovación.

**Figura 2.14 Del conocimiento externo a la innovación**



Fuente: Fosbury y Tribó (2008)

En la figura 2.14 CDA significa capacidad de absorción potencial y CAR capacidad de absorción realizada. Las empresas enfrascadas en colaboraciones en I+D así como en transacciones de I+D basadas en el mercado, desarrollan una fuerte habilidad de comprender y asimilar los flujos de conocimiento del medioambiente externo, no obstante, también necesitan desarrollar la habilidad de transformar y explotar el conocimiento externo a fin de beneficiarse totalmente de él (Fosbury y Tribó, 2008:185).

Jorgensen y Ulhoi (2010) estudiando el efecto de las redes en el incremento de la capacidad de innovación en empresas medianas y pequeñas empresas, encuentran que las relaciones de redes formadas durante etapas tempranas del ciclo de vida juegan un rol crítico en el desarrollo de la capacidad de las MyPES para una innovación sostenida.

Yu (2013) siguiendo a Lee *et al.* (2001) apunta de que la base de conocimiento existente incrementa la habilidad de las empresas de investigar, asimilar y utilizar nuevo conocimiento para actividades de resolución de problemas. Así, las empresas con altos niveles de capacidad de absorción pueden adquirir nuevo conocimiento de las redes para acrecentar sus actividades de innovación y obtener más transferencia efectiva de conocimiento. En este sentido, Kostopoulos *et al.* (2010) demuestran que la capacidad de absorción contribuye directamente a la innovación e indirectamente (p. ej. vía innovación) al subsecuente desempeño financiero.

---

**Figura 2.15 Modelo de capacidad de absorción**



Fuente: Kostopoulos *et al.* (2010)

## **2.4. INNOVACIÓN Y REDES SOCIALES**

En la teoría de redes sociales, la innovación resulta de la combinación de formas tangibles con formas intangibles de capital, caracterizadas por el desorden e interacciones sostenidas entre empresas y grupos diversos de actores. Estas interacciones son holísticas, influenciadas por la historia, valores sociales, instituciones e interdependencia. (Landry *et al.* 2002:686).

En entornos favorables la combinación de conocimiento y creatividad puede llevar a la innovación (Taatila *et al.* 2006). El rápido intercambio de ideas y conocimiento es clave para la innovación, mediante las redes, existe la dinámica del engrandecimiento colectivo de la base local de conocimiento mediante interacciones continuas de innovación, ej. Aprendizaje colectivo (Tödling, 2009; Lawson 2000).

C.K. Prahalad (2009) señala que gracias a la conectividad actual y la evolución de las TIC, ahora los usuarios son capaces de tomar parte en los procesos de innovación de las empresas. Los impulsores claves del cambio en la innovación son cuatro:

- La conectividad extendida por todo el mundo.
- La enorme convergencia entre la tecnología y la industria.
- La gran disminución del coste de la tecnología digital.
- La aparición de las OSN como Facebook, Twitter, MySpace, YouTube y las aplicaciones de la Web 2.0.

A fin de incrementar el potencial de generar innovación, la empresa podría enfocarse en la diversidad de sus contactos directos, cuyo número permite extender e incrementar la

---

probabilidad de variedad de red, especialmente alianzas en la red. (Capaldo, 2007).

Debido a los avances tecnológicos la I+D+i interna se hace cada vez difícil, desembocando en un nuevo paradigma de innovación que se conoce como el proceso de co-innovación. Las redes de socios estratégicos son una respuesta natural en entornos riesgosos e inciertos (Saracco, 2006). Nalebuff y Brandenburger (1996) acuñaron el término de co-competencia para el desarrollo del concepto de la red de valor.

**Figura 2.16. Estrategia de co-innovación**



Fuente: Elaboración propia a base de Saracco (2006)

Del gráfico se infiere que la innovación descansa en la creatividad, que es el resultado de actividades de exploración y explotación del conocimiento dentro de las fronteras de la empresa y de la fusión del mismo con el que proviene del entorno de ésta. Es importante resaltar que las organizaciones deben utilizar un enfoque colaborador a través de toda la compañía para desarrollar alianzas que conduzcan a la innovación mediante el uso de sus redes sociales. Sin este enfoque, aquéllos que se resisten al cambio y ocupan posiciones de poder pueden bloquear las iniciativas innovadoras.

Por ejemplo, el Centro de I+D de Xerox en Palo Alto, California desarrolló productos muy innovadores que la empresa desperdició su potencial al no utilizarlos “porque no eran parte de su negocio” y que fueron aprovechados por Apple (interfaz gráfica), HP (impresora láser) (Srinivasan *et al.* 2002:49).

Por el contrario, en Unilever la fórmula utilizada se denomina Inoplan, una herramienta informática desarrollada internamente que agrega y resume la información de los distintos proyectos. Este programa aporta a la dirección de la empresa un gran control sobre los

---

proyectos, así como una gran facilidad de supervisión. En Procter & Gamble, una de las soluciones adoptadas es un servicio basado en web denominado Innocentive, que conecta a unos 120.000 profesionales de áreas técnicas en más de 175 países.

Moran (2005) encuentra que los resultados en innovación dependen más de las relaciones interpersonales establecidas entre un ejecutivo y sus contactos. Mejores resultados en innovación es más probable de ser caracterizados por el intercambio de relativamente menos recursos tangibles y la necesidad de aprendizaje mutuo.

Kleff y Roome (2007) revisando literatura, indican que la innovación para la sostenibilidad requiere el compromiso activo de una amplia y diversa red de actores que pueden producir juntos mediante plataformas de intercambio de ideas e información y que pueden ser proyectadas como oportunidades de ambientes de creación. Una estrategia que una empresa dirija a guiar o participar en esas redes es consistente con la creación de ventajas competitivas como costo bajo.

Un (2010) analiza que la innovación de productos consiste de dos partes: (1) la creación de una idea o invención que un individuo solo puede hacer, (2) la conversión de esa idea dentro de un negocio u otra aplicación útil que tenga valor comercial. La innovación de producto es lograda por la integración del conocimiento de múltiples individuos.

La evolución de una perspectiva de red tecnológica a una perspectiva de redes sociales ha liderado el desafío de la transformación de información en conocimiento necesario para la innovación, constituyéndose el conocimiento del talento humano en el activo más valioso de una empresa del siglo XXI, adicionalmente, la gestión de la innovación incrementa la productividad del conocimiento.

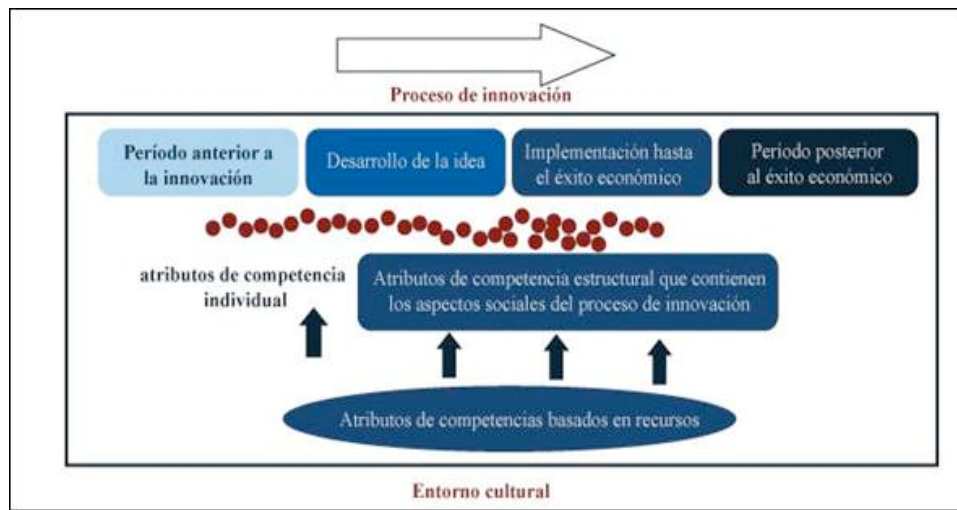
Taatila *et al.* (2006) muestran un modelo de los aspectos sociales en el proceso de innovación, enfatizando la innovación económica<sup>5</sup> en el sentido de que la empresa debe generar beneficios. Resalta la importancia de la conjunción del conocimiento tácito y explícito. Sugiere que una idea innovadora es formada por una red social que concentra el conocimiento de la red vía una o más personas “los innovadores” (Taatila *et al.* 2006). En el modelo que se presenta a continuación, el entorno cultural juega un rol importante para que el proceso de innovación sea

---

<sup>5</sup> Innovación económica se refiere a las ideas nuevas que han sido implementadas, produciendo más valor financiero que lo que se invirtió en su creación. (Taatila, et al. 2006:315)

exitoso, los atributos de competencia están basados en el EBR. Adicionalmente, la gestión de la innovación requiere atraer, retener y desarrollar talentos que permitan implementar y hacer realidad una idea. Al respecto, el modelo de Davenport y Prusak (2003), resalta tanto a los agentes internos como agentes externos de cambio.

**Figura 2.17 Modelo de aspectos sociales del proceso de innovación**



Fuente: Elaboración propia basada en Taatila, *et al* (2006).

Las redes sociales, como se ha ido analizando, facilitan el proceso del conocimiento tanto de nuevas tecnologías como de nuevas ideas o necesidades de los clientes, especialmente en el desarrollo de las capacidades de aprendizaje, la investigación y desarrollo, la propia capacidad de innovación y obviamente, el incremento de la capacidad tecnológica.

Por otro lado, Phelps (2010) en un estudio longitudinal sobre el desempeño en innovación, encuentra que la innovación exploratoria requiere tanto diversidad tecnológica entre asociados como una red cerrada. Bhat y Milne (2008) analizando la web purenz.com relativa al turismo en Nueva Zelanda, encuentran que el desarrollo del proceso de la web es afectado por las dimensiones de la red tales como número y diversidad de sus miembros y la centralidad de algunas instituciones y los canales de comunicación e interacción establecidos.

---

Basarse en la red para lograr y mejorar innovación es un ejemplo del uso de las redes sociales en la innovación abierta. Chesbrough *et al.* (2008) la definen como: “El uso intencional de flujos de conocimiento internos y externos a fin de acelerar la innovación interna y expandir sus mercados por el uso externo de la innovación, respectivamente”. Para Elmquist *et al.* (2009) dichas ideas fueron originadas de las experiencias del desarrollo de software de fuentes abiertas y se está convirtiendo en un paradigma que conecta a investigadores de varias partes de la gestión de ciencias.

Koulopoulos (2011) enfatiza que la innovación debe ser un comportamiento sistemático en la empresa, una forma es crear zonas de innovación, espacio protegido al que se pueden llevar ideas para su evaluación y desarrollo que se materializa mediante el uso de las redes sociales internas, generando diálogo virtual sobre ellas. Ejemplo, en Cisco el programa izona ofrece un foro por medio de una wiki para compartir y debatir ideas abiertamente para su evolución.

De hecho los nuevos dispositivos como los teléfonos inteligentes (smartphones) y las tabletas permiten una interacción permanente, especialmente (y lo bueno no sólo en ellos) de los jóvenes de 16 a 24 años. Según el informe “Sociedad de la información 2102” de la Fundación Telefónica, los smartphones que tienen una penetración del 63.2% en la telefonía móvil, se han convertido en el centro de la vida digital personal, es el motor de crecimiento del internet más del 43% se conecta mediante ellos.

Dentro del ADN de la Web 2.0, se encuentra la creación de plataformas que interconectan a las personas (redes sociales), que se fortalecen con la habilidad de producir y luego compartir contenidos con otros (social media), el éxito en organizar una plataforma o entorno (antes que la producción de todos los contenidos) y la extracción y proceso de algún conocimiento de la comunidad y luego compartirlo de vuelta (inteligencia colectiva) (Meadows-Klue, 2008:246).

Ritter y Gemunden (2003) analizando el impacto de las competencias en red sobre la tecnología de la empresa, denotan que debido al incremento de la importancia del marketing relacional, las actividades de redes sociales pueden servir como una base para vender productos innovadores a clientes con quienes la empresa no tiene colaboración tecnológica. Así, señalan que las competencias en redes sociales contribuyen directamente al éxito de la innovación.

---

Las cifras del informe de Telefónica (2012) muestran datos que las empresas pueden aprovechar:

- La comunicación se ha digitalizado, mediante redes sociales se comunican con 23 personas como media diariamente, en cambio de forma personal con 16.
- Los Internautas que usan redes sociales representan el 63.7%.
- El acceso a internet se está convirtiendo en una actividad multidispositivo el 39% se conecta vía ordenador y dispositivos móviles.
- Ahora existe un uso intensivo de las redes sociales: 70.7% de seguidores de Twitter, 68.5% de Tuenti y 60.5% miembros de Facebook acceden diariamente.

Ostergard (2009) fundamenta en que la innovación es un proceso interactivo y que una parte central del conocimiento requerido es la dificultad de codificarlo. Por tanto, la interacción inmediata entre los actores es importante en el proceso de innovación, así como un elemento importante del personal de I+D es la acumulación, difusión y procesamiento de información. El éxito de este proceso depende de la habilidad de los empleados de conseguir esta información mediante las redes sociales apropiadas. La incertidumbre en desarrollo de tecnologías radicales es particularmente alta porque puede comprender nueva ciencia, tecnología, mercados, estructura industrial, marcos regulatorios.

Agarwal y Selen (2009) afirman que las redes sociales de trabajo se traducen en resultados innovadores y la red interorganizacional es vital para el desarrollo de competencias innovadoras. Boudreau (2011) ejemplifica a TopCorder una plataforma competitiva, usada por AOL, Best Buy, Eli Lilly, ESPN, donde la élite de desarrolladores de software participa regularmente celebrando desafíos para crear nuevos algoritmos de software. Este entorno proporciona la oportunidad de estudiar la concurrencia de múltiples competidores sobre un mismo problema con diferentes números de competidores directos.

Mahmood *et al.* (2011) argumenta que si bien hay bastantes estudios sobre la generación interna de competencias para la innovación hay pocos acerca de cómo las empresas identifican, desarrollan y las incrementan. Las redes intra-grupo beneficiosas para construir capacidades de I+D+i, están caracterizadas por múltiples vínculos con contenidos complementarios así como redes sociales más densas de tipos especiales de vínculos, especialmente para facilitar y distribuir conocimiento.



---

Para Earl (2001) hay 2 factores críticos para el éxito de las comunidades. 1º las comunidades que tengan una tradición de sociabilidad y relacionamiento. 2do. Si son que más redes sociales: permitir tecnología entre ellas, contar con un moderador como centro humano que mantiene la red. La contribución potencial de las TIC es muy clara en cuanto a la conexión del conjunto de sus miembros y su conocimiento. En dichas comunidades, los participantes construyen activamente sus posiciones y sus roles dentro de la comunidad en línea. Estos roles reflejan la estructura organizacional de proyectos, las habilidades técnicas y actividades exhibidas por los participantes y sus contribuciones en las discusiones en línea (Toral *et al.* 2009: 380).

Proponen que las comunidades de práctica pueden ser una poderosa herramienta de gestión, si se enfocan en problemas importantes para la organización, estableciendo objetivos deliberados para la comunidad, se proporciona un gobierno real y se comunican las altas expectativas de la dirección (como influencia positiva). Se destaca la expansión intencional de la red especialmente de recursos externos y expertos disponibles en el entorno. Las comunidades de práctica o redes informales de empleados, por ende, son una vía eficiente y no costosa para expertos en la difusión de conocimiento e ideas.

Las comunidades de práctica o profesional tienen como elemento clave el tratamiento del capital intelectual, el cual al regirse por las reglas de la misma comunidad hace que la propiedad intelectual sea compartida en la red. Así Lee y Cole (2003), sugieren que la estructura de una red es una expresión de reglas de competencia y desarrollo que guían la conducta de las entidades que interactúan. Dan como ejemplo el proyecto Linux donde la comunidad comparte el código fuente del software que sus miembros han desarrollado colectivamente con alguien quien descarga información vía el internet libre de cargo.

Capaldo (2007) indica que cuando existen lazos fuertes, la red desarrolla un alto grado de confianza y alienta a sus miembros a hacer los recursos más grandes comprometidos en la relación. Se usan las redes sociales para mantener la creación de comunidades de marca y/o para investigación de mercados en el contexto de la geografía “net” (Kaplan y Haenlein, 2010). Ejemplo, para celebrar los 75 años de Frito Lay, se buscó en la campaña global “elige un sabor” que los consumidores inventen un nuevo sabor, recibándose más de 3.8 millones de sugerencias, eligiéndose por votación el sabor favorito, como afirma Ann Mukherjee, directora de marketing de Frito Lay: “las redes sociales son una excusa para comunicarnos entre nosotros, por ejemplo con los creadores del producto y se convierten en

los mejores embajadores para una compañía. Las redes sociales tienen que ser el pilar de cualquier campaña de marketing<sup>6</sup>. Es más, Aral y Walker (2011) en una investigación econométrica efectuada en 1.4 millones de amigos de 9.687 usuarios de prueba, sugieren que diseñando características virales dentro de productos se puede incrementar el contagio social (en los pares o amigos) por encima del 400%.

El argumento de que la innovación es un proceso interactivo está ampliamente aceptado (Tödling, 2009), el estudio de las redes de innovación es un elemento clave que enfatiza la motivación para atraer cooperación como en tecnologías complementarias o acceso de recursos y el rol de trust y capital social para el desarrollo de redes. (Tödling, 2009; Nieto y Santamaría 2007). Tödling (2009) distingue que el stock de conocimiento es incrementado a través de la interacción que lleva a cuatro principales tipos de relaciones que presenta en el cuadro 2.18.

**Cuadro 2.18 Interacción de conocimiento en proceso de innovación**

	Estática (transferencia de conocimiento)	Dinámica (Aprendizaje colectivo)
Formal/ relación comercial	<b>1</b> Relaciones de mercado	<b>3</b> Cooperación/ redes formales
Informal/ relación no comercial	<b>2</b> Conocimiento externo y esparcido	<b>4</b> Condición del entorno/ redes informales

Fuente: Tödling (2009)

<sup>6</sup> El Economista.es, N° 2155 de 26.02.2013

---

## 2.5 INNOVACIÓN Y DESEMPEÑO

Las empresas buscan ventaja competitiva adicional y participación de mercado de acuerdo al nivel de importancia que dan a las innovaciones que son un factor vital para la construcción de una reputación y por consiguiente incrementar su participación de mercado (Gunday *et al.* 2011:663).

Jiménez y Sanz (2011) afirman que los estudios empíricos acerca de la relación entre innovación y resultados proporcionan evidencia que esta relación es positiva (Thornhill, 2006; Weerawardena *et al.* 2006; Hansen *et al.* 1999; Bierly y Chakrabarti, 1996; Brown y Eisenhard 1995; Damanpour, 1991).

En el área empresarial, la gestión de competencias estructura el portafolio de recursos de la empresa, juntando los recursos para construir capacidades y liberando esas capacidades con el propósito de crear y mantener valor para los clientes y propietarios (Sirmon *et al.* 2007). Esta es la esencia de la ventaja competitiva. A su vez, Pérez- Luño *et al.* (2009) consideran que la generación de la idea es el foco de distinción entre innovación e imitación. Sólo las empresas que generen ideas nuevas podrán ser analizadas como posibles innovadoras, mientras que las que tomen una idea existente previamente deberán ser consideradas imitadoras.

Ahora bien, empresas que están más activas y consistentes su actividad innovadora tienden a resultados financieros superiores. Así, si un nuevo producto o proceso se desarrolla y resiste la imitación de la competencia, un desempeño superior de la empresa puede claramente ser relacionado con el acto de innovación (Roberts y Amit, 2003:118).

No solo la innovación disruptiva genera mucha rentabilidad, la innovación de explotación se fundamenta en la búsqueda intensiva mediante la experimentación con el conocimiento existente en la empresa, esta innovación incremental tiene como objetivo mejorar los métodos y materiales y aumentar la rentabilidad de la empresa y la satisfacción de los consumidores (Quintana y Benavides, 2008). La innovación incremental influencia grandemente en el desempeño organizacional cuando los entornos son estables.

---

La ventaja competitiva radica en la habilidad de la empresa para consolidar tecnología e innovación y las habilidades de producción que le permitan adaptarse con rapidez a las condiciones cambiantes del mercado. En un mundo de competitividad global, la necesidad de velocidad en el desarrollo de productos y mercados, crea una ventaja competitiva crítica (Hung *et al.* 2008; Amese y Cohendet, 2001).

Wang y Ahmed (2007) indican que los estudios se han enfocado en el desarrollo de nuevos productos (innovación), que habilita a la empresa al cambio y renovación (Daneels, 2002). Citan a D'Este (2002) que en las empresas farmacéuticas españolas, en el período 1990-97, identifica que mediante la producción, la I&D y el marketing construyeron la capacidad de desarrollo de nuevos productos, estando particularmente asociado con la mejora del desempeño de la empresa. En Italia se encuentra que el éxito depende del desarrollo de nuevas competencias de carácter acumulativo y capacidades innovadoras internas (Gurizatti *et al.* 1997). Otros 5 estudios también revelan que la capacidad de innovación de la empresa es un factor crítico para la evolución y supervivencia de la empresa, dada la competencia externa y cambio (Lazonick y Prencipe, 2005; Deeds *et al.* 1999; Delmas, 1999; Petroni, 1998; Tripsas, 1997). Las empresas más innovadoras son las que poseen más competencias dinámicas (Wang y Ahmed, 2007:38).

Según Gunday *et al.* (2011) las innovaciones proporcionan a las compañías una orientación estratégica para vencer a los problemas que encuentran mientras que se esfuerzan para conseguir una ventaja competitiva. Es importante recalcar que los beneficios de la empresa son mucho más altos en aquellas que mantienen y aprovechan financieramente su tecnología, un ejemplo claro es Android que tiene el 81% del mercado en los smartphones, mientras Apple con su sistema operativo iOS alcanza el 14%. Google a pesar de que Android es un sistema operativo de su propiedad, no captura prácticamente valor de las innovaciones introducidas en Android, al constituirse en innovación abierta. Una simple comparación, Google en el 2do. trimestre de 2014 registró ingresos por 16 mil millones de dólares, fundamentalmente por ingresos de publicidad. En cambio en el mismo trimestre de 2014, Apple contabilizó ingresos de 45.6 mil millones, correspondiendo el 53% a las ventas de los iPhones. ¿Quién se lleva la ganancia de la innovación? Apple<sup>7</sup>

Pisano y Teece (2009) definen lo anterior como capturar el valor de la innovación. Apple

---

<sup>7</sup> Fuente: Casos Apple Inc. y Google redactados por Gonzalo Guzmán.

---

mantiene la apropiabilidad de los recursos mediante el entorno de la propiedad intelectual y la arquitectura manteniendo derechos sobre los activos complementarios. En otros casos, los beneficios económicos de la innovación pueden ser desviados por imitadores, clientes, proveedores y otros suministradores de productos y servicios complementarios.

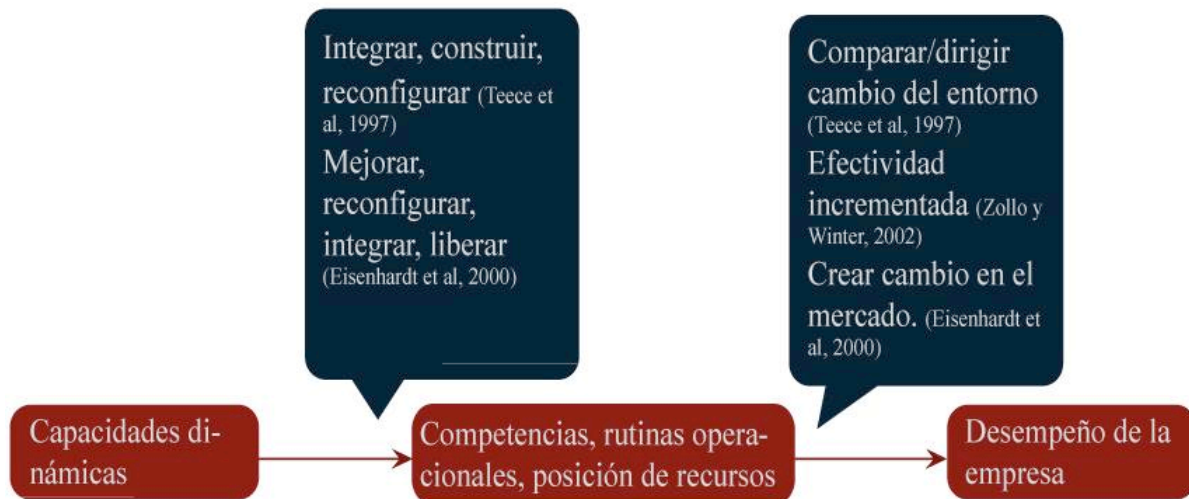
La creación de valor comprende la innovación que establece o incrementa la valuación de los consumidores del beneficio de su consumo (Priem, 2007). Implica entonces, el incremento del tamaño del pastel del sector, no solamente cortar un pedazo del mismo (captura de valor). Por tanto, mientras la captura de valor es vista del lado de la oferta, la creación de valor es vista del lado de la demanda (Johanssen y Olsen, 2010: 503).

Ahora bien, en diferentes estudios, el punto culminante ha sido el efecto directo de las competencias tecnológicas sobre el resultado de la empresa. (Zahra et al. 2007; Tsai, 2004; Afuah, 2002; Schoenecker y Swanson, 2002; Vanhaverbeke et al. 2002). Ruiz (2010) a tiempo de corroborar la influencia positiva de las capacidades tecnológicas y estrategia competitiva sobre el desempeño de la empresa, determina el rol moderador de las competencias tecnológicas sobre el relacionamiento entre la estrategia competitiva ya sea de liderazgo en costo o diferenciación y el desempeño de la empresa.

La dinámica del mercado hace que se vayan reduciendo los tiempos para el desarrollo de nuevos productos y su comercialización. Ronchi *et al.* (2003) afirman que la innovación exitosa de productos depende de la habilidad de una empresa, de gestionar conocimiento e integrarlo a un creciente número de competencias dentro y fuera de sus límites, habilidad de innovar, integrar y expandir sus competencias existentes y continuamente desarrollar nuevas capacidades (Lokshin *et al.* 2009; Teece *et al.* 1999).

La gestión de competencias, como se ha visto es crítica para la creación de valor. Sin embargo, organizaciones que tienen recursos similares en entornos parecidos, por la gestión de los mismos pueden producir resultados diferentes Zoot (2003), esquematiza la relación capacidades dinámicas-desempeño.

**Cuadro 2.19 Consenso capacidades dinámicas y relación con desempeño**



Fuente: Zoot (2003)

La innovación ha sido vista como el resultado de un proceso interactivo de generación de conocimiento, difusión y aplicación (Tödtling *et al.* 2009), quien reitera que las redes de innovación favorecen dichas interacciones. A fin de reducir complejidad, las empresas codifican tanto conocimiento como sea posible, dentro las rutinas organizacionales. Dado que el conocimiento tácito es crítico para el despliegue de capacidades integradas y es altamente personal, mucho del conocimiento asociado con despliegue de configuraciones de capacidad no puede ser codificado (Sirmon *et al.* 2007:286).

Lawson y Samson (2001) afirman que la capacidad de innovación por sí misma, no es un constructo identificable independientemente, sino que está compuesta del reforzamiento de prácticas y procesos dentro de la empresa que son mecanismos clave para estimular, medir y reforzar la innovación. Exponen un modelo de capacidades de innovación que se basa en siete elementos: visión y estrategia; dominio de las competencias básicas; inteligencia organizacional; gestión de ideas y creatividad; sistemas y estructura organizacional; cultura y clima laboral; gestión de la tecnología. Gracias a su influencia, se genera conocimiento proveniente tanto de las actividades principales como de nuevos recursos de innovación que desembocan en resultados de innovación y como consecuencia mejora del desempeño de la empresa. En suma, la innovación puede ayudar a las empresas a jugar un rol dominante en formar el futuro de sus industrias.

Derivado de las redes sociales ha surgido lo que se conoce como el mundo social virtual que para (Kaplan y Haenlein, 2010) permite a sus habitantes escoger su comportamiento más

libremente y mantener una vida virtual similar a su vida real, ejemplo es la aplicación Second Life, gestionada por la empresa basada en California, Linden Research Inc, un emergente campo para investigación de mercados y generación de nuevos productos no solo virtuales.

Si bien, nos interesa investigar el desempeño de organizaciones, anotamos la contribución de Chung y Hossain (2009) acerca de los efectos de las redes sobre las habilidades individuales para un mejor desempeño, han sido documentados en estudios sobre comunicaciones, sociología y psicología social, demostrando que antes que ser impersonal y rígido, el intensivo trabajo sobre el conocimiento es actualmente en comunidad, reflejando una red interpersonal fuerte de trabajadores interconectados y que el desempeño individual es una función de la estructura de la red (Chung y Hossain, 2009: 35).

Finalmente, Hung *et al.* (2008) desarrollan un modelo que denota el factor clave de transferencia rápida del conocimiento y estructuras de red específicas para dirigir la gestión práctica del conocimiento, durante cada período del proceso de innovación, incrementando su competitividad.

**Figura 2.20 Red social efectiva y ventajas competitivas**



Fuente: Elaboración propia a base de Hung *et al.* (2008)

---

Lawson y Samson (2001) hacen notar que las redes sociales amplían la oportunidad y acceso a recursos clave del entorno de la empresa, como información, capital, productos y servicios, los cuales tienen el potencial de mantener o acrecentar la ventaja competitiva (Gulati *et al.* 2000). Cohen y Levinthal (1990) refuerzan el concepto en el sentido que la habilidad de las empresas de absorber conocimiento ganado mediante la participación en redes externas es crítica para una innovación exitosa. Es importante para el diseño de nuestro modelo notar que las redes sociales contribuyen a mejorar el desempeño y como consecuencia obtener fuentes de ventaja competitiva.



## ***Capítulo 3. Modelo teórico e Hipótesis de investigación***

### **3.1 INTRODUCCIÓN**

Existe debate referente a las variables relativas al uso de TIC y las vías que incrementan el impacto positivo sobre el desempeño de la empresa (Bayo y Lera, 2007; Arvanitis, 2005, Black y Lynch, 2004), como las redes sociales son más recientes, creemos importante, afianzar nuestras consideraciones con datos estadísticos que den luces en un campo reciente. Muchas empresas han ganado ventajas importantes mediante el despliegue innovador de la Web 2.0. Ejemplos, American Airlines con su sistema de reservación Sabre; Federal Express con su sistema empaque-rastreo; eBay con sus subastas por internet, logran una visión superior dentro del uso de la Web, cambiando una industria, que a la larga le ha permitido lograr un liderazgo de mercado (Carr, 2003:9).

Siguiendo a Anklam (2009) el análisis de las redes sociales forma un conjunto de métodos para visualizar y comprender como las organizaciones trabajan y aprenden. Las redes sociales, han dejado de ser sólo un vínculo entre amigos y conocidos y son ahora utilizadas ampliamente por las empresas en todo el mundo. En suma, muchas funciones de las empresas pueden ser realizadas hoy en día de manera electrónica, consecuencia de innovaciones en procesos y la interactividad con los clientes mediante prácticas de negocios en las comunidades de consumidores, blogs, navegadores más completos para los diferentes dispositivos disponibles.

Las redes sociales, incorporando herramientas de la Web 2.0, han sido acreditadas con la habilidad de expandir los contactos sociales, acelerar los procesos de negocio, y mejorar las relaciones con los consumidores. La red de conexiones crece orgánicamente como resultado de la actividad colectiva de todos los usuarios, como consecuencia las externalidades de red derivadas de las contribuciones del usuario son la clave para el dominio del mercado en la era de la Web 2.0 (O'Reilly, 2005:7).

Nuestro campo de análisis considera las plataformas que proporcionan en el siglo 21 las ventajas del crecimiento exponencial de interacciones efectuadas en las redes sociales online. Según Hanna *et al.* (2011) la mejora en la interactividad digital media ha catapultado los contactos de empresas y consumidores desde el pasivo modelo de la web 1.0 al interactivo modelo de la Web 2.0 donde los clientes son simultáneamente los iniciadores y receptores de intercambios de información.

Como se revisó en el capítulo 2, las redes sociales son plataformas integrantes de la web 2.0 donde se distinguen Facebook, YouTube y Twitter, calificadas irónicamente como la tríada omnipotente de la plataforma de redes sociales. Aunque otros identifican al triunvirato clave de Facebook, Twitter y LinkedIn, preferimos identificar al primer conjunto dado que hoy las empresas aprovechan de YouTube para subir videos que apoyan notablemente las labores de marketing, en interacción con los clientes, adicionalmente, aprovechando la popularidad de YouTube, una empresa puede cargar videos que ayuden a fortalecer el posicionamiento e imagen de marca. En cambio, LinkedIn se usa más como una red de contactos profesionales muy utilizada en la búsqueda de talentos.

La mayoría de investigaciones sobre Facebook y otras plataformas se abocan a la relación entre usuarios (Chua, 2011; Schaefer, 2011; Shi *et al.* 2011; Totterdell *et al.* 2008). Algunos artículos se enfocan en la red social Facebook examinando tópicos como capital social (Ellison *et al.* 2007), control de información (Christofides *et al.* 2009; Gross y Acquisti, 2005), modelos temporales en mensajes (Golder *et al.* 2007), relaciones entre vida virtual y real (Lewis, 2008), evolución (Kossinets y Watts, 2006). La revista *Computers in Human Behavior* contiene diversos artículos sobre el comportamiento en Facebook y en menor medida Twitter. En el diseño del modelo, se plantea que dada la cada vez mayor adopción de las redes sociales por parte de las empresas, estas han respondido con nuevas características y pueden generar nuevas innovaciones.

Díez (2010) señala que por la convergencia digital y el crecimiento de la banda ancha y su disponibilidad a menor coste para los usuarios, estamos en los umbrales de un período de transformaciones económicas y sociales por la mayor fluidez en la navegación y el uso de la web.. Twitter introduce “Promover tweets” que permite a las empresas patrocinar sus tweets que suban al top de las búsquedas de usuarios. Facebook a su vez lanza Facebook Insights, una suite de herramientas de reporte y visualización. LinkedIn, tomando en cuenta la habilidad de seguimiento a compañías sobre su plataforma como un virtual Rolodex, introduce la capacidad de seguir y rastrear los cambios en las empresas.

La consultora Manpower Professional (2010) recomienda que si bien Twitter, Facebook y el resto de plataformas ya han demostrado que son un verdadero apoyo para los negocios, sólo se está empezando a comprender cómo pueden aprovecharse, por lo que resulta esencial mantener una actitud abierta. Como resultado, la tecnología ha cambiado nuestra forma de trabajar, se comparten conocimientos, se incrementan las aplicaciones y a pesar que se

teme por la productividad por el uso de las redes sociales, las empresas deben aprovecharlas, empresas como P&G, IBM, Nestlé, Best Buy utilizan activamente las redes sociales que les permiten mejorar su capacidad de innovación y su desempeño.

Como pasó con el Internet, es probable que a los empleados se les ocurran las formas más creativas de utilizar las redes sociales para realizar su trabajo de un modo más eficaz. Sin embargo, las empresas deben adaptar su cultura y sus métodos de trabajo para dar rienda suelta al gran potencial de las redes sociales en el puesto de trabajo. Manpower (2010) cita como ejemplo a la empresa proveedora de servicios de consultoría y tecnología Capgemini, que ha lanzado un ambicioso proyecto para utilizar aplicaciones como blogs y wikis para conseguir conectar a sus 90.000 empleados.

Los espacios web que permiten interactividad se han convertido en una poderosa herramienta de unión de “comunidades de interés”, grupos de personas conectadas por algún interés personal o profesional sobre cualquier tema concreto, que puede ir desde marketing *online* hasta investigación farmacéutica. Ejemplo la introducción de redes sociales en Pfizer fue una iniciativa fundamental comenzando con el establecimiento de blog abierto a todos los empleados. La wiki (Pfizerpedia) recibió 12.000 hits de 13.000 empleados en el primer año (Standing y Kinitis, 2011:291). En Cisco, como ya se indicó, la wiki es Idea Zone o I-Zone que habilita a los empleados a proponer y verter ideas para nuevos negocios.

Revisando datos estadísticos, la tabla presentada a continuación revela un estudio de McKinsey acerca de los resultados del crecimiento del uso de redes sociales por empresas a nivel global. Se corrobora la importancia de las redes sociales en la generación de conocimiento, así como su influencia en la innovación (externamente se logra un 22% en la reducción del costo de desarrollo de productos) y el incremento de las utilidades. Otro dato importante es que se incrementa con la participación en redes sociales en un 45% la satisfacción de proveedores, socios y expertos externos y obviamente, la disminución de los gastos de comunicación.

**Tabla 3.1**

**Aumento de la interconexión de empresas en la red**

	<b>Propósitos internos</b>	<b>Trabajo con externos</b>
Incremento de la velocidad de acceso al conocimiento	77%	57%
Incremento de la velocidad de acceso a expertos internos	52%	40%
Reducción de costos de comunicación	60%	53%
Incremento número de innovaciones exitosas	28%	20%
Incremento beneficios	18%	16%

Fuente: McKinsey Quarterly (2010)

Aplicado en empresas, el IESE (2012) para un estudio respecto al uso de las redes sociales (identificada como medios sociales) en España realizó 681 encuestas a altos directivos de empresas tanto nacionales como corporaciones internacionales, los resultados inducen a pensar que las variables del modelo que se planteará están en el camino adecuado:

El 64% de las empresas incluye los medios sociales en sus planes de marketing, además una de cada tres empresas empezaron en 2011 a utilizarlas. De las empresas usuarias de redes sociales se extrae lo siguiente:

1. El 93% señalan que los clientes son uno de sus grupos de interés objetivo. Además 1 de cada 3 empresas incluye a otros grupos de interés.
2. El 76% mantiene una página activa en Facebook y el 62% en Twitter. Sin embargo, el 34% y 43% respectivamente dicen tener poca actividad en estas redes sociales.
3. Una de cada cuatro empresas considera a los medios sociales como parte clave de su estrategia. Empero, el 29% están experimentando.
4. El 50% tiene Community Manager.
5. Sólo el 17% dice que medir el ROI (retorno sobre la inversión) es relativamente fácil.
6. El número de amigos (fan) es el criterio seguido por el 45% de las empresas.
7. El 59% valora positivamente su experiencia en medios sociales.
8. Una de cada 5 empresas ha vivido alguna crisis de comunicación online. El 75% las solucionaron poniéndose en contacto a través de las redes sociales, sólo el 2% quedó insatisfecha.

9. El 75% de las empresas encuestadas invertirá más en el siguiente año.

Estas cifras denotan que aún es incipiente el desarrollo de las redes sociales en las empresas, recuerda el IESE que se debe relacionar la fase temprana en que se encuentran con el lanzamiento de las redes sociales, LinkedIn se lanzó en 2003, Facebook en 2004 (la versión en español llegó a mediados de 2007), Twitter y Tuenti en 2006, los blogs empezaron en 2000. También el IESE señala que las empresas españolas llevan importante retraso respecto a las corporaciones internacionales sobre la adopción de las redes sociales. Como corolario, hay bastante investigación sobre redes sociales como tal, pero poco se ha escrito sobre las redes sociales online debido a su introducción a mediados del siglo XXI.

Según Rodan y Galunic (2004) la considerable literatura en comportamiento organizacional sobre gerenciamiento de la innovación, ha considerado poco a la innovación a través de las redes sociales. Sugieren que combinar la visión de trabajo sobre gestión de la innovación con la teoría de redes sociales vale la pena, esta es una de las bases del modelo.

Por tanto, es vital establecer la relación de las redes sociales con el desarrollo de competencias distintivas en innovación, así podríamos tener un círculo virtuoso que culmine en una mejor creación de valor para la empresa y que logre, como consecuencia, una ventaja competitiva sostenible. Cómo afirman Pisano y Teece (2009) el reto consiste no sólo crear valor a partir de la innovación, sino también en capturar ese valor en las redes sociales.

En este orden de cosas, la infraestructura de Facebook está hecha encima de una variedad de redes que están basadas alrededor de empresas, escuelas o regiones geográficas. De ahí su potencial para la diseminación de información y generación de conocimiento para la innovación. Facebook y otros sitios populares abren sus plataformas de desarrollo, permitiendo a desarrolladores externos crear e iniciar sus propias aplicaciones. De acuerdo a datos recopilados por Mindjumpers, institución especializada en innovación, Facebook tiene más de 100'000.000 de aplicaciones a Septiembre de 2013.

La base teórica de sustento es el enfoque basado en competencias, desarrollado en el capítulo 1 y relacionado con innovación y redes sociales en el capítulo 2, corresponde ahora la formulación de las hipótesis y desarrollar el modelo teórico de la investigación, considerando que no existen otros modelos sobre redes sociales online que puedan servir de base, por ello se proponen los siguientes constructos:

- Redes sociales e innovación
- Redes sociales y desarrollo de competencias distintivas schumpeterianas.
- Redes sociales y desarrollo de competencias distintivas de mejora continua.
- Redes sociales, innovación y desempeño

Debemos resaltar que frente a las diversas tipologías y/o clasificaciones de innovación mostradas en el capítulo anterior y revisadas por García y Calantone (2002), nuestra investigación se aboca a la innovación radical o schumpeteriana y a la innovación incremental o de mejora continua y las relacionamos con las redes sociales online, aunque por su novedad poco se ha investigado sobre este constructo. En la investigación de redes sociales en general, se encuentran oportunidades de fuentes de información/conocimiento (Burt, 1992) y oportunidades de cooperación/coordinación (Jones *et al.* 2004; Gargiulo y Benassi, 2000).

McEvily y Zaheer (1999) muestran que los lazos a través de las organizaciones facilitan el desarrollo de competencias estratégicas debido a los canales de acceso para nuevas capacidades. Roberts y Amit (2003) afirman que ese efecto potencial se debe a los lazos en red de todos los tipos y que pueden impactar en directivos sobre el acceso de atributos estratégicos recientemente desarrollados. Como efecto, las redes sociales caracterizadas por su alta intensidad, resultado de la interacción de oportunidades y baja centralización están claramente asociadas a un mejor desempeño de un grupo.

Dhanaraj y Parkhe (2006) definen la organización de una red de innovación como un conjunto de acciones y propósitos deliberados emprendidos por una empresa como su búsqueda en creación de valor (expanding el pastel) y extracción de valor (obteniendo una gran tajada del pastel) de la red. Si bien, el modelo a plantear no considera el diseño de una red de innovación como tal, se asume a la empresa como organizador de sus redes sociales que mediante la combinación de la movilidad (difusión del conocimiento) y la apropiabilidad (generación de conocimiento y creación de valor consecuente) generarán un mayor rendimiento en la red de innovación.

Figura 3.2 Marco para la organización de redes de innovación



Fuente: Dhanaraj y Parkhe (2006)

Se destaca la convergencia que puede existir entre los usuarios tecnológicos así como la red “mundo pequeño” donde los participantes tienen mayores afinidades de conocimientos y/o experiencias profesionales, este tipo de red permite la menor dispersión de información y un efectivo proceso de aprendizaje y conocimiento compartido. Esto tiene una explicación, en una empresa los empleados tienden a enfocar su atención a un limitado conjunto de colegas y a menudo desarrollan redes de contactos relativamente estables que limitan el rango de información a que están expuestos (Gray *et al.* 2011; Cross y Sproull, 2004).

La investigación del mundo pequeño está caracterizada por una estructura de red que tiene tanto un alto nivel de densidad en adición a lazos fuertes en un grupo local como un gran número de lazos débiles cruzados con otros grupos. Así, lazos fuertes con el grupo y débiles lazos puente con otros grupos son más creativos para la innovación, (Rost, 2010; Capaldo, 2007; Fleming *et al.* 2007). Kadushin (2002) señala que hay 2 tipos de motivación temprana: la seguridad que se encuentra en redes cohesionadas y la eficacia correspondiendo a redes con agujeros estructurales, concluye que las organizaciones necesitan ambos. Para lograr abrir los lazos cerrados se puede utilizar los bookmarkings, selección de enlaces de interés disponibles en los navegadores, (Gray *et al.* 2011), sistemas como del.icio.us y Technorati toman su funcionalidad y ponen en un lugar público, de



modo que otras etiquetas individuales y enlaces son visibles también a otros.

Chai *et al.* (2011) evidencian que las redes sociales cerradas facilitan la protección del conocimiento así como la transferencia del mismo, y como consecuencia tienen buenos resultados en la innovación incremental. También Obstfeld (2005) argumenta que una red social densa o cerrada facilita la innovación incremental y no tanto la radical. Así, Rost (2010) indica que una combinación de lazos fuertes con un cierto número de huecos estructurales (eslabones débiles) o en particular una posición más periférica en la red facilita la innovación especialmente la radical. También señala que la investigación formal apunta que lazos fuertes, no débiles arquitecturas de red son elementos esenciales para la innovación.

La plataforma de las redes sociales facilita este proceso, ya que son menos estructuradas que las redes formales de las empresas. Chung y Hossain (2009) corroboran señalando que las redes informales son iguales o más importantes que las redes formales, siendo la premisa que el desempeño individual es una función de la estructura de la red. Además de que la clave para lograr tanto la innovación como la excelencia operativa es disponer de redes de colaboración informal. La teoría de redes argumenta que ciertas posiciones en la red dan acceso privilegiado al conocimiento y flujo de recursos y predice una difusión selectiva mediante relaciones entre firmas preexistentes (Uzzi 1996; Powell *et al.* 1996).

Rodan (2010) por otra parte, señala que una red social con agujeros estructurales facilita la innovación radical. Sugiere que la creatividad e innovación surgida de la recombinación de conocimiento puede proporcionar aún otra explicación de las relaciones entre los agujeros estructurales y el desempeño organizativo. En cambio, una red cerrada en entornos dinámicos tiene una moderada influencia en el desempeño de la organización.

También la teoría de las redes sociales es consistente con la evidencia de que las redes inter-organizacionales facilitan la innovación (Tsai, 2001; Ahuja, 2000<sup>a</sup>; Kraatz, 1998), vinculando la posición en la red con la innovación y supervivencia (Tsai 2001; Uzzi, 1996). Así, Lundkvist (2004) afirma que ellas son una herramienta poderosa para la creación y comprensión de como innovación, trabajo y aprendizaje están interrelacionados. Relacionando con lo expuesto por Greve (2009) se demuestra que la difusión de conocimiento e innovación por las redes sociales no hace que sean más imitables, sino aquellas empresas que han desarrollado competencias distintivas en innovación podrán

lograr mejores resultados.

Mahmood *et al.* (2011) indican que grupos de negocios<sup>8</sup> componen un tipo de red entre-firmas que es comúnmente encontrado en economías desarrolladas. Sugiere que distintos tipos de vínculos caracterizados por diferentes contenidos podrían tener un efecto diferencial sobre la adquisición de competencias mediante los vínculos de red (McEvily y Markus, 2005), individualmente y en la interacción con otros.

Es reconocida la importancia de los equipos de trabajo para el desarrollo de innovaciones, Edmondson y Nembrhard (2010) manifiestan que los equipos de trabajo pueden beneficiarse de la ampliación de las redes sociales, merced a una composición dinámica y la diversidad geográfica, contribuyen a ampliar las redes sociales de los integrantes del equipo, incluyendo con frecuencia personas de cualquier parte del mundo que pueden proporcionar una valiosa fuente de capital social que las personas pueden aprovechar a lo largo de su carrera.

Al respecto, Canter *et al.* (2010) al investigar las influencias de las redes sociales informales y formales de cooperación en I+D+i sobre desempeños innovadores, encuentran que los retornos positivos en términos de capacidad de innovación disminuyen con el incremento del número de participantes, debido a la disminución del grado de novedad de la información y un aumento de la complejidad en selección y gestión sobre qué es relevante y productivo.

Por consiguiente y producto de la explosión de la web hay una relación inequívoca entre las ideas, comentarios y opiniones que se generan en las redes sociales y las innovaciones que pueden surgir a raíz de beneficiarse de esa fuente inagotable de información. Las empresas una vez apreciada que las tecnologías en la web como blogs, videos y redes sociales resultan en valor para los consumidores, rápidamente y extensamente las adoptan dado que su impacto competitivo puede aumentar rápidamente (Bughin y Chui, 2011). O sea que las empresas pueden aprovechar “las conversaciones” en la web gracias a las redes sociales y captar nuevas ideas y creatividad.

Castelló (2010) comenta que la creación de comunidades en torno a la marca en espacios

---

<sup>8</sup> Definido como redes de empresas independientes legalmente, flojamente acopladas, relacionadas por persistentes vínculos formales e informales (Mahmood *et al.* (2011).

como las redes sociales *online* facilita la arquitectura de *branding*, además de servir como canal de fidelización. Finalmente, puntualiza la importancia del *community manager*, ya que es la persona encargada de mantener las relaciones de la empresa con sus clientes en el ámbito digital, ya sea por Facebook, Twitter o Tuenti.

En este sentido, los contenidos de las redes sociales online y blogs habilitan a las personas a crear, difundir y recomendar información, influenciando al marketing, además de que una amplia variedad de plataformas de redes sociales online proporcionan las herramientas necesarias para este fundamental y significativo cambio cliente-empresa (Hanna *et al.* 2011). Hansen *et al.* (2011) apuntan que la tecnología de social media (redes sociales, mensajes de texto, difusión de fotos, distribución de archivos multimedia, distribución de video, wikis, blogs, discusión de grupos) ha engendrado radicalmente nuevas vías de interacción.

La innovación requiere de competencias para su desarrollo e implementación que se pueden relacionar con las competencias dinámicas. Teece (2007) agrupó las principales competencias dinámicas (CD) en tres categorías: sensibles, aprovechables y reconfiguradas. Las sensibles, denotan las actividades de la empresa en escudriñar y monitorear cambios en el entorno donde opera e identificar nuevas oportunidades. Las aprovechables se usan en actividades tales como diseño de la arquitectura de un producto y modelo de negocios, gestión y construcción de marca en una organización que refuerza su creatividad y en capacidad de innovación (Ellonen *et al.* 2009). Las de reconfiguración son útiles en armar una “orquestación”, p. ej. Actividades tales como el despliegue de activos existentes y la gestión de activos complementarios o procesos de ingeniería (Ellonen *et al.* 2009). Son particularmente importantes las competencias en innovación<sup>9</sup>.

La reconfiguración y transformación es la habilidad de calibrar los requerimientos para el cambio y efectuar los ajustes necesarios, como escudriñar el entorno, evaluar mercados y competidores y rápidamente realizar la reconfiguración y transformación antes que la competencia (Teece y Pisano, 1994). Es evidente, que contar con competencias tecnológicas para diseño e innovación, permite a la empresa adelantarse continuamente o adaptarse a los cambios del entorno. Como consecuencia, para alcanzar el éxito las empresas deben apoyarse en sus competencias distintivas para aprovechar las oportunidades

---

<sup>9</sup> A la vez que facilitan la integración de las actividades funcionales conocidas, continuamente exploran nuevas combinaciones de recursos y capacidades con el propósito de ajustarse al mercado o los cambios en él. (Eisanhardt *et al.* 2000; Teece *et al.*, 1997; Palacios *et al.*, 2006).

de innovación ya sea radical o incremental o de mejora continua. Sin olvidar que las innovaciones son resultados del aprendizaje interno y fuentes externas. La capacidad de asimilación del conocimiento externo depende de la capacidad interna de la empresa y cómo su estructura se relaciona con el entorno (Palacios *et al.* 2006:89).

Así, la ventaja estratégica para la innovación requiere de la integración de actividades externas y tecnologías, también integra las rutinas y procesos operacionales. El aprendizaje de la organización por difusión del conocimiento y experiencia que abre las puertas del potencial de aprendizaje interorganizacional incrementa la capacidad de innovación de la organización al captar ideas, conocimiento y experiencias externas. Tanto las innovaciones incrementales y radicales en una organización que aprende son actividades que crean conocimiento, las necesidades de conocimiento serán más complejas en la innovación radical (Un, 2010:3).

Por otra parte, cuando el mercado entra en una fase de crecimiento aparecen los innovadores radicales que desarrollan productos para un mercado más sensible al precio, lo que motiva a los pioneros a reaccionar. De acuerdo a la lógica del apalancamiento las CD y la innovación se refieren tanto a la generación como a la explotación de nuevos productos, servicios, procesos como a las prácticas del negocio (Pittaway *et al.* 2004). Además con algunos cambios en la demanda de los clientes, las organizaciones no solo tienen que ser innovadoras sino ágiles y también responder a las necesidades del negocio.

Finalmente, en la innovación vista como un proceso social, el análisis de redes sociales es una herramienta poderosa para profundizar información que no puede comprenderse con los métodos tradicionales. Los líderes podrían asegurar que los aspectos formales e informales de una organización sean alineados y que apoyen la innovación por las habilidades e información apalancada de las redes sociales (Suciu y Petrescu-Prahova, 2011:16). Bien, luego de la revisión de los conceptos de este epígrafe, se puede proceder a formular las hipótesis.

### **3.2 REDES SOCIALES Y DESEMPEÑO**

Toda empresa, tiene como objetivo recibir beneficios, para distribuir dividendos y/o invertir. En este sentido, nuestra investigación tendrá sentido para el ámbito empresarial, si analizamos la bondad de las redes sociales en la creación de valor para la organización.

Es decir, si la propuesta de valor que la organización presenta en las redes sociales respecto a la funcionalidad (atributos), calidad, precio y disponibilidad del producto/servicio, sea aceptada por el cliente y pague por ello, en ese caso se genera la creación de valor. Más aún, si el desempeño de la empresa emergente de su participación en las redes sociales desemboca en una rentabilidad mayor al promedio de la industria, se puede afirmar que la empresa logra una ventaja competitiva en su creación de valor.

Existe escasez de estudios desde el punto de vista estratégico-empresarial acerca del impacto de las redes sociales en el desempeño. Amit y Zott (2001) al referirse a la web, señalan que no se ha desarrollado una teoría que capture las características únicas de los mercados virtuales. Si bien se refieren básicamente a la web 1.0, destacan que los negocios conducidos sobre la web (e-business) con su dinámico y rápido crecimiento, prometen nuevas vías para la creación de riqueza. Como resultado, empresas establecidas que crean nuevos negocios online, explotan las oportunidades que la web proporciona.

Más recientemente siempre en la web, Albors-Garrigós *et al.* (2009) argumentan que en el sector de cerámica, si bien la mayoría tanto de productores como distribuidores aún están en el ámbito de la web 1.0, cuando el uso del internet es adecuado juega un papel relevante en aportar valor. A su vez Fischer y Reuber (2011) apuntan que los pocos estudios que consideran como pueden beneficiar a las compañías las redes sociales, se enfocan mayoritariamente en las redes sociales como herramientas de marketing.

Las nuevas redes sociales como Facebook, YouTube y Twitter están siendo adoptadas por un creciente número de empresarios que exploran su crecimiento para un eficaz beneficio de su negocio. Investigando Fischer y Reuber (2011) las relaciones en Twitter descubren que las redes sociales pueden ser más que herramientas de marketing. Ejemplo, Twitter es usada por las empresas para ejecutar innovadoramente las funciones centrales del negocio que existían antes de Twitter, como las ventas, servicio al cliente y branding.

Chiu (2009) encuentra que mientras en el pasado el diferencial del desempeño del negocio se lograba principalmente por resultados extraordinarios de los recursos internos y rutinas de la empresa, estudios recientes han identificado ahora a las estructuras de redes como una fuente de ventaja competitiva. Hoy en día estar en la web no es fuente per se de ventaja competitiva, sin embargo el no estarlo, se convierte con seguridad en una desventaja competitiva, situación similar ocurre con la calidad, para los japoneses producir con

calidad es un requisito de competencia que puede llevar o no a una ventaja competitiva, por ser las redes sociales una parte más específica de la web 2.0 y debido a su reciente introducción consideramos que aún pueden ser fuente de ventaja competitiva.

Amit y Zott (2001) analizan que las firmas en la web a menudo innovaban mediante un nuevo mecanismo de intercambio y estructura de las transacciones que no están presentes en las empresas más tradicionales. Merced a la fuerza del crecimiento de las redes sociales, Zott y Amit (2010) plantean un nuevo modelo de negocios resultante de la web definido como la proposición de valor de la empresa, sus fuentes de ingreso, los recursos usados para extraer los ingresos y los mecanismos de gobierno que relacionan a la compañía con sus grupos de interés. Dicho de otra manera, es la forma en que una empresa “hace negocios” con sus clientes, socios y proveedores, es decir, diseñar un sistema de actividades nuevo o modificado que la empresa lleva a cabo para satisfacer las necesidades percibidas en el mercado, representando una nueva fuente de creación de valor (Zoot y Amit, 2009:110).

Wirtz *et al.* (2010) argumentan que aunque las investigaciones del efecto del desarrollo del internet sobre los cambios en los modelos de negocio están todavía en su infancia, una visión clave es que el internet es típicamente de la clase de “entorno de alta velocidad” donde el modelo de negocio exitoso necesita ser frecuentemente ajustado a los nuevos desafíos. En vista de ello, consideramos que las redes sociales pueden convertirse en un tema de gestión estratégica de una empresa, con claras implicaciones en resultados.

Retornando al artículo seminal de Amit y Zott (2001) indican que las teorías convencionales de cómo crear valor están siendo cambiadas. Identifican cuatro fuentes de creación de valor: innovación, eficiencia, productos y/o servicios complementarios y la habilidad de asegurar la lealtad del cliente (Palacios-Marqués *et al.* 2013). En redes sociales estas fuentes de creación de valor corresponden a:

- Innovación, resultado de nuevas combinaciones de información, productos físicos y servicios. Provocar una nueva forma de marketing directo, pudiendo estar en contacto las 24 horas los 7 días de la semana, slogan de Amazon. Emergente del nuevo tipo de relacionamiento con los clientes, surgen nuevas necesidades que pueden ser satisfechas con nuevos productos y/o servicios.
- Eficiencia, en costos al disminuir la intermediación, particularmente importantes

son los costos de transacción que disminuyen al tiempo que se incrementa la eficiencia en marketing mediante el marketing viral, publicidad que se transmite entre individuos en las redes sociales y que para algunos es más efectiva que los spots de publicidad tradicional. El flujo de información e ideas que las redes sociales generan puede ser explotado en innovaciones radicales e incrementales.

- Complementariedad de productos y servicios para los clientes, gracias a los efectos sinérgicos que se pueden generar en las redes sociales (Palacios-Marqués *et al.* 2013:19).
- Capacidad de asegurar lealtad. Las redes sociales permiten que colectivos, como comunidades de marca, apoyen creando una identificación con una empresa en particular, en Facebook de forma más general se utiliza “me gusta” y se difunden a quienes les gusta o potenciales líderes de opinión o amigos que gocen de reputación personal. Específicamente, las redes sociales online han tenido un fuerte impacto en la vida de los componentes de la Generación Y (generación net nacidos entre 1978-1994), abrazando las bondades de la interactividad online, que se caracterizan por estar al día tecnológicamente y estar más inmersos en el comportamiento online (Lester *et al.* 2006), con solvencia económica de U\$S 200 mil millones en gastos anuales (Djamasbi *et al.* 2010:307).

Ahora bien, para que afecte positivamente al desempeño, una empresa debe cuidar su presencia en la Web con contenidos actualizados y pronta respuesta a las inquietudes, si existe transparencia que es fruto de compartir toda la información posible y abrirse a otros puntos de vista generará confianza en los usuarios. Conforme se ha analizado, por el resultado de una mejor comunicación con los clientes, sugerencias de los mismos que redundan en nuevas innovaciones y la atención personalizada a sus recomendaciones, el potencial que representan las redes sociales en el incremento del desempeño de la empresa, es de por sí interesante.

Sancho y de Miguel (2011) afirman que la fuerte oleada de actividad de las redes sociales y el impacto que están teniendo en los negocios es importante, aunque por ser fenómeno nuevo, hay pocas reglas o buenas prácticas probadas para gestionar la presencia en redes sociales. Las empresas que las adoptan con éxito, cambian la forma de pensar respecto a cómo se crean y alimentan las relaciones con los clientes, reconociendo una nueva naturaleza de colaboración en la relación cliente-empresa que las redes sociales han hecho posible, permitiendo acceder a un mundo totalmente nuevo de datos externos para

incrementar la información sobre sus clientes y, por tanto, crear productos y servicios aún más personalizados (y mucho más beneficiosos) para ellos, capturando el valor de su propuesta.

Carsaro *et al.* (2012) y Lusch *et al.* (2010) proponen que el valor para las empresas está directamente relacionado con la perspectiva de relaciones, Biggeman y Buttle (2005) identificaron 4 tipos de resultados de relacionamiento que contribuyen a las relaciones de generación de valor: valor personal (relaciones con el cliente, referentes), valor financiero (eficiencia, aportación del negocio, participación de mercado, más ingresos), valor del conocimiento (inteligencia competitiva, generación de ideas, innovación) y valor estratégico (planeación a largo plazo, extensión de las redes). Se puede inferir de lo anterior, que mediante un eficaz uso de las redes sociales hay varias vías para incrementar el desempeño de la organización. En suma, si una empresa decide no participar de las redes sociales puede desembocar en el concepto del lucro cesante y en un mediano plazo en la pérdida de clientes que afectará al desempeño de la empresa. En mérito a lo considerado, proponemos la siguiente hipótesis:

*H1: El grado en que una organización introduce las redes sociales está positivamente relacionado con el desempeño organizativo.*

### **3.3 REDES SOCIALES E INNOVACIÓN**

En un mundo de incesante cambio, la innovación se constituye en el pilar de toda organización, rememorando que una innovación principalmente ocurre por medio de nuevas combinaciones de recursos, ideas y tecnologías, donde un entorno fértil para la innovación confía en un flujo constante de conocimiento de otras partes (Fey y Birkinshaw, 2005). Si bien Xian y Gretzel (2010) denotan que las redes sociales son consideradas la principal innovación tecnológica de los últimos años, las tecnologías web 2.0 como las redes sociales han posibilitado aún más la democratización del proceso de innovación y ofrecen modos de consolidar y evaluar las ideas totalmente nuevas (Toral *et al.* 2009). Por tanto nos interesa establecer cómo las redes sociales contribuyen a la organización en el desarrollo de competencias para innovar tanto en forma radical como incremental.

Nuestro interés de análisis son las redes sociales online, que son una extensión de la



tradicional red social, desarrolla en internet, actualmente es un software online que las personas usan para establecer conexiones sociales. Las redes sociales online incluyen varias tecnologías online como blog, Twitter, Facebook, mashup, mensajes instantáneos, video conferencia, mundo virtual, sitios web semánticos (Lee y Chen, 2011) quienes afirman que la mayor ventaja de las redes sociales online es su habilidad de proporcionar mayores oportunidades de interconexión, que la tradicional red social, a través de diferentes escenarios geográfico, social, cultural o institucional, las redes sociales online complementa a la tradicional red social e inicia nuevas conexiones sociales.

Por su novedad y reciente introducción, no existe un marco de referencia específico acerca de la relación redes sociales online y el desarrollo de competencias distintivas en innovación, sí se encuentra en la literatura de redes sociales relación con el conocimiento que es la llave de la innovación (Murovec y Prodan 2009; Jensen *et al.* 2007; Nonaka y Takeuchi, 1995), acerca del conocimiento necesario para descubrir, inventar e innovar, que también comprende la generación y adquisición de nuevo conocimiento, el compartir conocimiento y aprendizaje (Björk y Magnusson 2009; Howells, 2002), así a causa las redes sociales se ha incrementado el enfoque en el lente del cliente (Priem, 2007), con indudables efectos en la innovación y creación de valor.

Las redes sociales, además cumplen un importante rol en esparcir ideas e información (Jackson y Rogers, 2007; Jackson y Yariv, 2006, 2005), en el incremento del aprendizaje (Björk *et al.* 2009; Liebeskind *et al.* 1996.) y oportunidades de aprendizaje implicando creación/distribución de conocimiento (Dyer y Nobeoka, 2000), en su relación con la difusión y flujo del conocimiento (Janhonen y Johanson, 2011; Ostergard, 2009; Adamic y Adar, 2008; Priestley y Samaddar, 2007; Kuk, 2006; Sorenson *et al.* 2006). Asimismo por la interacción como importante fuente de aprendizaje y conocimiento que implica beneficio-costos (Laursen y Salter, 2006) y por creación del conocimiento (Inkpen y Tsang, 2005; Lee y Cole, 2003), que derivan en mejorar las competencias para innovar.

También se puede encontrar la relación redes sociales-innovación, donde los investigadores se interesaron en la difusión de la innovación<sup>10</sup> mediante las redes sociales, para así alcanzar mejores resultados (Cantner *et al.* 2010; Choi *et al.* 2010; Bond *et al.* 2008; Rodríguez-Achach *et al.* 2004; Nyblom *et al.* 2003; Mitsufuji, 2003; Deroian, 2002;

---

<sup>10</sup> La difusión de innovación es el proceso por el cual unos pocos miembros de un sistema social inicialmente adoptan una innovación, entonces durante un tiempo más individuos la adoptan hasta que todos o la mayoría de los miembros adopten la nueva idea (Valente, 1996: 70).

Abrahamson y Rosenkopf, 1997; Valente, 1996; Robertson *et al.* 1996), en la transferencia de conocimiento crítica para estimular la innovación (Hung *et al.* 2008:365).

Mucha de esa investigación se refiere a las redes sociales de empresas que se puede aprovechar para que sirva de respaldo en nuestro análisis, citamos como ejemplo a Patrakosol y Olson (2007) que analizando como empresas pueden colaborar para producir innovación, indican que existen dos vías básicas para utilizar los recursos de las redes: facilitar la transferencia de conocimiento de una firma a otra y convertir un sitio (red social) en un lugar para distribuir nuevo conocimiento. Koulopoulos (2011) encuentra que muchas empresas denominan ese sitio como zonas de innovación y el acceso se efectúa mediante las redes sociales.

Existe consenso en que las redes sociales online suministran a las empresas acceso al conocimiento, recursos, mercados o tecnologías. Más aún, gracias a las redes sociales online, el beneficio del acceso a información interna y externa se combina con menores costos, desarrollo más rápido de producto y patrocinio de la innovación (Bughin y Chui, 2011), con modelos de innovación (Von Hippel y von Krogh, 2003), comunidades virtuales y creación de innovación relacionada al conocimiento (Mahr y Lievens, 2012). Redondeando, Chesbrough (2010) indica que el modelo de negocio de una red social articula la proposición de valor y el valor creado por una innovación.

Por otra parte, Sultan (2013) afirma que muchas organizaciones encuentran que sus empleados no están preparados o interesados en difundir información que ellos consideran esencial, para proteger sus trabajos o también consume tiempo convergerla en la base de datos de la empresa. Las redes sociales online están emergiendo como una poderosa herramienta para abordar estos problemas de conducta y facilitar la innovación.

En un estudio a 40 ejecutivos, Cross *et al.* (2001) preguntaron donde obtenían información crítica para el éxito de un proyecto de innovación, revelando que principalmente recibían esta información de otras personas lejanas mediante redes sociales, que de fuentes impersonales tales como los archivos de su ordenador, el internet o la base de datos de conocimiento de la organización. Actualizando en el tiempo, O'Dell y Hubert (2011) argumentan que las redes sociales online están vigorizando la gestión del conocimiento, haciendo más fácil para los empleados participar en la creación de conocimiento y que las organizaciones al prestarse ideas de Facebook, han sido capaces de ayudar a sus empleados

a conectarse a través de regiones diferentes y beneficiarse de tomar ventaja de esta situación, dado que los empleados ya están familiarizados con las redes sociales online y han visto su valor.

Shi *et al.* (2011) analizando los lazos sociales en redes de colaboración científica concluyen que la diversidad de relaciones puede ayudar a mejorar la propia ventaja competitiva. Para Takahashi *et al.* (2009) hay demanda para innovaciones si se toma ventaja de las redes sociales. Se incrementa también la conexión con los clientes por la interacción a través de varias clases de redes sociales (Johanssen y Olsen, 2010:502).

Siguiendo esta línea de pensamiento, las redes online a través del contacto y la relación de clientes, consumidores y grupos de interés han apoyado a la innovación fundamentalmente en los procesos de interacción con el cliente, así como innovación en marketing, generando mayores ingresos y atrayendo incluso a nuevos clientes. Skeels y Grudin (2009) estudiando a Facebook y LinkedIn, concluyen que en los últimos dos años las empresas han establecido una significativa presencia en los sitios de redes sociales. Además cuentan con herramientas propias de medición para analizar el comportamiento de sus usuarios como Estadísticas de Facebook y YouTube Insight.

Hemos establecido una relación positiva entre redes sociales e innovación, pero debemos ahondar en como las redes sociales online contribuyen a desarrollar las competencias distintivas necesarias para innovar. Nuevamente, en ausencia de un marco de referencia específico, nos apoyaremos en los avances en redes sociales y el enfoque de capacidades. Empezamos indicando que se han efectuado investigaciones acerca del impacto de las competencias sobre la innovación (Cantner *et al.* 2011; Forsmann, 2009; Ellonen, *et al.* 2009; Lettl, 2007; Mc Donough, 2006; Subramanian y Youndt, 2005; Souza, *et al.* 2004; Srinivasan, *et al.* 2002; Dannels, 2002).

Lawson y Samson (2001) proponen que la capacidad de innovación es una competencia de integración del más alto orden, por la habilidad para moldear y gestionar múltiples capacidades. Poseyendo esta capacidad de innovación se tiene la habilidad de integrar competencias claves y recursos de la empresa para estimular exitosamente la innovación. En conjunto, en las competencias para innovar son donde efectivamente las redes sociales juegan su rol.

Rampersad *et al.* (2010) indican que las empresas están innovando cada vez más dentro de las redes antes que mediante la I+D interna por varias razones como ser: cambios hacia iniciativas de I+D más complejas, el incremento de tiempo y costos de desarrollo, menor ciclo de vida de los productos, globalización rápida y la competencia para habilidades científicas limitadas. Si bien los autores analizan la efectividad de las redes, podemos relacionarlas con las redes sociales, en razón de los argumentos presentados.

Obviamente que existen diferencias si la innovación es radical o incremental. La competencia en innovación radical es la habilidad de generar innovaciones que transformen significativamente los productos y servicios existentes, mientras que la competencia en innovación incremental es la habilidad de generar innovaciones que perfeccionen y refuercen los productos y servicios existentes (Biedenbach y Muller, 2012). La mayor diferencia entre las etiquetas “radical” e incremental es el grado de tecnología nueva incluida y por tanto el grado de nuevo conocimiento integrado en la innovación. Las competencias requeridas son diferentes, unas para crear nuevo conocimiento para innovación radical y otras para explotar el conocimiento existente en innovaciones incrementales.

El modelo siguiente relaciona los efectos del aprendizaje y el conocimiento requeridos para la innovación. Se muestra que la gestión para la innovación incremental es estable y secuencial, a base del aprendizaje adaptativo dentro de la explotación de las competencias existentes y reforzadas de la empresa, en cambio para la innovación radical se requiere un cambio dado que son necesarias competencias exploratorias y de nuevas ideas. Este marco sirve para afianzar la diferencia de competencias de innovación radical e incremental, con esta distinción se puede formular las hipótesis.

**Cuadro 3.3 Establecimiento de competencias para desarrollo de innovaciones radical e incremental**



Fuente: Elaboración propia a base de Forsman (2009)

### 3.3.1 Redes sociales y competencias distintivas schumpeterianas

Generalmente se asocia la innovación radical a situaciones de entornos cambiantes. La razón es simple, siempre existe un riesgo en la introducción de innovaciones radicales especialmente de productos, las capacidades o competencias dinámicas se han formulado precisamente para este tipo de entornos. En efecto, Teece y Pisano (1994) las señalan como una fuente de ventaja competitiva y para ser usadas en innovación radical ya que son herederas de la teoría schumpeteriana, indican que las capacidades dinámicas son el subconjunto de competencias/capacidades que permiten la creación de nuevos productos y procesos respondiendo a circunstancias de cambios de mercado.

Ahora bien, en muchos sectores el proceso de destrucción creativa sugerido por Schumpeter se ha acelerado de forma notable gracias al efecto de las redes sociales, ya que hay más competidores procedentes de más países e ideas más diversas en casi todos los sectores (Martin y Austen, 2007), en virtud a ello, si la empresa quiere imponerse en la competencia de la innovación, supondrá una adaptación importante en el sentido de adoptar actitudes nuevas para la creatividad, el desarrollo de nuevas capacidades para el diseño e implementar y crear nuevas relaciones organizativas.

Björk *et al.* (2010) por ejemplo, proponen las capacidades de ideación, identificadas como los procesos organizacionales y de gestión para la estimulación, identificación, selección e implementación de ideas. El proceso de destrucción creativa, solo se mantendrá si es seguido por nuevas innovaciones, generándose un ciclo continuo, ya que la ventaja competitiva es sostenible hasta que otros desarrollen la capacidad de imitarla (Roberts, 2001: 240).

Asimismo, las redes sociales ejercen un efecto positivo al disminuir el riesgo inherente a la introducción de innovaciones schumpeterianas, por la información disponible de quienes usarán los productos, las empresas gracias a las redes sociales están en contacto y consulta permanente con sus usuarios/clientes respecto a las nuevas necesidades que han surgido y por medio de la interacción en las redes sociales, los recursos y actividades de los individuos pueden ser combinados, explotados, modificados o transformados para lograr una innovación radical (Story *et al.* 2011:954).

Seguimos, la innovación radical no sólo es en producto y/o proceso también como ya dijimos existe el cambio en el modelo de negocio, término que fue asociado a la irrupción de la web, recalado por Mason y Spring (2011) y mencionado en el epígrafe anterior, las redes sociales han desarrollado nuevas competencias en innovación radical, citemos como ejemplo un periódico tradicional y su versión en el sitio web, aún con similitudes obvias, existen diferencias radicales en el modelo de negocio subyacente (Govindarajan y Trimble, 2007:18).

García *et al.* (2010) y Danneels (2002) indican que para el desarrollo de innovaciones y su introducción en el mercado, en muchas ocasiones las empresas necesitan generar capacidades tecnológicas y capacidades adicionales que las conecten con los clientes. Pueden conseguir estas nuevas competencias a través de las redes de contactos de las que disponen (García *et al.* 2010; Quintana y Benavides, 2007). Como consecuencia los recursos y competencias clave pueden ser construidos socialmente a partir de las redes sociales de la empresa (Weisinguer y Black, 2006; Nahapiet y Ghoshal, 1998).

Hemos apuntado que mucho del trabajo en conocimiento intensivo es actualmente hecho en comunidad, reflejando una red interpersonal fuerte de trabajadores interconectados. El proceso de innovación se hace incrementalmente interactivo, requiriendo de redes sociales

simultáneas a través de múltiples comunidades de práctica. En este sentido, McDermott y Archibald (2010), afirman que las comunidades online son una importante fuente de innovación de productos, donde los consumidores desean que el conocimiento adquirido por medio del uso actual de productos se constituya en un recurso externo esencial para el desarrollo de nuevos productos (Chu y Chan, 2009:497).

También hemos mencionado que las redes sociales facilitan la construcción de comunidades virtuales de relacionamiento de las empresas y usuarios, así por ejemplo se han creado las “comunidades de marca” que a una empresa le puede servir para fortalecer su marca y servir como canal de fidelización (Saavedra *et al.* 2011; Castelló, 2010). Mahr y Lievens (2012) indican que más del 80% de las empresas de alta tecnología listadas en el índice S&P 500 han establecido comunidades virtuales de usuarios para beneficiarse de sus inputs en la creación de conocimiento para la innovación. Las redes sociales online como Facebook, MySpace, Friendster y docenas de otras, se han convertido en una inmensa comunidad virtual que comprende innumerables comunidades (Bailey y Zanders, 2008:865).

Por otra parte, para aquellas empresas que buscan la innovación radical y ser el primero en entrar en el mercado, la literatura establece la positiva influencia de las competencias distintivas directivas tecnológicas, identificadas por Palacios (2002) como de coordinación o de segundo nivel y las de marketing (Ruiz y García, 2008). Respecto a las competencias tecnológicas, para Pisano y Teece (2009) las empresas pueden configurar estratégicamente su arquitectura, especialmente si cuentan con capacidades tecnológicas, organizacionales o financieras iniciales.

Respecto a las de marketing Ruiz y García (2008) afirman que algunos estudios establecen que en sectores altamente dinámicos las competencias de marketing son de esenciales, esto es porque las redes sociales han cambiado la forma de mercadeo de las empresas. Corsaro *et al.* (2012) indican en este sentido que los conceptos de marketing necesitan desarrollarse considerando en conjunto a las redes de negocios como una amalgama de las relaciones individuales entre los actores de negocios. Así, para Storbacka y Nenonen (2011) una vía de definir los mercados es mirarlos como una configuración de elementos de creación de valor en una red.

En fin, la innovación radical impone la creación de conocimiento a fin de causar cambios

fundamentales que representan alteraciones revolucionarias en la tecnología de productos (Herrmann *et al.* 2007; Henderson y Clark, 1990). Ahora bien, muchos de los nuevos conceptos de negocio y/o productos nuevos en el mercado se conocen como híbridos, las empresas que lo hicieron aprovecharon de su monitoreo del entorno e inteligencia competitiva para reunir información de otros sectores y aplicarlos en el suyo, muchas veces creando nuevos sectores, notándose la participación de las redes sociales como una gran fuente de recolección de información.

Asimismo, la adopción de redes sociales permite tanto, detectar temprano de los cambios en las expectativas de los clientes, como lograr rápidamente las competencias distintivas necesarias para una pronta respuesta. Como señaló Reid Hoffman, presidente de LinkedIn, la habilidad de apalancar las relaciones conseguidas en las redes sociales se convierte en uno de los usos más transformadores del internet (Ricadela, 2007). Mahr y Lievens (2012) al examinar a los usuarios líderes en comunidades virtuales, encuentran que el contexto digital favorece la creación de conocimiento explícito que puede fácilmente integrarse en el desarrollo de productos nuevos.

Katzenbach y Khan (2010) indican que muchas empresas pueden generar un producto o servicio innovador de éxito una o dos veces, las pocas que reiteradamente lo logran, es porque han dominado dos competencias esenciales: identificar y cultivar a personas dotadas de gran creatividad, además de nutrir las redes sociales y la segunda un servicio al cliente superior donde la tecnología más avanzada de las redes sociales hace posible gestionar las cuentas de los clientes con eficiencia y seguridad.

Además, es importante señalar que como toda innovación, el desarrollo de tecnología radical puede verse como un proceso de búsqueda y creación de conocimiento dentro de las redes sociales de una empresa (Hall y Martín, 2005; Nonaka *et al.* 2000), requiriendo la reducción de incertidumbre. Un resultado de innovación radical es el marketing viral originado en las redes sociales. En este contexto, la expansión y desarrollo de esas competencias y habilidades merece una especial atención (Agarwal y Selen, 2009:432).

A través de lo analizado podemos argumentar que si se quieren desarrollar más rápida y eficientemente las competencias distintivas en innovación radical, se requiere el apoyo de fuentes de recursos y/o conocimiento externos, en este sentido, las redes sociales pueden acelerar este proceso facilitando la interacción, difusión y creación del conocimiento,



solución de problemas, no importando la distancia geográfica que las separen, facultando, por ende, el desarrollo de las competencias necesarias, en razón de ello formulamos la siguiente hipótesis:

H2: *Existe una relación positiva entre el grado de adopción de redes sociales y la creación de competencias distintivas schumpeterianas.*

### **3.3.2 Redes sociales y competencias distintivas de mejora continua**

De acuerdo a nuestro análisis, la innovación ya sea incremental o radical, es un proceso que se beneficia mucho del uso efectivo de las redes sociales en la captura del conocimiento que se distribuye por la Web, gracias a la discusión con asociados y colegas en la generación de ideas y solución de problemas. La gestión de innovación tiene que ver con las competencias que la empresa desarrolle para que el proceso de innovación sea un continuum.

La teoría indica que las innovaciones de mejora continua o incremental, hacen uso de la creación de conocimiento para mejoras menores o simples ajustes en la tecnología corriente de productos (Banbury y Mitchell, 1995; Henderson y Clark, 1990). Mahoney (1995) apunta que se requiere una constante reinversión para mantener y expandir las capacidades existentes para inhibir la imitación. Pérez-Luño *et al.* (2009) van más allá, indicando que cuando el cambio consiste en mejoras sustanciales del producto, servicio o proceso que, aunque tienen un cierto grado de novedad, no rompen de forma clara con la tecnología existente hasta ese momento, dicho cambio es considerado incremental.

Ya que la innovación de mejora continua implica la explotación de las competencias y recursos de la empresa, para capturar valor la empresa debe apoyarse en sus competencias centrales y recursos valiosos del EBR, Jiménez y Sanz (2004) apuntan que para tener éxito en esta innovación, la empresa debe orientarse hacia el mercado, lo que incluye la comunicación con proveedores y particularmente las redes sociales con los clientes actuales y potenciales de la empresa. Marandi *et al.* (2010) basándose en Facebook, demuestran que los clientes pueden co-crear valor con sus proveedores de servicios en diferentes vías, a veces aceptan la proposición de valor del proveedor, otras veces, codefinen, proponen o definen por sí mismos valor y uso del servicio en vías innovadoras según sean factores personales o del entorno.

Para Kohler *et al.* (2009) la gestión de innovación de mejora continua requiere el soporte de tecnologías colaborativas ya que ayudan en el eficiente almacenaje y recuperación del conocimiento codificado, transmitido al mismo tiempo a las personas para innovar, habilitando la formación de equipos virtuales y creando un clima organizacional que favorezca la innovación de productos. La innovación de mejora continua es, pues, una consecuencia natural de cumplir los objetivos de desempeño. (Subramanian y Youndt, 2005:453).

Retomando la relación con las redes sociales, siguiendo a Haefliger *et al.* (2011) las redes sociales afectan la interacción interna entre empleados e individuos fuera de la empresa, tales como miembros de comunidades de usuarios o clientes. En muchas industrias, los usuarios de tecnologías frecuentemente organizados en comunidades, pueden participar para innovar independientemente de los productores (von Hippel, 2007) también los consumidores han contribuido exitosamente para la innovación y desarrollo de productos organizados por las empresas (Haefliger *et al.* 2011; Franke *et al.* 2010).

Sabemos que las competencias distintivas en mejora continua son superiores cuando los entornos son estables, como consecuencia, las empresas que posean un rango de capacidades distintivas organizacionales para entregar productos y servicios al mercado de mejor modo en relación a sus competidores serán capaces de un mejor desempeño, (Leskovar y Bastic, 2007), lo cual puede realizarse plenamente mediante las competencias desarrolladas en las redes sociales.

Por su parte, McEvily *et al.* (2004) anotan el valor de las competencias de protección por el cual las empresas sostienen la singularidad y valor de sus competencias tecnológicas. Las patentes han sido una gran herramienta, la realidad actual muestra que por efecto de costo, el desarrollo de nuevas tecnologías hace que las empresas compartan conocimientos mediante las redes sociales, para posteriormente actuar cada una por su cuenta en el mercado, ingresando rápidamente a la innovación incremental, para ello es importante considerar la creación conjunta de valor con la propia experiencia del usuario, el acceso global a los recursos y el talento que constituyen los dos pilares emergentes de la innovación (Bernhut, 2009:4).

Como hemos revisado, las redes sociales contribuyen al desarrollo de competencias en innovación de mejora continua mediante dos caminos: el primero proporcionar al talento

humano de la empresa el conocimiento e información brindado por los clientes, socios y proveedores en las redes, acerca de sus opiniones sobre la cartera de productos, el segundo mediante las mejoras continuas en el marketing con los clientes con el resultado de innovaciones en el servicio al cliente, relacionamiento con ellos y respuesta rápida a sus necesidades de servicio.

Reforzando, para Tseng *et al.* (2008) las redes sociales no sólo proporcionan innovación tecnológica profundizando el impacto de la manera en que los clientes interactúan con sus proveedores de servicios, sino que han reconfigurado el campo del marketing, mejorado las competencias colectivas de los empleados y las experiencias de relacionamiento con los clientes, incrementando la eficiencia del servicio, dado que la naturaleza y fuentes de la información son vastas, se ha creado un efecto de mundo colaborativo 24/7. Las plataformas como Facebook, Youtube, Twitter, MySpace, Blogger han dado poder a los clientes para conectar, difundir y colaborar, creando esferas de influencia en las actividades de marketing (Walmsley, 2010; Hanna *et al.* 2011). En consecuencia, formulamos la hipótesis N° 3:

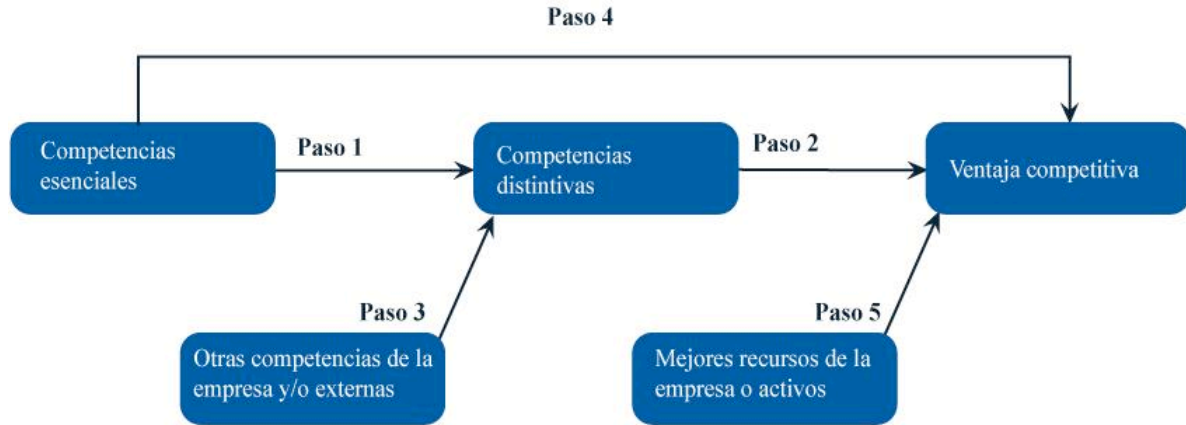
*H3: Existe una relación positiva entre el grado de adopción de redes sociales y la creación de competencias distintivas en mejora continua.*

Nuestras hipótesis han relacionado a las redes sociales online con el desempeño de la organización y con el desarrollo de competencias en los dos tipos de innovación escogidos, que de por sí son un aporte nuevo por la falta de literatura al respecto, ahora queremos insertar en nuestro modelo la proposición de que el efecto de las redes sociales en el desempeño de la organización es afectado por las competencias en innovación.

En primera instancia, se muestra dos marcos de referencia que inducen a pensar que no estamos equivocados en nuestras apreciaciones. El modelo de la figura 3.4, señala que las competencias esenciales de la empresa combinadas con otras competencias ya sean internas o externas desarrollan capacidades distintivas adaptadas a los requerimientos del entorno y que al hacer mejor uso de los recursos de la empresa se extienden las competencias esenciales para innovaciones tanto radicales como incrementales, incrementando el desempeño de la empresa. En el paso 3, el uso de las redes sociales, mejora las competencias del talento humano, ya que combinando el conocimiento tácito con el aprendizaje organizacional y el conocimiento explícito, las competencias desarrolladas en el personal constituyen un intangible valioso y escaso que visto de esta manera también

logrará la ventaja competitiva de la empresa (López y Göttling, 2010; Carillo, 2004; Choi y Lee, 2003; Earl, 2001).

Figura 3.4 La búsqueda de ventaja competitiva

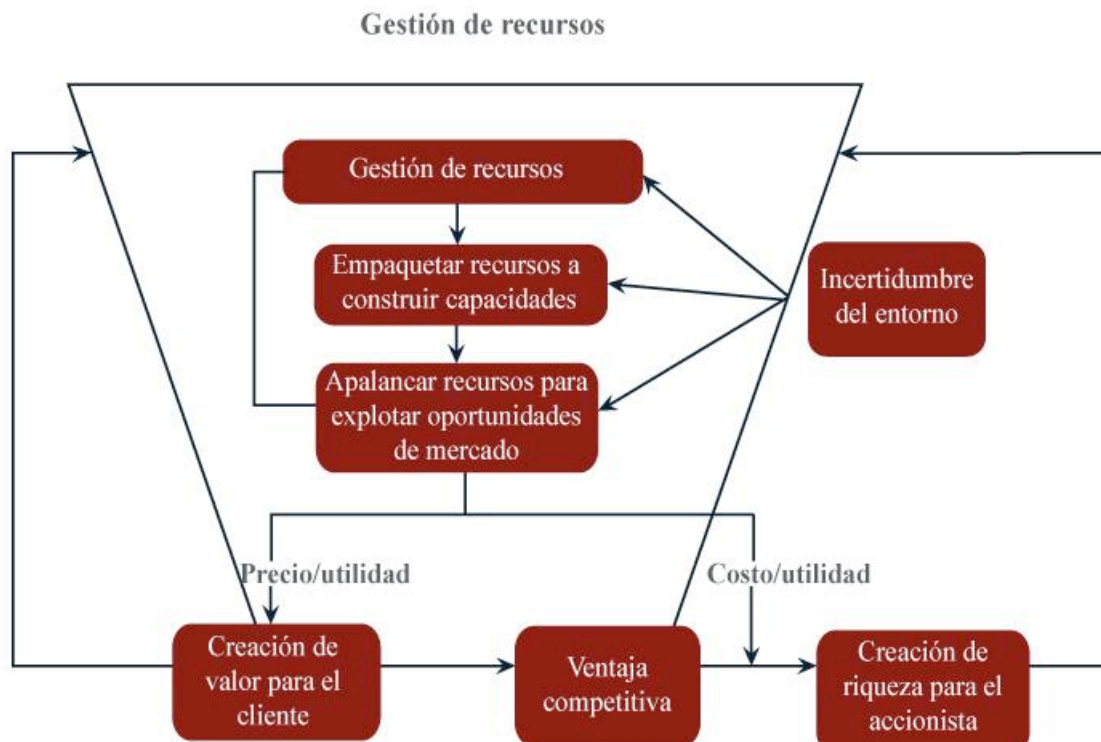


Fuente: Elaboración propia a base de Mooney (2007)

López y Göttling (2010) encuentran que una empresa que adopta un estilo “dinámico” utilizando el conocimiento tácito y explícito, así como el conocimiento derivado de la cultura organizacional y emplea las redes sociales para dar soporte a la labor desempeñada entre grupos de personas que trabajan separadas en el tiempo y/o el espacio, logra mejor desempeño que una empresa pasiva.

Innovar para generar riqueza económica y valor social en un mundo conectado implica contar con la voz y el conocimiento del mismo. Si lo hace bien, la organización tendrá una correlación positiva entre innovación y desempeño (Bowen *et al.* 2010). Viendo la creación de valor del epígrafe 3.2 se presenta el modelo de Sirmon *et al.* (2007) donde se denota que la gestión de recursos es dinámica, con cambios que resultan de la adaptación a las contingencias del medio ambiente y de la explotación de las oportunidades creadas por estas situaciones. Implícitamente está la participación de las redes sociales en la gestión de recursos tanto para empaquetarlos o apalancarlos en innovaciones de mejora continua o radicales, respectivamente, gracias a su relación directa con el mercado que reduce la incertidumbre del entorno, rebaja los costos de transacción incrementando la utilidad y la creación de riqueza al accionista por la acción mediadora de la innovación.

Cuadro 3.5 Modelo dinámico de creación de valor



Fuente: Sirmon *et al.* (2007)

Ahora bien, existe un consenso general acerca de si la innovación ya sea radical o de mejora continua puede contribuir a la ventaja competitiva de la empresa (Weerawardena y Mavondo, 2011; Bartel y Garud, 2009; Johanssen, 2008; Damanpour y Schneider, 2006; Han *et al.* 1998; Damanpour, 1991). No obstante, al mostrar que las redes sociales sí tienen influencia en dichas innovaciones, no es por consiguiente aventurado deducir que por contrapartida, la innovación puede comportarse como una variable mediadora entre las redes sociales y el desempeño, más aún si se toma en cuenta que las redes sociales son una innovación tecnológica que ha generado innovaciones radicales en el marketing y desarrollo de productos. Asimismo, las redes sociales evitan duplicar competencias (Weerawardena y Mavondo, 2011; Hayes *et al.* 1996) mejoran el proceso de distinción de las capacidades de otras empresas para gracias a la innovación lograr un desempeño mejor que los competidores (Bingham *et al.* 2007; Ethiraj *et al.* 2005), que son recursos clave en la sostenibilidad de la ventaja competitiva.

Prosiguiendo, Birkinshaw *et al.* (2011) argumenta que la innovación es el pilar de cualquier organización y muchas invierten enormes cantidades de tiempo y esfuerzo en impulsar programas de innovación distribuida. Las tecnologías Web 2.0 han posibilitado aún

más la democratización del proceso y ofrecen modos de consolidar y evaluar las ideas radicalmente nuevas.

Yu (2013) en su investigación sugiere que la composición de las redes externas de la empresa y sus competencias internas son críticas para determinar el nivel del desempeño de la innovación y que el resultado puede significativamente incrementarse por la diversidad de sus redes externas, las cuales proporcionan oportunidades para obtener abundante conocimiento tecnológico, acceder a nueva información y crear como resultado innovaciones.

Para ello la composición de la red juega un rol importante en la determinación del valor de la red social. Hoy gracias a la disponibilidad de conocimiento e información disponible en las redes sociales, la innovación no sólo tecnológica, como ya se analizó, tiene el potencial de incrementar resultados, sino también la innovación en marketing, procesos y/o modelos de negocio nuevos abarcan un potencial de mejora de desempeño de por sí interesante.

Así afirman Huse *et al.* (2005) la innovación se manifiesta como la única vía que una organización puede convertir el cambio en oportunidades y así tener éxito. La habilidad de combinar inputs de información externa e interna puede incrementar la productividad de las actividades dentro la empresa (Santa María *et al.* 2010; Cassiman y Veugelers, 2006), interpretando dichos inputs obtenidos de las redes sociales se pueden convertir en innovaciones de mejora continua o en su caso schumpeterianas que mejoren los resultados de la empresa.

Cross *et al.* (2011) encuentran que las soluciones innovadoras surgen habitualmente de forma inesperada a través de interacciones informales y no planificadas entre individuos que ven los problemas desde perspectivas diferentes. Es más, la ejecución de éxito fluye, por lo general, desde las redes de relaciones que ayudan a los empleados a manejar situaciones que no encajan de forma adecuada en los procesos y estructuras establecidos. Lo anterior demuestra también el rol que cumplen las redes sociales para desarrollar competencias de innovación y poder implementarlas con éxito, incrementando como resultado el desempeño organizativo.

El modelo teórico que se presenta reúne los constructos que se han ido analizando, en cuanto a la filosofía que para la creación de valor tanto para el accionista como para el

cliente, toda empresa debe continuamente adaptarse y adelantarse a los cambios del entorno, introduciendo innovaciones incrementales e innovaciones radicales, respectivamente. Estamos argumentando que para facilitar el proceso de aprendizaje, innovación e implementación de la innovación las redes sociales cumplen un rol importante, asimismo como consecuencia de ello el mejor aprovechamiento de las redes sociales logrará acrecentar el desempeño de la empresa, constituyéndose las competencias distintivas en innovación como variable mediadora entre el relacionamiento de las redes sociales y el desempeño. Por consiguiente, planteamos la cuarta hipótesis:

*H4: La relación positiva entre el grado de uso de redes sociales y el desempeño se explica a través de la mediación de las competencias distintivas en innovación.*

### **3.4 RELACIONES ENTRE LAS COMPETENCIAS DISTINTIVAS EN INNOVACIÓN**

Sock y O’Cass (2011) plantean a las competencias distintivas en innovación como un paquete de rutinas y procesos dentro de la empresa para apalancar/desplegar recursos de innovación, emprender actividades de innovación como el desarrollo de nuevos productos, extender el rango de productos, incrementar la calidad de los productos existentes, mejorar la flexibilidad de producción y explotar las últimas tecnologías. En consecuencia, las competencias distintivas permiten lograr rentabilidad superior y una ventaja competitiva sostenible (Hayes y Pisano, 1996; Day, 1995; Reed y De Filipini, 1990).

Investigadores han encontrado que las competencias de innovación pueden ser adquiridas de organizaciones externas en una colaboración interorganizacional (Biedenbach y Muller, 2012; Hagedoorn y Duysters, 2002), mientras que Oltra y Flor (2003) muestran que las competencias de innovación tienen impacto en su rendimiento. Existen efectos positivos de las competencias de innovación en el desempeño de la empresa (Biedenbach y Muller, 2012; Sher y Yang, 2005).

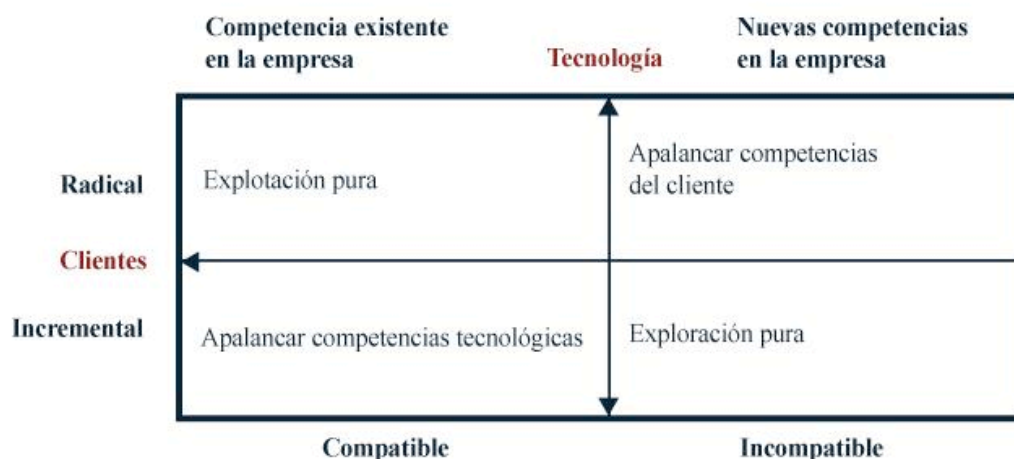
McEvily *et al.* (2004) afirman que la habilidad para innovar eficazmente, es un cambio central en las empresas. Aquellas con competencias tecnológicas superiores (p. ej. la habilidad de aplicar conocimiento científico y tecnológico en el desarrollo y mejora de productos y procesos), tienden a ser más innovadoras y su desempeño llega a niveles más altos. Consideran la adquisición, apalancamiento y protección como el tipo de

actividades que pueden engendrar ventaja competitiva de competencias tecnológicas.

McEvily *et al.* (2004) se refieren a las competencias de apalancar, a cómo las empresas extraen valor de competencias tecnológicas existentes. Abarcan la transferencia de conocimiento o capacidades a diferentes unidades de la organización, nuevos productos o mercados geográficos y la explotación, integración y recombinación de competencias existentes, generando innovaciones schumpeterianas (Puranam *et al.* 2003; Ahuja y Katila, 2001). La evidencia muestra que el rápido apalancamiento de competencias tecnológicas en productos sucesivamente innovadores, puede ser importante para apropiar valor, así como, la protección de aquellas competencias con patentes o políticas de empleo y la retención de empleados clave.

Siguiendo a McEvily *et al.* (2004) y Danneels (2002), una compañía tiene 2 clases de competencias distintivas: las de explotación pura de las competencias existentes utilizadas en la innovación incremental o de mejora continua y las de competencias de exploración pura, normalmente nuevas, que desembocan en innovaciones radicales, también se logran innovaciones radicales apalancando las competencias existentes especialmente si son tecnológicas. Veamos estas relaciones en el modelo siguiente:

Figura 3.6 Tipología de competencias basadas en nuevos productos



Fuente: Danneels (2002)

Es natural que después de efectuar una innovación radical las competencias distintivas cruciales sean las de marketing, al originar por definición un nuevo mercado y que la empresa debe tomar una rápida ventaja gracias al acceso a clientes (Spanos y Lioukas,



2001; Makadok, 1998), a fin de hacerles conocer y generar demanda posterior en un mercado emergente. Para Wernelfet (1984) estas competencias pueden establecer una posición fuerte de barreras de recursos respecto a sus competidores, haciendo dificultosa la imitación, incluso si el producto es tecnológicamente fácil de copiar.

Ruiz y García (2008) visualizan que si en presencia de un entorno incierto, una tecnología particular proporciona un éxito inicial a empresas pioneras, ellas pueden intensificar su compromiso y ser menos susceptibles al desarrollo de innovaciones en respuesta a cambios del mercado que redundan solo en innovaciones incrementales (Mitchell, 1989). Por el contrario, Hanser *et al.* (2006) señalan que el éxito de los resultados de la innovación depende si son pioneros, imitador, defensor o reactivo, si al ser pioneros han recibido recompensa del mercado (aceptación) y se han defendido de nuevos entrantes (imitadores) podrán contar con una ventaja competitiva si pueden sostenerla con patentes, o competencias distintivas inimitables que en el enfoque EBR se conoce como ambigüedad causal.

Para García y Navas (2007) las empresas que luego de una innovación radical han logrado imponer su tecnología como diseño dominante tratarán de explotarlo en los mercados durante el mayor tiempo posible, hasta que sobrevenga la transición hacia un nuevo paradigma tecnológico, se continúa con innovaciones incrementales en tanto no haya sustitutos. Como consecuencia para aprovechar del tiempo relativamente corto que se dispone, las redes sociales pueden acelerar la captación y distribución de información tanto en la empresa como en los mercados, facilitando el desarrollo de competencias incrementales de innovación.

Así, la empresa podrá mantener su posición de ventaja competitiva, derivada de la explotación de sus competencias en los mercados de mejoras parciales sobre la innovación original, estas competencias de explotación son llamadas de no exclusividad (García y Navas, 2007; De Carolis, 2003) que por su aprendizaje continuo se relacionan directamente con los resultados empresariales.

También, estudian las capacidades tecnológicas de explotación exclusiva, basadas en la dificultad de imitación y sustitución, encuentran que esa relación es directa en el corto plazo para las competencias tecnológicas de no exclusividad. Benbya y Van Alstyne (2011) encuentran que se pueden generar mercados internos de conocimiento mediante el

uso de foros online que faciliten las innovaciones de mejora continua si a través de las redes sociales se puede capturar conocimiento.

Subramanian y Youndt, (2005) sostienen que la exploración de nuevo conocimiento y una avanzada transformación y explotación de competencias son necesarias para la creación de innovaciones radicales y mediante la innovación promover la creación de ventaja competitiva. Las competencias dinámicas comprenden e integran componentes estáticos (mejora continua) y dinámicos (disrupción), así la interacción de explotación y exploración permite mantener a la empresa en el tiempo (Schreyögg y Kliesch-Eberl, 2007:917).

Tood *et al.* (2011) establecen que empresas que se enfoquen en atraer nuevos clientes mejoran su desempeño en innovación radical pero obstaculizan su innovación incremental. Esto se debe a la mejora en la diversidad de conocimiento del consumidor derivada de las relaciones multifacéticas emergentes entre los clientes nuevos y actuales en las redes sociales que implica complementariedad. Lo contrario sucede si la estrategia de la firma está orientada hacia la retención de clientes el conocimiento.

Siguiendo a Martínez-Ros y Orfila-Sintes (2009), los recursos y las competencias desarrolladas para la innovación schumpeteriana radical –de mayor coste y complejidad– serán de gran valor en el caso de la incremental, la innovación de mejora continua es consecuencia de la innovación radical. Similarmente, la actualización de recursos y competencias que implica la innovación incremental permitirá una mejor y más rápida acumulación y generación de conocimientos, recursos y competencias más complejos que requiere la innovación radical. Su investigación empírica da como resultado que la interdependencia entre los dos grados de innovación es soportada en ambas direcciones con una diferente magnitud.

Por otra parte, hemos explicado el concepto de ser ambidextra como una competencia dinámica de la empresa para aprovechar la innovación radical, explorando nuevas oportunidades y a la vez la innovación incremental explotando las competencias existentes (Raisch *et al.* 2009), estudios empíricos proporcionan evidencia que la organización ambidextra tiene una asociación positiva con el desempeño de la empresa (Lubatkin *et al.* 2006; Gibson y Birkinshaw 2004). Gulati y Puranam (2009) argumentan que las inconsistencias (brecha) entre la organización formal –el sistema normativo social diseñado por los ejecutivos – y la informal –normas emergentes de la interacción social dentro de la

organización- que surgen de una reorganización pueden ayudar a crear organizaciones ambidextras, por la conducta de los empleados en las redes informales que la organización formal no enfatiza.

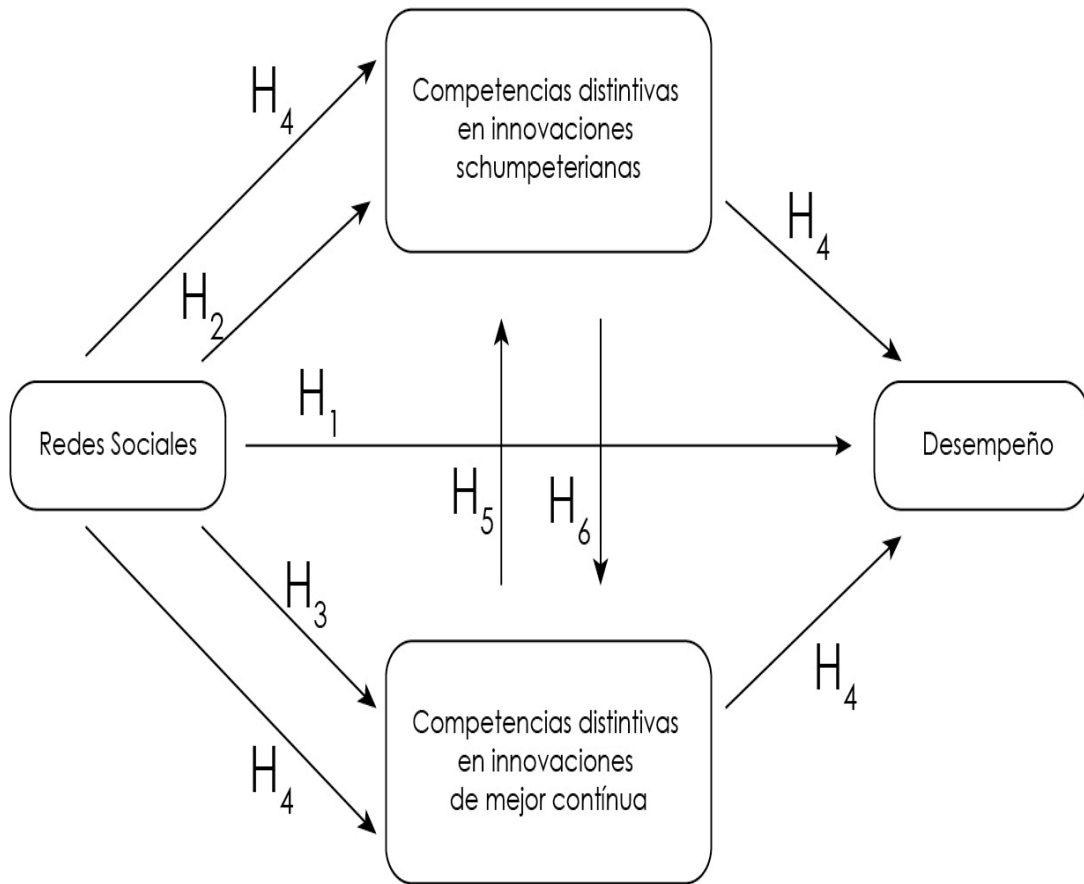
De la revisión efectuada encontramos que existe correlación entre las competencias en innovación radical con las competencias de mejora continua. El concepto de ambidextro relaciona a ambas, también hemos visto que las competencias que desarrollan una innovación schumpeteriana, con la debida protección intelectual, facilitan la innovación de mejora continua, imprescindible si una empresa quiere mantener su rentabilidad y desempeño, aun así una organización debe estar consciente que sus productos o servicios a pesar de las mejoras incrementales no duran para siempre, la vigilancia competitiva que permiten las redes sociales, dan las pautas a la empresa para apalancar sus competencias distintivas en mejora continua para introducir nuevas innovaciones radicales, muchas veces con el aporte de nuevos conocimientos y desarrollo de nuevas competencias. De conformidad a lo revisado planteamos las hipótesis N° 5 y 6.

*H5: Existe una relación positiva entre las competencias distintivas schumpeterianas en innovación y las competencias distintivas de mejora continua*

*H6: Existe una relación positiva entre las competencias distintivas de mejora continua en innovación y las competencias distintivas schumpeterianas*

Formuladas las hipótesis podemos entonces diseñar el modelo teórico resultante en la figura 3.7. Si bien no se incluyó en el mismo los componentes de algunos de los modelos revisados en este capítulo, se ha recogido la esencia de ellos para diseñar un modelo comprensible para nuestro propósito.

**Figura 3.7**  
**Modelo teórico e identificación de hipótesis**



En razón del potencial de influencia que hemos visto acerca de las redes sociales en el desempeño a través de la mediación de las competencias en innovación, tanto por la introducción de nuevos productos como por la innovación radical efectuada en los procesos especialmente de marketing, indujeron a diseñar el anterior modelo en el que se pueda contrastar empíricamente nuestras suposiciones, queremos dilucidar y establecer también un nuevo modelo que establezca una relación entre las redes sociales y el desempeño empresarial.

Palacios *et al.* (2006) investigando en industrias de biotecnología y telecomunicaciones encuentran que las competencias distintivas de innovación schumpeterianas y de mejora continua son mutuamente dependientes. El crecimiento radical de los stocks de conocimiento llevan a cambios marginales en las prácticas desarrolladas por la empresa, reforzando la idea de que la innovación puede ser un proceso continuo, con cambios radicales o incrementales en los productos y procesos.

Basado en que las competencias distintivas ejercen un rol importante en la generación de ventaja competitiva, concluyen en que los activos o capital de innovación son un resultado de aprendizaje interno y fuentes externas y que la capacidad de asimilación de conocimiento externo depende de las capacidades internas de la empresa y como estructura sus relaciones con el entorno.

Por otra parte, encontramos sustento a nuestro modelo en una investigación efectuada en el Centro de Liderazgo de Servicios de Arizona State University, como consecuencia del significativo crecimiento de los servicios experimentado a nivel mundial, un esfuerzo de 18 meses se plasma en Ostrom *et al.* (2010) donde se identifica 10 prioridades de investigación en servicios caracterizadas dentro de los tres aspectos generales del negocio: estrategia, desarrollo y ejecución. Las 3 primeras prioridades son sobre estrategia, las siguientes tres relacionadas con el desarrollo de servicios, luego 3 referidas a la ejecución y la última es una fuerza dominante que envuelve a las otras nueve prioridades, como se detalla a continuación:

1. Alentar e infundir el crecimiento de los servicios.
2. Mejorar el bienestar mediante un servicio transformador.
3. Crear y mantener una cultura de servicio.
4. Estimular la innovación en servicios.
5. Acrecentar el diseño de servicios.
6. Optimizar las redes de servicio y cadenas de valor.
7. Construir la marca efectivamente y servicios de venta.
8. Aumentar la experiencia de servicios mediante la co-creación.
9. Medir y optimizar el valor del servicio.
10. Apalancar la tecnología para un servicio superior.

El modelo diseñado tiene relación con las prioridades de investigación antedichas, especialmente con la estimulación de la innovación en servicios que es el sector donde se aplicará el mismo, donde, entre otros, se identifican los siguientes tópicos:

- Identificar impulsores de nuevos servicios sostenibles de éxito.
- Diseñar procesos planeados y emergentes para innovación de mejora continua y radical de servicios.
- Generar, priorizar y gestionar las ideas de servicios innovadores.

Las organizaciones necesitan optimizar las relaciones entre el diseño y la innovación de servicios de la empresa, incluyendo a muchos grupos de interés y fuentes de pensamiento de vanguardia para incrementar el impacto y distinción de la estrategia de servicio (Ostrom *et al.* 2010), a través de nuestro análisis hemos visto que las redes sociales pueden ser impulsores clave para estas relaciones especialmente con los clientes y líderes de opinión.

También el modelo teórico tiene relación en la construcción de marca, con la selección de los siguientes tópicos de investigación priorizados:

- Servicio efectivo de branding (hacer y construir la marca), soluciones e identificar vías para evaluar el valor de marca.
- Desarrollar experiencias consistentes de marca a través de puntos de contacto (web).
- Aprovechar el impacto de social media sobre la marca.

En cuanto a aumentar la experiencia en servicios que abarca todos los aspectos de producción, entrega y creación de valor considerado desde la perspectiva del cliente (Ostrom *et al.* 2010), los tópicos de investigación relacionados son:

- Impulsar la colaboración cliente/servicio por medio de la tecnología (ejemplo web 3.0, redes sociales).
- Crear, gestionar y medir el impacto y respuesta de las comunidades de clientes.

Ostrom *et al.* (2010) apunta que en forma reciente la atención se enfoca en el rol de la

tecnología, procesos complejos y redes sociales en las experiencias de servicio.

Referente a la prioridad de medir la creación de valor del servicio, se indica que es una prioridad que está en su infancia en cuanto a investigación, algunos tópicos de investigación sugeridos apoyan el modelo teórico:

- Crear y mejorar herramientas para capturar el valor en uso de servicios y comunicar el valor otorgado por los clientes en toda la empresa.
- Crear y mejorar los estándares de servicios y métricas que relacionen a los resultados económicos de la empresa.
- Integrar el rol de clientes, empleados y tecnología para optimización de valor, ejemplo el uso de tecnologías de servicio por uno mismo (self-service) como reservas online.

Finalmente respecto al apalancamiento de la tecnología, denominada fuerza dominante, se identifican 7 tópicos importantes de investigación:

- Establecer modelos de negocio para nuevas tecnologías de servicio, ejemplo servicios de alto valor agregado (Smart services) o servicios de computación en internet (cloud computing).
- Acelerar la adopción y aceptación de nuevas tecnologías orientadas al servicio.
- Capturar y distribuir información orientada al servicio para la toma de decisiones en tiempo real.
- Habilitar y acelerar el comercio móvil y la productividad para clientes y empleados.
- Mejorar la privacidad y seguridad de la información online y evaluar la protección de clientes del servicio, empleados, compañías y sociedad.
- Usar el paradigma de sistema de servicio para impulsar la innovación.
- Permitir la agilidad e integración por medio de la arquitectura orientada al servicio y las plataformas de servicio.

Los constructos a evaluar: redes sociales, competencias distintivas en innovación y desempeño organizativo, de alguna u otra manera responden a las sugerencias de investigación identificadas para el área de servicios. En este sentido, su importancia es resaltada por Haefliger *et al.* (2011) al referirse al software social, entendido como software que soporta la interacción de grupos frecuentemente explicado como Web o empresa 2.0

que recibe un gran interés por los ejecutivos debido a su uso comercial, incremento de la funcionalidad de las redes, masiva movilización de usuarios en algunos casos y crecimiento de la infraestructura de competencias, tales como la distribución de multimedia online.

El software social afecta la interacción entre empleados internamente e individuos fuera de la empresa, como miembros de comunidades de usuarios o clientes, quienes pueden contribuir exitosamente a la innovación y desarrollo de productos organizado por la empresa (Fuller *et al.* 2010; Franke *et al.* 2010). El software social crea plataformas para la interacción directa entre individuos y facilita la rápida y frecuentemente espontánea creación de comunidades (Culnan *et al.* 2010). El software social tiene una analogía directa con las redes sociales, los autores citados revisan Facebook, Groupon, LinkedIn y Twitter.

El modelo diseñado va un paso más allá analizando como hipótesis principal que el uso de las redes sociales ejerce un efecto positivo sobre el desempeño empresarial mediante el efecto mediador de las competencias distintivas en innovación, constituyendo el aporte principal del modelo.



## ***Capítulo 4. Metodología de investigación***

## **4.1 OBJETIVOS**

Diseñado el modelo teórico e identificadas las hipótesis, corresponde ahora caracterizar al ámbito de estudio y presentar las bases de la metodología de investigación empleada para el análisis empírico de la investigación.

Es de hacer notar que se ha escogido como ámbito de estudio al sector del turismo y dentro del mismo al hotelero, que si bien es un sector que no tiene grandes innovaciones tecnológicas, el avance de las TIC las ha obligado a adaptarse a un mundo digital, lo cual ha sido crucial para que puedan mantener la competitividad, es más las redes sociales pueden facilitar la geolocalización de hoteles, la optimización de búsquedas y mejores servicios de información. Merced a las TIC los hoteles deben competir en sus ofertas no solo con sus competidores locales sino con otras zonas geográficas, por ende las redes sociales han revolucionado la gestión de reservas y las recomendaciones ejercen una influencia importante para otros usuarios. Según la Organización Mundial del Turismo (2014), el sector de turismo a pesar de la situación de la economía mundial de bajo crecimiento, representando en 2013 el 9% del PIB donde se alcanzó la cifra récord de 1.087 millones de turistas en todo el mundo que gastaron 1,4 billones de euros, España que subió al segundo lugar de ingresos por 60,4 millones de euros debe cuidar su crecimiento dado que la cuota de mercado de las economías emergentes ha aumentado del 30% en 1980 al 47% en 2013. El apuntalamiento de la economía española por el turismo, así como las necesidades de mejoras las relaciones con los clientes mediante redes sociales e innovaciones en ofertas producto de esas relaciones, sumado a las críticas que circulan en las redes sociales, demuestran la pertinencia de aplicar esta investigación en dicho sector.

Se revisará inicialmente investigaciones sobre el turismo y relación con TIC e innovación, para luego obtener datos acerca del turismo mundial, la importancia del turismo en España en cuanto a la contribución del PIB, el sector hotelero, para finalmente analizar la metodología de investigación y las escalas de medición.

## **4.2 INVESTIGACIÓN EN EL SECTOR DEL TURISMO**

En este epígrafe revisaremos artículos de investigación sobre turismo que se relacionen con los constructos que se han ido analizando. El turismo es un sector específico que involucra bases de conocimiento y tecnología muy heterogéneas y en desarrollo, en un ambiente empresarial muy disperso, donde coexisten firmas multinacionales y posadas familiares, donde se hace uso de alta tecnología a tecnología básica (Aldebert *et al.* 2011), considerando que el turismo es comúnmente considerado como una actividad innovadora y es foco de la difusión de TIC en servicios, analizan la feria comercial Tourism@, los resultados muestran la intensidad de las actividades de innovación en turismo y dan evidencias acerca de su rápida evolución así como el impacto sustancial de TIC sobre esa evolución.

En este sentido, Buhalis y Low (2008) sugieren que la rápida evolución de TIC proporciona nuevas herramientas para la gestión y el marketing del turismo, ya que soportan la interactividad entre empresas de turismo y consumidores y como resultado hay una reingeniería del proceso total de desarrollar, hacer y comercializar productos de turismo y destinos. Incrementalmente son claros los impactos de TIC, como redes sociales, interfaces dinámicas con consumidores y asociados y la habilidad de re-desarrollar proactiva y reactivamente los productos de turismo por la competitividad de las organizaciones de turismo.

Al resaltar la importancia del turismo para España en el sector servicios, representa el 14.4% del sector y emplea al 15% del total de la población, Jiménez-Zarco *et al.* (2011) afirman que al caracterizarse los servicios por su intangibilidad, heterogeneidad, simultaneidad y percibibilidad, las empresas para responder más efectivamente a las cambiantes necesidades de los clientes, desarrollan ofertas diferenciadas con la suficiente calidad, vital en turismo, donde el desempeño de la innovación tiende a ser alto y la orientación al nivel de los consumidores y competencia de las empresas grande.

Por ello, las empresas de turismo en vez de vender servicios venden experiencias. La experiencia como una forma de negocio proporciona aspectos adicionales o añade valor a las empresas en la industria, para lograrlo, el uso de TIC y la orientación al mercado son determinantes para las actividades de innovación de servicios en turismo. En suma, Jiménez-Zarco *et al.* (2011), asumen que la innovación es crítica para las empresas de turismo, 61% de la muestra introdujeron nuevas ofertas en los 2 últimos años, de ellas 59% innovaciones incrementales de servicios y 42% innovaciones radicales, en su mayor parte

basadas en TIC.

Binkhorst (2008) sugiere que el turismo debería ser visto como una red que engloba a todas las partes involucradas en proporcionar contextos de experiencias y en la que todos los actores operan desde diferentes contextos espaciales y temporales. Afirma que la tecnología tiene una gran influencia en las redes de experiencia en turismo y las somete a un constante cambio. Las facilidades de reserva en línea y los foros virtuales sobre turismo de la experiencia están haciendo que exista una mayor competencia no en el precio sino en un servicio que potencie la experiencia del consumidor.

Es más, las TIC han sido en el sector de turismo la columna vertebral de muchos procesos de innovación (Hjalager, 2010). La social media en dicho sector (redes sociales y comunidades virtuales) ha ganado importancia en la probable extensión de los cambios profundos en los cambios (destinos) en las prácticas de marketing. Martin (2004) demuestra que un uso creativo del internet en empresas de hospedaje ha subido también en el rango de otros beneficios para gerentes y empleados.

Garrigós *et al.* (2009) señala que el desarrollo de motores de búsqueda, capacidad de carga y velocidad de las redes ha influenciado el uso de las TIC por parte de viajeros para planear y experimentar sus viajes (Buhalis y Law, 2008). Su desarrollo y ventajas al ser un medio instantáneo, de bajo coste, interactivo y global, se aprecia en el cambio profundo en el modo por el cual los viajeros buscan información y planean viajes.

Qu y Lee (2011) investigan a 94 comunidades de viajeros online, donde los miembros que tienen participación activa fortifican su sentido de pertenencia a la comunidad, por ende, el valor real de dichas comunidades está relacionado con la identificación de los miembros del grupo a través de una activa interacción, además la identidad virtual de los miembros de la comunidad de viajes tiene gran efecto sobre la difusión del conocimiento y actividades de promoción.

El turismo se configura como una industria intensiva en información, debido a su importancia como recurso y el papel que juegan las innovaciones tecnológicas (Garrigós, *et al.* 2009). La industria hotelera que a lo largo de la historia fue reticente a utilizar TIC, desde los años 70 ha empezado a invertir en innovaciones tecnológicas, incorporándolas para alcanzar ventajas competitivas (Sáez *et al.* 2002). Al respecto, Vilaseca *et al.* (2007) en una investigación a 100 empresas turísticas catalanas encontraron que en un 84% de estas empresas turísticas, las TIC han servido para suprimir los obstáculos a la innovación, el uso más intensivo de las TIC permite introducir innovaciones, así como la aplicación económica de las TIC afecta de manera sensible a la cadena de generación y distribución del conocimiento, haciéndolo más codificable y transmisible y reduciendo así los costes de difusión, lo cual deriva en una mayor capacidad innovadora. El aumento en las innovaciones en producto y sobre todo en proceso se acompaña de cambios organizativos en la empresa.

Continuando, en el sector de servicios como es el turismo, las redes sociales, en la práctica, apoyan cada vez más a la transformación del sector, ya no sólo es la venta y/o reserva por internet sino que gracias a las redes sociales el cliente elige como quiere ser tratado la “customization” que el marketing interactivo permite, donde los consumidores están dictando la naturaleza, extensión y contexto de los cambios en marketing (Hanna *et al.* 2011). Por ende, las redes sociales han dirigido el modelo de negocio definido por el cliente de conectividad e interactividad y que han generado la profunda transformación de dicho sector.

El sector del turismo ha cambiado profundamente en su interacción con el cliente, gracias a la difusión de las redes sociales, las aerolíneas de bajo costo no serían tan competitivas si no existiera el internet para efectuar consultas, reservas y compras de billetes, es más un potencial usuario puede averiguar en sitios web como e-dreams y otros operadores de turismo ofertas especiales de vuelos.

Un contraste evidente con estudios de mediados de esta década que señalan a la industria del turismo caracterizada más por las barreras o restricciones que por aceleradores al proceso de innovación (Blake *et al.* 2006; Cooper, 2006; Hjalager, 2002). Al respecto, Weinfeld *et al.* (2010) anotan que la innovación en turismo es difícil de establecer pero al mismo tiempo relativamente fácil de imitar.

En contraposición, Orfila-Sintes y Mattson (2009) afirman que el turismo es un sector importante y extremadamente competitivo que se caracteriza por su continua transformación y alegan que la competitividad en turismo es particularmente dependiente de innovación para conseguir costos menores y outputs de alta calidad, tales como mejora en servicios y productos, interacción de las TIC, productos ambientales.

Así, Guttentag (2010) propone que la realidad virtual (imagen generada en 3D por un computador donde se puede navegar e incluso interactuar) ofrece numerosas aplicaciones para el sector del turismo que se pueden usar en seis áreas: planeación y dirección, marketing particularmente, entretenimiento, educación, accesibilidad y preservación del patrimonio. Indica que la percepción del usuario de la autenticidad de la realidad virtual será un factor influyente para la motivación y toma de decisión por ejemplo del sitio y hotel para vacacionar.

Mesa (2013) apunta que más del 60% de las empresas hoteleras instaladas en España participan en al menos una red social, siendo Facebook la red preferida para el contacto con los usuarios y el marketing es la actividad a que se dedican más tiempo y recursos, dado que el atractivo como canal directo de comunicación es innegable, por la rapidez con la que se extienden las campañas de marketing y la facilidad con la que una promoción online puede llegar a cientos de personas en unos minutos.

Buhalis y Low (2008) revisando artículos de e-turismo, encuentran que la revolución tecnológica por el desarrollo del internet ha cambiado dramáticamente las condiciones de mercado de las organizaciones de turismo. Las TIC proporcionan un desarrollo rápido de nuevas herramientas para gestión y mercadeo del turismo, soportan la interactividad de las empresas de turismo y clientes y como resultado hay una reingeniería del proceso total de desarrollo, gestión y mercadeo de productos de turismo y destinos. Cada vez más, los impactos de las TIC se hacen evidentes en redes sociales, interfaces dinámicas con clientes y asociados y la habilidad de re-desarrollar los productos de turismo proactivamente y reactivamente, críticos para la competitividad de las organizaciones de turismo.

Garrigós-Simón *et al.* (2008) revisando literatura señalan que el cambio continuo es particularmente relevante en la gestión del turismo, debido a las características de la industria, en este contexto el activo más valorizado es la información y el conocimiento, siendo este último un factor decisivo para la competitividad. En su investigación acerca de la mejora de

los ejecutivos de hoteles emplean como variable de análisis a las redes sociales, encontrando que para el 90% de los gerentes de hoteles su red de relaciones personales es significativa.

Urbano *et al.* (2010) en una exploración acerca de las políticas de soporte al turismo, concluyen que instituciones formales como el sistema legal y el entorno económico juegan un rol activo en el diseño de mecanismos de soporte para la promoción del turismo, mientras que las informales (siguen una terminología de North, 2005) son determinantes importantes de su implementación en un contexto específico, son nuevos factores como la existencia de un conjunto de empresarios en el área, los valores culturales que conforman la identidad regional, la educación y entrenamiento de la población, la existencia y características de las redes sociales, que son importantes para lograr impacto en la implementación del negocio del turismo.

Hu *et al.* (2009) respecto a la innovación en la industria de la hostelería (restaurantes, hospedaje, entretenimiento, transporte), indican que no obstante el incremento de la investigación sobre innovación de producto y servicio, incluyendo tanto al desempeño de la innovación en servicios y desarrollo de nuevos servicios, pocos estudios se han orientado con alguna profundidad en las implicaciones del desempeño de la innovación en servicios del sector de turismo y hostelería, investigan la gestión y distribución del conocimiento, el desempeño de la innovación en servicios y la cultura del equipo. Aplicado a hoteles de alta gama en Taiwán la principal implicación de sus hallazgos consiste en que para conseguir un alto desempeño en innovación de servicios, la organización necesita primero desarrollar comportamientos de difusión del conocimiento, más una mejor cultura de equipo.

Orfila *et al.* (2005) analizando la innovación tecnológica en 331 hoteles de las islas Baleares y considerando a la innovación tecnológica como la conversión del conocimiento tecnológico en nuevos productos, nuevos servicios o nuevos procesos introducidos en el mercado, encuentran que el 95,5% se consideran innovadoras en las cadenas de hoteles y el 81,4% en los hoteles independientes.

El área con menor innovación fue la gestión de calidad el 73,7% no registra cambios, seguido de las TIC en gestión interna, sin cambios en el 67,7% de los hoteles investigados. Por otra parte, la innovación radical más importante se da en la gestión externa de las TIC en 26%, luego en mantenimiento y ahorro de proveedores con 18%. En cuanto a la innovación incremental, el 74,3% mejora las comodidades de las piezas, el 60,4% el equipamiento de

restaurants 59,2% el equipamiento de la cocina.

En cuanto al entrenamiento y capacitación en habilidades centrales, el 78% de los hoteles de 4-5 estrellas capacitan de forma interna a sus empleados frente al 47% de los de 3 estrellas, bajando el porcentaje en los hoteles de menos estrellas, los hoteles de 3 estrellas utilizan entrenamiento de forma externa en un 31,6%, en cambio los de 4-5 el 28,1%

Encuentran que el valor más alto corresponde a los hoteles de mayor tamaño de igual o más de 300 piezas, el 62,8% capacita internamente y 24,4% entrena en forma externa, a su vez en las cadenas de hoteles el 62,3% recibe entrenamiento externo y el 29,2% en forma externa.

Por otra parte, analizados los canales de reservas de comercialización: operador turístico, agencia de viajes, centros de reserva y contrato directo, verifican que el operador es la solución más común, siendo los menos preferidos, en términos cuantitativos los centros de reserva. La intensidad en el uso del hotel en relación a la innovación: 60% abren durante la temporada alta (junio a septiembre), 84,9% abren durante la temporada alta y media (abril, mayo y octubre) y el 88% abren todo el año. La innovación desemboca en ofertas fuera de temporada.

Tseng *et al.* (2008) indican que en los hoteles la competición se basa en la oferta de valor en el servicio o producto, y es necesario valorar en varias dimensiones el desempeño de un hotel, lo que implica sistemas integrados que combinan indicadores financieros y no financieros, es decir cuantitativos y cualitativos. Debemos añadir que no sirve tener los mejores índices cualitativos cuando no se tienen buenos resultados financieros.

En un análisis de 116 hoteles en Taiwán, encontraron que los que tenían el mejor desempeño medido en a) tasa de crecimiento de participación de mercado, b) promedio de incremento en ventas, c) promedio de tasa de ocupación real y esperada, d) satisfacción del cliente, desarrollaron competencias de innovación en:

1. Utilización de tecnología y equipamiento (TIC y redes sociales).
2. Introducción de nueva tecnología y equipamiento (TIC, redes sociales y otros).
3. Frecuencia de lanzamiento de nuevos productos.
4. Entorno organizacional participativo.
5. Coordinación entre departamentos y la organización.
6. Cooperación entre individuos y la organización.
7. Creación de nuevas ideas.



8. Entrenamiento de empleados, incluyendo difusión del conocimiento.
9. Mecanismos de incentivos para facilitar el desarrollo de nuevas habilidades.

Albacete *et al.* (2013) en un estudio bibliométrico de la producción científica española sobre la investigación en el sector turístico publicadas en revistas de turismo (1997-2011) encuentran que las áreas de marketing, economía y dirección de empresas son las de mayor peso y la mayoría de los trabajos se abocan a hoteles. Proponen que el área de dirección de empresas merece investigarse más, en esta área el 8.2% de los artículos se refieren a innovación y tecnología.

Liburd (2012) indica que la investigación en turismo 2.0 implica una red de actores quienes se forman en una coalición de participantes trabajando juntos en tareas comunes usando las tecnologías de la web 2.0, y las formas y normas de colaboración en investigación de turismo 2.0 difieren mucho de las redes conocidas en la investigación convencional de turismo. Concluye que los cambios de la investigación en turismo 2.0 incluyen el movimiento copyleft (permisos), nuevas formas de diseminación abierta del conocimiento en lugar de la investigación cerrada, controlada y registrada y también una amplia visión política para el futuro que transforme los cambios en oportunidades.

Lemmetynen y Go (2009) diseñan un sistema continuo de valor para la gestión de redes en el negocio del turismo, identifican las actividades de coordinación y cooperación en dichas redes como un prerequisite para mejorar el proceso de creación de valor y la construcción del proceso de identidad de marca a través de la red. Además denotan que las competencias clave para la gestión de las redes en turismo que pueden mejorar la futura capacidad de competición en el futuro son:

- a. La habilidad de desarrollar e implementar roles informacionales, interpersonales y/o decisionales.
- b. La capacidad de visión y organización de la red que refuerce el compromiso de los actores a la ideología de marca.
- c. La habilidad de crear conocimiento colectivo y capacidad de absorción.

Estudios empíricos sobre innovación y difusión de tecnologías en turismo son pocos todavía y recientes, algunas de las últimas investigaciones tienen su punto culminante en la literatura disponible relacionada en la medición de innovación en turismo que es escasa (Camisón y Monfort-Mir, 2012) a pesar de que la importancia de las CD para innovar y

crear valor ha iniciado un gran número de estudios con el objetivo de investigar su naturaleza y determinar cómo se pueden medir estas habilidades. Basados en estadísticas oficiales enuncian que el comportamiento innovador de las empresas de turismo en España es más enfocado hacia innovaciones no tecnológicas como innovaciones en marketing o en la organización, donde tienen mejor desempeño que las empresas manufactureras. Nos queda añadir que las TIC y redes sociales han acelerado la innovación en el turismo que antes sí era generalmente incremental.

Por su parte, Thomas y Wood (2014) señalan que si bien hay bastante reconocimiento en la literatura sobre turismo de que el conocimiento y la adquisición de conocimiento vía redes juega un papel vital en la innovación, la literatura sobre innovación en turismo reclama la necesidad de una mayor teoría e investigación empírica. La investigación que encaran se ocupa de una de las dimensiones que facilita la innovación: la capacidad de absorción, su investigación sugiere que las concepciones corrientes de capacidad de absorción tienen limitaciones cuando son aplicadas en empresas de turismo, indican que el simple desarrollo y promoción de redes de negocios dentro de los destinos no lidera necesariamente la innovación. Valentina y Passiante (2009) afirman que las redes son valiosas si el conocimiento ganado de su actividad puede ser efectivamente difundido dentro de una empresa.

#### **4.2.1 EL TURISMO A NIVEL MUNDIAL**

La economía mundial poco a poco se ha ido recuperando después de la crisis financiera de las hipotecas subprime (alto riesgo) que surgió en el verano de 2007 cuando se descubrió en Estados Unidos que el nivel de impagos en el mercado hipotecario subprime estaba muy por encima de las medias de estadísticas históricas. Como consecuencia de ello, un gran número de cédulas hipotecarias titularizadas sobre estos préstamos perdieron su cotización (Nadal, 2008:20).

Hasta el mes de agosto del 2007, las principales quiebras y suspensiones de pagos se habían circunscrito al mercado americano, en septiembre cruzaron el Atlántico. En el primer trimestre de 2008 se produjo simultáneamente un agravamiento de la crisis financiera y comenzó a ser patente su traslado a la economía real. El detonante surgió con la quiebra del banco de inversión Bear Stearns. En Europa por ejemplo, Grupo Santander compró Bradford y Bringley del Reino Unido, todo sucedió en el año 2008 (Nadal, 2008). Los bancos centrales de Estados Unidos como Gran Bretaña y la Comisión en la zona del euro inyectaron dinero para paliar la iliquidez de la banca.

En la Unión Europea Monetaria (17 países) el PIB en 2012 (3er. trimestre) cayó en 0,6%, con una tasa de paro de 11,5% al cierre del año. Todavía países como Grecia, Portugal, Italia, Irlanda, España y Chipre siguen con problemas en su economía. Italia fue según el Banco de España el único que cumplió con los objetivos de consolidación, situando su déficit por debajo del 3% del PIB, Portugal y España (6,3% de déficit) recibieron ampliación de un año, Grecia que completó su operación de recompra de deuda tuvo una ampliación de 2 años.

A pesar de ello, según la Organización Mundial del Turismo (2014) durante las últimas seis décadas, el turismo ha experimentado una continua expansión y diversificación, convirtiéndose en uno de los sectores económicos de mayor envergadura y crecimiento del mundo. Así el turismo como exportación supone el 29% de las exportaciones mundiales de servicios y el 6% del total de exportaciones de bienes a nivel mundial. El turismo, genera 1 de cada 11 empleos y 1,4 billones de dólares en exportaciones, como categoría de exportación a escala mundial, ocupa el turismo el quinto puesto, por detrás de combustibles, productos químicos, productos alimenticios y automoción. Se estima en 9% la contribución del turismo al Producto Interior Bruto (PIB) mundial.

Refrendando lo anterior, las llegadas de turistas internacionales han registrado un crecimiento prácticamente ininterrumpido, desde los 277 millones de 1980 a los 528 millones de 1995, 996 millones de 2011 y sobrepasando los mil millones en 2012 (1.035 millones) un crecimiento del 4% respecto al año anterior. Por regiones, Asia y Pacífico (+7%) fue la mejor situada, mientras que, por subregiones, el Sureste Asiático, el Norte de África (ambas con +9%) y Europa Central y del Este (+8%) encabezaron el ranking (Panorama OMT del turismo internacional, 2013).

Las llegadas de turistas internacionales a Europa, la región más visitada del mundo, subieron en 2012 un 3%; un resultado muy positivo a la luz de la situación económica, y luego de un buen desempeño en 2011 (+6%). En total, las llegadas alcanzaron los 535 millones, 17 millones más que en 2011. Por subregiones, los destinos de Europa Central y del Este (+8%) registraron los mejores resultados, seguidos de la Europa Occidental (+3%). Los destinos de la Europa Meridional mediterránea (+2%) consolidaron los excelentes resultados de 2011 y volvieron en 2012 a sus tasas de crecimiento normales (Barómetro OMT, 2013).

Tabla 4.1

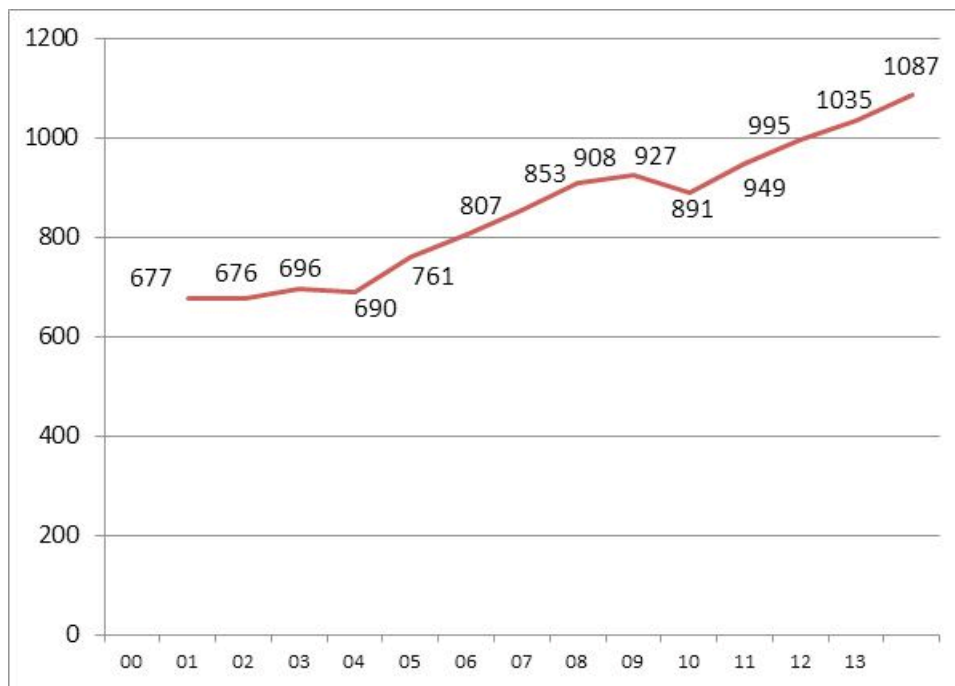
Turismo internacional en millones

Año	2000	2005	2010	2011	2012	% 2012-2011
Mundo	678	805	952	996	1035	3,9
<b>Regiones</b>						
Europa	389,4	447,0	487,6	517,5	534,8	3,3
E. del Norte y Occidental	177,5	204,1	217,1	225,8	230,9	2,3
E. Central y Oriental	69,3	90,4	95,9	105,3	113,7	8
E. Meridional y Mediterránea	132,6	152,5	173,5	186,4	190,2	2
Asia y el Pacífico	110,1	153,6	205,1	218,1	232,9	6,8
Américas	128,2	133,3	150,3	156,3	162,1	3,7
América del Norte	91,5	89,9	99,3	102,1	105,6	3,4
América Central y el Caribe	21,4	25,1	27,4	28,4	29,7	4,6
América del Sur	15,3	18,3	23,6	25,8	26,9	4,3
África	26,2	34,8	49,8	49,2	52,3	6,3
Oriente Medio	24,1	36,3	59,2	55,3	52,6	-4,9

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

Como se puede apreciar el turismo a pesar de la recesión de la economía aumenta a nivel mundial, ahora bien en 2009, sólo en lo peor de la crisis de la economía, disminuyó el movimiento de turistas internacionales en 3,8% según se registra en el gráfico 4.2.

Gráfico 4.2 Viajeros internacionales en millones



Fuente: Elaboración propia con datos del Reporte Anual OMT 2013

En 2013, entre los 8 principales países de recepción de turistas se encuentran 5 países europeos, cada uno ofreciendo atractivos diferentes en primer lugar está Francia y en tercer lugar (1ra. en Europa) España donde  $\frac{3}{4}$  de su oferta es sol y playa, los ingresos por gastos de los viajeros en el año 2013 se han incrementado en todos los países, España ha sigue en el primer lugar en este rubro. La tabla 4.3 muestra la comparación de viajeros y sus gastos, Estados Unidos si bien es segundo en viajeros recibió ingresos en 2013 por US\$. 140 mil millones, dos veces y media más que Francia.

**Tabla 4.3**  
**Principales países receptores de turismo**

Año	2010		2011		2012		2013		Var. %	Var.
	Llegadas	Ingresos	Llegadas	Ingresos	Llegadas	Ingresos	Llegadas	Ingresos		
<b>País</b>										
<b>Francia</b>	77,6	47,0	81,6	54,8	83,0	53,6	89,0	56,1	3,11%	1,05%
<b>E.E.U.U</b>	60,0	103,5	62,7	115,6	67,0	126,2	71,0	139,6	4,7%	10,6%
<b>China</b>	55,7	45,8	57,6	48,5	57,7	50,0	55,7	51,7	-3,5%	1,4%
<b>España</b>	52,7	52,5	56,2	59,9	57,7	55,9	60,6	60,4	5,6%	3,9%
<b>Italia</b>	43,6	38,8	46,1	43,0	46,4	41,2	47,7	43,9	2,9%	3,1%
<b>Turquía</b>	31,4	29,3	34,7	20,8	25,7	23,0	37,8	28,0	5,9%	1,2%
<b>Reino Unido</b>	28,3	32,4	29,3	35,1	29,3	36,2	31,2	40,6	6,4%	13,2%
<b>Alemania</b>	26,9	34,7	28,4	38,9	30,4	38,1	31,5	41,2	3,7%	1,1%

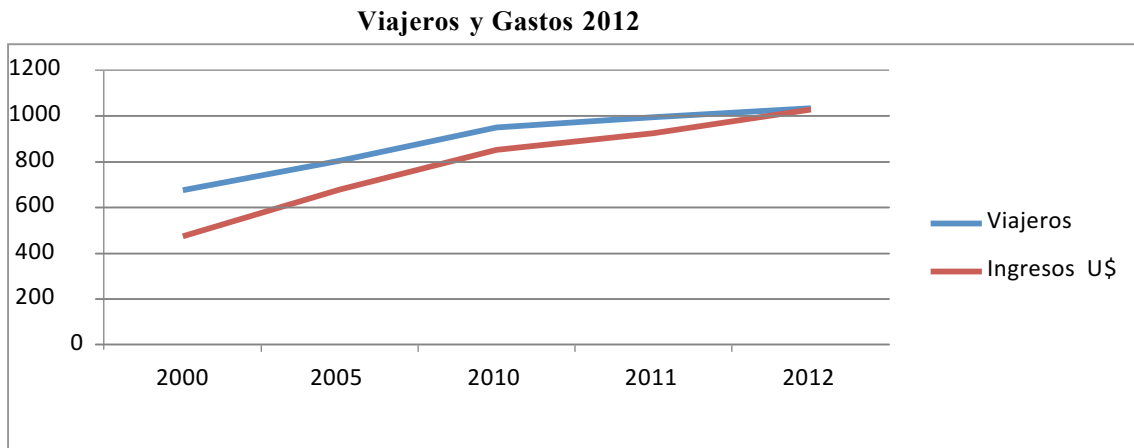
Llegadas en millones

Gastos en miles de millones de dólares

Fuente: Organización Mundial de Turismo

España y Turquía incrementaron en mayor porcentaje la recepción de viajeros internacionales, debe destacarse que el incremento en ingresos tuvo una tendencia menor a 2012 excepto con Estados Unidos, Reino Unido y España, Turquía a pesar del incremento de llegadas figura en el lugar duodécimo por ingresos. Es importante resaltar el crecimiento de Macao (China), Hong Kong (China) y Tailandia que figuran entre los 10 primeros países en ingresos por gastos de turismo. China se ha consolidado como el mayor mercado emisor de turismo, gastando la cifra récord de US\$. 129.000 millones en 2013 frente a US\$. 102.000 millones de 2012, representando un aumento del 29%. El gráfico a continuación combina los viajeros internacionales a nivel mundial con los gastos medidos en dólares, la media indica que cada turista gasta US\$. 995. En 2013 los viajeros se han incrementado en 53 millones (OMT, 2014)

Gráfico 4.4



Viajeros en millones e ingresos en miles de millones

Fuente Elaboración propia con datos de MineTur

La tabla siguiente muestra los países con mayor número de empresas de hostelería (hoteles y restaurants), encabezadas por Italia, España y Francia, que refleja la importancia del turismo en esos países, debido al atractivo que tienen, la bondad y variedad de sus comidas, infraestructura hotelera y comunicación.

Tabla 4.5

**Países de la UE con mayor número de empresas de hostelería**

Rank	País	Nº empresas	%
1	Italia	290.973	16,6
2	España	283.868	16,2
3	Francia	219.261	12,5
4	Alemania	217.203	12,4
5	Reino Unido	129.123	7,4
6	Portugal	81.341	4,6
Global	Unión Europea-27	1.753.029	100

Fuente: Elaboración propia datos OMT 2009

En el sector turístico, existen sitios web dedicados exclusivamente a comunicar las valoraciones que hacen los clientes tras experimentar servicios como alojamiento, transporte, y restauración. Entre los más conocidos destacamos TripAdvisor ([www.tripadvisor.com](http://www.tripadvisor.com)) y VirtualTourist ([www.virtualtourist.com](http://www.virtualtourist.com)). El objetivo de estas empresas es ofrecer valoraciones y opiniones independientes sobre servicios turísticos, por parte de personas que los han experimentado para que sirvan de ayuda a usuarios en sus decisiones, Melián *et al.* (2010). TripAdvisor es la comunidad de viajes más grande del mundo, con más de 260 millones de visitantes al mes, y cuenta con más de 150 millones de críticas y opiniones sobre más de 2.700.000 hoteles, restaurantes y atracciones, con la particularidad de establecer rankings producto de las opiniones de sus visitantes (comScore Media Metrix).

Dentro del turismo, el sector hotelero es parte primordial del mismo. Con datos al 2010, el 76,6% de las ventas de servicios de alojamiento se hicieron por internet (OMT). En este sentido, García y Sancho (2008) afirman que los descubrimientos e innovaciones emergentes en el campo de las TIC, son impulsores de las transformaciones que el sector hotelero ha experimentado en los últimos 30 años, innovación incluida. Su investigación empírica demuestra que las ventas por internet en el sector han crecido 943% en el período 2002-2006.

Por su parte, Garrigós *et al.* (2008) señalan al analizar al sector de hoteles que las innovaciones tecnológicas y la conformación de nuevas redes de comunicación, redes de empresas y comunidades virtuales, posibilitan la creación y difusión de conocimiento, ayudando a mejorar la eficiencia de las organizaciones, siendo vital para el desarrollo de nuevos productos, como ser sistema de reservas, la integración de la logística y la optimización de operaciones rutinarias desde la reserva a facturación, limpieza, autoservicio, preparación de comidas, procesos de seguridad.

En cuanto a la distribución de hoteles online, que incluye sistemas de reservación (sitios web de hotel), o portales de terceros que son ampliamente identificados en términos de sistemas de distribución de internet (IDS) o agencias de viaje online (OTAS) han emergido como los mayores jugadores y han ganado dominio, mientras que los hoteles fueron menos eficientes en usar los nuevos recursos online (Runfola *et al.* 2013), en 2010 en Europa, Booking.com tenía el 40% del mercado, Expedia.com el 30%, Lastminute 10%, a nivel mundial el líder era Expedia Group (Expedia.com, Hotels.com, Tripadvisor), seguido por Priceline (Booking.com).

Ahora bien, hay el potencial riesgo de comoditizar los servicios hoteleros, borrando la diferenciación de productos, de hecho el cliente elige su compra basada solo en precio, como respuesta han aparecido los vendedores privados o comercios de compra colectiva como Groupon.com, Livingsocial.com, Voyageprive.com, basados en comunidades virtuales que emergen como un importante canal de marketing para una variedad de industrias. Runfola *et al.* (2013) muestran el caso de Voyage Privé, como nuevo modelo de negocios que abarca una comunidad de clientes seleccionados a quienes las OTAS proponen tasas en hoteles de descuento. Los sitios web de ventas privadas permiten a los turistas obtener tasas bajas en hoteles de calidad selecta. El éxito de esta fórmula es ofrecer precios competitivos y propuestas ad hoc, que son asumidos por los turistas como motivadores clave para comprar online.

Un cambio brusco en un sector de servicios que se caracterizaba por ser de índole familiar y que ha tenido que adecuarse rápidamente a competir/cooperar con operadores de turismo que se ocupan de ofertar por internet plazas disponibles en hoteles de todo el mundo, donde los usuarios valoran a los hoteles luego de su estadía, constituyéndose en una guía muy consultada por clientes potenciales, así agencias de viaje virtuales como Expedia ([www.expedia.com](http://www.expedia.com)), Booking ([www.booking.com](http://www.booking.com)), y Venere ([www.venere.com](http://www.venere.com)), acompañan sus servicios con las valoraciones que realizan clientes que los han disfrutado. De acuerdo a Melián (2010), Venere declara 30.000 establecimientos de hospedaje y más de dos millones de clientes, Booking informa de una oferta de más de 78.000 hoteles y más de 30 millones de visitantes únicos al mes y Expedia afirma disponer de más de 80.000 hoteles. Realizando un análisis de estos portales en Mayo de 2014; Venere anuncia contar con más de 135.000 alojamientos en 30.000 destinos y más de 1.000.000 de comentarios; Booking.com 467.325 alojamientos en 66.048 destinos de 202 países y 29.450.000 comentarios únicos y Expedia.com anuncia 240.000 hoteles en todo el mundo, además de ofertar paquetes de vuelo+alojamiento+alquiler de vehículo. Como consecuencia los hoteles requieren ser participantes activos en la web 2.0 y redes sociales para atraer a nuevos clientes, revisar opiniones y establecer acciones.

Además el 68% de la población (2011) en la Unión Europea son usuarios frecuentes del internet y 62% en España (INE 2012). De todo lo mencionado se infiere que es interesante aplicar el modelo teórico en un sector de servicios que como hemos visto contribuye positivamente a la economía.



A nivel global existen grandes cadenas de hoteles que están creciendo agresivamente como se muestra en la tabla 4.6. China que se destaca tanto por la recepción como la salida de viajeros internacionales, cuenta con 2 cadenas de hoteles de ese país entre las más grandes del mundo que son relativamente nuevas y con un alto crecimiento, con la particularidad que se enfocan en el mercado interno, aunque están empezando a internacionalizarse.

**Tabla 4.6**  
**Cadenas de Hoteles a nivel mundial**

Nº	Nombre	Origen	Nº hoteles	Marcas	Estrellas, formatos	En España
1	Wyndham Hotel Group	E.E.U.U.	7190	17	5 y varios formatos	Sí
2	Choice Hotel International	E.E.U.U.	6198	11	5 y varios formatos	No
3	Intercontinental Hotels Group IHG	UK	4602	11	5 y 4	Sí
4	Best Western	E.E.U.U.	4024	3	4 y 3	Sí
5	Hilton Worldwide	E.E.U.U.	3992	11	5 y 4	Sí
6	Marriott Hotels	E.E.U.U.	3672	19	5 y varios formatos	Sí
7	Accor	Francia	3731	14	5 y varios formatos	Sí
8	Home Inns	China	2241	3	3	No
9	Jin Jiang International Hotels	China	1460	3	5, 4, 3	Sí
10	Carlson Hotels (Redizor Group)	E.E.U.U.	1300	6	5, 4	Sí
11	Starwood (Sheraton)	E.E.U.U.	1180	9	5 y varios formatos	Sí
12	Groupe du Louvre	Francia	1121	6	5 y varios formatos	Sí
13	Westmont Hospitality Group	E.E.U.U.	1095	franquicias	Varios formatos	Sí
14	Vantage Hospitality Group	E.E.U.U.	1050	5	5 y varios formatos	Sí
15	La Quinta Inns	E.E.U.U.	830	2	4, 3	No

Fuente: Elaboración propia a base de Hsieh (2012) e información publicada en los portales de cada cadena hotelera (2014).

Por los requerimientos cada vez más diferentes de los clientes, las grandes cadenas como respuesta cuentan con varios formatos y marcas de hoteles con características que se adecúan a necesidades específicas de un particular tipo de clientes, destacándose la cadena Accor que cubre toda la gama con hoteles de 1 estrella a 5 estrellas y Marriott que tiene 19 formatos diferentes de hoteles que van desde los hoteles de gran lujo para ocio hasta hoteles de turistas y hoteles de segunda residencia. A modo de ejemplo, se muestra a las principales marcas de hoteles comparando los años 2012 y 2011, se nota a Choice Hotels con manejo principalmente de franquicias que ha reestructurado Comfort Inn registrando una caída en las habitaciones disponibles, Accor ha fusionado sus marcas económicas en Ibis para convertirse en líder de ese segmento.

**Tabla 4.7 Principales marcas de cadenas hoteleras**

R	Marca	Grupo	Hoteles		Piezas		Crecimiento	Evolución
			2012	2011	2012	2011		
1	<i>Holiday Inn + HI Express</i>	IHG	3.392	3.347	424.612	421.944	2.618	0,6%
2	<i>Best Western</i>	Best Western	4.024	4.018	311.611	295.254	16.357	5,5%
3	<i>Marriott Hotels &amp; Resorts</i>	Marriott International	558	555	204.917	205.595	-678	-0,3%
4	<i>Comfort Inns &amp; Suites</i>	Choice Hotels	2.509	2.590	194.262	199.875	-5.613	-2,8%
5	<i>Hilton Hotels &amp; Resorts</i>	Hilton Worldwide	551	562	191.999	197.311	-6.112	-3,1%
6	<i>Hampton Inn by Hilton</i>	Hilton Worldwide	1.880	1.847	184.765	181.087	3.678	2%
7	<i>Ibis *</i>	Accor	1.867	1.519	182.496	163.484	19.012	11,6%
8	<i>Home Inns</i>	Home Inns	1.438	1.119	164.325	128.621	35.704	27,8%
9	<i>Sheraton Hotels &amp; Resorts</i>	Starwood Hotels	427	415	149.784	144.648	5.136	3,6%
10	<i>Days Inn of America</i>	Wyndham Hotel Group	1.826	1.864	147.808	150.436	-2.628	-1,7%
11	<i>Super 8 Motels</i>	Wyndham Hotel Group	2.314	2.249	147.512	142.254	5.258	3,7%
12	<i>Courtyard by Marriott</i>	Marriott International	929	911	136.553	134.428	2.125	1,6%
13	<i>Quality Inns Hotels</i>	Choice Hotels	1.479	1.410	133.515	128.753	4.762	3,7%
14	<i>Ramada Worldwide</i>	Wyndham Hotel Group	850	845	115.811	114.306	1.505	1,3%
15	<i>Crowne Plaza</i>	IHG	392	387	108.307	105.104	3.203	3%

\*Ibis abarca ahora a Etap Hotel, All Seasons.

Fuente: MKG Hospitality. Base de datos 2013

A nivel europeo Italia en 2010 dispone del mayor número de plazas en hoteles y establecimientos similares con 2.253 M, España ocupa el segundo lugar con 1.785 M, luego Alemania 1.722 M, Reino Unido 1.416 M, Francia 1.248 M, Grecia 763 M y Austria 589 M, (INE). En cuanto al desempeño hotelero en la euro zona 27 en 2012, la tasa de ocupación hotelera global fue de 66% y el ingreso por habitación disponible de 63,8 euros, los hoteles destinados al segmento medio son los que menor tasa de ocupación registraron.

**Tabla 4.8**

**Performance Hoteles unión europea 2012**

Segmento	Tasa de ocupación	Promedio tarifa euro	Ingreso por habitación disponible	Variación
<b>Alto</b>	65,7%	125,4	82,4	0%
<b>Medio</b>	64,4%	87,4	56,3	0,3%
<b>Económico</b>	68,5%	60,6	41,5	2,1%
<b>Global</b>	66%	96,6	63,8	0,4

Fuente: Elaboración propia con datos de Hostel tur 2013

### 4.3 ECONOMÍA Y LA IMPORTANCIA DEL TURISMO EN ESPAÑA

España es parte de los 27 países de la Unión Europea desde 1986 y comparte el espacio de visado Schengen con 21 países, es la segunda en tamaño territorial y la quinta en población, su PIB per cápita al 2011 era de 23.271 euros, el PIB representaba 1.073.383 millones de euros (INE). En 2012 el PIB fue 1.063.251 millones cayendo 1,6% respecto al año 2011 que creció 0,4%, en un contexto financiero de elevada tensión, consolidación fiscal, desapalancamiento del sector privado y continuada reducción del empleo. Detrás de este descenso del PIB se encuentra una contracción de la demanda nacional (-3,9%) superior a la del año precedente, la inflación medida por el IPC concluyó el 2012 en 2,4% (Banco de España, 2013), en dicho informe se indica que todas las ramas productivas retrocedieron respecto al 2011. Por la crisis recibió 36.968 millones de euros por parte del Mecanismo Europeo de Estabilidad. La tasa de paro es la mayor de Europa con un 26% alcanzando a 6 millones en paro, datos relevantes comparativos se muestran a continuación.

Tabla 4.9 Economía española

	2013	2012	2011
<b>Variación Producto Interno Bruto</b>	- 1,2%	- 1,6%	+ 0,1%
<b>Demanda interna</b>	-1,7%	- 3,9%	- 1,9%
<b>Empleo</b>	-3,3%	- 4,3%	- 1,7%
<b>Inflación</b>	0,2%	3,2	2,4

Fuente: Elaboración propia datos Instituto Nacional de Estadística

El año 2013, se puede apreciar una ligera mejora, aunque todavía en tendencia negativa en los factores analizados. Se puede apreciar una coyuntura económica difícil, en este panorama la contribución a la economía del turismo ha sido muy importante, como se mostró en el epígrafe anterior España es el segundo país de Europa en cuanto al turismo y tercero a nivel mundial, el turismo representa el 11,8% del total de ocupados en la economía española.

En 2013 llegaron a España 60.6 millones de turistas internacionales, según la Encuesta de Gasto Turístico EGATUR, el 2013 se tuvo un crecimiento interanual de un 5,6% (casi 3 millones más de turistas), superando el máximo histórico de 58.7 millones en 2007. Estas cifras se han trasladado al gasto total realizado que ascendió a 59.082 millones de euros, mostrando un crecimiento de un 9.6% frente a 2012, resultado de un gasto medio por

persona de 1040 euros un 10,1% más que en 2012, considerando el caso de diciembre, que suele ser uno de los meses más bajos para la industria, los principales países emisores Reino Unido tuvo un incremento del 20,3%, Alemania 16,5% y Francia 10% y Rusia con un 28,9% y China 27,1% fueron los mercados emisores con mayor crecimiento respecto a 2012.

El rubro de ingresos por turismo en la balanza de pagos sumó 32.968,6 millones de euros, resultado del aumento del 4,3 % del saldo positivo de esta industria, que permitió a España cerrar el 2013 con superávit en la balanza de pagos, representado esta industria el 10% del PIB nacional. Ya en la gestión 2012, el titular del Ministerio de Industria, Energía y Turismo (Minetur) a tiempo de destacar la fortaleza del turismo, convertido en uno de los motores de la economía española, señaló que de enero a octubre de 2012, el saldo positivo de Turismo y Viajes en la Balanza de Pagos cubría el 123% del déficit comercial de España y el 192% del déficit por cuenta corriente, resultado muy superior al de ejercicios precedentes (Minetur, 2013).

A continuación se muestra la tabla sobre la encuesta de gasto turístico efectuado por el INE, si bien se ha incrementado el gasto total la estancia media ha disminuido todos los años desde la crisis de 2009 de 9,7 días a 8,9 días en 2012, aspecto que ha redundado tanto en el gasto medio por turista como en gasto medio por día, una estancia menor acumulada de -8,25% que debería merecer un análisis para revertir esa tendencia. A modo de información, la estancia media en hoteles es de 3,4 días tanto 2012 como 2011, 3,3 días en 2010 (INE).

**Tabla 4.10 Gasto turístico**

	<b>Gasto total</b>	<b>Variac. anual</b>	<b>Gasto medio</b>	<b>Variac. Anual</b>	<b>Gasto medio/día</b>	<b>Variac. anual</b>	<b>Estancia media</b>	<b>Variac. Anual</b>
<b>Año</b>	Millones euros	%	Euros	%	Euros	%	Días	%
<b>2008</b>	51.694,3	0,8	906,1	3,4	95,3	0,9	9,5	2,4
<b>2009</b>	47.961,1	-7,2	921,6	1,7	95,0	-0,4	9,7	2,1
<b>2010</b>	48.925,6	2,0	931,8	1,1	97,5	2,7	9,6	-1,6
<b>2011</b>	52.001,9	6,3	928,0	-0,4	100,7	3,2	9,2	-3,5
<b>2012</b>	55.498,9	6,7	963,6	3,8	108,2	7,5	8,9	-3,4
<b>2013</b>	59.082	9.6%	1040	10,1%	104	-0,6%	10	12,3

Fuente: INE y Encuesta de Gasto Turístico

### **4.3.1 EL SECTOR HOTELERO**

Dentro del sector del turismo hemos escogido al sector hotelero para nuestra investigación, consideramos que es apropiado analizarlo en razón de que la hotelería ha tenido que adoptar las TIC y fortalecer su permanencia en las redes sociales para mantener su competitividad dentro de un sector caracterizado por su dinamismo incluso en épocas de recesión como las actuales, donde los hoteles por su gran inversión física deben hacer un uso creativo de sus recursos intangibles como conocimiento, talento humano, información, creatividad para seguir captando clientes.

Corroborando lo anterior Orfila-Sintes y Mattson (2009) consideran que los hoteles proporcionan una importante parte de los servicios de turismo. Su investigación analiza el comportamiento innovador de hoteles en España, exponen que las decisiones de innovación con un significativo impacto sobre el desempeño de hoteles son: los servicios adicionales ofrecidos, reservas mediante operadores de turismo, formar parte de una cadena y que los propietarios del hotel dirijan el negocio.

Miralles (2010) afirma que el sector hotelero está en medio de un proceso de transformación debido a cambios estructurales y nuevas condiciones de demanda del mercado como ser:

- La introducción de nuevas tecnologías (TIC).
- El impacto del internet (e-commerce, B2C, redes sociales y herramientas de la web 2.0).
- El cambio en la demanda (si se sale se quiere tener mayor comodidad).
- Aparición de nuevos jugadores.
- Surgimiento de destinos competidores (a principios de este siglo España era segunda a nivel mundial en destinos turísticos).
- Excesiva oferta (especialmente en hoteles de 3 estrellas).
- Preocupación por el medio ambiente y sostenibilidad

Los hoteles se adaptan mejorando sus TIC, el 75% de las cadenas de hoteles en España tienen una página en Facebook y 55% en Twitter (Miralles, 2010), considera que el uso de redes sociales y comunidades, con su gran ventaja de bajo costo y rapidez en la transmisión de información, puede emplearse como una nueva vía de canalizar la comunicación con sus clientes permitiendo innovaciones como:

- Campañas de marketing y lealtad, permitiendo el contacto con clientes objetivos altamente segmentado entre viajeros con los mismos intereses.
- Descargas de podcasts (archivos multimedia) con información turística de interés.
- Blogs especializados sobre asuntos específicos (turismo del vino, turismo náutico, rutas de castillos).
- Participación en sitios web donde se muestran los comentarios y opiniones de turistas (ejemplo Tripadvisor), o permitiendo a los usuarios participar en el sitio web propio del hotel.
- Incluir referencias geográficas como un elemento visual en la web.
- Gestionar la reputación der marca en la web.

Por su parte, Pedreño y Ramón (2008) afirman que los clientes que permanecen en hoteles suelen gastar más que los que los que utilizan estancias extrahoteleras, además de señalar que el mayor incremento de demanda de alojamiento hotelero en los últimos años se produce en hoteles de cuatro y cinco estrellas, sobretodo este último. Al respecto, según la consultora Ernest y Young (2011), los años 2009 y 2010 coincidiendo con el punto alto de la crisis mundial los indicadores hoteleros fueron negativos, así tanto 2009 como 2010 los hoteles de 5 estrellas tuvieron márgenes de rentabilidad negativos, aspecto que cambió los años 2011 y 2012 con el incremento de turistas extranjeros. La tabla siguiente corrobora la apreciación de Pedreño y Ramón:

**Tabla 4.11 Evolución de la oferta de plazas hoteleras 2000-2012**

Hoteles	2000	2005	2008	2012	Evolución
5 estrellas	27.775	50.512	69.441	81.602	194%
4 estrellas	250.353	403.419	494.256	588.105	135%
3 estrellas	380.029	406.703	418.425	416.681	10%

Fuente: Elaboración propia con datos Pedreño y Ramón (2008) e INE (media anual)

Claramente se muestra el crecimiento de los hoteles de más categoría en detrimento de los hoteles turistas o económicos de 3 estrellas. Comparando 2012 frente a 2010, si bien la situación económica es negativa en España y en general en la Unión Europea, se incrementó la estancia media y la situación es mejor que en 2010 en los hoteles de mayor categoría, destacándose los hoteles de 4 estrellas con un aumento del 6.5%, se observa también que el uso de hoteles por los viajeros residentes en España han disminuido, se considera que están prefiriendo alojarse en casas de familiares o amigos (Instituto de Estudios Turísticos, 2013), aunque una tendencia que se observa cada vez más es un

comportamiento mucho más exigente del turista interno que demanda calidad, servicio, precio y competitividad, constituyendo los hoteles de 4 estrellas los preferidos (48,2%).

**Tabla 4.12**

**Número de viajeros en miles y estancia media**

Categoría	Nº viajeros		Residentes España		Extranjeros		Estancia media	
	2012	2010	2012	2010	2012	2.010	2012	2010
5	4.717	4.715	1.733	2.143	2.984	2.571	3,34	3,02
4	37.090	34.825	18.434	18.998	18.655	15.827	3,53	3,37
3	24.999	25.367	12.430	13.784	12.569	11.583	3,79	3,65
2	6.496	6.523	4.138	4.212	2.537	2.311	2,60	2,70
1	2.386	2.578	1.545	1.701	841	877	2,32	2,43

Fuente: Elaboración propia a base datos INE

El movimiento en fronteras indica el crecimiento constante de los viajeros internacionales, con preferencia al uso de hoteles como alojamiento, en lugar de viviendas familiares, de amigos o en alquiler. Adicionalmente los residentes en España han efectuado en 2012 161,5 millones de viajes, un crecimiento del 0,5% (Minetur, 2013).

**Tabla 4.13 Movimiento turístico en fronteras (en miles)**

	2011	2012	Variación	2013	Variación	% total
Total alojamiento	56.177	57.724	2.75%	60.661	5,6%	100%
Hoteles	36.154	37.506	3.74%	39.076	4,8%	64%
Alojamiento No hotelero	19.969	20.205	1.18%	21584	6.82%	36%

Fuente: IET

**Tabla 4.14 Hoteles, plazas y grado de ocupación**

Categoría	Nº Hoteles		Plazas		Grado ocupación		Personal	
	2012	2010	2012	2010	2012	2010	2012	2010
5	256	238	81.602	79.647	52,05	48,37	23.274	22.809
4	1.986	1.830	588.105	547.332	59,24	57,25	86.395	83.606
3	2.502	2.466	416.681	424.473	59,81	57,84	49.524	52.048
<b>Evolución 5</b>	7,56%		2,45%		7,61%		2,04%	
4	8,52%		7,45%		3,48%		3,34%	
3	1,46%		-1,84%		3,41%		-4,85%	

Fuente: Elaboración propia a base datos INE

En esta tabla, se aprecia un incremento tanto en el número de hoteles y ocupación en los hoteles de 5 estrellas por encima de los de menor categoría, así como la disminución de plazas y personal ocupado en los hoteles de tres estrellas. La estacionalidad está marcada en los meses de verano de julio a septiembre, donde por la afluencia de viajeros sube el

personal ocupado.

**Tabla 4.15 Rentabilidad hoteles**

Hoteles	ADR			RevPar		
	Euro	Variación		Euro	Variación	
	2012	2011	2012/2011	2012	2011	2012/2011
5	152,7	147,6	3,4%	89,5	85,9	4,2%
4	78,4	77,9	0,6%	50,8	51,5	-1,3%
3	58,1	57,7	0,6%	36,1	36,6	-1,3%
2	54,5	53,0	2,8%	23,0	23,7	-3,0%
1	49,9	49,8	0,3%	16,9	17,7	-4,9%

ADR = tarifa media diaria; REVPAR = Ingresos por habitación disponible

Fuente: Elaboración propia a base datos del INE

Se puede apreciar que en los hoteles de 5 estrellas se subió la tarifa media aplicada en las habitaciones ocupadas en 3,4%, con influencia positiva en los ingresos por habitación, que es negativo en las otras categorías de hoteles.

Las cadenas españolas de hoteles del ranking mundial se muestran a continuación, destacándose NH Hoteles. En 2011 AC Hotels vendió el 50% a Marriott International, que ahora se conoce como AC Hotels by Marriott y sus hoteles más distinguidos se integraron a la marca Autograph Collection de Marriott.

**Tabla 4.16 Cadenas españolas a nivel mundial**

Ranking	Nombre	Nº hoteles	Categorías
22	NH Hotels S.A.	394	5, 4 y 3
23	Melia Hotels International	350	5 y 4
30	Barceló Hotels & Resorts	186	5 y 4
33	Husa Hotels Group	148	5, 4 y 3
45	RIU Hotels & Resorts	102	5 y 4
46	AC Hotels	80	5 y 4
49	Iberostar Hotels & Resorts	78	5 y 4

Fuente: Elaboración propia a base de Hsieh (2012) e información publicada en los portales de cada cadena hotelera (2014).

En 2012 se registraron 281,3 millones de pernoctaciones, de ellos 179 millones corresponden a viajeros no residentes alcanzando un máximo histórico, con un crecimiento del 2,3%. Más de la mitad de los extranjeros proceden de Alemania y del Reino Unido, en tanto que Francia, Italia y Rusia representan el 6,8%, 4,5% y 4% respectivamente. Como destino, las islas Baleares y Canarias concentraron el 54,9% del total de pernoctaciones y en tercer lugar Cataluña con el 19,2% (INE). En 2013 el número de pernoctaciones llegó a 285,9 millones, donde los turistas extranjeros incrementaron el número de noches en 3,9%, el 68% se concentraron entre los meses de mayo y octubre, respecto a la facturación por



habitación ocupada (ADR) la media fue de 72,2 euros y los ingresos por habitación disponible (RevPar) de 41,2 euros.

Los años 2011, 2012 y 2013 la oferta de sol y playa es la que más atrajo a los viajeros extranjeros, las zonas turísticas preferidas el último año fueron la isla de Mallorca (con más de 42,2 millones de pernoctaciones), la isla de Tenerife (con 23,4 millones) y la zona de Barcelona (17,3 millones), así en el mes de agosto de 2012 la ocupación subió al 70%.

De todos los datos presentados se puede inferir que los hoteles de 5 y 4 estrellas efectivamente están creciendo y dado el aumento del turismo mundial tienen que revisar continuamente la relación calidad/precio de sus ofertas para mantenerse competitivos, convirtiéndose en nuestro objeto de estudio. Al respecto, Ramón (2002) señala que el dinamismo del medio ambiente del turista internacional es alentado por factores internos, como demanda de nuevos turistas y fórmulas de gestión más flexibles, así como por factores externos, tales como globalización, sostenibilidad y la aplicación de nuevos formatos de transporte y nuevas tecnologías de comunicación.

La renta per cápita en los países nórdicos (Noruega, Suecia, Dinamarca) está entre las más altas de Europa junto a Suiza, Austria, Países Bajos. España está en el puesto 16 en Europa, detrás de Francia, Reino Unido e Italia. Según información del Banco Mundial (2012), los países nórdicos más Islandia y Países Bajos son los que tienen mayor penetración de internet. Es relevante considerar estos datos ya que Turespaña (2014) indica que los turistas provenientes de países nórdicos son los que gastaron más: 1.066 euros por turista en el primer semestre de 2014, por encima de los turistas de Alemania 899 y Reino Unido 806. Los viajeros de estos 3 países son los que más gastaron en valor absoluto, el ingreso total del semestre fue de 26.345 millones de euros un avance del 7,8% interanual. Dicho informe resalta también que existe un incremento en el uso de hoteles del 2,1%, recibiendo al 66,5% de turistas internacionales y otro dato importante es que el 65,2% llegó sin usar un paquete turístico, denotando la importancia de la información proveniente de redes sociales.

Como consecuencia de lo analizado se han escogido los hoteles de 5 y 4 estrellas que son quienes más se han ocupado en adecuarse a las nuevas tecnologías, están en fase de crecimiento y consideramos que es interesante aplicarles nuestro modelo. Para comprender qué significa la distinción de las diferentes estrellas se muestra la clasificación armonizada de Hotelstars Union vigente desde 2010 en 11 países y basadas en 21 principios con 270

critérios, en las hoteles de las categorías escogidas, clasificación que aún no está vigente en España, a pesar de su aprobación en Barcelona.

**4 estrellas:**

- Servicio de recepción con personal bilingüe (Español/Inglés) abierto mínimo 18 horas, servicio telefónico desde el interior y exterior del hotel las 24 horas.
- Lobby con asientos y servicio de bebidas.
- Servicio de desayuno buffet o desayuno a la carta mediante servicio de habitaciones.
- Mini-bar o 24 horas de servicio de bebidas mediante servicio de habitaciones.
- Silla o Butaca con respaldo con mesita al lado.
- Posibilidad de albornoz y zapatillas a petición del cliente.
- Productos de cosmética (gorrito de ducha, lima de uñas, bastoncillos de algodón), espejo de cortesía, gran encimera de baño.
- Acceso a internet y al menos una terminal con acceso a internet.
- Restaurante a la carta.

**5 estrellas:**

- Servicio de recepción las 24 horas con personal multilingüe.
- Servicio de portería o aparcacoches.
- Conserje, botones.
- Hall de entrada espacioso con varios asientos y servicio de bebidas.
- Saludo personal de bienvenida a cada huésped con flores frescas o regalo en la habitación.
- Mini-bar, 24 horas de servicio de comida y bebidas mediante servicio de habitaciones.
- Productos de cuidado personal en frascos.
- Ordenador con acceso a internet en la habitación.
- Caja de seguridad en la habitación.
- Servicio de plancha (con devolución en una hora), servicio de limpieza de zapatos.
- Servicio de salida por la tarde.

La clasificación hotelera vigente en España, que es bastante simple, se muestra a continuación y es obtenida de la página de CEHAT (Confederación de Hoteles y

Alojamientos Turísticos), donde se señala que cada gobierno autónomo puede legislar la clasificación aunque las diferencias son mínimas, en lo que sigue no se aprecian los servicios adicionales que debe proporcionar el hotel:

#### **4 estrellas**

Habitación doble de 16 m<sup>2</sup> mínimo, habitación individual de 9 m<sup>2</sup> mínimo, cuarto de baño (baño y ducha) de 4,5 m<sup>2</sup> mínimo, teléfono en habitación, calefacción, aire acondicionado en habitación, ascensor, bar y caja fuerte en habitación.

#### **5 estrellas**

Habitación doble de 17 m<sup>2</sup> mínimo, habitación individual de 10 m<sup>2</sup> mínimo, cuarto de baño (baño y ducha) de 5 m<sup>2</sup> mínimo, teléfono en habitación, calefacción, aire acondicionado en habitación, ascensor, bar y caja fuerte en habitación.

Finalmente, siguiendo a Nash (2006), estudios contemporáneos han reconocido las oportunidades para la regeneración económica presentada por el turismo, no sólo en áreas periféricas, como él hace referencia, sino a la comunidad toda. Ahora corresponde fijar las bases de la metodología de investigación.

### **4.4. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN**

En la investigación en ciencias sociales desde hace muchos años se usan diversos modelos estadísticos para el análisis de datos y como apunta De Vellis (1991), los sociométricos se han convertido en una subespecialidad para la medida de fenómenos sociales y psicológicos. Esta clase de análisis se aplica hace más de 50 años y obviamente se ha desarrollado una base teórica importante. El propósito de esta investigación es validar el modelo diseñado de relaciones entre redes sociales online y el desempeño organizativo, a través de la generación de competencias en innovación.

La evolución del análisis multivariable de datos, se apoyó en softwares especializados como SPSS, STATA, sin embargo, los investigadores han empezado a usar cada vez más el modelo de ecuaciones estructurales (SEM), en virtud de que no tiene las limitaciones de los análisis de regresión y fortalecido porque desde hace casi 40 años se han desarrollado programas de ordenador que facilitan en gran medida el cálculo de los componentes del modelo y la bondad del ajuste del modelo, entre ellos se encuentran LISREL, EQS, AMOS,

tanta ha sido la influencia de los programas en el desarrollo de SEM que muchas veces se denomina a los modelos estructurales como modelos Lisrel.

¿Qué es el SEM? Es una poderosa herramienta estadística que combina un modelo de medida o análisis factorial confirmatorio y un modelo de estructura en un test estadístico simultáneo (Hoe, 2008; Scheiber, 2008). Amplía el concepto Hair *et al.* (2010) al afirmar que SEM es una familia de modelos estadísticos que combina aspectos de análisis factorial y regresión múltiple y que busca explicar las relaciones entre múltiples variables, permitiendo examinar la estructura de las interrelaciones expresadas en una serie de ecuaciones y una serie de relaciones de dependencia interrelacionadas entre variables medibles y constructos latentes así como entre los constructos implicados en el análisis.

El modelo de relaciones estructurales dentro del SEM, contiene los efectos y relaciones entre los constructos, los cuales serán normalmente variables latentes ya que no pueden ser medidos de manera directa, sino que deben ser inferidos a partir de su relación con variables observables que sean sus indicadores (Ruiz, 2008).

De acuerdo a Díaz (2008), los modelos de ecuaciones estructurales nacieron de la necesidad de dotar de mayor flexibilidad a los modelos de regresión o de análisis factorial. Indica que la gran ventaja de este tipo de modelos es que permiten proponer el tipo de relaciones que se espera encontrar entre las diversas variables, para pasar posteriormente a estimar los parámetros que vienen especificados por las relaciones propuestas. Por este motivo se denominan también *modelos confirmatorios*, ya que el interés fundamental es “confirmar” mediante el análisis de la muestra (o muestras) las relaciones propuestas a nivel teórico.

La estructura del modelo es la construcción del modelo teórico que comprenderá las hipótesis y establecerá las interrelaciones de las variables. El modelo de medida del SEM es el análisis factorial confirmatorio y describe la configuración de las variables observadas para los constructos hipotetizados en el modelo (Schreiber *et al.* 2006). Habitualmente se utilizan cuestionarios que contienen los indicadores o ítems de cada uno de los constructos, las escalas usadas son las de Likert y no siempre se construyen de la misma manera dependiendo de los constructos que se analizan.

En la operativa, se examina si todas las escalas de medida son válidas y fiables, utilizándose indicadores de bondad de ajuste. La metodología SEM permite comprobar si las escalas

utilizadas son relevantes para medir los conceptos teóricos y si cumplen con las previsiones del modelo. Estas características han convertido a los modelos de ecuaciones estructurales en una de las herramientas más potentes en las ciencias sociales para el estudio de relaciones causales sobre datos no experimentales (Batista y Coenders, 2000). Estos autores distinguen cinco razones por las que los modelos de ecuaciones estructurales son cada vez más utilizados:

- Permiten trabajar con variables latentes, que se miden a través de indicadores, y evaluar la calidad de la medición.
- Permiten incorporar múltiples variables tanto endógenas como exógenas.
- Consideran conjuntamente medida y predicción, análisis factorial y efectos de variables latentes entre sí, sin contaminación debida al error de medida.
- Permiten introducir la perspectiva confirmatoria en el modelado estadístico, facilitando la introducción del conocimiento teórico en la especificación del modelo antes de la estimación.
- Permiten descomponer la covarianza, además de la varianza en los análisis de interdependencia.

A su vez, Bagozzi y Yi (2012) señalan los beneficios de usar SEM:

- Proporciona una función integradora un programa guía bajo un paraguas de métodos.
- Ayuda a los investigadores a ser más precisos en su especificación de hipótesis y operación de constructos.
- Toma en cuenta la fiabilidad de medidas en test de hipótesis en dirección más allá del promedio multi-medida de constructos.
- Se usa en investigación experimental o de medición, en estudios de corte transversal o longitudinal, en medición o prueba de test de hipótesis.
- Es fácil de usar.

SEM va un paso más allá del análisis factorial confirmatorio, Hair *et al.* (2012) que SEM es cuasi-estándar en las investigaciones de marketing ya que habilita valorar variables latentes en el plano de observación (modelo de medición) y testear relaciones entre variables en el plano teórico (modelo estructura), por estas y las razones anteriores para validar la investigación empírica se ha elegido el modelo de ecuaciones estructurales, aplicándose para efectos de cálculo el programa LISREL.

#### **4.4.1 Ámbito de estudio**

De acuerdo a los epígrafes anteriores, el ámbito de estudio es el sector hotelero español, específicamente los hoteles de 5 y 4 estrellas que frente al gran reto de la competitividad global en turismo no sólo europeo sino de países emergentes tienen que aprovechar los avances tecnológicos de la web y dentro de ella las redes sociales para ofrecer continuamente nuevos servicios y así mantener su competitividad y mejorar su desempeño.

Reforzando nuestras presunciones, Orfila *et al.* (2005) encuentran que los resultados muestran que los de hoteles de mayor categoría en las Islas Baleares están relacionados con una mayor intensidad de innovación. Las cadenas de hoteles proporcionan un mejor ambiente para las decisiones de innovación así como la gestión profesional se compromete a hacerlo, considerando que los hoteles de mayor categoría tienen mayor complejidad de servicios que los de menor categoría. Análisis que coincide con Ruiz- Molina *et al.*, (2011) que en el ámbito español descubren que los hoteles de más categoría han implementado un alto nivel de soluciones basadas en TIC.

En definitiva, dentro de la economía española la importancia del turismo es vital, constituyendo los hoteles un puntal fundamental. A pesar de la escasez de estudios por ser de reciente introducción, las redes sociales online pueden permitir a los hoteles incrementar el uso de su capacidad en meses fuera de temporada mediante la innovación en servicios y ofertas y contribuir a mejorar la rentabilidad.

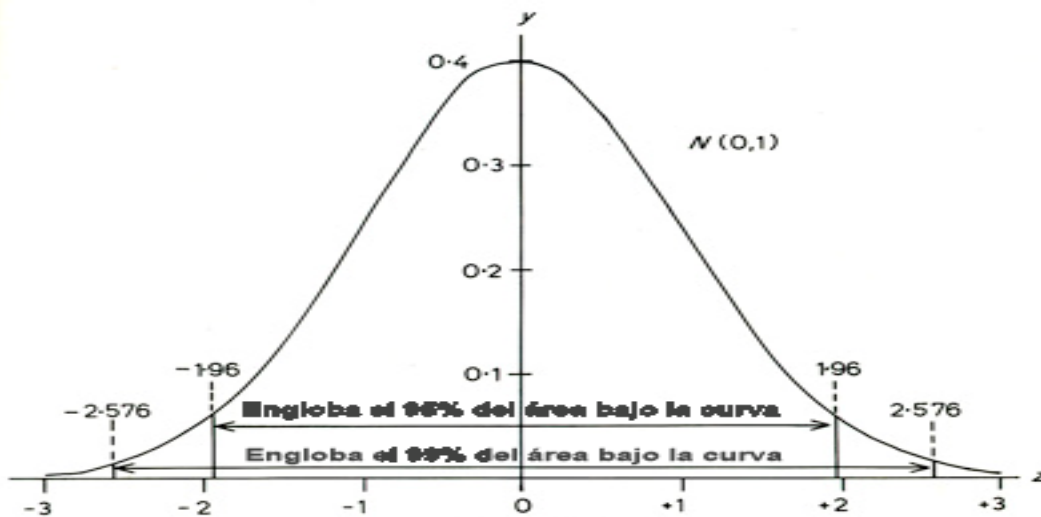
Por tanto, el sector hotelero presenta un indudable atractivo para analizar la relevancia del uso de las redes sociales online y su efecto en el desempeño gracias a la introducción de competencias en innovación.

Para la aplicación del modelo teórico, se empleó la técnica de cuestionario estructurado enviado a un universo de 2068 hoteles de 4 y 5 estrellas, el cuestionario que tuvo un primer panel para discutir las preguntas en cuanto a qué debía averiguarse sobre el constructo de redes sociales, fue enviada al gerente y director de informática de los hoteles, se tuvo 219 cuestionarios de respuesta. En la tabla siguiente se señalan los datos que sirven de base para el cálculo de la muestra necesaria:

**Tabla 4.17**  
**Datos primarios**

Componente	Notación	Valor
Número de la muestra	N	219
Población o universo	N	2.068
Margen de error	E	Por conocer
Nivel de confianza	Z2	95%
Probabilidad heterogeneidad desfavorable	p = q	50%

Con el nivel de confianza determinado del 95%, se puede apreciar según la curva de Gauss que corresponde a un valor de Z de 1.96.



Con los datos de la tabla, luego de aplicar la fórmula para poblaciones finitas se obtiene un error muestral de 6.4% considerado aceptable. Completándose la ficha técnica del estudio empírico con los datos enunciados anteriormente.

**Tabla 4.18 Ficha técnica del estudio empírico**

<b>Universo:</b>	Hoteles de cuatro y cinco estrellas
<b>Ámbito de la investigación:</b>	Nacional
<b>Tipo de entrevista:</b>	Por correo, mediante cuestionario estructurado
<b>Tamaño muestral:</b>	219 empresas
<b>Margen de error estadístico:</b>	± 6,4 % (para un nivel de confianza del 95% para el caso más desfavorable $p=q=50\%$ )
<b>Fecha del trabajo de campo:</b>	Diciembre 2009 – Marzo 2010

Los datos utilizados en la presente investigación hacen referencia y se pueden identificar en el Proyecto DE2012-39323-C02-02 del Ministerio de Economía y Competitividad del Gobierno de España.

Garver y Menzer (1999) proponen un tamaño mínimo de muestra de 200, es decir un número arriba de 200 se entiende que proporciona suficiente poder estadístico para el análisis de datos, incluso Iacobucci (2010) sugiere que el tamaño mínimo de una muestra debería ser de al menos 50. Por tanto, se cumple tanto la sugerencia de Garver y Menzer como el número de tamaño de la muestra con las encuestas recibidas y procesadas.

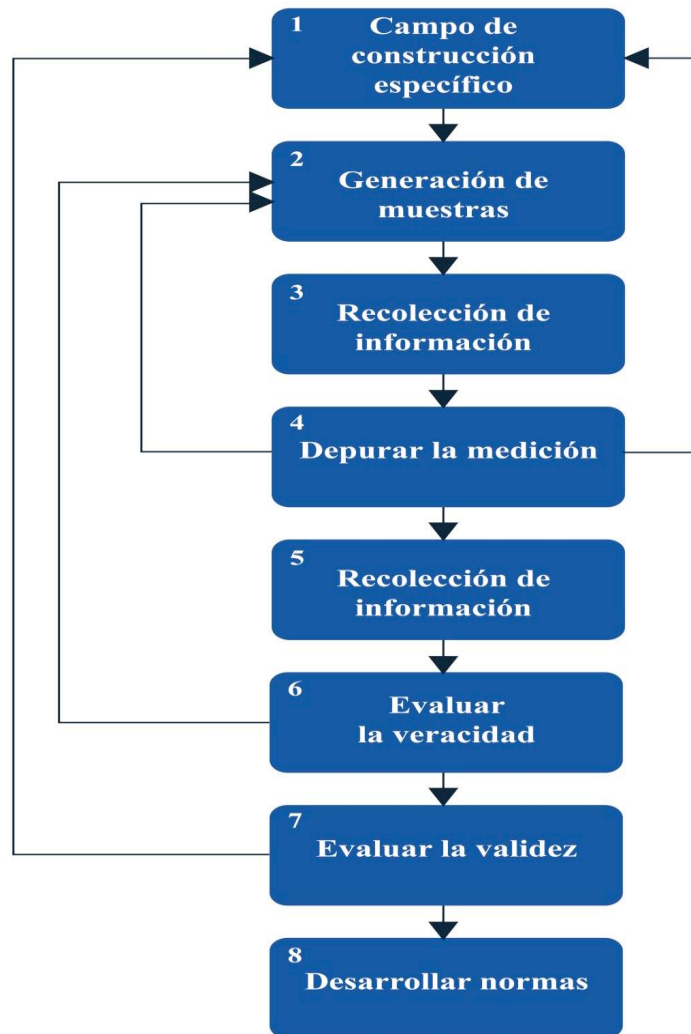
#### 4.4.2 Instrumentos de medición

Dentro de la investigación del efecto de las TIC sobre el desempeño, tomando a las redes sociales como parte integrante de las TIC, debido a que la causalidad no puede establecerse mediante técnicas estadísticas convencionales, Mahmood y Mann (2000) recomiendan la utilización de métodos multivariantes (análisis de correlación canónica) y no paramétricos que permitan inferir causalidad y salvar este obstáculo. De la misma manera, dentro del Enfoque Basado en Competencias (EBC), Bruque *et al.* (2003) reconocen que con análisis de correlaciones sólo es posible certificar que existen relaciones de asociación entre variables, pero no causalidad, recomendando otros métodos que lo consigan.

Churchill (1979) propone un modelo de procedimiento para desarrollar mejores mediciones que comprende 8 pasos, según se muestra en el gráfico siguiente:



Gráfico 4.19 Etapas de la elaboración de un modelo



Fuente: Elaboración propia basada en Churchill (1979).

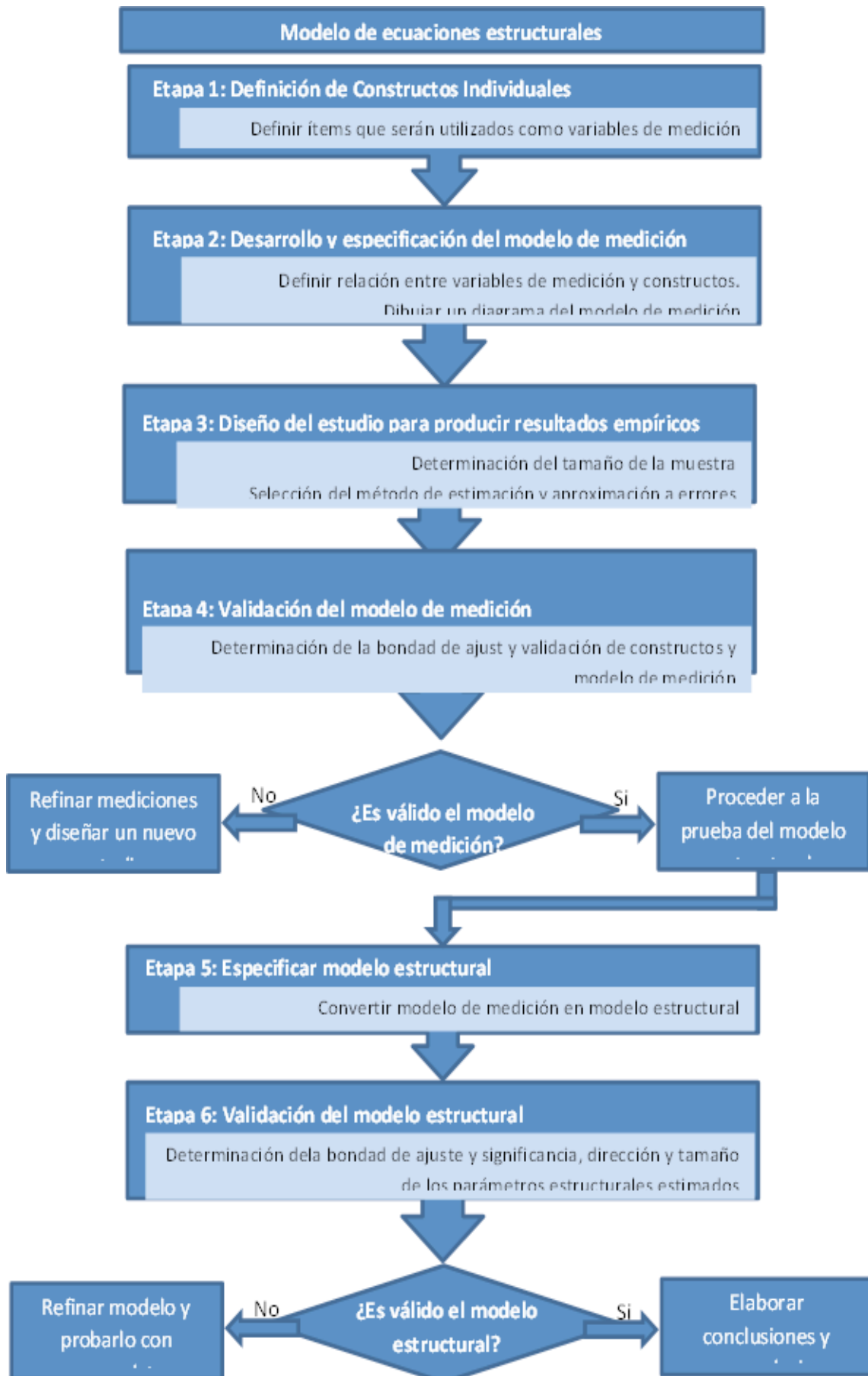
Ahora bien, siguiendo a Orgaz (2008) los modelos de ecuaciones estructurales constituyen los modelos de análisis en los que mejor se refleja teorías que posibiliten una mejor comprensión de la realidad y de los fenómenos observados. Su objetivo último es determinar mediante pruebas cuantitativas, en qué medida los datos de la muestra apoyan un modelo teórico de múltiples relaciones de dependencia entre variables propuesto a contraste por el investigador. Los modelos de ecuaciones estructurales nacieron de la necesidad de dotar de mayor flexibilidad a los modelos de regresión. Se los suele llamar modelos SEM, abreviatura de Structural Equation Models. SEM proporciona a los investigadores recursos comprensivos para evaluar y modificar modelos teóricos (Anderson y Gerbing, 1988:411).

Para validar resultados, Campbell y Fiske (1959) señalan que la validación es típicamente convergente, una confirmación por procedimientos independientes de medición. Anderson y Gerbing (1988) explican que la validez convergente puede ser evaluada del modelo de medición determinado si el coeficiente de distribución estimado de cada indicador sobre el constructo subyacente postulado es significativo. La validez discriminante puede ser evaluada para 2 constructos estimados restringiendo los parámetros de correlación estimado entre ellos a 1.0 y desarrollando un test chi cuadrado sobre los valores obtenidos para los modelos restrictivos y no restrictivos.

Gerbing y Anderson (1988) apuntan que el coeficiente alfa es el coeficiente de equivalencia más usado y que algunas veces ha sido mal interpretado como un índice de unidimensionalidad antes que fiabilidad. Entonces, la fiabilidad de una escala puede ser determinada por el número de ítems que la definen y la fiabilidad de esos ítems. En cambio, la dimensionalidad de una escala es evaluada examinando la configuración de sus componentes y la correlación de indicadores.

Conforme a lo mencionado, se escoge el SEM como herramienta de aplicación del modelo teórico. El gráfico 4.20 basado en Hair *et al.* (2010) muestra la elaboración del SEM que consta de 6 etapas desde la definición de constructos, desarrollo del modelo de medición que será mostrado en el siguiente epígrafe, diseño del estudio, validación del modelo de medición, especificación y validación del modelo estructural.

Gráfico 4.20 El modelo de ecuaciones estructurales



#### **4.4.2.1 Redes sociales**

Siguiendo a Salavisa *et al.* (2012) el análisis de redes sociales por lo general implica la caracterización de los actores y sus relaciones, analizando la densidad, centralidad de los nodos, los lazos formales e informales, efectos de cohesión y status. Un ejemplo de análisis más específico de redes sociales, se tiene en Totterdell *et al.* (2008) con su análisis de como la propensión de individuos de conectarse con otros se relaciona con la estructura de su red social y ajuste personal.

Con ligera semejanza a esta investigación Hinz *et al.* (2012), estudian el efecto de contagio de las redes sociales como Facebook, Google +, LinkedIn, en la adopción de nuevos productos en un grupo de 334 estudiantes (nodos) que establecen 873 relaciones directas de aviso, encontrando que el contagio social es un significativo conductor de la adopción de nuevos productos, con la particularidad de que la influencia de quienes son aconsejados y adoptan un nuevo producto es tres veces más grande que quienes recomiendan.

Fischer y Reuber (2011) afirman que el uso de redes sociales (analizaron Twitter) por empresarios y organizaciones establecidas es de ocurrencia tan reciente que hay un limitada investigación, estando la mayoría enfocadas sobre social media o redes sociales como una herramienta de marketing como crecimiento en ventas, imagen de marca reputación de la empresa (p. ej. Berinato, 2010; Kozinets *et al.* 2010; Trusov *et al.* 2009). Para Fischer y Reuber (2011) Twitter es más que una herramienta de marketing que puede estimular otros resultados en el negocio al ser una avenida para identificar o tomar decisiones sobre oportunidades potenciales.

Marandi *et al.* (2010) sugieren que las redes sociales proporcionan un buen ejemplo de la co-creación de valor analizando el caso de Facebook, su investigación indica que al contrario a la literatura tradicional los clientes pueden jugar un rol de liderazgo en la innovación, resultado de un cambio en la lógica dominante de las mercancías a la de servicio, donde el valor es creado con los clientes antes que para los clientes, es decir, los clientes contribuyen a la co-creación de valor mediante la integración de sus propios recursos y actividades.

Como se mencionó anteriormente por la reciente introducción de las redes sociales, no se encontró una base de escala de medición. En consecuencia, la escala de medida es nueva, a base

de las fases para construcción del modelo de ecuaciones estructurales de Churcill (1979) presentada en la tabla 4.5, se elaboró la elección de los ítems con la guía del Director de la tesis, haciéndose un pre-test de aquellos que podrían incluirse en el cuestionario utilizando un panel de expertos de 20 personas que incluía a gerentes de hotel, de los ítems originales se sacaron los menos relevantes hasta quedar 8 atributos, que siguiendo la teoría de modelación de ecuaciones estructurales configuraba las dimensiones en una escala subjetiva para medir la variable latente redes sociales, mediante el uso de una escala Likert de 1 a 5, utilizada también por Phelan *et al.* (2011) al examinar la positiva influencia de la atracción de la web de hoteles en la reserva y Ruiz-Molina *et al.* (2011) analizando las soluciones de TIC en hoteles y su mejora en la eficiencia y calidad de servicios. Iacobucci (2010) sugiere que cada constructo debería ser medido por al menos 3 indicadores, que es sobrepasado por la escala de medida propuesta.

En la escala de Likert empleada los ítems de medición para cada enunciado corresponden a:

1. nunca utiliza redes sociales
2. alguna vez utiliza redes sociales
3. a veces utiliza redes sociales
4. normalmente utiliza redes sociales
5. siempre utiliza redes sociales

Ítem
RS1: La empresa dispone de un perfil en las principales redes sociales.
RS2: Existe una estrategia única a la hora de crear perfiles para que exista una apariencia única y uniforme.
RS3: Se identifican los resultados procedentes de las redes sociales y se integran con la
RS4: Existe personal continuo para identificar procesos relacionados con las redes sociales.
RS5: La empresa dispone de un community manager que dinamiza la interacción con usuarios.
RS6: Existen sistemas de marketing cruzado que estimulan que el usuario interactúe con
RS7: Existen políticas de promoción de los productos y servicios de la empresa en las redes sociales.
RS8: Existen incentivos por el cumplimiento de objetivos asociados al desarrollo de redes sociales.

Los atributos que comprenden la escala de medida de las redes sociales denotan la importancia que al momento tienen las redes sociales en cuanto a las actividades de marketing, que fueron

consideradas como importantes en la fase de revisión de atributos. Corresponde siguiendo la metodología validar la escala de medida.

#### 4.4.2.2 Competencias distintivas en innovación

García y Calantonen (2002) llaman la atención al señalar que en el proceso de innovación han sido identificadas innovaciones radicales, incrementales, realmente nuevas, discontinuas (disruptivas) e imitativas; así como innovaciones de arquitectura, modulares, mejora y evolucionarias, que han sido señaladas en el capítulo 2. Además recuerdan, que en solo 21 estudios empíricos no menos que 15 constructos y al menos 51 distintas escalas de ítems han sido usadas en literatura, acerca del desarrollo de nuevos productos e innovatividad referida al grado de novedad de la innovación.

En este sentido y siguiendo la corriente más amplia de distinción de los tipos de innovación, el modelo teórico plantea 2 dimensiones para evaluar el constructo de competencias distintivas en innovación: competencias distintivas schumpeterianas y competencias distintivas en mejora continua tomando como base al planteado por Palacios *et al.* (2009). Por su complejidad y dada la radicalidad de la innovación schumpeteriana se diseñaron 35 ítems para la escala de medida, en cambio para la innovación en mejora continua que significa la explotación de recursos para innovaciones incrementales se utilizó un cuestionario de 23 ítems, en ambos casos la escala usada es Likert de 1 a 7, donde los extremos 7 representa totalmente de acuerdo y 1 totalmente en desacuerdo, siempre en relación con la competencia. La escala Likert de 1 a 7 ha sido usada en estudios recientes sobre innovación por Zhou y Li (2012), Camisón *et al.* (2011), Svellen *et al.* (2011), Camisón y Villar (2012), Todd *et al.* (2011), Carmona-Lavado *et al.* (2010), Hervas-Oliver y Albors-Garrigós (2008), según se muestra en la tabla siguiente:

Autor	Muestra	Objeto de estudio	Resultado
Camisón y Villar, 2012	144	Relación entre innovación organizacional y competencias tecnológicas en innovación	La innovación organizacional favorece el desarrollo de competencias tecnológicas en innovación de productos y servicios que llevan a mejores desempeños
Voudouris <i>et al.</i> 2012	139	Efectos de interacción de competencias internas tecnológicas y redes sobre la efectividad de la inversión tecnológica	Relación positiva en el impacto de las capacidades tecnológicas sobre la efectividad de inversión tecnológica. El alto nivel de redes incrementa el nivel de efectividad de nuevas tecnologías
Zhou y Li, 2012	177	Interacción de la base de conocimiento con mecanismos de integración para innovación radical	Una empresa con conocimiento más amplio es más eficiente en desarrollar innovaciones radicales en presencia de la difusión del conocimiento
Camisón <i>et al.</i> 2011	159	Efectos de la innovación no tecnológica en ventaja competitiva	Relación positiva. Competencias basadas en conocimiento son clave para innovaciones no tecnológicas

Gebauer, 2011	8 empresas (estudio de caso)	Cómo la gestión de la innovación contribuye a la renovación de las rutinas de dirección y afecta a las competencias dinámicas	Las empresas necesitan desarrollar el modo más apropiado para valorar la gestión de innovaciones, a fin de mejorar sus competencias dinámicas
Gunday <i>et al.</i> 2011	184	Efecto de las decisiones de innovación en el desempeño de la empresa	Las innovaciones en manufactureras tienen positivo impacto sobre el desempeño. Tienen mayor participación de mercado
Huang, 2011	165	Cómo fuentes diversas de competencia tecnológica en la empresa afecta su innovación	Las competencias de explorar y explotar las oportunidades tecnológicas, las competencias tecnológicas centrales y la autonomía en las decisiones de I&D son importantes para la innovación
Jiménez-Jiménez y Sanz, 2011	451	Relación aprendizaje organizacional y desempeño	Relación positiva, la innovación tiene un efecto positivo en el desempeño
Jiménez- Zarco <i>et al.</i> 2011	100	La importancia de orientación de mercado y uso de TI en la innovación en sector turismo	Relación positiva ,la orientación al cliente es crítica para desarrollar nuevos servicios, fuente de ventaja competitiva
Segarra-Oña <i>et al.</i> 2011	11686	En empresas enfocadas a innovación ambiental, los aspectos que minimizan su impacto ambiental como resultado de innovación	El tamaño de mercado de la empresa, actividades formales de innovación así como los gastos en adquisición de tecnología influyen la orientación de la eco-innovación
Svellen <i>et al.</i> 2011	208	Competencias de innovación de servicios en 3 dimensiones: cliente, marketing, tecnologías	Relación positiva, validez convergente de las e dimensioe en contexto de servicios intensivos en conocimiento
Todd <i>et al.</i> (2011)	225	Efectos de la estrategia de enfoque en adquisición de nuevos clientes y/o retención de los existentes y su relacionamiento con el desarrollo del conocimiento y toma de decisiones para el desempeño en innovación radical e incremental	Existe una relación positiva en las relaciones y el incremento de la innovación radical pero se obstruye la innovación incremental. La investigación se hizo en servicios financieros y minoristas generales
Carmona-Lavado <i>et al.</i> 2010	90	Influencia del capital social y organizacional sobre la innovación	La influencia del capital social es más fuerte bajo innovación radical. El capital organizacional tiene influencia positiva sobre el social
Cantner <i>et al.</i> 2010	248	Efectos de redes sociales en la capacidad de innovación en un cluster	Relación positiva. Si la interacción consiste de colaboraciones más formales para implementar co-innovación, los resultados son muy significantes
Lokshin <i>et al.</i> 2009	27	Efectos de las competencias del cliente, tecnológica y organizacionales en el desempeño de la innovación	Las competencias organizacionales no influyen en el desempeño. Las empresas que exitosamente combinan las 3 competencias estudiadas crearán más innovaciones nuevas para el mercado
Hervas-Oliver y Albors-Garrigós, 2008	48	Rol de combinaciones de recursos internos y relacionales para explicar la innovación en clusters	El rol de los recursos internos es crucial en el acceso a conocimiento externo para la efectiva explotación del saber-hacer externo. Es vital la base de conocimiento interno
Vega-Jurado <i>et al.</i> (2008)	6094	Explorar nivel de complementariedad entre competencias tecnológicas y oportunidades disponibles de la cooperación con agentes externos	Las actividades internas no solo generan nuevo conocimiento, también promueven el uso de fuentes externas de conocimiento científico. Aunque estos no son factor clave para nuevas ideas

Fuente. Elaboración propia

Los ítems considerados en la dimensión de competencias distintivas schumpeterianas basados en Palacios *et al.* (2006) que han sido ya validados son:

Ítem
CDS 1: Gestión del conocimiento (capacidad para desarrollar programas de gestión del conocimiento garantizando la creación de conocimiento y para absorberla de otras organizaciones)
CDS 2: Gestión del talento (efectividad para desarrollar una cultura y unos sistemas organizativos que permitan la captura, el desarrollo y la retención del talento).
CDS 3: Evaluación del conocimiento (conciencia de la empresa de sus competencias en innovación, especialmente respecto a sus tecnologías clave, y su capacidad para deshacerse de conocimiento obsoleto).
CDS 4: Proactividad tecnológica (habilidad para innovar y ganar en competitividad ampliando el portfolio de productos y tecnologías, en vez de responder a los requerimientos de la demanda o presión competitiva).
CDS 5: Transmisión de conocimiento basado en TIC (capacidad de la empresa para utilizar tecnologías de la información que mejoren el flujo de información, fomenten que se comparta el conocimiento, y promuevan la comunicación entre los miembros de la organización, incluyendo herramientas virtuales entre profesionales que estén físicamente separados)
CDS 6: Asimilación de tecnología (capacidad para asimilar nuevas tecnologías e innovaciones que son útiles o tienen mucho potencial).
CDS 7: Coherencia entre la estrategia y la tecnología (habilidad para integrar el plan de I+D+I con la estrategia competitiva).
CDS 8: Habilidad para organizar la I+D+I
CDS 9: Inteligencia tecnológica (habilidad para determinar a priori la utilidad de los proyectos de I+D+I).
CDS 10: Inversión en I+D+I (grado en el que la estrategia de I+D+I está gestionada adecuadamente con recursos financieros).
CDS 11: Capital humano en I+D+I (efectividad para asignar recursos humanos al departamento de I+D+I).
CDS 12: Control de la I+D+I (eficiencia para definir mecanismos de monitoreo y control de los proyectos de I+D+I).
CDS 13: Integración de la I+D+I (capacidad para coordinar e integrar todas las fases del del proceso I+D+I y sus interrelaciones con las áreas funcionales).
CDS 14: Uso de sistemas de vigilancia tecnológica.
CDS 15: Inteligencia competitiva (disponibilidad de sistemas para la captura de información relevante y actualizada de nuestros competidores).
CDS 16: Capacidad de prospectiva (competencia de la empresa para analizar cuidadosamente las tendencias emergentes y seleccionar aquellas con un potencial probado).
CDS 17: Capacidad para desarrollar nuevos productos.
CDS 18: Capacidad para desarrollar nuevos procesos.
CDS 19: Capacidad para generar tecnologías de proceso avanzadas.
CDS 20: Desarrollo interno de competencias tecnológicas (capacidad para establecer programas orientados hacia el desarrollo interno de competencias tecnológicas).
CDS 21: El primero en el mercado (habilidad para ser innovador introduciendo nuevos productos en el mercado).
CDS 22: Conocimiento de producto diversificado (capacidad de desarrollar conocimiento).
CDS 23: Conocimiento con valor de mercado (medir el conocimiento disponible sobre clientes y mercados).
CDS 24: Conocimiento del valor del cliente (conocimiento valioso disponible sobre los mejores clientes en términos de rentabilidad y tamaño y de sus perfiles de consumidor).
CDS 25: Conocimiento de la competencia (conocimiento valioso disponible sobre competidores actuales y potenciales).
CDS 26: Conocimiento del negocio (analiza el conocimiento de futuras tendencias en el negocio).
CDS 27: Conocimiento de los factores de producción del mercado (conocimiento valioso disponible sobre proveedores).
CDS 28: Conocimiento del mercado de subcontratación (conocimiento valioso disponible sobre subcontratistas)



## *Capítulo 4 Diseño y Metodología de investigación*

CDS 29: Conocimiento del mercado financiero (conocimiento valioso disponible sobre mercados financieros nacionales e internacionales).
CDS 30: Conocimiento financiero contable (capacidad para obtener información que crea valor en tiempo real que se deriva del sistema contable).
CDS 31: Conocimiento legal (capacidad de aprovechar la legislación para optimizar la gestión).
CDS 32: Conocimiento tecnológico en patentes (valor del conocimiento tecnológico en producto y patentes de proceso).
CDS 33: Documentación del conocimiento (grado de concreción y documentación de los procedimientos de la organización y otros procesos como manuales, normas de calidad, calidad y reglas de productividad, protocolos, etc.).
CDS 34: Variedad de conocimiento (grado de diversidad de las líneas de I+D+I desarrolladas por la empresa).
CDS 35: Profundidad del conocimiento (grado en el que la organización tiene experiencia en el campo tecnológico y de negocios, alineado con la estrategia de la empresa que le permite mantenerse en la vanguardia tecnológica del negocio).

A su vez, a base de Palacios *et al.* (2006) se plantean 23 ítems para medir las competencias distintivas en mejora continua en relación con la competencia que son:

<b>Ítem</b>
CDC 1: Capacidad para inspirar el cambio en la empresa, eliminando resistencias a la creación de nuevas ideas.
CDC 2: Fomentar la iniciativa.
CDC 3: Habilidad para desarrollar la auto crítica.
CDC 4: Movilización de los mandos tácticos.
CDC 5: Gestión del talento que desarrolle el diálogo.
CDC 6: Desarrollo de una visión holística y emprendedora en la organización.
CDC 7: Asignación de recursos basada en nuevas oportunidades.
CDC 8: Orientación creativa para solucionar problemas en vez de basarse en precedentes.
CDC 9: Capacidad para adquirir y actualizar conocimiento que tenga valor para la organización.
CDC 10: Desarrollo por la organización de habilidades que fomenten la creatividad de los recursos humanos.
CDC 11: Grado en el que la organización considera el cambio como algo natural y se fomenta la mejora continua.
CDC 12: Compromiso de los empleados con la calidad y la innovación.
CDC 13: Grado en el que los empleados de la organización están abiertos a la innovación, contribuyendo con nuevas ideas.
CDC 14: Grado en el que la empresa fomenta la formación y el desarrollo de sus empleados para que incorporen nuevas habilidades.
CDC 15: Formación en transferencia tecnológica.
CDC 16: Desarrollo de competencias a través del enriquecimiento en el trabajo (ej: rotación de funciones, extensión de las tareas en un puesto de trabajo, etc.).
CDC 17: Desarrollo de competencias a través de la comunicación y el debate (se facilita la comunicación horizontal y vertical).
CDC 18: Grado en el que el diseño de procesos y tareas requiere de considerable aplicación de habilidades y experiencia.
CDC 19: Equipos multidisciplinares de I+D+I (efectividad en organizar equipos multidisciplinares de I+D+I compuestos de miembros procedentes de diversas áreas funcionales).
CDC 20: Agilidad organizativa (diseño de procedimientos y procesos que regulen el comportamiento y las relaciones interpersonales).
CDC 21: Flexibilidad del diseño organizativo (grado de establecimiento de formas organizativas flexibles).
CDC 22: Autonomía en el trabajo y descentralización.

**4.4.2.3 Desempeño organizativo**

Para evaluar el constructo de desempeño organizativo se usó una encuesta de 7 ítems extractada de Nakata (2008) plenamente validada, que analiza la contribución de las competencias en TIC al desempeño organizativo, se cambió a escala Likert de 1 a 5 en vez de 1 a 7, según se muestra a continuación incluyendo los ítems de medición.

Por favor, evalúe de 1 a 5 los siguientes aspectos con relación a sus competidores (marque un 5 si es Sobresaliente, mucho mejor que la competencia y un 1 si es muy malo, los peores de la industria; marque un número intermedio en otro caso)	Sobresaliente, mucho mejor que la competencia				
	Notable, por encima de la competencia				
	Normal, en el promedio de la competencia				
	Malo, por debajo de la competencia				
	Muy malo, somos de los peores de la industria				
La calidad del producto o servicio	1	2	3	4	5
El éxito de nuevos productos o servicios	1	2	3	4	5
La tasa de retención de clientes	1	2	3	4	5
El nivel de Ventas	1	2	3	4	5
El retorno sobre capital	1	2	3	4	5
El margen Bruto de utilidad	1	2	3	4	5
El retorno sobre inversión	1	2	3	4	5

## ***CAPÍTULO 5. Resultados del estudio empírico***

## **5.0. OBJETIVOS Y CONTENIDOS DEL CAPÍTULO**

En este capítulo se procederá a revisar los resultados logrados en la investigación empírica efectuada aplicando la metodología expuesta en el capítulo anterior.

Inicialmente se analizarán las propiedades de las escalas de medida para demostrar si los instrumentos de medida tienen fiabilidad y validez como aconseja (DeVellis, 1991), en este sentido en el modelo teórico se escogieron los constructos de: redes sociales, competencias en innovación schumpeteriana, competencias en innovación continua y desempeño organizativo, considerando como variables mediadoras a las competencias distintivas para innovación tanto radical como incremental. Se verificará las propiedades de las escalas de medida de dichos constructos.

Luego se efectuará con el contraste de las hipótesis teóricas diseñadas en el anterior capítulo, para concluir con el desarrollo del modelo de ecuaciones estructurales para las hipótesis y la revisión y ajuste del modelo siguiendo los pasos que se muestran en el gráfico 4.6.

### **5.1 ANÁLISIS DE LAS PROPIEDADES DE LAS ESCALAS DE MEDIDA**

Los componentes básicos del modelo de ecuaciones estructurales son la estructura del mismo y las escalas de medición, en razón de ello, inicialmente se procederá a la evaluación del modelo de medida a fin de comprobar si el constructo cuenta con la información necesaria para una fiable medición.

#### **5.1.1 EVALUACIÓN DE LA ESCALA DE MEDIDA DEL GRADO DE INTRODUCCIÓN DE LAS REDES SOCIALES EN LA EMPRESA**

En vista de que la escala construida para medir el grado de introducción de las redes sociales es nueva, por tanto se requerirá verificar con cuidado las propiedades sociométricas, a fin de contar con una escala válida académicamente y rigurosa en su cálculo.

Siguiendo el modelo de ecuaciones estructurales la variable latente es el grado de introducción de las redes sociales en la empresa para evaluar su escala de medida se

examinarán tres características: a) dimensionalidad; b) fiabilidad y c) validez (de contenido, convergente y discriminante).

**5.1.1.1 Dimensionalidad**

Por la naturaleza de los ítems no se crearon dimensiones a objeto de agruparlos, por lo que no es imprescindible su verificación, dada la caracterización teórica de la variable.

El cuestionario evalúa a los ítems de Redes Sociales respecto a la empresa, usando una escala Likert de 1 a 5, así se marca un 5 si la empresa utiliza siempre redes sociales, 3 si la empresa a veces utiliza redes sociales y 1 si la empresa nunca utiliza redes sociales. En la siguiente tabla se muestran los estadísticos descriptivos de la variable.

**Tabla 5.1. Media y desviación típica de los ítems de la escala Redes Sociales**

Ítem	M	$\sigma$
RS1: La empresa dispone de un perfil en las principales redes sociales.	3.04	1.53
RS2: Existe una estrategia única a la hora de crear perfiles para que exista una apariencia única y uniforme.	3.75	0.75
RS3: Se identifican los resultados procedentes de las redes sociales y se integran con la estrategia de negocio de la empresa.	2.96	1.08
RS4: Existe personal continuo para identificar procesos relacionados con las redes sociales.	3.04	1.25
RS5: La empresa dispone de un community manager que dinamiza la interacción con usuarios.	3.45	0.79
RS6: Existen sistemas de marketing cruzado que estimulan que el usuario interactúe con las redes sociales que desarrolla la empresa.	3.75	0.92
RS7: Existen políticas de promoción de los productos y servicios de la empresa en las redes sociales.	4.17	0.75
RS8: Existen incentivos por el cumplimiento de objetivos asociados al desarrollo de redes sociales.	2,79	1.05

Como se recomienda al utilizar el modelo de ecuaciones estructurales, se han considerado medidas absolutas de ajuste, medidas incrementales de ajuste y medidas de parsimonia, con el propósito de evaluar la bondad global del modelo.

**1. Medidas absolutas de ajuste:** Los dos componentes del modelo global: modelo estructural y modelo de medida pronostican la matriz de datos inicial. Se han observado las siguientes medidas absolutas de ajuste:

a) *Satorra Bentler Chi-Square*: El llamado estadístico chi-cuadrado ajustado por Satorra Bentler facilita verificar la hipótesis nula de que el modelo es bueno, o sea, el modelo proporciona un ajuste aceptable de los datos observados. Hair *et al.* (2010) puntualiza que la diferencia entre lo observado y lo estimado en las matrices de covarianza es un valor clave para evaluar la bondad de ajuste. A partir del chi-cuadrado, se estudiarán otros indicadores de bondad de ajuste.

b) *GFI (LISREL Goodness Fit Index)*: El índice de bondad de ajuste determina un buen ajuste de los datos analizados si su valor es igual o superior a 0,9.

**2. Medidas incrementales de ajuste:** Son medidas descriptivas empleadas para contrastar el modelo propuesto con otro modelo más restrictivo llamado modelo base que se toma como referencia y que estipula que las variables del modelo no estarían relacionadas (Barrio y Luque, 2000). Es decir, se busca comparar el modelo planteado con un modelo nulo. Para este efecto se revisaron los índices siguientes:

a) *AGFI (LISREL Adjusted Goodness Fit Index)*: El índice ajustado de bondad de ajuste, si bien es el mismo indicador GFI está ponderado por grados de libertad más ajustado, confirma un buen ajuste de los datos observados si su valor es igual o superior a 0,9. Según este índice de proporción de varianza, los principios y las técnicas presentan un ajuste adecuado entre el modelo propuesto y la matriz de datos.

b) *BB-NFI (Bentler-Bonett Normed Fit Index)*: El índice de ajuste normalizado (rango que oscila entre 0 y 1) verifica la disminución del estadístico chi-cuadrado del modelo referido al modelo base. Un buen modelo arrojará valores iguales o superiores a 0,9.

Por los resultados mostrados en este índice, se verifica la superioridad de cada uno de los modelos propuestos frente a un modelo nulo que estipula la ausencia de relaciones entre los indicadores.

c) *IFI (Incremental Fit Index)*: Es un indicador de ajuste incremental entre el modelo nulo y

el modelo propuesto. Se aceptan valores cercanos a la unidad, en algunas ocasiones este valor puede ser superior a la unidad. Los valores que representan el índice en cada uno de los modelos estimados (tanto para los principios como para las técnicas) avalan la bondad del ajuste.

**3. Medidas de parsimonia:** La parsimonia de un modelo tiene que ver con la calidad del ajuste en función al grado en que se logra el ajuste para cada coeficiente o parámetro estimado, para lograr una medida del nivel de ajuste por coeficiente estimado, evitando el sobreajuste del modelo con coeficientes innecesarios (Barrio y Luque, 2000).

En vista de que no se cuenta con un test estadístico asociado para la mayoría de los índices, para comparar se aplicaron modelos alternativos. Para evaluar la parsimonia se utilizó el PGFI (*Parsimony Adjusted Fit Index*), que se emplea con el propósito de comparar modelos con diferente número de parámetros, diagnosticando así el impacto de parámetros adicionales en el mismo. Al alcanzar valores altos, que es lo recomendable, ya sea en los modelos correspondientes a los principios como en las técnicas, se valora que los modelos no han sido sobrestimados.

#### 5.1.1.2 Fiabilidad

Hair (2010) señala que la fiabilidad es la medida del grado por el que una escala de indicadores de un constructo es consistente internamente. Es decir, a tiempo de diseñar la escala de medición de un constructo, se requiere verificar que las conclusiones resultantes de la interpretación de los resultados sean adecuadas y fiables. Confirmar la fiabilidad significa examinar la calidad de los instrumentos manejados, evaluando que la estructura de las escalas creadas esté correctamente diseñada y por ende las mediciones estén libres de desviaciones producidas por errores casuales (Hayes, 1992: 50).

En consecuencia, la fiabilidad de una escala verifica que el valor generado por la escala contemple dos aspectos fundamentales:

- 1.- La consistencia o equivalencia interna, es decir que todos los indicadores observados midan el mismo objeto.
- 2.- La estabilidad temporal, como capacidad de la escala de originar resultados constantes o

inalterables a lo largo del tiempo.

Ahora bien, no tienen ningún impacto negativo en la fiabilidad de la escala las fuentes de error sistemático, debido a que influyen la medición de forma constante. No obstante, el error aleatorio sí puede producir inconsistencias, desembocando en una menor fiabilidad de la escala. En mérito a ello, la fiabilidad también puede definirse como el grado en que la medición esté libre de error aleatorio.

La fiabilidad es necesaria, pero no es una condición suficiente para que sea válida (Hair, 2010). Sin embargo, si la medida es perfectamente válida, es decir, no cuenta con error aleatorio ni sistemático, será completamente fiable al no tener error aleatorio.

El coeficiente más utilizado para evaluar la fiabilidad es el  $\alpha$  de Cronbach. El  $\alpha$  de Cronbach analiza la consistencia interna de los ítems de la escala, que se encuentran en escala de Likert y que miden el mismo constructo y están altamente correlacionados.

Empero, este coeficiente ha originado críticas relativas al uso de asunciones demasiado restrictivas, tales como ponderar igualmente a todos los indicadores, pudiendo el valor del estadístico ser sesgado. Fornell y Larcker (1981) sugieren una alternativa de medición de la fiabilidad, llamada la fiabilidad compuesta. A su vez, Bollen (1989) y Mueller (1996) proponen calcular la fiabilidad de una medida mediante el cuadrado del coeficiente de correlación múltiple de cada indicador ( $R^2$ ).

Aplicando las sugerencias, la fiabilidad compuesta se evalúa a partir de las cargas estandarizadas y los errores de medida con la siguiente fórmula:

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



El valor más aceptado como cota mínima de fiabilidad es 0,7, no existiendo aún un consenso establecido al respecto. En la tabla 5.2 se muestran los valores de las cargas, errores de medida y perturbaciones de la escala de medida.

**Tabla 5.2. Cargas factoriales estandarizadas y errores de medida**

N°	Ítem	$\lambda$	Error
RS1	La empresa dispone de un perfil en las principales redes sociales.	0.692*	0.522
RS2	Existe una estrategia única a la hora de crear perfiles para que exista una apariencia única y uniforme.	0.725	0.473
RS3	Se identifican los resultados procedentes de las redes sociales y se integran con la estrategia de negocio de la empresa.	0.918	0.155
RS4	Existe personal continuo para identificar procesos relacionados con las redes sociales.	0.649	0.579
RS5	La empresa dispone de un community manager que dinamiza la interacción con usuarios.	0.889	0.208
RS6	Existen sistemas de marketing cruzado que estimulan que el usuario interactúe con las redes sociales que desarrolla la empresa.	0.851	0.275
RS7	Existen políticas de promoción de los productos y servicios de la empresa en las redes sociales.	0.842	0.289
RS8	Existen incentivos por el cumplimiento de objetivos asociados al desarrollo de redes sociales.	0.887	0.213

El parámetro señalado con \* ha sido igualado a 1 a fin de fijar la escala de la variable latente. Se aprecia que los parámetros estimados son estadísticamente significativos al 95% ( $t > 1,96$ ). También, el valor que muestran las cargas factoriales estandarizadas es elevado, ya que son superiores a 0,6 y por ende superiores a 0,4 que es el mínimo sugerido por Hair *et al.* (1999). La fiabilidad compuesta para la escala es alta ya que asciende a 0.84 mayor a 0.7.

### 5.1.1.3 Validez

Borsboom *et al.* (2004) proponen un concepto de validez concerniente a la pregunta de si la variable a ser medida produce variaciones en los resultados de la medición. Una escala de medida es válida cuando refleja lo que el investigador requiere evaluar, es decir, la variable objeto de estudio. Por tanto, la medida es válida en tanto las diferencias en los valores observados reflejen diferencias reales en la variable objeto de medida, y no en otros factores (Churchill, 1979). Se espera, así, que la medida esté libre de error sistemático y error aleatorio.

Messick (1989) afirma que es importante notar que la validez es una cuestión de grado, no todo o ninguno. El grado de validez de una medida no puede calcularse directamente, sino que puede inferirse a través de la forma de elaboración de la escala, su relacionamiento con las medidas de otras variables o de su habilidad para predecir cuestiones específicas. La teoría distingue tres tipos básicos de validez que se corresponden con esas tres formas de determinarla: validez de contenido, validez convergente y validez discriminante que se revisarán a continuación.

#### **a) Validez de contenido**

La validez de contenido se determina al considerar si un registro contiene una muestra representativa de ítems que definen el dominio de contenido a investigar (Schreiber *et al.* 2006), en otras palabras verifica si fue adecuado el procedimiento seguido en la construcción del instrumento de medida (Peter y Churchill, 1986; Grapentine, 1994).

Sin embargo, diagnosticar en ciencias sociales si el conjunto de ítems que forman la escala es apropiado para la verificación del constructo se vuelve difícil, ya que se pretende medir actitudes, creencias o comportamientos, además de que es complicado determinar exactamente cuál es el conjunto de ítems que debería contener la escala potencialmente y cuál el debería ser el tamaño de la muestra para que sea representativa.

El contenido de una escala como se dijo es un concepto cualitativo que depende fundamentalmente del criterio subjetivo de los investigadores, en consecuencia, no hay un criterio objetivo para examinar su grado de validez (Bollen, 1989). Un procedimiento aceptado es verificar si el proceso seguido para la construcción de la escala se ajusta a alguna metodología. En el capítulo 4 se graficó un esquema del procedimiento para desarrollar instrumentos de medición siguiendo las fases de Churchill (1979).

Para construir la escala de medida del grado de introducción de las redes sociales, se han seguido las fases del esquema mencionado, pudiendo afirmarse que el instrumento de medida cumple los requisitos de validez de contenido desde el punto de vista metodológico.

#### **b) Validez convergente**

Se conoce como validez convergente a los ítems que son indicadores de un constructo y convergen o comparten una alta proporción de varianza en común Hair *et al.* (2010), es decir que las medidas de un mismo concepto deben estar relacionadas, Churchill (1979) indica que el

constructo tendrá validez convergente si la medida examinada revela una elevada correlación con las otras medidas que se utilizan en el mismo constructo. Para verificar la validez convergente se emplearán los siguientes datos:

- El coeficiente de Bentler-Bonett (Bentler y Bonett, 1980): Si el valor es superior a 0,9 confirma la existencia de validez convergente.
- La magnitud de las cargas factoriales: Bollen (1989) propone examinar la validez de un indicador a partir de la magnitud de las cargas factoriales.
- Coefficientes de los valores t: Anderson y Gerbing (1982) admiten la existencia de validez convergente si los valores de t son superiores a 1,96.

Se muestran los índices ajuste para el modelo de medida.

**Tabla 5.3. Índices de ajuste del modelo de medida**

p	BB NNFI	IFI	GFI	AGFI	PGFI	NC
0.6093	0.9326	0.9342	0.9327	0.9015	0.9215	1.98

El valor del índice de ajuste global, GFI, muestra valores superiores a 0.9, indicando un ajuste adecuado. Respecto a los índices de ajuste incremental (BB-NFI, IFI, AGFI), los modelos constatan que los valores están en el rango recomendado. Las medidas de ajuste de parsimonia (PGFI y la chi-cuadrado normada o NC), presentan valores superiores al mínimo requerido de aceptación.

Referente a la magnitud de las cargas factoriales (tablas 5.3 y 5.4), tienen valores superiores a 0,4, tal como aconseja Hair *et al.* (1999). Adicionalmente, todos los parámetros estimados son estadísticamente significativos al 95% ( $t \geq 1,96$ ).

### **5.1.2 EVALUACIÓN DE LA ESCALA DE MEDIDA DE LAS COMPETENCIAS DISTINTIVAS EN INNOVACIÓN**

Este epígrafe se abocará a las dos dimensiones de la escala de competencias distintivas en innovación.

5.1.2.1 Dimensionalidad

Se analizan por separado las dos dimensiones de las competencias distintivas en innovación, dado que en el modelo teórico aparecen separadas,. Por una parte se estudian las competencias schumpeterianas y por otra parte las competencias en mejora continua.

Primeramente se describen la media y desviación típica obtenida para cada escala. Recordemos que la escala mide este tipo de competencias a partir de una escala Likert de 1 a 7.

**Tabla 5.4. Media y desviación típica de los ítems de la escala de medida competencias distintivas schumpeterianas**

Ítem	M	$\sigma$
CDS1: Gestión del conocimiento (capacidad para desarrollar programas de gestión del conocimiento garantizando la creación de conocimiento y para absorberla de otras organizaciones)	5.85	1.24
CDS2: Gestión del talento (efectividad para desarrollar una cultura y unos sistemas organizativos que permitan la captura, el desarrollo y la retención del talento)	4.75	0.86
CDS3: Evaluación del conocimiento (conciencia de la empresa de sus competencias en innovación, especialmente respecto a sus tecnologías clave, y su capacidad para deshacerse de conocimiento obsoleto)	2.96	1.08
CDS4: Proactividad tecnológica (habilidad para innovar y ganar en competitividad ampliando el portfolio de productos y tecnologías, en vez de responder a los requerimientos de la demanda o presión competitiva)	6.05	1.43
CDS5: Transmisión de conocimiento basado en TIC (capacidad de la empresa para utilizar tecnologías de la información que mejoren el flujo de información, fomenten que se comparta el conocimiento, y promuevan la comunicación entre los miembros de la organización, incluyendo herramientas virtuales entre profesionales que estén físicamente separados)	4.92	0.85
CDS6: Asimilación de tecnología (capacidad para asimilar nuevas tecnologías e innovaciones que son útiles o tienen mucho potencial)	5.62	1.42
CDS7: Coherencia entre la estrategia y la tecnología (habilidad para integrar el plan de I+D+I con la estrategia competitiva)	6.05	0.95
CDS8: Habilidad para organizar la I+D+I	5.08	1.11
CDS9: Inteligencia tecnológica (habilidad para determinar a priori la utilidad de los proyectos de I+D+I)	4.28	1.35

*Capítulo 5: Resultados del estudio empírico*

CDS10: Inversión en I+D+I (grado en el que la estrategia de I+D+I está gestionada adecuadamente con recursos financieros)	4.64	1.04
CDS11: Capital humano en I+D+I (efectividad para asignar recursos humanos al departamento de I+D+I)	4.01	1.54
CDS12: Control de la I+D+I (eficiencia para definir mecanismos de monitoreo y control de los proyectos de I+D+I)	3.64	1.05
CDS13: Integración de la I+D+I (capacidad para coordinar e integrar todas las fases del proceso de I+D+I y sus interrelaciones con las áreas funcionales)	3.52	1.22
CDS14: Uso de sistemas de vigilancia tecnológica	3.46	1.03
CDS15: Inteligencia competitiva (disponibilidad de sistemas para la captura de información relevante y actualizada de nuestros competidores)	3.42	1.27
CDS16: Capacidad de prospectiva (competencia de la empresa para analizar cuidadosamente las tendencias emergentes y seleccionar aquellas con un potencial probado)	5.88	0.95
CDS17: Capacidad para desarrollar nuevos productos	4.25	1.05
CDS18: Capacidad para desarrollar nuevos procesos	5.89	0.75
CDS19: Capacidad para generar tecnologías de proceso avanzadas	5.58	1.33
CDS20: Desarrollo interno de competencias tecnológicas (capacidad para establecer programas orientados hacia el desarrollo interno de competencias tecnológicas)	5.14	1.14
CDS21: El primero en el mercado (habilidad para ser innovador introduciendo nuevos productos en el mercado).	4.47	1.04
CDS22: Conocimiento de producto diversificado (capacidad de desarrollar conocimiento aplicado a creación de una cartera diversificada de productos)	4.10	1.09
CDS23: Conocimiento con valor de mercado (medir el conocimiento disponible sobre clientes y mercados)	6.05	1.28
CDS24: Conocimiento del valor del cliente (conocimiento valioso disponible sobre los mejores clientes en términos de rentabilidad y tamaño y de sus perfiles de consumidor)	5.64	0.95
CDS25: Conocimiento de la competencia (conocimiento valioso disponible sobre competidores actuales y potenciales)	4.44	0.68
CDS26: Conocimiento del negocio (analiza el conocimiento de futuras tendencias en el negocio)	6.04	0.45
CDS27: Conocimiento de los factores de producción del mercado (conocimiento valioso disponible sobre proveedores)	5.89	0.74

CDS28: Conocimiento del mercado de subcontratación (conocimiento valioso disponible sobre subcontratistas)	6.15	0.77
CDS29: Conocimiento del mercado financiero (conocimiento valioso disponible sobre mercados financieros nacionales e internacionales)	6.04	0.97
CDS30: Conocimiento financiero-contable (capacidad para obtener información que crea valor en tiempo real que se deriva del sistema contable)	6.34	0.54
CDS31: Conocimiento legal (capacidad de aprovechar la legislación para optimizar la gestión)	6.22	0.66
CDS32: Conocimiento tecnológico en patentes (valor del conocimiento tecnológico en producto y patentes de proceso)	3.54	0.76
CDS33: Documentación del conocimiento (grado de concreción y documentación de los procedimientos de la organización y otros procesos como manuales, normas de calidad, calidad y reglas de productividad, protocolos, etc.)	5.74	0.95
CDS34: Variedad de conocimiento (grado de diversidad de las líneas de I+D+I desarrolladas por la empresa)	4.31	0.93
CDS 35: Profundidad del conocimiento (grado en el que la organización tiene experiencia en el campo tecnológico y de negocios, alineado con la estrategia de la empresa que le permite mantenerse en la vanguardia tecnológica del negocio)	3.86	1.02

**Tabla 5.5. Media y desviación típica de los ítems de la escala de medida competencias distintivas en mejora continua**

Item	M	$\sigma$
CDC1: Capacidad para inspirar el cambio en la empresa, eliminando resistencias a la creación de nuevas ideas	5.97	1.05
CDC2: Fomentar la iniciativa	6.04	0.79
CDC3: Habilidad para desarrollar la auto-crítica	5.24	1.14
CDC4: Movilización de los mandos tácticos	6.47	1.04
CDC5: Gestión del talento que desarrolle el diálogo	5.75	1.26
CDC6: Desarrollo de una visión holística y emprendedora en la organización	4.95	1.17
CDC7: Asignación de recursos basada en nuevas oportunidades	5.55	1.64
CDC8: Orientación creativa para solucionar problemas en vez de basarse en precedentes	6.32	1.18
CDC9: Capacidad para adquirir y actualizar conocimiento que tenga valor para la organización	5.64	1.57
CDC10: Desarrollo por la organización de habilidades que fomenten la creatividad de los recursos humanos	5.59	1.77

CDC11: Grado en el que la organización considera el cambio como algo natural y se fomenta la mejora continua	6.05	1.64
CDC12: Compromiso de los empleados con la calidad y la innovación	6.45	0.45
CDC13: Grado en el que los empleados de la organización están abiertos a la innovación, contribuyendo con nuevas ideas	6.34	0.86
CDC14: Grado en el que la empresa fomenta la formación y el desarrollo de sus empleados para que incorporen nuevas habilidades	5.59	1.24
CDC15: Formación en transferencia tecnológica	4.59	1.64
CDC16: Desarrollo de competencias a través del enriquecimiento en el trabajo (ej: rotación de funciones, extensión de las tareas en un puesto de trabajo, etc.)	5.28	1.17
CDC17: Desarrollo de competencias a través de la comunicación y el debate (se facilita la comunicación horizontal y vertical)	4.49	1.07
CDC18: Grado en el que el diseño de procesos y tareas requiere de considerable aplicación de habilidades y experiencia	4.97	1.08
CDC19: Equipos multidisciplinares de I+D+I (efectividad en organizar equipos multidisciplinares de I+D+I compuestos de miembros procedentes de diversas áreas funcionales)	4.08	1.62
CDC20: Agilidad organizativa (diseño de procedimientos y procesos que regulen el comportamiento y las relaciones interpersonales)	6.05	1.28
CDC21: Flexibilidad del diseño organizativo (grado de establecimiento de formas organizativas flexibles)	6.68	1.04
CDC22: Autonomía en el trabajo y descentralización	6.59	0.88
CDC23: Polivalencia en la definición de tareas	6.05	1.08

### 5.1.2.2 Fiabilidad

En la tabla a continuación se muestran los valores de las cargas, errores de medida y perturbaciones de la escala de medida de las competencias distintivas schumpeterianas.

**Tabla 5.6. Cargas factoriales estandarizadas y errores de medida de la escala de competencias distintivas schumpeterianas**

N°	Ítem	$\lambda$	Error
CDS1	Gestión del conocimiento (capacidad para desarrollar programas de gestión del conocimiento garantizando la creación de conocimiento y para absorberla de otras organizaciones)	0.712*	0.492
CDS2	Gestión del talento (efectividad para desarrollar una cultura y unos sistemas organizativos que permitan la captura, el desarrollo y la retención del	0.796	0.367
CDS3	Evaluación del conocimiento (conciencia de la empresa de sus competencias en innovación, especialmente respecto a sus tecnologías clave, y su capacidad para deshacerse de conocimiento obsoleto)	0.899	0.187
CDS4	Proactividad tecnológica (habilidad para innovar y ganar en competitividad ampliando el portfolio de productos y tecnologías, en vez de responder a los requerimientos de la demanda o presión competitiva)	0.957	0.091
CDS5	Transmisión de conocimiento basado en TIC (capacidad de la empresa para utilizar tecnologías de la información que mejoren el flujo de información, fomenten que se comparta el conocimiento, y promuevan la comunicación entre los miembros de la organización, incluyendo herramientas virtuales entre profesionales que estén físicamente separados)	0.653	0.573
CDS6	Asimilación de tecnología (capacidad para asimilar nuevas tecnologías e innovaciones que son útiles o tienen mucho potencial)	0.748	0.441
CDS7	Coherencia entre la estrategia y la tecnología (habilidad para integrar el plan de I+D+I con la estrategia competitiva)	0.742	0.451
CDS10	Inversión en I+D+I (grado en el que la estrategia de I+D+I está gestionada adecuadamente con recursos financieros)	0.599	0.647
CDS11	Capital humano en I+D+I (efectividad para asignar recursos humanos al departamento de	0.507	0.738
CDS13	Integración de la I+D+I (capacidad para coordinar e integrar todas las fases del proceso de I+D+I y sus interrelaciones con las áreas funcionales)	0.796	0.367
CDS14	Uso de sistemas de vigilancia tecnológica	0.852	0.273
CDS15	Inteligencia competitiva (disponibilidad de sistemas para la captura de información relevante y actualizada de nuestros competidores)	0.901	0.188
CDS16	Capacidad de prospectiva (competencia de la empresa para analizar cuidadosamente las tendencias emergentes y seleccionar aquellas con un potencial probado)	0.889	0.208
CDS17	Capacidad para desarrollar nuevos productos	0.953	0.091



CDS18	Capacidad para desarrollar nuevos procesos	0.846	0.283
CDS19	Capacidad para generar tecnologías de proceso avanzadas	0.653	0.572
CDS20	Desarrollo interno de competencias tecnológicas (capacidad para establecer programas orientados hacia el desarrollo interno de competencias tecnológicas)	0.621	0.614
CDS21	El primero en el mercado (habilidad para ser innovador introduciendo nuevos productos en el mercado).	0.801	0.357
CDS22	Conocimiento de producto diversificado (capacidad de desarrollar conocimiento aplicado a creación de una cartera diversificada de productos)	0.821	0.326
CDS23	Conocimiento con valor de mercado (medir	0.896	0.196
CDS24	Conocimiento del valor del cliente (conocimiento valioso disponible sobre los mejores clientes en términos de rentabilidad y tamaño y de sus perfiles de consumidor)	0.953	0.092
CDS25	Conocimiento de la competencia (conocimiento valioso disponible sobre competidores actuales y potenciales)	0.921	0.155
CDS26	Conocimiento del negocio (analiza el conocimiento de futuras tendencias en el negocio)	0.902	0.185
CDS27	Conocimiento de los factores de producción del mercado (conocimiento valioso disponible sobre proveedores)	0.862	0.256
CDS28	Conocimiento del mercado de subcontratación (conocimiento valioso disponible sobre subcontratistas)	0.706	0.503
CDS29	Conocimiento del mercado financiero (conocimiento valioso disponible sobre mercados financieros nacionales e internacionales)	0.861	0.258
CDS30	Conocimiento financiero-contable (capacidad para obtener información que crea valor en tiempo real que se deriva del sistema contable)	0.821	0.326
CDS31	Conocimiento legal (capacidad de aprovechar la legislación para optimizar la gestión)	0.699	0.503
CDS33	Documentación del conocimiento (grado de concreción y documentación de los procedimientos de la organización y otros procesos como manuales, normas de calidad, calidad y reglas de productividad, protocolos, etc.)	0.936	0.121
CDS34	Variedad de conocimiento (grado de diversidad de las líneas de I+D+I desarrolladas por la empresa)	0.626	0.306
CDS35	Profundidad del conocimiento (grado en el que la organización tiene experiencia en el campo tecnológico y de negocios, alineado con la estrategia de la empresa que le permite mantenerse en la vanguardia tecnológica del negocio)	0.582	0.659

El parámetro señalado con \* se ha igualado a 1 con el fin de fijar la escala de la variable latente. Todos los parámetros estimados son estadísticamente significativos al 95 % ( $t > 1,96$ ). El valor

que presentan las cargas factoriales estandarizadas es elevado, ya que son superiores a 0,5 y en todo caso superiores a 0,4 que es el mínimo sugerido por Hair *et al.* (1999). Hemos eliminado algunos indicadores por no tener una fiabilidad individual estadísticamente significativa. La fiabilidad compuesta de la escala presenta un valor de 0.82, valor estadísticamente significativo.

A continuación se muestran las cargas y el error para cada ítem de la escala de medida competencias distintivas en mejora continua.

**Tabla 5.7 Cargas factoriales estandarizadas y errores de medida de la escala de competencias distintivas en mejora continua**

Nº	Ítem	$\lambda$	Error
CDC1	Capacidad para inspirar el cambio en la empresa, eliminando resistencias a la creación de nuevas ideas	0.907*	0.188
CDC2	Fomentar la iniciativa	0.987	0.025
CDC3	Habilidad para desarrollar la auto-crítica	0.803	0.353
CDC4	Movilización de los mandos tácticos	0.826	0.317
CDC5	Gestión del talento que desarrolle el diálogo	0.709	0.504
CDC6	Desarrollo de una visión holística y emprendedora en la organización	0.907	0.188
CDC7	Asignación de recursos basada en nuevas oportunidades	0.593	0.648
CDC8	Orientación creativa para solucionar problemas en vez de basarse en precedentes	0.802	0.355
CDC9	Capacidad para adquirir y actualizar conocimiento que tenga valor para la organización	0.926	0.143
CDC10	Desarrollo por la organización de habilidades que fomenten la creatividad de los recursos	0.652	0.572
CDC11	Grado en el que la organización considera el cambio como algo natural y se fomenta la mejora continua	0.896	0.197
CDC12	Compromiso de los empleados con la calidad y la innovación	0.964	0.071
CDC13	Grado en el que los empleados de la organización están abiertos a la innovación, contribuyendo con nuevas ideas	0.853	0.271
CDC14	Grado en el que la empresa fomenta la formación y la carrera de sus empleados para que incorporen nuevas habilidades	0.844	0.287
CDC16	Desarrollo de competencias a través del enriquecimiento en el trabajo (ej: rotación de funciones, extensión de las tareas en un puesto de trabajo, etc.)	0.840	0.288

CDC17	Desarrollo de competencias a través de la comunicación y el debate (se facilita la comunicación horizontal y vertical)	0.862	0.256
CDC18	Grado en el que el diseño de procesos y tareas requiere de considerable aplicación de habilidades y experiencia	0.741	0.451
CDC19	Equipos multidisciplinares de I+D+I (efectividad en organizar equipos multidisciplinares de I+D+I compuestos de miembros procedentes de diversas áreas funcionales)	0.755	0.431
CDC20	Agilidad organizativa (diseño de procedimientos y procesos que regulen el comportamiento y las relaciones interpersonales)	0.778	0.394
CDC21	Flexibilidad del diseño organizativo (grado de establecimiento de formas organizativas flexibles)	0.851	0.275
CDC22	Autonomía en el trabajo y descentralización	0.860	0.259
CDC23	Polivalencia en la definición de tareas	0.903	0.183

El parámetro señalado con \* se ha igualado a 1 con el fin de fijar la escala de la variable latente. Todos los parámetros estimados son estadísticamente significativos al 95 % ( $t > 1,96$ ). El valor que presentan las cargas factoriales estandarizadas es elevado, ya que son superiores a 0,5 y en todo caso superiores a 0,4 que es el mínimo sugerido por Hair *et al.* (1999). La fiabilidad compuesta de la escala presenta un valor de 0.87, valor estadísticamente significativo. Se han eliminado algunos indicadores por no tener una fiabilidad individual estadísticamente significativa.

### 5.1.2.3 Validez

En primer lugar, se verifica si se cumple el criterio de validez de contenido.

#### a) Validez de contenido

Las dos escalas de competencias distintivas han sido publicadas previamente. La confección de estas escalas sigue la metodología que proponen Churchill (1979) y DeVellis (1991). Se siguieron todas las fases que proponen dichos autores y son las que habitualmente se siguen en la investigación en nuestro campo.

#### b) Validez convergente

Para saber si este constructo tiene una elevada correlación con otras medidas que evalúan el mismo constructo, ya se ha estudiado la magnitud de las cargas factoriales, con todos los parámetros estimados estadísticamente significativos al 95% ( $t \geq 1,96$ ), pero también se va a

estudiar los índices de ajuste para el modelo de medida.

Veamos en primer lugar los índices de ajuste obtenidos para la escala de medida de competencias distintivas schumpeterianas.

**Tabla 5.8 Índices de ajuste del modelo de medida de las competencias distintivas schumpeterianas**

p	BB NNFI	IFI	GFI	AGFI	PGFI	NC
0.701	0.998	0.999	0.998	0.994	0.983	1.83

El valor del índice de ajuste global, GFI, presenta valores superiores a 0.9, lo que indica un ajuste adecuado. Respecto a los índices de ajuste incremental (BB-NFI, IFI, AGFI), los modelos presentan valores en el rango recomendado. Las medidas de ajuste de parsimonia (PGFI y la chi-cuadrado normada o NC), presentan valores superiores al mínimo requerido de aceptación.

La magnitud de las cargas factoriales para las competencias distintivas en mejora continua presentan valores superiores a 0,4, tal como aconseja Hair *et al.* (1999). Además, todos los parámetros estimados son estadísticamente significativos al 95% ( $t \geq 1,96$ ). Estos son los índices de ajuste obtenidos.

**Tabla 5.9 Índices de ajuste del modelo de medida de las competencias distintivas en mejora continua**

p	BB NNFI	IFI	GFI	AGFI	PGFI	NC
0.125	0.976	0.985	0.977	0.943	0.975	1.06

Los índices de ajuste son excelentes y presentan valores superiores al mínimo estadístico requerido para su aceptación.

### 5.1.3 EVALUACIÓN DE LA ESCALA DE MEDIDA DEL DESEMPEÑO

En este caso se utiliza la escala de Nakata (2008). Como en los casos anteriores, para evaluar esta escala de medida en el estudio empírico se comprueban tres características: a) la dimensionalidad; b) la fiabilidad; c) la validez (de contenido, convergente).

### 5.1.3.1 Dimensionalidad

Esta escala no tiene dimensiones. En la siguiente tabla se muestran los estadísticos descriptivos de la variable desempeño organizativo.

**Tabla 5.10 Media y desviación típica de los ítems de la escala Desempeño organizativo**

Ítem	m	$\sigma$
D1: La calidad del producto o servicio	4,75	0,94
D2: El éxito de nuevos productos o servicios	3,98	1,31
D3: La tasa de retención de clientes	3,47	1,02
D4: El nivel de ventas	3,74	1,26
D5: El retorno sobre capital	4,11	0,79
D6: El margen bruto de utilidad	3,84	0,93
D7: El retorno sobre inversión	4,25	1,51

### 5.1.3.2 Fiabilidad

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

**Tabla 5.11 Cargas factoriales estandarizadas y errores de medida**

N°	Ítem	$\lambda$	Error
D1	La calidad del producto o servicio	0,97*	0,23
D2	El éxito de nuevos productos o servicios	0,88	0,47
D3	La tasa de retención de clientes	0,76	0,65
D4	El nivel de ventas	0,83	0,56
D5	El retorno sobre capital	0,87	0,50
D6	El margen bruto de utilidad	0,86	0,51
D7	El retorno sobre inversión	0,90	0,44

Los parámetros señalados con \* se han igualado a 1 con el fin de fijar la escala de la variable latente. Todos los parámetros estimados son estadísticamente significativos al 95 % ( $t > 1,96$ ). El valor que presentan las cargas factoriales estandarizadas es elevado, ya que son superiores a 0,6 y en todo caso superiores a 0,4 que es el mínimo sugerido por Hair *et al.* (1999).

Por lo que respecta a la fiabilidad individual de los indicadores, aunque algunos no llegan al valor mínimo recomendado para la  $R^2$ , entendemos que no es necesario eliminarlo del modelo ya que puede recoger mejor el contenido de la dimensión, requisito necesario para demostrar la validez de contenido. La fiabilidad compuesta supera el mínimo exigido, ya que presenta un valor de 0,91.

### 5.1.3.3 Validez

La validez de la escala de medida del desempeño organizativo se la determina a partir de la validez de contenido y la validez convergente.

#### a) Validez de contenido

La escala de medida cumple con los dos criterios que se le exigen para tener validez de contenido. La primera es que la generación de los ítems que la forman, se basan en argumentaciones teóricas, escalas y estudios empíricos previos existentes en la literatura. La escala original cumple con el criterio anterior, por lo que se puede considerar que la escala cumple la primera condición.

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

#### b) Validez convergente

A partir de los datos de bondad del indicador BB-NNFI (0,994) y la magnitud de las cargas factoriales (ver tabla 5.12), se asegura la validez convergente de la escala de medida.

Tabla 5.12. Índices de ajuste del modelo de medida

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

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

Por tanto, la escala de desempeño organizativo también cumple con todas las propiedades sociométricas que se les exigen a las escalas de medición en las ciencias sociales.

## 5.2 CONTRASTE DE HIPÓTESIS MEDIANTE LA UTILIZACIÓN DE MODELOS DE ECUACIONES ESTRUCTURALES

En este epígrafe se verifican las relaciones entre los conceptos teóricos utilizando los modelos de ecuaciones estructurales. A continuación, se explican las etapas a seguir en la construcción de modelos de ecuaciones estructurales.

### 5.2.1 TEST DE LA PRIMERA HIPÓTESIS

En el capítulo 3 se enunció la primera hipótesis de la siguiente manera:

H1: *El grado en que una organización introduce las redes sociales está positivamente relacionado con el desempeño organizativo.*

El modelo estructural está formado por una variable latente exógena (grado de introducción de las redes sociales) y una variable latente endógena (desempeño organizativo). Tal como se plantea la hipótesis no existe ninguna variable mediadora entre los dos constructos. A su vez, el modelo estructural se puede traducir en la siguiente ecuación:

$$\text{Desempeño} = \alpha \text{ Red Soc} + D \quad \text{siendo } D \text{ una perturbación aleatoria}$$

#### Ajuste global del modelo

La siguiente tabla muestra los índices de ajuste del modelo:

Tabla 5.13 Índices del ajuste global del modelo

g.l.	Chi2	P	BBNFI	RCFI	GFI	RMR	NC
42	45,5978	0,324	0,957	0,996	0,957	0,040	1,09

Tal como se observa las medidas de ajuste presentan valores estadísticamente significativos. El

estadístico chi-cuadrado es estadísticamente significativo, el índice GFI es superior a 0,9 y el RMR roza el nivel de 0, lo cual indica un buen ajuste en términos absolutos. Igualmente el BBNFI y el RCFI rebasan los niveles mínimos de aceptación. El valor de NC también es estadísticamente significativo.

#### Ajuste del modelo de medida

Este ajuste revela si las variables latentes están bien medidas mediante las variables observables consideradas. Se examina la significación estadística de cada carga obtenida entre el indicador y la variable latente ( $t \geq 1,96$ ).

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

**Tabla 5.14 Parámetros estimados en el modelo de medida exógeno y endógeno**

Nº	$\lambda$	Error
RS1	0,649*	0,579
RS2	0,732	0,465
RS3	0,832	0,306
RS4	0,908	0,175
RS5	0,987	0,025
RS6	0,840	0,497
RS7	0,927	0,141
RS8	0,933	0,359
D1	0,986	0,027
D2	0,864	0,253
D3	0,791	0,373
D4	0,891	0,205
D5	0,884	0,218
D6	0,889	0,208
D7	0,900	0,190

Los parámetros señalados con \* se han igualado a 1 con el fin de fijar la escala de la variable latente. Todos los parámetros estimados son estadísticamente significativos al 95 % ( $t > 1,96$ ). El segundo requisito consiste en determinar los valores de la fiabilidad compuesta.



Para el modelo exógeno se ha obtenido un valor de 0,88 y de 0,84 para el modelo endógeno, por lo que superan el nivel 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, el valor de t ha de alcanzar el valor de 1,96). La siguiente tabla muestra el parámetro de la ecuación y la fiabilidad obtenida.

**Tabla 5.15 Parámetro estimado e índice de fiabilidad en el modelo estructural de la primera hipótesis**

MODELO		Coeficiente $\gamma$ en la ecuación	Fiabilidad
RS	→ DO	0,58	0,984

El parámetro estimado es estadísticamente significativo al 95% ( $t=6,471 \geq 1,96$ ). La tabla anterior muestra un ajuste correcto del modelo estructural. En consecuencia, queda demostrada la primera hipótesis.

**5.2.2 TEST DE LA SEGUNDA HIPÓTESIS**

En el capítulo 3 se enunció la segunda hipótesis de la siguiente manera:

*H2: Existe una relación positiva entre el grado de adopción de redes sociales y la creación de competencias distintivas schumpeterianas.*

El modelo estructural está formado por una variable latente exógena (grado de introducción de las redes sociales) y una variable latente endógena (competencias distintivas schumpeterianas). A su vez, el modelo estructural se puede traducir en la siguiente ecuación:

$$CD \text{ Schumpeterianas} = \alpha \text{ Red Soc} + D \quad \text{siendo } D \text{ una perturbación aleatoria}$$

Ajuste global del modelo

La siguiente tabla muestra los índices de ajuste del modelo:

Tabla 5.16 Índices del ajuste global del modelo

g.l.	Chi2	P	BBNFI	RCFI	GFI	RMR	NC
41	36,2608	0,681	0,966	1	0,965	0,020	0,89

Se puede constatar que las medidas de ajuste presentan valores estadísticamente significativos. El estadístico chi-cuadrado es estadísticamente significativo, el índice GFI es superior a 0,9 y el RMR roza el nivel de 0, lo cual indica un buen ajuste en términos absolutos. Igualmente el BBNFI y el RCFI rebasan los niveles mínimos de aceptación.

#### Ajuste del modelo de medida

Este ajuste revela si las variables latentes están bien medidas mediante las variables observables consideradas. Se examina la significación estadística de cada carga obtenida entre el indicador y la variable latente ( $t \geq 1,96$ ).

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

Tabla 5.17 Parámetros estimados en el modelo de medida exógeno y endógeno

N°	$\lambda$	Error
RS1	0,649*	0,579
RS2	0,732	0,465
RS3	0,832	0,306
RS4	0,908	0,175
RS5	0,987	0,025
RS6	0,840	0,497
RS7	0,927	0,141
RS8	0,933	0,359
CDS1	0,788*	0,379
CDS2	0,710	0,497
CDS3	0,856	0,266
CDS4	0,995	0,009
CDS5	0,636	0,595

CDS6	0,732	0,465
CDS7	0,784	0,384
CDS10	0,643	0,586
CDS11	0,549	0,698
CDS13	0,812	0,339
CDS14	0,801	0,357
CDS15	0,976	0,046
CDS16	0,801	0,357
CDS17	0,993	0,014
CDS18	0,888	0,211
CDS19	0,694	0,518
CDS20	0,648	0,579
CDS21	0,874	0,236
CDS22	0,877	0,231
CDS23	0,858	0,264
CDS24	0,967	0,065
CDS25	0,908	0,176
CDS26	0,900	0,190
CDS27	0,849	0,279
CDS28	0,725	0,473
CDS29	0,876	0,231
CDS30	0,821	0,326
CDS31	0,740	0,451
CDS33	0,967	0,065
CDS34	0,675	0,543
CDS35	0,580	0,662

Los parámetros señalados con \* se han igualado a 1 con el fin de fijar la escala de la variable latente. Todos los parámetros estimados son estadísticamente significativos al 95 % ( $t > 1,96$ ). El segundo requisito consiste en determinar los valores de la fiabilidad compuesta. Para el modelo exógeno se ha obtenido un valor de 0,88 y de 0,85 para el modelo endógeno, por lo que superan el nivel 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, el valor de  $t$  ha de alcanzar el valor de 1,96). La siguiente tabla muestra el parámetro de la ecuación y la fiabilidad obtenida.

**Tabla 5.18** Parámetro estimado e índice de fiabilidad en el modelo estructural de la segunda hipótesis

MODELO		Coeficiente $\gamma$ en la ecuación	Fiabilidad
RS	→ CDC	0,981	0,994

El parámetro estimado es estadísticamente significativo al 95% ( $t=17,154 \geq 1,96$ ). La tabla anterior muestra un ajuste correcto del modelo estructural. Quedando demostrada la segunda hipótesis: existe una relación positiva y estadísticamente significativa entre el grado de uso de redes sociales en la organización y la creación de competencias distintivas schumpeterianas. Ello está en consonancia con la revisión de la literatura realizada en el epígrafe 3.3.

### 5.2.3 TEST DE LA TERCERA HIPÓTESIS

La tercera hipótesis se ha formulado en el capítulo 3 de la siguiente manera:

H3: *Existe una relación positiva entre el grado de adopción de redes sociales y la creación de competencias distintivas en mejora continua.*

El modelo estructural está formado por una variable latente exógena (grado de introducción de las redes sociales) y una variable latente endógena (competencias distintivas de mejora continua). La relación entre estas variables se puede trasladar en la siguiente ecuación:

$$CD \text{ Mejora continua} = \alpha \text{ Red Soc} + D \quad \text{siendo D una perturbación aleatoria}$$

#### Ajuste global del modelo

En primer lugar se examinan los índices de ajuste del modelo:

**Tabla 5.19** Índices del ajuste global del modelo

g.l.	Chi2	P	BBNFI	RCFI	GFI	RMR	NC
41	42,9523	0,387	0,952	0,998	0,958	0,039	1,05

La tabla anterior muestra medidas de ajuste muy positivas. El estadístico chi-cuadrado es estadísticamente significativo, el índice GFI es superior a 0,9 y el RMR roza el nivel de 0, lo cual indica un buen ajuste en términos absolutos. Igualmente el BBNFI y el RCFI superan ampliamente los niveles mínimos de aceptación. El valor de NC está entre 1 y 2.

#### Ajuste del modelo de medida

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

**Tabla 5.20 Parámetros estimados en el modelo de medida exógeno y endógeno**

Nº	$\lambda$	Error
RS1	0,649*	0,579
RS2	0,732	0,465
RS3	0,832	0,306
RS4	0,908	0,175
RS5	0,987	0,025
RS6	0,840	0,497
RS7	0,927	0,141
RS8	0,933	0,359
CDC1	0,922*	0,150
CDC2	0,908	0,174
CDC3	0,886	0,215
CDC4	0,880	0,225
CDC5	0,770	0,407
CDC6	0,952	0,094
CDC7	0,675	0,543
CDC9	0,913	0,165
CDC10	0,622	0,613
CDC11	0,854	0,271
CDC12	0,986	0,027
CDC13	0,861	0,258
CDC14	0,864	0,253
CDC16	0,891	0,205
CDC18	0,747	0,440
CDC19	0,791	0,373

CDC20	0,708	0,498
CDC21	0,818	0,330
CDC22	0,864	0,253
CDC23	0,900	0,190

Los parámetros señalados con \* se han igualado a 1 con el fin de fijar la escala de la variable latente. Todos los parámetros estimados son estadísticamente significativos al 95 % ( $t > 1,96$ ). El segundo requisito consiste en determinar los valores de la fiabilidad compuesta. Para el modelo exógeno se ha obtenido un valor de 0,88 y de 0,89 para el modelo endógeno, por lo que superan el nivel 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, el valor de t ha de alcanzar el valor de 1,96). Un parámetro no significativo indicaría que no hay un efecto sustancial sobre la relación propuesta.

**Tabla 5.21 Parámetro estimado e índice de fiabilidad en el modelo estructural de la primera hipótesis**

MODELO		Coeficiente $\gamma$ en la ecuación	Fiabilidad
RS	→ CDC	0,941	0,993

El parámetro estimado es estadísticamente significativo al 95% ( $t=11,152 \geq 1,96$ ). La tabla anterior muestra un ajuste correcto del modelo estructural. Por lo tanto, la tercera hipótesis queda validada: existe una relación positiva y estadísticamente significativa entre el grado de uso de redes sociales en la organización y la creación de competencias distintivas en mejora continua.

### 5.2.3 TEST DE LA CUARTA HIPÓTESIS

La cuarta hipótesis se ha formulado en el capítulo 3 de la siguiente manera:

H4: *La relación positiva entre el grado de uso de redes sociales y el desempeño se explica a través de la mediación de las competencias distintivas en innovación.*

En esta hipótesis se quiere comprobar o refutar la tesis central de la investigación, es decir, que el uso de redes sociales ejerce un efecto positivo y significativo sobre el desempeño empresarial gracias al efecto mediador de las competencias distintivas en innovación. Se consideran las competencias distintivas en innovación como un modelo agregado que está en función algebraica de dos variables latentes, las competencias distintivas schumpeterianas y las competencias distintivas en mejora continua.

El modelo estructural está formado por dos variables latentes endógenas, competencias distintivas en innovación y desempeño organizativo, y una variable latente exógena, el grado de introducción de redes sociales. Las ecuaciones estructurales son las siguientes:

$$CD\ Innovación = \alpha\ Red\ Soc + D \quad \text{siendo } D \text{ una perturbación aleatoria}$$

$$Desempeño = \gamma\ Red\ Soc + \beta\ CD\ Innovación + D$$

#### Ajuste global del modelo

Se examinan en primer lugar los índices de ajuste del modelo:

**Tabla 5.22 Índices del ajuste global del modelo**

g.l.	Chi2	P	BBNFI	RCFI	GFI	RMR	NC
50	67,1636	0,052	0,934	0,982	0,939	0,060	1,34

La tabla anterior denota medidas de ajuste muy positivas. El estadístico chi-cuadrado es estadísticamente significativo, el índice GFI es superior a 0,9 y el RMR roza el nivel de 0, lo cual indica un buen ajuste en términos absolutos. Igualmente el BBNFI y el RCFI superan ampliamente los niveles mínimos de aceptación. El valor de NC está entre 1 y 2.

#### Ajuste del modelo de medida

Así como se ha visto en las hipótesis anteriores las cargas factoriales para todos los constructos presentan niveles correctos y estadísticamente significativas.

#### Ajuste del modelo estructural

La fiabilidad en ambos modelos es elevada por lo que se da la condición de fiabilidad. Los coeficientes  $\gamma$  y  $\alpha$  de las ecuaciones estructurales son estadísticamente significativos. El

coeficiente  $\beta$ , en cambio, no lo es ya que su valor t asociado es inferior a 1,96. En conjunto, se considera el ajuste aceptable.

**Tabla 5.23 Parámetros estimados e índices de fiabilidad en los modelos estructurales de la cuarta hipótesis**

MODELO	Coeficiente $\gamma$ en la ecuación	Fiabilidad de la ecuación estructural
RS $\rightarrow$ CDI $\rightarrow$ DO	$DO = \gamma CDI + \beta RS + D$ $\gamma = 0,884$ (t=15,921); $\beta = 0,015$ (t=0,741)	0,541
RS $\rightarrow$ CDI	$CDI = \alpha RS + D$ $\alpha = 0,942$ (21,512)	0,374

El modelo conceptual señala que las redes sociales tienen un efecto positivo en el desempeño organizativo, a través de la mediación de las competencias distintivas en innovación schumpeteriana y competencias distintivas en innovación de mejora continua.

**Tabla 5.24 Efecto directo e indirecto de RS sobre el desempeño organizativo**

MODELO	Efecto Indirecto	Efecto Directo	Efecto Total
RS $\rightarrow$ CDI $\rightarrow$ DO	$\alpha \gamma = 0,832$	$\beta = 0,015$ no significativo(t=0,741)	0,847

En la tabla anterior se ha descompuesto el efecto directo e indirecto de la RS sobre el desempeño organizativo. Se puede comprobar que el efecto indirecto (0,832) es mucho mayor que el directo (0,015). Adicionalmente, el efecto directo no es estadísticamente significativo ( $t < 1,96$ ) mientras que el indirecto sí que lo es.

Con el contraste de esta hipótesis, que representa la hipótesis clave de la tesis doctoral se demuestra que las competencias distintivas en innovación actúan como variable intermedia y su inclusión en el modelo explicativo contribuye a un mejor entendimiento de las relaciones entre sus variables antecedentes y el desempeño organizativo.



#### 5.2.4 TEST DE LA QUINTA Y SEXTA HIPÓTESIS

En el capítulo 3 se enunciaron la quinta y sexta hipótesis de la siguiente manera:

H5: *Existe una relación positiva entre las competencias distintivas schumpeterianas en innovación y las competencias distintivas de mejora continua*

H6: *Existe una relación positiva entre las competencias distintivas de mejora continua en innovación y las competencias distintivas schumpeterianas*

Aprovechando que se ha contrastado el modelo completo, se ha incluido las hipótesis H5 y H6. Los coeficientes obtenidos son estadísticamente significativos, el parámetro obtenido para la hipótesis H5 es de 0,943 y el coeficiente obtenido para la hipótesis H6 es de 0,726. Ello es teóricamente lógico ya que cuando se desarrollan innovaciones radicales en una empresa ello se traduce en innovaciones incrementales, mientras que el caso contrario es más débil aunque estadísticamente significativo y positivo.

## ***Capítulo 6. Conclusiones***

## *Capítulo 6. Conclusiones*

---

El presente trabajo de investigación se planteó estudiar el efecto de la introducción de las redes sociales en el desarrollo de innovaciones en la empresa y como consecuencia la mejora del desempeño organizativo. Se constituye en un trabajo inédito en razón de la adopción relativamente reciente de las redes sociales online por las empresas, como también fue la conclusión de un estudio cuantitativo de la Fundación Orange (2011) donde se señala que si bien la empresa 2.0 es aquella que usa las plataformas Web 2.0 dentro de la organización, el uso y adopción de estas herramientas (redes sociales incluidas) en entornos empresariales todavía se encuentra en una fase muy temprana.

Para cumplir el objetivo general formulado, se han desarrollado dos capítulos de revisión teórica, en el capítulo I se han revisado elementos del enfoque basado en recursos, el enfoque basado en conocimiento y el enfoque basado en capacidades. El segundo capítulo abarca dos grandes grupos de análisis, en primer lugar las redes sociales, luego de un repaso de las herramientas de la web 2.0 y en segundo lugar la innovación y el desarrollo de competencias distintivas en innovación schumpeteriana e innovación en mejora continua, estableciendo las relaciones entre redes sociales y competencias en innovación.

El capítulo tercero, se enfoca en las relaciones de las redes sociales y la innovación con el desempeño, para proceder conforme a lo revisado en los capítulos anteriores a formular las hipótesis de investigación, culminado con el diseño del modelo teórico que relaciona las hipótesis.

El capítulo cuarto, revisa el objeto del ámbito de estudio dentro del sector turismo, enfocándose en el rubro de la hotelería de alta gama, que como se muestra, son establecimientos de servicios que han tenido que adaptarse rápidamente a las nuevas tecnologías de comunicación e información para mantenerse competitivos, por ello fue pertinente aplicar en ellos el modelo, luego se presenta el desarrollo de la metodología de investigación del estudio empírico y los instrumentos de medición mostrando todos los ítems componentes de la investigación empírica. Corresponde al capítulo quinto la presentación de resultados obtenidos de la aplicación del estudio empírico, analizando la correspondencia con las hipótesis planteadas y mediante el empleo de la técnica de ecuaciones estructurales corroborar las relaciones planteadas en las variables del modelo.

### 6.1. CONCLUSIONES

El rápido crecimiento de las redes sociales y su importancia en la vida diaria de las personas ha sido el gran motivador de este trabajo, empero como se indicó al principio de este capítulo su introducción en las empresas es de reciente data. Por ello, las investigaciones sobre el particular son escasas, Qu *et al.* (2013) afirman que a pesar del gran crecimiento y popularidad del internet basado en social media sobre plataformas e-commerce, existe escasez de un examen sistemático de dicho fenómeno emergente, Mayer (2009) coincide indicando que la investigación sobre las redes sociales online solo está empezando, aspecto que aparentemente se mantiene (González-Díaz *et al.* 2015; Luo y Zhong, 2015; Line y Runyan, 2012). De todas maneras, las empresas cada vez más utilizan las plataformas de redes sociales para actividades de marketing y relacionamiento con sus clientes, la importancia del Facebook y el poder del “me gusta”, así como de otras plataformas de redes sociales online se hace cada vez más visible.

Como se revisó en el capítulo 2 si bien las empresas utilizan las redes desde antes del surgimiento del internet, el análisis de las redes sociales (SNA) “tradicional” se abocó fundamentalmente a examinar las relaciones entre personas, grupos y organizaciones representadas como nodos. En este sentido, Boyd y Ellison (2008) definen a una red social como: *“aquellos servicios web que permiten a sus usuarios crear un perfil público o semi-público dentro de una plataforma en línea; esta plataforma además muestra una lista de sus relaciones con otros usuarios del sistema”*. La situación de un nodo define su centralidad o no y se mide el grado de conexiones directas, la influencia o prestigio de un nodo, la intermediación o los caminos que interconectan los nodos y la proximidad, este análisis se apoya en gráficos. Musial y Kazienko (2013) actualizan la definición de redes sociales como: *“el conjunto de seres humanos o más bien su representación digital que se refiere a usuarios registrados quienes están enlazados por relaciones extractadas de la base de datos acerca de sus actividades, comunicaciones comunes o lazos directos agrupados en el sistema basado en internet”*. Muchas de las investigaciones sobre redes sociales online han analizado a grupos de estudiantes y/o jóvenes aplicando las mediciones citadas (Hinz *et al.* 2012; Simpson *et al.* 2011; Lim *et al.* 2010; Nosko *et al.* 2010; Fogel y Nehmad, 2009),

## Capítulo 6. Conclusiones

---

también al mejor uso de la personalización e información de la web, (Shafiq *et al.* 2015). Recientemente, se ha empezado a aplicar el SNA en el estudio del liderazgo de los mandos organizacionales por tres razones: 1) se puede modelar pautas de relacionamientos entre individuos interconectados; 2) se puede representar como el liderazgo es distribuido entre los miembros del grupo; 3) se puede identificar el surgimiento de múltiples líderes, así Franssen *et al.* (2015) investigaron el liderazgo en equipos deportivos. Otra investigación reciente en el sector de hoteles aplicando el SNA es de González-Díaz *et al.* (2015) analizando tres medidas de centralidad: grado, cercanía e intermediación para analizar el crecimiento del alojamiento, aplicando además un software de graficación.

Si bien se nota en la vida diaria el rol que cumplen las redes sociales y su explosivo crecimiento en los últimos años, la investigación del uso de redes sociales online en empresas es escasa. De Hertog *et al.* (2011), indican que respecto a la web 2.0 es todavía temprano en términos de investigaciones de gestión disponibles respecto a las experiencias de empresas 2.0. Bullinger *et al.* (2010) señalan que las investigaciones de innovación basada en comunidades (se puede considerar a las redes sociales online un tipo especial de comunidad) es todavía un campo de conocimiento académico restrictivo. Van Dam y Van de Velden (2015), indican que las investigaciones recientes sobre social media han abarcado un amplio espectro de tópicos como ser el potencial de la social media y sus efectos en la lealtad del consumidor; como usar Facebook para activar a los consumidores en las recomendaciones sobre productos/servicios; el rol de las redes sociales, especialmente Facebook en las acciones de intención social; las relaciones entre redes personales y patrones de uso de Facebook; la efectividad de la generación de contenidos por el usuario en la estimulación de ventas.

Heidemann *et al.* (2012) analizan los artículos sobre redes sociales online. Aportan que la literatura existente está intensivamente ocupada con los motivos para el uso de las redes sociales online (OSN), donde la mayoría de los estudios se enfocan en la OSN más popular y conocida como Facebook. Investigaciones previas sugieren que particularmente “identidad de la gestión” por ejemplo construir y mantener un perfil personal que presenta uno a los otros usuarios es el mayor motivo de uso de OSN. Otros trabajos también indican que tener un gran número de amigos en la lista de sus contactos puede ser un motivo para el uso de OSN.

Martorell y Canet (2012), hicieron un estudio de las redes sociales dedicadas al intercambio de conocimiento científico: redes académicas de libre acceso como ResearchGate y redes

## Capítulo 6. Conclusiones

específicas que pueden requerir el pago de una suscripción. Encontraron cuatro aspectos comunes básicos que tienen todas ellas: parámetros generales, bases de usuarios, servicios y recursos, contenido de los archivos. A continuación se presenta una tabla sobre investigaciones respecto a redes sociales online que no se enmarcan en el habitual análisis de redes sociales.

**Tabla 6.1**

Autor	Investigación sobre	Resultado
Li <i>et al.</i> (2015)	Las actividades de marketing en sitios web. Dimensiones: información, comunicación, transacción, relacionamiento	Los hoteles en EEUU no hacen uso completo de sus sitios web como herramienta de marketing. No es suficiente proporcionar sólo información básica de los productos/servicios del hotel
Sadoykh V., <i>et al.</i> (2015)	Si las redes sociales favorecen la toma de decisiones, se utiliza el cuestionario del estilo general de toma de decisiones (GDMS)	Las redes sociales online proporcionan soporte para inteligencia (investigación de información), diseño (modelos de alternativas y opciones) y fases de elección
Wang L., <i>et al.</i> (2015)	Impacto de la calidad del sitio web de un hotel sobre la confianza del consumidor online. Dimensiones: usabilidad, funcionalidad, seguridad y privacidad, integridad, benevolencia, capacidad, intención de reserva online. Utiliza medidas con ítems siguiendo estudios previos.	La usabilidad del nombre, la funcionalidad o calidad de la información y la seguridad y privacidad son las dimensiones que se destacan.
Paniagua J., y Sapena J. (2014)	Desempeño del negocio y social media. Implicaciones clave: identidad, reputación, conversación, difusión, presencia, relaciones	Social media tiene un impacto significativo sobre el precio de las acciones IBEX 35 si se tiene una masa crítica de seguidores. Twitter es una herramienta más poderosa para incrementar el desempeño del negocio que Facebook
Soto-Acosta P. <i>et al.</i> (2014)	Desempeño del negocio y social media. Implicaciones clave: identidad, reputación, conversación, difusión de grupos, presencia	La experticia en TI es positivamente relacionada con el uso de tecnologías web para difusión del conocimiento
Nusair K., <i>et al.</i> (2013)	Compromiso de viajeros de la generación Y con sitios de redes sociales online. Variables lealtad, compromiso afectivo, riesgo percibido, utilidad percibida, confianza, compromiso de continuidad. Se basa en escalas existentes	Se destaca el rol central del compromiso afectivo para el desarrollo y mantenimiento de las relaciones y así también como un determinante de la conducta leal

## Capítulo 6. Conclusiones

Chai K-H., <i>et al.</i> (2011)	Impacto de las redes sociales en la ventaja competitiva de las empresas. Utiliza ítems de mediciones existentes de redes cerradas y ventaja competitiva	Organizaciones en industrias caracterizadas por tecnología estable están a favor de redes cerradas
Hung C-L., <i>et al.</i> (2011)	Análisis de las web de redes sociales en la innovación y comunicación de usuarios innovadores. Se basa en mediciones de trabajos anteriores.	Ayuda mucho a los negocios web si instalan conjunto de herramientas adecuadas para identificar usuarios innovadores y facilitarles su innovación y comportamiento de comunicación
Xiang Z., y Gretzel U. (2010)	Rol de social media en la búsqueda de información de viajes online. Claves: acomodación, hotel, actividades, atracción, parqueo, eventos, turismo, restaurant, shopping, vida nocturna en 9 destinos EEUU	Social media representa una sustancial parte del dominio de Google turismo online desempeñando un importante rol, destaca a las comunidades 40%, revistas online (ej. Tripadvisor) 27%, blogs 15% y redes de contacto 9%

Hoy en día, en la gestión de las empresas se da particular importancia a las relaciones con los grupos de interés que en última instancia pueden influir en la determinación de la estrategia de la empresa y en la innovación, por ello las empresas están fomentando la creación de redes de proveedores (Van Bommel, 2011); redes de recursos (Dawson *et al.* 2014); redes y comunidades para innovación (Ranjan y Maheswaran, 2014; Bullinger *et al.* 2013; Corsaro *et al.* 2012; Mahr y Lievens, 2012); redes de aprendizaje (De Kraker *et al.* 2013) existiendo cuatro principios para que tenga éxito una red social de aprendizaje: diversidad, autonomía, interactividad y apertura; las relaciones con los clientes (Dijkmans *et al.* 2015); alianzas con competidores (Kim y Choi, 2014). Todas estas redes fortalecen las capacidades de los integrantes de la empresa en la recepción de nueva información/conocimiento que son elementos importantes en el incremento de las competencias de innovación de la empresa si la empresa gestiona adecuadamente la difusión e internalización del conocimiento.

Ahora bien, para este trabajo no ha sido relevante considerar el concepto de la innovación abierta (open innovation) ya que no contribuye realmente al mejoramiento del desempeño de la empresa, nuevamente se menciona el ejemplo de Android respecto a Google quien sigue dependiendo de los ingresos por publicidad y está intentando sin mucho éxito utilizar Android en sus propios dispositivos, o que al no existir un propietario se crean fundaciones sin fines de lucro como Linux, Mozilla. En cambio, las redes sociales sí son importantes en las relaciones

## Capítulo 6. Conclusiones

---

con los clientes para recibir opiniones, captar ideas y sugerencias para innovación de nuevos productos y servicios, sin que deba considerarse como innovación abierta.

Esta investigación contribuye a establecer la vinculación entre redes sociales online como Facebook, Twitter y el desarrollo de competencias distintivas en innovación como influyentes en el mejoramiento del desempeño de una organización buscando alcanzar ventaja competitiva. Se ha relacionado un concepto de reciente introducción como redes sociales con un concepto bastante investigado como es la innovación y las competencias distintivas requeridas para generar innovaciones radicales o de mejora continua. Las empresas han aprovechado el uso de las plataformas de redes sociales para sus actividades de marketing, la investigación efectuada fue por un camino sutilmente diferente, verificar si el mejor uso de las redes sociales online podrían apoyar el desarrollo de competencias distintivas de innovación y contribuir al desarrollo de la empresa, entendemos que sí hay investigaciones acerca de la innovación en redes sociales, de la relación de redes sociales con el desempeño (Kim *et al.* 2015), lo que se hizo es interrelacionar los tres constructos en el modelo teórico, la investigación empírica con resultados altamente positivos acrecienta el bagaje de conocimiento acerca un fenómeno nuevo y altamente creciente como son las redes sociales.

Para efectuar el estudio empírico se eligió dentro de la industria del turismo al sector de hoteles de 4 y 5 estrellas, las razones fueron simples pero significativas, en momentos de crisis, el turismo, donde España está entre los 3 principales destinos mundiales, origina un ingreso de divisas que representa el 10% del PIB y como se mostró en el capítulo IV, de enero a octubre de 2012, el saldo positivo de turismo y viajes en la Balanza de Pagos cubría el 123% del déficit comercial de España.

Por otro lado, la aparición de operadores turísticos online como Tripadvisor o Booking.com está obligando a los participantes del circuito turístico entre ellos a los hoteles a adoptar rápidamente las bondades de las plataformas de la web como redes sociales y blogs, volviendo atrayente efectuar un estudio empírico en este sector. Así, los hoteles que rápidamente se han adaptado al mundo digital, han diseñado sus propias páginas web muchas de ellas interactivas donde el potencial cliente no sólo puede hacer consultas sino recorrer las habitaciones, ver las instalaciones y efectuar consultas acerca de sitios y atracciones fuera del hotel, verificar precios y ofertas y luego comparar con otras opiniones



## Capítulo 6. Conclusiones

---

para la toma de decisión. La realidad es algo diferente como verifican Escobar-Rodríguez y Carvajal-Trujillo (2013) al analizar el nivel de desarrollo de los sitios web de las mayores cadenas de hoteles en España, encuentran que si bien tienen páginas web, algunas cadenas aún no adoptaron una auténtica presencia relacional en la web para la interacción con sus usuarios como las plataformas de social media, limitándose a proporcionarles información.

Otro argumento que coadyuva a la validez de esta investigación lo proporcionan Cabbidu *et al.* (2014) indicando que no obstante el reconocimiento de la importancia de la social media para el compromiso del cliente en el campo del turismo, el entendimiento de este fenómeno es limitado. Confirmando esta aseveración, Line y Runyan (2012) revisan en 4 revistas vinculadas al sector 237 artículos relacionados al marketing en el período 2008-2010, sus resultados muestran que 77 se refieren a percepción del cliente, 170 a las funciones de marketing y dentro de este grupo, el marketing electrónico registra 19 artículos: 6 sobre sitios web, 7 de adopción de tecnología, 6 sobre web distribución/viajes y ninguno sobre social media/redes sociales.

Enfocándose al sector de viajeros, Luo y Zhong (2015) señalan que las investigaciones en sitios de redes sociales han enfatizado principalmente en los motivos y conductas de los usuarios, además, dentro de la investigación de redes sociales los pocos estudios relacionados con viajes se agrupan en 2 categorías. La mayor parte considera a las redes sociales ser una clase de social media en términos de su uso como información de investigación, otros han sugerido que el uso de los sitios web se basa en la confianza y ésta varía significativamente. También, concluyen que la investigación de redes sociales en turismo permanece en su infancia.

A su vez, el crecimiento de nuevas zonas turísticas en economías emergentes, obligan a los establecimientos hoteleros de Europa y especialmente en España a estar al día en cuanto al uso de redes sociales para continuar atrayendo a viajeros que por razones de ocio estén planeando sus vacaciones o descanso, innovando en sus servicios e interconexión con los clientes merced a las opiniones y comentarios recibidos. Las redes sociales son una parte importante de la social media, Kaplan y Haenlein (2010) conceptualizan a social media como: *“un grupo de aplicaciones basadas en internet que se construyen sobre las bases ideológicas y tecnológicas de la web 2.0, permitiendo la creación e intercambio de contenidos generados por el usuario”*. Gran parte de esos contenidos se generan en Facebook, Twitter, Tuenti. Zeng y Gerritsen

## Capítulo 6. Conclusiones

---

(2014) señalan que social media ha tenido la virtud de cambiar fundamentalmente el modo como los viajeros y turistas investigan, encuentran y deciden, así como producen información acerca tanto de proveedores como hoteles y destinos en forma colaborativa. Como corolario, se convierte en un desafío para los procesos existentes de servicio al cliente, marketing y promoción, para adecuarse a ese cambio los hoteles deben efectuar reingeniería su modelo de negocios, desarrollando nuevos servicios, marketing, mejora de la red de contactos en las redes sociales y gestión del conocimiento para implementar esas innovaciones con éxito.

Por ende, los resultados alcanzados fortalecen el propósito de la investigación, ya que se reconoce la importancia de las redes sociales tanto para la innovación como para el desempeño. Es decir, para tener una fuente de ventaja competitiva sostenible los hoteles deben utilizar toda la tecnología disponible de la web para ofrecer al mundo digital la interacción que los usuarios buscan, las plataformas de redes sociales no solo contribuyen a ello, sino como se ha analizado facilitan el desarrollo de las competencias de innovación.

La revisión teórica y los resultados del estudio empírico resaltan que gracias a las redes sociales y los comentarios que se puedan generar en ellas tanto de clientes como de otros actores participantes en el sector, los hoteles efectivamente pueden mejorar sus procesos de innovación e incrementar sus resultados, mejor sí conforman una red de valor (Nalebuff y Branderburger, 1996) donde el hotel mediante las redes sociales tenga lazos con los clientes para afianzar su lealtad y el eWow, con los proveedores en la innovación de servicios, con la competencia formando alianzas para desarrollar el talento y competencias a fin de generar innovaciones acerca de la región y con complementadores tanto operadores turísticos como restaurants, aerolíneas y empresas de entretenimiento, merced a la web un hotel no se puede considerar aislado de su entorno y del mundo digital, como se irá mostrando en los epígrafes siguientes.

### **6.1.1. Conclusiones sobre la gestión estratégica y enfoques de gestión**

La gestión estratégica de las empresas se basa en la creación de valor, en ese orden de cosas, ha adquirido especial importancia el análisis de la evolución los modelos de negocio como una forma efectiva de la generación de valor de la empresa (Zoot *et al.* 2011; Baden-Fuller y Morgan, 2010; Chesbrough, 2010, Zoot y Amit, 2010), también para la innovación sostenible Boons y Ludeke (2013), innovación y estrategia (Teece, 2010) y claro está, en la creación de

## Capítulo 6. Conclusiones

---

valor en internet (Wirtz *et al.* 2010). Un nuevo modelo de negocio se genera por la tendencia o en respuesta a los cambios del entorno, habitualmente ocasiona un cambio de la estrategia de la empresa que desemboca en una innovación en la organización y en la cartera de productos o servicios (innovación tecnológica). No deja la menor duda, que la web ha originado un cambio o adaptación del modelo de negocio en el sector del turismo y de forma muy relevante en los hoteles con evidentes requerimientos acerca de nuevas competencias para innovación tanto en el sitio como web como en servicios en forma digital. Camisón y Villar-López (2014) encuentran que la innovación organizacional favorece el desarrollo de productos y procesos de capacidades de capacidades de innovación, afectando positivamente al desempeño de la empresa.

Es evidente que la teoría de la gestión estrategia ha sido reforzada por las contribuciones del enfoque basado en recursos, enfoque basado en el conocimiento, enfoque basado en las capacidades o competencias y las capacidades dinámicas que han sido analizados exhaustivamente, recientemente Leonidou *et al.* (2015) relacionó en hoteles las capacidades dinámicas dirigidas a brindar actividades amigables con el entorno con el desempeño de la empresa y que son influenciadas por la estrategia de la empresa. Para incrementar la capacidad de innovación como respuesta o anticipación a las tendencias del medioambiente externo es sustancial el desarrollo del talento humano y de sus capacidades y/o competencias, en vista de que las personas son las que hacen la diferencia. Nieves *et al.* (2014) encuentran en hoteles que los intangibles explican la capacidad de innovación de los hoteles.

La revisión de las capacidades de innovación en el sector de hoteles, ha generado también artículos (Thomas y Wood, 2014; Orfila y Mattson, 2009; Tseng *et al.* 2008, Orfila *et al.* 2005), comparando la co-producción y co-creación para la innovación en servicios de hoteles Chathoth *et al.* (2013) o la co-creación del cliente Grisseemann y Stokburger-Sauer (2012). La presente investigación encuentra el impacto positivo de contar con dichas capacidades.

También se resalta la noción de ventaja competitiva que se vincula siempre al desempeño de la organización debido a la implantación de estrategias, recordando que una empresa cuenta con ventaja competitiva cuando tiene un rendimiento superior a su competencia (Porter, 1980) en cuanto a la creación y captura de valor (Grahovac y Miller, 2009). Al respecto vale la pena recordar que Barney (1991) enuncia que una empresa tiene una ventaja

## Capítulo 6. Conclusiones

---

competitiva sostenible por la implementación de estrategias que explotan sus fortalezas internas, respondiendo a las oportunidades del entorno, mientras neutralizan las amenazas externas y eluden las debilidades internas, aludiendo a la herramienta de análisis FODA (SWOTS) de mucha aplicación en el mundo empresarial a pesar de sus características estáticas.

### 6.1.2. Conclusiones referentes a las variables de estudio

Los objetivos específicos requerían el análisis del estado del arte en redes sociales e innovación. Adicionalmente estudiar la gestión de competencias claves para que las empresas aprovechen las redes sociales en su proceso de innovación.

Conforme a la revisión de la literatura, han sido identificadas una diversidad de redes sociales que pueden servir a las empresas en sus procesos de interacción para la innovación, con la aclaración que la mayoría queda bajo el paraguas de la teoría de análisis de redes, de todos modos debe resaltarse que gracias a la web 2.0 las posibilidades en cuanto al aprovechamiento de las plataformas de las redes sociales y herramientas complementarias de la web muestran un enorme potencial para las empresas, por la cantidad de información disponible que puede derivar en nuevo conocimiento para su difusión y distribución en la empresa, así como la existencia de redes específicas científicas, laboratorios y de desarrollo de conocimiento y redes de innovación presentan un nuevo panorama para la innovación empresarial, por esa razón dentro del cuestionario se averiguó acerca de la existencia de un community manager (Cortés y Martínez-Priego, 2010; Kim *et al.* 2006) quien además se ocupa de la interacción con la comunidad de redes sociales, dando respuestas efectivas a los comentarios surgidos en la red social. Nezakati *et al.* (2015), revisando literatura encuentran que la información tecnológica, disponible en las redes sociales, es altamente efectiva en apoyar la diseminación del conocimiento, comunicación y colaboración en la industria del turismo.

Este estudio contribuye a la literatura acerca de redes sociales al aplicar una escala de medida novedosa para su medición con impactos positivos en la innovación y desempeño del sector hotelero. El sector de hoteles ha visto crecer las revistas online como Tripadvisor, Booking.com, Expedia y el aumento de su poder de influencia en el boca a boca electrónico a través de sus ratings en la elección de sus reservas y planes de viaje, esta incursión de nuevos participantes en el mundo digital de hostelería que no está relacionada con las tradicionales

## Capítulo 6. Conclusiones

---

agencias de viaje es posible que se haya dado por el conformismo de los hoteles en diseñar una web solo informativa (web 1.0), la literatura investigada que no es muy abundante y nuestros resultados señalan que falta mucho por hacer en las plataformas de social media, donde se encuentran las redes sociales, blogs, comunidades virtuales, se puede afirmar, además, que deben ser consideradas por los hoteles como un factor clave para el éxito y supervivencia futura. Los hoteles por otra parte, no pueden escapar a las relaciones que se pueden generar en forma directa en las redes sociales online Facebook, Twitter son de uso cotidiano de las personas, de hecho, ha pasado la época donde las empresas limitaban el acceso de sus empleados a Facebook, dado que todas ellas tienen su perfil en Facebook, si bien las empresas las utilizan mucho para el marketing, cada vez más la faceta de relación con el cliente en cuanto a sus gustos, actitudes y deseos, estableciendo parámetros de medición en la redes sociales, habilita a las empresas para contar con nuevas ideas para innovación, que se pueden utilizar haciendo un intensivo uso de las redes sociales y comunidades virtuales para acelerar el proceso.

En otros sectores de servicios, se muestra el ejemplo de Sephora, vendedora minorista de especialidad de belleza de mayor prestigio y que es parte del grupo líder de artículos de lujo Louis Vuitton y Moët Hennessy (LVMH), ha establecido Sephora Direct<sup>11</sup> responsable de todas las ventas directas B2C y de las iniciativas digitales, incluyendo Sephora.com y el programa de lealtad Beauty Insider de Sephora, introduciéndose en Facebook en 2008 y Twitter en 2011, cuenta con una hoja de parámetros semanal que mide entre otros, el aumento de sus admiradores “me gusta”. En 2008, decidieron abrir en su sitio web un programa de críticas y clasificación de sus productos a ser hechas por sus clientes. La experiencia indica que en las primeras 24 horas contaban con 32.000 participaciones, la empresa reconoció que sus clientes sí querían hablar con la empresa (digitalmente) y entre sí compartiendo sus experiencias personales. Hacia septiembre de 2010 se habían publicado más de un millón con una clasificación de 4.2 estrellas entre 5. Este ejemplo, denota las posibilidades que pueden aprovechar los hoteles para generar lealtad y confianza en sus clientes, atributos que las investigaciones en redes sociales han encontrado como prioritarias en las relaciones empresa-cliente. A su vez, ilustra las posibilidades de relación mediante las plataformas de redes sociales con el cliente no solo para la innovación sino para mejorar el desempeño y

---

<sup>11</sup> Ofek, E. y Berkley Wagonfeld A. (2012): “Sephora Direct: Invirtiendo en redes sociales, videos y teléfonos celulares” Caso 513-S05, Harvard Business School

## Capítulo 6. Conclusiones

---

rentabilidad, así lo analizan Grissemann *et al.* (2013).

Vale la pena citar a Albors-Garrigós *et al.* (2009) que relacionan la creación de valor en las tecnologías de información y comunicación (TIC's), planteando que el nivel de contenidos ofrecidos por la empresa en su página web está correlacionado con los resultados financieros de las empresas, analizan el cluster del sector cerámico, concluyendo que a pesar de que en dicho cluster la mayor parte de las páginas web proporcionan solo información básica de la empresa y sus productos (web 1.0), se demuestra la correlación entre la orientación de la empresa hacia internet por los servicios ofrecidos y el nivel de interacción con el cliente con el comportamiento de la empresa en términos económicos.

A su vez, el enfoque basado en competencias y las capacidades dinámicas desarrollado por Palacios (2001) en su tesis doctoral, permiten a una empresa el desarrollo de competencias distintivas por el uso de redes de colaboración para los diferentes tipos de innovación que en este trabajo han sido concentrados en dos clases: innovación radical e innovación incremental o de mejora continua. La literatura sugiere que cada organización tiene un conjunto distintivo de recursos y capacidades y algunas de ellas tendrán un impacto superior sobre el desempeño financiero que otras (Song *et al.* 2007). Así, mucho del estudio de las competencias distintivas necesarias para la innovación toma como base el enfoque basado en recursos, ejemplo Nath *et al.* (2010) que analizando las capacidades funcionales de marketing y producción, señalan que la relación del impacto de las capacidades y las estrategias de diversificación (introducción de nuevos productos/servicios) sobre el desempeño financiero depende de la eficiencia de la empresa de integrar sus recursos-capacidades y el desempeño.

Debemos recordar que la evolución de las TIC's y dentro de ellas las plataformas de redes sociales han cambiado la velocidad de adaptación al entorno. Las redes sociales intrafirma son muy importantes para la difusión del conocimiento para fortalecer las competencias distintivas, para innovación en una empresa muy grande, estas redes sociales también contribuyen a la generación de conocimiento para innovación, así afirman Nonaka *et al.* (2000): “Como toda innovación, la tecnología radical puede ser vista como un proceso de búsqueda de conocimiento y creación dentro las redes sociales de la empresa”, requiriendo la reducción de incertidumbre (Freman y Soete, 1997, Arthur 1988). En este sentido las incertidumbres de innovación se pueden categorizar como aquellas afectadas con la factibilidad tecnológica,

## Capítulo 6. Conclusiones

---

viabilidad comercial, capacidad organizacional y aceptabilidad social (Price *et al.* 2001).

Respecto de las redes sociales online y hoteles, Ladhari y Michaud (2015) hacen un estudio basado en Facebook acerca de la elección de hotel e identifican cuatro elementos clave para la toma de decisión: las intenciones de reserva, la confianza en el hotel, la actitud hacia el hotel y la percepción del sitio web, encuentran que los comentarios generados por amigos en Facebook influyen directamente en dicho proceso. El perfil de la empresa, su reputación y videos e información de compromiso del cliente por la confianza depositada, son esenciales para un hotel, el desarrollo de capacidades de respuesta a las intenciones de reserva e innovación en las redes sociales para estar delante de las nuevas generaciones, contribuirán efectivamente al incremento de ventas e ingresos. Grabner-Krauter (2009) efectúa un énfasis especial en la confianza señalan que la reputación de un sitio en las redes sociales basada en las recomendaciones e invitaciones de amigos reales es de lejos la mejor forma de unirse/participar en el mismo, similar resultado se tiene en un estudio empírico en el sector hotelero Herrero *et al.* (2015) descubren que la influencia sobre el comportamiento, percibida por el usuario, del contenido sobre hoteles publicados por otros usuarios en la principal red social usada por ese usuario, está determinada por el valor de esa información, la credibilidad de la fuente y la interacción entre ambas variables. Quiere decir que los usuarios pueden ser afectados en su comportamiento por los sitios de redes sociales cuando consideran que el contenido disponible es más valorado y creíble. En suma, no sólo basta que la empresa tenga un perfil en las redes sociales sino que es importante el Community Manager y que exista personal continuamente relacionado con las redes sociales, atributos importantes que fueron medidos en nuestra escala de redes sociales. Koltringer y Dickinger (2015) coinciden también en el valor de las recomendaciones de otros viajeros, indican que los resultados confirman que los viajeros dan cuenta detallada de sus experiencias, además de que el contenido generado puede influenciar a otros viajeros.

Por ello, el desarrollo de capacidades organizacionales que habiliten a los integrantes de una organización a recibir, intercambiar, procesar y difundir ideas y conocimiento es un elemento trascendental para la innovación de la empresa. Chang *et al.* (2012) encuentran que las capacidades organizacionales de apertura, participación para investigación en redes de diversas fuentes externas de ideas antes que internas incrementa el desempeño de la innovación radical,

## Capítulo 6. Conclusiones

---

también las capacidades de integración de esas ideas, autonomía en la toma de riesgos y experimentación son elementos que favorecen el desarrollo de innovaciones radicales.

Cada vez se vuelve más evidente que la innovación no se encuentra en los dispositivos sino en los espacios sociales que los rodean donde las personas y sus ideas se encuentran e interactúan<sup>12</sup>. La influencia de las redes sociales es cada vez mayor en empresas por la rápida difusión de la opinión de usuarios y/o clientes, así como fuente de ideas y de nuevas necesidades. Es importante, que el perfil de la empresa en las redes sociales, contenga no solo información sino también videos, fotos, mapas, posibilidades de interactuar, la creatividad en este sentido está completamente abierta, cuando mejor sea la percepción de valor del cliente respecto a la página en la red social de una empresa mayor valor le dará, este es otro elemento valioso para el éxito y que redundará en generar mayores relaciones, aspecto que es particularmente sensible en el sector del turismo cuando las personas quieren investigar sus futuros viajes, como afirman Chung y Koo (2015), en el sector de hoteles (Floreddu *et al.* 2014) analizan que una mejora en la comunicación en social media, especialmente Facebook contribuye a optimizar la reputación de la empresa en las redes sociales, recomiendan valorar el nivel de reputación y lograr el compromiso del cliente.

Como se revisó la innovación no es solo tecnológica de introducción de un nuevo producto o un cambio cualitativo de un producto existente, siguiendo a Goswani y Mathew (2005) puede ser un nuevo proceso de innovación; apertura de un nuevo mercado; desarrollo de nuevas fuentes y aprovisionamiento de materias primas y cambios en la organización industrial. Respecto a esto último, Ruelas-Gossi (2004) señala que además de la t pequeña que es la innovación tecnológica de producto, existe la economía de la T grande, que es un cambio en el modelo de negocio, resultado de cambios en las áreas funcionales de la organización en marketing, producción, finanzas, administración, ejemplo en el proceso de entrega de servicios, nueva imagen comercial, servicios a base de la demanda de los clientes.

Relacionando lo analizado, Hall y Martin (2005) afirman que el éxito de innovar depende de la habilidad de las empresas de adquirir y asimilar nuevos conocimientos sin romper la cadena de valor de proveedores, clientes e innovadores complementarios, sin embargo una innovación

---

<sup>12</sup> Blog Building a smarter planet en BBC Mundo 12/08/11



## Capítulo 6. Conclusiones

---

radical puede alterar dicha cadena sugiriendo que el desarrollo de tecnología radical podría ser visto como la búsqueda de nuevo conocimiento requiriendo la reducción de incertidumbres tecnológicas, comerciales, organizacionales y sociales, inclusive de los stakeholders (grupos de interés). Ahora bien, se está introduciendo la web 3.0 llamada semántica, los hoteles, dependientes actualmente de la social media que sean pioneros o primeros adoptantes en la innovación de la web 3.0, es posible que generen una ventaja competitiva en su relación y orientación hacia el cliente. En su momento, Scaglioni *et al.* (2009) comprobaron en hoteles de Valais-Suiza que adoptaron la web site, ya sea con dominios propios o en un portal incrementaron los ingresos del hotel medidos por RevPar.

Por otra parte y como ya se indicó, para que el desarrollo de capacidades de innovación tenga éxito se necesita de comunidades online dispuestas a compartir conocimientos y experiencias, Ganley y Lampe (2009) contribuyen señalando que es conveniente que en ellas se tenga agujeros estructurales, si bien analizan Slasdhdot un sitio web de comentarios y noticias enfocado a software abierto, se puede inferir el perfil de un hotel en una red social formalizada como Facebook proporciona un mayor motivo para participación y oportunidades para nuevas experiencias, si el perfil de la empresa tiene un impacto en el comportamiento del usuario se contribuirá al éxito.

Internamente, los hoteles podrán desarrollar sus capacidades de innovación especialmente en los servicios, si establecen una cultura de confianza, es decir, si permiten a sus empleados que tomen decisiones acerca de cómo mejorar los servicios y que los errores cometidos les sirvan de aprendizaje, basándose en esa cultura de confianza, Tang *et al.* (2015), constatan en sus resultados que la difusión de conocimiento puede transformar el conocimiento de los empleados en capacidad de innovación en servicios, los gerentes de hotel son responsables no sólo de lograr la distribución del mismo entre sus empleados, sino de construir un sistema de gestión del conocimiento que facilite su transformación en capacidades de innovación en servicios, apoyándose en los efectos de los lazos de las redes sociales.

### 6.1.3. Conclusiones referentes al modelo teórico

Gracias al enfoque basado en competencias, las redes sociales pueden nutrir las capacidades de

## Capítulo 6. Conclusiones

---

innovación de una empresa. Ahora bien, las innovaciones requieren de la creatividad de un equipo, Kratzer *et al.* (2009), apuntan que se conoce poco acerca de las redes sociales de los equipos y su creatividad dentro de programas de desarrollo de productos (innovación). Su investigación encuentra que equipos que tienen un amplio rango de vínculos informacionales de otros equipos de la organización, son más aptos para realizar novedades creativas y resultados factibles. Muchas redes de contactos directos semanalmente estimulan la creatividad de los equipos de desarrollo de productos, por el contrario pocas redes abiertas con una alta variedad de información minimiza la creatividad de los equipos, es decir, dichos equipos pueden ser tan creativos como sus redes sociales les permitan.

De acuerdo a la revisión, el capital social que forman las empresas está relacionado con las redes sociales, lo que permite desarrollar las capacidades de innovación, la ventaja competitiva que surge de la introducción exitosa de innovaciones redonda en el mejoramiento del desempeño de la empresa, así lo muestra Tang *et al.* (2015). Analizando el sector manufacturero español de alta y media-alta tecnología Delgado-Verde *et al.* (2011) y relacionando tanto el capital social como el capital intelectual con la innovación encuentran que las relaciones organizativas externas juegan un papel más importante en el proceso de innovación que las relaciones internas. También resaltan la importancia de la reputación corporativa que facilita las relaciones con clientes, proveedores teniendo mayor potencial para conseguir innovaciones. Extrapolando al sector hotelero que no tiene la más alta tecnología, la reputación del hotel más su sitio en las redes sociales que puede estrechar relaciones con clientes, proveedores y aliados promueve la mejora de la capacidad de innovación.

El modelo teórico considera que el grado que una organización introduzca las redes sociales existirá un efecto positivo sobre el desempeño empresarial, mediante el efecto mediador de las competencias distintivas en innovación. Esto es, existe una relación positiva entre el grado de adopción de redes sociales y la creación de competencias distintivas en innovación, como consecuencia la relación del grado de uso de redes sociales y el desempeño se explica a través de la mediación de las competencias distintivas en innovación. Schmidt *et al.* (2008), validan nuestras presunciones ya que sugieren que hay un efecto circular entre las características de la web y la demanda del cliente, o sea, si el sitio o perfil del hotel no responde eficientemente a las demandas del cliente para sus transacciones, le incentiva a usar los operadores de turismo o agencias de viaje, factor que los hoteles deben evitar si quiere tener un

## Capítulo 6. Conclusiones

---

buen desempeño.

En este sentido se plantearon seis hipótesis a ser contrastadas en el estudio empírico. La primera respecto al grado de introducción de las redes sociales y su relación con el desempeño, como se indicó, las dos siguientes relacionan las redes sociales con las competencias en las innovaciones elegidas schumpeterianas y de mejora continua, luego se correlaciona en la hipótesis 4 que la relación entre redes sociales y desempeño es explicada mediante la mediación de las competencias en innovación. Las dos últimas hipótesis relacionan las competencias entre las innovaciones schumpeterianas y de mejora continua, (Ver Chen *et al.* 2009; Li y Wang, 2010). Fortalece nuestro modelo, Souto (2015) quien sugiere que para lograr una innovación radical en el campo hotelero se debe pensar en innovar el modelo de negocio que define como una mejora significativa del sistema de actividades requeridos para la generación de una nueva proposición de valor para el cliente.

La investigación empírica ha confirmado la validez del modelo teórico. Respecto a los hoteles que es nuestro sector elegido, aún no se han abarcado los 3 constructos, las investigaciones dan particular importancia a los aspectos de marketing cuando se relaciona con el desempeño del negocio, por ejemplo, un reciente estudio de Grisseemann *et al.* (2013) analiza el rol de la innovación (2 dimensiones: capacidad de innovación y conducta de innovación) y la orientación al cliente, sus resultados muestran que el impacto de la orientación al cliente excede al impacto de la innovación en el desempeño del cliente. También que la capacidad de innovación influye en la conducta de innovación. Como resultado, la relación entre la capacidad de innovación y rentabilidad es positiva, si la innovación produce un crecimiento en ventas, (Sandvik *et al.* 2014).

Afirmamos que con las redes sociales y un buen diseño de la web de la empresa, se tendrá una efectiva orientación al cliente, corroborando los hallazgos de Griessemann. Phillips *et al.* (2015) enuncian que la efectiva utilización y gestión de los recursos tangibles e intangibles pueden contribuir al mejoramiento de RevPar, los hoteles exitosos serán quienes poseen un paquete de recursos alineados y apoyados con los objetivos estratégicos. Por el crecimiento de la oferta, los hoteles han visto crecer la competencia por nuevas clases de ofertas: hoteles boutique, hoteles ecotemáticos, hoteles regionales, hoteles rurales hasta llegar a los llamados no hoteles: hostales, hostels, paradores, casas de familia que han merecido la atención de los

## Capítulo 6. Conclusiones

---

investigadores para analizar las bondades de esa nueva manera de tipificar a los hoteles, como consecuencia la regeneración de estrategias ante un avance tecnológico importante como las TIC's se ha impuesto y claramente los hoteles deben tener objetivos estratégicos referentes a su sitio web y presencia en las redes sociales, Phillips *et al.* (2015) observan que la competitividad de los hoteles en Suiza depende de incrementos los contenidos generados por el usuario y el perfil del hotel.

### 6.1.4. Conclusiones acerca de los resultados empíricos

La investigación empírica ha comprobado la tesis central de que el uso de redes sociales ejerce un efecto positivo y significativo sobre el desempeño empresarial gracias al efecto mediador de las competencias distintivas en innovación, artículos que relacionan redes sociales con desempeño: (Kim *et al.* 2015; Paniagua y Sapena, 2014; Grissemann *et al.* 2013; Scaglioni *et al.* 2009). Para ello, se aplicó la metodología de ecuaciones estructurales, analizando las propiedades de las escalas de medida de los constructos diseñados en el modelo teórico redes sociales, innovación schumpeteriana, innovación continua y desempeño organizativo.

En primer lugar, se evaluaron las escalas propuestas para medir los conceptos implicados en el modelo. Se comprobaron sus propiedades sociométricas y se confirmó su rigurosidad y validez. Para ello se comprobó la dimensionalidad, fiabilidad y validez de cada una de las escalas, aplicando herramientas estadísticas. En cuanto a las redes sociales, no fue necesaria verificar la dimensionalidad, referente a la fiabilidad todos los parámetros son estadísticamente significativos, donde las cargas factoriales son superiores a 0,6 y la fiabilidad compuesta para la escala es de 0,84 mayor al mínimo aceptado de 0,7. Respecto a la validez el valor del índice de ajuste global (GFI) es de 0,93 mayor a 0,9 indicando un ajuste adecuado. La chi-cuadrado normada (NC) es 1,98, mayor al mínimo requerido de aceptación.

En la evaluación de la escala de medidas de las competencias distintivas en innovación, se tienen dos dimensiones, competencias distintivas en innovación schumpeteriana y en innovación de mejora continua. Mientras que para redes sociales se utiliza una escala Likert de 1 a 5, en las competencias distintivas en innovación siguiendo a investigaciones sobre el constructo innovación, se usa Likert de 1 a 7. En cuanto a las competencias distintivas en

## Capítulo 6. Conclusiones

---

innovación schumpeteriana de los 35 parámetros se eliminaron 4 indicadores: habilidad para organizar I+D+i, inteligencia tecnológica, control de la I+D+i, conocimiento tecnológico en patentes por no tener una fiabilidad individual estadísticamente significativa. La fiabilidad compuesta de la escala tiene un valor de 0,82 superior al mínimo aceptado de 0,7, además el valor que presentan las cargas factoriales estandarizadas es superior a 0,4, mínimo sugerido por Hair *et al.* (1999). Sobre la validez, el valor del índice de ajuste global de 0,998 es superior a 0,9, indicando un ajuste adecuado, la chi-cuadrado normada de 1,83 es mayor al mínimo de aceptación. Se destaca la importancia de las capacidades organizacionales para innovación antes de la habilidad de organizar I+D+i y lo imprescindible que representa la inteligencia competitiva antes que la vigilancia tecnológica y el conocimiento tecnológico en patentes, que en el mundo virtual es difícil establecer.

En cuanto se refiere a las competencias distintivas en mejora continua, de los 23 parámetros de la escala se eliminó el indicador de formación en transferencia tecnológica al no tener una fiabilidad significativa, el resto tienen cargas factoriales elevadas mayores a 0,4 mínimo sugerido. La fiabilidad compuesta de esta escala es de 0,87 mayor al mínimo aceptable de 0,7. Las cargas factoriales estandarizadas tienen un valor superior a 0,4. Respecto a la validez, los índices de ajuste son excelentes, el valor del índice de ajuste global es de 0,977 mayor a 0,9, la chi-cuadrado normada es de 1,06 mayor a 1. El desarrollo de las capacidades para absorber conocimiento e información y la capacidad para incrementar el capital social en las redes sociales, (Sui-Hua, 2013) mejora las competencias de la empresa para la innovación.

Respecto a la evaluación de la escala de medida del desempeño está basada en Nakata (2008), no tiene dimensiones. Todos los parámetros son estadísticamente significativos al 95%, el valor que presentan las cargas factoriales estandarizadas es mayor a 0,7, superior al mínimo de 0,4. La fiabilidad compuesta es 0,91 que supera al mínimo exigido de 0,7. En cuanto a validez, esta escala también cumple con las propiedades sociométricas exigidas. No está demás recalcar de nuevo el impacto de la reputación de un hotel dado que el valor que perciba el cliente o el rating que le otorgue puede reprimir o incrementar el desempeño y como consecuencia la rentabilidad de un hotel, aspecto analizado por Xie *et al.* (2014) revisando el eWOW en TripAdvisor. Las redes sociales junto a los blogs son el elemento idóneo en la web para acrecentar la reputación de un hotel.

## *Capítulo 6. Conclusiones*

---

Para comprobar las relaciones entre el modelo teórico, se hace un contraste de hipótesis mediante la utilización del modelo de ecuaciones estructurales a base de los resultados obtenidos. Para la primera hipótesis, el modelo estructural está formado por una variable exógena (grado de introducción de las redes sociales) y una endógena (desempeño organizativo), el coeficiente de significación es de 0,58 superior a 0,05 y una fiabilidad de 0,984, demostrando que existe un efecto significativo entre el grado de introducción de redes sociales y el desempeño organizativo, quedando demostrada la primera hipótesis.

Para la segunda y tercera hipótesis, el modelo estructural está formado por una variable exógena (grado de adopción de redes sociales) y una endógena (competencias distintivas schumpeterianas en la segunda hipótesis) (competencias distintivas en mejora continua en la tercera hipótesis). En el test de la segunda hipótesis el parámetro estimado tiene una significación de 0,981, una fiabilidad de 0,994, mostrando un ajuste correcto del modelo estructural quedando demostrada la segunda hipótesis de la relación positiva entre el grado de uso de redes sociales y la creación de competencias distintivas schumpeterianas. También se demuestra la tercera hipótesis de la relación positiva entre el grado de adopción de redes sociales y las competencias distintivas en mejora continua, ya que el modelo estructural tiene un coeficiente de significación de 0,941 y fiabilidad de 0,993. El resultado muestra que las redes sociales tienen mayor impacto en el desarrollo de competencias distintivas en innovación schumpeteriana.

La cuarta hipótesis: la relación positiva entre el grado de uso de redes sociales y el desempeño se explica a través de la mediación de las competencias distintivas en innovación, se formula para comprobar la tesis central, el modelo estructural está formado por dos variables endógenas, competencias distintivas en innovación y desempeño organizativo y una exógena, grado de introducción de redes sociales, el efecto total de las redes sociales sobre el desempeño organizativo tiene un coeficiente de 0,847, es estadísticamente significativo, comprobándose la hipótesis. Al descomponer el efecto directo e indirecto de las redes sociales sobre el desempeño organizativo, se comprueba que el efecto indirecto (0,832) es mucho mayor que el directo (0,015), así como el efecto directo no es estadísticamente significativo.

## *Capítulo 6. Conclusiones*

---

En cuanto a la quinta y sexta hipótesis, la innovación schumpeteriana se traduce en innovación incremental, la innovación en mejora continua se relaciona con la innovación schumpeteriana, respectivamente, los coeficientes obtenidos son estadísticamente significativos: 0,943 para la quinta hipótesis y 0,726 para la sexta hipótesis. Como se analizó en la revisión teórica, las empresas que efectúan innovaciones radicales les es más fácil realizar innovaciones en mejora continua que las empresas acostumbradas a la innovación incremental, por ello la significación estadística es menor.

Los resultados empíricos obtenidos confirman que la bondad del modelo de esta investigación validando adecuadamente el planteo, cotejando con el análisis efectuado se puede afirmar que se han cumplido con los objetivos planteados en este estudio.

### **6.1.5. Implicaciones prácticas para la empresa**

La aparición del internet ha cambiado fundamentalmente la forma de comunicación de las personas y/o organizaciones, originando nuevas formas de organización como las comunidades online que se convierten en potencialmente importantes en la adopción de tecnología para la innovación (Peng y Mu, 2011), afirman que las redes sociales online representan un canal cada vez más importante para el intercambio de opiniones y la obtención de información valiosa. La penetración del internet en Europa es del 68% y en España del 72%, los dispositivos móviles han incrementado notablemente la interacción en la web y la relación con el entorno, el 77% de los usuarios a nivel mundial acceden mediante dispositivos móviles y dedican una media de 1.45 horas al día a navegar por internet, de ellos el 89% busca información local, mientras que el 80% demanda información sobre productos (informe Social Digital & Mobile in Europe en 2014). A pesar de estos alentadores datos, según ONTS (2014) sólo el 29,1% de las empresas de 10 y más empleados utilizó redes sociales digitales que sube al 45,9% de empresas de 250 empleados y más, en consecuencia, existe una amplia brecha en el campo empresarial para beneficiarse de las bondades de las redes sociales.

Así, todo ejecutivo de empresa tiene que estar consciente de que la participación de su compañía en las redes sociales no es una moda pasajera sino una plataforma que puede efectivamente mejorar su competitividad, si bien en el sector del turismo las presiones son cada

## *Capítulo 6. Conclusiones*

---

vez más fuertes, en cualquier ámbito de la economía donde se tenga relación con clientes, proveedores y grupos de interés, hoy más que nunca es importante tener presencia en red, para mejora de la imagen, ofrecer productos, publicidad, recibir opiniones, comentarios y sugerencias, en este sentido, Luo y Zhong (2015) resaltan el boom que han despertado las redes sociales en el marketing de destinos turísticos y la influencia del boca a boca virtual entre turistas, que es también extensible a empresas que tienen negocios con el consumidor (B2C).

Las redes sociales han surgido para quedarse, no sólo sirven, como se ha analizado, para ofrecer productos sino que son muy útiles para fortalecer en las empresas su proceso de innovación mediante la interacción de fuentes internas y externas y como resultado mejorar su presencia e imagen en el mercado, acrecentando su competitividad, Soda (2011) enfatiza que la innovación es generada no solo de los recursos que la empresa dispone para desarrollarla internamente sino que el acceso a recursos y capacidades propias de organizaciones externas con quienes la empresa tiene lazos mediante alianzas y acuerdos de cooperación. Hoy por hoy, las redes sociales y social media facilitan esos lazos, mediante los laboratorios, comunidades científicas, comunidades de interés, blogs, foros, inmersos o no dentro de las redes sociales.

Asimismo, el boca a boca digital que ejercen las redes sociales tiene una fuerte influencia en la toma de decisiones de un cliente (Blal y Sturman, 2014), el desarrollo de las capacidades en el sitio web de la empresa desembocará en una mejor interacción con el cliente y mejoría en el desempeño, se ha visto que si se responde rápidamente a las críticas con argumentos adecuados los buenos clientes aceptarán y se solidarizarán con la empresa, una respuesta tardía o la falta de ella, puede ocasionar un marketing viral negativo que afectará la reputación, confianza y percepción del cliente, elementos muy sensibles para la caída del índice de RevPar de un hotel.

Las empresas tanto en el sector de turismo como en otros sectores, excepto los de relativa estabilidad tecnológica, deben ejercer acciones de vigilancia competitiva a fin de descubrir las tendencias que se estén dando y poder desarrollar las capacidades necesarias de innovación para responder y adelantarse a ellas, en el sector de turismo las aerolíneas low cost no sólo han puesto en problemas a las aerolíneas tradicionales sino a las agencias de viaje, que también se vieron afectadas por operadores como TripAdvisor implicando a su vez a los hoteles. Los hoteles están comprendiendo que no sólo ofrecen un servicio de habitación sino que tienen un



## Capítulo 6. Conclusiones

---

campo muy amplio para diversificar sus productos en respuesta a los requerimientos y necesidades de sus clientes.

En suma, hoy es un requisito imprescindible para cualquier organización tener presencia consolidada en redes sociales con un manejo profesional de ella, las empresas requieren de un community manager para mantener o mejorar su reputación dentro de las redes sociales, además de que se requiere de capacitación constante del personal para un aprovechamiento óptimo de las aplicaciones disponibles en las plataformas de redes sociales y el mismo desarrollo de las capacidades de innovación, de hecho en muchas empresas se usa LinkedIn para los procesos de contratación de personal. En el sector de hoteles cuya presencia mediática es esencial, las redes sociales tienen que fortalecerse continuamente con nuevas formas de incentivar a los clientes a efectuar reservas directas, incluso pidiendo que califiquen y comenten su estadía y no dejar a operadores como TripAdvisor, Booking.com que hagan ese trabajo. Las redes sociales deben convertirse en un medio donde los clientes puedan transmitir y compartir sus experiencias, para ello se requiere de una continua innovación en los servicios.

### **6.2. LIMITACIONES**

Es preciso señalar que aún no se tiene un marco de desarrollo investigativo sobre las redes sociales online, lo que ha dificultado contar con el soporte teórico suficiente para este trabajo. Incluso en la metodología de análisis de redes sociales normal, poco antes de que aparezcan las redes sociales online, Soda *et al.* (2004) señalan que las investigaciones empíricas sobre redes a través del tiempo han sido extremadamente escasas, a pesar de que las redes están constantemente cambiando y evolucionando. Por su parte, Souto (2015) afirma que la teoría de la innovación en sector de servicios es muy limitada y más aún la investigación empírica.

Chauvet *et al.* (2011) argumentan que la investigación en redes sociales en los últimos 20 años ha contribuido en muchas vías en investigaciones y comprensión de un complejo rango del fenómeno en la investigación en gestión. A nivel macro, la investigación en redes ha avanzado por ejemplo en la comprensión concerniente al valor y antecedentes de las relaciones entre firmas, alianzas estratégicas y gobierno de redes. Al mismo tiempo a niveles micro y meso la investigación sobre redes ha clarificado cómo procesos relacionales claves a equipos

## *Capítulo 6. Conclusiones*

---

dinámicos, transferencia e intercambio de conocimiento, influencia social, modelan desempeños individuales y organizacionales. Esta investigación ha considerado a la empresa frente a su entorno y su capacidad de respuesta, alejándose del análisis de la estructura de redes, relaciones entre nodos y lazos diádicos.

Las redes sociales online son parte integrante de la Web 2.0, por tanto, una limitación de la investigación ha sido circunscribirse sólo a las redes sociales, que a pesar de ser la de mayor crecimiento en internet se complementa con otros componentes de la web. Por ejemplo, Osatuyi (2013) examinando la distribución de información en sitios de social media, sus resultados presentan evidencia que el uso de foros online, blogs online y wikis están relacionados con el dinamismo de la difusión de información.

El presente trabajo ha sido aplicado en hoteles de mayor categoría, dado que el avance de las TIC's hacen imprescindible al sector de servicios de hostelería adecuarse a las redes sociales para las relaciones con sus clientes, innovaciones en ella y en el sistema de reservas, hospedaje y otros, tampoco se hizo un análisis transversal. En otros sectores, la introducción de las redes sociales podría ser más lenta aunque como hemos señalado debe ser considerada como una decisión necesaria.

### **6.3. FUTURAS INVESTIGACIONES**

Las redes sociales online, por su reciente introducción en el ámbito empresarial, es un campo casi virgen para el desarrollo de investigaciones. Sería interesante analizar el comportamiento de los hoteles de 3 estrellas u hoteles turistas frente a las variables analizadas en este trabajo. También podría ampliarse o ajustarse los componentes de la escala de medida de redes sociales que al ser novedosa puede mejorarse. También, se podría investigar el impacto de las nuevas aplicaciones de comunicación y multimedia en el desempeño de las empresas.

Las empresas están aprovechando las redes sociales para acciones de marketing, este trabajo ha añadido la evidencia de que las redes sociales contribuyen a la mejora del desempeño de las organizaciones mediante el desarrollo de las competencias en innovación, hay un campo amplio para investigar en el área empresarial, se requiere desarrollar más qué competencias facilitarán al sector del turismo la introducción de innovación en productos y servicios para una mejor creación de valor.

## Referencias

---

- Abernathy, W. J. y Clark, K. B.** (1985): "Innovation: Mapping the winds of creative destruction". *Research Policy* Vol.14, 3-22.
- Abrahamson, E. y Rosenkopf, L.** (1997): "Social networks effects on the extent of innovation diffusion. A computer simulation". *Organizational Science* Vol. 8, N° 3, 289-309.
- Acedo, F.J., Barroso, C. y Galán, J.L.** (2006): "The resources-based theory: dissemination and main trends". *Strategic Management Journal* Vol. 27, 621-636.
- Acquisti, A. y Gross, R.** (2006): "Imagined communities: Awareness, information sharing, and privacy on the Facebook". *Privacy enhancing technologies 2006*,1-22. Consultado en Internet marzo 2012.
- Adamic, L. y Adar, E.** (2005): "How to search a social network" *Social Networks*. Vol.27, N° 3, 187-203.
- Adner, R. y Zemsky, P.** (2006): "A demand-based perspective on sustainable competitive advantage" *Strategic Management Journal* Vol. 27, 215-239.
- Adner, R.** (2002): "When are technologies disruptive? A demand-based view of the emergence of competition". *Strategic Management Journal* Vol. 22, 521-543.
- AENOR.** (2011). *Gestión de la I+D+i*. Aenor Ediciones, 4ta. Edición, Madrid.
- Afuah, A.** (2002): "Mapping technological capabilities into product markets and competitive advantage: the case of cholesterol drugs". *Strategic Management Journal* Vol. 23, 171-179.
- Afuah, A.** (2001): "Dynamic boundaries of the firm: Are firms better off being vertically integrated in the face of a technological change?". *Academy of Management Journal* Vol. 44, 1211-1228.
- Agarwal, R. y Selen, W.** (2010): "Dynamic capability building". *Decision Sciences* Vol. 40, N° 3, 431-475.
- Ahmed, P.K.** (1998): "Benchmarking innovation best practice". *Benchmarking for Quality Management and Technology*, Vol. 5, 45-58.
- Ahuja, G.** (2000): "Collaboration networks, structural holes, and innovation: A longitudinal study". *Administrative Science Quarterly* Vol. 45, N° 3, 425-455.
- Ahuja, G.** (2000b): "The duality of collaboration: Inducements and opportunities in the formation of interfirm linkages". *Strategic Management Journal*, 21: 317-343.
- Ahuja, G. y Katila, R.** (2004): "Where do resources come from? The role of idiosyncratic situations". *Strategic Management Journal* Vol. 25, 887-907.
- Ahuja, G. y Katila, R.** (2001): "Technological acquisitions and the innovations performance of acquiring firms: a longitudinal study". *Strategic Management Journal*, Vol. 22, N° 3, 197-220.
- Alavi, M. y Leidner, D.** (2001): "Knowledge management and management systems: Conceptual foundations and research issues". *MIS Quarterly*. Vol. 25, N° 1, 107-136.
- Albacete, C.A., Fuentes, M. y Haro-Domínguez, C.** (2013): "La investigación española en turismo con impacto internacional (1997-2011) Una perspectiva de la economía y la dirección de la empresa"- *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, Vol. 16, 17-28.
- Albors-Garrigós, J., Márquez-Rodríguez, P. y Segarra-Oña, M.** (2009). "Internet como herramienta de creación de valor en sectores maduros. El caso de los productores y distribuidores cerámicos en España". *Boletín de la Sociedad Española de Cerámica y Vidrio*, V- 48, N° 6, 279-288.

## Referencias

---

- Aldebert B., Dang R. y Longhi C.** (2011): "Innovation in the tourism industry: the case of tourism@". *Tourism Management*, Vol. 32, N° 5, 1204-1213.
- Alén, Ma. E. y Fraiz, J.A.** (2006): "Evolución de la relación existente entre la calidad de servicio, la satisfacción y las interacciones de comportamiento en el ámbito de turismo termal". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 15, N° 3, 171-184.
- Alfaro, J. L. y Alfaro, E.** (2008): "Un análisis de la implementación del uso de las TIC en la Unión Europea". *Economía Industrial*, N° 370.
- Allred, C., Fawcett, S., Wallin, C., y Magnan G.** (2011): "A Dynamic collaboration capability as a source of competitive advantage". *Decision Sciences* Vol. 42, N° 1, 129-161.
- Almeida, A. y Phene, P.** (2004): "Subsidiaries and knowledge creation: the influence of the MNC and host country on innovation". *Strategic Management Journal* Vol. 25, N° 8-9, 847-864.
- Alter, C. y Hage, J.** (1993): "Organizations working together: Coordination in interorganizational network". *SAGE, U.S.A.*
- Amesse, F. y Cohendet, P.** (2001): "Technology transfer revisited from the perspective of the knowledge-based economy". *Research Policy* Vol. 30, 1459-1478.
- Amit, R. y Zott, C.** (2001): "Value creation in e-business". *Strategic Management Journal* Vol. 22, 493-520.
- Andersen, J.**, (2011): "Strategic resources and firm performance". *Management Decision*, Vol. 49, N° 1, 87-98.
- Anderson, J.C. y Gerbing, D.W.** (1982): "Some methods for respecifying measurement models to obtain unidimensional constructs measures". *Journal of Marketing Research*, vol. 19, 453-460.
- Andriopoulos, C. y Lewis, M.** (2009): "Exploitation-exploration tensions and organizational ambidexterity: Managing paradoxes of innovation". *Organization Science*. Vol. 2, N°4, 696-717.
- Anklam, P.** (2009): "Ten years of network". *The Learning Organization* Vol. 16, N° 6, 415-426.
- Aral, S. y Walker D.** (2011): "Creating social contagion through viral product design: A randomized trial of peer influence in networks". *Management Science*, Vol. 57, N° 9, 1623-1639.
- Artz, K., Norman, P., Hatfield, D. y Cardinal, L.** (2010): "A Longitudinal Study of the Impact of R&D, Patents, and Product Innovation on Firm Performance". *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 27, N° 5, 725-740.
- Arvanitis, S.**, (2005): "Computerization, workplace organization, skilled labour and firm productivity: evidence for the Swiss business sector". *Economic of Innovation and New Technology* Vol. 14, N° 4, 225-249.
- Ashforth, B. E. y Mael, F.** (1989): "Social identity theory and the organization". *Academy of Management Review*, Vol. 14, 20-39.
- Baden-Fuller, C., Morgan, M.S.** (2010) "Business models as models", *Long Range Planning*, Vol. 43, 156-171.
- Baer, M. y Frese, M.** (2003): "Innovation is not enough: climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance". *Journal of Organizational Behavior* Vol. 24, 45-68.
- Baggio, R., Scott, N. y Cooper, C.** (2010): "Network science. A review focused in tourism". *Annals of tourism research*, Vol. 37, N° 3, 802-827.

## Referencias

---

- Bagozzi, R. y Yi, Y.** (2012): "Specification, evaluation and interpretation of structural equation models", *Journal of the Academy Marketing Science*, Vol. 40, 8-34.
- Bailey, D. y Zanders, E.** (2008): "Drug discovery in the era of Facebook- new tools for scientific networking". *Drug Discovery Today*, Vol. 13, N° 19/20, 863-868.
- Baker, S. y Green, H.** (2004): "Big bang!", *Business Week*, June 21, 68-76.
- Balkundi, P. y Harrison, D.** (2006): "Ties, leaders and time in teams: strong interference about network structures effects on team viability and performance". *Academy of Management Journal*. Vol. 49, 149-168.
- Banbury, C.M. y Mitchell, W.,** (1995): "The effect of introducing important incremental innovations on market share and business survival", *Strategic Management Journal* Vol. 16, 161-182.
- Banco de España** (2013): "Boletín Económico 01/2013"
- Baregheh, A., Rowley, J., y Sambrook, S.** (2009): "Towards a multidisciplinary definition of innovation". *Management Decision*. Vol. 47, N° 8, 1323-1339.
- Barney, J.** (2001): "Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research? Yes", *Academy of Management Review*, Vol. 26, N° 1, 41-56.
- Barney, J.** (1991): "Firm resources and sustained competitive advantage". *Journal of Management*, Vol. 17, 99-120.
- Barreto, I.** (2010): "Dynamic capabilities. A review of past research and an agenda for the future" *Journal of Management* Vol. 36, N° 1, 256-280.
- Barrio, S. y Luque, T.** (2000). "Análisis de ecuaciones estructurales". En Luque, T. (coord). *Técnicas de análisis de datos en investigación de mercados*. Editorial Pirámide, Madrid.
- Bartel, C. A. y Garud, R.** (2009): "The role of narratives in sustaining organizational innovation". *Organization Science*, Vol. 20, N° 1, 101-117.
- Bastic, M.** (2004): "Success factors in transition countries". *European Journal of Innovation Management* Vol. 7, N° 1, 65-79.
- Batista, J. M. y Coenders, G.** (2000): "*Modelo de ecuaciones estructurales*" Ed. La Muralla/Hespérides, Madrid.
- Baum, J. A. C., Calabrese, T., y Silverman, B. S.** (2000): "Don't go it alone: Alliance network composition and startups' performance in Canadian biotechnology". *Strategic Management Journal*, Vol. 21, 267-294.
- Bayo-Moriones, A. y Lera-López, F.** (2007): "A firm-level analysis of determinant of ICT adoption in Spain". *Technovation* Vol. 27, 352-366.
- Beck, J.** (2007): "The sale effect of word of mouth: A model for creative goods and estimation for novels". *Journal of Cultural Economics* Vol. 31, N° 1, 5-23.
- Beckman, C. y Haunschild, P.** (2002): "Network learning: the effects of partners' heterogeneity of experience on corporate acquisitions". *Administrative Science Quarterly* Vol. 47, 92-124.
- Behrendt, S., Ritcher A. y Trier, M.** (2014): "Mixed methods analysis of enterprise social networks". *Computer Networks*, Vol. 75, 560-577.

## Referencias

---

- Belso-Martínez, J.A., Molina-Morales, X. y Mas-Verdun, F.** (2011): "Clustering and internal resources: moderation and mediation effects", *Journal of Knowledge Management* Vol.15, N° 5, 738-758.
- Benbya, H. y Van Alstyne, M.** (2011): "Cómo encontrar respuestas en el interior de su compañía", *Harvard Deusto Business Review*, Mayo, 34-48.
- Bentler, P.M., y Bonett, D.G.** (1980): "Significance tests and goodness-of-fit in the analysis of covariance structures". *Psychological Bulletin* Vol. 88, 588-606.
- Bernhut, S.** (2009): "C. K. Prahalad: La creación conjunta permite a los consumidores dar lugar a su propia experiencia", *Harvard Deusto Business Review*, Abril, 4-10.
- Berinato, S.** (2010): "Six ways to find value in Twitter noise", *Harvard Business Review*, Vol. 88, N° 6, 34-35.
- Berkman, L. G. y Syme, L. S.** (1979): "Social networks, host resistance and mortality", *American Journal of Epidemiology* Vol. 109, 186-204.
- Bharadwaj, S., Varadarajan, P. y Fahy, J.** (1993): "Sustainable competitive advantage in the service industries. A conceptual model and research propositions", *Journal of Marketing*, Vol. 57, N° 4, 83-99.
- Bhat, S. S. y Milne, S.** (2008): "Network effects on cooperation in destination web site development", *Tourism Management*, Vol. 29, N° 6, 1131-1140.
- Biedenbach, T. y Muller, R.** (2012): "Absorptive, innovative and adaptive capabilities and their impact on project and project portfolio performance". *International Journal of Project Management* Vol. 30, 621-635-
- Bierly, P. y Chakrabarti, A.K.** (1996): "Generic knowledge strategies in the US pharmaceutical industry". *Strategic Management Journal* Vol. 17, 123-135 [Winter special issue].
- Bingham, C., Eisenhardt, K. y Furr, N.** (2007): "What makes a process a capability? Heuristics, strategy, and effective capture of opportunities". *Strategic Management Journal* Vol. 28, N° 1, 27-47.
- Binkhorst, E.** (2008): "Turismo de cocreación, valor añadido en escenarios turísticos". *Journal of Tourism Research* Vol. 6, N° 1, 40-51.
- Birkinshaw, J., Hamel, G. y Mol, M.,** (2008): "Management innovation", *Academy of Management Review* Vol. 33, N° 4, 825-845.
- Birkinshaw, J., Bouquet, C. y Barsoux, J.L.** (2011): "Los cinco mitos de la innovación", *Harvard Deusto Business Review*, Mayo, 12-24.
- Bjork, J. y Magnusson, M.** (2009): "Where do good innovation ideas come from? Exploring the influence of network connectivity on innovation idea quality", *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 26, N° 6, 662-670.
- Bjork, J., Boccaderlli, P. y Magnusson, M.** (2010): "Ideation capabilities for continuous innovation", *Creativity and Innovation Management* Vol. 19, N° 4, 385-396.
- Black, S. E. y Lynch, L. M.** (2004): "What's driving the new economy? The benefits of workplace innovation". *The Economic Journal* Vol. 114, N° 493, 97-116.
- Blake, A., Sinclair, T. M., Campos Soria, A. J.** (2006): "Tourism productivity. Evidence from the United Kingdom". *Annals of Tourism Research*, Vol. 33, N° 4, 1099-1120.

## Referencias

---

- Blal, I., y Sturman, M. C.** (2014): "The differential effects of the quality and quantity of online reviews on hotel sales", *Cornell Hospitality Quarterly*, Vol. 55, N° 4, 365-375.
- Blyler, M. y Coff, R.,** (2003): "Dynamic capabilities, social capital, and rent appropriation: Ties that split pies", *Strategic Management Journal* Vol.24, 677-686.
- Bloch, F. y Jackson, M.O.,** (2007): "The formation of networks with transfers among players". *Journal of Economic Theory*, Vol. 133, N° 1, 83-110.
- Bloodgood, J. y Morrow, J.L.** (2003): "Strategic Organizational change: Exploring the roles of environmental structure, internal conscious awareness and knowledge", *Journal of Management Studies* Vol. 40 N° 7, 1761-1782.
- Boer, H. y During, W. E.** (2001): "Innovation, what innovation? A comparison between product, process and organizational innovation". *International Journal of Technology Management*, Vol. 22, N°1-3, 83-107.
- Bollen, K.A.** (1989): "*Structural equations with latent variables*". John Wiley & Sons, New York.
- Boons, F. y Ludeke-Freund, F.** (2012): "Business models for sustainable innovation: state of the art and steps towards research agenda", *Journal Cleaner Production*, 1-11.
- Borgatti, S. P. y Everett, M. G.** (1999): "Models of core/periphery structures", *Social Networks* Vol. 21, 375-395.
- Borgatti, S.** (2005): "Centrality and network flow", *Social Networks* Vol. 27, 55-71.
- Borgatti, S. y Foster, P.** (2003): "The network paradigm in organizational research: a review and typology", *Journal of Management* Vol. 29, N° 6, 991-1013.
- Bossidy, L. y Charan, R.** (2005): "*Haga lo que hay que hacer*". Norma, Bogotá.
- Bossidy, L. y Charan, R.** (2003): "*El arte de la ejecución en los negocios*". Aguilar, México.
- Bourdieu, P. y Wacquant, L.** (1992): "*An Invitation to Reflexive Sociology*". Chicago, IL: University of Chicago Press. Citado por Hung *et al.* (2008), *International Journal Technology Management* Vol. 43, N° 4, 363-382
- Bourdreau, K., Lacetera, N. y Lakhani, K.** (2011): "Incentives and problem uncertainty in Innovation contests: An empirical analysis", *Management Science* Vol. 57, N° 5, 843-863.
- Bowen, F., Rostami, M. y Steel, P.** (2010): "Timing is everything? A meta-analysis of the relationship between organizational performance and innovation", *Journal of Business Research*, Vol. 62, 1179-1185.
- Boyd, D. y Ellison, N.** (2008): "Social Networks sites: Definition, history and scholarship", *Journal of Computer-Mediated Communication* Vol. 13, 210-230.
- Brass, D. J. y Burkhardt, M. E.** (1993): "Potential power and power use: an investigation of structure and behavior", *Academy of Management Journal* Vol. 36, N° 4, 441-470.
- Brass, D. J. y Burkhardt, M. E.** (1992): "Centrality and power in organizations". N. Nohria, R. Eccles, eds. *Networks and Organizations: Structure Form and Action*, Harvard Business School Press, Boston. MA, 191-215.
- Brass, D., Galaskiewicz, J., Greve, H. y Tsai, W.** (2004): "Taking stock of networks and organizations: a multilevel perspective". *Academy of Management Journal* Vol. 47 N°6, 795-817.
- Bravo-Ibarra, E. y Herrera, L.** (2009): "Capacidad de innovación y configuración de recursos organizativos", *Intangible Capital*, Vol.5, N° 3, 301-320.

## Referencias

---

- Brooks, B., Hogan, B., Ellison, N., Lampe, C. y Vitak, J.** (2014): "Assesing structural correlates to social capital in Facebook ego networks", *Social Networks*, Vol. 38, 1-15.
- Brown, J. S. y Duguid, P.** (2000): "Mysteries of the region: Knowledge dynamics in Silicon Valley". Citado por Johanssen y Olsen (2010).
- Brown, S.L. y Eisenhard, K. M.** (1995): "Product development: past research, present findings, and future directions", *Academy of Management Review* Vol. 20, N° 2, 343-378.
- Brown, W.B. y Karagozolu, N.** (1993): "Leading the way to faster new product development". *Academy of Management Executive*, Vol. 7, 36-47.
- Bruque, S., Vargas, A. y Hernández, M. J.** (2003): "Determinantes del valor competitivo de las tecnologías de la información. Una aplicación al sector de distribución farmacéutica", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*. Vol. 12, N° 4, 101-124.
- Bucar, M. y Stare, M.** (2002): "Slovenian innovation policy: underexploited potential for growth". *Journal of International Relations and Development* Vol. 5 (4), 427-448.
- Bueno, E.** (2002): "La sociedad del Conocimiento. Un nuevo espacio de aprendizaje de las organizaciones y personas". *Revista Valenciana D'Estudis Autonomics*.N° 37, 21-42.
- Bueno, E.** (1997): "*Organización de empresas. Estructura, modelos y procesos*". Pirámide, Madrid.
- Bughin, J. y Chui, M.** (2011): "How web 2.0 pays off: The growth dividend enjoyed by networked enterprises". *McKinsey Quarterly*, Fascículo 2, 1-4.
- Buhalis, D. y Law, R.** (2008): "Progress in information technology and tourism management on 20 years and 10 years after internet. State of art in e-tourism", *Tourism Management*, Vol. 29, 609-623.
- Bullinger, A., Neyer, A-K., Rass, M. y Moeslin, K.** (2010): "Community-based innovation contents: Where competition meets cooperation. *Creative and Innovation Management*. Vol. 19, N° 3, 290-303.
- Burt, R.S.** (1992): "*Structural holes: the Social Structure of Competition*". Harvard University Press, citado por Hung *et al.* (2008), *International Journal Technology Management* Vol. 43, N° 4, 363-382 y por Burt *et al.* (1994), *Acta Sociologica*.
- Burt, R.S.** (1994): "Network items and the general social survey", *Social Networks* Vol. 6, 293-339.
- Burt, R.S., Gabbay, S., Holt, G. y Moran, P.** (1994): "Contingent organization as a network theory. The culture - performance contingency function". *Acta Sociologica* Vol. 37, 345-370.
- Burt, R.S.** (1997): "A note on social capital and network content", *Social Networks* Vol.19, 355-373.
- Burt, R. S.** (2000): "The network structure of social capital", *Research in Organizational Behavior* Vol. 22, 345-423.
- Buskens, V. y van de Rijdt, A.,** (2008): "Dynamics of networks if everyone strives for structural holes", *American Journal of Sociology*. Vol. 114, N° 2, 371-407.
- Byler, M. y Coff, R.** (2003): "Dynamic capabilities, social capital, and rent appropriation: Ties that Split pies". *Strategic Management Journal* Vol. 24, 677-686.
- Cabbidu, F., De Carlo, M. y Piccoli, G.** (2014): "Social media a affordances enabling customer engagement", *Annals of Tourism Research*, Vol. 48, 175-192.



## Referencias

---

- Caldevilla, D.** (2010): "Las redes sociales. Tipología, uso y consumo de las redes 2.0 en la sociedad digital actual". *Documentación de las Ciencias de la Información*. Vol. 33, 45-68.
- Calleja, H.** (2011): "La productividad española, frenada por la falta de inversión en tecnologías TIC". En *El Economista*. Lunes 14 de febrero de 2011.
- Caloghirou, Y., Kastelli, I. y Tsakanikas, A.** (2004): "Internal capabilities and external sources: complements or substitutes for innovative performance?". *Technovation*, Vol. 24, N° 1, 29-39.
- Camisón, C. y Monfort-Mir, V.** (2012): "Measuring innovation in tourism from the schumpeterian and the dynamic capabilities perspectives", *Tourism Management*, Vol. 33, 776-789.
- Camisón, C. y Villar-López, A.** (2014): "Organizational innovation as an enable of technological innovation capabilities and firm performance", *Journal of Business Research*, Vol. 67, N° 1, 2891-2902.
- Camisón, C. y Villar-López, A.** (2011): "Non-technical innovation. Organizational memory and learning capabilities as antecedents factors with effects on sustained competitive advantage", *Industrial Marketing Management*, Vol. 40, N° 8, 1294-1304.
- Camisón, C., Boronat, M. y Villar, A.** (2009): "Cooperación, capacidades y desempeño". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa* Vol. 18 N° 4, 91-104.
- Canals, J.** (2003): "La estrategia de la empresa en la era de internet", *Documentos de Investigación N° 490 IESE Business School*.
- Cantner, U., Conti, E. y Meder, A.** (2010): "Networks and innovation: The role of social assets in explaining firms innovative capacity" *European Planning Studies*. Vol.18. N° 12, 1937-1956.
- Cao, Q., Gedajlovic, E. R. y Zhang, H.** (2009): "Unpacking organizational ambidexterity: Dimensions, contingencies, and synergistic effects", *Organization Science* Vol. 20, N°4, 781-796.
- Capaldo, A.** (2007): "Network structure and innovation: the leveraging of a dual network as a distinctive relational capability" *Strategic Management Journal*. Vol. 28, 585-608.
- Carlsson, B. y Eliasson, G.** (1994): "La naturaleza e importancia de la competencia económica" *Industrial and Corporate Change*. Vol. 3, N° 3, 537-561.
- Carmona-Lavado, A., Cuevas-Rodríguez, C. y Cabello-Medina, C.** (2010): "Social and organizational capital: Building the context for innovation", *Industrial Marketing Management*, Vol. 39, 681-690.
- Carr, N.**, (2005): "The end of corporate computing", *MIT Sloan Management Review*. Vol. 46, N° 3, 66-73.
- Carr, N.**, (2004): "Does it matter? Information technology and the corrosion of competitive advantage", *Harvard Business School Publishing*, Boston.
- Carr, N.**, (2003) "IT doesn't matter?" *Harvard Business Review*, mayo, 5-12.
- Carrillo, P., Robinson, H., Al-Ghassani A. y Anumba C.** (2004): "Knowledge in UK Construction: Strategies, Resources and Barriers" *Project Management Journal*. Vol. 35, N°1, 46-56.
- Carrington, P. J., Scott, J. y Wasserman, S.** (2004): "*Methods and models for social network analysis*". Cambridge University Press, citado en Parkhe, *et al.* (2006).
- Carroll, G. y Teo, A.** (1996): "On the social networks of Management" *Academy of Management Journal*. Vol. 39, N° 2, 421-440.

## Referencias

---

- Casaló, L., Flavián, C. y Guinaliú, 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*, Vol. 15, 42-51.
- Casciaro, T. y Sousa, M.** (2005): “Competent jerks, lovable fools, and the formation of social networks”, *Harvard Business Review*. June, 1-9.
- Casciaro, T.** (1998): “Seeing things clearly: social structure personality, and accuracy in social network perception”, *Social Networks* Vol. 20, 331-351.
- Cassiman, B. y Veugelers, R.** (2006): “In search of complementarity in the innovation strategy: Internal R & D and external knowledge acquisition”. *Management Science*, Vol. 52, N° 1, 68-82.
- Castelló, A.** (2010): “Una nueva figura profesional: el Community manager”. *PANGEA, Revista de la Red Académic Iberoamericana de Comunicación*, Año 1, N° 4, 74-97.
- Cattani, G. y Ferriani, S.** (2008): “A Core/Periphery Perspective on Individual Creative Performance”, *Organization Science* Vol. 19, N° 6, 824-844.
- Chai, K-H., Yap, C-M. y Wang X.** (2011): “Network closure’s impact on firm’s competitive advantage: The mediator roles of knowledge processes”, *Journal of Engineering and Technology Management* Vol. 28, 2-22.
- Chandy, R. y Tellis, G.** (2000): “The incumbent’s curse? Incumbency, size and radical product innovation”, *Journal of Marketing* Vol. 67, 1-17.
- Chang, Y-C., Chang, H-T., Chi, H-R., Chen, M-H. y Deng, L-L.** (2012): “How do established firms improve radical innovation performance? The organizational capabilities view”, *Technovation*, Vol. 32, 441-451.
- Charitou, C. y Markides, C.** (2003): “Responses to disruptive strategic innovation” *Sloan Management Review* Vol. 44, N° 2, 55-63.
- Chatenier du, E., Verstegen, J., Biemans, H., Mulder, M. y Omta, O.** (2010): “Identification of competencies for professionals in open innovation teams”, *R&D Management*, Vol. 40, N° 3, 271-280.
- Chathoth, O., Altinay, L., Harrington, R., Okumus, F. y Chan, E.** (2013): “Coproduction vs, co-creation: A process based continuum in the hotel context. *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 32, 11-20
- Chauvet, V., Chollet, B., Soda G. y Huault I.** (2011): “The contribution of network research to managerial culture and practice”, *European Management Journal*, Vol. 29, 321-334.
- Chen, J.-S., Tsou, H.-T. y Huang, Y.-H.** (2009): “Service delivery innovation: antecedents and impact on firm performance”, *Journal of Service Research*, Vol. 12, N°1, 36-55.
- Chen, M-H. y Wang, M-C.,** (2008): “Social networks and a new venture’s innovative capability”, *R&D Management*, Vol. 38, N° 3, 253-268.
- Chesbrough, H.** (2010): “Business model innovation: opportunities and barriers”, *Long Range Planning*, Vol. 43, 354-363.
- Chesbrough, H. y Appleyard, M.** (2008): “Estrategia e innovación abierta”. *Harvard Deusto Business Review*, Octubre, 46-60.
- Chesbrough, H. y Rosenbloom, R. S.** (2002): “The role of the business model in capturing value from innovation evidence from Xerox Co. Technology spin-off companies”. *Industrial Corporate Change*, Vol. 11, 529-555.

## Referencias

---

- Cheung, C., Chiu, P-X. y Lee, M.** (2011): "On line social networks: Why do students use Facebook", *Computers in Human Behavior*. Vol. 27, N° 4, 1337-1343.
- Cheung, C. y Lee, M.** (2010): "A theoretical model of intentional social action in online social networks". *Decision Support Systems* Vol. 49, 24-30.
- Chilton, M. y Bloodgood, J.** (2010): "Adaption-innovation theory and knowledge use in organizations". *Managerial Decision* Vol.48 N° 8, 1159-1180.
- Chiu, Y.,** (2009): "How network competence and network location influence innovation performance". *Journal of Business & Industrial Marketing* Vol. 24, N° 1, 46-55.
- Chmielewski, D. A. y Paladino, A.** (2007): "Driving a resource orientation: reviewing the role of resource and capability characteristics". *Management Decision* Vol. 45, N°3, 462-483.
- Cho, H. y Pucik, V.** (2005): "Relationship between innovativeness, quality, growth, profitability, and market value". *Strategic Management Journal* Vol. 26, 555-575.
- Choi, H., Kim, S. y Lee, J.** (2010): "Role of network structure and network effects in diffusion of innovations". *Industrial Marketing Management* Vol. 39, 170-177.
- Choi, B. y Lee, H.** (2003): "Knowledge Management Enablers, Processes, and Organizational Performance: An Integrative View and Empirical Examination". *Journal of Management Information Systems*, Vol. 20, 179-228.
- Christensen, C.M. y Raynor, M.E.** (2003) "*The Innovator's solution: creating and sustaining successful growth*". Harvard Business School Press, Boston
- Christensen, K.** (2007): "C.K. Prahalad: El acceso al talento y la innovación es el espíritu de la siguiente ronda de competencia global" *Harvard Deusto Business Review* diciembre, 10-14.
- Christofides, E., Muise, A. y Desmarais, S.** (2009): "Information control and disclosure on Facebook: Are they two sides of the same coin or two different processes?" *CyberPsychology and Behavior*, Vol. 12, 1-5.
- Chu, K. y Chan, H.** (2009): "Community based innovation: its antecedents and its impact on innovation success", *Internet Research* Vol.19, N° 5, 496-516.
- Chung, K. y Hossain, L.** (2009): "Measuring performance of knowledge-intensive workgroups through social networks", *Project Management Journal* Vol.40, N° 2, 35-58.
- Chung, N. y Koo, C.** (2015): "The use of social media in travel information search", *Telematics and Informatics*, Vol. 32, 215-229.
- Churchill, G.A.** (1979): "A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs". *Journal of Marketing Research*, vol. 16, n° 1, pp. 64-73.
- Coakes E., Coakes M. y Rosenberg D.** (2008): "Co-operative work practices and knowledge sharing issues: A comparison of viewpoints", *International Journal of Information Management* Vol.23, 239-290.
- Cobo, C. y Pardo, H.** (2007): "*Planeta web 2.0. Inteligencia colectiva o medios fast food*". Grup de Recerca d' Interaccions Digitals, Universitat de Vic, Barcelona.
- Coff, R., Coff, D. y Eastvold, R.** (2006): "The knowledge-leveraging paradox. How to achieve scale without making knowledge imitable", *Academy of Management Review* Vol. 31, N° 2, 452-465

## Referencias

---

- Cohen, W. y Levinthal, D.** (1990): "Absorptive-capacity: a new perspective on learning and innovation", *Administrative Science Quarterly* Vol. 35, N° 1, 128-152.
- Coleman, J. S.** (1988): "Social capital in the creation of human capital". *The American Journal of Sociology* Vol. 94, 95-120.
- Collins, C. y Clark, K.** (2003): "Strategic human resource practices, top management team social networks, and firm performance: the role of human resource practices in creating organizational competitive advantage", *Academy of Management Journal* Vol. 46, N° 6, 740-751.
- Collis, D. y Montgomery, C.** (2007): "*Estrategia Corporativa*". Ed. McGraw Hill, 2da. Edición.
- Cooper, C.** (2006): "Knowledge management and tourism", *Annals of Tourism Research*, Vol. 33, N° 1, 47-64.
- Corsaro, D., Ramos, C., Henneber, S. y Naude, P.** (2012): "The impact of network configuration on value constellations in business markets- the case of an innovation network", *Industrial Marketing Management*, Vol. 41, 54-67.
- Cortés, M. y Martínez-Priego, C.** (2010): "El Nuevo marketing y la figura del "community manager", *Harvard-Deusto Marketing y Ventas*, Vol. 96, 16-24.
- Cowan, R. y Jonard, N.** (2009): "Knowledge portfolios and the organization of innovation network", *Academy of Management Review* Vol. 34, N° 2, 320-342.
- Cross, R., Parker, A. y Borgatti, S.** (2000): "A bird's-eye view: using social network analysis to improve knowledge creation and sharing". *Knowledge Directions*, Vol. 2 No. 1, pp. 48-61.
- Cross, R., Parker, A., Prusak R. y Borgatti, S.** (2001): "Knowinging what we know: Supporting knowledge creation sharing in social networks" *Organizational Dynamics*. Vol. 30, N° 2, 100-120.
- Cross, R. y Cummings, J.** (2004): "Tie and network correlates of individual performance in knowledge-intensive work", *Academy of Management Journal* Vol.47, N° 6, 928-937.
- Cross, R., Gray, P., Cunningham, S., Showers, M. y Thomas, R.** (2011): "La organización colaboradora: cómo lograr que las redes de empleados realmente funcionen", *Harvard Deusto Business Review* Febrero, 25-38.
- Cross, R., Liedtka, J. y Weiss, L.** (2005): "A practical guide to social networks", *Harvard Business Review* Vol.83, N° 3, 124-132.
- Cross, R. y Sproull, L.** (2004): "More than an answer: information relationships for actionable knowledge", *Organization Science*, Vol. 15, N° 4, 446-462.
- Crossan, M. y Apaydin, M.** (2010): "A multidimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature", *Journal of Management Studies* Vol. 47, N° 6, 1154-1191.
- Cuen, D.** (2010): leído en [www.bbc.co.uk.mundo/blog](http://www.bbc.co.uk.mundo/blog) @davidcuen, consultado 10.02.2011
- Culnan, M.J., McHugh, P.J. y Zubillaga, J.** (2010): "How large U.S. companies can use Twitter and other social media to gain business value", *MIS Quarterly Executive*, Vol. 9, N° 4, 243-259.
- Cummings, J. y Cross, R.** (2003): "Structural properties of work groups and their consequences for performance", *Social Networks* Vol. 25, 197-210.
- Cusumano, M. A., Mylonadis, Y. y Rosenbloom, R. S.** (1992): "Strategic maneuvering and mass market dynamics: The triumph of VHS over Beta". *Business History Review*, Vol. 66, 51-93.

## Referencias

---

- Daap, J. y Katz, R.** (2004): "Anticipating disruptive innovation" *Research-Technology Management*. Vol. 47, N° 5, 13-22.
- Damanpour, F. y Gopalakrishnan, S.** (2001): "The dynamics of the adoption of product and process innovations in organizations". *Journal Managerial Studies* Vol. 38, N°1, 45-61.
- Damanpour, F. y Schneider, M.** (2006): "Phases of the adoption of innovation in organizations: effects of environment, organizations and top managers", *British Journal of Management* Vol.17, N° 3, 215-236.
- Damanpour, F.** (1996): "Organizational complexity and innovation: developing and testing multiple contingency models", *Management Science* Vol. 42, N° 5, 693-716.
- Damanpour, F.** (1991): "Organizational innovation: a meta analysis of effects of determinants and moderators", *Academy of Management Journal* Vol.34, N° 3, 555-590.
- Danneels, E.** (2008): "Organizational antecedents of second-order competences", *Strategic Management Journal*, Vol. 29, 519-543.
- Danneels, E.** (2002): "The dynamics of product innovation and firm competences". *Strategic Management Journal*, Vol. 23, 1095-1121.
- Dans, E. y Allen, D.** (2001): "B2B e-marketplaces: Percepción de la propuesta de valor en un mercado incipiente" *Economía Industrial* N° 340, IV, 101-108.
- Davenport, T. H. y Prusak, I.** (2003): "*What's the big idea? Creating and capitalizing on the best management thinking*", Harvard Business School Press, Boston.
- David, P.A. y Foray, D.** (2003): "Economic fundamentals of the knowledge society". *Policy Futures in Education* Vol.1, N° 1, 20-49.
- Dávila, A.** (2008): "¿Qué hacer para diseñar organizaciones innovadoras?", *Harvard Deusto Business Review* Octubre, 24-36.
- Dawson, B., Young, L., Tu, C. y Chongyi, F.** (2014): "Co-innovation in networks of resources – A case study in the Chinese exhibition industry", *Industrial Marketing Management*, Vol. 43, 496-503.
- Day, G. S.** (1995): "Advantageous alliances", *Journal of the Academy of Marketing Science* Vol.23, N° 4, 297-300.
- Decarolis, D.M.** (2003): "Competences and inimitability in the pharmaceutical industry: An analysis of their relationship with firm performance", *Journal of Management* Vol. 29, 27-50.
- Decarolis, D.M. y Deeds, D.,** (1999): "The impact of stocks and flows of organizational knowledge on firm performance: an empirical investigation of the biotechnology industry", *Strategic Management Journal* Vol. 20, 953-968.
- Deeds, D., DeCarolis, D.M. y Coombs, J.** (1999): "Dynamic capabilities and new product development in high technology ventures: an empirical analysis of new biotechnology firms" *Journal of Business Venturing*, Vol.15, 211-229.
- Delgado-Verde, M., Martín-de-Castro, G., Navas-López J. E. y Cruz-González, J.** (2011): "Capital social, capital relacional e innovación tecnológica". Una aplicación al sector manufacturer de alta y media-alta tecnología", *Cuadrenos de Economía y Dirección de la Empresa*, Vol. 14, 207-221.

## Referencias

---

- Delmas, M.** (1999): "Exposing strategic assets to create new competencies: the case of technological acquisition in waste management industry in Europe and North America", *Industrial and Corporate Change*, Vol.8, 635-680.
- D'Este, P.** (2002): "The distinctive patterns of capabilities accumulation and inter-firm heterogeneity: the case of the Spanish pharmaceutical industry". *Industrial and Corporate Change*, Vol. 11, 847-874.
- De Jong, R.** (2010): "*Sácale partido a internet*". Grupo Planeta, Barcelona
- De Kraker, J., Corvers, R., Valkering, P., Hermans, M. y Rikers, J.** (2013): "Learning for sustainable regional development: towards learning networks 2.0? *Journal of Cleaner Production*, 49, 114-122.
- Del Pozo, M., Manuel, C., Gonzalez-Aranguren E. Y Owen G.** (2011): "Centrality in direct social networks. A game theoretic approach", *Social Networks*, Vol. 33, 191-200.
- Deroñan, F.** (2002): "Formation of social networks and diffusion of innovations", *Research Policy* Vol. 31, 835-846.
- De Souza, K., Dombrowski, C., Awazu, Y., Bahoh, P., Papagari, S., Jha, S. y Kim Y.** (2009): "Crafting organizational innovation process". *Innovation Management, Police and Practice*, Vol. 11, N° 1, 6-33.
- DeVellis, R. F.** (1991): "*Scale Development. Theory and Applications*". Sage Publications, Newbury Park, California.
- Dewar, R. D. y Dutton, J. E.** (1986): "The adoption of radical and incremental innovations: An empirical analysis". *Management Science*, Vol. 32, N° 11, 1422-1433.
- Dewett, T. y Jones, G.R.,** (2001): "The role of information technology in the organization: a review, model, and assessment", *Journal of Management* Vol. 27, N°3, 313-346.
- Dhanaraj, C. y Parkhe, A.** (2006): "Orchestrating innovation networks", *Academy of Management Review* Vol. 31, N° 3, 659-669.
- Dhebar, A. y Oren, S.** (1985): "Optimal dynamic pricing for expanding networks" *Marketing Science* Vol. 4, N° 4, 336-351.
- Díez, R.** (2010): "Las redes de banda ancha, infraestructuras básicas de la sociedad del conocimiento" *Economía Industrial*, N° 377, 24-43.
- Dijkmans, C., Kerkhof, P. y Beukeboom, C.** (2015): " A stage to engage: Social media use and corporate reputation", *Tourism Management*, Vol. 47, 58-67.
- Djamasbi, S., Siegel, M. y Tullist, T.** (2010): "Generation Y, web design, and eye tracking", *International Journal of Human Computer Studies*, Vol. 68, 5, 307-323.
- Dooley, L. y Sullivan, D.** (2007): "Managing within distributed innovation networks" *International Journal of Innovation Management* Vol. 11, N° 3, 397-416.
- Doreian, P.,** (2006): "Actor network utilities and network evolution" *Social Networks* Vol. 28, 137-164.
- Doreian, P.,** (2008): "A note on actor network utilities and network evolution" *Social Networks* Vol. 30, 104-106.
- Dosi, G.** (1982): "Technological paradigms and technological trajectories". *Research Policy* Vol.11, N° 3, 147-162.

## Referencias

---

- Dosi, G., Freeman, C., Nelson, R., Silverberg, G. y Soete, L.** (1988): "Innovation as interactive process –from user- producer interaction to the national system of innovation", citado por Landry *et al.* (2002).
- Dougherty, D.** (1992): "A practice-centered model of organizational renewal through product innovation". *Strategic Management Journal* Vol. 13, 77-92.
- Dredge, D.** (2006): "Policy networks and the local organization of tourism". *Tourism Management*, Vol. 27, 269-280.
- Drnevich, P. y Kriauciunas, A.** (2011): "Clarifying the conditions and limits of the contributions of ordinary and dynamic capabilities to relative firm performance" *Strategic Management Journal*. Vol. 32, 254-279.
- Droge, C., Vickery, S.K. y Markland, R.E.** (1994): "Sources and outcomes of competitive advantage: an exploratory study in the furniture industry" *Decision Sciences*, Vol. 25, 669–689.
- Drucker, P.** (1986): "*La innovación y el empresariado innovador*". Ed. Norma, Colombia.
- Drucker, P.** (2002a): "La disciplina de la innovación". *Harvard Business Review*. (Best of HBR.1985). Agosto, 95-103.
- Drucker, P.** (2002b): "*La gerencia en la sociedad futura*". Ed. Norma. Bogotá.
- Duggan, W.** (2009): "*Intuición estratégica*" Grupo Editorial Norma, Bogotá.
- Dyer, J. y Hatch, N.** (2006): "Relation-specific capabilities and barriers to knowledge transfers: creating advantage through network relationships". *Strategic Management Journal* Vol. 27, 701-719.
- Dyer, J. y Nobeoka, K.** (2000): "Creating and imagining a high-performance knowledge-sharing network: the Toyota case". *Strategic Management Journal* Vol. 21, 345-367.
- Earl, M.** (2001): "Knowledge management strategies: Toward a taxonomy" *Journal of Management Information Systems* Vol. 18, N° 1, 215-233.
- Easterby-Smith, M. y Prieto, I.** (2008): "Dynamic capabilities and knowledge management: an integrative role for learning?" *British Journal of Management* Vol. 19, 235-249.
- eBIZ/MBA** (2014): "Top 15 popular websites". <http://www.merca20.com/las-6-mejores-redes-sociales-de-acuerdo-con-el-numero-de-usuarios-activos/>, consultado 20.05.14.
- Eberhardt, D.** (2007): "Facing up to Facebook" *About Campus* Sep.-Oct, 19-26
- Edmondson, A. y Nembhard, I.** (2010): "La innovación y el aprendizaje en los equipos: retos convertidos en beneficios". *Harvard Deusto Business Review*, Noviembre, 64-72.
- Edquist, D. y Hommen, I.** (1999): "Systems of innovation: Theory and policy for the demand side". *Technology In Society*. Vol. 21, N° 1, 63-79.
- Edquist, D.** (1997): "Systems of innovation technologies, institutions and organizations" Citado por Hidalgo y Albors (2008)
- Einsehardt, K. y Martin, J.** (2000): "Dynamic capabilities: what are they?" *Strategic Management Journal* Vol. 21, 1105-1121.

## Referencias

---

- Eisingerich, A., Bell, S. y Tracey, P.** (2010): "How can clusters sustain performance? The role of network strength, network openness and environmental uncertainty", *Research Policy*, Vol. 39, 239-253-
- Ellison, N.B., Steinfield, C. y Lampe, C.** (2011): "Connection strategies: social capital implications of Facebook-enabled communication practices" *New Media & Society*. Vol. 20, Nº 10, 1-20.
- Ellison, N.B., Steinfield, C. y Lampe, C.** (2007): "The benefits of Facebook "friends:" social capital and college students' use of online social network sites" *Journal of Computer-Mediated Communication*. Vol. 12, 4, 1143-1168.
- Ellonen, K. K., Wikström, P. y Jantunen, A.** (2009): "Linking dynamic-capability portfolios and innovation outcomes" *Technovation*. Vol.29, Nº 11, 753-762.
- Elmquist, M., Fredberg, T. y Ollila, S.** (2009): "Exploring the field of open innovation". *European Journal of Innovation Management* Vol. 12, Nº 3, 326-345.
- Endres, M., Endres, S., Sanjib, CH. y Alam, I.** (2007): "Tacit knowledge sharing, self-efficacy theory and application to the Open Source community". *Journal of Knowledge Management* Vol. 11 Nº 3, 92-103.
- Escobar-Rodríguez, T. Y Carvajal-Trujillo, E.** (2013): "An evolution of Spanish hotel websites: Informational vs. Relational strategies", *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 33, 228-239.
- Escudero, C. y Nájera, J.J.**, (2008): "Aplicaciones de las tecnologías de información y comunicación en la empresa española". *Economía Industrial*, Nº 370, 179-196.
- Ethiray, S., Kale, P., Krihnan, M. y Singh, J.** (2005): "Where do capabilities come from and how do they matter? A study in the software services industry. *Strategic Management Journal* Vol. 26, Nº 1, 25-45.
- European Commission** (2003): "Innovation Capabilities in Seven Candidate Countries: An Assesment", *Final Report. European Commission, DG-Enterprise, Innovation Directorate*. Vol. 2.8
- Expósito, M., Ferrándiz, M., Capó, J. y Tomás J.V.** (2005): "El capital intelectual como activo estratégico en la sociedad del conocimiento. Una aproximación a su valoración mediante la aplicación del modelo Technology Broker en una empresa del sector cosmético" *IX Congreso de Ingeniería de Organizació*, Gijón.
- Fahy, J. y Smithee, A.** (1999): "Strategic Marketing and the Resource Based View of the Firm" *Academy of Marketing Science Review*. Nº 10, 1-19.
- Fan W. y Yeung K. H.** (2014): "Incorporating profile information in community detection foro on line social networks". *Physica A: Statistical Mechanics and its Applications* Vol. 405, 226-234.
- Farrell, J.** (1989): "Standardization and intellectual property". *Jurimetrics Journal*, Vol. 30, Nº1, 35-50.
- Feinberg, S.E. y Gupta, A.** (2004): "Knowledge spillovers and the assignment of R&D responsibilities to foreign subsidiaries". *Strategic Management Journal* Vol. 25, Nº 8-9, 823-845.
- Fey, C. F., y Birkinshaw, J.** (2005): "External Sources of Knowledge, Governance Mode, and R&D Performance", *Journal of Management* Vol. 31, 597-621.
- Fischer, E. y Reuber, R.** (2011): "Social interaction via new social media: (how) can interactions on twitter affect effectual thinking and behavior?" *Journal of Business Venturing*, Vol. 26, 1-18.
- FitzPatrick, M., Davey, J., Muller, L. y Davey, H.** (2013): Value-creating assets in tourism management: Applying marketing's service-dominant logic in the hotel industry. *Tourism Management*, Vol. 36. 86-98.



## Referencias

---

- Fleming, L. y Sorenson, O.** (2004): "Science as a map in technological search". *Strategic Management Journal*, Vol. 25, N° 8–9, 909–928.
- Fleming, L., King, I.C. y Juda, A.,** (2007): "Small worlds and regional innovation", *Organization Science*, Vol. 18, 938–954.
- Floreddu, P.B., Cabiddu, F. y Evaristo, R.** (2014): "Inside your social media ring. How to optimize online corporate reputation", *Business Horizons*, Vol. 57, 737-745.
- Fogel, J. y Nehmad E.** (2009): "Internet Social Network Communities: Risk Taking, Trust, and Privacy Concerns", *Computers in Human Behavior*, Vol. 25, 153–160.
- Forés, B. y Camisón, C.** (2008): "La capacidad de absorción de conocimiento. Factores determinantes internos y externos". *Dirección y Organización*. N° 36, octubre, 35-50.
- Fornell, C. y Larcker, D.F.** (1981): "Evaluating structural equations models with unobservable variables and measurement error". *Journal of Marketing Research*, vol. 18, pp. 39-50.
- Forsman, H.** (2009): "Balancing capability building for radical and incremental innovations", *International Journal of Innovation Management* Vol. 13, N° 4, 501-520.
- Fosfuri, A. y Tribó, J.A.** (2008): "Exploring the antecedents of potential absorptive capacity and its impact on innovation performance". *Omega* Vol. 36, 173–187.
- Foss, K. y Foss, N. J.,** (2005): "Resources and transaction costs: how property rights economics furthers the resource based-view". *Strategic Management Journal* Vol. 26, 541-553.
- Franke, N., Schreier, M. y Kaiser, U.** (2010): "The 'I designed it myself' effect in mass customization" *Management Science* Vol. 56, N° 1, 125-140.
- Fransen, K., Van Puyenbroeck, S., Loughead, T., Vanbeselaere, N., De Cuyper, B., Vande Broek, G. y Boen, F.** (2015): "Who takes the lead? Social network analysis as a pioneering tool to investigate shared leadership within sports teams", *Social Networks*, Vol. 43, 23-38.
- Freeman, C.L.** (1978): "Centrality in social networks: Conceptual clarification". *Social Networks*, Vol. 1, 215-239.
- Freeman, C.,** (1982): "*The Economics of Industrial Innovation*". Pinter, London.
- Fu, F., Liu, L. y Wang L.** (2008): "Empirical analysis of online social networks in the age of the Web 2.0". *Physica A* Vol. 387, 675-684.
- Fugate, M. Kinicki, A. J. y Scheck, C. L.** (2002): "Coping with an organizational merger over four stages", *Personnel Psychology*, Vol. 55, n° 4, 905-928.
- Fuller, J., Faullant, R. y Matzler, K.** (2010): "Trigger for virtual customer: Integration in the development of medical equipment – from a manufacturer and a user's perspective" *Industrial Marketing Management*. Vol. 39, N° 8, 1376-1383.
- Fukuyama, F.,** (1999): "*La gran ruptura*". Ed. Atlántida, Buenos Aires
- Fumero, A. y Roca, G.** (2007): "*Web 2.0*". Fundación Orange, España. Consultado 07.07.2011
- Fundación de la Innovación** (2010): "*Cloud computing. La tercera ola de la información*", N° 13. <http://www.fundacionbankinter.org/es/publications/cloud-computing> consultado 06.07.2011

## Referencias

---

- Fundación de la Innovación** (2007): “Web 2.0. El negocio de las Redes Sociales”, N° 8. <http://www.fundacionbankinter.org/es/publications/web-20> consultado 06.07.2011
- Fundación Orange** (2013): “eEspaña. Informe anual 2013 sobre el desarrollo de la sociedad de la información en España”. [http://www.proyectosfundacionorange.es/docs/eEspana\\_2013/web.pdf](http://www.proyectosfundacionorange.es/docs/eEspana_2013/web.pdf) consultado 18.05.2014
- Fundación Orange** (2011): “Estudio del software social en la empresa española” [http://www.proyectosfundacionorange.es/docs/software-social\\_empresas2011.pdf](http://www.proyectosfundacionorange.es/docs/software-social_empresas2011.pdf) consultado 20.07.2011
- Fundación Telefónica** (2012): “La sociedad de la información” [http://www.fundacion.telefonica.com/es/arte\\_cultura/publicaciones/detalle/176](http://www.fundacion.telefonica.com/es/arte_cultura/publicaciones/detalle/176) consultado 15.03.14
- Gabbay, S.M. y Zuckerman, E.W.** (1998): “Social capital and opportunity in corporate R&D: the contingent effect of contact density on mobility expectations”, *Social Science Research*, Vol. 27, 189–217.
- Galaskiewicz, J. y Burt R. S.** (1991): “Interorganization contagion in corporate philanthropy”. *Administrative Science Quarterly* Vol. 36, 88-105.
- Galeotti, A., Goyal, S. y Kamphorst, J.**, (2006): “Network formation with heterogeneous Players” *Games and Economic Behavior*, Vol. 54, N° 2, 353–372.
- Ganley D. y Lampe C.** (2009): “The ties that bind: Social network principles in online communities”, *Decision Support Systems*, Vol. 47, 266-274.
- García, R. y Calantone, R.** (2002): “A critical look of technological innovation typology and innovativeness terminology: A literature review”, *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 19, 110-132.
- García, F. y Navas, J.** (2007): “Las capacidades tecnológicas y los resultados empresariales. Un estudio empírico en el sector biotecnológico español” *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa* N° 32, septiembre, 177-210.
- García, P. M., Parra, G. y Ruiz, M. J.** (2010): “Capital social y comportamiento pionero: El papel mediador de las capacidades tecnológicas y de marketing”. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*. Vol. 45, diciembre, 9-42.
- García-Tenorio, J. y Pérez, Ma. J.** (2001): “Más allá de la estrategia empresarial, el pensamiento estratégico” *Economía industrial*. N° 338, 11, 133-146.
- Gargiulo, M. y Benassi, M.** (2000): “Trapped in your own net? Network cohesion, structural holes, and the adaptation of social capital” *Strategic Management Journal* Vol. 11, 183-196.
- Garrigós, F., Conesa, M<sup>a</sup> P., Palacios, D. y Ribeiro D.** (2008): “Efectos de las TIC sobre la gestión. Análisis empírico en los hoteles españoles”. *Economía Industrial*. N° 370, 197-205.
- Garrigós-Simón, F., Palacios-Marqués D. y Narangajavana, Y.** (2008): “Improving the perceptions of hotel manager”. *Annals of Tourism Research*, Vol. 35, N° 2, 359-380.
- Garud, R., Jain, S. y Kumaraswamy, A.** (2002): “Institutional entrepreneurship in the sponsorship of common technological standards: The case of Sun Microsystems and Java”. *Academy of Management Journal*, Vol. 45, 196–214.
- Gates, B.** (1999): “Los negocios en la era digital” Plaza & Janes Editores, Barcelona.

## Referencias

---

- Gatignon, H., Tushman, M., Smith, W. y Anderson, P.** (2002): "A structural approach to assessing innovation: construct development of innovation locus, type, and characteristics. *Management Science* Vol. 48, N° 9, 1103–1122.
- Gautam, R., Barney, J. y Muhanna, W.** (2004): "Capabilities, business process and competitive advantage: choosing the dependent variable in empirical tests of the resource-based view", *Strategic Management Journal* Vol. 25, 23-37.
- Gebauer, H.** (2011): "Exploring the contribution of management innovation to the evolution of dynamic capabilities", *Industrial Marketing Management*, 40, 1238-1250.
- Gherab, K.** (2009): "Interdisciplinaria y redes epistemológicas de la ciencia en internet", *ARBOR Ciencia, Pensamiento y Cultura*. CLXXXV 737, mayo-junio, 611-622.
- Ghemawat, P.** (2000): "*La estrategia en el panorama del negocio*". Prentice Hall, México.
- Gibbert, M., Leibold, M. y Probst, G.** (2002): "Five styles of customer knowledge management, and how smart companies use them to create value", *European Management Journal*, Vol. 20, N°5, 459–469.
- Gibson, C. B. y Birkinshaw, J.** (2004): "The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity" *Academy of Management Journal*. Vol. 47, 209–226.
- Gloor, P.A., Paasivaara, M., Schoder, D. y Willems P.** (2008): "Finding collaborative innovation networks through correlating performance with social network structure". *International Journal of Production Research* Vol. 46 N° 5, march, 1357-1371.
- Golder, S. A., Wilkinson D. y Huberman, B. A.** (2007): "Rhythms of social interaction: messaging within a massive online network". In: Steinfield, C., Pentland, B., Ackerman, M., Contractor, N. (Eds.), *Proceedings of Third International Conference on Communities and Technology*. Springer, London, pp. 41–66, citado por Lewis, et al., (2008)
- Goldsmith, D.** (2010): "Definir nuevos caminos para la innovación". *Harvard Deusto Business Review*. Septiembre, 38-43.
- Gómez, M., Zurbano, M. y Etxebarria G.** (2009): "Naturaleza y dinámica de la innovación en servicios". *Economía Industrial*, N° 374, 113-124.
- González-Díaz, B., Gómez, M. y Molina A.** (2015): "Configuration of the hotel and no hotel accommodations: An empirical approach using network analysis", *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 48, 39-51.
- Gonzales, F.** (2013): "Las 10 aplicaciones de Facebook más populares de 2013". *Merca2.0* <http://www.merca20.com/las-10-aplicaciones-de-facebook-mas-populares-del-2013/> consultado 24.05.14
- Gordon, S. y Tarafdar, M.** (2010): "Una auditoría de TI para fomentar la innovación". *Harvard Deusto Business Review*. Noviembre, 41-54.
- Gordon, S. y Tarafdar, M.** (2007): "How do a company's information technology competences influence its ability to innovate?" *Journal of Enterprise Information Management* Vol. 20, N° 3, 271-290.
- Goswami, S. y Mathew, M.** (2005): "Definition of innovation revisited: an empirical study on Indian information technology industry" *International Journal of Innovation Management* Vol. 9, N° 3, 371-383.

## Referencias

---

- Govindarajan, V. y Kopalle, P.** (2006): "Disruptiveness of innovations: measurement and an assessment of reliability and validity" *Strategic Management Journal* Vol. 27, 189-199.
- Govindarajan, V. y Trimble C.** (2007): "Lograr un crecimiento innovador: de la idea a la ejecución" *Harvard Deusto Business Review*, diciembre.
- Goyal S. y Joshi, S.,** (2003): "Networks of collaboration in oligopoly" *Games and Economic Behavior* Vol. 43, N° 1, 57-85.
- Goyal, S. y Vega-Redondo, F.** (2007): "Structural holes in social networks" *Journal of Economic Theory* Vol. 137, 460-492.
- Grabner-Krauter, S.** (2009): "Web 2.0 social networks: The role of trust", *Journal of Business Ethics*, Vol. 90, 505-522.
- Grahovac, J. y Miller, D.** (2009): "Competitive advantage and performance: The impact of value creation and costliness of imitation". *Strategic Management Journal* Vol. 30, 1192-1212.
- Granovetter, M. S.** (1973): "The strength of weak ties" *American Journal of Sociology*. Vol. 6, 1360-1380.
- Grant, R.** (1996a): "Prospering in dynamically-competitive environments: organizational capabilities as knowledge integration". *Organization Science* Vol. 33, N° 3, 114-135.
- Grant, R.** (1996): "Toward a knowledge-based theory of the firm". *Strategic Management Journal* Vol. 17, 109-122.
- Grapentine, T.** (1994): "Problematic scales. When measuring quality, expectations scales exhibit several drawbacks". *Marketing Research* Vol. 6, n° 4, pp. 8-12.
- Gray, G., Parise, S. y Yer, B.** (2011): "Innovation impacts of using social bookmarking systems", *MIS Quarterly*. Vol. 35, N° 3, 629-643.
- Greve, H.R.** (2009): "Bigger and safer: the diffusion of competitive advantage". *Strategic Management Journal* Vol. 30, N°1, 1-23.
- Grissemann, U., Plank, A. y Brunner-Sperdin A.** (2013): "Enhancing business performance of hotels: The role of innovation and customer orientations", *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 33, 347-356.
- Grisemann, U. y Stokburger-Sauer N.** (2012): "Customer co-creation of travel services: The role of company support and customer satisfaction with the creation co-creation performance", *Tourism Management*, Vol. 33, 1483-1492.
- Gross, R. y Acquisti, A.** (2005): "Information revelation and privacy in online social networks" In: *Proceedings of WPES'05*. ACM, Alexandria, VA, pp. 71-80, citado por Lewis, et al., (2008).
- Groysberg, B. y Lee L. E.** (2009): "Hiring stars and their colleagues: Exploration and exploitation in professional service firms" *Organization Science*. Vol. 20, N°4, 740-758.
- Gruner, K.E. y Homburg, C.** (2000): "Does customer interaction enhance new product success?" *Journal of Business Research* Vol. 49, N° 1, 1-14.
- Gutierrez-Rubi, A.** (2009): "*Lecciones de Brawn GP*". Alienta Ed., Barcelona.
- Gulati, R.** (1999): "Network location and learning. The influence of network resources and firm capabilities on alliance formation", *Strategic Management Journal* Vol. 20, N° 5, 397-420.

## Referencias

---

- Gulati, R., Nohria, N. y Zaheer A.** (2000): "Strategic networks", *Strategic Management Journal* Vol. 21, 203-215.
- Gulati, R. y Puranam P.** (2009): "Renewal through reorganization: The value of inconsistencies between formal and informal organization", *Organization Science* Vol. 20, N°2, 422-440.
- Gunasekaran, A. y Ngai, E. W. T.** (2004): "Information systems in supply chain integration and management". *European Journal of Operations Research* Vol. 159, 269-295.
- Gunday, G., Ulusoy, G., Kilic, K. y Alpkan, L.** (2011): "Effects of innovation types on firm performance". *International Journal of Production Economics*, Vol. 133, N° 2, 662-676.
- Gutierrez, O.** (2013): "Android, jefe indiscutible: Así es la participación en el mercado de smarthphones" *Conéctica*. <http://conectica.com.mx/2013/10/30/mercado-de-smartphones-android-81-ios-14-windows-phone-4-y-blackberry-2/>
- Guttentag, D.** (2010): "Virtual reality: Applications and implications for tourism", *Tourism Management*. Vol. 31, 631-651.
- Haefliger, S., Monteiro, E., Foray, D. y Krogh von, G.** (2011): "Social software and Strategy". *Long Range Planning*, Vol.44, 297-316
- Hagedoorn, J. y Dusters, G.** (2002): "External sources of innovative capabilities; the preferences for strategic alliances or merger and acquisitions", *Journal of Management Studies* Vol. 39, N° 2, 167-188.
- Hagedoorn, J.** (2002): "Inter-firm R&D partnerships: an overview of major trends and patterns since 1960". *Research Policy* Vol. 31, N° 4, 477-492.
- Hair, H.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L. y Black W.C.** (1999): "*Análisis Multivariante*". Prentice Hall, Madrid.
- Hair, H.F., Black W. C., Babin, B. y Anderson R. E.** (2010): "*Multivariate Data Analysis*" Pearson Prentice Hall.
- Hair, J., Sarsted, M., Pingle, C. y Mena, J.** (2012): "An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling in marketing research", *Journal of the Academy Marketing Science*, Vol. 40, 414-433.
- Hall, J. y Martin, M.** (2005): "Disruptive technologies, stakeholders and the innovation value-added chain: a framework for evaluation radical technology development", *R&D Management*, Vol. 35, N° 3, 273-284.
- Hamel, G. y Valikangas, L.** (2003): "The quest for resilience". *Harvard Business Review*, Vol. 81, N° 9, September, 52-65.
- Hamel, G.** (2000): "*Liderando la revolución*". Norma, Bogotá.
- Hamel, G.** (2006): "The why, what, and how of management innovation". *Harvard Business Review*, Vol. 84, N° 2, February 72-84.
- Hamel, G. y Prahalad C.K.** (1993): "Strategy as stretch and leverage". *Harvard Business Review*. Vol 71, N° 2, march-april.
- Han, J.K., Kim, N. y Srivastava, R.** (1998): "Market orientation and organizational performance: Is innovation a missing link?" *Journal of Marketing*, Vol. 64, 30-45.

## Referencias

---

- Hanna, R. y Rohm, A., Crittenden V.** (2011): "We're all connected: The power of the social media ecosystem", *Business Horizons*, Vol. 54, 265-273.
- Hansen, D., Schneidermann, B. y Smith, L.** (2011): "Analyzing social media networks with Nodex L: Insights from a connected world", citado por Hanna *et al.* (2011).
- Hansen, M., Lovas B. y Mors M. L.** (2005): "Knowledge sharing in organizations: multiple networks, multiple phases", *Academy of Management Journal*, Vol. 48, N° 5, 776-793.
- Hansen, M. y Lovas B.** (2004): "How do multinational companies leverage technological competences? Moving from single to interdependent explanations" *Strategic Management Journal* Vol. 25, N° 8-9, 801-822.
- Hansen, M., Nohria, N. y Tierney T.** (1999): "What's your strategy for managing knowledge?" *Harvard Business Review*. March-April, 106-116.
- Hansen, J., Tellis, G. y Griffin, A.** (2006): "Research on innovation: A review and agenda for Marketing Science", *Marketing Science*, Vol.25, N° 6, 687-717.
- Hansen, M.** (2002): "Knowledge networks: Explaining effective knowledge sharing in multiunit companies". *Organization Science*. Vol.13 N° 2, 232-248.
- Hardy, C., Phillips, E. y Lawrence T.** (2003): "Resources. Knowledge and influence: The organizational effects of inter-organizational collaboration". *Journal of Management Studies* Vol.40, N° 2, 321-347.
- Hargrave, T. y Van De Ven, A.** (2006): "A collective action model of institutional innovation". *Academy of Management Review* Vol.31, N° 4, 864-888.
- Harrell, B., O'Reilly, C. y Tushman M.** (2007): "Dynamic capabilities at IBM: Driving strategy into action". *California Management Review*, Vol. 49, N° 4, 21-43.
- Hasan, H. y Pfaff, C.** (2006): "Overcoming organizational resistance to using wiki technology for knowledge management", citado por Standing y Kiniti (2011).
- Hayes, R.H. y Pisano, G.P.** (1996): "Manufacturing strategy: at the intersection of two paradigm shifts". *Production and Operations Management* Vol. 5, N°1, 25-41.
- Hayes, B.** (1992): "*Measuring customer satisfaction. Development and use of questionnaires*". The Quality Press, Milwaukee.
- Haythornthwaite C.** (2005): "Social networks and internet connectivity effects". *Information, Communication & Society* Vol.8, N° 2, 125-147.
- He, J., Hu, M., Shi, M. y Liu, Y.** (2014): "Research on the measure method of complaint theme influence on online social network" *Expert Systems with Applications*. Vol. 41, N° 13, 6039-6046.
- Heidemann, J., Klier, M. y Probst, F.** (2012): "Online social networks: A survey of a global phenomenon" *Computer Networks* Vol. 56, 3866-3878.
- Helfat, C., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H. y Teece, D.** (2007): "*Dynamic capabilities: understanding strategic change in organisations*", Blackwell Publishing, citado por Salunke *et al.*, 2011
- Helfat, C. y Peteraf M.** (2003): "The dynamic resource based view capability lifecycles", *Strategic Management Journal*, Vol. 24, N° 10, 997-1010.

## Referencias

---

- Henderson, R. M. y Clark, K.** (1990): "Architectural innovation: the reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms". *Administrative Science Quarterly* Vol. 35, N° 1, 9-30.
- Herold, D. K.** (2010): "Imperfect use? ICT provisions and human decision. An introduction to the special issue on ICT adoption and user" , *The Information Society* Vol. 26, 243-246.
- Herrero, A., San Martín, H. y Hernández, J. M.** (2015): "Perceived influence on behavior of user-generated content on social network sites: An empirical application in the hotel sector", *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, Vol. 19, 12-23.
- Herrmann, A., Gassmann, O. y Eisert, U.,** (2007): "An empirical study of the antecedents for radical product innovations and capabilities for transformation". *Journal of Engineering and Technology Management* Vol. 24, 92-120.
- Hertogh, de S., Viaene, S. y Dedene, G.** (2011): "Governing web 2.0". *Communications of the ACM*. Vol. 54, N° 3, 124-130.
- Hervas-Oliver, J.L. y Albors-Garrigos J.** (2008): "The role of the firm's internal and relational capabilities in clusters: when distance and embeddedness are not enough to explain innovation". *Journal of Economic Geography Advance Access* 1-21.
- Hidalgo, A. y Albors, J.** (2008): "Innovation management techniques and tools a review from theory and practice", *R&D Management*, Vol. 38, N° 2, 113-127.
- Hildreth, P. y Kimble, C.** (2004): "Knowledge Networks: Innovation through Communities of Practice. Citado por Hu y Rachera (2008)
- Hill, Ch. y Jones, G.** (2009): "*Administración estratégica*" Ed. McGraw Hill, México.
- Hinterhuber, A.** (2013): "Can competitive advantage be predicted? Towards a predictive definition of competitive advantage in the resource-based view of the firm", *Management Decision*, Vol. 51, N° 4, 795-812.
- Hinz, O., Schulze C. y Takac, C.** (2014): "New product adoption in social networks. Why direction matters" *Journal of Business Research*. Vol.67, N° 1, 2836-2844..
- Hite, J. M. y Hesterly, W. S.** (2001): "The evolution of firm networks: From emergence to early growth of the firm", *Strategic Management Journal*, Vol. 22, 275-286.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., y Lee, H.** (2000): "Technological learning, knowledge management, firm growth and performance". *Journal of Engineering and Technology Management*, 17: 231-246.
- Hjalager, A.M.** (2010): "A review of innovation research in tourism". *Tourism Management*, Vol. 31, 1-12.
- Hjalager, A.M.** (2002): "Repairing innovation defectiveness in tourism", *Tourism Management*, Vol. 23, 465-474.
- Hoffman, J., Hoelscher, M. y Sherif, K.** (2005): "Social capital, knowledge management, and sustained superior performance". *Journal of Knowledge Management* Vol. 9 N° 3, 93-100.
- Holcomb, T.R., Holmes, R.M. y Hitt M.** (2006): "Diversification to achieve scale and scope: the strategic implications of resource management for value creation". *Advances in Strategic Management* Vol. 23, 549-587.
- Hoopes, D. G., Madsen, T. L. y Walke, G.** (2003): "Why is there a resource-based view? Toward a theory of competitive heterogeneity". *Strategic Management Journal* Vol. 24, 889-902.

## Referencias

---

- Houghton, S., Smith, A. y Hood J.** (2009): "The influence of social capital on strategic choice: an examination of the effects of external and internal network relationships on strategic complexity" *Journal of Business Research* Vol. 62, 1255-1261.
- Howells, J.R.L.** (2002): "Tacit knowledge, innovation and economic geography", *Urban Studies* Vol. 39 N° 5-6, 871-884.
- Hrebiniak, L.** (2007): "Asegúrese que la estrategia funcione". Grupo Editorial Norma, Bogotá.
- Hsieh, Y-Ch.** (2012): "Hotel companies' environmental policies and practices: a context analysis of their web pages" *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Vol. 24, N° 1, 97-121.
- Hu, C. y Racherla, P.** (2008): "Visual representation of Knowledge Networks: A social network analysis of hospitality research domain". *International Journal of Hospitality Management* Vol. 27, 302-312.
- Hu, M-L., Horn, J-S. y Sun, Y-H.** (2009): "Hospitality teams: knowledge sharing and service innovation performance" *Tourism Management*, Vol. 30, 41-50.
- Huang, K-F.** (2011): "Technology competencies in competitive environment", *Journal of Business Research* Vol. 64, 172-179.
- Hung, C-L., Chih-Lung, J. y Dong, T.** (2011): "Innovations and communication through innovative users: An exploratory mechanism of social networking web site." *International Journal of Information Management*, Vol. 31, N° 4, 317-326.
- Hung, H., Wu, S., Wen, C. y Wu, F.** (2008): "Competitive advantages of managing an effective social network structure to stimulate innovation from a knowledge management perspective". *International Journal Technology Management* Vol.43, N° 4, 363-382.
- Hunt, S. D. y Robert, M.**, (1995): "The comparative advantage theory of competition", *Journal of Marketing* Vol.59, 1-15.
- Hurley, R. y Hult T.** (1998): "Innovation, market orientation and organizational learning: An integration and empirical examination", *Journal of Marketing* Vol.62, 42-54.
- Huse, M., Neubaum, D. y Gabrielsson, J.** (2005): "Corporate innovation and competitive environment", *International Entrepreneurship and Management Journal*, Vol. 1, N° 3, 313-333.
- Hsu, Y-L.** (2012): "Facebook as international eMarketing strategy of Taiwan hotels", *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 31, N° 3, 972-980.
- Iab Research** (2014): "V Estudio Annual de las Redes Sociales". <http://www.iabspain.net/wp-content/uploads/downloads/2014/04/V-Estudio-Anual-de-Redes-Sociales-versi%C3%B3n-reducida.pdf>, consultado el 21.05.14
- Iacobucci, D.** (2010): "Structural equations modeling: Fit índices, sample size, and advance topics", *Journal of Consumer Psychology*, Vol. 20, 90-98.
- Igartua, J., Gauzarain, J. y Albors, J.** (2008): "La gestión de la innovación y su medición: Una revisión", *Technological and Organizational Innovation*, 1859-1868.
- Inkpen, A. y Tsang, E.** (2005): "Social capital, networks, and knowledge transfer". *Academy of Management Review* Vol.30, N° 1, 146-165.



## Referencias

---

- Instituto de Estudios Turísticos** (2013): “*Balance del turismo. Año 2012*” Ministerio de Industria, Energía y Turismo. España.
- Instituto Nacional de Estadística** (2013): “*España en cifras 2012*” INE, España
- Instituto Nacional de Estadística** (2012): “*España en cifras 2011*” INE, España
- Ireland, R. D., Hitt, M.A. y Vaidyanath, D.** (2002): “Alliance management as a source of competitive advantage”. *Journal of Management* Vol. 28, N° 3, 413-446.
- Iribarren, J.L. y Moro, E.** (2011): “Affinity Paths and information diffusion in social networks”. *Social Networks* Vol. 33, N° 2, 134-142.
- Iturricha, A.** (2010): “Efectos de la tecnología Web 2.0 en la generación de competencias distintivas: estudio empírico en empresas del sector metal de España” *Tesis Doctoral*. Universidad Politécnica de Valencia.
- Jackson, M.O. y Yariv, L.** (2006): “Social networks and the diffusion of behavior” *Yale Economic Review*, Vol. 3, N° 2, 42–47.
- Jackson, M.O. y Rogers, B.W.,** (2007): “Relating network structure to diffusion properties through stochastic dominance” *B.E. Press Journal Theoretical Economics* Vol. 7, N°1, 1–13
- Jackson, M.O.** (2005): “Allocation rules for network games” *Games and Economic Behavior* Vol. 51, 128–154.
- Janhonen, M. y Johanson, J.E.** (2011): “Role of knowledge conversion an social networks in team performance” *International Journal of Information Management*. Vol.31, N° 3, 217-225.
- Jansen, J., Van Den Bosch, F. y Volverda, H.** (2005): “Managing potential and realized absorptive capacity: How do organizational antecedents matter?” *Academy of Management Journal*, Vol.48, 999-1015.
- Jacobides, M.** (2008): “A model of how transaction costs, capabilities and limits to growth drive vertical scope”. *Organization Science* Vol. 19, 1-21.
- Jarillo, J.C.** (1992). *Dirección estratégica*. McGraw Hill, 2ª. Edición, España.
- Jia, Z., Shi, X., Jia, Y. y Li, D.** (2012): “A framework of knowledge management systems for tourism crisis management”. *Procedia Engineering*. Vol.29, 138-143.
- Jiménez, D. y Sanz, R.** (2004): “Determinantes del éxito de la innovación”. *Revista de Empresa* N° 7, Enero-marzo, 24-38.
- Jiménez, D. y Sanz, R.** (2006): “Innovación, aprendizaje organizacional y desempeño”. *Cuadernos de Dirección de la empresa*, N° 29, 31-56.
- Jiménez, D. y Sanz, R.** (2011): “Innovation, organizational learning, and performance”, *Journal of Business Research*, Vol. 64. 408-417.
- Jiménez-Zarco, A., Martínez-Ruiz, Ma. P. y Izquierdo-Yusta, A.** (2011): “Key service innovation drivers in the tourism sector: Empirical evidence and managerial implications”, *Service Business*, Vol. 5, 339-360.
- Jin Z., Hewitt-Dundas N. y Thompson N.** (2004): “Innovativeness and performance: evidence from manufacturing sectors” *Journal of Strategic Marketing*. Vol. 12, 255-266.
- Johannessen, J-A.** (2008): “Organizational innovation as part of knowledge management”, *International Journal of Information Management*. Vol. 4 N° 1, 20-31.

## Referencias

---

- Johannessen, J-A. y Olsen B.** (2010): "The future of value creation and innovations: Aspects of a theory of value creation and innovation in a global knowledge economy" *International Journal of Information Management* Vol.30, 502-511.
- Johnson, D.** (2012): "How does social software change knowledge management? Toward a strategic research", *Journal of Strategic Information Systems*, Vol. 21. 154-164.
- Johnson G., Scholes K. y Whittington R.** (2010): "*Fundamentos de estrategia*". Pearson. España.
- Johnson, R., Kast, F. y Rosenzweig, J.** (1964): "Systems theory and management" *Management Science*, Vol.10, N° 2, 367-384.
- Johnson, M. V., Christensen C., Kagermann H.** (2008): "Reinventing your business model", *Harvard Business Review*, Vol. 86, 52-53.
- Jones C., Hesterly W.S. y Borgatti S.P.** (1997): "A general theory of network governance: exchange conditions and social mechanisms" *Academy of Management Review* Vol.22, N° 4, 911-945.
- Jorgensen, F. y Ulhoi, J.** (2010): "Enhancing innovation capacity in SME through early network relationships" *Creativity and Innovation Management* Vol. 19, N° 4, 397-404.
- Joshi, A.** (2006): "The influence of organizational demography on the external networking behavior of teams" *Academy of Management Review* Vol. 31, N° 3, 583-595.
- Kadushin, C.** (2002): "The motivational foundation of social networks" *Social Networks* Vol. 24, 77-91.
- Kalpic, B. y Bernus, P.** (2006): "Business process modeling through the knowledge management perspective" *Journal of Knowledge Management* Vol. 10, N° 3, 40-56.
- Kamasak, R. y Bulutlar, F.** (2010): "The influence of knowledge sharing on innovation" *European Business Review* Vol. 22, N° 3, 306-317.
- Kanter, R. M.** (2006): "From cells to communities: Deconstructing and reconstructing the organization", citado por Johannessen y Olsen (2010).
- Kaplan, A. M. y Haenlein, M.** (2010): "Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media", *Business Horizons*, Vol. 53, N°1, 59-68.
- Karnik, A., Saroop, A. y Borkar, V.** (2013): "On the diffusion of messages in on-line social networks" *Performance Evaluation*. Vol. 70, N° 4, 271-285.
- Kaplan, A. y Haenlin, M.** (2010): "Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media", *Business Horizons*, Vol. 53-68.
- Katila, R. y Ahuja, G.** (2000): "Something old, something new" *Academy of Management Journal* Vol. 45, N° 6, 1183-94.
- Katila, R. y Shane, S.** (2005): "When does lack of resources make new firms innovative?", *Academy of Management Journal* Vol. 48, 5, 814-820.
- Katona, Z., Zubcsek, P. y Sarvary, M.** (2011): "Network effects and personal influences: The diffusion of on line social network" *Journal of Marketing Research* V.48, 425-443.
- Katzenbach, J. y Khan, K.** (2010): "La vía rápida hacia la recuperación de la competitividad" *Harvard Deusto Business Review*, Noviembre 18-22.

## Referencias

---

- Kaulio, M.A.** (1998): "Customer, consumer and user involvement in product development: a framework and review of selected methods", *Total Quality Management* Vol. 9, N° 1, 141-149.
- Keupp, M. y Gassmann, O.** (2009): "Determinants and archetype users of open innovation", *R&D Management* Vol. 39, N° 4, 331-341.
- Kim, H-S. y Choi, S-Y.** (2014): "Technological alliance portfolio configuration and firm performance", *Review of Managerial Science*, Vol. 8, N°4, 541-558.
- Kim, T-H., Oh, H. y Swaminathan, A.** (2006) "Framing interorganizational network change: a network inertia perspective" *Academy of Management Review* Vol. 31, N° 3, 704-720.
- Kimball, L. y Rheingild H.** (2003): "How online social networks benefit organizations". [www.groupjazz.com](http://www.groupjazz.com), consultado Julio de 2011.
- Khanna, T. y Rivkin, J.** (2006): "Interorganizational ties and business group boundaries: evidence from an emerging economy" *Organization Science* Vol. 17, N° 3, 333-352.
- Kietzmann, J., Hermkens, K., Mc. Carthy, I. y Silvestre, B.** (2011): "Social media? Get serious! Understanding the functional building block of social media", *Business Horizons*, Vol.54, 241-251.
- Kim, W., Lim, H. y Brymer, R.** (2015): "The effectiveness of managing social media on hotel performance", *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 44, 165, 171.
- Kim, H., Shim, Y., Choi, D., Kim, S. y Cho W-D.** (2006): "Community Manager: A dynamic collaboration solution on heterogeneous environment", *Persive Services IEEE*, 39-46.
- Kleef van, J. A. L. y Roome, N. J.** (2007): "Developing capabilities and competence for sustainable business management as innovation", *Journal of Cleaner Production*, Vol. 15, 38-56.
- Kline, S. y Rosenberg, N.** (1986): "An overview of innovation" in Landau y Rosenberg (1986), *The positive sum strategy*.
- Knott, A. M., Bryce, D. J. y Posen, H. E.** (2003): "On the strategic accumulation of intangible assets". *Organization Science*, Vol.14, N° 2, 192-207.
- Kodama, M.** (2005): "Knowledge creation through network strategic communities", *Long Range Planning*. Vol. 38, 27-49.
- Kogut, B.; Shan, W. y Walker, G.** (1993): "Knowledge in the Network and the Network as Knowledge: The Structuring of New Industries" in Koschatzky (2002).
- Kogut, B. y Zander, U.** (1992): "Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology". *Organization Science* Vol. 3, N°3, 383-397.
- Kogut, B. y Zander, U.** (1996): "What do firms do? Coordination, identity and learning" *Organization Science*. Vol. 7, 502-518.
- Kogut, B.** (2000): "The network as knowledge: generative rules and the emergence of structure" *Strategic Management Journal*. Vol. 21, 405-425.
- Koka, B., Madhavan, R. y Prescott, J.** (2006): "The evolution of interfirm networks: environmental effects on patterns of network change" *Academy of Management Review* Vol. 31, N° 3, 721-737.

## Referencias

---

- Koka, B. y Prescott, J.** (2008): "Designing alliance networks: the influence of network position, environmental change, and strategy on firm performance", *Strategic Management Journal* Vol. 29, N° 6, 639-661.
- Koltringer, C. y Dickinger, A.** (2015): "Analyzing destination branding and image from online sources: A web content mining approach", *Journal of Business Research*, Vol. 68, 1836-1843.
- Koschatzky, K.** (2002): "Fundamentos de la economía de redes, Especial enfoque a la innovación". *Economía Industrial*. N° 346, IV, 15-26.
- Kossinets, G. y Watts, D.** (2006): "Empirical analysis of an evolving social network" *Science*. Vol. 311, 88-90.
- Kostopoulos K., Papalexandris A., Papachroni M. y Ioannou G.** (2011): "Absorptive capacity, innovation, and financial performance". *Journal of Business Research* Vol. 64, N° 12, 1335-1343.
- Kotter, J. P.** (1995): "Leading change: why transformation efforts fail" *Harvard Business Review* (March–April), 59–67.
- Koulopoulos, T.** (2011): "Liderando en la zona de innovación". *Harvard Deusto Business Review*. Marzo, 30-36.
- Kozinets, R., de Valck, C., Wojnicki, A. y Wilner, S.** (2010): "Network narratives: understanding word-of-mouth marketing in online communities". *Journal of Marketing*, Vol. 74, 71-89.
- Kraatz, M. S.** (1998): "Learning by association? Interorganizational networks and adaptation to environmental change". *Academy of Management Journal* Vol. 41, 621–643.
- Kraker De J., Corvers, R., Valkering, P., Hermans, M., y Rikers, J.** (2012): "Learning for sustainable regional development: towards learning networks 2.0?" *Journal of Cleaner Production* Vol. 49, 114-122.
- Kratzer J., Leenders, R. y van Engelen, J.M.L.** (2009): "A social network perspective on the management of product development programs". *Journal of High Technology Management Research*, 169-181.
- Kuk, G.** (2006): "Strategic interaction and knowledge sharing in the KDE developer mailing list". *Management Science* Vol. 52, N° 7, 1031-1042.
- Labianca, G. y Brass, D.** (2006): "Exploring the social ledger: negative relationships and negative asymmetry in social networks in organizations" *Academy of Management Review* Vol.31, N° 3, 596-614.
- Ladhari, R. y Michaud, M.** (2015): "eWow effects on hotel booking intentions, attitudes, trust and website perceptions", *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 46, 36-45.
- Landry, R., Amara, N. y Lamari M.** (2002): "Does social capital determine innovation? To what extent?" *Technological Forecasting and Social Change* Vol. 69, 681-701.
- Lane, P. J. y Lubatkin, M.** (1998): "Relative absorptive capacity and interorganizational learning". *Strategic Management Journal* Vol. 19, 461-477.
- Lane, P. J., Koja, B. y Pathak, S.** (2006): "The reification of absorptive capacity. A critical review and rejuvenation of the construct". *Academy of Management Review* Vol. 31, 833-863.
- Lankau, M. J. y Scandura, T. A.** (2002): "An investigation of personal learning in mentoring relationships: Content, antecedents and consequences". *Academy of Management Journal*, Vol. 45, N° 4, 779-790.
- Larocca, R.** (2005): "Creatividad: de locos a estratégicos". *Nota técnica*, 1-10.

## Referencias

---

- Larrea, J. L.** (2010): "Baloncesto, descifrando el enigma de la innovación" *Harvard Deusto Business Review* Diciembre, 64-79.
- Lastres, A., Rivero, M. y Moreno, R.C.** (2003): "Las capacidades más frecuentes en la industria hotelera mexicana". Documento presentado en el *I Congreso Internacional y Virtual de Intangibles*.
- Lavie, D.** (2006): "The competitive advantage of interconnected firms: an extension of the resource-based view" *Academy of Management Review* Vol. 31, N° 3, 638-658.
- Lavie, D.** (2006): "Capability reconfiguration. An analysis of incumbent responses to technological change". *Academy of Management Review* Vol. 31, N° 1, 153-174.
- Laursen, K. y Salter, A.** (2006): "Open for innovation: The role of openness in explain innovation performance among U.K. manufacturing firms". *Strategic Management Journal* Vol. 27, 131-150.
- Lawson, B. y Samson, D.** (2001): "Developing innovation capability in organizations: a dynamic capabilities approach" *International Journal of Innovation Management* Vol.5, N° 3, 377-400.
- Lawson, C.** (2000): "Collective learning, system competences and epistemically significant moments", citado en Tödling F. (2009:62), *Technovation*, Vol 29, 59-71.
- Lazega, E.** (1999): "Le phenomene collegial: une theorie structural de l'action collective entre pairs" *Revue francaise de sociologie*. Vol 40, 639-685 Citado por Saint-Charles, Mongeau (2009).
- Lazonick, W. y Prencipe, A.** (2005): "Dynamic capabilities and sustained innovation: strategic control and financial commitment at Rolls-Royce Plc", *Industrial and Corporate Change*, Vol. 14, 501-542.
- Leader-Chivéé, L. y Cowan, E.** (2008): "Networking the way to success: online social network for workplace and competitive advantage" *People & Strategy* Vol. 31, N°4, 208-240.
- Leave, J. y Wenger, E. C.** (1991): "*Situated learning: Legitimate peripheral participation*". Cambridge University Press, citado en Johanssen y Olsen (2010)
- Le Bas, Picard F. y Suchecki B.** (1998): "Innovation technologique, comportement de réseaux et performances" *Revue d'économie politique* Vol. 108, N° 5, 625-644, citado por Landry *et al.* (2002).
- Lee, S. y Chen, L.** (2011): "An integrative research framework for the online network service". *Service Business*, Vol. 5, 259-276.
- Lee, G. K., y Cole, R. E.** (2003): "From a firm-based to a community-based model of knowledge creation: the case of the Linux kernel development". *Organization Science* Vol. 14, N° 6, 633-649.
- Lee, R., Moore, D., Park, E. y Park, S.** (2012): "Who wants to be "friend-rich"? Social compensatory friending on Facebook and the moderating role of public self-consciousness", *Computers in Human Behavior*, Vol. 28, N° 3, 1036-1044.
- Lei, D. y Slocum, J.** (2005): "Strategic and organizational requirements for competitive advantage". *Academy of Management Executive* Vol. 19, N° 1, 31-45.
- Leifer, R., MnDermott, C., Colarelli, G., Peters, L., Rice, M. y Veryzer, R.** (2000): "*Radical Innovation. How mature companies can outsmart upstarts*". Harvard Business School, Boston, MA.
- Leiponen, A.** (2000): "Competencies, innovation and profitability of firms". *Economics of Innovation and New Technology* Vol. 9, N° 1, 1-24.

## Referencias

---

- Leiponen, A.** (2005): "Core complementarities of the corporation: Organization and innovation in a firm". *Managerial and Decision Economics* Vol. 26, 351-365.
- Leiponen, A. y Helfat, C.E.** (2010): "Innovation objectives, knowledge sources, and the benefits of breadth", *Strategic Management Journal* Vol.31, 224-236.
- Lemme Tyinen, A. y Go, F.** (2009): "The key capabilities required for managing tourism business networks" *Tourism Management* Vol. 30, 31-40.
- Leonidou, L., Leonidou, C, Fotiadis, T. y Aykol, B.** (2015): "Dynamic capabilities driving an eco-based advantage: The moderating effect of international strategy", *Tourism Management*, Vol. 50, 268-280.
- Leskovaara-Spacapan, G. y Bastic, M.** (2007): "Differences in organizations' innovation capability in transition economy: Internal aspects of the organizations' strategic orientation" *Technovation*. Vol. 27, 533-546.
- Lester, D., Forman, A. y Loyd, D.** (2006): "Internet shopping and buying behavior of college students", *Services Marketing Quarterly*, Vol.27, N° 2, 123-138.
- Lettl, C.** (2007): "User involvement competence for radical innovation", *Journal of Engineering and Technology Management* Vol. 24, 53-75.
- Lewis, K., Kaufman, J., Gonzalez, M., Wimmer, A. y Christakis N.** (2008): "Tastes, ties, and time: A new social network dataset using Facebook.com", *Social Networks* Vol. 30, 330-342.
- Lewis, K., Gonzalez, M., y Kaufman, J.** (2012): "Social selection and peer influence in a online social networks. *Proceeding of the National Academy of Science of the United States*. Vol. 109, N° 1, 68-72.
- Li, X., Wang, Y. y Yu, Y.** (2015): "Present and future hotel website marketing activities: change propensity analysis knowledge competences", *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 47, 131-139.
- Li, X., Wang, Y.** (2010): "Evaluating the effectiveness of destination marketing organizations' websites: evidence from China", *International Journal of Tourism Research*, Vol. 12, N°5, 536-549.
- Liben-Nowell, D. y Kleinberg, J.** (2007): "The link-prediction problem for social networks". *Journal of the American Society for Information Science and Technology* Vol. 58, N° 1, 1019-1031.
- Liburd, J.** (2012): "Tourism research 2.0", *Annals of Tourism Research* Vol. 39, N° 2, 883-907.
- Lichtenthaler, U.** (2009): "Absorptive capacity, environmental turbulence, and the complementarity of organizational learning processes" *Academy of Management Journal* Vol. 52, N° 4, 822-846.
- Licoppe, C. y Smoreda, Z.** (2005): "Are social networks embedded? How networks are changing today with changes in communication technology". *Social Networks* Vol. 27, 317-335.
- Liebeskind, J., Oliver, A., Zuker, L. y Brewer, M.** (1996): "Social networks, learning and flexibility sourcing scientific knowledge in new biotechnology firms". *Organization Science* Vol. 7, N° 4, 428-443.
- Liebowitz, S. J. y Margolis, S. E.** (1999): "How Microsoft won the office race fair and square". *Upside*, Vol. 11, N° 12, 185-205.
- Lilien, G.L., Morrison, P.D., Searls, K., Sonnack, M. y Von Hippel, E.** (2002): "Performance assessment of the lead user idea-generation process for new product development". *Management Science* Vol. 48, N° 8, 1042-1059.

## Referencias

---

- Lin, B., Lee, Y. y Hung, S.** (2006): "R&D intensity and commercialization orientation effects on financial performance" *Journal of Business Research* Vol. 59, 679–685.
- Line, N. y Runyan, R.** (2012): "Hospitality marketing research: Recent trends and future directions", *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 31, 477-488.
- Lim, S., Trimi, S. y Lee, H-H.** (2010): " Web 2.0 service adoption and entrepreneurial orientation", *Service Business*, Vol. 4, 197-207.
- Lin, N.** (1999): "Social networks and status attainment" *Annual Review of Sociology*, Vol.25, 467-487.
- Lin, N., Ensel, W. M. y Vaughn, J.C.** (1981): "Social resources and strength of ties: structural factors in occupational status attainment". *American Sociological Review* Vol. 46, 393-405.
- Lin, N., Ye, X. y Kessel, W. M.** (1999): "Social support and depressed mood: A structural analysis". *Journal of Health and Social Behavior*, Vol. 40, N° 4, 344-359.
- Linder, J.C., Jarvenpaa, S. y Davenport, T.H.** (2003): "Towards an innovative sourcing strategy". *MIT Sloan Management Review* Vol. 44 N° 4, 43–49.
- Lokshin, B., Van Gils, A. y Bauer, E.** (2009): "Crafting firm competencies to improve innovative performance" *European Management Journal*. Vol. 27, 187-196.
- Lorca, J. y Pujol, L.** (2008): "Redes sociales: descripción del fenómeno, situación actual y perspectivas", *RevistaeSalud.com*. Vol. 4. N° 15, 1-15.
- Lorenzoni, G. y Lipparini, A.** (1999): "The leveraging of interfirm relationships as a distinctive organizational capability: A longitudinal study", *Strategic Management Journal*, Vol. 20, 317–338.
- Lovejoy, W. y Sinha, A.** (2010): "Efficient structures for innovative social networks", *Management Science* Vol. 56, N° 7, 1127-1145.
- Lubatkin, M. H., Simsek Z., Ling Y. y Veiga J. F.** (2006): "Ambidexterity and performance in small- to medium-sized firms: The pivotal role of top management team behavioral integration", *Journal of Management* Vol. 32, N°5, 646–672.
- Luo, Y.** (2007): "A coopetition perspective of global competition". *Journal of World Business*, Vol. 4, N°2, 129–144.
- Luo, Q. y Zhong D.** (2015): "Using social network analysis to explain communication characteristics of travel-related electronic Word-of-mouth on social networkin sites". *Tourism Management*, Vol. 46, 274-282
- Lusch, R., Vargo, S. y Tanniru, M.** (2010): "Service, value networks and learning", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.38, N° 1, 19-31.
- Magretta, J.** (2002): "Why business models matter". *Harvard Business Review*, Vol. 89, 86-92.
- Mahmood, I, Zhu, H y Zajac, E.** (2011): "Where can capabilities come from? Network ties and capability acquisition in business groups", *Strategic Management Journal*. Vol. 32, 820-848.
- Mahmood, M. A. y Mann, G. J.** (2000): "Impacts of information technology investment on organizational performance", *Journal of Management Information Suystems*, Vol. 16, N° 4, 3-10.
- Mahoney, J.T.** (1995): "The management of resources and resource of management". *Journal of Business Research* Vol. 33, N° 2, 91–101.

## Referencias

---

- Mahr, D. y Lievens A.** (2012): "Virtual lead user communities: drivers of knowledge creation for innovation" *Research Policy* Vol. 41, 167-177.
- Makadok, R.** (1998): "Can first-mover and early-mover advantages be sustained in an industry with low barriers to entry/imitation?", *Strategic Management Journal*, Vol. 19, 683-96.
- Makadok, R. y Walker, G.,** (2000): "Identifying a distinctive competence: forecasting ability in the money fund industry", *Strategic Management Journal*, Vol. 21, 853-864.
- Makadok, R.** (2001): "Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation", *Strategic Management Journal*, Vol. 22, 387-401.
- Manpower Professional** (2010): "*Redes sociales y empresa*"
- Mansury, M. A. y Love** (2008): "Innovation, productivity and growth in US business services. A firm level analysis". *Technovation*. Vol.28, N° 1-2, 52-62.
- Marandi, E., Little, E. y Hughes, T.** (2010): "Innovation and the children to the revolution: Facebook and value creation", *The Marketing Review*, Vol. 10, N° 2, 169-183.
- Marchand, D. y Hykes A.** (2010): "Cómo emplear la información para crear valor en la empresa" *Harvard Deusto Business Review* Julio, 40-46.
- Markides, C.** (2000): "*En la estrategia está el éxito*", HBS Press – Norma, Colombia.
- Markides, C. y Oyon, D.** (2010): "Cómo hacer frente a competidores con modelos de negocios disruptivos" *Harvard Deusto Business Review* octubre, 42-52.
- Markides, C. y Williamson, P.** (1994): "Related diversification, core competences and corporate performance". *Strategic Management Journal* Vol. 15, 149-165.
- Marsden, P. V.** (1983): "Restricted Access in networks and models of power" *American Journal of Sociology* Vol. 88, 668-717
- Martin, L.** (2004). "E-innovation: internet impacts on small UH hospitality firms". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 16, N° 2, 82-90.
- Martin, R. y Austen, H.** (2007): "Innovación y puesta en práctica: dominar las tensiones" *Harvard Deusto Business Review*. Diciembre, 26-32.
- Martínez-Ros, E. y Orfila-Sintes, F.** (2009): "Innovation activity in the hotel industry", *Technovation*, Vol. 29, 632-641.
- Martorell, S. y Canet, F.** (2013): "Shared secrets: Web 2.0 and research in Social Sciences", *Journal of Communication Studies*, Vol. 6, N° 2, 45-64.
- Matthyssens, P. y Vandenberg, K.** (1998): "Creating competitive advantage in industrial services", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 13, N° 4/5, 339-355.
- Mason, K. y Spring, M.** (2011): "The sites and practices of business models", *Industrial Marketing Management*, Vol. 40, 1032-1041.
- Mayer, A.** (2009): "Online Social Networks in Economics", *Decision Support Systems*, Vol. 47, N° 3, 169-184.



## Referencias

---

- McDermott, R. y Archibald D.** (2010): "Harnessing your staff's informal networks". *Harvard Business Review*, March, 82-89.
- McEvily, B. y Zahher, A.** (1999): "Bridging ties: A source of firm heterogeneity in competitive capabilities", *Strategic Management Journal* Vol. 20, 1133-1156.
- McEvily, S.K., Eisenhardt, K.M.M. y Prescott, J.E.** (2004): "The global acquisition, leverage, and protection of technological competencies", *Strategic Management Journal* Vol. 25, 713-722.
- McEvily, S.K. y Chakravarthy, B.** (2002): "The persistence of knowledge-based advantage: an empirical test for product performance and technical knowledge" *Strategic Management Journal*, 23, 285-292.
- McFadyen M., Semanedi, M. y Canella, J. A.** (2009): "Value of strong ties to disconnected others: Examining knowledge creation in biomedicine" *Organization Science*, Vol. 20, N° 3, 552-564.
- Mc Kinsey & Company** (2013): "Business and Web 2.0: An interactive feature". <http://www.mckinsey.com>: Business and Web 2.0: An interactive feature (2014).
- Meadows-Klue, D.** (2008): "Falling in Love 2.0: Relationship marketing for the Facebook generation" *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice* Vol.9, N°3, 245-250.
- Melián, S., Bulchard, J. y González, B.** (2010): "La participación de los clientes en sitios web de valoración de servicios turísticos. El caso de Tripadvisor" *Revista de Análisis Turístico*. N° 10, 17-22.
- Meloche, J.A., Hasan, H., Wills, D., Pfaff, C. y Qi, Y.** (2009): "Cocreating corporate knowledge with a wiki", *International Journal of Knowledge Management*. Vol. 5, N° 2, 33-50.
- Melville, N., Kraemer, K. y Gurbaxani, V.** (2004): "Review: information technology and organizational performance: an integrative model of IT business value". *MIS Quarterly* Vol. 28, N°2, 283-322.
- Meroño-Cerdan, A., López-Nicolás, C. y Sabater-Sánchez, R.** (2007): "Knowledge management strategy diagnosis from KM instruments use". *Journal of Knowledge Management* Vol. 11 N° 2, 60-72.
- Meroño-Cerdan, A., Soto-Acosta, P. y López-Nicolás, C.** (2008): "Analyzing collaborative technologies' effect on performance through intranet use orientations". *Journal of Enterprise Information Management* Vol. 21 N° 1, 39-51.
- Meroño-Cerdan, A.L., Soto-Acosta, P.** (2007): "External Web content and its influence on organizational performance" *European Journal of Information Systems*, Vol. 16, N°1, 66-80.
- Mesa, C.** (2013): "Redes sociales en la industria hotelera. Implicaciones legales de la web 2.0, *CEHAT*, abril.
- Miles, R. y Snow, C.** (1986): "Networks organizations: new concepts for new forms" *The McKinsey Quarterly*. Autumn, 53-66.
- Ministerio de Industria, Energía y Turismo** (2013): "El sector turístico continúa creciendo en 2012" *Nota de prensa*. [www.minetur.gob.es](http://www.minetur.gob.es) consultado 15 mayo de 2013.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. y Lampel, J.** (2007): "*Safari a la estrategia*". Ed. Granica, Buenos Aires.
- Mitchell, W.** (1989): "Whether and when? Probability and timing of incumbents entry into emerging industrial subfields". *Administrative Science Quarterly*, Vol. 34, 208-30.
- Mitsufuji, T.** (2003): "How an innovation is formed: a case study of Japanese word processors". *Technological Forecasting and Social Change*, Vol. 70, N° 7, 671-685.

## Referencias

---

- Mizruchi, M.** (1994): "Social network analysis: Recent Achievements and current controversies" *Acta Sociologica*. Vol. 37, 329-343.
- Mocciaro A. y Dagnino G.B.** (2005): "The development of the resource based firm between value appropriation and value creation". *Advances in Strategic Management* Vol.22, 153-188.
- Molm, L.D.**, (1990): "Structure action, and outcomes: the dynamics of power in social exchange". *American Sociological Review* Vol. 55, 427-447.
- Mom, T. J. M., van den Bosch, F. A. J. y Volberda, H. W.** (2007): "Investigating managers' exploration and exploitation activities: The influence of top-down, bottom-up, and horizontal knowledge inflows". *Journal of Management Studies* Vol. 44, N°6, 910-931.
- Momparler, A., Climent, F. y Gil, I.** (2008): "Externalización y desarrollo de la información y la comunicación". *Economía Industrial*, N° 370, 119-133.
- Monge, P. y Contractor, N.** (2003): "*Theories of communication network*" Oxford University Press, in Parkhe *et al.*, (2006).
- Mooney, A.** (2007): "Core competence, distinctive competence, and competitive advantage: What is the difference?" *Journal of Education for Business*. November/December, 110-115.
- Moor de, A. y Weigand, H.** (2007): "Formalizing the evolution of virtual communities" *Information Systems* Vol. 32, 223-247.
- Moran, P.** (2005): "Structural vs. Relational embeddedness: social capital and managerial performance". *Strategic Management Journal* Vol. 26, 1129-1151.
- Morcillo, P.** (2007): "*Cultura e innovación empresarial*". Thomson Editores, Madrid.
- Morgan, R.E. y Berthon, P.** (2008): "Market orientation, generative learning, innovation strategy and business performance inter-relationships in bioscience firms". *Journal of Management Studies* Vol. 45, N° 8, 1329-1353.
- Morrison, E. W.** (2002): "Newcomers' relationships: The role of social network ties during socialization" *Academy of Management Journal*. Vol. 45, N° 6, 1.149-1.160.
- Moyano, J., Bruque S. y Eisenberg J.** (2007): "La influencia de las redes sociales en la adaptación de los trabajadores al cambio tecnológico". *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa* Vol. 31, 147-170.
- Mueller, R.O.** (1996): "*Basic principles of structural equation modeling. An introduction to LISREL and EQS*" Springer Texts in Statistics, New York.
- Muñoz-Najar, J. A. y Vilá, J.** (2002): "El sistema de innovación: Competencias organizativas y directivas para innovar". *Revista de Antiguos Alumnos IESE*. Marzo, 13-24.
- Murovec, N. y Prodan, I.** (2009): "Absorptive capacity, ties determinants, and influence on innovation output. Cross-cultural validation of the structural model". *Technovation*. Vol.29, 859-872.
- Musial, K. y Kazienko, P.** (2013): "Social networks on the internet", *World Wide Web*, Vol. 16, 31-72.
- Nadal, A.** (2008): "La crisis financiera de Estados Unidos", *Boletín Económico de ICE*, N° 2953, 19-29.
- Nadkarni, A. y Hofman, S.** (2012): "Why do people use Facebook?" *Personality and Individual Differences*. Vol. 52, N° 3, 243-250.

## Referencias

---

- Nahapiet, J. y Ghoshal, S.** (1998): "Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage". *Academy of Management Review*, Vol.23, N° 2, 242–266.
- Nakata, Ch., Zhu, Z. y Kraimer, M.** (2008): "The complex distribution of information technology capability to business performance". *Journal of Managerial Issues*, Vol. 20, N° 4, 485-506.
- Nalebuff, B. y Brandenburger, A.** (1996): "*Coo-petencia*". Norma, Bogotá.
- Nambisan, S.** (2003): "Information systems as a reference discipline for new product development". *MIS Quarterly* Vol. 27, N° 1, 1-18.
- Narayanam, R. y Narahari, Y.** (2011): "Topologies of strategically formed social networks based on a generic value function". *Social Networks*, Vol. 33, 56-69.
- Nash, R.** (2006): "Causal networks methodology. Tourism research applications" *Annals of Tourism Research* Vol. 33, N° 4, 918-938.
- Nath, P., Nachiappan, S. y Ramanathan R.** (2010): "The impact of marketing capability, operations capability and diversification strategy on performance: A resource-based view" *Industrial Marketing Management*. Vol.39, 317-329.
- Nazir, A., Raza, S., Gupta, D., Chuah, Ch. y Krishnamurthy, B.** (2009): "Network level footprints of Facebook applications". *Internet Measurement Conference IMC'09*, November 4-6, 1-13., consultado mayo 2012.
- Nerkar, A., Roberts, P.** (2004): "Technological and product-market experience and the success of new product introductions in the pharmaceutical industry". *Strategic Management Journal* Vol. 25, N° 8-9, 779-799.
- Newbert, S.I.** (2007): "Empirical research on the resource-based view of the firm: an assessment and suggestions for future research". *Strategic Management Journal* Vol. 28, N° 2, 121-146.
- Newman, M. E. J., Watts, D. J. y Strogatz, S. H.** (2002): "Random graph models of social networks", *Proceedings of the National Academy of Sciences*. Vol. 99, N° Supplement 1, 2566–2572.
- Nezakati, H., Amidi, A., Jusoh, Y., Moghadas, S, Abdul Y. y Sohrabinezhadtalemi, R.** (2015): "Review of social media potential on knowledge sharing and collaboration in tourism industry". *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, Vol. 172, 120-125.
- Nieves, J., Quintana, A. y Osorio, J.** (2014): "Knowledge-based resources and innovation in the hotel industry", *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 38, 65-73.
- Nieto, J.** (2010): "*Y tú, ¿innovas o abdicas?*" Antiguos alumnos UPV, 2da. Ed., España.
- Nieto, M.J. y Santamaria, L.,** (2007): "The importance of diverse collaborative networks for the novelty of product innovation". *Technovation* Vol. 27, 367–377.
- Nickerson, J. y Zenger, T.** (2004): "A knowledge-based theory of Governance choice", *Organization Science*, Vol. 2, 71-87.
- Niosi, J.** (1993): "National systems of innovation in search of a workable concept". *Technology In Society*. Vol.15, N° 2, 207-227.
- Nolan, R. y Croson, D.** (1996): "*Destrucción creativa*". Ed. McGraw Hill, México.
- Nomen, E. y Nieto, J.** (2004): "El conocimiento protegido", *Harvard Deusto Business Review*, N° 124, Mayo, 52-62.

## Referencias

---

- Nonaka, I.** (1994): "A dynamic theory of organizational knowledge creation". *Organization Science* Vol. 5 N° 1, 14-37.
- Nonaha, I. y Krogh von, G.** (2009): "Tacit knowledge and knowledge conversion: controversy and advancement in organizational knowledge creation theory". *Organization Science* Vol. 20, N° 3, 635-652.
- Nonaha, I. Krogh von, G. y Voelpel S.** (2006): "Organizational knowledge creation theory: Evolutionary paths and future advances" *Organization Studies* Vol. 27, 1179-1208.
- Nonaka, I. y Nobom, K.** (1998): "The concept of "ba": Building foundation for knowledge creation". *California Management Reviews* Vol. 40, 40-55.
- Nonaka, I. y Takeuchi, H.** (1995): "*The knowledge creating company*". Oxford University Press, citado por Schultze y Stabell (2004).
- Norman, P.M.** (2004): "Knowledge acquisition, knowledge loss, and satisfaction in high technology alliances". *Journal of Business Research* Vol. 57, N° 6, 610-619.
- Nosko, A., Wood, E. y Molema, S.** (2010): "All about me. Disclosure in online social networking profiles. The case of Facebook". *Computers in Human Behavior* Vol.26, 406-418.
- Nusair, K., Bilgihan, A., Okumus F. y Cobanoglu, C.** (2013): "Generation Y traveler's commitment to online social network websites". *Tourism Management*, Vol. 35, 13.22.
- Nyblom, J., Borgatti, S., Roslakka, J. y Salo, M.** (2003): "Statistical analysis of network data –an application to diffusion of innovation". *Social Networks* Vol.25, 175-195.
- Obstfeld, D.** (2005): "Social networks, the tertius lingens orientation, and in involvement in innovation", *Administrative Science Quarterly*, Vol.50, N° 1, 100-130.
- OECD** (2005), *Manual de Oslo*, European Commision, 3ra. Edición, Oslo.
- O'Dell, C. y Hubert, C.** (2011): "*The new edge in knowledge: How knowledge management is changing the way we do business*" Wiley, N.J., citation by Sultán (2013).
- O'Reilly, T.** (2005): "What is web 2.0: design patterns and business models for the next generation of software" *O'Reilly Media*, available at [www.oreillynet.com/lpt/a/6228/](http://www.oreillynet.com/lpt/a/6228/)
- Oh, H., Chung, M. y Labianca, G.** (2004): "Group social capital and group effectiveness: The role of informal socializing ties". *Academy of Management Journal* Vol. 47, 860-875.
- Oh, H., Labianca, G. y Chung, M-H.** (2006): "A multilevel model of group social capital", *Academy of Management Review* Vol. 31, N° 3, 569-582.
- Ojasalo, J.** (2008): "Management of innovation networks: a case study of different approaches". *European Journal of Innovation Management* Vol. 11, N° 1, 51-86.
- Okkonen, J.** (2007): "Democracy in management – the new coming of MBO via organizational dialogue". *Benchmarking. An International Journal* Vol.14 N° 1, 7-21.
- Olazaran, M., Lavía, C. y Otero, B.** (2005): "Cooperación, conocimiento e innovación: políticas y agentes regionales de I+D" *Ekonomiaz*. N° 59, 2° Cuatrimestre, 186-195.
- Oliver, C.,** (1991): "Strategic responses to institutional processes". *Academy of Management Review*, Vol. 16: 145-179.

## Referencias

---

- Oltra, M. y Flor, M.** (2003): "The impact of technical opportunities and innovative capabilities on firm's output innovation" *Creativity and Innovation Management*, Vol. 12, N° 3, 137-144.
- ONTS** (2014): "La sociedad en red, informe annual 2013" [http://www.ontsi.red.es/ontsi/sites/default/files/informe\\_anual\\_la\\_sociedad\\_en\\_red\\_2013\\_ed.2014.pdf](http://www.ontsi.red.es/ontsi/sites/default/files/informe_anual_la_sociedad_en_red_2013_ed.2014.pdf) consultado 19 de junio 2014
- Orfila-Sintes, F., Crespi-Cladera, R. y Martínez-Ros, E.** (2005): "Innovation activity in the hotel industry: Evidence from Balearic Islands". *Tourism Management* Vol. 26, 851-865.
- Orfila-Sintes, F. y Mattson, J.** (2009): "Innovation behavior in the hotel industry", *Omega*, Vol. 37, 380-394.
- Organización Mundial del Turismo** (2014): Panorama OMT del Turismo Internacional.
- Organización Mundial del Turismo** (2013): Panorama OMT del Turismo Internacional
- Organización Mundial del Turismo** (2012): Panorama OMT del Turismo Internacional
- Organización Mundial del Turismo** (2013) Barómetro del turismo, OMT
- Orgaz, B.** (2008): "Introducción a la metodología SEM: Concepto y propósitos fundamentales". *Colección Actas 5/2008, VI Seminario Científico SAID*, 13-29, Publicaciones del INICO.
- Ormerod, P. y Roach, A.** (2004): "The medieval inquisition: Scale-free networks and the suppression of heresy". *Physica A*, Vol. 339, 645-652.
- Osatuyi, B.** (2013): "Information sharing on social media sites", *Computers in Human Behavior*, Vol. 29, 2622-2631.
- Ostergaard, C.** (2009): "Knowledge flows through social networks in a cluster comparing university and industrial links". *Structural Change and Economic Dynamics* Vol. 20, 196-210.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. y Tucci C.** (2005): "Clarifying Business Models: origins, present and future of the concept". *Communications of the Association for Information Systems*. Vol. 15, 751-775.
- Ostrom, A., Bitner, M. J., Brown, S., Burkarhard, K., Goul, M., Smith-Daniels, V., Demirkan, H. y Rabinovich, E.** (2010): "Moving forward and making a difference: Research priorities for the science of service", *Journal of Service Research*, Vol. 13, N° 1, 4-36.
- Palacios-Marqués, D., Cortés-Grao, R. y Lobato, C.** (2013): "Outstanding knowledge competences and web 2.0 practices for developing successful e-learning Project management", *International Journal of Project Management*, Vol. 31, 14-21.
- Palacios-Marqués, D., Gil-Pechuán, I. y Lim, S.** (2011): "Improving human capital through knowledge management practices in knowledge-intensive business" *Service Business*, Vol. 5, 99-112.
- Palacios, D., Gil, I. y Garrigós, F.** (2009): "The impact of knowledge management on innovation and entrepreneurship in the biotechnology and telecommunications industries" *Small Business Economic*, Vol. 32, 291-301.
- Palacios, D. y Garrigós, F.** (2006): "The effect of knowledge management practices on firm performance". *Journal of Knowledge Management* Vol. 10 N° 3, 143-156.

## Referencias

---

- Palacios, D., Garrigós, F. y Devece, C.**, (2006): "The effect of innovation on intellectual capital: an empirical evaluation in the biotechnology and telecommunications industries" *International Journal of Innovation Management*. Vol.10, 89-112.
- Palloti, F. y Lomi A.** (2011): "Network influence and organizational performance: The effects of tie strenght and structural equivalence". *European Management Journal*. Vol. 29, 389-403.
- Paniagua, J. y Sapena, J.** (2014): "Business performance and social media: love or hate", *Business Horizons*, Vol. 57, 719-728.
- Paños, A.** (1999): "Reflexiones sobre el papel de la información como recurso competitivo de la empresa". *Anales de Documentación*. N° 2, 21-38.
- Parkhe, A., Wasserman, S. y Ralston, D.** (2006): "New frontiers in network theory development", *Academy of Management Review* Vol.31, N° 3, 560-568.
- Parra, G.** (2010): "Capital social y transmisión de conocimiento en los distritos industriales", *Economía Industrial*, N° 378, 107-118.
- Patel, P. y Pavitt, K.** (1994): "National innovation systems: Why they are important, and how they might be measured and compared". *Economics of Innovation and New Technology* Vol. 3, N° 1, 77-95.
- Patrakosol, B. y Olson, D.** (2007): "How interfirm collaboration benefits IT innovation", *Information & Management*, Vol.44, 53-63.
- Patterson, A.** (2012): "Social networkers of the world, unite and take over. A meta-introspective perspective on the Facebook brand. *Journal of Business Research*.Vol. 65, N° 4, 527-535.
- Pedreño Muñoz, A. y Ramón Rodríguez, A.** (2009): "El turismo, globalización, competitividad y sostenibilidad" *El Mediterráneo Económico*, N° 16, 227-256.
- Peng, G. y Mu, J** (2011): "Technology adoption in online social networks". *Journal of Product Innovation Management* Vol. 28, N° 1, 133-145.
- Penrose, E.** (1959) in **Kor Y., Mahoney J.** (2004): "E. Penrose. Contributions of the resource-based view of strategic management" *Journal of Management Studies*, Vol. 41, N° 1, 183-191.
- Penrose, E.** (1995): "*The theory of the growth of the firm*". Oxford University Press, New York.
- Pearce, D.** (2007): "Tourism distribution networks: Research issues and destination management implications" citado por Bhat y Milne (2007).
- Peppard, J.W., Lambert, R. y Edwards C. E.**, (2000): "Whose job is it anyway? Organizational information competencies for value creation" *Information Systems Journal*, Vol. 10, N° 4, 291-323.
- Pérez-Luño, A., Cabello, C., Carmona, A. y Cuevas, G.** (2011): "How social capital and knowledge affect innovation". *Journal of Business Research*. Vol.64, N° 12, 1369-1376.
- Pérez-Luño, A., Valle, R. y Wiklund J.** (2009): "De la creatividad al lanzamiento de producto: el papel del conocimiento en los procesos de innovación e imitación". *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*. Vol.38, 95-118.
- Perrin, A., Rolland, N., Stanley, T.** (2007): "Achieving best practices transfer across countries". *Journal of Knowledge Management* Vol. 11 N° 3, 156-166.

## Referencias

---

- Peteraf, M.A.** (1993): "The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view". *Strategic Management Journal* Vol. 14, 179-192.
- Peteraf, M.A. y Barney J.** (2003): "Unraveling the resource-based tangle" *Managerial and Decision Economics*. Vol. 24, N° 4, 309-323.
- Peteraf, M.A. y Bergen, M.** (2003): "Scanning dynamic competitive landscapes: a market-based and resource-based framework" *Strategic Management Journal*, Vol. 24, N° 10, 1027-1041.
- Peter, J.P. y Churchill, G.A. (1986):** "Relationship among research design choices and psychometric properties of rating scales. A Meta-analysis". *Journal of Marketing Research*, vol. 23, pp. 1-10.
- Petroni, A.** (1998): "The analysis of dynamic capabilities in a competence-oriented organization". *Technovation*. Vol.18, N° 3, 179-189.
- Phelan, K. V., Christodoulidou, N., Countryman, C. y Kistner, L.** (2011): "The book or not to book: The role of hotel web site heuristics" *Journal of Services Marketing*, Vol. 25, N° 12, 134-148.
- Phelps, C.** (2010): "A longitudinal study of the influence of alliance network structure and composition on firm exploratory innovation" *Academy of Management Journal*, Vol. 53, N° 4, 890-913.
- Phillips, P., Zigar, K., Santos Silva, M. y Scheeg, R.** (2015): "The interactive effects on the determinants of Swiss hotel performance: A neural network analysis", *Tourism Management*, Vol. 50, 130-141.
- Piccoli, G. e Ives, B.** (2005): "IT-dependent strategic initiatives and sustained competitive advantage: a review and synthesis of the literature". *MIS Quarterly*. Vol. 29, N°4, 747-776.
- Pijon, L.** (2014): "Las 6 mejores redes sociales de acuerdo con el número de usuarios registrados". *Marca2.0*. <http://www.ebizmba.com/articles/most-popular-websites>, consultado 22.05.14
- Pisano, G.P.** (1997): "*The Development Factory: Unlocking the Potential of Process Innovation*". Boston: Harvard Business School Press, citado en Lawson y Samson (2001)
- Pisano, G. y Teece, D.** (2009): "Cómo capturar el valor de la innovación: configurar la propiedad intelectual y la arquitectura del sector". *Harvard Deusto Business Review*. Enero, 27-44.
- Pittaway, L., Robertson, M., Munir, K., Denyer, D. y Neely A.** (2004): "Networking and innovation: A systematic review of the evidence" *International Journal of Management Review* N° 5/6, 137-168.
- Plessis, M.D.** (2007): "The role of knowledge management in innovation". *Journal of Knowledge Management* Vol. 11, N° 4, 20-29.
- Podolny, J. y Baron, J.** (1997): "Resources and relationships: social networks and mobility in the workplace". *American Sociological Review* Vol. 62, 673-693.
- Podolny, J. M.** (2001): "Networks as the pipes and prisms of the market" *American Journal of Sociology*, Vol. 107, 33-60.
- Poppo, L. y Zenger, T.** (1998): "Testing alternative theories of the firm: Transaction cost, knowledge-based, and measurement explanations for make-or-buy decisions in information services". *Strategic Management Journal*, Vol. 19, 853-877.
- Portaltic/Social Media** (2013): "El 70% de las empresas utiliza Twitter y Facebook para aportar valor a su actividad". <http://www.europapress.es/portaltic/socialmedia/noticia-70-empresas-utiliza-twitter-facebook-aportar->

## Referencias

---

[valor-actividad-20130228184231.html consultada el 19.05.14.](#)

**Porter, M.** (1999): "Clusters and the new economics of competition". *Harvard Business Review*. Vol.76, N° 1, 77-90.

**Porter, M.** (1996): "Qué es estrategia" en PORTER M., (1999), *Ser competitivo*, Deusto, España.

**Porter, M.** (1985): "*Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*". Free Press: New York.

**Porter, M.** (1980): "*Competitive Strategy*". Free Press, New York.

**Portes, A.** (1998): "Social capital: its origins and applications in modern sociology". *Annual Review of Sociology*, Vol. 24, 1-24.

**Powell, T. C.** (2001): "Competitive advantage: Logical and philosophical considerations. *Strategic Management Journal*, Vol. 22, N° 9, 875-876.

**Powell, W.W., Koput, K.W. y Smith-Doerr, L.** (1996): "Interorganizational collaboration and the locus of innovation: networks of learning in biotechnology", *Administrative Science Quarterly* Vol. 41, 116-145.

**Potts, J., Cunningham, S., Hartley, J. y Ormerod, P.** (2008): "Social network markets: a new definition of the creative industries" *Journal of Cultural Economics* Vol. 32, 167-185.

**Prahalad, C. K.** (2009) Ver Bernhut

**Prahalad, C.K. y Hamel, G.** (1990): "La competencia medular de la corporación". *Harvard Business Review*, mayo-junio, 79-91.

**Prajogo, D. y Ahmed, K.** (2006): "Relationships between innovation stimulus, innovation capacity and innovation performance". *R&D Management* Vol.36, N° 5, 499-515.

**Priem, R. L.** (2007): "A consumer perspective on value creation". *Academy of Management Review* Vol. 32, N° 1, 219-235.

**Priestley, J. y Samaddar S.** (2007): "Multi-organizational networks: three antecedents ok knowledge transfer" *International Journal of Knowledge Management* Vol. 3, N° 1, 86-99.

**Puranam, P, Singh, H. y Zollo, M.** (2003): "A bird in the hand or two in the bush? Integration tradeoffs in technology-grafting acquisitions" *European Management Journal*, Vol. 21, N° 2, 179-184.

**Qu, H. y Lee, H.** (2011): "Traveler's social identification and membership behaviors in online travel community" *Tourism Management*, Vol. 32, 1243-1496.

**Qu, Z., Wang, X., Wang, S. y Zhang, X.** (2013): "Implications of online social networks activities for e-tailers' business performance". *European Journal of Marketing*, Vol. 47, N° 8, 1190-1212.

**Quintana, C. y Benavides, C. A.** (2007) "Concentraciones territoriales, alianzas estratégicas e innovación. Un enfoque de capacidades dinámicas", *Cuadernos de Economía y Dirección de Empresas*, N° 30, 5-38.

**Quintana, C. y Benavides, C. A.** (2008): "Configuración del portafolio tecnológico, diversidad e innovación: un estudio longitudinal", *Cuadernos de Economía y Dirección de Empresas*, N° 38, 53-80.

**Rabade, R., Misra, N. y Sharwa, S.** (2014): Survey of influential user identification techniques in online social networks" *Intelligent Systems and Computing*. Vol. 235, 359-370.



## Referencias

---

- Raisch, S.** (2008): "Balanced structures: Designing organizations for profitable growth" *Long Range Planning* Vol. 4, N°5, 483-508.
- Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G. y Tushman, M.** (2009): "Organizational ambidexterity: Balancing exploitation and exploration for sustained performance" *Organizational Science*, Vol.20, N° 4, 685-695.
- Ramón Rodríguez, A.** (2002): "Determining factors in entry choice for international expansion. The case of the Spanish hotel industry". *Tourism Management*, Vol. 23, 597-607.
- Rampersaqd, G., Quester, P. y Troshaci, I.** (2010): "Managing innovation networks: exploratory evidence from ICT, biotechnology and nanotechnology networks". *Industrial Marketing Management*, Vol. 39, 793-805.
- Ranjbar, A. y Maheswaran, M.** (2014): "Using community structure to control information sharing in online social networks", *Computer Communications*, Vol. 41, 11-21.
- Ray, G.; Barney, J. B. y Muhanna, W. A.** (2004): "Capabilities, business processes, and competitive advantage: Choosing the dependent variable in empirical tests of the resource-based view". *Strategic Management Journal* Vol.25, N° 1, 23-37.
- Raynor, M.** (2011): "Disruption theory as a predictor of innovation success/failure" *Strategic & Leadership*, Vol. 39, N° 4, 27-30.
- Raynor, M.** (2011): "Disruptive innovation: the Southwest Airlines case revisited" *Strategic & Leadership* Vol. 39, N° 4, 31-34.
- Ready, D. y Conger, J.,** (2008): "Enabling bold visions". *M.I.T. Sloan Management Review* Vol. 49, N° 2, 69-76.
- Reagans, R. y McEvily, B.,** (2003) Network structure and knowledge transfer: the effects of cohesion and range. *Administrative Science Quarterly* Vol. 48, N° 2, 240-267.
- Reed, R. y DeFillippi, R. S.** (1990): "Casual ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage". *Academy of Management Review* Vol. 15, 88-102.
- Ribes, X.** (2007): La web 2.0. El valor de los metadatos y la inteligencia colectiva. [www.sociedaddeinformacion.fundaciontelefonica.com](http://www.sociedaddeinformacion.fundaciontelefonica.com), consultado febrero de 2013
- Ricadela, A.** (2007): "Google girds for Facebook fight". Citado por Hanna *et al.*, 2011.
- Ricart, J.** (2009): "El modelo de negocio: El eslabón perdido en la dirección estratégica". *Universia Business Review*, 2do. Trimestre, 12-25.
- Ritter, T. y Gemünden, H. G.** (2003): "Network competence: its impact on innovation success and its antecedents". *Journal of Business Research* Vol. 56, 745-755.
- Ritter, T. y Gemünden, H. G.** (2003): "Interorganizational relationships and networks. An overview", *Journal of Business Research* Vol. 56, 691-697.
- Roberts, P.W. y Amit, R.** (2003): "The dynamic of innovative activity and competitive advantage: The case of Australian retail banking, 1981 to 1995" *Organization Science* Vol.14, N° 2, 107-122.
- Roberts, P.W.** (2001): "Innovation and firm-level persistent profitability: a Schumpeterian framework". *Managerial and Decision Economics* Vol. 22, No 4-5, 239-250.
- Robertson, M., Swan, J. y Newell, S.** (1996): "The role of networks in the diffusion of technological innovation". *Journal of Management Studies* Vol. 33 N° 3, 333-359.

## Referencias

---

- Robins, G., Elliott, P. y Pattinson, P.** (2001): "Network models for social selection processes". *Social Networks* Vol. 23, 1-30.
- Rogers, E. M.** (1983, 2003): "*Diffusion of Innovations*". Free Press, in Robertson *et al.* (1996), Govindarajan y Kopalle (2006).
- Rodan, S. y Galunic, Ch.** (2004): "More than network structure: How knowledge heterogeneity influences managerial performance and innovativeness". *Strategic Management Journal* Vol. 25, 541-562.
- Rond M. de, y Bouchikhi, H.** (2004): "On the dialectics of strategic alliances". *Organization Science* Vol. 15, 56-69.
- Ronchi, S., Chapman, R. y Corso, M.** (2003): "Knowledge management in continuous product innovation: a contingent approach". *International Journal of Technology Management* Vol. 26, 871-886.
- Rost, K.** (2011): "The strength of strong ties in the creation of innovation" *Research Policy*, Vol.40, N° 4, 588-604
- Roth C. y Cointet J.-P.,** (2010): "Social and semantic coevolution in knowledge networks" *Social Networks* Vol.32, 16-29.
- Rothaermel, F. y Sugiyama, S.** (2001): "Virtual internet communities and comercial success: individual and community-level theory grounded in the atypical case of TimeZone.com" *Journal of Management* Vol. 27, 297-312.
- Rothwell, R.** (1994): "Towards the fifth generation innovation process", *International Marketing Review*, Vol. 11, 7-31.
- Ruelas-Gossi, A.** (2004): "El paradigma de la T grande", *Harvard Business Review*. Febrero, 2-10.
- Ruiz. M. J.,** (2010): "Competitive strategies and firm performance: Technological capabilities' moderating roles". *Journal of Business Research* Vol. 63, 1273-1281.
- Ruiz, M., Pardo, A. y San Martín, R.** (2010): "Modelos de ecuaciones estructurales". *Papeles del Psicólogo*, Vol. 31, N° 1, 34-45.
- Ruiz-Molina, M. E., Gil-Saura, I. y Moliner-Velázquez, B.** (2011): "Does technology make a difference? Evidence from Spanish hotels". *Service Business*, Vol. 5, 1-12.
- Ruiz-Ortega, M.J. y García-Villaverde, P.** (2008): "Capabilities and competitive tactics influences on performance: Implications of the moment of entry" *Journal of Business Research* Vol. 61, 332-345.
- Runfola, A., Rosati, M. y Guercini, S.** (2013): "New business models in online hogtel distribution: emerging private sales versus leading IDS". *Service Business*, Vol. 7, 183-185.
- Saavedra, J., Linero, O. y Gutiérrez, R.** (2011): "Community manager y la marca como estrategia organizacional en las redes sociales on-line". *REDHECS Revista Electrónica de Humanidades, Educación y Comunicación Social*. Año 6, Edición 10, 168-181.
- Sadovykh, V., Sundaram, D. y Piramuthu, S.** (2015): "Do online social networks support decision-making?", *Decisio Support Systems*, Vol. 70, 15-30.
- Saéz, F., García, O., Palao, J. y Rojo, P.** (2002): *Innovación Tecnológica en las Empresas*. Edición digital.
- Sailer, K. y McCulloh, I.** (2012): "Social networks and spatial configuration. How office layouts drive social interaction". *Social Networks*, Vol. 34, 47-58.

## Referencias

---

- Salavisa, I., Sousa, C. y Fontes, M.** (2012): "Topologies of innovation networks in knowledge-intensive sectors: sectorial differences in the access to knowledge and complementary assets through formal and informal ties" *Technovation*, Vol. 32, 380-399.
- Salunke, S., Weerawardena, J. y McColl-Kennedy, J.** (2011): "Towards a model of dynamic capabilities in innovation-based competitive strategy: Insights from project-oriented service firms". *Industrial Marketing Management*, Vol. 40, 1251-1263.
- Saint-Charles, J. y Mongeau, P.** (2009): "Different relationships for coping with ambiguity and uncertainty in organizations". *Social Networks* Vol.31, 33-39.
- Sancho, J. L. y de Miguel, P.** (2011): "Unirse a la conversación: integrar las redes sociales en la estrategia y las operaciones". *Harvard Deusto Business Review*, junio, 36-45.
- Sandvik, I., Duhan, D. y Sandvik K.** (2014): "Innovativeness and profitability: An empirical investigation in the Norwegian hotel industry", *Cornell Hospitality Quarterly*, Vol. 50, N° 2, 165-185.
- Santamaría, L., Nieto, M. J. y Barge-Gil, A.** (2010): "The relevance of different open innovation strategies for R&D performers". *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa* Vol. 45, diciembre, 93-114.
- Sambamurthy, V. y Subramani, M.** (2005): "Special issue on information technologies and knowledge management". *MIS Quarterly*. Vol. 29, N° 1, 1-7.
- Saracco, C.** (2009): "Los comportamientos de la comunidad en la red social Brand 3.0 son tribales". Universidad Pontificia de Salamanca, 1-73 (nota científica cedida por el autor)
- Saracco, C.** (2006): "Yo innovo, tú innovas, nosotros co-innovamos", *Harvard Deusto Marketing y Ventas*. 2006, 46-54.
- Scaglione, M. Scheeg, R. y Murphy, J.** (2009): "Website adoption and sales performance in Valais' hospitality industry", *Technovation*, Vol. 29, 625-631.
- Scarborough, H.** (2003): "Knowledge management, HRM and the innovation process", *International Journal of Manpower*, Vol. 24, N° 5, 501-516.
- Schilling, M. A. y Phelps, C.** (2007): "Interfirm collaboration networks: The impact of large-scale network structure on firm innovation". *Management Science* Vol. 53, N° 7, 1113-1126.
- Schilling, M. A.** (2008): "Dirección estratégica de la innovación tecnológica". McGraw Hill, 2da. Edición, Madrid.
- Schmidt, S., Serra, A. y Pizzutti, C.** (2008): "The characteristics of hotel website and their implications for website effectiveness", *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 27, 504-516.
- Schroeder, R.G., Scudder, G.D. y Elm, D.R.** (1989): "Innovation in manufacturing" *Journal of Operations Management*, Vol. 8, 1-15.
- Schoemaker, M. y Jonker, J.** (2005): "Managing intangible assets: An essay on organizing contemporary organizations based upon identity, competences and networks". *Journal of Management Development*, Vol.24, N° 6, 506-518.
- Schoenecker, T. y Swanson, L.** (2002): "Indicators of firm technological capability: validity and performance implications". *IEEE Trans Eng Manage* Vol. 49, N° 1, 36-44.

## Referencias

---

- Schreyögg, G. y Kliesch-Eberl, M.** (2007): "How dynamic can organizational capabilities be? Towards a dual-process model of capability dynamization" *Strategic Management Journal*. Vol. 28(9), 913-933.
- Schulze, P., Heinemann, F. y Abedin, A.** (2008): "Balancing exploitation and exploration organizational antecedents and performance effects of ambidexterity". *Best Paper Proceedings – Academy of Management Annual Meeting*, 1-6. Cite for Kasama y Bulutlar (2010).
- Schultze, U. y Stabell, Ch.** (2004): "Knowing what you don't know? Discourses and contradictions in knowledge management research". *Journal of Management Studies*. Vol. 41, N° 4, 549-573.
- Scott, J.** (2000): "*Social network analysis: a handbook*". Sage
- Scott, N.** (2007): "Empirical research on the resource-based view of the firm: an assessment and suggestions for future research" *Strategic Management Journal*. Vol. 28, 121-146.
- Scott, N., Cooper, C. y Baggio, R.** (2007): "Use of network analysis in tourism" cite for Bhat y Milne (2007)-
- Segarra, E.** (2010): "¿De dónde proceden las ideas? Las fuentes de la innovación en la empresa". *Harvard Deusto Business Review*. Febrero, 51-56.
- Segarra-Oña, M.V., Peiró-Signes A., Albors-Garrigós, J. y Miret-Pastor, P.** (2011): "Impact of innovative practices in environmentally focused firms: moderating factors" *International Journal of Environmental Research*, Vol. 5, N° 2, 425-434.
- Shafiq, O., Alhaji, R. y Rokne, J.** (2015): "On personalizing web search using social network analysis", *Information Sciences*, Vol. 314, 55-76.
- Shaw, M.** (1964): "Communication networks", citado por Cummings y Cross (2003).
- Shaw, G. y Williams, A.** (2009): "Knowledge transfer and management in tourism organizations: An emerging research agenda", *Tourism Management*. Vol. 30, 325-335.
- Sher, P. y Yang P.** (2005): "The effects of innovative capabilities and R&D clustering on firm performance: The evidence of Taiwan's semiconductor industry, *Technovation*, Vol. 25, N° 1, 33-43.
- Sheremata, W.** (2004): "Competing through innovation in network markets: strategies for challengers". *Academy of Management Review* Vol. 29, N° 3, 359-377.
- Shu, W. y Chuang, Y-H.** (2011): "The perceived benefits of six-degree-separation social networks" *Internet Research*, Vol. 21, N° 1, 26-45.
- Simon, F. y Tellier, A.** (2011): "How do actors shape social networks during the process of new product development" *European Management Journal* Vol. 29, 414-430.
- Sirmon, D., Hitt, M. y Ireland, D.** (2007): "Managing firm resources in dynamic environments to create value: Looking inside the black box". *Academy of Management Review* Vol. 32, N° 1, 273-292.
- Simpson, B., Markovsky, B. y Steketee, M.** (2011): "Power and the perception of social networks" *Social Networks* Vol. 33, 166-171.
- Simpson, P.M. y Signaw, J.A.** (2006): "Innovation orientation outcomes: the good and the bad" *Journal of Business Research*. Vol. 59, N° 10-11, 1133-1141.

## Referencias

---

- Smith, M., Busi, M., Ball, P. y Van Der Meer, R.** (2008): "Factors influencing an organization's ability to manage innovation: a structured literature review and conceptual mode". *International Journal of Innovation Management* Vol. 12, N° 4, 655-676.
- Skeels M. y Grudin J.** (2009): "When social networks cross boundaries: A case study of workplace use of Facebook an LinkedIn" *GROUP'09*, May 10-13, 1-9.
- Social Digital & Mobile in Europe en 2014** <http://wearesocial.net/blog/2014/02/social-digital-mobile-europe-2014/> consultado 19 de junio 2014
- Sock, P. y O'Cass A.** (2011): "Achieving superior innovation-based performance outcomes in SMEs through innovation resource- capability complementarity". *Industrial Marketing Management*, Vol. 40, 1285-1293.
- Soda, G.** (2011): "The management of firms alliance network positioning: Implications for innovation", *European Management Journal*, Vol. 29, 377-388.
- Soda, G., Usai, A., Zaheer A.** (2004): "Network memory: the influence of past and current networks on performance" *Academy of Management Journal*. Vol. 47, N° 6, 893-906.
- Song, J., Almeida, P. y Wu, G.** (2003): "Learning-by-hiring: when is mobility more likely to facilitate interfirm knowledge transfer?" *Management Science* Vol. 49, 351-365.
- Song, M., Benedetto, A.D. y Nason, R.W.** (2007): "Capabilities and financial performance. The effect of strategic type" *Journal of the Academy Marketing Science*, Vol. 35, 18-34.
- Sorenson, O, Rivkin, J. y Fleming, L.** (2006): "Complexity, networks and knowledge how" *Research Policy* Vol. 35, 994-1017.
- Soto-Acosta, P., Perez-Gonzalez D. y Popa, S.** (2014): "Determinants of web 2.0 technologies for knowledge sharing in SMEs", *Service Business*, Vol. 8, 425-438.
- Souto, J.** (2015): "Business model innovation and business concept innovation as the context of incrementa innovation and radical innovation", *Tourism Management*, Vol. 51, 142-155.
- Spanos, Y. y Lioukas, S.** (2001): "An examination into the causal logic of rent generation contrasting Porter's competitive strategy framework and the resource-based perspective". *Strategic Management Journal* Vol. 22, 907-934.
- Sparrowe, R. T., Liden, R. C., Wayne, S. J. y Kraimer M. L.** (2001): "Social networks and performance of individuals and groups". *Academy of Management Journal* Vol. 44, 316-325.
- Special, W. y Li-Barber, K.** (2012): "Self-disclosure and student satisfaction with Facebook" *Computers in Human Behavior* Vol. 28, N° 2, 624-631.
- Srinivasan, R., Lilien, G. y Rangaswamy, A.** (2004): "First in, first out? The effects of network externalities on pioneer survival" *Journal of Marketing* Vol. 68, 41-58.
- Srinivasan, R., Lilien, G. y Rangaswamy, A.** (2002): "Technological opportunism and radical technology adoption: an application to e-business" *Journal of Marketing* Vol. 66, 47-60.
- Sttafford,** (1966): "*Decision and Control*". John Wiley & Sons. New York.
- Standing, C. y Kiniti, S.** (2011): "How can organizations use wiki for innovation?" *Technovation*, Vol. 31, 287-295.

## Referencias

---

- Stenmark, D.** (2001): "Leveraging tacit organizational knowledge". *Journal of Management Information Systems* Vol. 17, N° 3, 9-24.
- Stevens, G. A. y Burley J.** (2003): "Piloting the rocket of radical innovation" *Research-Technology Management*, Vol. 46, N° 2, 16-25.
- Stockman, F. N. y Bos van den, J. M.** (1992): "A two stage model of policy-making" in Burt, *et al.* (1994)
- Storbacka, K. y Nenonen, S.** (2011): "Scripting markets: From value propositions to market propositions". *Industrial Marketing Management*, Vol. 40, 255-266.
- Story, V., O'Malley, L. y Hart, S.** (2011): "Roles, role performance, and radical innovation competences". *Industrial Marketing Management*, Vol. 40, 952-966.
- Strang, D. y Soule, S.,** (1998): "Diffusion in organizations and social movements: from hybrid corn to poison pills". *Annual Review of Sociology* Vol. 24, 265-290.
- Subramanian, M. y Youndt, M.A.** (2005): "The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities". *Academy of Management Journal* Vol. 48, N° 3, 450-463.
- Suciu, A. y Petrescu-Prahova, M.** (2011): "Social networks as a change management strategy for performance" *The Journal for Quality & Participation* April, 16-20.
- Suellen, H., Soutar, G., McColl-Kennedy, J., Sweeney, J.** (2011): "Reconceptualizing professional service firm innovation capability: scale development". *Industrial Marketing Management*, Vol. 40, N° 8, 1264-1273.
- Sultan, N.** (2013): "Knowledge management in the age of cloud computing and web 2.0: Experience the power of disruptive innovation". *International Journal of Information Management*, Vol. 33, 160-165.
- Sun, B., Xie, J., Cao, H.** (2004): "Product strategy for innovation in markets with networks effects". *Management Science* Vol. 23, N° 2, 243-254.
- Surowiecki, J.** (2004): "*The wisdom of crowds: Why the many are smarter than the few and how collective wisdom shapes business, economies, societies and nations*". Random House, citado por Potts, *et al.* (2008).
- Swan, J., Newell, S., Scarbrough, H. y Hislop, D.** (1999): "Knowledge management and innovation: networks and networking". *Journal of Knowledge Management* Vol. 3 N° 4, 262-275.
- Szulanski, G.** (1996): "Exploring internal stickiness: impediments to the transfer of best practice within the firm". *Strategic Management Journal*, Vol. 17, 27-43.
- Tautila, V., Suomala, J., Siltata, R. y Keskinen, S.** (2006): "Framework to study the social networks". *European Journal of Innovation Management*. Vol.9, N° 3, 312-326.
- Tallon, P. P.** (2008): "Inside the adaptive enterprise: an information technology capabilities perspective on business process agility". *Information Technology and Management* Vol. 9, N°1, 21-36.
- Takacs, K., Janky, B. y Flache, A.** (2008): "Collective action and network change". *Social Networks* Vol. 30, 177-189.
- Takahashi, E., Kumatani, K. y Chujo, T.** (2009): "Evolution of network society and technological innovation". *Fujitsu Science Technology Journal* Vol. 45, N° 4, 331-338.
- Tang, H.K.** (1998): "An integrative model of innovation in organizations". *Technovation*, Vol. 18, N° 5, 297-309.

## Referencias

---

- Tang, J.** (2006): "Competition and innovation behavior" *Research Policy*, Vol. 35, 68-82.
- Tang, T-W., Wang, C-H. y Tang Y-Y.** (2015): "Developing service innovation capability in the hotel industry", *Service Business*, Vol. 9, 97-113.
- Tapscot, D. y Caston, A.** (1995): "*Cambio de paradigmas empresariales*". McGraw Hill Interamericana, Bogotá.
- Tarafdar, M., Gordon, S.** (2007): "Understanding the influence of information systems competencies on process innovation. A resource-based view". *Journal of Strategic Information Systems* Vol.16, 353-392.
- Tatcher, M. D. y Pingry, D. E.** (2004): "Understanding the business value of information technology investments: Theoretical evidence from alternative market and cost structure". *Journal of Management Information Systems* Vol. 21, N° 2, 61-84.
- Teece, D.J.** (2010): "Business Models. Business Strategy and innovation". *Long Range Planning* Vol. 43, 172-194.
- Teece, D.J.** (2007): "Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance". *Strategic Management Journal* Vol. 28, 1319-1350.
- Teece, D.J., Pisano, G. y Shuen, A.** (1997): "Dynamic capabilities and strategic management". *Strategic Management Journal* Vol. 18 N° 7, 509-533.
- Teece, D.J. y Pisano G.** (1994): "The Dynamic Capabilities of Firms: An introduction" *Industrial and Corporate Change*, Vol. 3, 537-556.
- Thatcher, J. B. y Perrewé, P. L.** (2002): "An empirical examination of individual traits as antecedents to computer anxiety and computer self-efficacy". *MIS Quarterly*, Vol. 26, N° 4, 381-396.
- Thomas, R. y Wood, E.** (2014): "Innovation in tourism: Re-conceptualising and measuring the absorptive capacity of the hotel sector". *Tourism Management* N° 45, 39-48.
- Thompson, A., Peteraf, M., Strickland, A.J. y Gamble, J.** (2012): "*Administración estratégica*", McGraw Hill. 18va. Edición. México.
- Thompson T. y Wing Yee, Ch.** (2001): "Assesing the impact of using the internet for competitive intelligence". *Information Management*, Vol. 39, 67-83.
- Thorelli, H. B.** (1986): "Networks: between markets and hierarchies". *Strategic Management Journal* Vol. 7, 37-51.
- Thornhill, S.** (2006): "Knowledge, innovation and firm performance in high- and low technology regimes" *Journal of Business Venturing* Vol. 21, N° 5, 687-703.
- Tippins, M. y Sohi, R.** (2003): "IT competency and firm performance: is organizational learning a missing link?" *Strategic Management Journal* Vol. 24, 745-761.
- Todorova, G. y Durisin, B.** (2007): "Absorptive capacity: valuing a re-conceptualization". *Academy of Management Review* Vol. 32, N° 3, 774-786.
- Tödttling, F., Lehner, P. y Kaufmann, A.** (2009): "Do different types of innovation rely on specific kinds of knowledge interactions?" *Technovation* Vol. 29, 59-71.

## Referencias

---

- Tood, A., Fang, E. y Palmatier, R.** (2011): "The effects of customer acquisition and retention orientation on a firm's radical and incremental innovation performance" *Journal of the Academy Marketing Science*, Vol. 39, 234-251.
- Toral, S., Martínez-Torres, R., Barrero, F. y Cortés, F.** (2009): "An empirical study of the driving forces behind online communities". *Internet Research* Vol. 19, N° 4, 378-392.
- Totterdella, P., Holman, D. y Hukin, A.** (2008): "Social networkers: measuring and examining individual differences in propensity to connect with others", *Social Networks*, Vol. 30, 283-296.
- Tripadvisor** (2014) [http://www.tripadvisor.cl/pages/about\\_us.html](http://www.tripadvisor.cl/pages/about_us.html) consultado 18 de mayo 2014.
- Tripsas, M.** (1997): "Surviving radical technology change through dynamic capabilities: evidence from the typesetter industry". *Industrial and Corporate Change*, Vol. 6, 341-377.
- Trott, P.** (1998): "*Innovation Management and New Product Development*" citado en Jin, *et al.* (2004).
- Trusov, M., Bucklin, R. y Panwels, K.** (2009): "Effects of word-of-mouth versus traditional marketing: Findings from an internet social networking site", *Journal of Marketing*. Vol. 74, 71-89.
- Tsai, K.H.** (2004): "The impact of technological capability on firm performance in Taiwan's electronics industry". *Journal of High Technologic Management Research* Vol. 15, 183-195.
- Tsai, W. y Ghoshal, S.** (1998): "Social capital and value creation: The role of intrafirm networks". *Academy of Management Journal*, Vol. 41, 464-476.
- Tsai, W.** (2000): "Social capital, strategic relatedness and the formation on intra-organizational linkages", *Strategic Management Journal* Vol. 21, 925-939.
- Tsai, W.** (2001): "Knowledge transfer in intra-organizational networks: effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance" *Academy of Management Journal* Vol. 44, N° 5, 995-1004.
- Tsen, C-Y., Kuo, H-Y. y Chou, S-S.** (2008): "Configuration of innovation and performance in the service industry: evidence from the Taiwanese hotel industry". *The Services Industries Journal*, Vol. 28, N° 7, 1015-1028.
- Turner, J. C.** (1982): "Towards a cognitive redefinition of the social group". In H. Tajfel (Ed.), *Social identity and intergroup relations*: 15-40. Cambridge: Cambridge University Press.
- Tushman, M. L. y Anderson, P.** (1986): "Technological discontinuities and organizational environments" *Administrative Science Quarterly* Vol. 31, 439-461.
- Tushman, M.L. y O'Reilly, C.A.** (1996): "Ambidextrous organizations: managing evolutionary and revolutionary change". *California Management Review* Vol. 38, N° 4, 8-30.
- Ulrich, D. y Smallwood, N.** (2004): "Aprovechar las capacidades". *Harvard Deusto Business Review*, septiembre, 14-22.
- Ulrich, D., Zenger, J. y Smallwood, N.** (2000): "*Liderazgo basado en resultados*", Gestión 2000, España.
- Un, C.A.** (2010): "An empirical multi-level analysis for achieving balance between incremental and radical innovations". *Journal of Engineering and Technology Management* Vol. 27, 1-19.
- Un, C.A.** (2011): "The advantage of foreignness in innovation". *Strategic Management Journal Online* Vol. 32, N° 11, 1232-1242.



## Referencias

---

- Urbano, D., Toledano, N. y Ribeiro, D.** (2010): "Support policy for tourism business. A comparative case study in Spain". *The Service Industries Journal*, Vol. 30, N° 1, 119-131.
- Urgel, B.** (2005): "Algunas reflexiones sobre la evaluación del carácter estratégico de los recursos y capacidades de las empresas", *Cuadernos de C.C. E.E. y E.E.*, N° 48, 35-59.
- Utterback, J.** (1971): "The process of technological innovation within the firm" *Academy of Management Journal*, Vol. 14, N° 1, 75-88.
- Uzzi, B.** (1996): "The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations: the network effect". *American Sociological Review* Vol. 61, 674-698.
- Valente, T.** (1996): "Social networks thresholds in the diffusion of innovations" *Social Networks*. Vol.18, 69-89.
- Valentina, N. y Passiante G.** (2009): "Impacts of absorptive capacity on value creation". *Anatolia: An International Journal of Tourism and Hospitality Research*. Vol. 20, N° 2, 269-287.
- Van Bommel, H.** (2014): "A conceptual framework for analyzing sustainability strategies in industrial supply networks from a innovation perspective", *Journal of Cleaner Production*, Vol. 19, 895-904.
- Van Dam, J-W. y Van de Velden, M.** (2015): "Online profiling and clustering of Facebook users", *Decision Support Systems*, Vol. 70, 60-72.
- Van de Ven, A.H., Angle, H. y Poole, M.S.** (1989): "*Research on the Management of Innovation*", Cambridge, in Jin, *et al.* (2004).
- Vanhaverbeke, W., Duysters, G. y Beerkens, B.,** (2002): "Technological capability building through networking strategies within high-tech industries". *Academy of Management best paper Proceedings*
- Varadarajan, P.R.** (1999): "Strategy content and process perspectives revisited". *Journal of Academy of Marketing Science* Vol. 27, 88-100.
- Velasco, E. y Zamanillo, I.** (2008): "Evolución de las propuestas sobre el proceso de innovación: ¿Qué se puede concluir de su estudio?" *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*. Vol. 14, N° 2, 127-138.
- Vence, X. y Trigo A.** (2009): "Diversity of innovation patterns in services". *The Services Industries Journal* Vol. 29, N° 12, 1635-1657.
- Verspagen, B. y Duysters, G.** (2004): "The small worlds of strategic technology alliances". *Technovation*. Vol.24, 563-571.
- Vilaseca J., Torrent, J., Lladós J. y Garay L.** (2007): "Tecnologías de la información y comunicación, innovación y actividad turística: hacia la empresa en red". *Cuadernos de Turismo*, N° 19, 217-240-
- Vinding, A.L.** (2006): "Absorptive capacity and innovative performance: a human capital approach". *Economics of Innovation and NewTechnology* Vol. 15, 507-517.
- Vivas, S.** (2005): "Competitive advantage and strategy formulation". *Management Decision* Vol. 43, N° 5, 661-668.
- Von Hippel, E.** (2007): "Horizontal innovation networks –by and for users", *Industrial and Corporate Change*, Vol. 16, N° 2, 239-315.

## Referencias

---

- Von Hippel, E.** (1976): "The dominant role of users in the scientific instrument innovation process". *Research Policy* Vol. 5, 212-239.
- Von Hippel E. y von Krogh G.** (2003). Open source software and the "private-collective" innovation model: issues for organization science. *Organization Science* Vol. 14, N° 2, 209-223.
- Von Krogh, G.** (2012): "How does social software change knowledge management? Toward a strategic research agenda". *Journal of Strategic Information Systems*. Vol. 21, 154-164.
- Von Krogh, G., Nonaka, I. y Aben, M.** (2001): "Making the most of your company's knowledge: a strategic framework" *Long Range Planning*. Vol. 34, 421-439
- Vorakulpipat C. y Rezgui Y.** (2008): "An evolutionary and interpretive perspective to knowledge management". *Journal of Knowledge Management* Vol. 12 N° 3, 17-34.
- Voudouris, I., Lioukas, S., Iatrelli, M. y Caloghirou, Y.** (2012): "Effectiveness of technology investment: impact of internal technological capability, networking and investment strategic importance" *Technovation*, Vol. 32, 400-414.
- Vrakking, W.J.** (1990) "The innovative organization" *Long Range Planning*, Vol. 23, 94-102.
- Vries de, E.** (2006): "Innovation in services in networks of organizations in the distribution of services", *Research Policy*, Vol. 35, 1037-1051.
- Wade, M. y Hulland, J.** (2004): "The resource based view and information systems research: review, extension and suggestions for future research". *MIS Quarterly*. Vol.28, N° 1, 107-142.
- Wang, L., Law, R., Guillet, B-D, Hung, K. y Chio Fong D-K.** (2015): "Impacts of hotel website quality on online booking intention eTrust as mediator", *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 47, 108-115.
- Wang, C.I., Ahmed, P.** (2007): "Dynamic capabilities: a review and research agenda", *International Journal of Management Review*, Vol. 9, N° 1, 31-51.
- Wagner, C.** (2004): "Wiki a technology for conversational knowledge management and group collaboration with a wiki", *International Journal of Knowledge Management*, Vol. 5, N° 2, 33-50.
- Wagner, C. y Bolloju, N.** (2005): "Supporting knowledge management in organizations with conversational technologies: discussion forms, web blogs, and wikis", *Journal of Database Management*, Vol. 16, N° 2, 1-16.
- Wasserman, S. y Faust, K.,** (1994): "*Social network analysis: Methods and applications*" Cambridge University Press, citado en Pharkhe *et al.* (2006).
- Wasko, M. y Faraj, S.** (2005): "Why should is share? Examining social capital and knowledge contribution in electronic networks of practice" *MIS Quarterly* Vol.29, N° 1, 35-57.
- Watson, S. y Hewett, K.** (2006): "A multi-theoretical model of knowledge transfer in organizations: Determinants of knowledge contribution and knowledge reuse", *Journal of Management Studies* Vol. 43, N° 2, 141-173.
- Watts, D.J.,** (2004): "The new science of networks", *Annual Review of Sociology* Vol. 30, 243-270.
- Weerawardena, J, O'Cass, A. y Julian, C.** (2006): "Does industry matter? Examining the role of industry structure and organizational learning in innovation and brand performance". *Journal of Business Research* Vol. 59, 37-45.

## Referencias

---

- Weerawardena, J. y Mavondo F.** (2011): "Capabilities, innovation and competitive advantage", *Industrial Marketing Management*, Vol. 40, 120-1223.
- Weinfeld, A., Williams, A. y Butler, R.** (2010): "Knowledge transfer and innovation among attractions" *Annals of Tourism Research* Vol. 37, N° 3, 604-626.
- Weisinger, J. Y. y Black, J. A.** (2006): "Strategic resources and social capital". *The Irish Journal of Management*, special issue, 145-170.
- Welch, J.** (2008): "*Winning*". Ed. B Zeta, España
- Wellmann, B.** (2001): "Computer networks as social networks" *Science* Vol. 293, 2031-2034
- Werbach, K.** (2008): Citado en: "No es una web, es un concepto: explorando el poder de las redes sociales". *Boletín Universia-Knowledge@Wharton*, Wharton@universia.net, 23/07/2008.
- Wernerfelt, B.** (1984): "A resource-based view of the firm" *Strategic Management Journal* Vol. 5, 171-80.
- Westerman, G., McFarlan, F.W. y Iansiti, M.,** (2006): "Organization design and effectiveness over the innovation life cycle" *Organization Science*. Vol.17, N°2, 230-238.
- White, H. C.** (1981): "*Identity and control*" citado en Burt, *et al.* (1994)
- Wiertz, C. y De Ruyter, K.** (2007): "Beyond the call of duty: Why consumers contribute to firm-hosted commercial online communities". *Organization Studies*, Vol. 28, 347-376.
- Willer, D., Lovaglia, M.J. y Markovsky, B.,** (1997): "Power and influence: a theoretical Bridge" *Social Forces* Vol. 76, 571-603.
- Winter, S. G.** (1987): "Knowledge and competence as strategic assets", citado por Nonaka, von Krog (2009).
- Winter, S. G.** (2003): "Understanding dynamic capabilities". *Strategic Management Journal*, Vol. 24, N°10, 991-995.
- Wirtz, B., Schilke, O. y Ullrich, S.** (2010): "Strategic development of business models. Implications of the web 2.0 for creating value on the internet" *Long Range Planning* Vol. 43, 272-290.
- Wolter, C. y Veloso, F.** (2008): "The effects of innovation on vertical structure: perspectives on transaction costs and competences". *Academy of Management Review* Vol.33, N° 3, 586-605.
- Wong, L.H., Pattison, P. y Robins, G.** (2006): "A spatial model for social networks". *Physica A: Statistical Mechanics and its Application*, Vol. 360, N° 1, 99-120.
- Wright, R. E., Palmer, J. C. y Perkins, D.** (2005): "Types of product innovations an small business performance in hostile and benign environments". *Journal of Small Business Strategy* Vol. 15, N° 2, 33-44.
- Wu, W. Y., Chang, M. L. y Chen, C. W.** (2008): "Promoting innovation thorough the accumulation of intellectual capital, social capital and entrepreneurial orientation" *R&D Management* Vol.38, N°3, 265-277.
- Xiang, Z. y Gretzel, U.** (2010): "Role of social media in online travel information search", *Tourism Management*, Vol. 31, N° 2, 179-188.
- Xie, K., Zhang, Z. y Zhang, Z.** (2014): "The business value of online consumer reviews and management response to hotel performance, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 43, 1-12.

## Referencias

---

- Yu, Sui-Hua.** (2013): "Social capital, absorptive capability firm innovation", *Technological Forecasting and Social Change*, Vol. 80, N° 7, 1261-1270.
- Yu D. y Hang C.C.** (2010): "A reflective review of disruptive innovation theory" *International Journal of Management Reviews* Vol. 12, N° 4, 435-452.
- Yusuf, S.** (2009): "From creativity to innovation" *Technology in Society* Vol. 31, N° 1, 1-8.
- Zaheer, A. y Bell, G.** (2005): "Benefiting from network position: firm capabilities, structural holes, and performance". *Strategic Management Journal* Vol. 26, N° 2, 809-825.
- Zaheer, A. y Soda, G.** (2009): "Network evolution: the origin of structural holes" *Administrative Science Quarterly*, Vol. 54, N° 1, 1-31.
- Zahra, S.A. y George, G.** (2002): "Absorptive capacity: A review, re-conceptualization, and extension". *Academy of Management Review* Vol.27, 185-203.
- Zahra, S.A., Neubaum, D.O. y Larrañeta, B.,** (2007): "Knowledge sharing and technological capabilities: the moderating role of family involvement". *Journal of Business Research* Vol. 60, N° 10, 1070–1079.
- Zboralski, K.** (2009): "Antecedents of knowledge sharing in communities of practice". *Journal of Knowledge* Vol. 13, N° 3, 90-101.
- Zhou, K. Z. y Li, C. B.** (2012): "How knowledge affects radical innovation: knowledge base, market knowledge acquisition and internal knowledge sharing", *Strategic Management Journal*, Vol. 33, 1090-1102.
- Zeng, B. y Gerritsen, R.** (2014): "What do we know about social media in tourism? A review", *Tourism Management Perspectives*, Vol. 10, 27-36.
- Zott, C.** (2003): "Dynamic capabilities and the emergence of intra-industry differential firm performance: Insights from a simulation study" *Strategic Management Journal* Vol. 24, 97-125.
- Zott, C. y Amit R.** (2009): "Innovación del modelo de negocio: creación de valor en tiempos de cambio". *Universia Business Review*, Tercer Trimestre, 108-120.
- Zott, C. y Amit R.** (2010): "Business Model Design: An activity system perspective". *Long Range Planning*, Vol. 43, 21- 216
- Zucker, L.** (1977): "The role of institutionalization in culture perspective" citado por Burt, *et al.* (1994).
- Zyl, Van A.** (2009): "The impact of social networking 2.0 on organizations". *The Electronic Library* Vol. 27, N° 6, 906-9