



## **UNIVERSIDAD DE GRANADA**

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales  
Departamento de Organización de Empresas

---

### ***CAPACIDAD DE ABSORCIÓN Y CRM EN EMPRESAS DE MEDIOS DE COMUNICACIÓN DE PRENSA ESCRITA.***

---

**Francisco José Sánchez-Montesinos García**

**- 2012 -**

Editor: Editorial de la Universidad de Granada  
Autor: Francisco José Sánchez Montesinos García  
D.L.: GR 337-2013  
ISBN: 978-84-9028-356-1





# Universidad de Granada

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales  
Departamento de Organización de Empresas

**TESIS DOCTORAL**

---

***CAPACIDAD DE ABSORCIÓN Y CRM EN EMPRESAS DE  
MEDIOS DE COMUNICACIÓN DE PRENSA ESCRITA.***

---

Tesis presentada por **Francisco José Sánchez-Montesinos García**

Directores: **Dr. Daniel Arias Aranda**  
**Dr. Oscar F. Bustinza Sánchez**

**-Granada, 2012 -**



## **Agradecimientos**

Al Profesor. D. Daniel Arias, mi Tutor, por su valía personal y profesional, por su generosidad y paciencia y por brindarme su amistad. Ha sido mi guía desde el principio hasta al fin. Los que tenemos la suerte de conocerle, de disfrutar de su talento, sabemos que son muchos los éxitos conseguidos pero aún son más lo que se merece.

Al Profesor D. Oscar Bustinza, mi Director, ha sido un regalo puesto en este camino. Su intervención y profesionalidad han sido capitales en el buen fin de este trabajo. Pero además la providencia ha querido que no sólo un magnífico profesional, sino que una magnífica persona forme parte de mi trayectoria vital y la de mi familia.

A mis padres, fuente de inspiración en el amor, en el trabajo y en el espíritu de sacrificio.

A mi familia, especialmente a mis hermanos y a Paco y Mari Carmen, que forman parte de mi esencia y de mi corazón, y que siempre estarán a mi lado.

Mi sincero agradecimiento, a mi hermano Indalecio, a mi hermano mayor, por despertar mi interés por el mundo académico con su ejemplo y por su apoyo y animo constante, sin el cual no hubiera sido posible culminar este trabajo.

Finalmente, a mi mujer, María José, a la que debo agradecer no sólo este trabajo sino gran parte de lo que soy y con la que siempre estaré en deuda. Y

a mis hijos Francisco y Carmen, por su cariño, por sus besos y por el tiempo que les he “robado” y que me han permitido dedicar a este trabajo.

*“No eres ambicioso, ¿verdad?”*

*-¡Oh, sí! Tengo algunas ambiciones; lo que me falta es pasión para realizarlas.“*

**Gonzalo Torrente Ballester** (*Los gozos y las sombras*)

## INDICE

<b><u>CAPITULO I.- INTRODUCCIÓN</u></b> .....	<b>9</b>
1.1. Interés de la Investigación .....	11
1.2. Justificación del Tema Objeto del Estudio .....	12
1.3. Objetivos de la Investigación y establecimiento de las hipótesis....	14
1.4. Definiciones .....	16
1.4.1. <i>Capacidad de Absorción</i> .....	17
1.4.2. <i>CRM</i> .....	17
1.4.3. <i>Especial Naturaleza de los Medios de Prensa escrita</i> .....	18
1.4.4. <i>Cliente</i> .....	22
1.5. Limitaciones del Estudio y Futuras Líneas de Investigación .....	24
1.6. Descripción de los Capítulos .....	26
1.7. Conclusión.....	27
<b><u>CAPITULO II.-FUNDAMENTOS TEORICOS</u></b> .....	<b>29</b>
2.1. Introducción .....	31
2.2. Capacidad de Absorción.....	31
2.3. Medida de la Capacidad de Absorción.....	42
2.3.1. <i>Relaciones con la Universidad</i> .....	45
2.3.2. <i>Implicación de la dirección</i> .....	47
2.3.3. <i>Motivación</i> .....	48
2.4. CRM (CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT) .....	49
<b><u>CAPITULO III.- METODOLOGIA</u></b> .....	<b>63</b>
3.1. Introducción .....	65
3.2. Objetivo del estudio empírico .....	66
3.3. Ambito de la investigación .....	66
3.3.1. <i>Justificación del sector</i> .....	66
3.3.2. <i>Descripción del sector</i> .....	69
3.4. Enfoque del estudio.....	73
3.5. Recopilación de datos.....	81
3.6. Diseño del Cuestionario .....	83
3.6.1. <i>Medida de CRM y Sistemas de Información</i> .....	85
3.6.2. <i>Medida de la Capacidad de Absorción</i> .....	87
3.7. Organización y desarrollo del trabajo de campo .....	95
3.8. Técnicas estadísticas y justificación de la metodología estadística utilizada .....	97



<b><u>CAPITULO IV.- RESULTADOS</u></b> .....	<b>99</b>
<b>4.1. Introducción</b> .....	<b>101</b>
<b>4.2. Desarrollo de hipótesis y modelo de análisis propuesto</b> .....	<b>101</b>
<b>4.3. Análisis y fiabilidad de las escalas de medida</b> .....	<b>112</b>
<b>4.4. Análisis de los datos y del modelo de relaciones propuesto</b> .....	<b>113</b>
<b><u>CAPITULO V.- DISCUSION</u></b> .....	<b>157</b>
<b>5.1. Introducción</b> .....	<b>159</b>
<b>5.2. Idoneidad de las empresas objeto del estudio para la aplicación de sistemas CRM (modelo de kotler)</b> .....	<b>159</b>
<b>5.3. Reformulación de algunos componentes de la Capacidad de Absorción y relación entre dichos componentes y el rendimiento de la empresa</b> .....	<b>166</b>
<b>5.3.1. Especial Naturaleza</b> .....	<b>167</b>
<b>5.3.2. Orientación Tecnológica Externa</b> .....	<b>170</b>
<b>5.3.3. Inversión en I+D</b> .....	<b>174</b>
<b>5.3.4. La motivación</b> .....	<b>175</b>
<b>5.3.5. Uso de las tecnologías de la información</b> .....	<b>178</b>
<b>5.3.5. Relación entre las variables moderadoras expuestas</b> .....	<b>181</b>
<b><u>CAPITULO VI.- CONCLUSIONES</u></b> .....	<b>183</b>
<b>6.1. Introducción</b> .....	<b>185</b>
<b>6.2. Conclusiones del Estudio</b> .....	<b>185</b>
<b>6.3. Implicaciones para la Gestión</b> .....	<b>203</b>
<b>6.4. Limitaciones</b> .....	<b>206</b>
<b>6.5. Futuras líneas de Investigación</b> .....	<b>207</b>
<b><u>CAPITULO VII.- BIBLIOGRAFÍA</u></b> .....	<b>211</b>
<b><u>ANEXO I</u> Cuestionario</b> .....	<b>221</b>
<b><u>ANEXO II</u> Hoja de cuestionario</b> .....	<b>228</b>

## INDICE DE FIGURAS

<b>Figura 2.1</b>	<i>Formation of technological stock</i> .....	<b>40</b>
<b>Figura 2.2</b>	<i>Contribution of absorptive capacity and technology acquisition to achieve a competitive advantage</i> . ....	<b>41</b>
<b>Figura 2.3</b>	<i>Relationship Marketing and CRM Hyerarchy</i> .....	<b>51</b>
<b>Figura 2.4</b>	<i>Inversión de la cadena de Valor</i> .....	<b>57</b>
<b>Figura 2.5</b>	<i>Estrategia de negocio CRM / Tecnologías CRM</i> .....	<b>60</b>
<b>Figura 4.1</b>	<i>Conjunto de hipótesis entre los diferentes elementos de (AC) y las principales medidas de rendimiento</i> .....	<b>112</b>
<b>Figura 4.2</b>	<i>Porcentaje de implantación de sistemas CRM</i> .....	<b>115</b>
<b>Figura 4.3</b>	<i>Coefficientes de relación entre los distintos elementos de generación de la Capacidad de Absorción y las principales medidas de rendimiento</i> . ....	<b>128</b>
<b>Figura 4.4</b>	<i>Coefficientes de la relación entre los distintos elementos de generación de la capacidad de absorción y las principales medidas de rendimiento cuando la motivación al cambio es baja</i> ...	<b>132</b>
<b>Figura 4.5</b>	<i>Coefficientes de la relación entre los diferentes elementos de generación de la capacidad de absorción y las principales medidas de rendimiento cuando la motivación al cambio es alta</i> ...	<b>135</b>
<b>Figura 4.6</b>	<i>Coefficientes de la relación entre los diferentes elementos de generación de capacidad de absorción y las principales medidas de rendimiento cuando el uso de las TI <u>no está orientado</u> a la reducción de costes</i> .....	<b>140</b>
<b>Figura 4.7</b>	<i>Coefficientes de la relación entre los diferentes elementos de generación de capacidad de absorción y las principales medidas de rendimiento cuando el uso de las TI <u>está orientado</u> a la reducción de costes</i> .....	<b>144</b>
<b>Figura 4.8</b>	<i>Comparativa de los coeficientes de la relación entre inversión en I+D y rendimientos de procesos y trabajadores, cuando el uso de las TI está orientado a la reducción de costes y no está orientado a la reducción de costes</i> .....	<b>147</b>
<b>Figura 4.9</b>	<i>Coefficientes de la relación entre los diferentes elementos de generación de de la capacidad de absorción y las principales medidas de rendimiento cuando las empresas tienen implantado CRM</i> .....	<b>149</b>

<b>Figura 5.1</b> <i>Dos modelos empresariales a la hora de afrontar la situación actual del sector de medios de comunicación de prensa escrita .....</i>	<b>182</b>
<b>Figura 6.2</b> <i>Relaciones entre los distintos componentes de la Capacidad de Absorción de Compañías que tienen implantados sistemas CRM y el rendimiento de las mismas. ....</i>	<b>191</b>

## INDICE DE TABLAS

Tabla 3.1 <i>Virtudes de una “buena” teoría</i> .....	74
Tabla 3.2 <i>Procedimiento general para la construcción de teorías y soporte empírico</i> .....	76
Tabla 3.3 <i>Métodos de investigación analíticos</i> .....	78
Tabla 3.4 <i>Métodos de investigación empíricos</i> .....	79
Tabla 3.5 <i>Escala de medida del uso de TICS</i> .....	86
Tabla 3.6 <i>Escala de Medida de la formación</i> .....	89
Tabla 3.7 <i>Escala de medida de I+D</i> .....	90
Tabla 3.8 <i>Escala de medida de las relaciones con la Universidad</i> .....	91
Tabla 3.9 <i>Escala de medida de motivación al cambio</i> .....	93
Tabla 3.10 <i>Escala de medida de los resultados del sistema</i> .....	94
Tabla 3.11 <i>Ficha técnica</i> .....	96
Tabla 4.1 <i>Homogeneidad y extracción</i> .....	117
Tabla 4.2 <i>Análisis de escala de Capacidad de Absorción del conocimiento. Análisis de correlaciones inter-item/ítem-total</i> .....	120
Tabla 4.3 <i>Análisis factorial del rendimiento de la empresa. Componentes y análisis de las correlaciones inter-item/ítem-total</i> ..	123
Tabla 4.4 <i>Escala sobre la generación de Capacidad de Absorción a través de la Formación</i> .....	124
Tabla 4.5 <i>Escala sobre la generación de la Capacidad de Absorción a través de Orientación Tecnológica Externa en fase temprana</i> .....	125
Tabla 4.6 <i>Escala sobre la generación de la Capacidad de Absorción a través de Orientación Tecnológica Externa en fase avanzada</i> .....	126
Tabla 4.7 <i>Escala sobre la generación de Capacidad de absorción a través de la inversión en I+D</i> .....	126
Tabla 4.8 <i>Escala sobre las principales medidas de Rendimiento de los Procesos</i> .....	126
Tabla 4.9 <i>Escala sobre las principales medidas de Rendimiento de los Trabajadores</i> .....	127
Tabla 4.10 <i>Coefficientes de relación entre los diferentes elementos de generación de conocimiento y rendimiento de procesos de aquellas empresas que tienen implantado un sistema CRM</i> .....	128

<b>Tabla 4.11</b>	<i>Coeficientes de relación entre los diferentes elementos de generación del conocimiento y el rendimiento de trabajadores en aquellas empresas que no tienen implantado un sistema CRM .....</i>	<b>129</b>
<b>Tabla 4.12</b>	<i>Escala sobre las principales medidas de apreciación de la motivación al cambio. ....</i>	<b>133</b>
<b>Tabla 4.13</b>	<i>Coeficientes de la relación entre los distintos elementos de generación del conocimiento y el rendimiento de procesos cuando la apreciación de motivación al cambio es baja .....</i>	<b>133</b>
<b>Tabla 4.14</b>	<i>Coeficientes de la relación entre los distintos elementos de generación del conocimiento y el rendimiento de trabajadores cuando la apreciación de motivación al cambio es baja .....</i>	<b>134</b>
<b>Tabla 4.15</b>	<i>Escala sobre las principales medidas de apreciación de la motivación al cambio .....</i>	<b>136</b>
<b>Tabla 4.16</b>	<i>Coeficientes de la relación entre los diferentes elementos de generación del conocimiento y el rendimiento de procesos cuando la apreciación de motivación al cambio es alta .....</i>	<b>136</b>
<b>Tabla 4.17</b>	<i>Coeficientes de la relación entre los diferentes elementos de generación del conocimiento y el rendimiento de trabajadores cuando la apreciación de motivación al cambio es alta .....</i>	<b>137</b>
<b>Tabla 4.18</b>	<i>Escala sobre las principales medidas de uso de tecnologías de la información orientadas a la reducción de costes .....</i>	<b>141</b>
<b>Tabla 4.19</b>	<i>Coeficientes de la relación entre los diferentes elementos de generación de conocimiento y el rendimiento de procesos cuando el uso de las TI está orientado a la reducción de costes .....</i>	<b>141</b>
<b>Tabla 4.20</b>	<i>Coeficientes de la relación entre los diferentes elementos de generación de conocimiento y el rendimiento de trabajadores cuando el uso de las TI está orientado a la reducción de costes .....</i>	<b>142</b>
<b>Tabla 4.21</b>	<i>Escala sobre las principales medidas de uso de tecnologías de la información orientadas a la reducción de costes .....</i>	<b>145</b>
<b>Tabla 4.22</b>	<i>Coeficientes de la relación entre los diferentes elementos de generación de conocimiento y el rendimiento de procesos cuando el uso de las TI no está orientado a la reducción de costes .</i>	<b>146</b>
<b>Tabla 4.23</b>	<i>Coeficientes de la relación entre los diferentes elementos de generación de conocimiento y el rendimiento de trabajadores cuando el uso de las TI no está orientado a la reducción de costes .</i>	<b>146</b>

<b>Tabla 4.24</b> <i>Coeficientes de la relación entre los diferentes elementos de generación de conocimiento y el rendimiento de procesos cuando las empresas tienen implantado un sistema CRM .....</i>	<b>150</b>
<b>Tabla 4.25</b> <i>Coeficientes de la relación entre los diferentes elementos de generación de conocimiento y el rendimiento de trabajadores cuando las empresas tienen implantado un sistema CRM .....</i>	<b>150</b>



CAPITULO I  
**INTRODUCCIÓN**





### **1.1.- INTERES DE LA INVESTIGACIÓN**

En este trabajo pretendemos realizar una aplicación concreta del concepto de Capacidad de Absorción (AC) (*Absortive Capacity*) en compañías de medios de comunicación respecto a la utilización de sistemas CRM (*customer relationship management*) en dicho sector y en particular en compañías dedicadas a prensa escrita de ámbito regional y local. Estas compañías, siguiendo a Kotler (2002, 2003) son idóneas, a priori, para la implantación de herramientas CRM por tratarse de empresas:

- con un coste de adquisición del cliente muy alto.
- con una rotación de clientes baja.
- en las que existe un contacto directo entre vendedor y comprador final.
- que recopilan mucha información.
- que pueden hacer mucha venta inducida y venta cruzada.
- cuyos clientes tienen necesidades muy diferenciadas.
- con alto coste de captación de clientes.
- con una escasa rotación de los mismos.
- que disponen de una gran cantidad de datos sobre sus clientes.

Estas condiciones ya las hace, como hemos señalado, en teoría, demandantes de las herramientas necesarias para aprovechar este conocimiento y atender las necesidades de sus clientes actuales y potenciales. Sin embargo la realidad que constatamos en el sector es otra y trataremos de explicar cómo en esta industria se realiza un producto con un alto índice de desconocimiento de la realidad del mercado y con un alto grado de intuición en cuanto a las preferencias de lectores y anunciantes. La pregunta sería ¿porqué existe una baja aplicación de sistemas CRM, cuando en otros sectores, con menor idoneidad teórica a la aplicación de estos

sistemas, si se produce?. Es necesario un umbral mínimo de Capacidad de Absorción (AC), en el sentido expuesto por Girma (2005), para que una organización pueda reconocer el valor de nueva información procedente del exterior, asimilarla y aplicarla con fines comerciales, Beckett (2008). Por tanto, la trascendencia de esta diferencia entre la aplicación real y práctica de estas herramientas, en contra de lo que en la actualidad se constata en nuestro entorno justifica claramente la oportunidad del desarrollo de este proyecto.

## **1.2.- JUSTIFICACIÓN DEL TEMA OBJETO DE ESTUDIO**

Nos encontramos con una escasez de literatura científica que relacione, de manera directa, Capacidad de Absorción y CRM, lo que implica la posibilidad de realizar planteamientos y consideraciones novedosas y determinar puntos de partida de otras futuras investigaciones.

La mayoría de los autores que han estudiado la Capacidad de Absorción (AC) han centrado su estudios sobre empresas fabricantes. Así lo pone de manifiesto Haro-Domínguez et al., (2007) al señalar la escasez de estudios de este tipo, aplicados al sector de servicios.

Muchos estudios de la literatura científica han tratado de mostrar la importancia que para la empresa pueden desempeñar, en la obtención de ventajas competitivas, la Capacidad de Absorción (AC) y la toma de decisiones relativas a las adquisiciones tecnológicas. Ambas variables se consideran factores clave para el éxito de la empresa. Dado que las decisiones tomadas en el presente afectará al rendimiento futuro de las empresas (Lanctot y Swan, 2000), la capacidad de evaluar el impacto de estas decisiones en los futuros resultados de la empresa parece ser de crucial

significación. Como hemos señalado con anterioridad, la mayoría de los autores que han estudiado la relación entre la Capacidad de Absorción y las adquisiciones tecnológicas han centrado su estudio sobre las empresas fabricantes. La escasez de estudios de este tipo aplicados al sector de servicios y específicamente a empresas de consultoría de ingeniería dio lugar a desarrollar su estudio, a fin de enriquecer la literatura existente, a los autores Haro-Dominguez et al., (2007). En nuestro caso se trata de la aplicación del modelo señalado a compañías de medios de comunicación escritos y a nuevos retos tecnológicos como es el caso de la implantación de herramientas CRM.

En la justificación del tema objeto del estudio ha sido determinante el trabajo de Haro-Dominguez et al., (2007) pues sobre la base de la teoría de Zahra y George destacan que las ventajas competitivas de las compañías son focalizadas principalmente en la mejora en calidad, eficiencia, innovación y relación con los clientes. Lo expuesto requiere una investigación constante de nuevas herramientas y de oportunidades para proveer a las compañías con esas competencias y sin duda una de estas herramientas es el CRM. Nos hablan expresamente de la relación con el cliente como una de las ventajas competitivas de las compañías que ayuda a definir la Capacidad de Absorción (AC) de las mismas. En este hecho reside nuestro planteamiento entendiendo que las compañías de medios de comunicación deben de poner énfasis, sobre todo, en el caso de compañías editoras de periódicos escritos, en su relación con su cliente: lector y anunciante.

Por ello, realizamos un estudio empírico dentro del tejido empresarial español, en empresas editoras de prensa regional y local, tanto ocupándonos de líderes como segundos periódicos, y sobre la base de un cuestionario que

mostramos en nuestro trabajo. En este punto se impone recordar el trabajo de Boschma y Wal (2007), que señalan que las empresas con relaciones de conocimiento que no son locales fueron más innovadores que las empresas que carecen de una ventana al mundo exterior, y este puede ser el caso de los medios de prensa regional de ámbito regional y local de nuestro país. Las bases teóricas nos reclaman una propuesta activa y de posible aplicación práctica que por una parte demuestre la justificación y la importancia sugerida en este planteamiento y, por otra, la constatación de la realidad de nuestro entorno.

### **1.3.- OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN Y ESTABLECIMIENTO DE HIPOTESIS**

El interés de la investigación y la justificación objeto del estudio, nos lleva a marcarnos unos objetivos para el desarrollo de nuestro trabajo, como son:

- a. Demostrar cómo la Capacidad de Absorción (AC) en empresas de medios de comunicación tiene un impacto directo en la asunción de nuevas tecnologías.
  
- b. Demostrar como el bajo nivel de Capacidad de Absorción (AC) de estas empresas viene determinado por una serie de carencias como: escasa colaboración entre estos medios de comunicación de prensa escrita y la Universidad, baja implicación de los gestores en el incremento de la Capacidad de Absorción de sus empresas, mínima formación multidisciplinar de los miembros de sus organizaciones, y la falta de motivación al cambio de los mismos.

- c. Establecer un modelo que relacione los elementos de la Capacidad de Absorción (AC) con el rendimiento de las empresas de medios de comunicación de prensa escrita de ámbito regional y local.
  
- d. Demostrar los beneficios que para la empresas de medios de comunicación puede suponer la implantación de un sistema CRM que les permita conocer mejor a sus lectores y anunciantes.

Sintetizando todos estos objetivos en uno, podemos decir que el objetivo principal de nuestra investigación es medir el nivel de Capacidad de Absorción (AC) de las compañías pertenecientes al sector de medios de comunicación escritos de prensa regional, así como el grado de implantación de sistemas CRM en las mismas y establecer la relación entre dicho grado de implantación y su nivel de Capacidad de Absorción. También tratamos de determinar las distintas medidas de Capacidad de Absorción (AC), de acuerdo con lo que sugiere la literatura científica, en relación con la capacitación y formación de los directivos y trabajadores, así como todo lo relacionado con actividades de I+D, relaciones con la Universidad y motivación de la organización al cambio. Nuestro estudio tiene un carácter exploratorio y es por ello por lo que las hipótesis a contrastar las formularemos de manera general. En nuestro estudio empírico utilizamos el análisis de trayectorias, lo que nos permite conocer el grado de influencia de cada una de las dimensiones de los constructos estudiados (Capacidad de Absorción, CRM y el Rendimiento de la compañía en la doble dimensión de trabajadores y procesos). De acuerdo con ello es posible establecer un número muy amplio de hipótesis relacionando las distintas

dimensiones de los elementos del constructo y la intensidad de cada una de ellas. Por ello, no considerando relevante hacer explícitas cada una de estas subhipótesis, sí que llevaremos a cabo el análisis de resultados considerando todas las relaciones posibles y destacando aquellas que sean más significativas. De acuerdo con ello optamos por resumir todas estas variantes de hipótesis posibles en tres proposiciones generales:

***Proposición 1: “Escasa o nula implantación de sistemas CRM en empresas de medios de comunicación (prensa escrita) debido a sus bajos niveles de Capacidad de Absorción (AC)”.***

***Proposición 2: “Impacto positivo de la Capacidad de Absorción (AC) en la implantación de sistemas (CRM) en estas empresas”.***

***Proposición 3: “Algunos de los motivos más importantes para justificar los bajos niveles de Capacidad de Absorción (AC) de estas compañías son: escasa colaboración con la universidad, mínima formación multidisciplinar, escasa implicación de los gestores y falta de motivación”.***

#### **1.4.- DEFINICIONES**

Los cuatro elementos básicos de esta construcción son: Capacidad de Absorción (*Absortive Capacity*) (AC), CRM, compañías de medios de comunicación de prensa escrita y cliente. Parece pues pertinente que a continuación hagamos una breve presentación de cada uno de estos protagonistas.

#### **1.4.1.- Capacidad de Absorción**

Aunque en el siguiente capítulo nos ocuparemos de forma más extensa de la definición de ambas construcciones adelantamos en esta introducción una breve reseña. Empezando por la Capacidad de Absorción (*Absortive Capacity*), Cohen y Levinthal (1989) la definen como la capacidad de aprender de los conocimientos externos a través de procesos de identificación, asimilación y explotación de los mismos. Un poco más tarde, Cohen y Levinthal (1990) redefinen el constructo Capacidad de Absorción como la capacidad de una empresa de valorar, asimilar y aplicar, con fines comerciales, los conocimientos procedentes de fuentes externas. La Capacidad de Absorción no se refiere solo a la asimilación de información por una organización sino también la habilidad de la organización para explorar esta información y de este modo crear la oportunidad de beneficio (Cohen y Levinthal, 1990). No obstante, nos basamos, para dar un concepto didáctico, en Agrawal (2001) que se refiere a la capacidad de una empresa de reconocer, asimilar, y aplicar los nuevos conocimientos científicos con el fin de innovar y desarrollar nuevos productos.

#### **1.4.2.- CRM**

Existirán tantas definiciones de CRM como experiencias acontecidas en su implantación, en este sentido se pronuncia Bigman (2001). Pero es obligado plantear inicialmente un concepto claro de CRM separado de una visión simplista basada en los nuevos sistemas informáticos. Se trata de una nueva visión de la compañía que la atraviesa de arriba abajo y que consiste en un proceso de desarrollo basado en distintos elementos siguiendo el estudio de Ryal y Payne (2001)



La Asociación Española de Marketing Relacional (AEMR, 2001) nos da la siguiente definición de CRM, como el conjunto de estrategias de negocio, marketing, comunicación e infraestructuras tecnológicas, diseñadas con el objetivo de construir una relación duradera con los clientes, identificando, comprendiendo y satisfaciendo sus necesidades. El concepto de CRM no es tan nuevo, sino que ya aplicaba estrategias de marketing relacional el tendero de la esquina de nuestro barrio que conocía a la perfección las preferencias y los gustos de toda la familia. Pero además CRM no es un elemento aislado dentro de la disciplina del marketing nacido de repente ante los cambios del mercado y de los consumidores sino que forma parte del desarrollo y la historia de esta disciplina en concreto comparte los principios y fundamentos de una estrategia de marketing relacional. Es por ello que trataremos de localizar los sistemas CRM, no como un invento de los informáticos, aunque no por ello restamos importancia a la innovación tecnológica como fuente del desarrollo de estas sofisticadas estrategias de marketing relacional, sino como fruto de la evolución del concepto relacional frente al transaccional con ayuda de las nuevas tecnologías.

#### **1.4.3- Especial naturaleza de las compañías de medios de comunicación de prensa escrita**

Las compañías de medios de comunicación sobre las que vamos a centrar este escrito tienen una especial naturaleza. En este sentido, de acuerdo con Achtenhagen y Raviola (2009), las compañías de medios son perfectos ejemplos de compañías que se enfrentan de forma inherente a una doble exigencia que es contradictoria. No son de pura raza entidades comerciales, sino que también deben cumplir con un interés público y con los imperativos artísticos y creativos (Küng, 2007) o, en otras palabras, se ajustan al contrato entre el arte y el comercio (Caves, 2001). Esta

característica hace de estas compañías un caso especial por lo que se refiere a la organización y dirección. Aunque algunos grupos editoriales lo han resuelto mediante el nombramiento de directores generales por encima de esta dicotomía, la realidad no deja de ser tozuda. Por una parte existe una estructura editorial dirigida por un director del periódico y compuesta generalmente por periodistas (redactores, jefes de sección, etc.), por otro lado existe una dirección de empresa en manos de un gerente que es el encargado, junto con su estructura, de la comercialización y distribución del periódico, al mismo tiempo que es el encargado de proveer los recursos necesarios para el desarrollo de la actividad. Algunas veces, tratando de simplificar, se puede hablar de una parte artística o creativa y de otra más numérica o racional. En cualquier caso esta separación produce un efecto previsible a priori y consiste en que no se manifiesta aparentemente una relación directa entre la realización del producto y el resultado o beneficio de la compañía. Esta situación tan singular da lugar a tensiones organizativas y de procesos que han sido estudiadas ampliamente y superadas por muy pocas compañías.

Como señala Van Wezzel (2009), las empresas de periódicos están pasando por momentos difíciles. Los lectores y anunciantes, sus dos principales fuentes de ingresos, parecen estar dirigiéndose a otros medios de comunicación lo que afecta negativamente al rendimiento financiero de los periódicos. Para responder a estos retos, los periódicos están cambiando la forma de organizar sus actividades y hay que tener en cuenta la creciente importancia de los periódicos situados en sitios web. En este mismo sentido expresa Vukanovic (2009), en su estudio *“Global Paradigm Shift: Strategic Management of New and Digital Media in New and Digital Economics”*, que hay un cambio de paradigma mundial en la gestión estratégica de los

nuevos medios digitales y en la nueva era de la economía digital. Este artículo presenta un análisis de los cinco conglomerados de medios de comunicación internacionales más exitosos y señala seis factores que predominan sobre todos en la explicación del crecimiento de su rentabilidad: la distribución de contenidos, su aprovechamiento y reutilización, la gestión de la innovación, la integración y expansión vertical, la diversificación de los medios de comunicación, y el gran número de accionistas. Para mejorar la posición y aprovechar los nuevos modelos de medios de comunicación que entran en mercados volátiles, este artículo propone la creación y adopción de contenidos reutilizados de los distintos medios y economías de agregación para los emergentes protocolos de internet, televisión por Internet, y los mercados de televisión móvil. Es aquí donde la implantación de un sistema CRM puede acercar a las empresas de medios de comunicación a sus clientes (lectores y anunciantes) respecto a los que, hasta la incursión de los medios en Internet, parecían estar de espaldas a ellos sin tener un retorno claro de las preferencias de sus clientes y anunciantes de forma empírica e individualizada.

Los ingresos de los medios de comunicación no sólo están determinados por el tiempo y la atención prestada por el público, sino también por atención prestada a la publicidad, obligando a las empresas de medios a hacer un llamamiento a ambos, audiencias y anunciantes (Picard, 2005). Como explican Achtenhagen y Raviola (2009) muchas compañías de medios están actualmente en fase de reorganización para adaptarse a las nuevas tecnologías digitales y a los cambios en el comportamiento del consumidor. También tratan estas autoras de los procesos de tensión a la hora de abrazar una nueva forma de hacer periódicos no impresos como son los periódicos digitales. En su estudio señalan la necesidad del envío de periodistas a

cursos de formación para mejorar su comprensión de las nuevas tecnologías y medios de comunicación y facilitar el uso de ellos, con el objeto de aumentar su base de conocimientos. Es decir, se trata, en nuestra opinión, de aumentar la Capacidad de Absorción (AC) de estas empresas en las que existe un componente cultural de separación y en cierto modo de especialización de periodista de papel que parece incapaz de realizar su trabajo para otros soportes que no sea el medio impreso. Las tensiones producidas con la introducción de nuevas tecnologías también podrían surgir dentro de la misma profesión periodística. Diferentes rutinas, normas y estándares para periodistas *on line* y para periodistas de medios impresos puede crear una ruptura dentro de la cultura profesional (Fagerling y Norbäck, 2005). Existe tal desconocimiento por parte de las redacciones de cuál es su lector que ocurre como señalan Achtenhagen y Raviola (2009) que debido a los pobres resultados financieros, las redacciones se ven obligadas a pensar de una manera más comercial, para mantener y atraer nuevos lectores. El problema no es solo el mal resultado que presenta la cuenta de explotación sino que se realiza un producto sin saber cuál es el lector que se quiere atraer y al final se produce una desacertada orientación comercial, derivada de los malos resultados, sin que la Compañía ataje el verdadero problema que es el desconocimiento de quien es mi cliente y cuáles son sus preferencias. En este sentido es interesante hacer referencia al trabajo de Harvey et al., (2010) de aplicación del concepto de Capacidad de Absorción en instituciones públicas o entornos de no mercado en el que hablan de los enormes parecidos que pueden existir entre estos entornos de instituciones públicas y medios de comunicación líderes en los que la competencia directa es casi inexistente. Las inversiones en empresas de medios de comunicación dirigidas a mejorar la Capacidad de Absorción (AC) de las mismas revertirán en su beneficio y es, desde este punto de

vista, desde el que propongo que la implantación de sistemas CRM en publicaciones impresas y digitales es positiva para la empresa en el sentido de saber y no perder la referencia de quien es su cliente (lector y anunciante).

Faustino (2007), en su estudio sobre la televisión de Media Capital Group nos habla de un fenómeno que en los últimos años se ha incrementado como es la amenaza de la fragmentación de las audiencias que también ocurre en los periódicos digitales. Esta nueva situación no da pie para decir que las compañías de medios de comunicación deben de dejar de hablar de su producto como una unidad, sino que sus secciones, sus distintos espacios, deben suponer nuevas referencias de producto dirigidas a un cliente concreto con cuyas necesidades somos capaces de concretar. Pues bien ¿cómo podemos conectar? No sólo las nuevas tecnologías facilitan la recepción de información de los lectores y anunciantes sino que implica un cambio de mentalidad en la dirección y en todos los niveles de este tipo de compañías en los que el CRM puede significar una dimensión respecto a la Capacidad de Absorción (AC) de la compañía. Por un lado es necesario un determinado umbral de Capacidad de Absorción para adoptar esta innovación y que se convierta en un resultado en su cuenta de explotación y por otro lado seremos capaces, con una correcta implantación de CRM, de un aumento de la capacidad de adquirir conocimientos de nuestro mercado y de la competencia, que supondrá una ventaja competitiva.

#### **1.4.4.- Cliente**

Las nuevas tendencias empresariales como la globalización, la convergencia tecnológica, y la rápida evolución de internet han transformado las funciones que las empresas realizan en su trato con otras empresas y con sus

clientes. Pero sin duda el agente que está transformando realmente el sistema industrial que conocemos es el consumidor. En un mercado en el que los consumidores, con el apoyo de la tecnología, pueden entablar un diálogo activo y controlado por ellos mismos con los productores, las empresas tienen que reconocer que el cliente se está convirtiendo en un socio de la creación de valor. Autores como Prahalad y Krishnan (1999), y Prahalad y Ramaswamy (2000), demuestran de qué manera el cambiante papel del consumidor afecta a la noción de competencias básicas de la empresa. Estos autores señalan que las empresas habían aprendido a fijarse en las competencias y recursos de sus socios y proveedores para competir con eficacia, y que ahora deben considerar a los consumidores como parte de la empresa. Dominar esas competencias de los clientes no será fácil. Como mínimo las empresas y sus directivos deberán aceptar tres realidades fundamentales para asimilarlas: establecer un diálogo activo, explícito y continuo con sus clientes, movilizar comunidades de clientes y hacerlos participar en la creación conjunta de experiencias personalizadas. Los clientes están cambiando radicalmente la dinámica del mercado, que se ha convertido en un foro donde los consumidores tienen un papel activo en la creación de valor; son una fuente de capacidad para la compañía. Esto está siendo entendido cada vez más por las empresas y algunas de ellas han dado ya pasos importantes en la utilización de las aptitudes de los clientes. La aparente ventaja para el cliente de poder elegir la opción que más le convenga tiene para las empresas una contrapartida importante: la necesidad de disponer de unos sistemas de información ágiles y eficaces, capaces no sólo de dar respuestas satisfactorias ante el nuevo entorno competitivo, sino incluso de poder predecir nuevas demandas por parte de los clientes, anticipándose así a sus competidores, para fidelizarlos con ofertas atractivas y personalizadas. El cliente, hoy más que nunca, ocupa el centro de nuestros

procesos o debe empezar a hacerlo. Debemos entender el cliente como un activo de la compañía, yo diría como el activo más importante y como tal ha de ser tratado y retenido mediante la creación de un estado de relaciones bidireccionales que aporten valor a ambas partes. Por otro lado la competencia es feroz, cada día son más las empresas que tienen a su alcance medios que les permiten obtener información de sus clientes actuales y de los competidores lo que provoca las temidas deserciones de las compañías que creían tener a sus clientes cautivos. Hoy el objetivo es retener a los más rentables. Debemos pasar de un enfoque de producto a un enfoque de cliente. Sin embargo, para competir y mantener esta ventaja competitiva de forma sostenida en el tiempo no basta con disponer de la mejor información sobre los mercados y los clientes, necesitamos la transformación de la organización (estructura organizativa, estrategia, cultura, procedimientos, sistemas, recursos, etc.) en una organización cliente, que pivote, en su conjunto, alrededor del cliente y sus necesidades. Necesitamos un mínimo de Capacidad de Absorción (AC), como una mínima capacidad de la empresa de valorar, asimilar y aplicar, con fines comerciales, los conocimientos externos (Cohen y Levinthal, 1990) para tender a nuevos tipos de organización, a empresas basadas en las relaciones. Tender, por tanto, a una organización que conversa con los clientes en vez de gestionar las tradicionales relaciones con los clientes. Se trata de crear valor con los clientes en vez de ofrecer valor a los clientes.

### **1.5.- LIMITACIONES DEL ESTUDIO Y FUTURAS LINEAS DE INVESTIGACIÓN**

Nuestro trabajo presenta las limitaciones propias de un estudio realizado con carácter exploratorio. Por otro lado nos ocupamos exclusivamente de medios de comunicación de prensa escrita de carácter regional y local, lo

que hace complicado extender los resultados obtenidos a otros sectores e incluso dentro del sector editorial de ámbito nacional. También debemos considerar como una limitación de nuestro trabajo lo relacionado con la escalas de medida del rendimiento, en el sentido de que nos basamos en la percepción del entrevistado. En orden al tipo de encuesta realizada, debemos ir a una pluralidad de entrevistados en futuras investigaciones en aspectos estudiados como la formación, y la motivación al cambio.

Existe mucha dificultad en la literatura científica para encontrar trabajos que relacionen los conceptos de Capacidad de Absorción, CRM, y medios de comunicación de prensa escrita. Esto supone un acicate a la hora de explorar nuevas vías de investigación pues queda mucho por hacer en el plano científico y práctico.

Nuestra intención es plantear futuras líneas de investigación dentro del mismo sector pues creemos que tiene un interés por su actualidad, al hallarse en una encrucijada con la revolución en el campo de las nuevas tecnologías de la información y por el papel tan fundamental que le ha tocado desempeñar a este tipo de compañías editoras de periódicos en el desarrollo de la sociedad y en particular de la española y que sin duda les seguirá tocando en el futuro.

Propondría investigar acerca de algunos aspectos de este trabajo que no han quedado suficientemente desarrollados, como son los relacionados con:

- la importancia de la formación multidisciplinar
- la organización de las actividades en estas compañías y su liderazgo.
- el origen de la naturaleza dual de esta compañías.



Y por último podría ser interesante trasladar el mismo esquema de nuestro estudio actual a las incipientes cabeceras digitales de los periódicos escritos

## **1.6.- DESCRIPCIÓN DE LOS CAPITULOS**

Hasta aquí hemos relazado un resumen de los contenidos principales que conforman el presente trabajo de investigación. En este apartado pasamos a describir brevemente cada una de los capítulos que componen nuestro estudio.

El Capítulo I, en la cual nos encontramos, constituye la Introducción, en la cual se hace un recorrido sucinto a través de los elementos fundamentales que van a componer el presente trabajo de investigación: interés de la investigación, justificación de la investigación, objetivos de la investigación y establecimiento de hipótesis, definiciones, esquema general de la tesis, limitaciones y conclusión.

La segunda parte, Capítulo II, Fundamentos Teóricos, la constituye la revisión bibliográfica sobre el problema objeto de análisis a fin de establecer el estado de la cuestión respecto del mismo. En esta parte, tras una breve introducción, se realizará una revisión bibliográfica de cada uno de los elementos que componen el modelo de análisis y de las relaciones entre ellos estudiadas previamente por la literatura. Finalmente se presentarán las consiguientes conclusiones.

En la tercera parte, Capítulo III, se abordará el problema de la Metodología a seguir, justificando la elección de la misma y los procedimientos de investigación llevados a cabo.

Los Resultados (*análisis de los datos*), se presentan en Capítulo IV del estudio incidiendo en el desarrollo del proceso de análisis y de las pautas seguidas para la contrastación de cada una de las hipótesis formuladas.

Finalmente, en el Capítulo V se desarrolla las conclusiones finales del estudio y las implicaciones que supone. Esta parte se estructura en las siguientes secciones básicas: introducción, conclusiones, implicaciones para la gestión, limitaciones y futuras líneas de investigación.

Por último se presentan ordenadamente, en la Bibliografía, Capítulo VI, las referencias bibliográficas utilizadas y en último lugar los anexos pertinentes.

### **1.7.- CONCLUSIÓN**

Nuestro objetivo en este Capítulo I ha sido plantear el tema objeto de nuestra tesis doctoral. Con esta intención hemos hablado de interés de nuestra investigación y de la justificación del problema objeto de investigación detallando los objetivos e hipótesis a contrastar. Posteriormente hemos definido los elementos básicos que configuran nuestro estudio. Y por último hemos descrito las limitaciones y futuras líneas de investigación.

A partir de aquí ya estamos preparados para proceder a un estudio detallado de proceso de investigación que hemos desarrollado, y que nos ha permitido llegar a las siguientes conclusiones:

- *Existe una escasa aplicación de herramientas de marketing relacional, en concreto de sistemas CRM en periódicos escritos locales y regionales.*

- *Existe una relación directa entre nivel de Capacidad de Absorción de las compañías editoras de periódicos escritos, locales y regionales. y la escasa implantación de herramientas CRM*
- *Para que dichas empresas incorporen herramientas CRM y la tecnología a ellas aparejada deben incrementar su Capacidad de Absorción (AC) con el reforzamiento de dos conceptos: Orientación tecnológica Externa e Inversión en I+D.*
- *la motivación al cambio alta de estas organizaciones, actúa como elemento catalizador de la Orientación Tecnológica Externa en fase avanzada y de la Inversión en I+D, provocando una mejora significativa en el rendimiento de las mismas*
- *Para que las compañías editoras objeto del estudio puedan aumentar su Capacidad de Absorción mediante la utilización elementos como implicación de los directivos y la formación, deben acometer reformas de carácter cultural y organizativas relacionadas con su especial naturaleza.*

CAPITULO II  
**FUNDAMENTOS TEORICOS**



## **2.1.- INTRODUCCIÓN**

Constatamos, en primer lugar, la falta de literatura concreta que relacione de manera directa Capacidad de Absorción (*Absortive Capacity*) (AC) y *Costumer Relationship Management* (CRM). De este modo, la literatura nos ofrece una dualidad: por un lado, la de no ser una base sólida en la que poder referenciar nuestros puntos de partida y poder valorar y discutir ampliamente y de manera crítica nuestras perspectivas de análisis y propuestas, y por otro, nos da una posibilidad, que se convierte en un aliciente, al permitirnos realizar planteamientos y consideraciones novedosas y de algún modo puntos de partida de otras investigaciones.

## **2.2.- CAPACIDAD DE ABSORCIÓN**

Muchos estudios de la literatura científica han tratado de mostrar la importancia que para la empresa pueden desempeñar, en la obtención de ventajas competitivas, la Capacidad de Absorción (AC) y la toma de decisiones relativas a las adquisiciones tecnológicas. Ambas variables se consideran factores clave para el éxito de la empresa. Dado que las decisiones tomadas en el presente afectará al rendimiento futuro de las empresas (Lanctot y Swan, 2000), la capacidad de evaluar el impacto de estas decisiones en los futuros resultados de la empresa parece ser de crucial significación. La mayoría de los autores que han estudiado la relación entre la capacidad de absorción tecnológica y adquisiciones tecnológicas han centrado su estudio sobre las empresas fabricantes. La escasez de estudios de este tipo, aplicados al sector de servicios, y específicamente a las empresas de consultoría de ingeniería dieron lugar a desarrollar su estudio, a fin de enriquecer la literatura existente, a los autores Haro-Dominguez et al., (2007). En nuestro caso se trata de la aplicación del modelo señalado a

compañías de medios de comunicación escritos y a nuevos retos tecnológicos como es el caso de las herramientas CRM.

No obstante nos detendremos en el trabajo de Haro-Dominguez et al., (2007), en donde sobre la base de la teoría de Zahra y George, destacan que las ventajas competitivas de las compañías son focalizadas principalmente en la mejora en calidad, eficiencia, innovación y relación con los clientes. Esto requiere una investigación constante en nuevas herramientas y en oportunidades para proveer a la compañía con esas competencias y sin duda una de estas herramientas es el CRM. Nos hablan expresamente, dichos autores, de la relación con el cliente como una de las ventajas competitivas de las compañías, que ayuda a definir la Capacidad de Absorción (AC) de las mismas. En este hecho reside nuestro planteamiento entendiendo que las compañías de medios de comunicación deben de poner énfasis, sobre todo en el caso de compañías de periódicos escritos, en su relación con su cliente: lector y anunciante.

El concepto de capacidad de absorción se convirtió en parte de la terminología económica durante la década de 1950, pero referido a la absorción de capitales de acuerdo con lo expuesto en el trabajo de Berger (1982). Durante este periodo, políticos y expertos económicos dirigieron su interés fuera del proceso de reconstrucción posterior a la guerra hacia el problema económico de la población de los países subdesarrollados del Tercer Mundo. La rápida recuperación experimentada por los anteriormente llamados países beligerantes aumentó las esperanzas de que los países en desarrollo, podrían ser capaces de establecer una línea constante y auto portante de camino de crecimiento con las ayudas (tipo planes Marshall) al desarrollo. La consecuencia política de este debate se caracterizó, por una

parte, por un acuerdo básico sobre el hecho de que el aumento de la formación de capital es una condición necesaria (aunque tal vez no una suficiente) para el crecimiento económico deseado, y por otra parte, hubo de inmediato una falta clara de proyectos accesibles en muchos de los países en desarrollo. Esta aparente contradicción y las demandas persistentes de aumento de la ayuda al desarrollo ha llevado a la formulación de la cuestión base de cuánto capital extranjero puede, de hecho, hacerse uso en un determinado país en desarrollo, y qué factores determinan su Capacidad Absorción (Berger, 1982). La cuestión de las transferencias internacionales unilaterales de poder adquisitivo (donaciones, reparaciones, préstamos a largo plazo para el desarrollo, etc.), fue objeto de animados debates aunque desde un ángulo algo diferente y bajo la consigna de "problema de transferencia" en el marco de la teoría de la relaciones económicas internacionales. Esto se remonta a un artículo de Keynes sobre el tema "El problema alemán de la transferencia", publicado en 1929, que se ocupa de los problemas técnicos de efectuar las reparaciones que Alemania estaba obligada a pagar como resultado de la Primera Guerra Mundial, y con las implicaciones para la economía internacional. Había sin duda, puntos de contacto entre las cuestiones de transferencia y de absorción, lo que podría resultar fructífero para la clarificación del concepto Capacidad de Absorción. Sin embargo, la discusión del problema de la Capacidad de Absorción (AC) se ha limitado a un relativamente estrecho campo de la teoría del desarrollo, con pocos intentos de extensión teórica. La única excepción fue la conferencia sobre "Movimientos de Capital y Desarrollo Económico", organizada por la Asociación Económica Internacional y celebrada en Washington en 1965 (Berger, 1982).



Al margen de esta acepción de Capacidad de Absorción (AC) en cierto modo anecdótica, en la literatura científica, la Capacidad de Absorción es presentada como la amplia capacidad de recuperar conocimiento (sobre todo del exterior de la empresa) e incorporarlo en la base de conocimientos existentes agregando valor a la misma para crear nuevos y diferentes conocimientos (Thérin, 2007). También nos parece interesante desde el punto de vista didáctico y de concreción, el concepto de Capacidad de Absorción de Agrawal (2001), que se refiere a la capacidad de una empresa de reconocer, asimilar, y aplicar los nuevos conocimientos científicos con el fin de innovar y desarrollar nuevos productos. Es verdad que con esta apreciación de Thérin (2007) y la definición de Agrawal (2001) podemos tener un resumen de las distintas definiciones que sobre este concepto se han dado en la literatura pero procede iniciar el conocimiento de Capacidad de Absorción con los trabajos de Cohen y Levinthal. No obstante la idea de la capacidad de una empresa de adquirir conocimientos de su entorno externo como un subproducto de su propia I + D no se originó con Cohen y Levinthal. Como señalan estos mismos autores en la introducción a su escrito de 1989, otros autores había hecho anteriormente observaciones similares (Lane et al., 2006).

Cohen y Levinthal (1989) definen la Capacidad de Absorción como la capacidad de aprender de los conocimientos externos a través de procesos: de identificación de los conocimientos, de asimilación y de explotación. Cohen y Levinthal (1990) redefinen el constructo Capacidad de Absorción como la capacidad de una empresa de valorar, asimilar y aplicar, con fines comerciales, los conocimientos procedentes de fuentes externas. La Capacidad de Absorción no se refiere solo a la asimilación de información por una organización sino también la habilidad de la organización para

explorar esta información y de este modo crear la oportunidad de beneficio (Cohen y Levinthal, 1990).

Thérin (2007) señala, sobre la base de los trabajos posteriores sobre Capacidad de Absorción de Gilbert y Cordey-Hayes (1996), que estos autores utilizaron una doble dicotomía para describir procesos de transferencia del conocimiento a través de la fases de adquisición, comunicación, aplicación y asimilación, añadiendo la fase de aceptación. Mientras que Cohen y Levinthal (1989, 1990) analizan la capacidad de las empresas para adquirir conocimientos de un sector, Lane y Lubatkin (1998) analizan la capacidad de las organizaciones para absorber conocimientos de otras organizaciones. Estos autores definen la Capacidad de Absorción como la habilidad de un estudiante (o receptor de la empresa) de valorar, asimilar y aplicar el conocimiento derivado de otro profesor (o remitente de la empresa). Matusik y Heeley (2005) desarrollan un modelo de tres niveles de la Capacidad de Absorción (individual, dentro de la organización y de organizaciones) y también se centran en dos componentes, en este caso el acceso y la asimilación de conocimiento externo.

Por seguir cierto orden cronológico Beckett (2008) señala que en el trabajo de Cohen y Levinthal (1990) la Capacidad de Absorción que fue presentada como "la habilidad de una organización para reconocer el valor de la información externa nueva, asimilarla y aplicarla con fines comerciales". En opinión de Beckett, dichos autores vieron la adquisición de esta capacidad vinculada a la capacidades I + D de la organización. En el trabajo de Beckett (2008) se extiende la teoría de dos maneras. En primer lugar, consideran que la noción de Capacidad de Absorción se puede aplicar a una variedad de situaciones de capacidad de adquisición (en su caso, capacidades de

colaboración) y en segundo lugar, se añade la consideración de los recursos que facilitan la asimilación del conocimiento y su aplicación, argumentando que tener los conocimientos es necesario pero no suficiente. Este autor extiende la teoría, añadiendo el capital y el tiempo como recursos clave en la asimilación de nuevas tecnologías, y también examina la situación de la base de conocimientos de un empresa en función de tres niveles de madurez: ser capaz de entender la jerga de algo nuevo y darle sentido, ser capaz de utilizar con eficacia algo nuevo en el contexto de la empresa, y la obtención de impulso de las nuevas capacidades adquiridas en un contexto ampliado. Propone que la Capacidad de Absorción se estructura de la siguiente manera:

- Cuestiones de recursos
  - Capacidad de inversión (por ejemplo, capacidad de endeudamiento).
  - Disponibilidad de tiempo: los actuales compromisos de recursos y cuestiones de calendario (Por ejemplo, la gente muy ocupada).
  
- Cuestiones de Conocimiento
  - Lengua (comprensión de la jerga de las cosas nuevas).
  - Aprender habilidades y capacidades de proceso de experimentación (para mezclar antiguas y nuevas prácticas).
  - Antecedentes de competencia y experiencia para obtener los nuevos conocimientos.

Pero la re-conceptualización de mayor alcance de la Capacidad de Absorción construida desde Cohen y Levinthal es la que proponen Zahra y George (2002). Zahra y George (2002) la definen como un conjunto de rutinas organizativas y procesos estratégicos a través de los cuales las empresas serán capaces de adquirir, asimilar, transformar y aplicar conocimientos con el objetivo de crear una capacidad organizativa dinámica. Este estudio ahora reformula el modelo original de Cohen y Levinthal (1989) pasando de tres dimensiones a cuatro dimensiones y al mismo tiempo que dividen la Capacidad de Absorción en dos componentes: capacidad de absorción potencial y capacidad de absorción realizada. La capacidad potencial es lo que Cohen y Levinthal (1990) llaman capacidad de adquirir el conocimiento y asimilarlo; y la capacidad de absorción realizada consiste en la transformación y aplicación del conocimiento. Según Zahra y George (2002) estos dos componentes realizan funciones distintas pero complementarias. Las empresas no pueden aplicar los conocimientos externos sin adquirirlos. Del mismo modo, algunas organizaciones pueden desarrollar capacidad de adquirir y asimilar el conocimiento externo, pero no son capaces de transformar y aplicar este conocimiento, es decir, de convertirlo en ventaja competitiva (Zahra y George 2002).

En este mismo sentido, y sobre una muestra de 2.464 empresas españolas innovadoras, Fosfuri y Tribó (2008) desarrollan los conceptos de Capacidad de Absorción potencial y realizada sobre la base de la teoría Zahra y George (2002). Encontramos la evidencia de que la cooperación en I + D, la adquisición externa de conocimiento y la experiencia en la búsqueda de conocimiento, son antecedentes fundamentales de la PAC (*Potential Absorptive Capacity*) de una empresa. Además, durante los períodos de

importante remodelación interna, cuando hay cambios significativos en la estrategia, en el diseño de la organización y en la comercialización, las empresas deben ejercer un mayor esfuerzo de acumular PAC. Por último, nos encontramos con que la PAC es una fuente de ventaja competitiva en la innovación, especialmente en presencia de flujos eficaces de conocimiento interior que ayudan a reducir la distancia entre la capacidad potencial y la real RAC (*Realized Absorptive Capacity*) (Fosfuri y Tribó 2008). En este mismo sentido Camisón y Forés (2009) en su estudio define la Capacidad de Absorción como la sistemática capacidad dinámica que existe como dos subconjuntos de capacidad potencial y capacidad de absorción realizada.

Con posterioridad a la definición de Zahra y George, Lane et al. (2006) definen la construcción como la capacidad de una empresa de utilizar el conocimiento del ambiente externo a través de tres procesos secuenciales:

1. El reconocimiento y la comprensión de los nuevos y potencialmente valiosos conocimientos externos a través del aprendizaje exploratorio.
2. La asimilación de los valiosos nuevos conocimientos a través del aprendizaje transformador.
3. El uso de los conocimientos asimilados para crear nuevos conocimientos y salidas comerciales a través del aprendizaje de explotación.

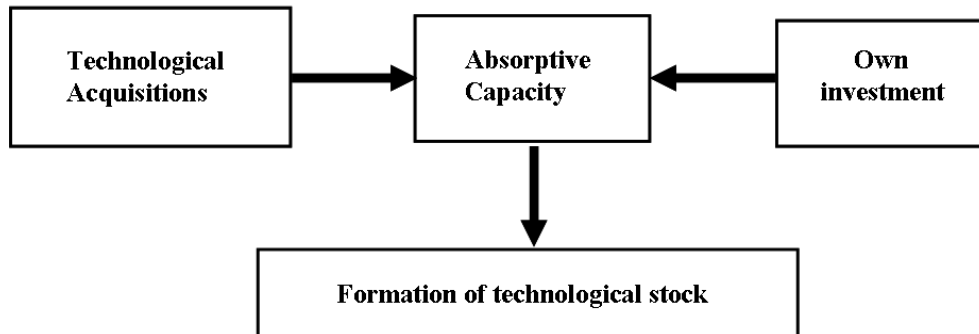
Todorova y Durisin (2007) argumentan que la capacidad de transformación no es la fase que sigue a la asimilación, sino que es más bien un proceso alternativo, definiendo así la capacidad de absorción como capacidad de la empresa para valorar, adquirir, asimilar o transformar y explotar conocimiento externo. Todorova y Durisin (2007) argumentan que cuando

conocimiento externo se ajusta a esquemas cognitivos de la empresa, la asimilación del conocimiento que se lleva a cabo conduce directamente a su explotación o aplicación, sin embargo sin este conocimiento tiene que ser previamente transformada.

En nuestra opinión es el trabajo de Haro-Domínguez et al. (2007) uno de los más importantes en la literatura reciente sobre capacidad de absorción (AC). Este trabajo sobre la base de la teoría de Zahra y George destaca que las ventajas competitivas de las compañías son focalizadas principalmente en la mejora de la calidad, la eficiencia, la innovación y la relación con los clientes. Esto requiere una investigación constante en nuevas herramientas y en oportunidades para proveer a la compañía con esas competencias, como señalé al principio una de esas herramientas es sin duda la utilización de CRM.

La Capacidad de Absorción (AC) emerge de un largo proceso de inversión y acumulación de conocimiento (Tasai, 2001) a través del cual las compañías obtienen el llamado stock tecnológico. Formadas por la inversión de compañías en I+D (fig. 2.1.) y la realización de importaciones tecnológicas, el stock tecnológico puede tomar la forma de calidad del conocimiento de los empleados de las compañías; calidad de los sistemas de información o una cultura de la organización además de otras (Kumar y Ntin, 1998).

Figura. 2.1. *Formation of technological stock*



Fuente: (Haro-Domínguez et al., 2007)

Las cuatro dimensiones de la capacidad de absorción: adquisición, asimilación, transformación y explotación pueden describirse como sigue (ver fig. 2.2.):

Adquisición: Se refiere a la capacidad de empresa, de los empleados, de identificar y adquirir conocimientos generados externamente. La intensidad y la velocidad de la empresa, los esfuerzos de los empleados de identificar y acumular conocimientos determinará la calidad de AC de la empresa y la calidad de la capacidad de de adquisición de los empleados (Zahra y George, 2002).

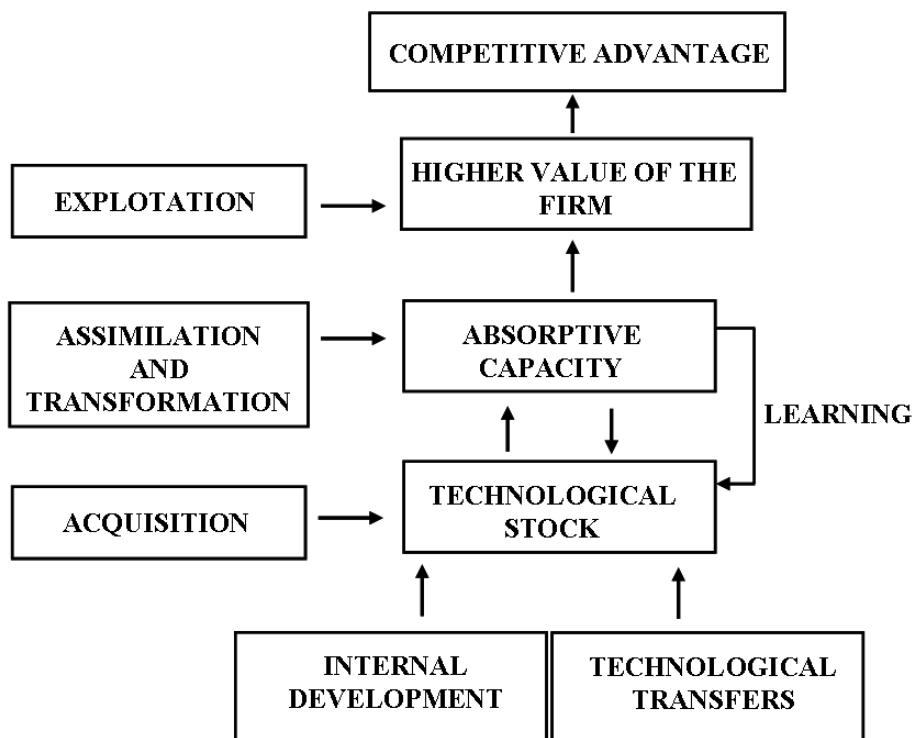
Asimilación: Se define por las rutinas de las compañías y de sus trabajadores, y los procesos de análisis, procesamiento, interpretación y comprensión de la información obtenida de fuentes exteriores, es decir, para la internalización de los conocimientos (Szulanski, 1996).

Transformación: Se trata de la capacidad de empresa y de sus miembros para desarrollar, refinar y facilitar la combinación de

conocimientos existentes con los adquiridos y asimilados (Zahra y George, 2002).

Explotación: Se define como la capacidad de organización sobre la base de rutinas (Cohen y Levinthal, 1990). Lo que permite a la empresa mejorar, ampliar y utilizar las actuales competencias y tecnologías, para crear nuevos productos, para la incorporación de los conocimientos adquiridos y la transformación de sus operaciones y así aumentar la productividad de los bienes y capitales empleados.

**Figura.2.2.**  
*Contribution of absorptive capacity and technology acquisition to achieve a competitive advantage.*



Fuente: (Haro-Domínguez et al., 2007)



Por último señalar que Dahlman y Nelson (1995) hablan de capacidad nacional de absorción y la definen como "la capacidad de aprender y aplicar las tecnologías y las prácticas de los países ya desarrollados. Sin embargo, la naturaleza de la capacidad nacional de absorción ha tenido poco desarrollo como consecuencia de las dificultades de análisis al aplicar la definición de Capacidad de Absorción en un nivel macro.

## **2.2.- MEDIDA DE LA CAPACIDAD DE ABSORCIÓN**

Uno de los aspectos más controvertidos y que suponen una dificultad en el estudio de la Capacidad de Absorción (AC) es la cuestión de los criterios que pueden ayudarnos a establecer el nivel de AC de una compañía, es decir la capacidad de adquirir, asimilar conocimientos para convertirlos en un beneficio para la empresa. En este sentido es necesario destacar la contribución del estudio de Elmawazini et al. (2008) en relación a la capacidad de absorción de las empresas del país anfitrión en el caso de inversión extranjera directa (IED). Su aportación a la literatura consiste en añadir a la tradicional medida del promedio de años de escolaridad, para medir la Capacidad de Absorción del país de acogida, la medida de la brecha tecnológica. La Capacidad de Absorción se mide también por brecha tecnológica en muchos estudios empíricos. Findlay (1978) presenta una aproximación teórica al modelar el papel de la IED y brecha tecnológica en la difusión internacional de tecnología. El principal resultado de Findlay (1978) es que cuanto mayor sea la brecha tecnológica, mayor es el beneficio de las empresas multinacionales. Kokko (1994) es el primer autor que utiliza empíricamente la brecha tecnológica como medida de la capacidad de absorción. Sus resultados indican que las empresas nacionales no pueden beneficiarse de la de difusión de tecnología de empresas extranjeras si la brecha tecnológica entre ellos es muy significativa.

De acuerdo con Lane et al. (2006) la literatura es decepcionante como una guía para entender lo que realmente es la Capacidad de Absorción. Estos autores revisaron 189 artículos que citan a Cohen y Levinthal (1990), y la conclusión es que una de las principales deficiencias de la literatura es el hecho de que, fuera del marco de I + D, se han hecho muy pocos intentos para medirlo. De hecho, no hay consenso entre los investigadores acerca de cómo identificar y medir el mismo. Este problema es especialmente relevante cuando el concepto de capacidad de absorción se aplica al caso de las pequeñas y medianas empresas, donde la actividad de I + D es generalmente bajo (Muscio, 2007). No obstante hay autores como Griffith et al., (2003) que entienden que se subestima la I+D como componente principal de la Capacidad de Absorción.

Giuliani y Bell (2005) afirman que al menos cuando se analiza la Capacidad de Absorción de la compañía, hay una convergencia en la literatura en cuanto a la importancia del capital humano como elemento de la capacidad de una empresa para poder acceder a las fuentes externas de conocimiento. En este sentido Vinding (2006) examina la importancia del capital humano en la Capacidad de Absorción de las compañías, en relación con rendimiento en innovación de las mismas. Este autor establece un modelo ordenado que, incluyendo 1.544 empresas de la fabricación y de la industria de servicios en Dinamarca, muestra como la proporción de trabajadores altamente cualificados, la aplicación de prácticas en la gestión de recursos humanos dentro de la empresa, el desarrollo de una relación más estrecha con ambos actores vinculados verticalmente y el conocimiento de las instituciones no son sólo tienen una correlación positiva con la capacidad de innovar, sino que también tienen una correlación negativa con la grado de imitación innovadora. Así mismo señala que, la experiencia laboral entre los

directivos, jefes de departamentos y empleados se asocia negativamente con la capacidad de innovar de las empresas basadas en la ciencia y las TIC-intensivas, lo que indica la importancia de actualizar las habilidades de los empleados en estos sectores de alta tecnología.

En general, la Capacidad de Absorción (AC) se describe en la literatura en relación a la base de conocimientos de la empresa. Este concepto es por lo general identificado en términos de recursos humanos (habilidades, capacitación, experiencia, etc.) y también en términos de creación de conocimientos *in-house* a través de esfuerzos tales como la I + D (Giuliani y Bell, 2005). La cantidad de científicos e ingenieros cualificados en las empresas también es considerada como una medida aproximada de la Capacidad de Absorción (Rothwell y Dodgson, 1991; Mangematin y Nesta, 1999). Del mismo modo, Vinding (2004) destaca que la educación formal, la experiencia en el trabajo, la estructura organizativa y el desarrollo de una relación más estrecha con los actores externos e internos, constituyen toda la materia para la determinación de la Capacidad de Absorción (AC). De hecho, las inversiones en la formación da sus frutos en términos de mejorar el capital humano de la empresa y, en general, existe una relación positiva entre la formación de los empleados y el desempeño organizacional (Delaney y Huselid, 1996). En las pequeñas empresas, estos elementos puede desempeñar un papel clave para determinar la capacidad de las compañías en relación con las organizaciones y el acceso a fuentes externas de conocimiento (Muscio, 2007). Autores como Criscuolo and Narula (2008), señalan que en un mundo globalizado, la importancia de las fuentes de conocimiento varía en función de la fase de desarrollo tecnológico del país receptor de la inversión directa extranjera. Además, este estudio pone de relieve el carácter complementario de las fuentes de conocimiento

nacionales y extranjeras, y el papel de las entradas de inversiones extranjeras, al pasar de la fase previa de “puesta al día” a la fase de “la frontera”. Una vez que los países alcanzan un determinado límite de Capacidad de Absorción, la absorción y procesos de puesta al día se producen rápidamente, sostenidos por factores externos, debido a los efectos secundarios asociados como el comercio y las entradas de tecnología. Al acercarse a la frontera, los países deben tener la capacidad no sólo para absorber e imitar el desarrollo tecnológico creado por otros, sino también la capacidad de generar las invenciones de los suyos. Esto requiere capacidades tecnológicas que no son de imitación. Dicho de otro modo, el aprendizaje mediante la práctica y el aprendizaje mediante el uso tienen rendimientos decrecientes cuando uno se acerca a la frontera, y el aprendizaje interior y el aprendizaje mediante alianzas se vuelven opciones más eficaces.

La contribución central del trabajo de Girma (2005) es la adopción del enfoque de umbral de regresión. El beneficio de la productividad derivados de la IED aumenta con la capacidad de absorción hasta un cierto nivel de umbral más allá del cual se hace menos pronunciado. Pero también existe una mínima capacidad de absorción por debajo del cual los efectos secundarios de la productividad de la IED son insignificantes o incluso negativos (Girma 2005).

### *2.2.1.-Relaciones con la Universidad*

Otro de los aspectos a los que dedica un espacio relevante la literatura sobre Capacidad de Absorción y su medida es la relación entre las compañías y la Universidad. Esta relación será propuesta, en nuestro escrito, como criterio de medida del nivel de AC.

Kodama (2008) en su trabajo, en el que examina los elementos que ayudan a desarrollar un sistema eficaz de transferencia de tecnología regional entre las universidades y las empresas industriales, señala que el elemento clave para el éxito de los vínculos universidad e industria es la Capacidad de Absorción de las empresas que son los receptores de conocimiento científico producido por las universidades (Kodama 2008).

Fabrizio (2009) propone que la mejora del acceso a la investigación universitaria del que gozan las empresas que participan en la investigación básica y que colaboran con los científicos de la Universidad lleva a una búsqueda superior de nuevas invenciones y ofrece ventajas en términos de oportunidad y calidad de los resultados de búsqueda. La investigación básica interna y las colaboraciones con científicos universitarios proporcionan, de hecho, beneficios en términos de búsqueda, tanto en el ritmo de la innovación, como en la importancia de sus resultados de las invenciones. Por otra parte, hay pruebas de que estas dos actividades de investigación son más eficaces para la generación y búsqueda cuando se usan juntos, empresas con una desarrollada capacidad de investigación interna se benefician más (en términos de una búsqueda más rápida) de las colaboraciones con científicos; y las empresas con más colaboraciones se benefician más de su investigación básica interna (en términos de conseguir invenciones más importantes) (Fabrizio, 2009). En este sentido y distinguiendo entre innovación radical e innovación incremental, un año antes los autores Koch y Strotmann (2008) ponen de manifiesto para la innovación radical, que el acceso a los conocimientos de las universidades e instituciones de investigación tiene una influencia significativamente positiva en sectores de negocios de conocimiento intensivo.

De hecho, la evidencia empírica confirma que la posibilidad de una empresa de mantener colaboraciones con universidades, centros tecnológicos y otras empresas aumenta enormemente si la empresa está dotada con un capital humano cualificado y se involucra en programas intensivos en I + D (Muscio, 2007). Lundvall (2002) habla de los argumentos en apoyo de programas tendentes a "romper el hielo", que hacen más atractivo para las empresas contratar personal cualificado académicamente y en general ayuda a mejorar sus habilidades. Con el fin de acceder a nuevos conocimientos incorporados a los socios externos, o con el fin, más en general, de poder establecer y mantener vínculos con los asociados externos, las empresas deben invertir en sus procesos de investigación propia, en recursos humanos cualificados y en la mejora de la cualificación continua de sus empleados (Muscio, 2007). Como señalan también Chatterji y Montagna (2008) los bajos costos de mano de obra local acompañada de una alta Capacidad de Absorción son particularmente atractivos para las empresas multinacionales con tecnologías avanzadas, en la medida en que la Capacidad de Absorción superior implica menores costos de capacitación.

### 2.2.2.- Implicación de la dirección

En este sentido es muy importante destacar la aportación del trabajo de García-Morales et al. (2007), al señalar que los directivos de las empresas deberían ejercer un papel de mentores y fomentar la innovación mediante la creación de sistemas de trabajo en la organización y con una cultura que favorezca la Capacidad de Absorción de tecnología y la proactividad tecnológica. Así, los gerentes deben dedicar tiempo y esfuerzo para aumentar la Capacidad de Absorción (Levinson y Asahi, 1995). Este aumento puede lograrse a través de diferentes mecanismos, como los contactos entre las empresas tecnológicas, el uso estratégico de las alianzas tecnológicas o la

práctica de los avances tecnológicos. El fomento de la Capacidad de Absorción entre los miembros de la organización permitirá que aprendan y puedan buscar nuevas ideas. Asimismo, los miembros sienten que son participantes activos en el proceso de innovación tecnológica. Todos los miembros de una empresa deben participar en el proceso de innovación organizativa para que este proceso sea exitoso (Hartman y Seborá, 1994). Así, los gerentes deben tratar de estimular la predisposición de sus colaboradores a absorber ideas y conocimientos tecnológicos tanto desde el exterior como desde el interior de la organización a través del reconocimiento y la incentivación. La organización innovadora es una organización que aprende, que sabe hacer y mantenerse tecnológicamente competente. El aprendizaje permitirá a la organización cambiar su comportamiento y así renovar y reinventarse tecnológicamente. Este cambio evita que se caiga en el estancamiento tecnológico y le permite generar innovación. Diferentes organizaciones se encontrarán en los diferentes estados de evolución del aprendizaje (García-Morales et al., 2007).

### 2.2.3.- Motivación

Importantes trabajos de la literatura, a menudo, han pasado por alto, en otros modelos similares, la motivación para la transferencia y la recepción de conocimientos, y para la capacidad de la organización para recibir y utilizar una tecnología. ¿Qué beneficios puede aportar la transferencia de tecnología a los actores involucrados a fin de aumentar su motivación para colaborar? También debe mantenerse la atención acerca de la organización del receptor con el fin de ayudar a superar y anticipar mejor las dificultades que puedan surgir (Malik, 2002).

Un aspecto relacionado con éste es el de la confianza que trata Arnulf et al. (2005) señalando en su estudio que el punto vulnerable en el proyecto fue que las cuestiones de confianza se cruzaron con las actividades cognitivas necesarias para el aprendizaje inter-organizacional. De acuerdo con las opiniones de Child y Faulkner (1998), con la confianza mutua se puede mejorar el intercambio de información y el conocimiento del proyecto, pero ocurrió lo contrario. De acuerdo con el modelo de Larsson et al. (1998), las empresas que participan en un esfuerzo de aprendizaje inter-organizacional se alejará de la colaboración, y pasarán a la competencia y, finalmente, adoptarán una estrategia de evitación cuando perciban que el aprendizaje dinámico los hace más vulnerables a los otros.

### **2.3.- CRM (*CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT*)**

En la práctica, existe una gran distancia entre las visiones de CRM y la realidad de su puesta en práctica. La gestión de las relaciones con los clientes sigue siendo todavía una especialidad emergente que no ha alcanzado la madurez. La investigación y la experiencia en el campo de la consultoría indican que el desarrollo de esta especialidad está compuesto de múltiples partes y que existen múltiples definiciones de CRM. Ocurre frecuentemente que algunas organizaciones hacen un excesivo hincapié en las soluciones de la tecnología de la información que pretenden resolverlo todo, desentendiéndose de numerosos aspectos del día a día de las actividades de la empresa. La experiencia de muchas compañías y el efecto que se traslada a la cuenta de resultados es que cada vez se gasta más dinero en la gestión de las relaciones con los clientes y que ese dinero no se convierte de manera consistente en valor para la empresa.



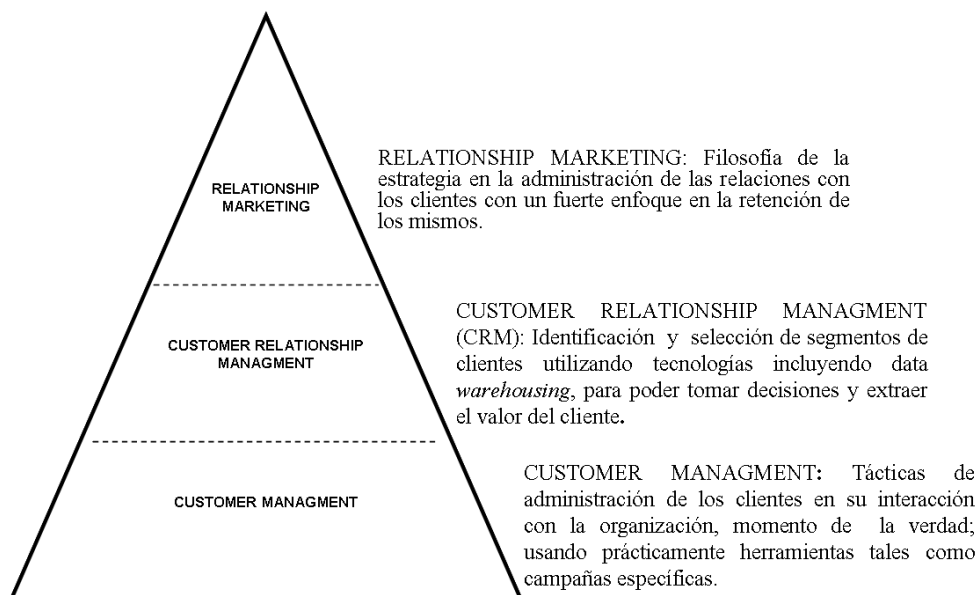
Esta disparidad entre visión y realidad da lugar a un importante desafío de la gestión. Para tener una exitosa implementación de CRM, la gerencia debe asegurarse de que se han realizado investigaciones en las mejores prácticas así como la capacidad de adaptación de su organización a la nueva aplicación (Nguyen et al. 2007). Si hay una palabra que define la experiencia de las empresas con CRM, es la palabra complejidad. Las visiones son sencillas pero la realidad de la puesta en marcha es muy compleja, ya que esta se extiende prácticamente por todos los procesos de la empresa. La cuestión esencial es que el CRM no consiste en cambiar los programas informáticos sino en cambiar las relaciones con los clientes. Muchas soluciones dan por supuesto que las relaciones son cosas o activos que la empresa puede gestionar en su ámbito interno. Pero en nuestra opinión la relación se define formalmente como una serie de conversaciones expresión con la que nos referimos no sólo a la simple charla sino a muchos tipos de intercambios interactivos. Esta definición capta el verdadero potencial del CRM en la era de Internet.

De acuerdo con lo expuesto existirán tantas definiciones de CRM como experiencias acontecidas en su implantación, en este sentido se pronuncia Bigman (2001). Pero afirmar esto, sin más explicación sería desconocer la labor de gurús del *Management* como Peter Druker y Theodore Levitt, que desde los años 60 han estado predicando el evangelio del CRM y que resumen Curry y Curry (2002), diciendo que el verdadero negocio de toda empresa es hacer clientes, mantenerlos y maximizar su rentabilidad.

Siguiendo el estudio de Ryal y Payne (2001), señalar que durante los noventa los términos tales como *Relationship Marketing*, CRM y *Customer Management* han sido muy usados. Sin embargo no había emergido una

definición clara de estos términos explicando la distinción entre ellos. Una distinción entre estos términos podemos llegar a obtenerla como consecuencia del uso que de ellos se ha hecho dentro del sector financiero estudiado por estos autores. La mayor parte de las compañías identifican *relationship marketing* con cosas de un gran nivel estratégico mientras que el término CRM y *customer management* era usado desde un punto de vista más táctico. Los responsables de dichas compañías describían *relationship marketing* usando frases tales como alianzas, o común camino a seguir, asociaciones, etc. Cuando describían CRM usaban frases relativas al desarrollo de estrategias de marketing sobre el tiempo de vida, rentabilidad y valor del cliente. *Customer management* era visto como algo más concerniente a la implementación táctica de CRM, en particular usando herramientas específicas tales como campañas, promociones, etc. De acuerdo con este estudio se puede establecer la siguiente jerarquía mostrada en la siguiente figura.

**Figura 2.3. Relationship Marketing and CRM Hierarchy.**



**Fuente: (Ryals y Payne, 2001)**

Las organizaciones vieron el CRM como una oportunidad para focalizar sus esfuerzos de marketing y poder identificar en cuales segmentos del mercado poner más énfasis. Para el sector financiero CRM implica descubrir el tiempo de vida rentable del cliente o del segmento y determinar cómo puede ser incrementado. Una vez que la rentabilidad del cliente ha sido identificada las compañías pueden poner en marcha adecuadas estrategias para llevar al máximo las rentabilidades. También CRM implica desarrollar estrategias de retención para esos grupos de clientes y de este modo generar lealtad hacia la compañía. La Asociación Española de Marketing Relacional (AEMR, 2001) define CRM, como el conjunto de estrategias de negocio, marketing, comunicación e infraestructuras tecnológicas, diseñadas con el objetivo de construir una relación duradera con los clientes, identificando, comprendiendo y satisfaciendo sus necesidades. CRM va más allá del marketing de relación, es un concepto más amplio, es una actitud ante los clientes y ante la propia organización, que se apoya en procesos multicanal (teléfono, internet, correo, fuerza de ventas,...) para crear y añadir valor a la empresa y a sus clientes. Como señala el profesor García de Madariaga (2002), otros enfatizan su vertiente analítica al centrarse en la modelización del comportamiento del cliente a partir de los datos sobre ellos, con transparencia en el razonamiento económico, y con el objetivo de mejorar, retener y desarrollar relaciones estables con los clientes rentables de manera aún más rentable. En cualquier caso, el objetivo perseguido es hacer a cada cliente, o segmentos de clientes, actual o potencial la oferta que maximice su valor (en términos de tasa de éxito, ingresos, coste y duración) mediante la generación y explotación eficaz de la información que sobre él existe en la empresa. El punto central estriba en la retención de clientes y en la venta a nuevos (*cross-selling*) y más rentables (*up-selling*) productos/servicios mediante la gestión de los datos contenidos en el *data warehouse* de la

organización. Generalmente es mucho más rentable desde el punto de vista de coste retener clientes existentes que adquirir nuevos. El camino para retenerles es tenerles "encantados" a lo largo del tiempo, ofreciendo productos a medida que cubran sus necesidades, de tal manera que se genere un vínculo inquebrantable que resista los ataques de la competencia. Y para llevar a efecto esta estrategia se precisa de grandes cantidades de datos orientados a negocio, no volátiles y no redundantes.

La implantación de una estrategia CRM, supone por tanto una dinámica de cambios estructurales en procesos, sistemas, organización y competencia de sus empleados. En este mismo sentido el informe de AEMR (2001) viene a señalar que la dificultad de entender y asumir una solución CRM, no solo puede provenir de la complejidad de las tecnologías que incorporamos sino también de los efectos que ejerce sobre los procesos comerciales y en particular sobre los procesos de marketing. La implantación de una solución CRM requiere en realidad con frecuencia una reingeniería preventiva de los procesos comerciales, lo que demanda a su vez el apoyo de empresas de consultoría y de marketing. Se convierte entonces en un elemento crítico, para el desarrollo de un sistema eficaz, la realización de una amplia red de colaboraciones, formada por empresas que, aunque no pertenezcan al sector de tecnologías de la información, posean las competencias y los recursos complementarios relativos a la temática CRM. Las soluciones CRM pueden ser definidas como un sistema integrado de componentes *front-office* (automatización de la fuerza de ventas, servicio al cliente y *call centers*) y *back-office* (aplicaciones de soporte de la gestión de pedidos, de almacén, de la contabilidad, etc.). Estas soluciones se articulan a través de tres grandes áreas: *contact management* (la gestión de los contactos y de la recogida de datos), *business intelligence* (integración y elaboración de los

datos adquiridos convirtiéndolos en informaciones útiles de apoyo al proceso de toma de decisiones empresariales) y el *marketing* propiamente dicho, es decir, la conversión de las informaciones en acciones y programas de marketing”. CRM no solo se refiere a Marketing, sino también a toda la empresa y a su misión como bien señalan Renart y Cabré (2007). Jain (2005) habla del concepto de satisfacción de los empleados como una de las ayudas a la causa de CRM. Así mismo es fundamental destacar como señala Wang (2007) que la iniciación en CRM necesita no sólo abordar las cuestiones culturales, sino que hay que tener en cuenta los miedos y ansiedades del personal. CRM se refiere a estrategia y a comunicación, integrando procesos, sistemas, organizaciones, personas y cultura de la compañía en su conjunto. CRM es una estrategia de negocio, una actitud frente a empleados (Jain, 2005) y clientes, apoyada por determinados procesos y sistemas. El objetivo consiste en construir relaciones duraderas mediante la comprensión de las necesidades y preferencias individuales y, de este modo, añadir valor a la empresa y al cliente. Como señala Jain (2005) aunque CRM es absolutamente necesario para ganar ventaja competitiva, la mayoría de las empresas han fracasado en el lanzamiento de un exitoso programa de CRM porque se ha practicado como una técnica más que como un problema de marketing.

El CRM sustituye el viejo concepto de “tienda de comestibles de barrio”, porque no hablamos de cualquier tienda de comestibles, hablamos de la tienda de comestibles de la esquina, hablamos de ese tendero que sabe donde vivimos, quienes son nuestros padres, o nuestros hijos, quienes son nuestros vecinos y amigos, y lo que es más importante conoce nuestros gustos y preferencias, así como los de las personas que tienen algún lazo común con nosotros. Hablamos de un trato personalizado ahora bien en el

caso de CRM aplicado a un mercado más grande y tanto refiriéndonos a los mercados de empresa-empresa como empresa consumidor. Es precisamente al gobernar esta complejidad a lo que nos ayudan las tecnologías de la información, como señala AEMR (2001), tecnologías como las aplicaciones *ERP (Enterprise Resource Planning)*, que incluyen de manera integrada las funciones de administración/finanzas, logística, producción y gestión de los recursos humanos, basándose en modelos de empresa estructurados por procesos, y *Data Warehousing*, que trata de lograr que todos los datos de una compañía trabajen de forma conjunta para que los usuarios tengan una visión más completa, puedan aprender más de ellos y la organización obtenga mejores resultados, lo que requiere una centralización de los datos de las distintas fuentes o bien aumentar el valor de un repositorio central, al realizar más operaciones con los datos almacenados, como su transformación, análisis o descripción visual, por citar sólo algunas, han desempeñado un papel clave en los procesos de optimización de los procedimientos internos (*Business Process Reengineering*) y de los procesos externos relativos a la gestión de la cadena de suministro. Las soluciones CRM (*Customer Relationship Management*), sobre la base de dichas tecnologías, llevan definitivamente a las compañías a hacer del cliente el centro de sus procesos. Como señala el profesor García de Madariaga (2002) las estrategias de atención al cliente en el mundo real se están integrando con el mundo online. Tener a internet como un nuevo canal a través del cual se pueda compartir información sobre el cliente es fundamental. Su interactividad se convertirá en una herramienta esencial de los negocios y el E-CRM puede dar soporte a la implantación y expansión de las transacciones B2B Y B2C, porque brinda la posibilidad de definir modelos de comportamiento basados en el análisis de navegación del

usuario, que podrán ayudarnos a reorientar oportunamente nuestra estrategia (García de Madariaga, 2002) .

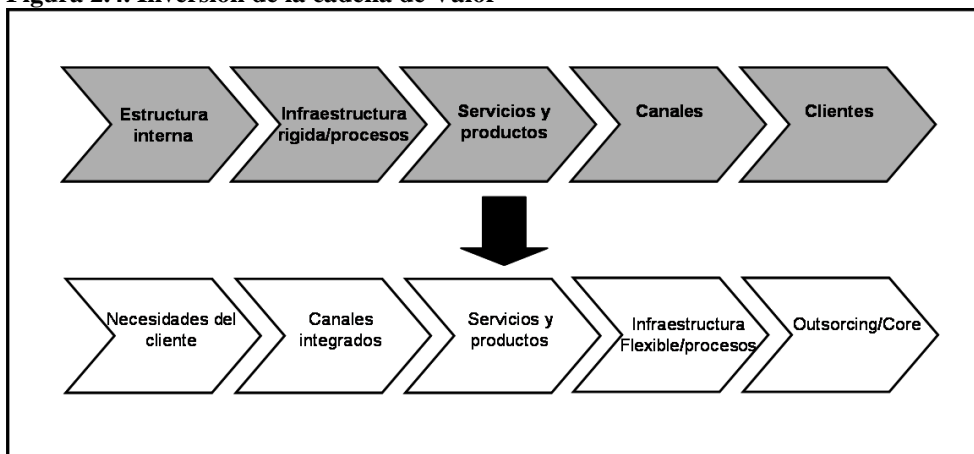
Por último es necesario detenerse en la conexión de las herramientas y la asunción por la organización de las mismas. En este sentido Jain (2005) habla del concepto de satisfacción de los empleados como una de las ayudas a la causa de CRM. Así mismo es necesario destacar como señala Wang (2007) que la iniciación en CRM necesita no sólo abordar las cuestiones culturales, sino que hay que tener en cuenta los miedos y ansiedades del personal.

#### e-CRM:

Dentro del concepto de CRM, creemos que es necesario hacer referencia brevemente, en nuestra opinión, a una evolución del mismo y nos estamos refiriendo al e-CRM. No es por casualidad la incursión que los medios de comunicación de prensa escrita han realizado en los últimos diez años y las inversiones que actualmente están realizando en el desarrollo de sus ediciones digitales y en el incipiente negocio que estas representan. En nuestra opinión se trata de una unión de estrategias CRM y la tecnología Internet, en su sentido más amplio e innovador. Esta unión da lugar a lo que Escobar (2000), denomina “*E-business*” que, como él señala, el termino se acuña en Estados Unidos para designar empresas o negocios cuya actividad fundamental se basa en la red. Es claro que siguiendo este concepto tradicional se ha pasado de una etapa de crecimiento explosivo en la generación de empresas en la red a la desaparición de un número igualmente importante. En un principio se pensó solamente en captar clientes pero no en cómo retenerlo, solo se contaban las visitas en la web, e incluso en el caso de que se produjera la transacción el servicio postventa era deficiente.

Escobar (2002) define dos situaciones: *E-business* (“modelo de negocio”), es decir la incursión de una compañía en Internet, como un nuevo negocio que realiza en la red mientras el resto de procesos de la compañía permanecen inalterados; frente a *E-business* (“como modelo de empresa”), que define como un nuevo concepto de compañía que utiliza la tecnología para orientarse al cliente, rediseñar sus procesos e integrarlos con ayuda de dicha tecnología, externalización de las actividades no estratégicas y utilización tanto interna como externa de la red. También establece una diferenciación que nos parece muy clara con comercio electrónico diciendo de este último que se trata de un nuevo canal hacia otras empresas o hacia el consumidor. Una característica fundamental de este tipo de empresas que acogen el concepto de E-CRM, es la inversión de la cadena de valor en el sentido de pasar desde una orientación hacia las necesidades de la empresa a una orientación a las necesidades del cliente como muestra la figura 2.4.

**Figura 2.4. Inversión de la cadena de Valor**



**Fuente:** Escobar (2000)

El e-CRM engloba una serie de soluciones que se iniciaron con el telemarketing en la empresa tradicional para pasar después al IVR (*Interactive Voice Response*), al CTI (*Computer Telephony Integration*) y el centro de atención de llamadas (*Call Center*), con el objetivo de gestionar



grandes volúmenes de llamadas y automatizar su gestión. Como señala un artículo del departamento de informática Terra Network S.A. (2001) en la perfección de estos sistemas la Web juega un papel fundamental de integración del teléfono y el PC o de cualquier otro dispositivo informático dando paso a soluciones multimedia. En el concepto utilizado en su momento por Terra, de e-CRM, se está haciendo referencia a un concepto no tan *e-business*, como el propuesto por nuestra parte, no obstante sí que nos es útil el concepto que ellos desarrollan de WECC (*Web Enabled Call Center*) como resultado de incorporar los nuevos medios de comunicación a la telefonía tradicional en el marco de una adaptación al nuevo escenario del comercio electrónico generado por Internet. Los centros de llamadas basados en Internet constituyen una etapa crucial en el camino hacia una nueva generación de centros de interacción de CRM. De lo que se trata es de potenciar la interacción con el cliente mediante los nuevos medios que proporciona Internet. El nuevo concepto de los centros de llamadas web permite al cliente navegar por la web al mismo tiempo que mantiene una conversación con un empleado de la compañía propietaria, visualizándola ambos e interaccionando en un mismo plano. El cliente cada vez más necesita un servicio personalizado e ininterrumpido y en este momento con las innovaciones en la tecnología de la red como la voz sobre IP, centros de reconocimiento automático de voz, *e-mail response*, etc, está al alcance de cualquier compañía avanzar en incrementar sus beneficios a través de una mejor relación con los clientes dentro de lo que se ha dado en llamar la nueva economía.

Autores como Adnan et al. (2009) señalan que la importancia de la información y la comunicación en el desarrollo económico han ido aumentando rápidamente junto con Internet y las redes de

telecomunicaciones móviles. El desarrollo de las TIC se está convirtiendo en un factor principal de crecimiento de muchos países. Por lo tanto, muchos países están formulando una política de nuevas tecnologías para mejorar su situación. Este documento presenta una serie de índices de telecomunicaciones y de radiodifusión. Las clasificaciones de los países, por diferentes índices relacionados con las TIC, ayudan a identificar las fortalezas y debilidades del desarrollo de la infraestructura de manera que cada país puede estimular el crecimiento económico. Es claro que los países desarrollados están en la delantera en la mayoría de los sectores analizados de infraestructuras relacionadas con las TIC, sin embargo, algunos lugares en desarrollo, por ejemplo, China y Singapur, están compitiendo plenamente con sus desarrollados homólogos. En el pasado, alcanzar a los países desarrollados en otras industrias, tales como el acero pesado, era muy difícil debido a la necesidad de estrategias globales a largo plazo así a la intensa necesidad de recursos financieros. El desarrollo de las TIC es diferente porque, mientras que la planificación estratégica similar es esencial el monto de inversión de capital necesaria es mucho menor. Por lo tanto, un país puede convertirse en un líder del sector en un corto período de tiempo (años 5-10). Debido a los avances tecnológicos de las TIC, principalmente en el Internet y las infraestructuras móviles, el coste de los equipos y ancho de banda se han reducido (Adnan et al., 2009).

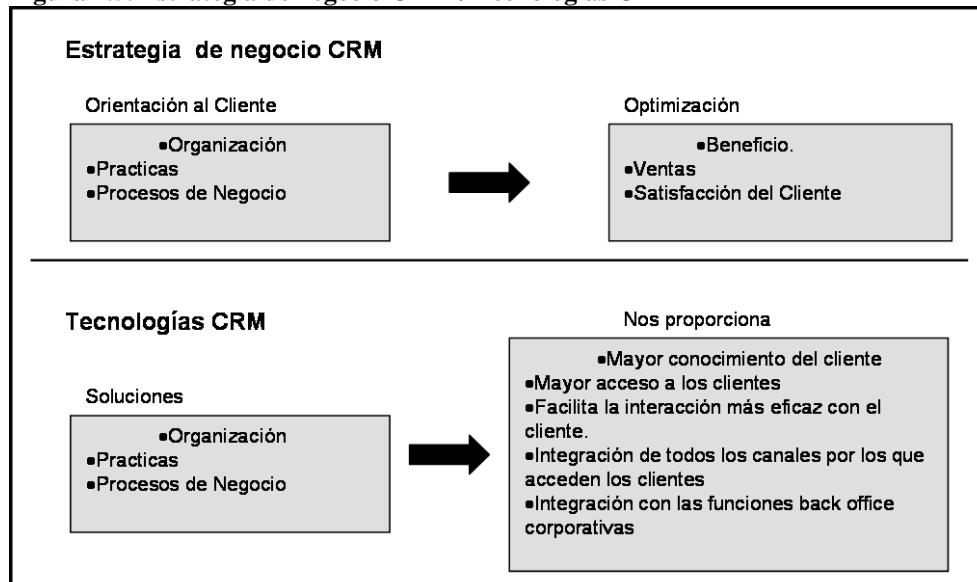
### Conclusión

Como cierre a este controvertido asunto del concepto de CRM, que como hemos visto no es sólo un problema teórico sino práctico, hacemos especial énfasis en la definición que de este concepto realizan Rogers y Peppers (1999), cuando afirman que la idea que sustenta el CRM es establecer relaciones con los clientes de forma individual, utilizando la información

que se recoge para tratarlos de forma personalizada. Esto provocará un intercambio mutuamente beneficioso, de tal forma que los clientes facilitan información a cambio de un servicio personalizado que satisface sus necesidades.

Efectivamente debemos ver CRM como una estrategia de negocio basada en dos ideas, por un lado la orientación al cliente de toda la organización y de sus procesos y por otro el fin de optimizar el beneficio, las ventas y la satisfacción del cliente. Por otro lado están las tecnologías CRM, como señala Kotler (2002, 2003), el CRM estratégico no necesita de tecnología, como hemos señalado es una forma de ver nuestro negocio que por supuesto ha de apoyarse en unas tecnologías que llamamos tecnologías CRM y que nos permiten un mayor conocimiento y acceso a los clientes e integración de *back office* y del *front Office* (ver figura 2.5), es decir de todos los canales de la compañía por los que acceden los clientes y las funciones corporativas.

**Figura 2.5. Estrategia de negocio CRM / Tecnologías CRM**



Fuente: Kotler (2002, 2003)

Un gran número de proyectos de CRM no han dado los resultados esperados, un enfoque estratégico puede contribuir al aumento de las posibilidades de una implementación de CRM exitosa (Kaushik and Kundan, 2009).

Como señaló Kotler (2002, 2003), “el CRM estratégico no necesita tecnología”, en nuestra opinión se trata de la mayor identificación de CRM y Marketing Relacional. Como sigue diciendo el autor “no todas las empresas necesitan el CRM”, entendiendo que no se beneficiarían de estas estrategias:

- Empresas con un coste de adquisición del cliente muy bajo
- Empresas con una rotación de clientes elevada
- Empresas en las que no exista un contacto directo entre vendedor y comprador final.

Y si considera como empresas en la mejor posición para invertir en CRM:

- Empresas que recopilan mucha información (bancos, compañías aseguradoras, empresas de tarjetas de crédito, operadoras de telefonía).
- Empresas que pueden hacer mucha venta inducida y venta cruzada.
- Empresas cuyos clientes tienen necesidades muy diferenciadas y son de un valor muy diferenciado para la empresa.

Autores como Renart y Cabré (2007) ponen de manifiesto mediante un repaso de la literatura una serie de condiciones para poder implementar con éxito una herramienta CRM y señalan como elementos fundamentales una revisión de la misión y cultura de la compañía, así como una adecuada preparación de los componentes de la organización para poder asumir esta

forma de gestionar sus relaciones con el cliente y ganar en satisfacción de los mismos y rentabilidad.

Este modelo nos servirá para mostrar en la parte de discusión de nuestro trabajo como las empresas de medios de comunicación escritos se adaptan o no a estos criterios haciendo a estas compañías en principio aptas para la aplicación de herramientas de marketing relacional. Sin embargo la realidad entendemos que es otra y la causa principal del escaso acceso de estas compañías a este tipo de herramientas se centra en su escaso grado de Capacidad de Absorción (AC).

CAPITULO III  
**METODOLOGIA**



### **3.1- INTRODUCCIÓN**

Nuestro objetivo es realizar un planteamiento práctico que argumente la validez y la aplicabilidad de este proyecto. De acuerdo con ello presentamos a continuación un estudio empírico en el marco del tejido empresarial de medios de comunicación españoles de prensa escrita de carácter regional y local. Por tanto, partiendo del fundamento teórico estudiado, y antes de proceder al análisis de los resultados, dedicaremos este capítulo a describir el diseño de la investigación que nos permitirá obtener la evidencia empírica del planteamiento realizado.

Es nuestra intención proyectar en este trabajo, sobre Capacidad de Absorción (AC) y CRM en empresas de medios de comunicación escritos, un estudio empírico sobre la implantación de estos sistemas de marketing relacional en el sector empresarial de medios de prensa escrita regional y local en España. Nuestro país presenta una especial situación de fuertes grupos de prensa regional con implantación en distintas regiones y con cabeceras que actúan como razones mercantiles independientes y cuyas características varían mucho incluso dentro de mismo grupo editorial. Por ello creemos que puede tener un interés particular, sobre todo por ser el país donde desarrollamos nuestra actividad profesional, realizar este estudio en este ámbito geográfico, para poner de manifiesto el estado del arte de esta cuestión, y a partir de este punto construir un modelo específico aplicable a los medios de comunicación locales y regionales que nos permita aumentar la rentabilidad de estas compañías sobre la base de un mejor conocimiento del cliente y del medio en el que se mueven, del que adolecen en gran medida en la actualidad. Para ello, en primer lugar, procederemos hacer una breve referencia al objetivo y ámbito de investigación de este estudio empírico. En segundo lugar, determinamos los distintos modelos de medida



de las variables. En tercer lugar desarrollamos el cuestionario y el trabajo de campo, y en cuarto y último lugar presentaremos las técnicas estadísticas que utilizaremos en el siguiente capítulo para la verificación de las distintas hipótesis.

### **3.2- OBJETIVO DEL ESTUDIO EMPÍRICO**

El objetivo principal de esta investigación es, en por un lado, determinar el nivel de Capacidad de Absorción (AC) de las compañías pertenecientes al sector de medios de comunicación de prensa escrita regional y local, así como el grado de implantación de sistemas CRM en las mismas y, por otro lado establecer la relación entre dicho grado de implantación y su nivel de Capacidad de Absorción. Trataremos de determinar las distintas medidas de Capacidad de Absorción (AC) en relación con la capacitación, formación de sus directivos, experiencia de sus trabajadores, así como todo lo relacionado con sus actividades en I+D, relaciones con la Universidad y motivación de la organización al cambio. Del mismo modo preguntaremos por el conocimiento de herramientas de marketing relacional y por la implantación o no de estos sistemas.

### **3.3- AMBITO DE LA INVESTIGACIÓN**

#### *3.3.1- Justificación del sector*

En este epígrafe justificaremos el conjunto de empresas escogidas para el desarrollo del presente estudio, con la intención de que la contrastación de las hipótesis planteadas se realice de manera idónea evitando distorsiones en el objetivo marcado en nuestra investigación.

Nuestro país presenta una especial situación de fuertes grupos de prensa regional con implantación en distintas regiones y como hemos señalado

antes, con cabeceras que actúan como razones mercantiles independientes y cuyas características varían mucho incluso dentro de mismo grupo editorial. Nos referiremos a diarios de ámbito provincial o como máximo regional dejando a un lado los diarios nacionales con ediciones regionales (por ejemplo, El Mundo o ABC). No serán tampoco objeto de nuestro estudio los diarios digitales o ediciones digitales de estas cabeceras, ni tampoco los diarios gratuitos.

El periódico, tal como hoy lo conocemos, nació en Inglaterra, en el siglo XVIII. No es hasta este siglo cuando en España se produce un desarrollo efectivo de la prensa. En esta época los periódicos eran muy caros y sólo estaban al alcance de una minoría. Los editores contaban únicamente con el producto de la venta, ya que la publicidad no se generalizó como medio de financiación hasta el siglo XIX. La prensa del siglo XVIII constituyó uno de los cauces más importantes por el que penetraron las ideas ilustradas en España. Fue con posterioridad en el siglo XIX y con la ayuda de la alfabetización de la población con lo que los periódicos se convierten en un objeto de consumo que hace que los empresarios del sector empiecen a pensar en obtener rentabilidades no sólo con los ingresos por difusión sino por publicidad. Hoy es un sector muy maduro en el que ha habido grandes cambios en la impresión y distribución unidos a las innovaciones tecnológicas que estos sectores a su vez han incorporado. Sin embargo y hasta la llegada de las ediciones digitales que hoy en muchos casos siguen siendo una realidad separada del periódico escrito no han tenido un desarrollo tecnológico en el conocimiento del cliente (lector, anunciante).

Se trata de un sector cuya importancia se pone de manifiesto en que la propia Constitución Española, en la que se hace especial referencia al mismo en su artículo 20:

**El Artículo 20 de nuestra Constitución**

1. *Se reconocen y protegen los derechos:*
  - a) *A expresar y difundir libremente los pensamientos, ideas y opiniones mediante la palabra, el escrito o cualquier otro medio de reproducción.*
  - b) *A la producción y creación literaria, artística, científica y técnica.*
  - c) *A la libertad de cátedra*
  - d) *A comunicar o recibir libremente información veraz por cualquier medio de difusión. La ley regulará el derecho de cláusula de conciencia y el secreto profesional en el ejercicio de estas libertades.*
2. *El ejercicio de estos derechos no puede restringirse mediante ningún tipo de censura previa.*
3. *La ley regulará la organización y el control parlamentario de los medios de comunicación social dependientes del Estado o de cualquier ente público y garantizará el acceso a dichos medios de los grupos sociales y políticos significativos, respetando el pluralismo de la sociedad y de las diversas lenguas de España.*
4. *Estas libertades tienen su límite en el respeto a los derechos reconocidos en este Título, en los preceptos de las leyes que lo desarrollen y, especialmente, en el derecho al honor, a la intimidad, a la propia imagen y a la protección de la juventud y de la infancia.*

5. *Sólo podrá acordarse el secuestro de publicaciones, grabaciones y otros medios de información en virtud de resolución judicial.*

### 3.3.2- Descripción del sector

Como hemos señalado con anterioridad nuestro país presenta una especial situación de fuertes grupos de prensa regional con implantación en distintas regiones y con cabeceras independientes. Nos centraremos en diarios escritos de ámbito provincial y regional de pago dejando a un lado otras publicaciones no periódicas, gratuitas o con un soporte distinto al papel impreso.

El Libro Blanco de la Prensa Diaria año 2011 habla expresamente de la composición de los distintos grupos editoriales distribuyendo su análisis en los siguientes grupos: Vocento, Grupo Prisa, Grupo Z, Grupo Unidad Editorial, Grupo Joly, Grupo Serra, Grupo Editorial Prensa Ibérica, Grupo Godó, Corporación Voz de Galicia. Y nos da un dato revelador de la importancia de este sector con unos ingresos de explotación de más de 2.000 Millones de euros.

## **GRUPO I**

**GRUPO VOCENTO**

**GRUPO UNIDAD EDITORIAL**

**GRUPO PRENSA IBERICA**

**GRUPO GODO**

**GRUPO ZETA**

**GRUPO PRISA**

**LA VOZ DE GALICIA**

## **GRUPO II**

**GRUPO HERALDO**

**GRUPO JOLY**

**GRUPO SERRA**

**DIARIO DE NAVARRA**

**LA GACETA DE LOS NEGOCIOS**

**PROMECAL**

## **GRUPO III**

**CANARIAS 7**

**EL PROGRESO**

**MENORCA**

**LA GACETA REGIONAL DE  
SALAMANCA**

**LA VOZ DE ALMERIA**

**DIARI DE TARRAGONA**

**DIARIO DE AVISOS**

**DEIA**

**DIARIO DE TERRASSA**

**DIARIO DEL ALTOARAGON**

**EL ADELANTADO DE SEGOVIA**

**LA TRIBUNA DE SALAMANCA**

**EL ECONOMISTA**

**EL ADELANTO DE SALAMANCA**

**DIARIO DE LEÓN**

**EL CORREO DE ANDALUCIA**

**JAEN**

**ODIEL INFORMACIÓN**

**DIARIO DE NOTICIAS**

**DIARIO DE NOTICIAS DE ALAVA**

**NOTICIAS DE GIPUZKOA**

**EL FARO**

**GRUPO INFORMACIÓN**

Para realizar nuestro trabajo vamos a tomar como fuente de información la base de datos del “libro Blanco de Prensa Diaria” que Deloitte realiza para AEDE (Asociación de Editores de Diarios Españoles) del año 2011, sobre las cabeceras de prensa escrita de pago en España, sin incluir los gratuitos y tampoco publicaciones que no sean diarias. La Asociación de Editores de Diarios Españoles se constituyó en 1978, y ejerce desde entonces la promoción, representación y defensa empresarial y profesional de los editores de prensa diaria. Además, procura acercar a la sociedad las necesidades del Sector, impulsar la transparencia y la modernización profesionales, y actuar como agente social ante las instituciones y la administración. Está formada en la actualidad por 82 asociados, que suponen, en términos de difusión, el 90 por 100 del total nacional. Asimismo, AEDE desarrolla proyectos de apoyo a empresas, favorece la innovación tecnológica y la aproximación científica al Sector, y presta un servicio global de alta calidad para responder de forma colegiada a las necesidades presentes y futuras de los diarios.

El propósito de AEDE es aglutinar las inquietudes y amplificar la voz de los editores españoles. De ahí que en su última etapa se haya articulado como una organización patronal moderna y eficiente, con una sensibilidad especial hacia el diálogo, la innovación, la representación y la ética de todos los profesionales que trabajamos en la prensa diaria. La Asociación forma parte de una sociedad cada vez más dinámica, y está convencida de que debe avanzar al mismo ritmo, con un espíritu abierto y dialogante. La apertura y el diálogo son los hilos conductores de las actividades de la Asociación, centradas sobre todo en la transparencia, en la investigación y en la formación. Entre otras iniciativas, AEDE ha impulsado la negociación colectiva desde una perspectiva leal y responsable, propiciando unas

relaciones laborales que contribuyan a la estabilidad social y a la competitividad de las empresas. Las negociaciones cristalizaron en 2001 con el primer Convenio Estatal del Sector de la Prensa Diaria, que ha supuesto un significativo avance y un punto de referencia en el mercado laboral periodístico. La representación profesional se extiende también a los actuales trabajos en la Directivas Europeas sobre asuntos trascendentes para el futuro de los diarios en todo el continente, como pueden ser los relativos a los derechos de autor, IVA, promoción comercial, etc. Además, AEDE sigue representando a los editores de diarios ante las distintas administraciones, instituciones y organismos donde se deciden aspectos que afectan al Sector de la prensa diaria, como ocurre con las distintas normativas autonómicas sobre publicidad o sobre los casos de competencia desleal que pudieran producirse. La filosofía de la Asociación es participar en todos aquellos foros e instituciones donde puedan tomarse decisiones que afecten directa o indirectamente a los intereses del Sector, actuando de manera independiente de intereses políticos y sociales.

AEDE promueve también la investigación y las reflexiones científicas sobre la prensa. Desde 2002 se edita, como hemos señalado, el Libro Blanco de la Prensa Diaria, probablemente el estudio anual más exhaustivo sobre la evolución de los diarios españoles. Está realizado por las instituciones independientes Deloitte & Touche y el IESE. Hay también una completa colección de artículos de destacados profesores universitarios sobre ética, legislación, tecnología, previsiones, tendencias y desafíos de la prensa diaria. El último libro blanco se presentó el pasado 26 de febrero. Publica asimismo el observatorio mensual de la prensa diaria, un intercambio de información entre los diarios que deciden integrarse en la iniciativa. Con la mediación de la Asociación, se cruzan de forma confidencial datos sobre

consumo de papel, facturación publicitaria y difusión, entre otros. Es una práctica habitual en otros países europeos y en Estados Unidos, puesto que favorece el ejercicio profesional y riguroso de los asociados

Dentro de la línea de dinamización cultural a través de los diarios, AEDE ha suscrito un Convenio de Colaboración con el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte para el Fomento de la Lectura de Diarios en España. Entró en vigor el pasado 24 de febrero de 2010, y reactiva el suscrito en 1985 para la utilización del periódico en las aulas como material didáctico. Supone la consolidación del diario como instrumento educativo en la educación infantil, primaria y secundaria.

AEDE mantiene tradicionalmente una importante línea de formación e investigación, con distintas jornadas de trabajo y un creciente número de seminarios. Colabora con IFRA, la institución más prestigiosa en los ámbitos de la impresión y la tecnología aplicadas a los diarios. Asimismo, colabora de forma habitual con distintas universidades, participa en los cursos de verano de la Universidad Internacional Menéndez Pelayo y los foros de la Universidad Complutense. AEDE presta igualmente distintos planes formativos para profesionales de las distintas empresas asociadas, estrategias de marketing, la gestión de suscripciones y de la calidad, y el alcance de las nuevas tecnologías.

### **3.4- ENFOQUE DEL ESTUDIO**

El objetivo específico y primordial de cualquier investigación académica puede tener una doble vertiente. Por un lado la investigación puede ir encaminada a la elaboración de una nueva teoría. Y por otro lado puede ir dirigida a la aportación de información o de hechos relevantes que



reafirman, validan o rebaten una teoría existente. Llegados a este punto sería aconsejable analizar las virtudes de una buena teoría con el fin de adaptar nuestro trabajo a las mismas, tal y como señala Wacker (1998), de acuerdo con la siguiente tabla.

**Tabla 3.1. Virtudes de una “buena” teoría**

Virtud	Característica	Importancia para la “buena” teoría y para el desarrollo de la disciplina
Unicidad	La unicidad supone que las teorías han de ser diferentes entre si	Si dos teorías son idénticas, deberían ser consideradas como una sola teoría. Este criterio se aplica especialmente a las definiciones, las cuales son los componentes fundamentales de las teorías
Conservadurismo	Una teoría actual no puede ser reemplazada a menos que una nueva teoría le sea superior en sus virtudes	Por tanto, las nuevas teorías no se rechazan simplemente a causa de nuevos cambios. Este criterio es útil cuando se propone una nueva teoría y existen razones para pensar que el resto de teorías a que pueda suplantar son inferiores en alguna virtud (Quine y Ullian, 1980; Kuhn, 1980; Popper, 1957)
Generalización	Cuanto mayor sea el número de áreas a que se puede aplicarla teoría, mejor será la teoría	Si una teoría es aplicable a un tipo de entorno y otra a muchos entornos, la segunda es más virtuosa que la primera. Algunos autores denominan a esta virtud utilidad de la teoría puesto que aquellas teorías con una mayor aplicación poseen mayor importancia
Fecundidad	Aquella teoría más fértil a la hora de generar nuevos modelos e hipótesis es mejor que una teoría con menos Hipótesis	Las teorías que expanden el área de investigación en nuevas áreas conceptuales se consideran superiores a aquellas que investigan áreas de investigación ya establecidas.
Parsimonia	La parsimonia supone que, <i>caeteris paribus</i> , cuanto menos asunciones previas, mejor	Si dos teorías son iguales , aquella con menor número de asunciones y menos definiciones es más virtuosa. Esta virtud también supone que cuanto más simples sean las explicaciones, mejor es la teoría. Esta virtud frena a la teorías a la hora de hacerse demasiado complejas e incomprensibles

Consistencia Interna	La consistencia interna supone que la teoría ha identificado todas las relaciones y es capaz de darles una explicación adecuada	La consistencia interna significa que la teoría explica de manera lógica la relación entre las variables, supone además que las entidades y relaciones de la teoría han de ser internamente compatibles mediante el uso de símbolos lógicos o matemáticos.
Riesgo Empírico	Cualquier verificación empírica de una teoría ha de conllevar cierto nivel de riesgo. Una 'buena' teoría ha de estar sujeta a refutación	Si existen dos teorías en competencia, aquella capaz de predecir los hechos menos probables se considera una teoría superior
Abstracción	El nivel de abstracción de una teoría se define como el punto hasta el cual la teoría es independiente de las Coordenadas espaciotemporales. La consecución de tal independencia se consigue incluyendo más relaciones	El nivel de abstracción supone que es mejor integrar mayor número de relaciones y de variables en una sola teoría. Si una teoría integra más conceptos internamente consistentes, es más virtuosa que otra que integre menos relaciones internamente consistentes

Fuente: adaptado de Wacker (1998)

Mediante el uso de determinada teoría en diferentes entornos, la investigación orientada hacia la construcción de teorías eleva el nivel de abstracción. Cuando los datos de carácter empírico no apoyan a la teoría nos encontramos ante dos vertientes posibles de cuya consecución depende el enriquecimiento de la misma. Así, si la teoría es internamente consistente la razón de la falta de apoyo ha de provenir de la falta de un factor explicativo no incluido. Una vez identificado tal factor se introduce en la teoría y de nuevo se reexamina la consistencia interna para, posteriormente, realizar una vez más la construcción empírica. La integración de nuevos factores

eleva el nivel de abstracción de la teoría (Waker, 1998).

En el siguiente paso desarrollamos el procedimiento general de construcción de teorías. La literatura expone múltiples procedimientos, pero optaremos por el modelo de Wacker (1998) (ver tabla 3.2), que es más genérico y por tanto aplicable a todo tipo de investigación. En todas las etapas que se señalan la búsqueda de bibliográfica juega un papel crucial, puesto que a partir de ella se desarrollan las definiciones, la limitación del dominio, las construcciones y las predicciones.

**Tabla 3.2. Procedimiento general para la construcción de teorías y soporte empírico**

	<b>Propósito</b>	<b>Cuestión</b>	<b>Virtudes enfatizadas</b>
Definición de las variables	Definir quién y qué se incluye y que se excluye en la definición	¿Quién? ¿Qué?	Unicidad Conservadurismo
Limitación del dominio	Observar y limitar las condiciones de cuándo (antecedentes) y dónde se espera que ocurran los hechos	¿Cuándo? ¿Dónde?	Generalización
Construcción de relaciones del modelo	Ensamblaje lógico del razonamiento por el cual cada relación posee consistencia interna	¿Por qué? ¿Cómo?	Parsimonia, Fecundidad, Consistencia Interna, Abstracción

<p>Predicciones de la teoría y soporte empírico</p>	<p>Predicciones específicas importantes a la hora de establecer las condiciones bajo las cuales la teoría tiene poder de predicción. Verificación empírica del modelo considerando el riesgo subsiguiente</p>	<p>¿Puede ocurrir el hecho? ¿Debería ocurrir el hecho? ¿Ocurriría el hecho?</p>	<p>Parsimonia, Fecundidad, Consistencia Interna, Abstracción, Riesgo empírico, Refutabilidad</p>
---	---	---	--

Fuente: adaptado de Wacker (1998)

La primera etapa es necesaria con el fin de delimitar el área de investigación. Pero llegados a este punto el investigador se encuentra con la dificultad del denominado “estrechamiento de conceptos” o *Concept Stretching*, consistente en la necesidad de restringir el número de dimensiones, variables o fenómenos incluidos en la definición de un concepto con el fin de disminuir su ambigüedad (Osigweh, 1989).

Una vez realizada la etapa de definición limitamos su generalización mediante el dominio de la teoría. A continuación pasamos a la construcción de las relaciones del modelo, con el objeto de establecer las conexiones entre las distintas variables del modelo. De acuerdo con Hunt (1991) existen cuatro tipos de relaciones:

- Axiomas o leyes fundamentales: son relaciones que se asumen como ciertas.
- Teoremas o leyes derivadas: son leyes derivadas de los axiomas.
- Hipótesis guía o leyes puente: son aquellas leyes que han pasado el ámbito teórico para pasar al empírico.
- Hipótesis teóricas o de investigación: son aquellas relaciones que se encuentran en estado de verificación.

Llegamos así a la última etapa, Predicción de teoría. En ella se presenta aquella evidencia empírica que verifica la aplicación de la teoría en el mundo real. Diferentes metodologías utilizan distintas evidencias empíricas para la verificación de su validez predictiva. De modo que podemos clasificar los tipos de investigaciones en Analíticas o Formales y Empíricas. Las primeras utilizan métodos deductivos y las segundas utilizan métodos inductivos. De acuerdo con esta clasificación podemos definir seis tipos de investigación dirigidas a la construcción de teorías (Wacker, 1998), tal y como se dibujan en las siguientes tablas 3.3 y 3.4.

**Tabla 3.3. Métodos de investigación analíticos**

	<b>Conceptual</b>	<b>Matemático</b>	<b>Estadístico</b>
Tipos de investigación incluidos	Escenarios futuros, Reflexión introspectiva, Hermenéutica, Modelos Conceptuales	Desarrollo de Teoremas razonados y lógicos, Modelos analíticos normativos, Modelos de análisis descriptivo, Prototipos, Modelos físicos, experimentos en laboratorio, simulación matemática	Modelos matemáticos de índole estadística
Métodos de refutación	Datos empíricos provenientes de métodos empíricos	Datos empíricos provenientes de métodos empíricos	Datos empíricos provenientes de métodos empíricos
Importancia para la construcción de teorías en la Dirección de Operaciones	Desarrollo de nuevas relaciones lógicas para los modelos conceptuales de la teoría	Exploración de las condiciones matemáticas que sostienen las relaciones utilizadas en la construcción de la teoría	Integración de los otros cinco métodos en una sola teoría para la investigación empírica
Desarrollo de las definiciones	Definiciones conceptuales surgiendo, a menudo, definiciones nuevas	Definiciones conceptuales provenientes de la literatura	Definiciones conceptuales provenientes de la literatura
Limitaciones del dominio	Desarrolladas de manera lógica	Desarrolladas matemáticamente	Desarrolladas matemática y estadísticamente

Construcción de las relaciones del modelo	Desarrolladas de manera lógica	Desarrolladas de manera matemática evitando errores estocásticos	Se utilizan otros estudios para desarrollar modelos estadísticos con cierto nivel de error
Nivel predictivo de la Teoría	Las predicciones provienen del análisis lógico. La evidencia empírica proviene del estudio del caso	Las predicciones se deducen matemáticamente mediante el cálculo matemático o simulaciones de resultados	Las predicciones se deducen de manera matemática y lógica utilizando evidencia empírica de otros estudios

Fuente: Adaptado de Wacker (1998: 376-378)

**Tabla 3.4. Métodos de investigación empíricos**

	Diseño experimental	Muestreo estadístico	Estudio de casos
Tipos de investigación incluidos	Diseño experimental empírico, Modelos analíticos descriptivos	Investigación activa estructurada e investigación no estructurada, análisis histórico, paneles expertos, muestreos	Estudios de campo, estudios de casos
Métodos de refutación	Inconsistencias lógicas y/o analíticas	Inconsistencias lógicas y/o analíticas	Inconsistencias lógicas y/o analíticas
Importancia para la construcción de teorías en la Dirección de Operaciones	Verificación de relaciones causales entre variables	Verificación de la teoría mediante la investigación estadística de relaciones que constaten su validez en poblaciones mayores	Verifica y desarrolla relaciones complejas entre variables para sugerir nuevas teorías o enriquecer la existente
Desarrollo de las definiciones	Definiciones conceptuales. Frecuentemente el método requiere nuevos conceptos medibles	Definiciones conceptuales provenientes de la literatura. En muchos casos se desarrollan nuevos constructos para representar el concepto teórico	Definiciones conceptuales provenientes de la literatura. En muchos casos, las nuevas relaciones requieren nuevas definiciones

Limitaciones del dominio	Diseño experimental con un dominio estrecho y controlado	Proveniente de modelos analíticos y estadísticos o de modelos desarrollados de forma experimental	A partir del estudio de Casos
Construcción de relaciones del modelo	Normalmente se desarrolla con relaciones limitadas entre variables	Mediante el uso de otras teorías sugeridas por estudios estadísticos	Combinación de relaciones descubiertas a partir del análisis del caso
Nivel predictivo de la teoría	Predicción a partir del diseño experimental. Significación estadística de los test	Predicción a partir de otros estudios. Resultados de los test estadísticos de significación de la muestra	Soporte de los estudios del caso

**Fuente: Adaptado de Wacker (1998: 376-378)**

No hemos establecido una preferencia o prioridad entre las categorías analizadas, no se puede establecer una relación de superior/inferior entre ellas. Cada método expuesto tiene un fin distinto a la hora de desarrollar teorías en la dirección de operaciones. De este modo la metodología empírica verifica de forma práctica los modelos y revela las evidencias para el desarrollo de nuevas teorías o para el crecimiento de las existentes. Por otro lado los métodos estadísticos de carácter empírico verifican modelos respecto a grandes poblaciones con el fin de simplificar el número de relaciones en investigaciones futuras.

Nuestro trabajo lo hemos desarrollado siguiendo el tipo de investigación empírica y en particular utilizando el muestreo estadístico. Hemos extraído de la literatura científica los conceptos y su definición si bien adaptados en al caso de la Capacidad de Absorción a empresas de Medios de Comunicación de prensa escrita sobre lo que no hay nada escrito. Como

hemos explicado con anterioridad utilizamos una muestra determinada de un sector definido y trataremos de establecer las relaciones ya planteadas por algunos autores en otros sectores, por lo que desarrollamos nuevas relaciones de carácter exploratorio.

### **3.5- RECOPIACIÓN DE DATOS**

Uno de los problemas fundamentales con los que se enfrenta cualquier investigación es la recopilación de datos de tal forma que nos permita realizar el estudio empírico. De la calidad de la información obtenida a través de los diferentes procedimientos de medida utilizados dependerá la solidez de nuestro trabajo. De acuerdo con Cooper y Emory (1995) podemos establecer dos tipos básicos de fuentes. Por un lado las Fuentes Internas a la Compañía que consiste en que la información se obtiene de personas incluidas en la misma tales como directivos y empleados. Por otro lado tenemos las Fuentes Externas cuando la información se obtiene de personas o instituciones ajenas a la organización tales como clientes, proveedores, etc. A su vez esta información suministrada desde el interior o desde el exterior puede ser a su vez pública o privada. La información de carácter público puede obtenerse mediante informes o memorias que las compañías realizan bien obligadamente o por razones de publicidad de solvencia o fortaleza empresarial. Hoy se suman otros soportes de esta información como internet o medios de comunicación especializados en el mundo de la empresa. Podemos decir que esta es la fácil de conseguir, mientras que la privada exige un contacto directo con la empresa y las personas que trabajan en ella. Este contacto se ha venido realizando habitualmente mediante la técnica de cuestionarios, y entrevistas personales y por teléfono, a lo que debemos añadir la posibilidad de llevar a cabo estas técnicas por correo electrónico.



En el sector que nos ocupa de medios de comunicación de prensa escrita de carácter regional y local hemos optado por utilizar como técnica de obtención de datos un cuestionario (ver anexo II) adaptado al modelo propuesto. Hemos acudido a fuentes públicas de información como son al Libro Blanco de Prensa Diaria 2011, publicado por la Asociación de Editores de Diarios Españoles para poder determinar las empresas cuyo perfil se ajustaba al objeto del estudio y del cuestionario correspondiente. Lógicamente este cuestionario ha de ser presentado ante fuentes internas y privadas de las compañías con objeto de obtener la mayor aportación a los objetivos de nuestro trabajo. No obstante esta técnica no está exenta de dificultades como el escaso contacto personal con los directivos o empleados de las compañías a las que va dirigido o la dificultad de acertar con un diseño que desincentive o provoque distintas interpretaciones entre los encuestados, dificultades que claramente pueden dar lugar a bajos o pocos rigurosos índices de respuesta. Es por ello por lo que tomamos dos medidas que de alguna manera atenuaran dichas dificultades. Por un lado contrastamos nuestra primera versión del cuestionario con profesionales del sector que nos permitiera llevarlo al terreno del encuestado. Y en segundo lugar decidimos realizar la encuesta telefónicamente mediante un grupo de operadores que se entrevistaron personalmente con el investigador en dos sesiones con el objeto de trasladarles los objetivos propuestos con este estudio y aportarles el conocimiento necesario, para familiarizarse con el sector y sus protagonistas, que tiene el investigador, utilizando como base una hoja de cuestionario desarrollada en su enunciados (ver anexo I).

### 3.6- DISEÑO DEL CUESTIONARIO

Diseñamos un cuestionario sobre la base de entrevistas con responsables de estas cabeceras de prensa escrita persiguiendo encontrar el patrón de valoración y medición a través de las personas que pudieran estar encargados de implementar herramientas de Marketing relacional en sus compañías y que son responsables de la Capacidad de Absorción de las mismas. Como resultado de ello encontramos que los profesionales a los que debemos dirigirnos son Gerentes y Directores y en su defecto Jefes de Departamento. La modalidad de encuesta telefónica es a través de *contact center*.

Para la elaboración del cuestionario y de las preguntas que lo componen hemos tomado como base la fundamentación teórica expuesta en el segundo capítulo de nuestro trabajo y hemos seguido una serie de etapas que entendemos refuerzan la robustez de su diseño:

- Etapa I (revisión bibliográfica): en esta fase llevamos a cabo un análisis exhaustivo de la literatura especializada en cuanto a herramientas de Marketing Relacional y Capacidad de Absorción centrándonos en aquellos trabajos que analizaban y definían las variables implicadas en el presente estudio, tanto si tales variables aparecían relacionadas, como si lo hacían por separado o en relación con otras variables. También procedimos al estudio de medidas, escalas e incluso cuestionarios utilizados en investigaciones previas que se adaptasen eficientemente al objetivo de nuestra investigación.
- Etapa II (Elaboración del cuestionario inicial): a continuación elaboramos un borrador de cuestionario que fue testado con profesionales del sector con objeto de que hicieran sus aportaciones

en cuanto a facilidad de interpretación de las cuestiones planteadas o la omisión de cuestiones que poco aportaban o se adaptaban difícilmente al sector que nos ocupa.

- Etapa III (Modificación del cuestionario inicial): en esta etapa sobre la base de las sugerencias recogidas en la etapa anterior se dieron nueva formulación a algunas preguntas para hacer más fácil la respuesta del encuestado y el trabajo del investigador.
- Etapa IV (Revisión final): en esta última etapa y sobre la base de las modificaciones planteadas volvimos a revisar este cuestionario con profesionales del sector e investigadores con trabajos similares. Una vez perfiladas definitivamente las cuestiones procedimos a enviarlo a la empresa de *contact center* (TM SYSTEM).
- Etapa V (Exposición del cuestionario): en esta etapa organizamos dos sesiones con las operadoras encargadas de hacer la entrevista telefónica con el objeto de trasladarles los objetivos propuestos con este estudio y aportarles el conocimiento necesario, para familiarizarse con el sector y sus protagonistas, que tiene el investigador, utilizando una hoja de cuestionario con con sus enunciados desarrollados (ver anexo I). Su formato definitivo podemos verlo en el anexo II.

Estructuramos nuestro cuestionario en dos partes:

- Primera parte (*Información general*): en ella plasmamos unas sencillas instrucciones que la operadora debe exponer al encuestado. A continuación realizamos una serie de preguntas para obtener datos de la persona entrevistada y de la empresa.(ver anexo II)

- Segunda parte (*contenido*): en ella desarrollamos una serie de preguntas cerradas con formato Likert de siete puntos estructuradas en base a los elementos del modelo y a las distintas variables y medidas. CRM y Sistemas de Información y Capacidad de Absorción

De esta segunda parte es de la que vamos a ocuparnos tratando de analizar los elementos del modelo, sus variables y su reflejo correspondiente en el cuestionario.

#### 3.6.1.- Medida de CRM y Sistemas de Información:

Partimos de la definición que del controvertido concepto de CRM realizan Rogers y Peppers (1999), cuando afirman que la idea que sustenta el CRM es establecer relaciones con los clientes de forma individual, utilizando la información que se recoge de ellos para tratarlos de forma personalizada. Esto provocará un intercambio mutuamente beneficioso, de tal forma que los clientes facilitan información a cambio de un servicio personalizado que satisface sus necesidades.

Efectivamente debemos ver CRM como una estrategia de negocio basada en dos ideas, por un lado la orientación al cliente de toda la organización y de sus procesos y por otro el fin de optimizar el beneficio, las ventas y la satisfacción del cliente. Es por ello por lo que preguntaremos al encuestado por las siguientes cuestiones:

- a. El valor de los clientes: analizamos la importancia del cliente (anunciante y lector) y el trato que la organización le dedica.

- b. Conocimiento de CRM: Evaluamos el conocimiento que tienen los encuestados sobre el concepto de CRM y la aplicación que tiene en sus organizaciones.
- c. Grado de implantación CRM: Evaluamos el grado de implantación de la estrategia CRM en las empresas españolas y los componentes de la misma.

Por otro lado están las tecnologías CRM como señala Kotler (2002, 2003). Aunque como señala este autor el CRM estratégico no necesita de tecnología, lo cierto es que cualquier estrategia de Marketing relacional ha de apoyarse en las tecnologías de la información que llamamos tecnologías CRM y que nos permiten un mayor conocimiento y acceso a los clientes e integración de *back office* y del *front Office*. De acuerdo con ello planteamos el elemento de las TI y preguntamos al encuestado por los siguientes cuestiones:

- a. Uso de Tecnologías de la Información: exploramos acerca de la utilización que desde el punto de vista del encuestado realiza la Compañía de las TIC como elemento clave de las estrategias CRM, o de conocimiento del cliente. No obstante establecemos preguntas (ver tabla 3.5) en relación a una triple estrategia de orientación al proceso, al servicio, o al cliente siguiendo a Berry (1995)

**Tabla 3.5. Escala de medida del uso de TI**

1.	El objetivo principal de la inversión en Tecnologías de la información es la reducción de costes
2.	Se enfatiza la sustitución de mano de obra por nuevas tecnologías
3.	Los clientes (lectores o anunciantes) pueden enviar y/o recibir información sobre los servicios prestados a través de Tecnologías de la Información tales como Internet, Intercambio Electrónico de Datos (EDI), etc.
4.	El objetivo principal de la inversión en Tecnologías de la información es la mejora del servicio al cliente

5.	Las inversiones en Tecnologías de la Información tienen como objetivo el enriquecimiento de las tareas de los trabajadores
6.	Las inversiones en Tecnologías de la Información tienen como objetivo la adaptación de los servicios al cliente
7.	Se tiende a eliminar aquellos recursos que pueden ser sustituidos por la participación del cliente (lector o anunciante) en el proceso
8.	Las reorganizaciones del proceso se realizan siempre que mediante ellas disminuyan los costes

Fuente: Arias Aranda, D. (2007)

### 3.6.2.-Medida de la Capacidad de Absorción:

Desde el punto de vista didáctico y de estructuración de esta parte del contenido del cuestionario nos parece interesante recordar, como señalamos en el capítulo de revisión teórica, el concepto de Capacidad de Absorción de Agrawal (2001), que se refiere a la capacidad de una empresa de reconocer, asimilar, y aplicar los nuevos conocimientos científicos con el fin de innovar y desarrollar nuevos productos. No obstante y a pesar de la claridad del concepto Uno de los aspectos más controvertidos y que suponen una dificultad en el estudio de la Capacidad de Absorción es la cuestión de los criterios que pueden ayudarnos a establecer el nivel de Capacidad de Absorción de una compañía, es decir la capacidad de adquirir, asimilar conocimientos para convertirlos en un beneficio para la empresa.

#### 3.6.2.1.-Formación:

A pesar de la dificultad señalada en cuanto a las medidas de Capacidad de Absorción la literatura científica nos brinda base suficiente para establecer como criterio de medida la formación de los miembros de las Compañías del sector objeto del estudio. De este modo Elmawazini et al. (2008) añade a la tradicional medida del promedio de años de escolaridad, para cuantificar la Capacidad de Absorción el concepto de brecha tecnológica. Por su lado Giuliani y Bell (2005) afirman que al menos cuando se analiza la Capacidad de

Absorción de la compañía, hay una convergencia en la literatura en la importancia del capital humano como elemento de la capacidad de una empresa para poder acceder a las fuentes externas de conocimiento. Así mismo el estudio de Vinding (2006) en el que examina la importancia del capital humano en la capacidad de absorción de las compañías, en relación con rendimiento en innovación de las mismas. También señala que, la experiencia laboral entre los directivos, jefes de departamentos y empleados se asocia negativamente con la capacidad de innovar de las empresas basadas en la ciencia y las TIC-intensivas, lo que indica la importancia de actualizar las habilidades de los empleados en sectores de alta tecnología. De hecho, las inversiones en la formación da sus frutos en términos de mejorar el capital humano de la empresa y, en general, existe una relación positiva entre la formación de los empleados y el desempeño organizacional (Delaney y Huselid, 1996). En este sentido Muscio (2007) señala que las empresas deben invertir en sus procesos de investigación propia, en recursos humanos cualificados y en la mejora de la cualificación continua de sus empleados.

En nuestra opinión este elemento constituye una pieza fundamental del modelo añadiendo a lo expuesto por la literatura científica estudiada la importancia no sólo cuantitativa de la formación en el sentido de poder afirmar que hay un proceso de formación continua sino en el carácter multidisciplinar de dicha formación. Es por lo señalado por lo que preguntamos al encuestado por:

a. Los Cursos de formación recibidos por el encuestado o impartidos a su siguiente nivel: Preguntamos a los directivos sobre cursos recibidos o impartidos a sus subordinados directos como proceso de formación continua.

b. La Tipología de la formación recibida: preguntamos sobre el temario de dichos cursos, hacen referencia al desarrollo de su actividad propia periodística o gerencial o se refiere a distintas disciplinas como dirección de equipos, motivación, recursos humanos, marketing, y en particular hacemos una especial referencia a los cursos sobre sistemas de información, como base de las herramientas de Marketing relacional.

**Tabla 3.6. Escala de Medida de la formación**

1. La formación en nuestra compañía es un proceso continuo	1	2	3	4	5	6	7
2. Los cursos de formación recibidos en el último año tienen relación con la actividad que desempeña diariamente en su puesto de trabajo	1	2	3	4	5	6	7
3. Alguna de la formación recibida en el último año versa sobre Sistemas de Información	1	2	3	4	5	6	7

Fuente: elaboración propia

#### 3.6.2.2.-Inversión en I+D:

Este tipo de inversiones han sido comúnmente estudiadas por la literatura científica como criterio de medida de la Capacidad de Absorción de las Compañías. Claramente lo pone de manifiesto autores como Lane et al. (2006) que después de revisar 189 artículos que citan a Cohen y Levinthal (1990) concluyeron que fuera del marco del I+D se han hecho pocos intentos para medir la Capacidad de Absorción. Añadir que la existencia de un departamento de I+D en las compañías fue utilizado como mediada de la capacidad de



Absorción. Nuestra escala de medida la hemos basado en la propuesta de Szulanski (1996), que aporta una escala de 9 ítems basada a su vez en la definición de Cohen y Levinthal (1990), con ciertos cambios para mejorar su comprensión y su adaptación al sector estudiado.

**Tabla 3.7. Escala de medida de I+D**

1. Posee su empresa departamento de I+D
2. Nuestra empresa dispone de una infraestructura adecuada para poder implementar y absorber los conocimientos tecnológicos.
3. Se ha realizado algún proyecto de investigación y desarrollo bien individual o en colaboración con otras instituciones
4. Existe en la empresa un equipo de profesionales encargados de solucionar problemas relacionados con la adquisición de las nuevas tecnologías.
5. Nuestra empresa valora los resultados que cada departamento obtendrá con los nuevas tecnologías adquiridas

**Fuente:** adaptada de Szulanski (1996)

### 3.6.2.3.-Relaciones con la Universidad:

La literatura científica sobre Capacidad de Absorción dedica un espacio relevante a las relaciones entre las compañías y la Universidad. En nuestro caso esta relación es propuesta como medida de la Capacidad de Absorción. En este sentido autores como Kodama (2008) examina los elementos que ayudan a desarrollar un sistema eficaz de transferencia de tecnología regional entre las universidades y las empresas industriales. Fabrizio (2009) propone que la mejora del acceso a la investigación universitaria del que gozan las empresas que participan en la investigación básica y que colaboran con los científicos de la Universidad lleva a una búsqueda superior de nuevas invenciones y ofrece ventajas en términos de la oportunidad y calidad de los resultados de búsqueda. En este sentido y distinguiendo entre

innovación radical e innovación incremental, los autores Koch y Strotmann (2008) ponen de manifiesto para la innovación radical, que el acceso a los conocimientos de las universidades e instituciones de investigación tiene una influencia significativamente positiva en sectores de negocios de conocimiento intensivo. De hecho, la evidencia empírica confirma que la posibilidad de una empresa de mantener colaboración con universidades, centros tecnológicos y otras empresas aumenta enormemente si la empresa está dotada con un capital humano cualificado y se involucra en programas intensivos en I + D (Muscio, 2007).

Analizaremos como medida de la Capacidad de Absorción el grado de relación con la universidad en sus distintas disciplinas tanto a nivel de empresa empleadora, como a nivel de desarrollo de proyectos de investigación y si esta colaboración tiene un carácter puntual o duradero. Para ello establecernos la escala que aparece en la siguiente tabla.

**Tabla 3.8. Escala de medida de las relaciones con la Universidad**

1. Su compañía mantiene relaciones con la Universidad mediante acuerdos dirigidos a incorporar jóvenes universitarios mediante contratos de prácticas o becas.
2. Colabora su empresa con la Universidad en algún proyecto de investigación de forma puntual.
3. Colabora su empresa con la Universidad mediante un convenio de colaboración permanente.

**Fuente: elaboración propia**

#### 3.6.2.4.- Implicación de la dirección:

Aunque la literatura científica no es muy prolija en cuanto al desarrollo de este criterio dentro de la Capacidad de Absorción tal como aparece en el capítulo segundo de esta tesis, es necesario

recordar la aportación de García-Morales et al. (2007), al señalar que los directivos de las empresas deberían ejercer un papel de mentores y fomentar la innovación mediante la creación de sistemas de trabajo en la organización que favorezca la Capacidad de Absorción. En este sentido Levinson y Asahi (1995) señalan que los gerentes deben de hacer un esfuerzo por aumentar la Capacidad de Absorción.

En este punto del cuestionario nos preguntamos si los directivos de estas compañías ejercen un papel de mentores fomentando la innovación mediante la creación de sistemas de trabajo en la organización y con una cultura que favorezca la Capacidad de Absorción de tecnología. Es por lo que planteamos dos preguntas tendentes a ver si han sido proactivos en la planificación y en el reparto de responsabilidades y tareas para implementar los nuevos conocimientos tecnológicos y por otro lado tratamos de ver si los directores de las compañías objeto de este estudio tienen habilidad suficiente para absorber los nuevos conocimientos tecnológicos.

#### *3.6.2.5.- Motivación y necesidad de cambio:*

Importantes trabajos de la literatura, a menudo, han pasado por alto en otros modelos similares la motivación para la transferencia y la recepción de conocimientos. También debe mantenerse la atención de cerca de la organización del receptor con el fin de ayudar a superar y anticipar mejor las dificultades que puedan surgir (Malik, 2002),

En esta parte del cuestionario preguntamos acerca del interés personal de cambio en la manera de hacer que tienen los miembros de la organización de acuerdo con la escala de la tabla 3.9.

**Tabla 3.9. Escala de medida de motivación al cambio**

1. Todos los trabajadores de nuestra empresa participan activamente la adquisición e implementación de las nuevas tecnologías.
2. Cree que puede mejorar la forma en que realiza su trabajo
3. Un requisito imprescindible para nuestra empresa, a la hora de adquirir nuevas tecnologías, es tener pleno entendimiento los miembros de la compañía de las condiciones bajo las cuales se desarrollan estas operaciones.
4. Cree que la actual estructura organizativa es un freno para cambiar la forma de hacer las cosas

Fuente: Adaptada de Haro Domínguez et al., (2007) a su vez adaptada de Szulanski (1996)

#### 3.6.2.6.- Resultados del sistema:

En este apartado del cuestionario que representa el último elemento del modelo se recogen un conjunto de medidas de carácter operativo que abarcan numerosas cuestiones tales como eficiencia en costes, nivel global de flexibilidad e incluso niveles de calidad y fiabilidad del sistema. Además, el cuestionario incluye la posibilidad de que los encuestados introduzcan, si lo consideran oportuno, otras medidas que no hayan sido consideradas (ver anexo). De esta manera obtenemos una visión global y multidimensional de los resultados obtenidos por la empresa.

Para la toma en consideración de los resultados del sistema nos hemos basado en el conjunto de medidas que aportan a la literatura científica Abernethy y Lillis (1995), completadas por el trabajo de Perera et al. (1997) que sobre los estudios de Kaplan (1983), Howell y Soucy (1987) y Chase (1990) adapta estas medidas a las empresas de servicios. Como hemos hecho durante todo el cuestionario

terminamos de nuevo con una escala de Likert de siete puntos (1= “totalmente de acuerdo”; 7= “totalmente en desacuerdo” compuesta por dieciocho ítems donde los miembros de la organización tenían que indicar su nivel de acuerdo o desacuerdo con las afirmaciones recogidas en la tabla 5.9

**Tabla 3.10. Escala de medida de los resultados del sistema**

1. Volumen de servicios prestados
2. Número de quejas de clientes
3. Evolución del nivel de eficiencia de los trabajadores
4. Frecuencia de errores en la prestación del servicio
5. Tasa de beneficios en relación con los ingresos netos
6. Reducción de los tiempos de puesta a punto de los equipos
7. Grado de ajuste de los costes reales respecto a los costes estándar preestablecidos
8. Tasa de introducción de nuevos servicios
9. Rentabilidad de los fondos propios
10. Número de servicios iniciados pero no finalizados por petición del cliente
11. Variación en los precios de compra de materiales
12. Duración de tiempo transcurrido entre la petición del servicio por parte del cliente y la prestación final del mismo
13. Porcentaje de utilización de la capacidad productiva
14. Evaluación de la habilidad para variar, adaptar o personalizar las características del servicio
15. Porcentaje de tiempo productivo frente al ocioso
16. Nivel de satisfacción de los clientes con la empresa
17. Reducción de costes debida a incrementos en calidad
18. Nivel de cooperación de los trabajadores a nivel interdepartamental

Fuente: Adaptada a partir de Albernethy y Lillis (1995) y Perera et al. (1997)

### 3.7- ORGANIZACIÓN Y DESARROLLO DEL TRABAJO DE CAMPO

El trabajo de campo comenzó por la distribución del cuestionario entre las operadoras de TM System (*Contact Center*) y la posterior encuesta telefónica y terminó con la clasificación de las respuestas obtenidas para su posterior análisis estadístico. Las etapas a través de las cuales transcurrió este trabajo fueron:

- Etapa I (*Selección de la Población*): Sobre la base del directorio de empresas proporcionado por el Libro Blanco de Prensa Diaria elaborado por AEDE (Asociación Española de Editores), se procedió a seleccionar las empresas objeto del estudio. Encontramos en dicho directorio los medios de prensa escritos más importantes del país de carácter regional y local en función a su actividad tanto en difusión como en cifras de publicidad. No obstante nos enfrentamos a la dificultad de que casi todos los estudios que más desarrollan las implantaciones de CRM se basan en el sector financiero y asegurador, como sectores más avanzados en el desarrollo de estos sistemas.
- Etapa II (*información operadoras*): Organizamos, como hemos señalado en el apartado (*diseño de cuestionario*), dos sesiones con las operadoras encargadas de realizar la encuesta telefónica con el objeto de trasladarles los objetivos propuestos con este estudio y aportarles el conocimiento necesario, para familiarizarse con el sector y sus protagonistas, que tiene el investigador, utilizando una hoja de cuestionario desarrollada en sus enunciados (ver anexo I).

- Etapa III (*encuesta telefónica y seguimiento*): En esta etapa y previa instrucción de las operadoras se procedió a realizar llamadas telefónicas a 97 registros de empresas durante el periodo comprendido entre el 4 y el 13 de Junio de 2011, con un reporte diario telefónico o por correo electrónico donde se exponían al investigador los contactos realizados con éxitos y las dificultades e incidencias surgidas.
- Etapa IV (*recepción de los resultados de la encuesta*): Una vez terminadas las llamadas a los 97 registros obtenidos del directorio de AEDE recibió el investigador un informe cuantitativo de resultados del que cabe destacar que fueron contactados el 100% de la muestra consiguiendo respuesta en 57 empresas. Ver tabla 3.11.

**Tabla 3.11. Ficha técnica**

AMBITO GEOGRAFICO	<i>Nacional</i>
METODOLOGIA	<i>Cuestionario estructurado</i>
REALIZACIÓN DEL CUESTIONARIO	<i>Mediante entrevista telefónica con directivos y responsables de departamento</i>
POBLACION	<i>109 empresas</i>
TAMAÑO MUESTRAL	<i>97 empresas</i>
INDICE DE RESPUESTA	<i>57 empresas</i>
ERROR MUESTRAL	<i>7,22%</i>
PROCEDIMIENTO	<i>Aleatorio estratificado por localización (sector y tamaño)</i>
FECHA DE REALIZACIÓN	<i>4/05/2011 A 13/05/2011</i>

Fuente: Elaboración propia.

- Etapa V (*Introducción de datos*): En esta etapa final se procedió a introducir los datos obtenidos en el editor de datos del programa estadístico SPSS versión 15.0 para su tratamiento posterior.

### **3.8- TÉCNICAS ESTADÍSTICAS Y JUSTIFICACIÓN DE LA METODOLOGÍA ESTADÍSTICA UTILIZADA**

En el presente epígrafe de técnicas estadísticas se hace referencia a una serie de técnicas de análisis multivariante que abordan distintos procedimientos tales como el análisis de estructura de covarianza, modelos causales, análisis de variables latentes o análisis factorial confirmatorio (Crowley y Fan, 1997; Hair et al., 1999). Existen numerosas técnicas de análisis multivariante, siendo cada una de ellas adecuada para un tipo determinado de problema y dependerán también de los objetivos perseguidos en la investigación. Deberemos emplear un método de análisis que nos permita por un lado, comprobar que los constructos propuestos en nuestro modelo son válidos y fiables, y por otro lado, necesitamos ver como se interrelacionan dichos constructos. Las medidas estadísticas de validez y fiabilidad así como los modelos de ecuaciones estructurales creemos que permiten responder a dichas necesidades. De acuerdo con lo expuesto utilizaremos, en primer lugar, el análisis factorial exploratorio para el análisis de la fiabilidad y validez de las escalas de medida. Y para contractar empíricamente las hipótesis propuestas en nuestro trabajo aplicaremos el análisis de regresión múltiple. Este procedimiento es el adecuado cuando se estudia la relación entre distintas variables independientes – predictivas o explicativas – y una única variable dependiente – explicada o criterio -.

Como hemos señalado anteriormente previamente al análisis del modelo propuesto es necesario comprobar si los conceptos teóricos del modelo están medidos correctamente a través de las variables observadas. Debemos comprobar la validez y la fiabilidad de las escalas de medida y la manera de hacerlo es a través del análisis factorial exploratorio que es a su vez una concreción del análisis multivariante. Esta técnica se centra en el examen de



la fiabilidad y validez de los indicadores utilizados, así como en la ligazón entre dichos indicadores y sus respectivas magnitudes. Si bien es cierto que ningún indicador de medida es infalible en cuanto a su validez y fiabilidad si es positivo para nuestro estudio esta técnica al tomar en consideración los errores puestos de manifiesto en la acción de medir.

El segundo paso a seguir una vez comprobada la validez de las escalas de medida, es proceder a la evaluación del modelo y a la estimación de los coeficientes relativos a las relaciones entre los constructos y lo realizamos a través del programa SPSS 15.0. Utilizamos para ello los modelos de regresión múltiple, como una poderosa herramienta de análisis multivariante, pero la bondad está en utilizar paralelamente variables observables y latentes, y proporcionar un método para tratar con múltiples relaciones simultáneamente, sobre la base de un gran rigor estadístico.

CAPITULO IV  
**RESULTADOS**  
(ANALISIS DE DATOS)



#### **4.1- INTRODUCCIÓN**

A partir de la metodología planteada en el capítulo anterior procedemos a la exposición de los resultados obtenidos en el estudio empírico con la pretensión de crear un modelo o conjunto de modelos que nos ayuden a explicar las relaciones entre las distintas variables que componen la Capacidad de Absorción y el rendimiento de la empresa bien manifestado en los procesos o bien en el rendimiento de los trabajadores incluyendo la implantación/conocimiento de los sistemas CRM. No obstante empezaremos por analizar modelo estructural propuesto y la fiabilidad y validez de las Escalas de Medida empleadas, para después pasar al análisis del encaje, del modelo estructural propuesto y las hipótesis planteadas en nuestro estudio, con los resultados obtenidos, tratando de definir el modelo resultante.

#### **4.2- DESARROLLO DE HIPOTESIS Y MODELO DE ANÁLISIS PROPUESTO**

El objetivo principal de nuestra investigación era, como vimos en el Capítulo dedicado a la Metodología, medir el nivel de Capacidad de Absorción (AC) de las compañías pertenecientes al sector de medios de comunicación escritos de prensa regional, así como el grado de implantación de sistemas (CRM) en las mismas y establecer la relación entre dicho grado de implantación y su nivel de Capacidad de Absorción. También tratamos de determinar las distintas medidas de Capacidad de Absorción (AC), de acuerdo con lo que sugiere la literatura científica, en relación con la capacitación y formación de sus directivos y trabajadores, así como todo lo relacionado con sus actividades en I+D, relaciones con la Universidad y motivación de la organización al cambio.

Nuestro estudio tiene un carácter exploratorio y es por ello por lo que las hipótesis a contractar las formularemos de manera general. En nuestro estudio empírico utilizamos el Análisis de Trayectorias lo que nos permite conocer el grado de influencia de cada una de las dimensiones de los constructos estudiados (Capacidad de Absorción, CRM y el Rendimiento de la compañía en la doble dimensión de trabajadores y procesos). De acuerdo con ello sería posible establecer un número muy amplio de hipótesis relacionando las distintas dimensiones de los elementos del constructo y la intensidad de cada una de ellas. Por ello, no considerando relevante hacer explícitas cada una de estas subhipótesis, si que llevaremos a cabo el análisis de resultados considerando todas las relaciones posibles y destacando aquellas que sean más significativas. Finalmente optamos por resumir todas estas variantes de hipótesis posibles en tres proposiciones generales que presentamos a continuación.

***Proposición 1: “Escasa o nula implantación de sistemas CRM en empresas de medios de comunicación de prensa escrita debido a sus bajos niveles de Capacidad de Absorción (AC)”.***

***Proposición 2: “Impacto positivo de la Capacidad de Absorción (AC) en la implantación de sistemas CRM en estas empresas”.***

***Proposición 3: “Algunos de los motivos más importantes para justificar los bajos niveles de Capacidad de Absorción (AC) de estas compañías son: escasa colaboración con la Universidad, mínima formación multidisciplinar, escasa implicación de los gestores y falta de motivación al cambio”.***

A continuación realizaremos una breve justificación de las proposiciones e hipótesis de acuerdo con lo que la literatura científica ha planteado al respecto. En cuanto a la primera proposición, la relación entre las dimensiones de Capacidad de Absorción (AC) y *Customer Relationship Management* (CRM), se trata de una variable moderadora. Este tipo de variables implican una segmentación de la muestra en función del criterio moderador establecido. En nuestro caso, este criterio moderador será dividir la muestra entre empresas que tienen implantando un sistema CRM y empresas que no lo tienen implantado. A partir de esa segmentación, se estudiará la diferencia entre los coeficientes relacionados con las hipótesis propuestas de forma que pueda aclararse si efectivamente estamos ante una variable moderadora.

#### 4.2.1.-Hipótesis de la Relación entre Capacidad de Absorción y Rendimiento de la Empresa:

Como ya hemos señalado en capítulos anteriores debemos partir de la idea de que nos hubiera dado casi igual haber establecido esta hipótesis sobre cualquier otra herramienta de marketing relacional o solución capaz de acercarnos a los clientes (anunciantes o lectores) de los medios de comunicación objeto del estudio.

Pues bien separando dicha proposición en dos partes, en primer lugar “*Escasa o nula implantación de sistemas (CRM) en empresas de medios de comunicación de prensa escrita*”, debemos decir que partimos, como profesional del sector, de una constatación directa del escaso conocimiento que las empresas del sector tiene del cliente (lector y anunciante), pareciendo actuar con un cierto sentido de la intuición en cuanto a cuáles son las preferencias de sus clientes. La Asociación Española de Marketing

Relacional (AEMR, 2001) define CRM, como el conjunto de estrategias de negocio, marketing, comunicación e infraestructuras tecnológicas, diseñadas con el objetivo de construir una relación duradera con los clientes, identificando, comprendiendo y satisfaciendo sus necesidades. CRM va más allá del marketing de relación, es un concepto más amplio, es una actitud ante los clientes y ante la propia organización, que se apoya en procesos multicanal (teléfono, internet, correo, fuerza de ventas,...) para crear y añadir valor a la empresa y a sus clientes. Por su parte Rogers y Peppers (1999), afirman que la idea que sustenta el CRM es establecer relaciones con los clientes de forma individual, utilizando la información que se recoge para tratarlos de forma personalizada. Esto provocará un intercambio mutuamente beneficioso, de tal forma que los clientes facilitan información a cambio de un servicio personalizado que satisface sus necesidades. Pero además, una vez reconocido el valor de implantar en estas compañías un sistema CRM, resulta que siguiendo a Kotler (2002, 2003) podemos comprobar cómo estas empresas dedicadas a medios de comunicación de prensa escrita podrían beneficiarse de una estrategia CRM porque cumplen con las siguientes características:

- ✓ empresas con un coste de adquisición del cliente muy alto,
- ✓ con una rotación de clientes baja,
- ✓ en las que existe un contacto directo entre vendedor y comprador final,
- ✓ que recopilan mucha información,
- ✓ que pueden hacer mucha venta inducida y venta cruzada,
- ✓ cuyos clientes tienen necesidades muy diferenciadas y son de un valor muy diferenciado para la empresa.

En la literatura científica no encontramos prácticamente referencias a las compañías objeto de este estudio y sus relaciones con la implantación de CRM, y nuestra práctica diaria en el sector nos lleva a pensar que la primera parte de la proposición planteada no es descabellada. ¿Cuál puede ser entonces la razón de que estas compañías, que en principio cumplen con los requisitos que las hacen objeto, en cuanto a la mejora de sus rendimientos, de tener un sistema CRM no lo tengan?. Es aquí donde se completa la primera **proposición 1: “Escasa o nula implantación de sistemas (CRM) en empresas de medios de comunicación de prensa escrita debido a sus bajos niveles de Capacidad de Absorción (AC)”**, y de donde deducimos la proposición consistente en el efecto positivo de la primera:

***Proposición 2: “Impacto positivo de la Capacidad de Absorción (AC) en la implantación de sistemas CRM en estas empresas”.***

Cohen y Levinthal (1990) redefinen el concepto de Capacidad de Absorción (AC) como la capacidad de una empresa de valorar, asimilar y aplicar, con fines comerciales, los conocimientos procedentes de fuentes externas. La Capacidad de Absorción no se refiere solo a la asimilación de información por una organización sino también la habilidad de la organización para explorar esta información y de este modo crear la oportunidad de beneficio (Cohen y Levinthal, 1990). Pues bien una vez visto el concepto que en nuestra opinión es el más didáctico de Capacidad de Absorción es en el trabajo de Haro-Domínguez et al. (2007) donde encontramos la clave de la relación de CRM y Capacidad de Absorción (AC). En dicho trabajo sobre la base de la teoría de Zhara y George sobre Capacidad de Absorción se destaca que una de las ventajas competitivas de las compañías es, entre otros aspectos, la relación con los clientes. Esto requiere una investigación



constante de nuevas herramientas y oportunidades para proveer a la compañía con esas competencias y como hemos señalado una de esas herramientas es sin duda la utilización de soluciones de marketing relacional. Es por tanto en esta búsqueda, asimilación y aplicación de un sistema CRM donde entendemos que la Capacidad de Absorción de las compañías objeto del estudio tiene un efecto positivo siguiendo la doctrina de los autores citados. Estas empresas no tienen el nivel de Capacidad de Absorción necesario o no son capaces, siguiendo el concepto de Zahra y George (2002), de convertir su Capacidad de Absorción potencial en Capacidad de Absorción realizada. Algunas organizaciones pueden desarrollar capacidad de adquirir y asimilar el conocimiento externo, pero no son capaces de transformar y aplicar este conocimiento, es decir, de convertirlo en una ventaja competitiva.

Por otro lado como pudimos ver en el capítulo dedicado a la revisión teórica, uno de los aspectos más controvertidos y que suponen una de las mayores dificultades en el estudio de la Capacidad de Absorción es la cuestión de los criterios que pueden ayudarnos a establecer su nivel en una compañía, es decir la capacidad, como hemos señalado, de adquirir y asimilar conocimientos para convertirlos en un beneficio para la empresa. Es precisamente sobre esa base de revisión teórica sobre la que establecemos la tercera de las proposiciones y el conjunto de hipótesis correspondiente:

***Proposición 3: “Algunos de los motivos más importantes para justificar los bajos niveles de Capacidad de Absorción (AC) de estas compañías son: escasa colaboración con la universidad, mínima formación***

***multidisciplinar, escasa implicación de los gestores y falta de motivacional cambio”.***

El primer elemento de esta proposición sobre los motivos más importantes para justificar los bajos niveles de Capacidad de Absorción de las compañías objeto del estudio es la “escasa colaboración con la Universidad”. Pues bien, uno de los aspectos a los que la literatura sobre Capacidad de Absorción dedica un espacio relevante, es la relación entre las empresas y dicha institución. Esta relación es propuesta, en nuestro estudio, como criterio de medida del nivel de Capacidad de Absorción (AC). Kodama (2008) en su trabajo ya habla de esta relación, pero es Fabrizio (2009) quien propone que la mejora del acceso a la investigación universitaria del que gozan las empresas que participan en la investigación básica y que colaboran con los científicos de la Universidad lleva a una búsqueda superior de nuevas invenciones y ofrece ventajas en términos de la oportunidad y calidad de los resultados de búsqueda. En este sentido y distinguiendo entre innovación radical e innovación incremental, un año antes los autores Koch y Strotmann (2008) ponen de manifiesto, para la innovación radical, que el acceso a los conocimientos de las universidades e instituciones de investigación tiene una influencia significativamente positiva en sectores de negocios de conocimiento intensivo. De hecho, la evidencia empírica confirma que la posibilidad de una empresa de mantener colaboración con universidades, centros tecnológicos y otras empresas aumenta enormemente si la empresa está dotada con un capital humano cualificado y se involucra en programas intensivos en I + D (Muscio, 2007).

El segundo de los elementos que planteamos como explicación a los bajos niveles de Capacidad de Absorción de estas compañías es la “mínima formación multidisciplinar”. Partiendo en la literatura científica de

Elmawazini et al. (2008), que añade a la tradicional medida del promedio de años de escolaridad, el de brecha tecnológica, Giuliani y Bell (2005) afirman que cuando se analiza la Capacidad de Absorción de la Compañía, hay una convergencia en la literatura en la importancia del capital humano como elemento de la capacidad de la empresa para acceder a las fuentes externas de conocimiento. En este mismo sentido Vinding (2006) muestra en su estudio como la proporción de trabajadores altamente cualificados, la aplicación en la gestión de prácticas de recursos humanos dentro de la empresas no solo tiene una correlación positiva con la capacidad de innovar sino que la tiene también negativa. Continuando con este razonamiento señala que la experiencia laboral entre los empleados se asocia negativamente con la capacidad de innovar de las empresas. Pero ya mucho antes Delaney y Huselid (1996) destacan que las inversiones en formación dan sus frutos en términos de mejorar el capital humano de la empresa y, en general, existe una relación positiva entre la formación de los empleados y el desempeño organizacional. Siguiendo a Vinding (2006) en cuanto a la importancia de esta capacitación aplicada a los directivos y jefes de departamento, y la relación negativa entre experiencia e innovación, trataremos de demostrar que en las compañías de medios de comunicación escritos la cualificación del personal puede ser alta pero con un grado de polivalencia muy escaso. Falta una formación multidisciplinar en estas compañías y quizás esta sea una de las causas de la enorme separación que existe entre las redacciones entre los medios escritos y los digitales. El aprendizaje permitirá a la organización cambiar su comportamiento y así renovar y reinventarse tecnológicamente. Este cambio evita que se caiga en el estancamiento tecnológico y le permite generar innovación (García-Morales et al., 2007). Achtenhagen y Raviola (2009) señalan en su estudio la necesidad del envío de periodistas a cursos de formación para mejorar su

comprensión de las nuevas tecnologías y medios de comunicación y facilitar el uso de ellos, con el objeto de aumentar la base de conocimientos, a lo que podemos añadir nosotros, su Capacidad de Absorción potencial. Quizás podamos explicar la ausencia de formación multidisciplinar sobre la base de la especial naturaleza de estas compañías o en palabras de Caves (2001) se trata de compañías que se ajustan al contrato entre el arte y el comercio, lo que en nuestra opinión implica una enorme separación entre la parte redaccional y la parte administrativa/comercial y que se manifiesta en el contenido de la formación recibida por ambas partes.

En tercer lugar otro de los motivos contemplados en la Proposición 3 que influyen en nuestra opinión en la baja capacidad de absorción de estas compañías es la “*escasa implicación de los gestores*”. Para determinar este elemento conformador de la tercera proposición ha sido fundamental la aportación a la literatura científica del trabajo de García-Morales et al. (2007), al señalar que los directivos de las empresas deberían ejercer un papel de mentores y fomentar la innovación mediante la creación de sistemas de trabajo en la organización y con una cultura que favorezca la capacidad de absorción de tecnología y proactividad tecnológica. Así, los gerentes deben dedicar tiempo y esfuerzo a aumentar la Capacidad de Absorción (Levinson y Asahi, 1995). El fomento de la Capacidad de Absorción entre los miembros de la organización permitirá que aprendan y puedan buscar nuevas ideas. Asimismo, los miembros sienten que son participantes activos en el proceso de innovación tecnológica. Todos los miembros de una empresa deben participar en el proceso de innovación organizativa para que este proceso sea exitoso (Hartman y Seborá, 1994). Así, los directivos deben tratar de estimular su predisposición a absorber ideas y conocimientos tecnológicos tanto desde el exterior como del interior

de la organización a través del reconocimiento y la incentivación. La organización innovadora es una organización que aprende, que sabe hacer y mantenerse tecnológicamente competente.

También es en los fundamentos teóricos de nuestro trabajo donde podemos encontrar el último elemento que puede explicar la baja Capacidad de Absorción de estas compañías planteada en la Proposición 3, “*falta de motivación al cambio*”. Importantes trabajos de la literatura, a menudo, han pasado por alto, en otros modelos similares, la motivación para la transferencia y la recepción de conocimientos (Malik, 2002). De acuerdo, también con las opiniones de Child y Faulkner (1998), la confianza mutua puede mejorar el intercambio de información y el conocimiento del proyecto. Entendemos de acuerdo con ello que la motivación será una variable a tener en cuenta como elemento conformador de la Capacidad de Absorción de las compañías objeto de este estudio.

Con todo lo anteriormente señalado podemos concluir estableciendo el conjunto de hipótesis generales de nuestro trabajo partiendo de que la formación, la adquisición de conocimiento externo en su fase temprana (que denominamos O.T.E. en fase temprana), la adquisición de conocimiento externo en su fase tardía (que denominamos O.T.E. en fase avanzada) y la inversión en I+D son dimensiones de la Capacidad de Absorción, mientras que el rendimiento de la empresa estará determinado por el rendimiento de los procesos y el rendimiento de los trabajadores de la empresa. De este modo, como se muestra en la Figura 4.1, en lo referente a la relación entre Capacidad de Absorción y Rendimiento podemos establecer que:

*Hipótesis 1a: La formación está relacionada positivamente con el rendimiento de los procesos de la empresa*

*Hipótesis 1b: La formación está relacionada positivamente con el rendimiento de los trabajadores de la empresa*

*Hipótesis 2a: La Orientación Tecnológica Externa en su fase temprana está relacionada positivamente con el rendimiento de los procesos de la empresa.*

*Hipótesis 2b: La Orientación Tecnológica Externa en su fase temprana está relacionada positivamente con el rendimiento de los trabajadores de la empresa.*

*Hipótesis 3a: La Orientación Tecnológica Externa en su fase avanzada está relacionada positivamente con el rendimiento de los procesos de la empresa.*

*Hipótesis 3b: La Orientación Tecnológica Externa en su fase avanzada está relacionada positivamente con el rendimiento de los trabajadores de la empresa*

*Hipótesis 4a: La inversión en I+D está relacionada positivamente con el rendimiento de los procesos de la empresa*

*Hipótesis 4b: La inversión en I+D está relacionada positivamente con el rendimiento de los trabajadores de la empresa*

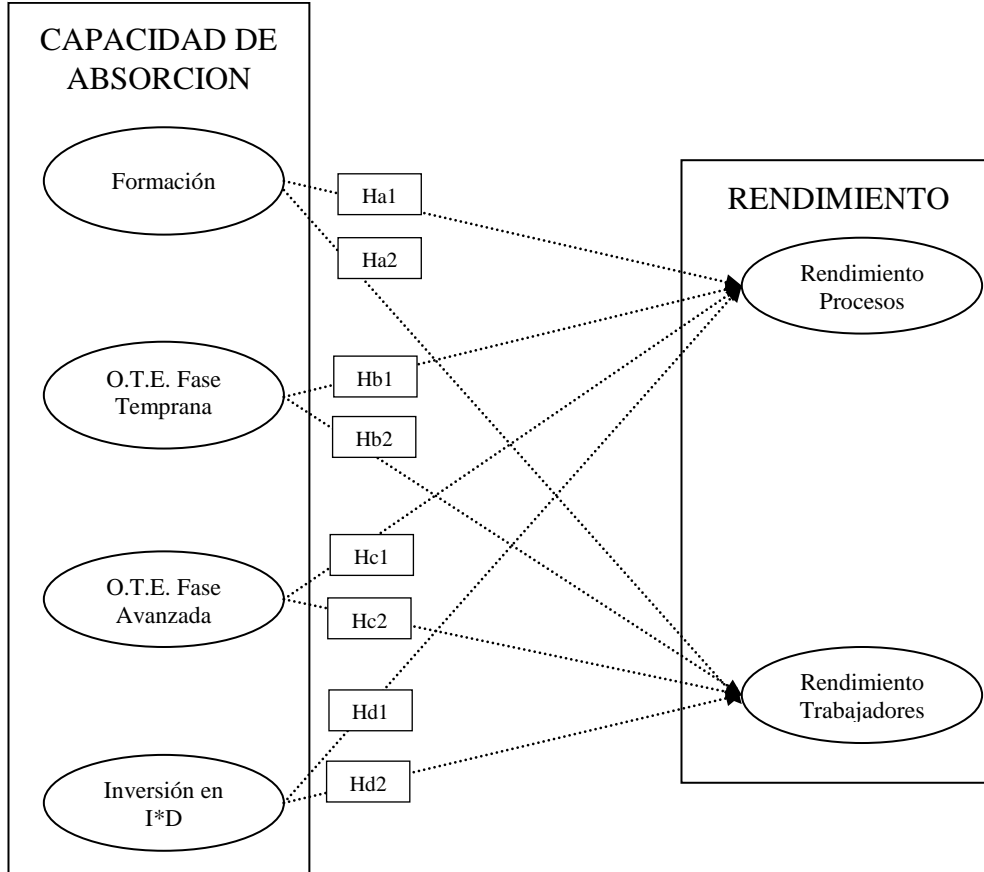
Finalmente, las hipótesis relacionadas con los efectos moderadores planteados serán:

*Hipótesis 5a: La implantación de sistemas CRM modera la relación entre Capacidad de Absorción y el Rendimiento.*

*Hipótesis 5b: La motivación al cambio modera la relación entre la Capacidad de Absorción y el Rendimiento.*

*Hipótesis 5c: El uso de Tecnologías de la Información orientadas a la reducción de costes modera la relación entre la Capacidad de Absorción de conocimiento y el Rendimiento.*

**Figura 4.1. Conjunto de hipótesis de la relación entre los diferentes elementos de generación de Capacidad de Absorción y las principales medidas de rendimiento**



Fuente: elaboración propia

### 4.3- ANÁLISIS Y FIABILIDAD DE LAS ESCALAS DE MEDIDA

La fiabilidad está relacionada con el grado de error aleatorio, de tal modo que a mayor fluctuación aleatoria en las respuestas, menor fiabilidad y viceversa. Por tanto, la medición será fiable siempre y cuando nos proporcione resultados estables, bien en medidas repetidas, bien en las respuestas a los diferentes ítems que compongan dichas mediciones. Se puede calcular la fiabilidad como la consistencia interna de los ítems medida a través del coeficiente “alpha” de Cronbach (Cronbach, 1951) que está

basado en el cálculo del promedio de correlaciones o, visto de otro modo, como la estabilidad temporal proporcionada por las correlaciones test-retest.

Su utilización en la validación de escalas es donde el  $\alpha$  de Cronbach encuentra su mayor utilidad de cara a establecer la fiabilidad de las mismas, obteniéndose a partir del cálculo del promedio de los coeficientes de correlación de Pearson cuando sus puntuaciones estén estandarizadas. De este modo:

$$\alpha = \frac{k * \bar{p}}{1 + (k - 1) * \bar{p}}$$

Donde:

- $k$  es el número de ítems o indicadores
- $\bar{p}$  es el coeficiente de correlación de Pearson, que se define como el sumatorio del producto de las puntuaciones estandarizadas dividido entre el número de grados de libertad.

Nos permite estudiar la correlación existente entre la escala seleccionada con cualquier otra posible que estuviese compuesta por el mismo número de ítems y que pudiera construirse a partir del hipotético universo de variables que pudiesen elegirse para lograr la medición de la variable latente que estemos analizando.

#### **4.4- ANÁLISIS DE LOS DATOS Y DEL MODELO DE RELACIONES PROPUESTO**

Uno de los objetivos perseguidos en nuestro trabajo consistía en establecer un modelo conceptual que relacionase los elementos de la Capacidad de Absorción apuntados por la revisión teórica y el rendimiento de las empresas de medios de comunicación de prensa escrita regionales y locales

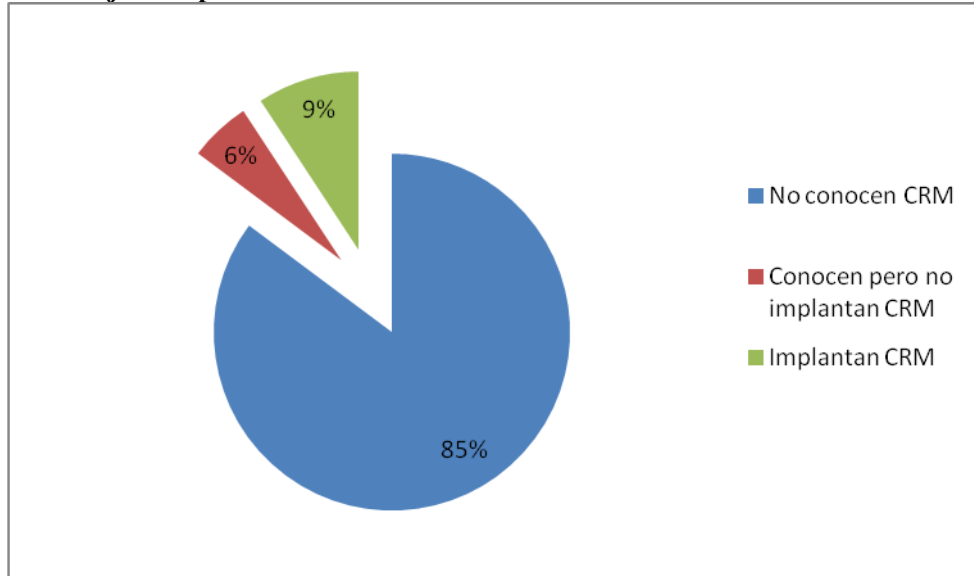


tal como se mostraba en la Figura 4.2. A partir de este momento procedemos al análisis de los datos y de la fiabilidad de las escalas, al estudio las diferentes proposiciones recogidas en nuestro estudio y a la contrastación de las hipótesis relacionadas con las mismas.

**La primera de las proposiciones planteadas, la Proposición 1** consistía en afirmar la *“Escasa o nula implantación de sistemas CRM en empresas de medios de comunicación de prensa escrita debido a sus bajos niveles de Capacidad de Absorción (AC)”*.

Efectivamente aparece plenamente refrendada por los datos resultantes de nuestra encuesta, de tal manera que de cincuenta y cuatro empresas consultadas con éxito, cuarenta y seis no han oído hablar de CRM (85%), ocho han oído hablar del CRM (15%). De estas ocho sólo cinco tienen implantada la solución (9%), y las tres restantes (6%) no se encuentran ni en fase de estudio. Esta realidad de la escasa implantación y desconocimiento lo podemos ver con claridad en el siguiente gráfico. Ver figura 4.2.

**Figura 4.2.**  
**Porcentaje de implantación de CRM**



**Elaboración: Fuente propia**

Por tanto, es un hecho confirmado con nuestro estudio la escasa implantación de estos sistemas en periódicos escritos de ámbito regional y local. No obstante la primera proposición quedaría incompleta si no consiguiéramos demostrar que dicha falta de implantación se debe un bajo nivel de Capacidad de Absorción (AC) de estas Compañías. La demostración de la certeza de esta proposición (P1) la podemos unir a la demostración de la certeza de **la proposición P2**: “*impacto positivo de la Capacidad de Absorción en la implantación de sistemas CRM en estas empresas*” y a su vez con **la proposición P3**: “*algunos de los motivos más importantes para justificar los bajos niveles de Capacidad de Absorción (AC) de estas compañías son: escasa colaboración con la Universidad, mínima formación multidisciplinar, escasa implicación de los gestores y falta de motivación al cambio*”.

Es por ello que para estudiar las proposiciones planteadas debemos proceder al análisis de las escalas que componen nuestro estudio de forma que sea posible afirmar que son válidas para el mismo. De esta manera, a continuación exponemos **el análisis factorial exploratorio de las distintas escalas de los elementos de generación de la Capacidad de Absorción** que componen este trabajo.

#### *4.4.1 Análisis Factorial Exploratorio*

Antes de realizar el análisis factorial exploratorio de las diferentes escalas empleadas en nuestro modelo, debemos realizar previamente el cálculo de los siguientes estadísticos:

- **Test de esfericidad de Barlett:** Calcula la probabilidad de que la matriz de correlaciones de las variables sea una matriz identidad a través de un contraste de hipótesis. Si la hipótesis se aceptase (valor bajo del test para un nivel de significación elevado) se debe cuestionar la realización de cualquier tipo de análisis factorial ya que en la práctica significaría que no existe correlación entre las variables. El nivel de significación debe ser inferior a 0.1 siendo óptimos aquellos valores por debajo del umbral de 0.05.
- **Test de Kaiser-Meyer- Olkin (KMO):** Mide la idoneidad de nuestros datos de cara a realizar un análisis factorial comparando los coeficientes de correlación observados con los coeficientes de correlación parcial. Si la suma de suma de los cuadrados de los coeficientes de correlación parcial entre todos los pares de variables es pequeña en comparación con la suma de los coeficientes de correlación al cuadrado, esta medida tiende a uno (Medina Brito, 2006). Luego este valor debe estar próximo a 1, siendo valores por debajo de 0.5 los que desaconsejan seguir adelante. En nuestro caso,

los datos obtenidos en el Prueba de esfericidad de Barlett y el Test KMO se muestran en la Tabla 4.1 precedente donde se observa que todas las escalas cumplen holgadamente con estos requisitos.

**Tabla 4.1. Homogeneidad y extracción de componentes principales**

<b>ESCALA</b>	<b>Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin</b>	<b>Prueba de esfericidad de Bartlett</b>	<b>Análisis de componentes principales / % de varianza acumulado</b>
<b>ADQUISICION DE CONOCIMIENTO</b>			
<b>Formación</b>	0,73	Chi-c 785,56 aprox.	1 / 63,34 %
<b>Orientación Tecnológica Externa Fase Temprana</b>	0,81	Chi-c 745,89 aprox.	1 / 79,45 %
<b>Orientación Tecnológica Externa en Fase avanzada</b>	0,79	Chi-c 478,78 aprox.	1 / 69,78 %
<b>Inversión en I+D</b>	0,68	Chi-c 1108,78 aprox.	1 / 78,74 %
<b>RENDIMIENTO</b>			
<b>Rendimiento Procesos</b>	0,73	Chi-c 523,52 aprox.	1 / 65,89 %
<b>Rendimiento Trabajadores</b>	0,71	Chi-c 708,89 aprox.	1 / 66,40 %

Fuente: Elaboración propia

Como vemos en la última columna de dicha Tabla 4.3, cuando el objetivo es reducir la dimensionalidad de las escalas utilizadas en el cuestionario, facilitando de este modo la interpretación de los datos con la

menor pérdida de información posible, se realiza el análisis factorial de componentes principales mediante el método de rotación de normalización varimax. Este método no requiere hipótesis a priori acerca de la estructura de los datos, ni el establecimiento de ninguna presunción sobre el tipo de distribución multivariante a la que responden, y se utiliza para obtener los factores o componentes principales, que serían variables sintéticas no correlacionadas entre sí que aglutinan el mayor porcentaje de la varianza explicada (González, 1991).

Tras realizar la asignación de ítems a sus respectivos componentes, pasamos a evaluar la fiabilidad (la medición de una variable es fiable si repitiéndola en circunstancias similares se obtendría idéntico resultado) y la validez (mide lo que pretende medir) de las escalas. Para ello seguimos los siguientes pasos:

1. Determinar si los indicadores o ítems propuestos para cada escala son suficientes para representar los constructos que estemos empleando en nuestro modelo. Para ello calculamos las siguientes medidas (Hair et al., 2001):

- **Alpha de Cronbach:** Ya hemos explicado en que se basa, por lo que resta señalar que debe alcanzar valores superiores a 0.7 para considerarlo adecuado, siendo el nivel por encima de 0.6 aceptable si consideramos la naturaleza exploratoria de nuestro estudio (Hinkin, 1995)

En este punto, el análisis factorial apunta la posibilidad de mejorar la medición del alpha de Cronbach de cada factor en función de la posible eliminación de alguno de los ítems integrantes de la misma.

- El siguiente paso será contrastar que los valores de las **correlaciones** entre los ítems elegidos para configurar la escala (**inter-ítem**) superan el valor mínimo de 0.3, y que la correlación entre cada ítem y el total de la escala a la que pertenece (**ítem-total**) alcanza en este caso al menos un valor de 0.5.
- A continuación pasamos a calcular la varianza extraída, que analiza el porcentaje de varianza de los indicadores tenida en cuenta por cada factor o variable latente, por lo que por lógica debe ser lo mayor posible, recomendándose valores superiores a 0.5.

$$\text{Varianza extraída} = (\Sigma \text{Cargas Estandarizadas})^2 / \Sigma \text{Cargas} + \Sigma \text{Errores}$$

- Finalmente, hallamos la fiabilidad compuesta, que analiza el porcentaje de la ponderación asignada a los indicadores explicada por cada factor al que estén asignados

$$\text{Fiabilidad Constructo} = (\Sigma \text{Ponderaciones})^2 / \Sigma \text{Ponderaciones} + \Sigma \text{Errores}$$

Se recomiendan valores superiores a 0.7, permitiéndose rebajar esta exigencia dada, como hemos dicho, la naturaleza exploratoria del análisis.

2. Realizar la verificación de la consistencia interna y dimensionalidad de la escala: se trata de evaluar la fiabilidad de la estructura factorial determinando la significación estadística de las cargas de cada indicador sobre la variable latente (supuesto un nivel de significación del 5%, serían apropiadas aquellas cargas con un valor crítico o t-value superior a 1.96). Por otra parte, la *R-Squared* de cada indicador debe ser superior a 0.5, que significa que el indicador tiene al menos el 50% de su varianza en común con la variable latente, y las cargas factoriales superiores a 0.4. Tras

comprobar estos valores, estaríamos en disposición de asumir la validez convergente del modelo

Continuando con todo lo anteriormente expuesto, pasamos a realizar la evaluación pormenorizada de las distintas escalas utilizadas en el modelo, pasando por la realización del análisis factorial de todas ellas. Por consiguiente, es necesario comprobar que las escalas de medición propuestas están libres de error de medida cumpliendo adecuadamente con las características psicométricas, es decir, cuando, como decíamos, son fiables o libres de error de medida, y válidas o libres de error sistémico (Hulland, 1999; Hair et al., 2001)

#### *4.4.1.1 Evaluación de la Escala de Medida de la Capacidad de Absorción de la Empresa*

El análisis factorial exploratorio de la escala de medición de la Capacidad de Absorción reporta que este constructo está compuesto de cuatro componentes, formación, Orientación Tecnológica Externa en su fase temprana, Orientación Tecnológica Externa en su fase avanzada e inversión en I+D. El valor de las respectivas cargas factoriales y de los ítems correspondientes se muestra en la tabla 4.2

**Tabla 4.2. Análisis de la escala capacidad de Absorción de conocimiento. Análisis de las correlaciones inter-item/item-tot.**

ESCALA	Método de extracción: Análisis de componentes principales Método de rotación: Varimax (se representan cargas superiores a 0,4)			
	CAPACIDAD DE ABSORCION DE CONOCIMIENTO			
Ítem	O.T.E. Fase Avanzada	O.T.E. Fase Temprana	Formación	Inversión en I+D
FORM1			0,85	
FORM2			0,81	
FORM3			0,76	
EXTEM 1				
EXTEM 2	0,67	0,78		
EXTAR 1	0,68	0,76		0,58
EXTAR 2				0,57
INVER1				
INVER2				
	Alpha Cronbach conjunto 0,78	Alpha Cronbach conjunto 0,82	Alpha Cronbach conjunto 0,87	Alpha Cronbach conjunto 0,80
Correlaciones inter-item Item-total FORMACION				Correlación elemento-total
	FORM1	1,00		0,53
	FORM2	0,45	1,00	0,58
	FORM3	0,48	0,54	1,00
Correlaciones inter-item / Item-total O.T.E. FASE				Correlación elemento-total
	EXTEMP1	1,00		0,58



<b>TEMPRANA</b>	EXTEMP2	0,49	1,00	0,54
<b>Correlaciones inter-item / Item-total</b>		EXTAR1	EXTAR2	Correlación elemento-total
<b>O.T.E. FASE AVANZADA</b>	EXTAR1	1,00		0,54
	EXTAR2	0,42	1,00	0,52
<b>Correlaciones inter-item / Item-total</b>		INVER1	INVER2	Correlación elemento-total
<b>INVERSION EN I+D</b>	INVER1	1,00		0,61
	INVER2	0,38	1,00	0,58
<b>Consistencia interna del modelo</b>	<i>Alfa Cronbach</i>	<i>Fiabilidad Compuesta</i>		<i>Varianza Extraída</i>
	0,87	0,91		0,53

Fuente: Elaboración propia

#### 4.4.1.2 Evaluación de la Escala de Medida de Rendimiento en la Empresa

El análisis factorial exploratorio de la escala de medida del rendimiento de la empresa arroja dos componentes principales, rendimiento de procesos y rendimiento de los trabajadores, como puede apreciarse en la Tabla 4.3.

**Tabla 4.3. Análisis factorial rendimiento de la empresa. Componentes y análisis de las correlaciones inter-item/item-total**

<b>ESCALA</b>	<b>Método de extracción: Análisis de componentes principales</b>							
	<b>Rotación Varimax (se representan cargas superiores a 0,4)</b>							
<b>RENDIMIENTO DE LA EMPRESA</b>								
<b>RENDIMIENTO</b>	<i>ítem</i>	<i>Componente 1 (RENDIMIENTO PROCESOS)</i>			<i>Componente 2 (RENDIMIENTO TRABAJADORES)</i>			
	RENTRA1						0,76	
	RENTRA2						0,79	
	RENTRA3						0,74	
	RENTRA4						0,67	
	RENTRA5						0,65	
	RENTRA6						0,72	
	RENPRO1						0,69	
	RENPRO2		0,63					
	RENPRO3		0,65					
	RENPRO4		0,69					
	RENPRO5		0,59					
	RENPRO6		0,58					
		Alpha de Cronbach conjunto 0,89			Alpha de Cronbach conjunto 0,91			
<b>Correlaciones inter-item Item-total TRABAJADORES</b>		RENT 1	RENT 2	RENT 3	RENT 4	RENT 5	RENT 6	Corr. Item/T
	RENTRA 1	1,00						0,56
	RENTRA 2	0,45	1,00					0,62
	RENTRA 3	0,48	0,39	1,00				0,58
	RENTRA 4	0,44	0,43	0,53	1,00			0,55
	RENTRA 5	0,56	0,48	0,51	0,48	1,00		0,61
	RENTRA 6	0,38	0,50	0,42	0,48	0,47	1,00	0,49
<b>Correlaciones inter-item Item-total PROCESOS</b>		RENP 1	RENP 2	RENP 3	RENP 4	RENP 5	RENP 6	Corr. Item/T
	RENPRO 1	1,00						0,62
	RENPRO 2	0,53	1,00					0,61
RENPRO 3	0,51	0,43	1,00				0,59	

	3							
	RENPRO 4	0,39	0,52	0,43	1,00			0,56
	RENPRO 5	0,43	0,47	0,52	0,39	1,00		0,48
	RENPRO 6	0,42	0,46	0,52	0,46	0,49	1,00	0,60
<b>Consistencia interna del modelo</b>	<i>Alpha de Cronbach</i>				<i>Fiabilidad Compuesta</i>		<i>Varianza Extraída</i>	
	0.82				0,89		0,56	

Fuente: Elaboración propia

#### 4.4.1.3 Dimensiones finales tras el Análisis Factorial Exploratorio

Tras proceder al análisis de las escalas, procedemos a enunciar las diferentes dimensiones con sus respectivos indicadores:

**a.-** El primer elemento señalado es la **Formación** en el sentido de poder afirmar que no sólo existe un proceso de formación continua en estas compañías sino que destaca el carácter multidisciplinar de dicha formación, como elemento generador de Capacidad de Absorción. Ver tabla 4.4.

**Tabla 4.4.**

**Escala sobre la generación de Capacidad de Absorción a través de la Formación.**

<b>FOR1.-</b> La formación en nuestra compañía es un proceso continuo
<b>FOR2.-</b> Los cursos de formación recibidos en el último año tienen relación con la actividad que desempeña diariamente en su puesto de trabajo
<b>FOR3.-</b> Alguna de la formación recibida en el último año versa sobre Sistemas de Información

Fuente: elaboración propia

**b.-** El segundo elemento generador de Capacidad de Absorción lo hemos denominado **Orientación Tecnológica Externa en fase temprana** (OTE en fase temprana), queriendo identificar la preparación o sensibilidad inicial de la empresa para adquirir conocimientos del exterior. Agrupa elementos que en su momento incluimos en el cuestionario en los apartados de relación con la Universidad y en inversiones en I+D, y que ponen de manifiesto la actitud inicial de la empresa para adquirir conocimientos del exterior y que hace referencia, en concreto, a que la compañía dispone de infraestructura adecuada para absorber e implementar conocimientos tecnológicos y mantiene acuerdos con la Universidad para incorporar universitarios mediante becas o contratos en prácticas. Ver tabla 4.5.

**Tabla 4.5.**

**Escala sobre la generación de la Capacidad de Absorción a través de Orientación Tecnológica Externa en fase temprana.**

<b>OTE.TEM1.-</b> Nuestra empresa dispone de una infraestructura adecuada para poder implementar y absorber los conocimientos tecnológicos
<b>OTE.TEM2.-</b> Su compañía mantiene relaciones con la Universidad mediante acuerdos dirigidos a incorporar jóvenes universitarios mediante contratos de prácticas o becas

**Fuente: elaboración propia**

**c.-** El tercer elemento lo denominamos **Orientación Tecnológica Externa en fase avanzada**, lo que nos permite identificar las compañías que están inmersas de manera efectiva en adquisición y aplicación de conocimiento exterior, bien porque dispone de un sistema que valora los resultados obtenidos por cada departamento con las nuevas tecnologías adquiridas o porque colabora con la Universidad con un proyecto de investigación. Al igual que en el caso anterior agrupa elementos que en su momento incluimos en el

cuestionario en los apartados de relación con la Universidad y en inversiones en I+D. Ver tabla 4.6.

**Tabla 4. 6.**

**Escala sobre la generación de la Capacidad de Absorción a través de Orientación Tecnológica Externa en fase avanzada.**

<b>OTE.AVA1.-</b> Nuestra empresa valora los resultados que cada departamento obtendrá con los nuevas tecnologías adquiridas
<b>OTE.AVA2.-</b> Colabora su empresa con la Universidad en algún proyecto de investigación de forma puntual

**Fuente: elaboración propia**

**d.-** La cuarta variable es la denominada **Inversión en I+D**. La metodología empleada la reduce a una escala de dos elementos consistentes en que la compañía tenga un departamento de I+D y la existencias de proyectos de investigación. Ver tabla 4. 7.

**Tabla 4. 7.**

**Escala sobre la generación de Capacidad de absorción a través de la inversión en I+D**

<b>INVER1.-</b> Posee su empresa departamento de I+D
<b>INVER2.-</b> Se ha realizado algún proyecto de investigación y desarrollo bien individual o en colaboración con otras instituciones

**Fuente: elaboración propia**

La segunda parte del modelo se conforma con las variables resultantes aplicables al **Rendimiento** de la empresa en su doble variante de **procesos** y **trabajadores**. Ver tabla 4. 8. y tabla 4. 9.

**Tabla 4. 8.**

**Escala sobre las principales medidas de Rendimiento de los Procesos**

<b>RENPRO1.-</b> Número de quejas de clientes
<b>RENPRO2.-</b> Frecuencia de errores en la prestación del servicio
<b>RENPRO3.-</b> Tasa de beneficios en relación con los ingresos netos
<b>RENPRO4.-</b> Rentabilidad de los fondos propios
<b>RENPRO5.-</b> Nivel de satisfacción de los clientes con la empresa
<b>RENPRO6.-</b> Reducción de costes debida a incrementos en calidad

**Fuente: elaboración propia**

**Tabla 4. 9.**

**Escala sobre las principales medidas de Rendimiento de los Trabajadores**

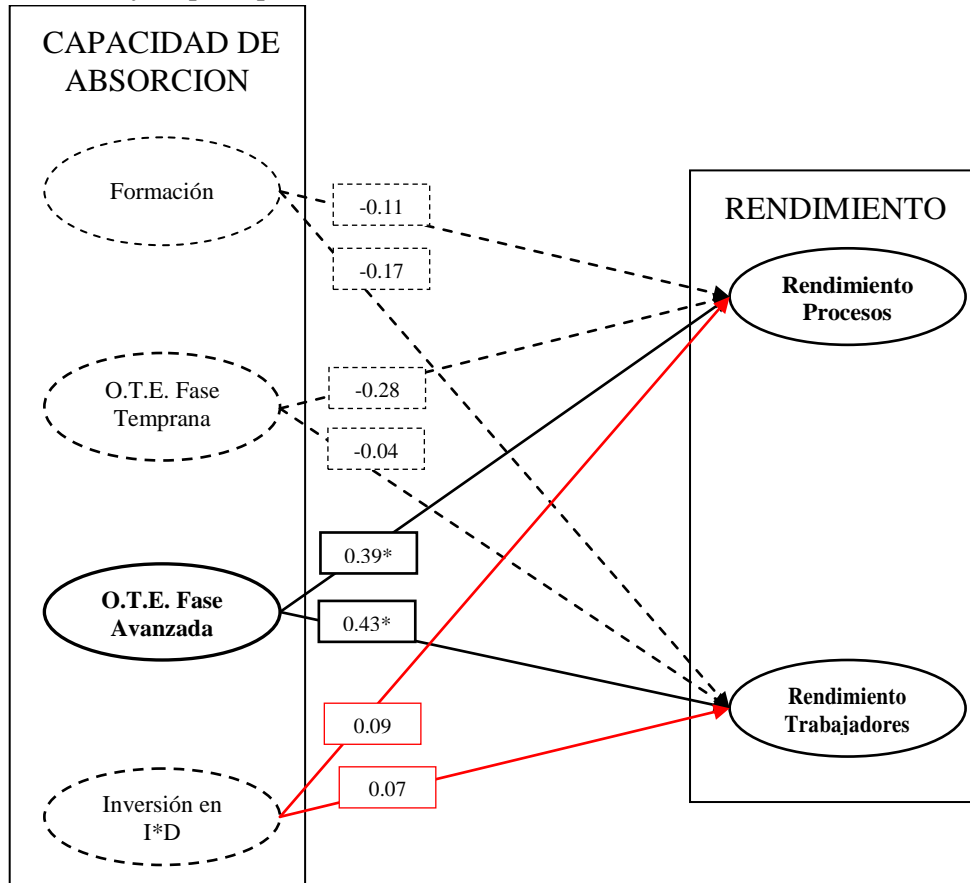
<b>RENTRA1.-</b> Evolución del nivel de eficiencia de los trabajadores
<b>RENTRA2.-</b> Reducción de los tiempos de puesta a punto de los equipos
<b>RENTRA3.-</b> Tasa de introducción de nuevos servicios
<b>RENTRA4.-</b> Variación en los precios de compra de materiales
<b>RENTRA5.-</b> Duración de tiempo transcurrido entre la petición del servicio por parte del cliente y la prestación final del mismo
<b>RENTRA6.-</b> Porcentaje de utilización de la capacidad productiva

**Fuente:** elaboración propia

Una vez manifestadas las dimensiones principales resultantes que componen el modelo, es necesario exponer los **coeficientes de relación entre los distintos elementos de generación de la capacidad de absorción y las principales medidas de rendimiento**, lo que nos permitirá extraer la principales relaciones entre variables y después poder ir añadiendo variables moderadoras que enriquezcan el modelo en base a las proposiciones planteadas y las hipótesis resultantes.

Para ello se procede al análisis de regresiones múltiple por pasos sucesivos. Este método va añadiendo variables al modelo, pero en cada nueva incorporación de variable se plantea cuales deben permanecer. El proceso termina cuando la incorporación de una nueva variable es incapaz de enriquecer el modelo. Los coeficientes de las regresiones se incorporan en la figura 4.3. y tablas 4. 10. y 4. 11.

**Figura 4.3.**  
**Coefficientes de relación** entre los distintos elementos de generación de la Capacidad de Absorción y las principales medidas de rendimiento.



Fuente: elaboración propia

**Tabla 4. 10.**  
**Coefficientes de la relación entre los diferentes elementos de generación de conocimiento y el rendimiento de procesos en aquellas empresas que no tienen implantado un sistema CRM**

Modelo		Coefficients no estandarizados		Coefficients estandarizados	t	Sig.
		B	Error típ.	Beta		
1	(Constante)	5,38	0,91		5,91	0,00
	FOR	-0,09	0,12	-0,11	-0,80	0,43
	EXTEMP	-0,309	0,17	-0,28	-1,81	0,08
	EXTAVA	0,335	0,16	0,39*	2,13	0,04
	INVID	0,078	0,14	0,09	0,54	0,59

Nivel de significación: \*95% ( $t > 1,96$ ); \*\*99% ( $t > 2,58$ ); \*\*\*99,9% ( $t > 3,30$ )

**Tabla 4. 11.**

**Coefficientes de la relación entre los diferentes elementos de generación de conocimiento y el rendimiento de trabajadores en aquellas empresas que no tienen implantado un sistema CRM**

Modelo	Coefficientes no estandarizados		Coefficientes estandarizados Beta	t B	Sig. Error tít.
	B	Error tít.			
1 (Constante)	4,36	0,78		5,592	0,000
FOR	-0,12	0,10	-0,17	-1,229	0,225
EXTEMP	-0,04	0,15	-0,04	-0,261	0,795
EXTAVA	0,32	0,13	0,43*	2,375	0,022
INVID	0,05	0,12	0,07	0,413	0,681

Nivel de significación: \*95% ( $t > 1,96$ ); \*\*99% ( $t > 2,58$ ); \*\*\*99,9% ( $t > 3,30$ )

En primer lugar, se pone de manifiesto una fuerte relación positiva entre la **Orientación Tecnológica Externa en fase avanzada (O.T.E. fase avanzada) y las dos medidas de rendimiento**, tanto de procesos como de trabajadores ( $\beta=0,39$  y  $\beta=0,43$ ). Es decir empresas de medios de comunicación de prensa escrita que tienen cierta consolidación en la adquisición y aplicación de conocimiento externo, bien por sus relaciones con la Universidad (algún proyecto de investigación) o porque posee un sistema establecido de valoración de los resultados obtenidos con las nuevas tecnologías adquiridas, mejora sus rendimientos tanto de procesos como de los trabajadores. Parece ponerse de manifiesto que la variable con más fuerza en la generación de Capacidad de Absorción de estas compañías es la O.T.E. fase avanzada que identificamos por la existencia en la Compañía de una cierta estructura consolidada de valoración de resultados obtenidos por adquisición de conocimiento del exterior y por tener relación con la Universidad a través de proyectos de investigación.

En segundo lugar influyen positivamente, aunque no de manera significativa, en el rendimiento de la compañía el elemento de la Capacidad de Absorción (AC) denominado **Inversión en I+D**, ( $\beta=0,09$  y  $\beta=0,07$ ). Y



por último carece de influencia en el rendimiento de la empresa, **la formación** ( $\beta=-0,11$  y  $\beta=-0,17$ ). Del mismo modo que con la formación ocurre con el elemento que hemos denominado **Orientación Tecnológica Externa en fase temprana (O.T.E. fase temprana)**, donde parece que la existencia de una mínima base o preparación inicial para adquirir conocimientos del exterior no tiene influencia en el rendimiento de los procesos y de los trabajadores, ( $\beta=-0,27$  y  $\beta=-0,04$ ). Podría deducirse que tiene poca o ninguna influencia en el rendimiento de la compañía todo aquello que alimenta el modelo existente de trabajo y de procesos y que no implica un cierto cambio o preparación para trasgredir el modelo existente a partir del conocimiento exterior. No influirá en el rendimiento de la compañía todo orientación tecnológica que no sea capaz, siguiendo el concepto de Zahra y George (2002), de llegar a la Capacidad de Absorción potencial y mucho menos a la realizada. Algunas organizaciones pueden desarrollar capacidad de adquirir y asimilar el conocimiento externo, pero no son capaces de transformar y aplicar este conocimiento, es decir, de convertirlo en una ventaja competitiva, pero en este caso la posesión por la compañía de lo que hemos denominado Orientación Tecnológica en fase temprana no aporta nada en cuanto conseguir, con ella, un nivel de Capacidad de Absorción capaz de mejorar el rendimiento de la compañía.

Una vez expuestas las variables fundamentales resultantes de la aplicación de la metodología en relación con la capacidad de absorción (AC) y en relación con el rendimiento de la Compañía; y manifestadas las interacciones entre unas y otras decidimos ir añadiendo al modelo inicial unas “**variables moderadoras**” que nos ayuden a definir nuevas interacciones entre los elementos del modelo. La utilización de variables moderadoras, como apuntamos en la formulación de proposiciones del

presente estudio, consiste en la división muestral entre empresas que cumplen un determinado criterio y empresas que no lo cumplen.

En este sentido, las variables moderadoras aplicadas al modelo son las siguientes:

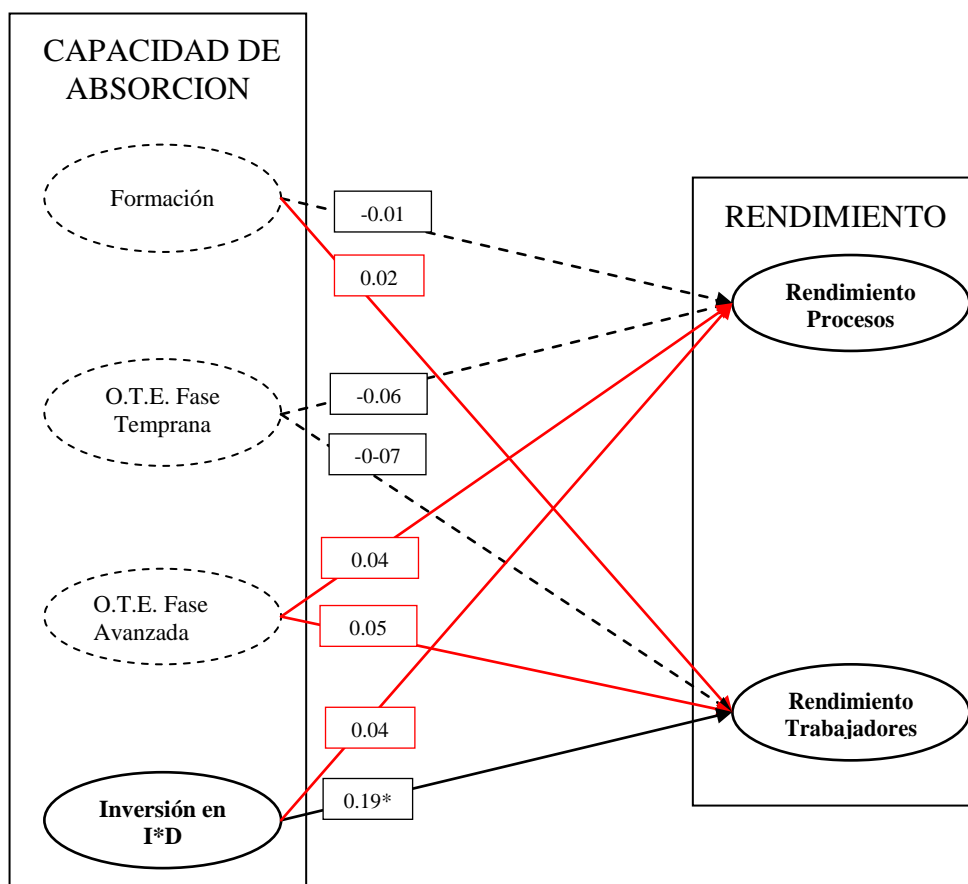
- a. Baja motivación al cambio. (Ver figura 4.4)
- b. Alta motivación al cambio. (Ver figura 4.5)
- c. Uso de las tecnologías de la información no orientado a la reducción de costes, (orientada a la mejora del servicio). (Ver figura 4.6)
- d. Uso de las tecnologías de la información orientado a la reducción de costes. (Ver figuras 4.7. y 4.8)
- e. Relación entre las variables moderadoras expuestas. (Ver fig. 4.9.)
- f. Compañías de medios de comunicación objeto del estudio que tienen implantado un sistema CRM. ( Ver figura 4.10)

Con la aplicación de estas variables moderadoras que resultan de la metodología aplicada veremos el distinto peso de los elementos principales del constructo como son: la formación, la O.T.E en fase temprana, la O.T.E. en fase avanzada, la inversión en I+D y el rendimiento de la Compañía tanto referido a procesos como a trabajadores. Del primer esquema que vimos, en el que no hay aplicación de estas variables moderadoras, pudimos deducir que la O.T.E. en fase avanzada era la única que con la inversión en I+D, producía un efecto significativamente positivo en el rendimiento de la

compañía. A partir de aquí haremos una aplicación de cada una de estas variables moderadoras y veremos los resultados.

**a. Baja motivación al cambio.** (Ver figura 4.4).

**Figura 4.4.**  
**Coefficientes de la relación entre los distintos elementos de generación de la capacidad de absorción y las principales medidas de rendimiento cuando la motivación al cambio es baja.**



Fuente: elaboración propia

La primera variable moderadora se denomina “**motivación al cambio baja**”, que trata de expresar que la Compañía tiene un escasa apreciación de la necesidad de cambio. Esta variable procede del apartado de nuestro cuestionario denominado “necesidad de cambio y motivación” y en el que

preguntamos a la organización acerca del interés personal de cambio en la manera de hacer. La escala de las principales medidas de la motivación al cambio la podemos ver a continuación en la tabla 4.12.

**Tabla 4.12.**

**Escala sobre las principales medidas de apreciación de la motivación al cambio.**

<b>MOCAM1.-</b> Todos los trabajadores de nuestra empresa participan activamente la adquisición e implementación de las nuevas tecnologías
<b>MOCAM2.-</b> Cree que puede mejorar la forma en que realiza su trabajo
<b>MOCAM3.-</b> Un requisito imprescindible para nuestra empresa, a la hora de adquirir nuevas tecnologías, es tener pleno entendimiento los miembros de la compañía de las condiciones bajo las cuales se desarrollan estas operaciones

**Fuente: elaboración propia**

Una vez vista la escala de medida es necesario exponer los **coeficientes de relación** entre los distintos elementos de generación de la Capacidad de Absorción y las principales medidas de Rendimiento, que nos permitirá enriquecer el modelo con nuevas relaciones o subhipótesis. Ver tablas 4.13. y 4.14.

**Tabla 4. 13.**

**Coefficientes de la relación entre los diferentes elementos de generación de conocimiento y el rendimiento de procesos cuando la apreciación de la motivación al cambio es baja**

Modelo	Coefficientes no estandarizados		Coefficientes estandarizados	t B	Sig. Error típ.
	B	Error típ.	Beta		
1 (Constante)	5,09	1,27		4,00	0,00
FOR	-0,01	0,24	-0,01	-0,03	0,98
EXTEMP	-0,05	0,25	-0,06	-0,22	0,83
EXTAVA	0,03	0,33	0,04	0,10	0,92
INVID	0,03	0,23	0,04	0,13	0,89

Nivel de significación: \*95% (t>1,96); \*\*99% (t>2,58); \*\*\*99,9% (t>3,30)

**Tabla 4. 14.**  
**Coefficientes de la relación entre los diferentes elementos de generación de conocimiento y el rendimiento de trabajadores cuando la apreciación de la motivación al cambio es baja**

Modelo	Coefficientes no estandarizados		Coefficientes estandarizados Beta	T B	Sig. Error tít.
	B	Error tít.			
1 (Constante)	4,47	1,09		4,09	0,00
FOR	0,01	0,20	0,02	0,06	0,95
EXTEMP	-0,06	0,22	-0,07	-0,26	0,79
EXTAVA	0,04	0,28	0,05	0,14	0,89
INVID	0,14	0,20	0,19*	2,18	0,50

Nivel de significación: \*95% ( $t > 1,96$ ); \*\*99% ( $t > 2,58$ ); \*\*\*99,9% ( $t > 3,30$ )

Efectivamente observando los periódicos que tienen una **motivación al cambio baja** constatamos como, en general, las relaciones entre los elementos generadores de capacidad de absorción y el rendimiento de la compañías es escaso (ver figura 4.4.). La única relación que nos da una beta relevante ( $\beta=0,19$ ) es la existente entre **la Inversión en I+D y el rendimiento de los trabajadores**. Es decir podemos deducir que en una atmósfera de baja motivación al cambio, serán las inversiones en conocimiento interno las que mejoren la eficiencia de los trabajadores. Se trata de soluciones que no requieren una predisposición del trabajador al cambio, sino que mejora las condiciones del trabajo que venía realizando. Podríamos hablar de soluciones de asimilación mecánica por el trabajador. En este mismo sentido podemos observar una relación positiva mínima ( $\beta=0,04$ ) de la inversión en I+D y el rendimiento de procesos.

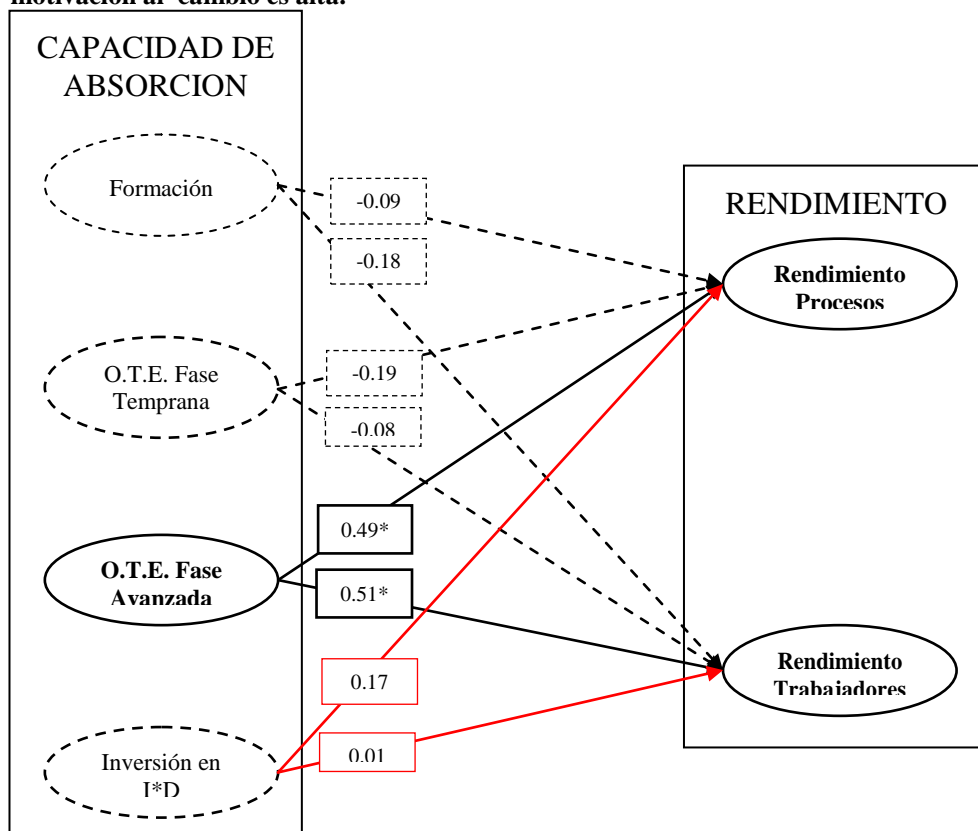
También podemos reseñar **el mínimo efecto positivo de la Formación en el rendimiento de los trabajadores** ( $\beta=0,02$ ). Es posible que en este clima de baja motivación al cambio la formación ayude a combatir esta situación mejorando de algún modo el rendimiento de los trabajadores, y no influyendo en nada en el rendimiento de procesos ( $\beta=-0,01$ ).

Por último en esta primera aplicación de las variables moderadores (baja motivación al cambio), se produce un efecto positivo, aunque no significativo de lo que denominamos, O.T.E. en fase avanzada ( $\beta=0,04$ ) y  $\beta=0,05$ ) y el rendimiento tanto de los procesos como de trabajadores. Y negativo en el caso de la O.T.E. en fase temprana ( $\beta=-0,06$ ) y  $\beta=-0,07$ ). Y se podrá observar en las siguientes aplicaciones de otras de dichas variables que siempre arroja un resultado positivo la relación de elemento generador de capacidad de absorción denominado orientación tecnológica externa en fase avanzada (O.T.E. externa en fase avanzada) (recordemos que se trata de que la empresa tenga cierta consolidación a la hora de adquirir y aplicar conocimiento externo).

**b. Alta motivación al cambio.** (Ver figura 4.5)

Figura 4.5.

Coefficientes de la relación entre los diferentes elementos de generación de de la capacidad de absorción y las principales medidas de rendimiento cuando la motivación al cambio es alta.



Fuente: elaboración propia

La segunda variable moderadora aplicable al modelo es la “**motivación al cambio alta**”, que trata de expresar que en la Compañía se aprecia una necesidad de cambio alta en las personas y en la organización. Esta variable procede del apartado de nuestro cuestionario denominado “necesidad de cambio y motivación” y en el que preguntamos a la organización acerca del interés personal de cambio en la manera de hacer. La escala de las principales medidas de la motivación al cambio la podemos ver a continuación en la tabla 4.15.

**Tabla 4.15.**

**Escala sobre las principales medidas de apreciación de la motivación al cambio.**

<b>MOCAM1.-</b> Todos los trabajadores de nuestra empresa participan activamente la adquisición e implementación de las nuevas tecnologías
<b>MOCAM2.-</b> Cree que puede mejorar la forma en que realiza su trabajo
<b>MOCAM3.-</b> Un requisito imprescindible para nuestra empresa, a la hora de adquirir nuevas tecnologías, es tener pleno entendimiento los miembros de la compañía de las condiciones bajo las cuales se desarrollan estas operaciones

**Fuente: elaboración propia**

Una vez vista la escala de medida es necesario exponer los **coeficientes de relación** entre los distintos elementos de generación de la Capacidad de Absorción y las principales medidas de Rendimiento, que nos permitirá enriquecer el modelo con nuevas relaciones o subhipótesis. Ver tablas 4.16. y 4.17.

**Tabla 4.16.**

**Coefficientes de la relación entre los diferentes elementos de generación de conocimiento y el rendimiento de procesos cuando la apreciación de la motivación al cambio es alta**

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t		Sig.	
	B	Error típ.	Beta	B	Error típ.	B	Error típ.
1 (Constante)	4,85	2,19		2,21		0,07	
FOR	-0,07	0,15	-0,09	-0,50		0,62	
EXTEMP	-0,40	0,38	-0,19	-1,07		0,30	
EXTAVA	0,47	0,19	0,49*	2,49		0,02	
INVID	0,17	0,19	0,17	0,89		0,38	

Nivel de significación: \*95% (t>1,96); \*\*99% (t>2,58); \*\*\*99,9% (t>3,30)

**Tabla 4.17.**

**Coefficientes de la relación entre los diferentes elementos de generación de conocimiento y el rendimiento de trabajadores cuando la apreciación de la motivación al cambio es alta**

Modelo	Coefficientes no estandarizados		Coefficientes estandarizados Beta	T B	Sig. Error tít.
	B	Error tít.			
1 (Constante)	4,85	1,89		2,56	0,02
FOR	-0,12	0,13	-0,18	-0,97	0,34
EXTEMP	-0,13	0,33	-0,08	-0,40	0,69
EXTAVA	0,40	0,16	0,51*	2,44	0,02
INVID	0,01	0,17	0,01	0,07	0,94

Nivel de significación: \*95% ( $t > 1,96$ ); \*\*99% ( $t > 2,58$ ); \*\*\*99,9% ( $t > 3,30$ )

De acuerdo con los coeficientes estandarizados podemos ver como entre los elementos generadores de la Capacidad de Absorción y el Rendimiento de la empresa se producen una serie de relaciones con beta positiva en un clima de **motivación al cambio alta** (ver figura 4.5). Claramente tienen una **influencia significativa y positiva** ( $p < 0,01$ ) en el rendimiento tanto de procesos como de trabajadores ( $\beta = 0,49$  y  $\beta = 0,51$ ), **la Orientación Tecnológica Externa en fase avanzada** (O.T.E. fase avanzada). Es decir empresas de medios de comunicación de prensa escrita que tienen cierta consolidación en la adquisición y aplicación de conocimiento externo, bien por sus relaciones con la Universidad o porque posee un sistema establecido de valoración de los resultados obtenidos con las nuevas tecnologías adquiridas, mejora sus rendimientos tanto de procesos como de los trabajadores. De nuevo parece ponerse de manifiesto, aún con más fuerza en un estado de alta motivación al cambio, que la variable con más peso en la generación de Capacidad de Absorción de estas compañías es la existencia de una cierta estructura consolidada de valoración de resultados por adquisición de conocimiento del exterior y de relación con la Universidad en proyectos de investigación (**O.T.E. fase avanzada**). Esta variable acompañada, en un estado de alta motivación al cambio, por **inversiones en**



**I+D** (con influencia positiva aunque no significativa en el rendimiento de procesos ( $\beta=0,17$ ) y a penas influencia en el rendimiento de los trabajadores ( $\beta=0,01$ ), pueden ser generadoras de la Capacidad de Absorción necesaria, en las compañías que nos ocupan, para provocar procesos de innovación casi radicales que pueden implicar una mejor preparación a la hora de afrontar cambios en el modelo de negocio.

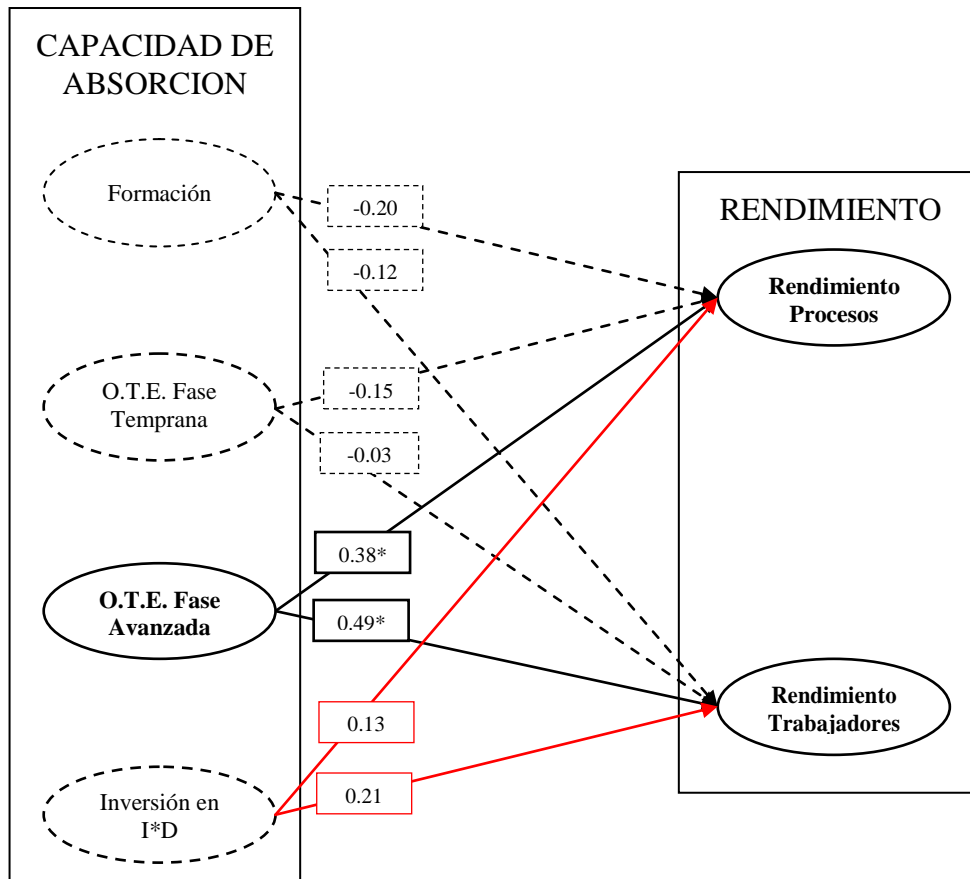
Sin embargo los resultados obtenidos ponen también de manifiesto que en una atmosfera de alta motivación al cambio **la formación** tiene una influencia negativa ( $\beta=-0,09$ ) en rendimiento de procesos y aún más negativa ( $\beta=-0,12$ ) en el rendimiento de trabajadores. Tal vez podamos explicarlo atendiendo a la ausencia de formación multidisciplinar que ha manifestado nuestro estudio, distinta de la formación específica del desempeño habitual del puesto de trabajo propio, y que en capítulo dedicado a la revisión teórica aparece como un elemento generador de Capacidad de Absorción. En la escala planteada del 1 al 7 en la cuestión: “Los cursos de formación recibidos en el último año tienen relación con la actividad que desempeña diariamente en su puesto de trabajo”, vemos como el promedio es de 5, es decir no es frecuente una formación que lleve a los trabajadores áreas de conocimiento distintas a las de su desempeño habitual. Ha sido una de las **proposiciones planteadas (P3)** “*que la baja Capacidad de Absorción de estas compañías se debe, entre otros motivos, a la falta de una formación multidisciplinar*”. En este sentido Achtenhagen y Raviola (2009) ya señalan en su estudio la necesidad del envío de periodistas a cursos de formación para mejorar su comprensión de las nuevas tecnologías y medios de comunicación y facilitar el uso de ellos, con el objeto de aumentar la base de conocimientos, es decir su Capacidad de Absorción (AC).

Por último en el modelo de aplicación de la variable moderadora **motivación al cambio alta** también tiene una influencia negativa la orientación tecnológica en fase temprana (O.T.E. fase temprana) (queriendo identificar la preparación o sensibilidad inicial de la empresa para adquirir conocimientos del exterior), con una  $\beta=-0,15$  en relación con el rendimiento de procesos y una  $\beta=-0,03$  en relación con el rendimiento de trabajadores. Sin embargo creemos que la O.T.E. fase temprana a penas si tiene trascendencia en el modelo resultante, cuando la O.T.E. en fase avanzada adquiere fuerza en la generación de Capacidad de Absorción es decir en compañías que poseen lo que Zahra y George (2002) llaman Capacidad de Absorción realizada, como la capacidad de adquirir el conocimiento, asimilarlo, transfórmalo y aplicarlo, aunque sea en un estado primario, son capaces de mejorar su rendimiento mientras que las que tienen una OTE en fase temprana no lo consiguen. En este punto es necesario recordar a Girma (2005) y la adopción del enfoque de umbral de la Capacidad de Absorción, según el cual, existe una mínima capacidad de absorción por debajo del cual los efectos secundarios de la productividad de la IED son insignificantes o incluso negativos.

•

c. **Uso de las tecnologías de la información no orientado a la reducción de costes.** (Ver figura 4.6)

**Figura 4.6.**  
**Coefficientes de la relación entre los diferentes elementos de generación de capacidad de absorción y las principales medidas de rendimiento cuando el uso de las TI no está orientado a la reducción de costes.**



Fuente: elaboración propia.

La tercera variable moderadora la denominamos “**Uso de las tecnologías de la información no orientado a la reducción de costes**”, (orientada a la mejora del servicio). Esta variable se refiere a aquellas compañías en las que el objetivo principal de las inversiones tecnológicas o reorganizaciones de procesos no trata de buscar una disminución de costes o de mano de obra. Esta variable procede del apartado E de nuestro cuestionario (ver anexo I y

II) denominado “uso de tecnologías de la información” y en el que exploramos acerca de la utilización, que desde el punto de vista del encuestado, realiza la Compañía de las TI como elemento clave de las estrategias CRM, o de conocimiento del cliente. La escala de las principales medidas del uso de las tecnologías de la información orientadas a la reducción de costes la podemos ver en la tabla 4.18.

**Tabla 4.18.**  
**Escala sobre las principales medidas de uso de tecnologías de la información orientadas a la reducción de costes**

<b>UTIC1.-</b> El objetivo principal de la inversión en Tecnologías de la información es la reducción de costes
<b>UTIC2.-</b> Se enfatiza la sustitución de mano de obra por nuevas tecnologías
<b>UTIC3.-</b> Se tiende a eliminar aquellos recursos que pueden ser sustituidos por la participación del cliente (lector o anunciante) en el proceso
<b>UTIC4.-</b> Las reorganizaciones del proceso se realizan siempre que mediante ellas disminuyan los costes

**Fuente: elaboración propia.**

Una vez vista la escala de medida es necesario exponer los **coeficientes de relación** entre los distintos elementos de generación de la Capacidad de Absorción y las principales medidas de Rendimiento, que nos permitirá enriquecer el modelo con nuevas relaciones o subhipótesis. Ver tablas 4.19. y 4.20.

**Tabla 4.19.**  
**Coefficientes de la relación entre los diferentes elementos de generación de conocimiento y el rendimiento de procesos cuando el uso de TI orientadas a la reducción de costes es baja**

Modelo	Coefficientes no estandarizados		Coefficientes estandarizados	t		Sig.	
	B	Error típ.	Beta	B	Error típ.		
1 (Constante)	5,14	1,63		3,14		0,01	
FOR	-0,21	0,24	-0,20	-0,86		0,40	
EXTEMP	-0,16	0,28	-0,15	-0,59		0,56	
EXTAVA	0,31	0,24	0,38*	2,30		0,21	
INVID	0,13	0,26	0,13	0,50		0,62	

Nivel de significación: \*95% ( $t > 1,96$ ); \*\*99% ( $t > 2,58$ ); \*\*\*99,9% ( $t > 3,30$ )

**Tabla 4.20.**

**Coefficientes de la relación entre los diferentes elementos de generación de conocimiento y el rendimiento de trabajadores cuando el uso de TI orientadas a la reducción de costes es baja**

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados		t	Sig.
	B	Error típ.	Beta	B		
1	(Constante)	3,67	1,36		2,69	0,01
	FOR	-0,11	0,20	-0,12	-0,56	0,58
	EXTEMP	-0,04	0,23	-0,03	-0,16	0,88
	EXTAVA	0,38	0,20	0,49*	1,98	0,07
	INVID	0,20	0,22	0,21	0,91	0,37

Nivel de significación: \*95% ( $t > 1,96$ ); \*\*99% ( $t > 2,58$ ); \*\*\*99,9% ( $t > 3,30$ )

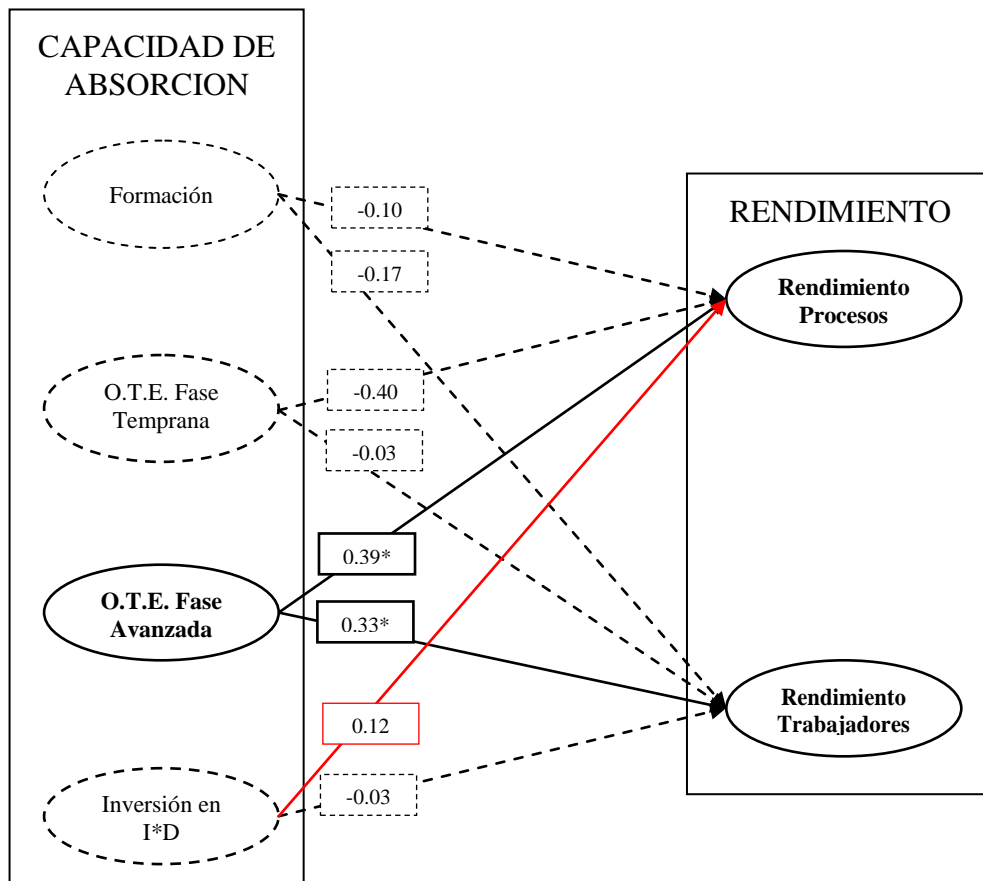
En este supuesto, cuando las compañías de medios de comunicación de prensa escrita **usan las TI con un objetivo distinto a la reducción de costes**, por ejemplo a la mejora del servicio, se observa **una relación positiva entre la Orientación Tecnológica Externa en fase avanzada (O.T.E. fase avanzada) y el rendimiento tanto de procesos ( $\beta=0,38$ ) como de trabajadores ( $\beta=0,49$ ) (ver fig. 4.7)**. Es decir empresas de medios de comunicación de prensa escrita que tienen cierta consolidación en la adquisición y aplicación de conocimiento externo, bien por sus relaciones con la Universidad o porque posee un sistema establecido de valoración de los resultados obtenidos con las nuevas tecnologías adquiridas, mejoran los rendimientos de la compañía. En este supuesto las **inversiones en I+D** también **influyen positivamente** aunque no significativamente y en menor magnitud que la OTE en fase avanzada **en el rendimiento** de procesos ( $\beta=0,13$ ) y en el rendimiento de trabajadores ( $\beta=0,21$ ). Parece existir una base de preparación en la Compañía para detectar, adquirir y asimilar las inversiones en I+D por parte de los trabajadores y que estas inversiones se conviertan en una mejora de su rendimiento. Podemos deducir de estos resultados que se trata de compañías preparadas como señala Cohen y

Levinthal (1990) para adquirir el conocimiento y asimilarlo y transformarlo y aplicarlo, es decir que poseen, lo que autores como Zahra y George (2002) denominan capacidad de absorción realizada frente a la potencial capaz de conseguir una ventaja competitiva.

En cuanto a la escasa influencia o influencia negativa de **la formación** y de **la O.T.E. fase temprana** en los rendimientos de empresas con un uso de TI no orientado a la reducción de costes, nos remitimos a lo dicho sobre estos dos elementos generadores de Capacidad de Absorción en los resultados obtenidos cuando la variable moderadora utilizada es la motivación al cambio alta.

**d. Uso de las tecnologías de la información orientado a la reducción de costes.** (Ver figura 4.7)

**Figura 4.7.**  
**Coefficientes de la relación entre los diferentes elementos de generación de capacidad de absorción y las principales medidas de rendimiento cuando el uso de las TI está orientado a la reducción de costes.**



Fuente: elaboración propia.

La tercera variable moderadora la denominamos “**Uso de las tecnologías de la información orientado a la reducción de costes**”. Al contrario que el supuesto anterior esta variable se refiere aquellas compañías en las que el objetivo principal de la inversiones tecnológicas o reorganizaciones de procesos es tratar de buscar una disminución de costes o de mano de obra.

Esta variable procede del apartado E de nuestro cuestionario denominado “uso de tecnologías de la información” y en el que exploramos acerca de la utilización que desde el punto de vista del encuestado realiza la Compañía de las TI como elemento clave de las estrategias CRM, o de conocimiento del cliente. La escala de las principales medidas del uso de las tecnologías de la información orientadas a la reducción de costes la podemos ver en la tabla 4.21.

**Tabla 4.21.**  
**Escala sobre las principales medidas de uso de tecnologías de la información orientadas a la reducción de costes**

<b>UTIC1.-</b> El objetivo principal de la inversión en Tecnologías de la información es la reducción de costes
<b>UTIC2.-</b> Se enfatiza la sustitución de mano de obra por nuevas tecnologías
<b>UTIC3.-</b> Se tiende a eliminar aquellos recursos que pueden ser sustituidos por la participación del cliente (lector o anunciante) en el proceso
<b>UTIC4.-</b> Las reorganizaciones del proceso se realizan siempre que mediante ellas disminuyan los costes

**Fuente:** elaboración propia.

Una vez vista la escala de medida es necesario exponer los **coeficientes de relación** entre los distintos elementos de generación de la Capacidad de Absorción y las principales medidas de rendimiento, que nos permitirá enriquecer el modelo con nuevas relaciones o subhipótesis. Ver tablas 4.22. y 4.23.



**Tabla 4.22.**

**Coefficientes de la relación entre los diferentes elementos de generación de conocimiento y el rendimiento de procesos cuando el uso de TI está orientado a la reducción de costes**

Modelo		Coefficientes no estandarizados		Coefficientes estandarizados Beta	t B	Sig. Error tít.
		B	Error tít.			
1	(Constante)	5,78	1,31		4,42	0,00
	FOR	-0,07	0,16	-0,10	-0,46	0,65
	EXTEMP	-0,44	0,25	-0,40	-1,74	0,10
	EXTAVA	0,34	0,24	0,39*	2,41	0,17
	INVID	0,10	0,21	0,12	0,48	0,63

Nivel de significación: \*95% ( $t > 1,96$ ); \*\*99% ( $t > 2,58$ ); \*\*\*99,9% ( $t > 3,30$ )

**Tabla 4.23.**

**Coefficientes de la relación entre los diferentes elementos de generación de conocimiento y el rendimiento de trabajadores cuando el uso de TI no está orientado a la reducción de costes**

Modelo		Coefficientes no estandarizados		Coefficientes estandarizados Beta	t B	Sig. Error tít.
		B	Error tít.			
1	(Constante)	4,80	1,10		4,37	0,00
	FOR	-0,10	0,13	-0,17	-0,75	0,46
	EXTEMP	-0,02	0,21	-0,03	-0,11	0,91
	EXTAVA	0,23	0,20	0,33*	2,13	0,27
	INVID	-0,02	0,17	-0,03	-0,12	0,90

Nivel de significación: \*95% ( $t > 1,96$ ); \*\*99% ( $t > 2,58$ ); \*\*\*99,9% ( $t > 3,30$ )

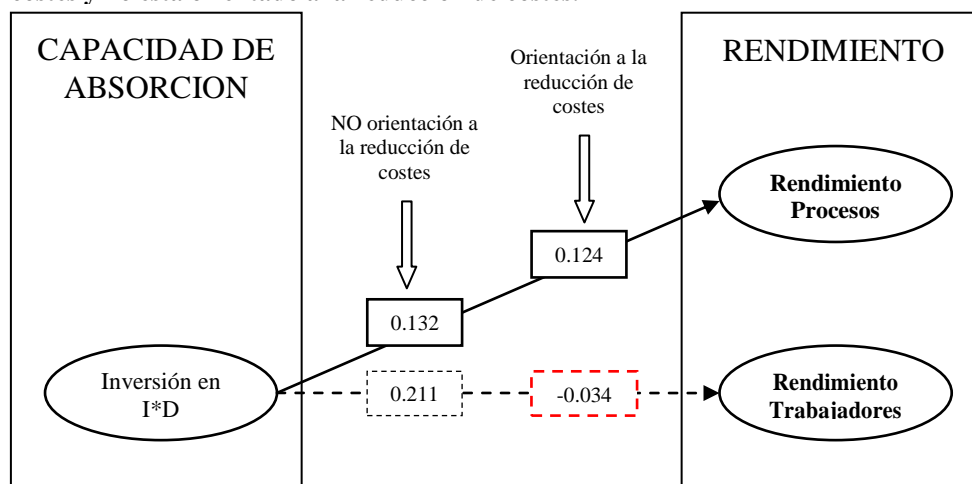
Observando los coeficientes de las trayectorias establecidas entre los elementos generadores de la capacidad de absorción y el rendimiento de la Compañía (ver fig. 4.7.), se reproduce un esquema muy parecido, cuando la variable utilizada es el uso de las TI orientado a la reducción de costes, al expuesto en el apartado anterior cuando el uso de TI no está orientado a la reducción de costes. Decimos muy parecido pues no es idéntico y llama la atención que **la Inversión en I+D no producen un efecto positivo en el rendimiento de trabajadores** ( $\beta = -0,03$ ) cuando el uso de TI está orientado reducción de costes y de mano de obra, al contrario de lo que ocurría cuando la orientación era a la mejora del servicio como comentaremos después.

Cuando hablamos de **O.T.E. en fase avanzada** el resultado es idéntico tanto si hablamos del uso de las TI orientado a la reducción a costes, como cuando está orientado a la mejora del servicio. Se observa una relación positiva entre la orientación tecnológica externa en fase avanzada (O.T.E. fase avanzada) y el rendimiento tanto de procesos ( $\beta=0,40$ ) como de trabajadores ( $\beta=0,33$ ) (ver fig. 4.7). Es decir empresas de medios de comunicación de prensa escrita que tienen cierta consolidación en la adquisición y aplicación del conocimiento externo, bien por sus relaciones con la Universidad o porque posee un sistema establecido de valoración de los resultados obtenidos con las nuevas tecnologías adquiridas mejoran el rendimiento de la compañía.

En este supuesto, cuando **el uso de las TI está orientado a la reducción de costes, las inversiones en I+D** también influyen positivamente, aunque en menor magnitud que la O.T.E. en fase avanzada, en el rendimiento de procesos ( $\beta=0,12$ ) y sin embargo **influyen negativamente** en el **rendimiento de trabajadores** ( $\beta=-0,03$ ), al contrario de lo que ocurría cuando la orientación no era a la reducción de costes (ver figura 4.8.).

Figura 4.8.

Comparativa de los coeficientes de la relación entre inversión en I+D y rendimientos de procesos y trabajadores, cuando el uso de las TI está orientado a la reducción de costes y no está orientado a la reducción de costes.



Fuente: elaboración propia.

La explicación de este diferente resultado con un **coeficiente positivo** ( $\beta=0,21$ ) en la relación entre **inversión en I+D** y **rendimiento de los trabajadores** cuando el **uso de las TI no está orientado a la reducción de costes** y un **coeficiente negativo** ( $\beta=-0,03$ ) cuando hay una **orientación a la reducción de costes** podría radicar en el hecho de que aunque tanto en el primer como en el segundo caso puede existir una base de preparación para detectar, adquirir y aplicar las inversiones en I+D por parte de los trabajadores de manera que estas inversiones se conviertan en una ventaja competitiva; sin embargo cuando la inversión en I+D se dirige a la reducción de costes, el objetivo principal de la inversión tecnológica o de la reorganización de procesos de estas compañías será tratar de buscar una disminución de costes vía reducción de la mano de obra. Esta distinta orientación supone una amenaza para el trabajador que lógicamente rechaza inversiones que pueden afectar a la estabilidad de su puesto de trabajo.

**e. Relación entre las variables moderadoras expuestas**

Antes de pasar a la última variable moderadora (implantación o no implantación de CRM), observamos la relación entre las cuatro variables moderadoras estudiadas:

- a. Baja motivación al cambio.
- b. Alta motivación al cambio.
- c. Uso de las tecnologías de la información no orientado a la reducción de costes.
- d. Uso de las tecnologías de la información orientado a la reducción de costes.

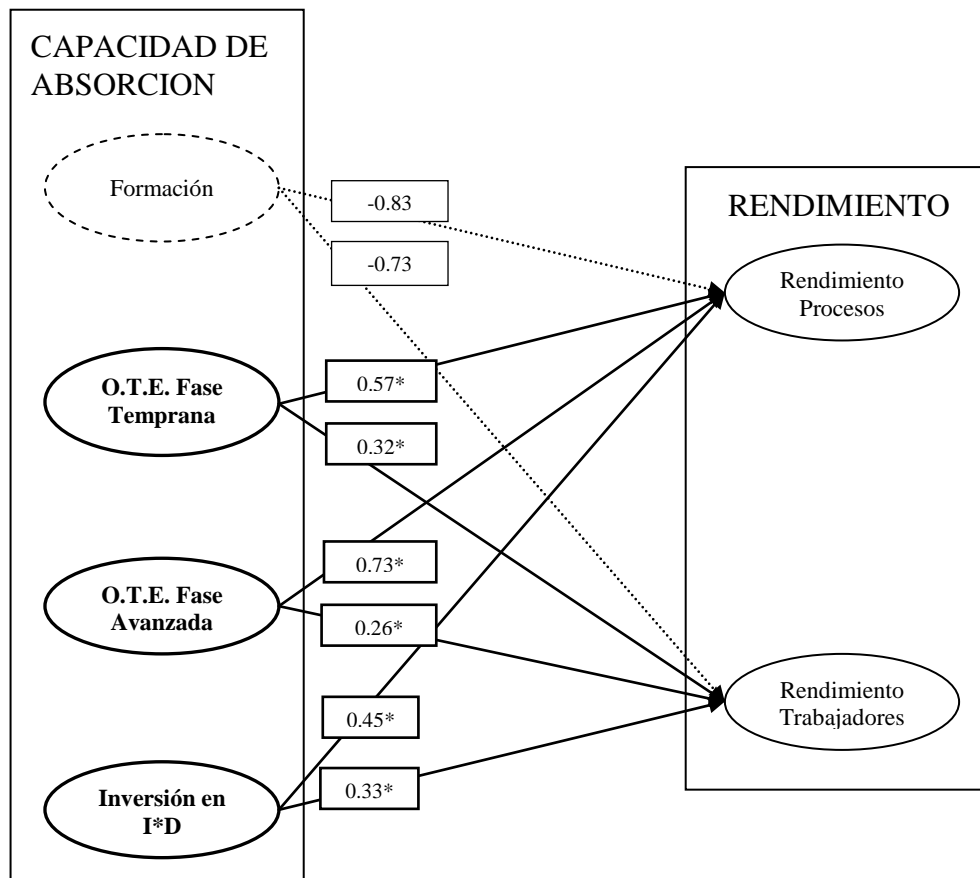
Podemos establecer una relación entre **dos subgrupos**. Hay 25 empresas con motivación al cambio baja que mayoritariamente no destinan las TI a la

reducción de costes y viceversa hay 29 empresas con motivación al cambio alta y que mayoritariamente destinan las TI a la reducción de costes. Parece deducirse de este resultado dos formas de afrontar la situación de crisis de modelo de negocio que apenas ha cambiado en los últimos cincuenta años y del que trataremos en el capítulo dedicado a discusión.

**f. Compañías de medios de comunicación objeto del estudio que tienen implantado un sistema CRM.**

La última variable moderadora utilizada en el supuesto objeto de estudio es la que hemos denominado implantación de soluciones CRM. (Ver fig. 4.9. y Tablas 4.24 y 4.25)

**Figura 4.9 Coeficientes de la relación entre los diferentes elementos de generación de la capacidad de absorción y las principales medidas de rendimiento cuando las empresas tienen implantado CRM**



Fuente: elaboración propia.

**Tabla 4.24.**

**Coefficientes de la relación entre los diferentes elementos de generación de conocimiento y el rendimiento de procesos cuando las empresas tienen implantado CRM**

Modelo		Coefficientes no estandarizados		Coefficientes estandarizados Beta	t B	Sig. Error tít.
		B	Error tít.			
1	(Constante)	4,65	1,31		4,42	0,00
	FOR	-0,12	0,17	-0,83	-0,46	0,56
	EXTEMP	0,48	0,26	0,57*	2,34	0,19
	EXTAVA	0,34	0,22	0,73*	2,15	0,21
	INVID	0,40	0,20	0,45*	2,17	0,23

Nivel de significación: \*95% ( $t > 1,96$ ); \*\*99% ( $t > 2,58$ ); \*\*\*99,9% ( $t > 3,30$ )

**Tabla 4.25.**

**Coefficientes de la relación entre los diferentes elementos de generación de conocimiento y el rendimiento de trabajadores cuando las empresas tienen implantado CRM**

Modelo		Coefficientes no estandarizados		Coefficientes estandarizados Beta	t B	Sig. Error tít.
		B	Error tít.			
1	(Constante)	5,17	1,10		4,71	0,00
	FOR	-0,10	0,15	-0,73	-0,75	0,45
	EXTEMP	0,32	0,23	0,32*	2,12	0,38
	EXTAVA	0,24	0,21	0,26*	2,10	0,34
	INVID	0,31	0,19	0,33*	2,32	0,35

Nivel de significación: \*95% ( $t > 1,96$ ); \*\*99% ( $t > 2,58$ ); \*\*\*99,9% ( $t > 3,30$ )

Como vimos al principio del capítulo de resultados, *la primera de las proposiciones planteadas (P1)*, consistía en afirmar que “*existe una escasa implantación de sistemas CRM en empresas de medios de comunicación de prensa escrita debido a sus bajos niveles de Capacidad de Absorción (AC)*”. Pues bien como también expusimos al inicio de este capítulo sólo 5 empresas de las 54 encuestadas preguntadas tienen implantado un sistema CRM y 46 no conocen lo que es una herramienta o sistema CRM. Sólo un 9% de dichas empresas tienen implantado un sistema CRM. **Al analizar las empresas que tienen CRM, todas las regresiones salen positivas salvo la formación.** En resumen, podemos deducir que en las empresas que tienen\_

implantado CRM la O.T.E. en fase temprana, la O.T.E. en fase avanzada y la inversión en I+D afecta positivamente tanto al rendimiento de trabajadores como al de procesos, afectando negativamente la formación a ambos rendimientos, ( ver figura 4.9.).

*La segunda de las proposiciones planteadas (P2) es el “impacto positivo de la capacidad de absorción (AC) en la implantación de sistemas (CRM) en estas empresas”.* Pues bien en este último grupo de empresas que tienen implantado CRM vemos como tres de los cuatro elementos generadores de Capacidad de Absorción se manifiestan significativamente positivos tanto en el rendimiento de procesos, como en el rendimiento de los trabajadores:

1. **La Orientación Tecnológica Externa en fase temprana (O.T.E. en fase temprana)** ( $\beta=0,57$ ) y ( $\beta=0,32$ ), identifica la preparación o sensibilidad inicial de la empresa para adquirir conocimientos del exterior. Agrupa elementos, que como hemos señalado con anterioridad, incluimos en el cuestionario en los apartados de relación con la Universidad y de inversión en I+D. La O.T.E. en fase temprana hace referencia a la actitud inicial de la empresa para adquirir conocimientos del exterior y pone de manifiesto que la compañía dispone de infraestructura adecuada para adquirir conocimientos tecnológicos y mantiene acuerdos con la Universidad para incorporar universitarios mediante becas o contratos en prácticas.
2. **La Orientación Tecnológica Externa en fase avanzada (O.T.E. fase avanzada)** ( $\beta=0,73$ ) y ( $\beta=0,26$ ), hace referencia a aquellos medios de comunicación de prensa escrita que tienen cierta

consolidación en la adquisición y aplicación del conocimiento externo, bien por sus relaciones con la Universidad (existencia de un proyecto de investigación) o porque posee un sistema establecido de valoración de los resultados obtenidos con las nuevas tecnologías adquiridas, mejoran los rendimientos de la compañía.

3. **La Inversión en I+D** ( $\beta=0,45$ ) y ( $\beta=0,33$ ), que de acuerdo con la metodología empleada hace referencia a que la compañía tenga un departamento de I+D y a la existencia de proyectos de investigación.

Sin embargo los resultados obtenidos en empresas que tienen implantados sistemas CRM ponen también de manifiesto con respecto a **la Formación** que tiene una influencia negativa ( $\beta=-0,83$ ) en rendimiento de procesos e igualmente negativa ( $\beta=-0,73$ ) en el rendimiento de trabajadores. Tal vez podamos explicarlo (junto con la especial naturaleza de esta compañías) atendiendo a la ausencia de formación multidisciplinar que ha manifestado nuestro estudio, distinta de la formación específica del desempeño habitual del puesto de trabajo propio, y que en el capítulo dedicado a la revisión teórica aparece como un elemento generador de Capacidad de Absorción. En en la pregunta de nuestro cuestionario que dice: “Los cursos de formación recibidos en el último año tienen relación con la actividad que desempeña diariamente en su puesto de trabajo”, estructurada con una escala del 1 al 7, vemos como el promedio es de 5, es decir no es frecuente una formación que lleve a los trabajadores áreas de conocimiento distintas a las de su desempeño habitual. Ha sido una de las proposiciones planteadas (**P3**) que la baja Capacidad de Absorción de estas compañías se debe, entre otros motivos, a la “*falta de una formación multidisciplinar*”. En este sentido Achtenhagen y Raviola (2009) señalan en su estudio la necesidad

del envío de periodistas a cursos de formación para mejorar su comprensión de las nuevas tecnologías y medios de comunicación y facilitar el uso de ellos, con el objeto de aumentar la base de conocimientos, es decir su Capacidad de Absorción (AC). También podemos hacer referencia a la contribución central del trabajo de Girma (2005) del enfoque de umbral de regresión. Señalaba este autor que el beneficio de la productividad derivados de la IED aumenta con la Capacidad de Absorción hasta un cierto nivel de umbral más allá del cual se hace menos pronunciado. Pero también existe una mínima Capacidad de Absorción por debajo del cual los efectos secundarios de la productividad de la IED son insignificantes o incluso negativos. Todas estas cuestiones, incluida la especial naturaleza de estas compañías, las desarrollaremos, más ampliamente, en el capítulo dedicado a la discusión.

Pero existen otras causas generadoras de Capacidad de Absorción, a parte de la formación multidisciplinar tal, y como afirmábamos en **la tercera de las proposiciones (P3)** que decía que *“algunos de los motivos más importantes para justificar los bajos niveles de capacidad de absorción (AC) de estas compañías son: escasa colaboración con la universidad, mínima formación multidisciplinar, escasa implicación de los gestores y falta de motivación al cambio”*. De este modo:

1. **Las relaciones con la Universidad** están enraizadas en concepto de O.T.E. en fase temprana y la O.T.E. en fase avanzada, antes estudiados y que se han demostrado elementos básicos generadores de Capacidad de Absorción capaz de generar una influencia positiva en el rendimiento de la Compañía.



2. **La motivación al cambio** se demuestra como una importante variable moderadora, que refuerza la O.T.E. en fase avanzada y la inversión en I+D.
3. **La Inversión en I+D** siempre se ha manifestado por la literatura científica como la principal medida de la Capacidad de Absorción, y nuestro estudio refrenda lo planteado por los autores. La metodología empleada la reduce a una escala de dos elementos consistentes en que la compañía tenga un departamento de I+D y la existencias de proyectos de investigación (ver tabla 4.4.). Pero al igual que ocurre con el elemento denominado relaciones con la Universidad está enraizada en los elementos que hemos denominado O.T.E. en fase temprana y O.T.E. en fase avanzada y que en definitiva reflejan la contraposición entre el concepto de Capacidad de Absorción potencial y la Capacidad de Absorción realizada del que hablan Zahra y George (2002) siguiendo a Cohen y Levinthal (1990).
4. **Escasa implicación de los gestores.** Este elemento que establecimos como conformador de la Capacidad de Absorción de las compañías en el modelo propuesto sobre la base de la revisión teórica. García-Morales et al. (2007), señala que los directivos de las empresas deberían ejercer un papel de mentores y de fomento de la innovación). Sin embargo este elemento **resulta no ser significativo de acuerdo con la metodología empleada.** Quizás como después veremos en el apartado de discusión, la escasa relevancia que los resultados otorgan a este elemento propuesto en la **(P3)**, se deba a la **especial naturaleza** de la compañías de medios de comunicación de prensa escrita de acuerdo con los que señalan autores como

Caves(2001) al hablar del contrato entre el arte y el comercio. Y en nuestra opinión, esa dualidad, es posible que explique como la implicación de los gestores en la parte gerencial y de los directores en la parte redaccional, sin mezcla o participación posible, por la barrera o separación existente entre ambas partes, no produce efectos positivos en el rendimiento de la Compañía, del mismo modo que ocurría con la formación.



**CAPITULO V**  
**DISCUSIÓN**



### **5.1.- INTRODUCCIÓN**

Autores como Adnan et al. (2009) hacen referencia a la importancia que las TI tienen para el desarrollo de muchas compañías como forma de adquirir, asimilar y explotar los conocimientos del exterior, es decir como forma de desarrollar su nivel de Capacidad de Absorción (AC). En la noción que señala Beckett (2008) de Capacidad de Absorción, la define como la habilidad de una organización para reconocer el valor de la información externa nueva, asimilarla y aplicarla con fines comerciales. Se trata ahora de ver la aplicabilidad teórica frente a la real que un modelo, o sistema de información CRM, como estrategia de marketing relacional puede tener en empresas dedicadas a medios de comunicación y en particular a medios de prensa escrita y como es necesario un umbral mínimo de Capacidad de Absorción (AC), en el sentido expuesto por Girma (2005), por debajo del cual la asimilación y aplicación de conocimientos referentes a herramientas de marketing relacional no se realizan con éxito.

### **5.2.- IDONEIDAD DE LAS EMPRESAS OBJETO DEL ESTUDIO PARA LA APLICACIÓN DE SISTEMAS CRM (MODELO DE KOTLER)**

En el sentido expresado anteriormente de **aplicabilidad teórica frente a la real** de un sistema **CRM**, como estrategia de marketing relacional, a **empresas dedicadas a medios de comunicación**, es necesario señalar que cuando hemos hablado de CRM en su concepto más amplio han sido muchos los autores que se han referido a una “estrategia de negocio”, que afectaba a toda la empresa y a todos los procesos de la compañía, (Renart y Cabré, 2007). En el sentido expresado señala Kotler (2002, 2003) que “no todas las empresas necesitan el CRM”, entendiendo que no se beneficiarían de estas estrategias:

- Empresas con un coste de adquisición del cliente muy bajo
- Empresas con una rotación de clientes elevada
- Empresas en las que no exista un contacto directo entre vendedor y comprador final.

Y si considera como empresas en la mejor posición para invertir en CRM:

- Empresas que recopilan mucha información (bancos, compañías aseguradoras, empresas de tarjetas de crédito, operadoras de telefonía).
- Empresas que pueden hacer mucha venta inducida y venta cruzada.
- Empresas cuyos clientes tienen necesidades muy diferenciadas y son de un valor muy diferenciado para la empresa.

Pues bien, si este modelo de Kotler, expresado sucintamente, lo tratamos de superponer en empresas del sector de medios de comunicación (medios de prensa escrita), los resultados son increíblemente positivos, al menos teóricamente. Hay una fuerte acomodación a las exigencias planteadas por dicho autor en cuanto a la implantación de una estrategia CRM en este sector. Entonces, ¿por qué no se produce una abrumadora aplicación real?. Creemos que posiblemente estas empresas no tengan el nivel de Capacidad de Absorción (AC) necesario o no son capaces, siguiendo el concepto de Zahra y George (2002), de convertir su Capacidad de Absorción potencial en Capacidad de Absorción realizada. Estos dos componentes realizan funciones distintas pero complementarias. Las empresas no pueden aplicar los conocimientos externos sin adquirirlos. Del mismo modo, algunas organizaciones pueden desarrollar capacidad de adquirir y asimilar el conocimiento externo, pero no son capaces de transformar y aplicar este conocimiento, es decir, de convertirlo en una ventaja competitiva (Zahra y

George, 2002). Incluso puede ser que tengan la tecnología pero que no hayan adaptado sus organizaciones y sus recursos de manera que le permitan tener a punto estos factores de Capacidad de Absorción (AC) en el sentido que señala Vinding (2004).

Siguiendo el modelo citado de Kotler (2002, 2003) estamos hablando, como una de las razones de aplicabilidad de CRM, en primer lugar, que las compañías objeto del presente estudio son **empresas con un alto coste de adquisición del cliente**. Por todos es conocida la proliferación que en los últimos quince años, se viene produciendo de promociones o regalos, totalmente gratuitos o mixtos (con precio y cartillas), como medio de incentivar la venta diaria de periódicos en el kiosco. La cuenta de explotación de estas compañías ha evolucionado añadiendo, a los costes operativos de impresión/papel y distribución (como costes, hasta hace muy poco tiempo, protagonistas de esta clase de negocios) el coste de promociones como uno de los más importantes y algunas veces de los menos eficaces, y que ha venido lastrando el resultado de este tipo de compañías por el desconocimiento del cliente al que se dirigen.

En segundo lugar estas compañías presentan un **índice de rotación de sus clientes muy bajo**, especialmente en prensa regional en la que existe un sentimiento de adhesión, más allá de ideologías, que identifica al lector con el medio de prensa local de que se trate. Hablamos de un sentimiento porque sabemos muy poco de las preferencias y motivos por los que se compra uno u otro periódico. Aún más se pone de manifiesto esta baja rotación en el caso de suscriptores que no acuden diariamente al punto de venta sino que reciben el periódico en su casa o en el trabajo y que normalmente lleva



aparejado una relación contractual de ligación con la publicación a largo plazo.

En tercer lugar, **existe un contacto directo de la Compañía con el comprador final** como tercer elemento de aplicabilidad del modelo. Este contacto significa, a priori, que la empresa tiene la capacidad para adquirir conocimiento de sus clientes, pero sin que dicho conocimiento adquirido vaya suponer un beneficio para la compañía. Es importante recordar, de nuevo, que algunas organizaciones pueden desarrollar capacidad de adquirir y asimilar el conocimiento externo, pero no son capaces de transformar y aplicar este conocimiento, es decir, no tienen lo que los autores llaman Capacidad de Absorción realizada, de manera que la compañía pueda convertir este conocimiento adquirido en una ventaja competitiva (Zahra y George, 2002). No debemos olvidar que las ediciones de los periódicos son en su mayoría diarias y que implica un contacto directo de las compañías editoras con el comprador, bien estrechamente a través del método de suscripciones contractuales a medio y largo plazo, o por medio de la red de ventas respecto del lector que acude diariamente al kiosco a comprar su periódico. En el caso del suscriptor cada vez son más las compañías que recogen datos del cliente a la hora de plasmar por escrito el inicio de la relación contractual e incluso que les dotan de tarjetas para utilizar en los datafonos situados en el punto de venta y que les permiten retirar el periódico en el punto que desean. Respecto al comprador que acude al punto de venta, que en principio parecería más anónimo a ojos de la empresa, existen métodos para captar información de interés para la compañía. Además de la información del propio vendedor que normalmente domina una zona o barrio de la ciudad y que conoce al comprador, puesto que forma parte de su entorno en un alto porcentaje, existen otras formas o medios que

ya se están utilizando pero con una finalidad distinta a la de conocer las preferencias del cliente. Las compañías editoras de periódicos tienen una fuente de ingresos cada vez más importante mediante la venta de lo que en el sector se llaman atípicos, que consiste en la venta cruzada o inducida con la propia venta del periódico de otros artículos como por ejemplo utensilios de menaje, cuberterías, juegos, etc. Pues bien este sería un magnífico método para que a través del cupón de reserva o el recibo de entrega “obliguemos” al comprador a suministrar una serie de datos que pueden ir desde su identificación a sus preferencias de lectura, críticas y muchas otras cuestiones.

En cuarto lugar, se señala en el modelo de Kotler como causa de idoneidad de la compañía para aplicar una estrategia de CRM que se trate de empresas que **recopilen mucha información**. En este punto me remito a las líneas anteriores donde se evidencia que este tipo de compañías tienen muchos datos del comprador de manera ineficiente, pero los tienen, y no digamos si nos referimos a la segunda dimensión del cliente de estas compañías como es el anunciante. Es necesario reflexionar aquí sobre el hecho del papel de las nuevas “tecnologías interactivas” que ha supuesto un revulsivo en el desarrollo de estrategias de marketing relacional. Las nuevas tecnologías nos permiten crear, mantener y gestionar potentes bases de datos de clientes y de este modo establecer nuevas segmentaciones a un menor coste. Como señalan Curry y Curry (2002) existe una red universal a la que se pueden conectar todas las empresas y personas del mundo. La penetración de internet, como hemos visto con anterioridad, crece exponencialmente siendo cada vez más las empresas que venden o incitan a la venta a través de este medio. El acceso a estas tecnologías por parte de las compañías es cada vez más fácil desde el punto de vista económico. Debido a los avances

tecnológicos de las TIC, principalmente en internet y en infraestructuras móviles, el coste de los equipos y ancho de banda se ha reducido (Adnan et al., 2009). También estos autores destacan, como hemos señalado con anterioridad la importancia que las TIC tiene para el desarrollo de muchas compañías en la actualidad como forma de adquirir, asimilar y explotar los conocimientos del exterior, es decir como forma de desarrollar su nivel de Capacidad de Absorción.

En quinto lugar se pide para poseer la idoneidad requerida por Kotler para hacer aplicable un sistema CRM **la posibilidad de la empresa de realizar venta inducida o cruzada**. Ya ha quedado expuesto en el tercer requisito, como es cada vez mayor la importancia en los ingresos de la venta de atípicos Consiste en la venta cruzada o inducida con la propia venta del periódico de determinados artículos como utensilios de menaje, cuberterías, juegos, etc. De hecho son cada vez más comunes las alianzas de compañías distribuidoras o directamente fabricantes con compañías de medios escritos que utilizan esta vía en la que la publicidad está garantizada a cambio de ceder un porcentaje del precio venta público del artículo de que se trate como un canal más de venta junto con la distribución tradicional.

Y en último y sexto lugar se exige para cumplir con la aplicabilidad de un sistema *customer relationship management*, **que se trate de empresas cuyos clientes tienen necesidades muy diferenciadas y sean de un valor muy diferenciado para la compañía**. Es necesario en este punto referirnos de nuevo al trabajo de Haro-Dominguez et. al. (2007) en donde sobre la base de la teoría de Zahra y George sobre la Capacidad de Absorción (AC) destacan que las ventajas competitivas de las compañías deben ser focalizadas principalmente entre otros aspectos en la relación con los

clientes. Nos hablan estos autores expresamente de la relación con el cliente como una de las ventajas competitivas de las compañías, que ayuda a definir la Capacidad de Absorción (AC) de las mismas. En este hecho reside nuestro planteamiento entendiendo que las compañías de medios de comunicación deben de poner énfasis, sobre todo en el caso de compañías de periódicos escritos, en su relación con su cliente: lector y anunciante. Como señalan Barroso y Martín (1999), el marketing relacional constituye una forma de orientarse al mercado que pone el énfasis en la orientación hacia el cliente, con el que se trata de establecer y explotar una relación a largo plazo que lo fidelice, y a partir de aquí se espera lograr un impacto positivo sobre los resultados económicos de la empresa. Destacar en este punto la inmensa importancia de la Capacidad de Absorción (AC) de la compañía como elemento catalizador que permita a la compañía reconocer la diferenciación de su cliente. Poder definir qué secciones interesan a cada cual y en qué lugar del periódico el anunciante tiene preferencia por desplegar su mensaje o le puede ser más útil colocar su anuncio. Saber, por ejemplo, qué articulista es el más leído, no por un sentido intuitivo sino científico. o qué párrafo de su articulista ha hecho desconectar su atención a un segmento del público, o ha sido capaz de captar la atención de otro sector del mismo.

Sin embargo y a pesar de que las compañías estudiadas se pliegan perfectamente al modelo propuesto por Kotler (2002, 2003) para ser objeto de forma preferente de la aplicación de sistemas CRM, la realidad demuestra lo contrario. Este es el resultado obtenido de nuestra encuesta, de tal manera que de cincuenta y cuatro empresas preguntadas por CRM, cuarenta y seis no han oído hablar de este concepto (85%), ocho han oído hablar del CRM (15%). Y sólo el 9% tienen implantada la solución.

### **5.3.- REFORMULACIÓN DE ALGUNOS COMPONENTES DE LA CAPACIDAD DE ABSORCIÓN Y RELACIÓN ENTRE DICHS COMPONENTES Y EL RENDIMIENTO DE LA EMPRESA**

El sentido de este trabajo de investigación reside en la necesidad de demostrar empíricamente que el bajo nivel (umbral) de Capacidad de Absorción de las compañías objeto del estudio, en el sentido expresado por Girma (2005), entendida como mínima capacidad necesaria de una empresa de valorar, asimilar y aplicar, con fines comerciales, los conocimientos externos obtenidos (Cohen y Levinthal, 1990), es la razón fundamental para explicar la no aplicación en dichas compañías de sistemas CRM y como estos componentes de la Capacidad de Absorción (AC) tienen influencia sobre el rendimiento de las compañías objeto del estudio. De acuerdo con el modelo de análisis propuesto, el bajo nivel de Capacidad de Absorción (AC) de dichas compañías debería ser explicado, con mejor o peor fortuna, por la especial naturaleza de estas compañías y la deficiencia o escasez de algunos elementos de modelo como: las relaciones con la Universidad, la formación multidisciplinar de los miembros de la organización, la implicación de sus directivos en aumento de la Capacidad de Absorción y la motivación al cambio de los miembros de la organización. Sin embargo en el modelo resultante surgen nuevos conceptos, fruto de la interacción o integración de alguno de los elementos propuestos (O.T.E. en fase temprana y en fase avanzada), y se confirman algunos conceptos ya propuestos (Inversión en I+D) y no resultan significativos otros como la formación no multidisciplinar y la falta de implicación de los gestores.

#### *5.3.1.-Especial naturaleza*

Como señalamos con anterioridad, las compañías de medios de comunicación de prensa escrita tienen una especial naturaleza. En este

sentido, de acuerdo con Achtenhagen y Raviola (2009) las compañías de medios de comunicación son perfectos ejemplos de compañías que se enfrentan de forma inherente a una doble exigencia contradictoria. No son de pura raza entidades comerciales, sino que también deben cumplir con el interés público y los imperativos artísticos y creativos (Küng, 2007) o, en otras palabras, se ajustan al contrato entre el arte y el comercio (Caves, 2001). Uno de los aspectos que se pone de manifiesto como consecuencia de esta separación artificial entre arte y comercio es la separación organizativa en estas dos dimensiones. En nuestra opinión está mal entendida dualidad ha influido mucho en los bajos niveles de Capacidad de Absorción de dichas compañías. En muchos sectores y en muchas empresas existen artesanos o personas que realizan directamente la producción y no por ello su organización pivota sobre dos patas, la artesanal y la comercial. En el caso de los medios de prensa escrita esta separación es muy acusada y como señala Fagerling y Norbäck (2005) crea grandes tensiones, que también podrían surgir dentro de la misma profesión periodística producidas como consecuencia de la introducción de nuevas tecnologías. También señala que diferentes rutinas, normas y estándares para periodistas *on line* y periodistas impresos puede crear una ruptura dentro de la cultura profesional. Cuando estamos hablando de CRM, no solo nos quedamos en el marketing de relaciones con el cliente, no solo se refiere a marketing sino que afecta a toda la empresa y a su misión. El CRM se refiere a estrategia y comunicación y a integrar procesos sistemas, organización, personas y cultura. Es esta última parte la consistente en integrar procesos, sistemas, organizaciones, personas y culturas es donde se pone de manifiesto la necesidad de potenciar los seis factores que señala Vukanovic (2009) como predominantes en la explicación del crecimiento de la rentabilidad de los principales conglomerados de medios de comunicación internacionales a

nivel macro: la distribución de contenidos, el aprovechamiento y reutilización de los mismos, la gestión de la innovación, la integración vertical, la diversificación de los medios de comunicación, y el gran número de accionistas. Como señala Van Wezzel (2009) las empresas de periódicos están pasando por momentos difíciles. Los lectores y anunciantes, sus dos principales fuentes de ingresos parecen estar dirigiéndose a otros medios de comunicación, lo que afecta negativamente al rendimiento financiero de los periódicos. Para responder a estos retos, los periódicos están cambiando la forma de organizar sus actividades. Queremos expresar, con lo señalado, la necesidad de realizar procesos de cambio de modelo como requisito indispensable para sobrevivir en las nuevas circunstancias del mercado. Consecuencia de esta especial naturaleza es que de acuerdo con los resultados obtenidos, incluso en aquellas pocas compañías que tienen implantado un sistema CRM, **la implicación de los gestores**, que establecimos como elemento conformador de la Capacidad de Absorción (AC) siguiendo el modelo propuesto por García-Morales et. al. (2007) señalando que los directivos de las empresas deberían ejercer un papel de mentores y fomentar la innovación mediante la creación de sistemas de trabajo en la organización y con una cultura que favoreciera la Capacidad de Absorción de tecnología y la proactividad tecnológica **resulta no ser significativo**. De acuerdo con nuestro estudio, en las compañías del sector de medios de comunicación de prensa escrita la implicación de la dirección no produce un efecto significativo en el incremento de Capacidad de Absorción de las mismas, debido principalmente, a la tradicional e ineficiente dualidad que se mantiene entre la parte “artística” y la de negocio. Así, si bien parece claro que los gerentes deben dedicar tiempo y esfuerzo para aumentar la Capacidad de Absorción de la organización (Levinson y Asahi, 1995), son muy dispares los mecanismos que les

permiten potenciar dicha (AC), por ejemplo propiciando los contactos con otras empresas, la realización de alianzas tecnológicas o la puesta en marcha de convenios de colaboración con las universidades. El fomento de la Capacidad de Absorción (AC) entre los miembros de la organización permitirá que aprendan y puedan buscar nuevas ideas. Asimismo, los miembros sienten que son participantes activos en el proceso de innovación tecnológica, lo que producirá un efecto motivador hacia dicho proceso. Todos los miembros de una empresa deben participar en el proceso de innovación organizativa para que este proceso sea exitoso (Hartman y Seborá, 1994). De acuerdo con García-Morales et al. (2007) los gerentes deben tratar de estimular su predisposición de sus colaboradores a absorber ideas y conocimientos tecnológicos tanto desde el exterior como desde el interior de la organización a través del reconocimiento y la incentivación. La misma explicación podemos dar a la falta de significación en el modelo resultante de **la formación**. Siguiendo a Vinding (2006) en cuanto a la importancia de la capacitación aplicada a los directivos y jefes de departamento, demostramos que en las compañías de medios de comunicación escritos la cualificación del personal es alta pero con un grado de polivalencia muy escaso. Es difícil encontrar la aplicación efectiva de una formación multidisciplinar en estas compañías. Existe una enorme separación incluso entre las propias redacciones de los medios escritos y digitales. Parece que se confunde la información con el soporte, se debería hacer información independientemente del soporte al que vaya dirigido. El aprendizaje multidisciplinar permitirá a la organización cambiar su comportamiento y renovarse y reinventarse tecnológicamente. Este cambio evitará que se caiga en el estancamiento tecnológico y le permite a la compañía generar innovación (García-Morales et al., 2007). Achtenhagen y Raviola (2009) señalan en su estudio la necesidad del envío de periodistas a



cursos de formación para mejorar su comprensión de las nuevas tecnologías y medios de comunicación y facilitar el uso de ellos, con el objeto de aumentar su base de conocimientos, es decir su Capacidad de Absorción . Como señala Van Wezzel (2009), para responder a los nuevos retos los periódicos están cambiando la forma en que organizar sus actividades y hay que tener en cuenta la creciente importancia de los periódicos de los sitios web. En este mismo sentido se expresa Vukanovic (2009) como hemos visto en el párrafo anterior señalando los factores de éxito de estas compañías. Como explican Achtenhagen y Raviola (2009) muchas compañías de medios están actualmente en fase de reorganización para adaptarse a las nuevas las tecnologías digitales y los cambios en el comportamiento del consumidor. Entendemos que ante esta situación de dificultad generalizadas y de cierto agotamiento del modelo que estamos atravesando los medios de comunicación de prensa escrita tendrán que reinventarse empezando por la necesidad de cambiar su relación con sus clientes (anunciantes y lectores), tal y como proponemos en nuestro trabajo.

### 5.3.2.- Orientación Tecnológica Externa

En el sector de los medios de comunicación y en particular en las compañías de medios prensa escrita hay algunos casos de colaboración con las universidades pero principalmente en materia de sistemas y software informático en relación con los procesos de creación del producto, como por ejemplo en materias tales como la maquetación, el trabajo de redactores o trabajos de preimpresión e impresión. También existe una vía de colaboración con esta institución mediante convenios de colaboración dirigidos a incorporar jóvenes universitarios a través de becas o de contratación en prácticas. En este sentido podemos hablar de lo que hemos denominado **Orientación Tecnológica Externa en fase temprana,**

queriendo identificar la preparación o sensibilidad inicial de una Empresa para adquirir conocimientos del exterior. Agrupa elementos que en su momento incluimos en el cuestionario en los apartados de relación con la Universidad y de inversión en I+D y que ponen de manifiesto la actitud inicial de la Compañía para adquirir conocimientos del exterior. Hace referencia a que la Compañía dispone de la infraestructura adecuada para absorber e implementar conocimientos tecnológicos y mantiene acuerdos con la Universidad para incorporar universitarios mediante becas o contratos en prácticas.

En este trabajo hemos demostrado que es escasa la colaboración entre estos medios de prensa escrita y la Universidad en cuanto a la existencia de proyectos de investigación conjuntos y menos aún de investigaciones que busquen la creación e implantación de herramientas dirigidas al conocimiento de sus clientes y valoración de los resultados obtenidos. Es por lo expuesto por lo que podemos afirmar que es escasa la existencia de la **Orientación Tecnológica Externa en fase avanzada** en el sentido de que es difícil identificar en nuestro estudio compañías que están inmersas de manera efectiva en adquisición y aplicación de conocimiento del exterior, bien porque dispone de un sistema que valora los resultados obtenidos por cada departamento con las nuevas tecnologías adquiridas o porque colabora con la Universidad con un proyecto de investigación. Al igual que en el caso de la O.T.E. en fase temprana agrupa elementos que en su momento incluimos en el cuestionario en los apartados de relación con la Universidad y de inversión en I+D. Kodama (2008), en su trabajo, habla del vínculo entre Universidad y Compañía como un efecto de la Capacidad de Absorción de las empresas, permitiéndoles ser los receptores de conocimiento científico producido por las universidades. Fabrizio (2009)

señala que la investigación básica interna de la compañía y las colaboraciones con científicos universitarios proporcionan, de hecho, beneficios en términos de búsqueda tanto en el ritmo de la innovación como en la importancia resultados de la innovación. Por otra parte, hay pruebas de que estas dos actividades de investigación son más eficaces para la generación de búsqueda cuando se usan juntos, es decir, empresas con una más desarrollada capacidad de investigación interna se benefician aún más (en términos de una búsqueda más rápida) de las colaboraciones con científicos, y las empresas con más colaboraciones se benefician aún más de su investigación básica interna (en términos de conseguir invenciones más importantes) (Fabrizio, 2009). En el cuestionario (ver anexos I y II) dedicamos un espacio importante a poder obtener información sobre los proyectos de investigación existentes con la Universidad y a la existencia o no de acuerdos de colaboración bien en la línea de investigación como en la línea de proveedor de recursos humanos cualificados. Muscio (2007), en su estudio señala que la evidencia empírica confirma que la posibilidad de una empresa de mantener colaboraciones con universidades, centros tecnológicos y otras empresas aumenta enormemente si la empresa está dotada con un capital humano cualificado. Lundvall (2002) habla de los argumentos en apoyo de programas tendentes a "romper el hielo", que hacen más atractivo para las empresas contratar personal cualificado académicamente y en general ayudan a mejorar sus habilidades. Esta convergencia de la literatura sobre la importancia de cualificación del personal es confirmada por Giuliani y Bell (2005).

Como vimos en el capítulo de resultados **la O.T.E. en fase avanzada** es la que produce un efecto más positivo y significativo tanto en el modelo inicial como el modelo enriquecido con la introducción de variables moderadoras

como la motivación al cambio o el uso de las tecnologías de la información. En este sentido es confirmado como elemento principal de la Capacidad de Absorción junto con la Inversión en I+D en empresas que tienen implantado un sistema CRM. Es decir, empresas de medios de comunicación de prensa escrita que tienen cierta consolidación en la adquisición y aplicación de conocimiento externo, basado en sus relaciones con la Universidad (algún proyecto de investigación compartido) y que poseen un sistema establecido de valoración de los resultados obtenidos con las nuevas tecnologías adquiridas, mejora su rendimiento tanto de procesos como de los trabajadores. Parece ponerse de manifiesto que la O.T.E. en fase avanzada es la variable con más fuerza en la generación de Capacidad de Absorción de estas compañías y que podemos identificar por la existencia en la Compañía de una cierta estructura consolidada de valoración de resultados obtenidos por adquisición de conocimiento del exterior y por tener relación con la Universidad a través de proyectos de investigación. Podemos deducir de nuestros resultados que se trata de compañías preparadas como señalan Cohen y Levinthal (1990) para adquirir el conocimiento, asimilarlo, transformarlo y aplicarlo, es decir que poseen, lo que autores como Zahra y George (2002) denominan capacidad de absorción realizada capaz de conseguir, frente a la (AC) potencial, una ventaja competitiva para la Compañía.

Otra de las consecuencias de nuestro estudio es que podemos afirmar que la O.T.E. fase temprana a penas si tiene trascendencia en el modelo resultante, cuando la O.T.E. en fase avanzada adquiere fuerza en la generación de Capacidad de Absorción. Es decir, que compañías que poseen lo que Zahra y George (2002) llaman capacidad de absorción realizada, (definida como la capacidad de adquirir el conocimiento, asimilarlo, transfórmalo y aplicarlo),

aunque sea en un estado primario, son capaces de mejorar su rendimiento mientras que las que tienen una O.T.E. en fase temprana no consiguen mejorarlo de forma significativa. En este punto es necesario recordar a Girma (2005) y la adopción del enfoque de umbral de la Capacidad de Absorción, según el cual, existe una mínima Capacidad de Absorción por debajo del cual los efectos secundarios de la productividad de la IED son insignificantes o incluso negativos. No olvidemos que esta Orientación Tecnológica Externa en fase temprana pone de manifiesto la actitud inicial de la empresa para adquirir conocimientos del exterior y hace referencia a que la compañía dispone de infraestructura adecuada para absorber e implementar conocimientos tecnológicos y mantiene acuerdos con la Universidad para incorporar universitarios mediante becas o contratos en prácticas.

### 5.3.3.-*Inversión en I+D*

Como vimos en el capítulo dedicado a los fundamentos teóricos, uno de los aspectos de mayor dificultad al que se enfrenta el investigador en relación a la Capacidad de Absorción (AC) es la de su medida. Lane et al. (2006), revisaron 189 artículos que citan a Cohen y Levinthal (1990), y la conclusión a la que llegaron es que una de las principales deficiencias de la literatura es el hecho de que, fuera del marco de I + D, se han hecho muy pocos intentos para medir la Capacidad de Absorción. Por tanto parece unánime que este elemento es sólido desde el punto de vista teórico cuando se propone como elemento integrador o elemento de medida de la Capacidad de Absorción (AC). En nuestro estudio se ha puesto de manifiesto el significativo efecto positivo que, junto a la Orientación Tecnológica Externa en fase avanzada, tiene en el rendimiento de la Compañía y por ende su efecto positivo en la aplicación en dichas empresas

de sistemas de marketing relacional. La escala de medida de la Inversión en I+D la hemos reducido, de acuerdo con la metodología empleada, a dos elementos: la existencia en la empresa de un departamento de I+D y la realización del algún proyecto de investigación bien planteado de forma individual o en colaboración con otras instituciones.

Tanto en el modelo inicial (ver figura 4.2) como en los siguientes, de aplicación de las variables moderadoras, la Inversión en I+D produce un efecto positivo, con mayor o menor intensidad, en el rendimiento de la Compañía, salvo cuando introducimos la variable “uso de las tecnologías de la información orientada a la reducción de costes” (ver figura 4.7 y 4.8). En este supuesto aparece un efecto significativo y negativo en relación al rendimiento de trabajadores que en nuestra opinión se explica porque cuando la inversión en I+D se dirige a la reducción de costes, el objetivo principal de la inversión tecnológica o de la reorganización de procesos de estas compañías será tratar de buscar una disminución de costes vía reducción de la mano de obra. Esta orientación supone una amenaza para el trabajador que lógicamente rechaza la Inversión en I+D debido a que pueden afectar a la estabilidad de su puesto de trabajo.

#### 5.3.4.-La motivación

Trabajos importantes de la literatura científica han pasado, a menudo, por alto, en otros modelos similares, la motivación de los miembros de las organizaciones hacia la transferencia y la recepción de la capacidad para recibir y utilizar una tecnología. La pregunta es: ¿qué beneficios puede aportar la transferencia de tecnología a los actores involucrados a fin de aumentar su motivación para colaborar? (Malik, 2002). En el trabajo de Beckett (2008) se considera que la teoría de la Capacidad de Absorción se

puede aplicar a una variedad de situaciones de capacidad de adquisición como por ejemplo la capacidad de colaboración de los miembros de la organización, en particular, en momentos en los que el sector debe experimentar cambios en la forma en que venía haciendo las cosas. Un aspecto relacionado con la motivación y la colaboración al cambio es el de la confianza de la que trata Arnulf et al. (2005) señalando que el punto vulnerable en el proyecto objeto de sus estudio fue que las cuestiones de confianza se cruzaron con las actividades cognitivas necesarias para el aprendizaje inter-organizacional. De acuerdo con las opiniones de Child y Faulkner (1998), con la confianza mutua se puede mejorar el intercambio de información y el conocimiento del proyecto. De acuerdo con el modelo de Larsson et al. (1998) en relación a la Capacidad de Absorción y por otro lado el trabajo sobre CRM de Wang (2007) es necesario para el desarrollo de ambos conceptos abordar en las compañías no sólo cuestiones culturales sino que hay que tener en cuentas los miedos y ansiedades del personal.

En nuestro trabajo, de acuerdo con la metodología empleada, ha sido considerada la motivación, como una variable moderadora, junto con el uso de las tecnologías de la información. Pues bien esta variable se desdobra a su vez en dos, a la hora de interactuar con las variables fundamentales del modelo: baja motivación al cambio (ver figura 4.4) y alta motivación al cambio (ver figura 4.5). Esta variable procede del apartado de nuestro cuestionario denominado “necesidad de cambio y motivación” y en el que preguntamos a la organización acerca del interés personal de cambio en la manera de hacer que posee. Tratamos de ver si todos los trabajadores de nuestra empresa participan activamente en la adquisición e implementación de las nuevas tecnologías. También tratamos de determinar si creen que pueden mejorar la forma en que realiza su trabajo y por ultimo si consideran

un requisito imprescindible para su empresa, a la hora de adquirir nuevas tecnologías, el tener pleno entendimiento de las condiciones bajo las cuales se desarrollan estas operaciones.

La “motivación al cambio baja”, trata de expresar que la Compañía tiene un escasa apreciación de la necesidad de cambio y en estas condiciones constatamos como, en general, las relaciones entre los elementos generadores de Capacidad de Absorción y el rendimiento de la Compañía es escaso. Sólo existe en estas condiciones una relación positiva entre la Inversión en I+D y el rendimiento de los trabajadores. Es decir podemos afirmar que en una atmósfera de baja motivación al cambio, serán las inversiones en conocimiento interno las que mejoren la eficiencia de los trabajadores. Se trata de soluciones que no requieren una predisposición del trabajador al cambio, sino que producen una mejora en las condiciones del trabajo que venía realizando. Podríamos hablar de soluciones de asimilación mecánica por el trabajador.

La segunda variable moderadora aplicable al modelo es la “motivación al cambio alta”, que trata de expresar que en la Compañía se aprecia una necesidad de cambio alta en las personas y en la organización. Claramente tienen una influencia significativa y positiva en el rendimiento tanto de procesos como de trabajadores, cuando existe en la Compañía una Orientación Tecnológica Externa en fase avanzada (O.T.E. fase avanzada). Es decir en empresas de medios de comunicación de prensa escrita, con una atmósfera de motivación al cambio alta y que tienen cierta consolidación en la adquisición y aplicación de conocimiento externo, bien por sus relaciones con la Universidad o porque posee un sistema establecido de valoración de los resultados obtenidos con las nuevas tecnologías adquiridas, mejora sus



rendimiento tanto referido a procesos como referido a trabajadores. De nuevo parece ponerse de manifiesto, aún con más fuerza en un estado de alta motivación al cambio, que la variable con más peso en la generación de capacidad de absorción de estas compañías es la existencia de una cierta estructura consolidada de valoración de resultados por adquisición de conocimiento del exterior y de relación con la Universidad en proyectos de investigación (O.T.E. fase avanzada). Esta variable acompañada, en un estado de alta motivación al cambio, por inversiones en I+D (con influencia significativa y positiva en el rendimiento de procesos y a penas influencia en el rendimiento de los trabajadores), pueden ser generadoras de la Capacidad de Absorción necesaria, en las compañías que nos ocupan, para provocar procesos de innovación casi radicales que pueden implicar una mejor preparación a la hora de afrontar cambios en el modelo de negocio.

#### 5.3.5.-Uso de las tecnologías de la información

Ya Hemos visto como algunos estudiosos (Adnan et al. 2009) hacen referencia a la importancia que las TI tienen para el desarrollo de muchas compañías como forma de adquirir, asimilar y explotar los conocimientos del exterior, es decir como forma de desarrollar su nivel de Capacidad de Absorción (AC). Pues bien en nuestro trabajo este uso representa una variable moderadora en su doble vertiente de “uso de las tecnologías de la información no orientado a la reducción de costes y “uso de las tecnologías de la información orientado a la reducción de costes”.

Cuando hablamos del uso de las tecnologías de la información no orientado a la reducción de costes, (orientada a la mejora del servicio) nos referimos a aquellas compañías en las que objetivo principal de la inversiones tecnológicas o reorganizaciones de procesos no tratan de buscar una

disminución de costes o de mano de obra, sino la mejora del servicio. Esta variable procede del apartado E de nuestro cuestionario denominado “uso de tecnologías de la información” y en el que exploramos acerca de la utilización, que desde el punto de vista del encuestado, realiza la Compañía de las TI como elemento clave: de las estrategias CRM, o de conocimiento del cliente. La escala de las principales medidas del uso de las tecnologías de la información orientadas a la reducción de costes la podemos ver en la tabla 4.15. En este supuesto, se observa una relación positiva entre la orientación tecnológica externa en fase avanzada (O.T.E. fase avanzada) y el rendimiento tanto de procesos como de trabajadores (ver fig. 4.7). Es decir empresas de medios de comunicación de prensa escrita que tienen cierta consolidación en la adquisición y aplicación de conocimiento externo, bien por sus relaciones con la Universidad o porque posee un sistema establecido de valoración de los resultados obtenidos con las nuevas tecnologías adquiridas, mejoran el rendimiento de la compañía. Lo mismo ocurre con las inversiones en I+D en las que también influyen positivamente aunque en menor magnitud que la OTE en fase avanzada, tanto en el rendimiento de procesos como en el rendimiento de trabajadores. Parece existir una base de preparación en la Compañía para detectar, adquirir y asimilar las inversiones en I+D por parte de los trabajadores y que estas inversiones se conviertan en una mejora de su rendimiento. Podemos deducir de estos resultados que se trata de compañías preparadas como señala Cohen y Levinthal (1990) para adquirir el conocimiento, asimilarlo, transformarlo y aplicarlo, es decir que poseen, lo que autores como Zahra y George (2002) denominan Capacidad de Absorción realizada capaz de conseguir una ventaja competitiva para la Compañía.

Por otro lado cuando hablamos del uso de las tecnologías de la información orientado a la reducción de costes, al contrario que el supuesto anterior, nos referimos a aquellas compañías en las que el objetivo principal de la inversiones tecnológicas o reorganizaciones de procesos es tratar de buscar una disminución de costes o de mano de obra. Esta variable procede también del apartado E de nuestro cuestionario denominado “uso de tecnologías de la información” y en el que “exploramos acerca de la utilización que desde el punto de vista del encuestado realiza la Compañía de las TI como elemento clave: de las estrategias CRM o de conocimiento del cliente”. La escala de las principales medidas del uso de las tecnologías de la información orientadas a la reducción de costes la podemos ver en la tabla 4.18. Se reproduce un esquema resultante muy parecido al expuesto en el apartado anterior cuando el uso de TI no está orientado a la reducción de costes, salvo que la inversión en I+D producen un efecto negativo en el rendimiento de trabajadores cuando el uso de TI está orientado reducción de costes y de mano de obra, como hemos visto en la fase de la discusión dedicada a la inversión en I+D. En este supuesto se produce un efecto significativo y negativo en relación al rendimiento de trabajadores que en nuestra opinión se explica porque cuando la inversión en I+D se dirige a la reducción de costes, el objetivo principal de la inversión tecnológica o de la reorganización de procesos de estas compañías será tratar de buscar una disminución de costes vía reducción de la mano de obra. Esta distinta orientación supone una amenaza para el trabajador que lógicamente rechaza inversiones que pueden afectar a la estabilidad de su puesto de trabajo. Cuando hablamos en este escenario de O.T.E. en fase avanzada el resultado es idéntico tanto si hablamos del uso de las TI orientado a la reducción a costes, como cuando está orientado a la mejora del servicio. Es decir empresas de medios de comunicación de prensa escrita que tienen cierta

consolidación en la adquisición y aplicación del conocimiento externo, bien por sus relaciones con la Universidad o porque posee un sistema establecido de valoración de los resultados obtenidos con las nuevas tecnologías adquiridas mejoran el rendimiento de la compañía.

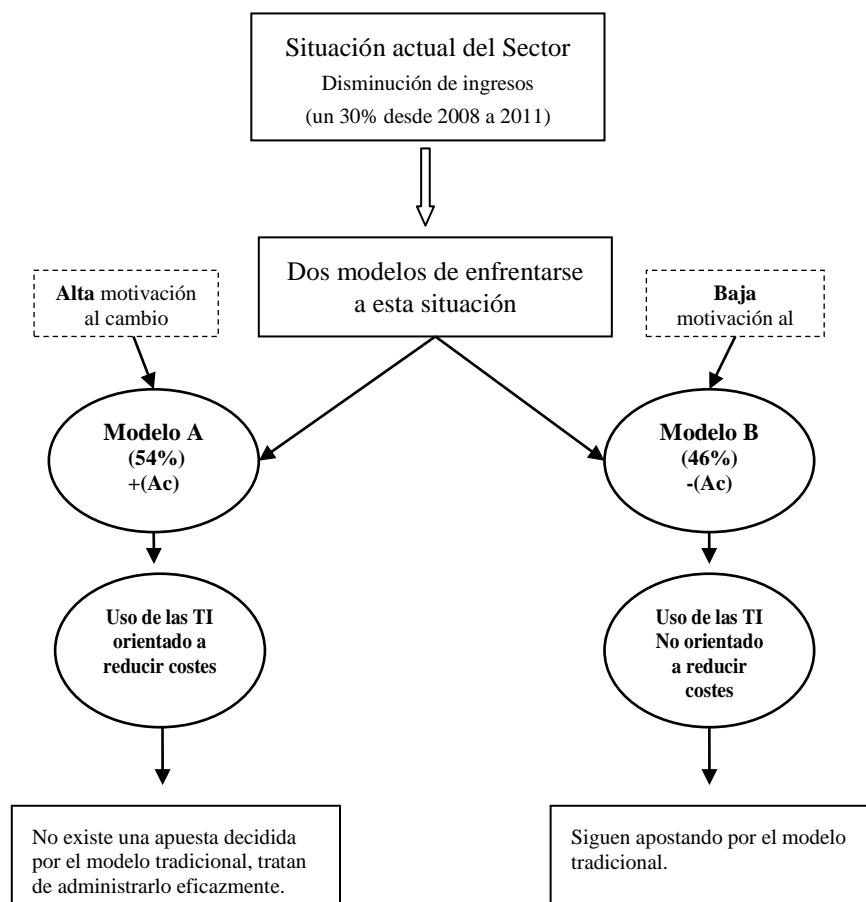
*5.3.6.-Relación entre las variables moderadoras expuestas.*

Como último punto objeto de discusión en relación con las variables moderadoras expuestas, podemos establecer una relación entre dos subgrupos. Hay 25 empresas con motivación al cambio baja que mayoritariamente no destinan las TI a la reducción de costes y viceversa, hay 29 empresas con motivación al cambio alta y que mayoritariamente destinan las TI a la reducción de costes. Parece deducirse de este resultado dos formas de afrontar la situación actual de presencia de un modelo de negocio muy maduro que apenas ha cambiado en los últimos cincuenta años:

1. Por un lado empresas con motivación al cambio alta, y por tanto con elemento generador de capacidad de absorción (AC) optan por políticas de reducción de costes mediante las TI. No utilizan las innovaciones en TI para mejorar el servicio sino para hacer más eficiente el modelo desde el punto de vista de coste, en definitiva tratan de administrar mejor el modelo existente. En nuestra opinión no creen en el modelo y reducen costes como paso previo al cambio del mismo, por ejemplo mediante la búsqueda de nuevos soportes.
2. Sin embargo existen otro grupo de empresas, el 46% de las empresas encuestadas con éxito en nuestro estudio, prácticamente la mitad, que teniendo una baja motivación al cambio y por tanto adoleciendo de este elemento generador de Capacidad de Absorción (AC), optan

no por la reducción de costes mediante el uso de las TI, sino por la mejora del servicio. En definitiva se trata en nuestra opinión de una apuesta por el modelo de negocio existente, sin buscar decididamente otras alternativas. (Ver fig. 5.1.)

**Figura 5.1. Dos modelos empresariales a la hora de afrontar la situación actual del sector de medios de comunicación de prensa escrita.**



**Fuente: elaboración propia**

CAPITULO VI  
**CONCLUSIONES**



## 6.1- INTRODUCCIÓN

En este capítulo trataremos de recoger las principales aportaciones de nuestro trabajo sobre la base de los objetivos planteados al iniciar la investigación. Nos marcamos como objetivo principal estudiar la influencia que la Capacidad de Absorción tiene en el proceso de innovación de medios de comunicación de prensa escrita de ámbito regional y local, concretada en el hecho de la implantación o no, en estas empresas, de sistemas CRM.

## 6.2- CONCLUSIONES DEL ESTUDIO

De acuerdo con el objetivo expuesto en párrafo anterior la metodología de análisis de trayectorias empleada pone de manifiesto, de una manera rotunda, la relación entre determinados elementos planteados por la doctrina y otros que han ido conformándose en la investigación, como elementos conformadores de la Capacidad de Absorción (AC), y el rendimiento de las compañías objeto de este trabajo. Esto nos ha permitido establecer un modelo que relacione esos elementos que conforman la Capacidad de Absorción (AC) y el rendimiento de estas compañías.

6.2.1.-Existe una escasa aplicación de herramientas de marketing relacional, en concreto de sistemas CRM en periódicos escritos locales y regionales.

En primer lugar hay que señalar la idoneidad de las empresas objeto del estudio para la aplicación de sistemas CRM (modelo de kotler) en el sentido de **aplicabilidad teórica**. Como señala Kotler (2002, 2003) no todas las empresas necesitan el CRM”, entendiéndose que no se beneficiarían de estas estrategias:

- Empresas con un coste de adquisición del cliente muy bajo



- Empresas con una rotación de clientes elevada
- Empresas en las que no exista un contacto directo entre vendedor y comprador final.

Y si considera como empresas en la mejor posición para invertir en CRM:

- Empresas que recopilan mucha información (bancos, compañías aseguradoras, empresas de tarjetas de crédito, operadoras de telefonía).
- Empresas que pueden hacer mucha venta inducida y venta cruzada.
- Empresas cuyos clientes tienen necesidades muy diferenciadas y son de un valor muy diferenciado para la empresa.

Pues bien, si este modelo planteado sucintamente por Kotler lo tratamos de superponer en empresas del sector de medios de comunicación (medios de prensa escrita), los resultados son increíblemente positivos, al menos teóricamente, en relación a la teórica acomodación de las mismas a las exigencias planteadas por dicho autor en cuanto a la implantación de una estrategia CRM. Las compañías estudiadas son empresas:

- Con un alto coste de adquisición del cliente. La cuenta de explotación de estas compañías ha evolucionado añadiendo, a los costes operativos de impresión/papel y distribución (como costes, hasta hace muy poco tiempo, protagonistas de esta clase de negocios) el coste de promociones como uno de los más importantes y algunas veces de los menos eficaces, y que ha venido lastrando el resultado de este tipo de compañías por el desconocimiento del cliente al que se dirigen.

- Con índice de rotación de sus clientes muy bajo, especialmente en prensa regional en la que existe un sentimiento de adhesión, más allá de ideologías, que identifica al lector con el medio de prensa local de que se trate. Aún más se pone de manifiesto esta baja rotación en el caso de suscriptores que no acuden diariamente al punto de venta sino que reciben el periódico en su casa o en el trabajo y que normalmente lleva aparejado una relación contractual de ligación con la publicación a largo plazo.
- Con un contacto directo de la compañía con el comprador final. No debemos olvidar que las ediciones de los periódicos son en su mayoría diarias y que implica un contacto directo de las compañías editoras con el comprador, bien directamente a través del método de suscripciones contractuales a medio y largo plazo, o por medio de la red de ventas respecto del lector que acude diariamente al kiosco a comprar su periódico.
- Que recopilan mucha información. En este punto me remito a las líneas anteriores donde sobre el contacto directo con el cliente lector y no digamos con el anunciante. Esto significa, a priori, que la empresa tiene la capacidad para adquirir conocimiento de sus clientes, pero sin que dicho conocimiento adquirido vaya suponer un beneficio para la compañía. Se evidencia para los profesionales de este sector que este tipo de compañías tienen muchos datos del comprador de manera ineficiente, pero los tienen, y del mismo modo ocurre si nos referimos a la segunda dimensión del cliente de estas compañías como es el anunciante. Es necesario reflexionar aquí sobre el hecho del papel que juegan las nuevas “tecnologías

interactivas” que ha supuesto un revulsivo en el desarrollo de estrategias de Marketing relacional. Las nuevas tecnologías nos permiten crear, mantener y gestionar potentes bases de datos de clientes y de este modo establecer nuevas segmentaciones a un menor coste. A esto hay que añadir, como señalan Curry y Curry (2002), que existe una red universal a la que se pueden conectar todas las empresas y personas del mundo. La penetración de Internet crece exponencialmente siendo cada vez más las empresas que venden o incitan a la venta a través de internet. El acceso a estas tecnologías por parte de las compañías es cada vez más fácil desde el punto de vista económico. Debido a los avances tecnológicos de las TIC, principalmente en internet y en las infraestructuras móviles, el coste de los equipos y del ancho de banda se ha reducido (Adnan et al., 2009). También estos autores destacan, como hemos señalado con anterioridad, la importancia que las TIC tienen para el desarrollo de muchas compañías, en la actualidad, como forma de adquirir, asimilar y explotar los conocimientos del exterior, es decir como forma de desarrollar su nivel de Capacidad de Absorción.

- Que tienen la posibilidad de realizar venta inducida o cruzada. Ya ha quedado expuesto en líneas anteriores, como es cada vez mayor la importancia en los ingresos de la venta de atípicos Consiste en la venta cruzada o inducida con la propia venta del periódico de determinados artículos como utensilios de menaje, cuberterías, juegos, etc. De hecho son cada vez más comunes las alianzas de compañías distribuidoras o directamente fabricantes con compañías de medios escritos que utilizan esta vía en la que la publicidad está garantizada a cambio de ceder un porcentaje del precio venta público

del artículo de que se trate como un canal más de venta junto con la distribución tradicional.

- Cuyos clientes tienen necesidades muy diferenciadas y sean de un valor muy diferenciado para la compañía. Es necesario en este punto referirnos de nuevo al trabajo de Haro-Dominguez et al. (2007) en donde sobre la base de la teoría de Zahra y George sobre la Capacidad de Absorción (AC) destacan que las ventajas competitivas de las compañías deben ser focalizadas principalmente, entre otros factores, en la relación con los clientes. Nos hablan estos autores expresamente de la relación con el cliente como una de las ventajas competitivas de las compañías, que ayuda a definir la Capacidad de Absorción (AC) de las mismas. En este hecho reside nuestro planteamiento entendiendo que las compañías de medios de comunicación deben de poner énfasis, sobre todo en el caso de compañías de periódicos escritos, en su relación con su cliente: lector y anunciante. De esta manera como señalan Barroso y Martín (1999), lograr un impacto positivo sobre los resultados económicos de la empresa.

Sin embargo y a pesar de que las compañías estudiadas se pliegan perfectamente al modelo propuesto por Kotler (2002, 2003) para ser objeto de forma preferente de aplicación de sistemas CRM, la realidad demuestra lo contrario. Este es el resultado obtenido de nuestra encuesta, de tal manera que de cincuenta y cuatro empresas consultadas con éxito, cuarenta y seis no han oído hablar de CRM (85%), ocho han oído hablar del CRM (15%). De estas ocho sólo cinco tienen implantada la solución (9%), y las tres restantes (6%) no se encuentran ni en fase de estudio. (ver figura 4.2)

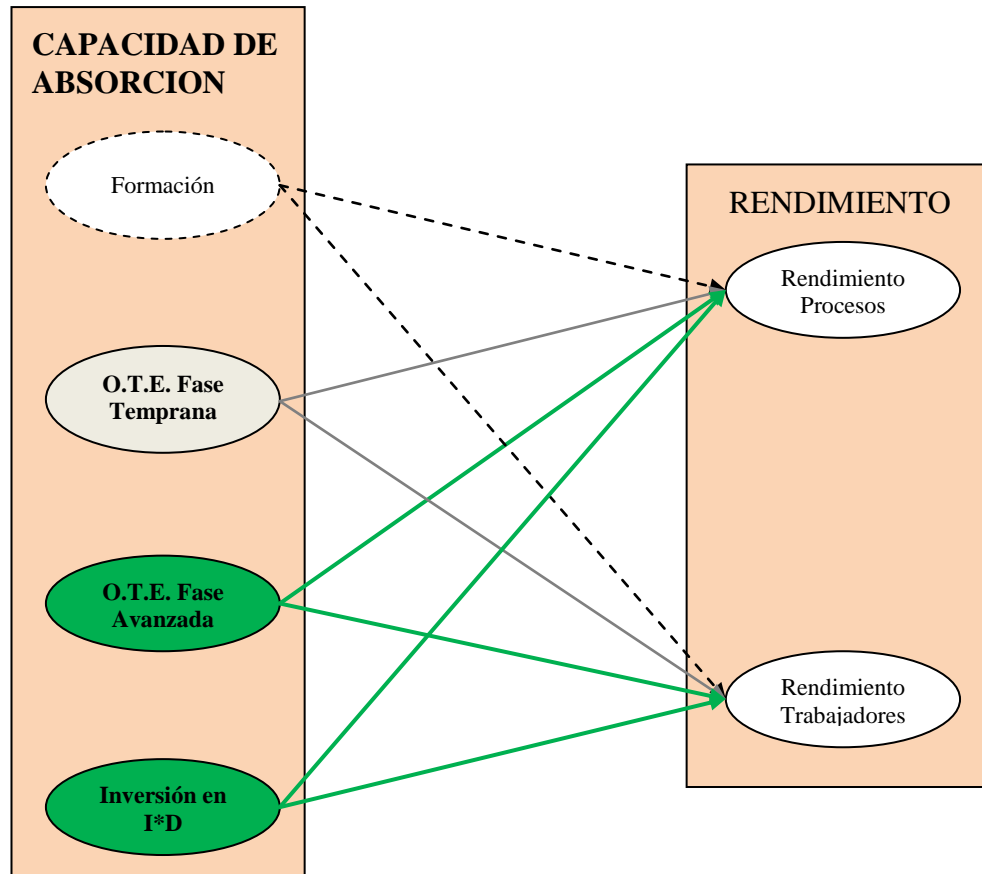
Por tanto es un hecho constatado con nuestro estudio, la escasa implantación de estos sistemas en periódicos escritos de ámbito regional y local, pero la primera proposición planteada en nuestro trabajo (P1): “*Escasa o nula implantación de sistemas CRM en empresas de medios de comunicación de prensa escrita debido a sus bajos niveles de Capacidad de Absorción*”, quedaría incompleta si no consiguiéramos demostrar que dicha falta de implantación se debe al bajo nivel de Capacidad de Absorción de estas Compañías. Destacar en este sentido la inmensa importancia de la implantación de sistemas CRM que permita a estas compañías reconocer la diferenciación de su cliente. Poder definir, por ejemplo, qué secciones interesan a cada cual y en qué lugar del periódico el anunciante tiene preferencia, o es más eficaz, desplegar su mensaje. Saber, por ejemplo, qué articulista es el más leído, no por un sentido intuitivo sino científico. o qué párrafo de su articulista ha hecho desconectar su atención a un segmento del público, o ha sido capaz de captar la atención de otro sector del mismo.

6.2.2.- *Existe una relación directa entre nivel de Capacidad de Absorción de las compañías editoras de periódicos escritos, locales y regionales. y la escasa implantación de herramientas CRM.*

En este punto es necesario partir de modelo arrojado (ver figura 6.2) por el método empleado de análisis de trayectorias, que exponen con rotundidad las relaciones entre los componentes de la Capacidad de Absorción propuestos, bien partiendo de los utilizados por la doctrina existente o reformulados por quien escribe, y el rendimiento de estas compañías. Siguiendo a Girma (2005) existe un mínimo nivel de Capacidad de Absorción (AC) por debajo del cual la asimilación y aplicación de

conocimientos referentes a herramientas de marketing relacional no se realizan con éxito.

**Figura 6.2: Relaciones entre los distintos componentes de la Capacidad de Absorción de Compañías que tienen implantados sistemas CRM y el rendimiento de las mismas.**



Fuente: elaboración propia

Podemos afirmar que las empresas de medios de comunicación de prensa escrita, que tienen implantado un sistema CRM, atesoran una cierta consolidación en la adquisición y aplicación del conocimiento externo, bien por la existencia de relaciones con la Universidad o porque poseen un sistema establecido de valoración de los resultados obtenidos con la adquisición de nuevas tecnologías. Es decir, dicho de otro modo, tienen una

Orientación Tecnológica en fase avanzada (O.T.E. en fase avanzada) mejorando, con ello, su rendimiento. Lo mismo ocurre en estas compañías con la inversión en I+D al producir un efecto también positivo, aunque algo inferior, en el rendimiento de procesos y en el rendimiento de trabajadores. Parece existir una base de preparación en las compañías que tienen implantados sistemas CRM, para detectar, adquirir, asimilar y aplicar las inversiones en I+D realizadas para que estas inversiones se conviertan en una mejora de su rendimiento. Podemos deducir de estos resultados que se trata de compañías preparadas como señala Cohen y Levinthal (1990) para adquirir el conocimiento, asimilarlo, transformarlo y aplicarlo, es decir se trata de compañías que poseen, lo que autores como Zahra y George (2002) denominan, Capacidad de Absorción realizada que frente a la potencial, es capaz no sólo de adquirir conocimiento sino de aplicarlo y conseguir con ello una ventaja competitiva.

*6.2.3.- Para que dichas empresas incorporen herramientas CRM y la tecnología a ellas aparejada deben incrementar su Capacidad de Absorción (AC) con el reforzamiento de dos conceptos: Orientación tecnológica externa e Inversión en I+D.*

De acuerdo con el modelo resultante de relaciones entre los componentes propuestos de la Capacidad de Absorción (AC) y el Rendimiento de las compañías estudiadas, expuesto en el capítulo de resultados (ver figura 4.3), aplicable a la generalidad de las compañías editoras estudiadas y por tanto a aquellas que un porcentaje del 85% ni si quiera han oído hablar de CRM, las únicas variables que cobran fuerza significativa y positiva, como elementos conformadores de la Capacidad de Absorción, son: la Orientación Tecnológica Externa en fase avanzada y la Inversión en I+D. No ocurre lo

mismo con la O.T.E. en fase temprana y la formación, que se comportan incluso de manera negativa y a cuya explicación nos referiremos a continuación en la siguiente conclusión.

En el sector de los medios de comunicación y en particular de las compañías de prensa escrita se producen algunos casos de colaboración con las universidades fundamentalmente a través de dos vías: bien centrados en lo referente a sistemas o software de procesos de creación del producto como por ejemplo los que se refieren a actividades como la maquetación, el trabajo de redactores o trabajos de preimpresión o impresión, o bien mediante convenios de colaboración dirigidos a incorporar jóvenes universitarios a través de becas o de contratación en prácticas. En el sentido expresado podemos hablar de que se aprecia la existencia en este estudio de lo que hemos denominando **O. T. E. en fase temprana** queriendo identificar la preparación o sensibilidad inicial de la empresa para adquirir conocimientos del exterior. Agrupa elementos que en su momento incluimos en el cuestionario en los apartados de “relación con la Universidad” y en “inversiones en I+D”, y que ponen de manifiesto la actitud inicial de la empresa para adquirir conocimientos del exterior y que hace referencia a que la compañía dispone de infraestructura adecuada para absorber e implementar conocimientos tecnológicos y mantiene acuerdos con la Universidad para incorporar universitarios mediante becas o contratos en prácticas.

Lo que también aparece con claridad en nuestro trabajo es la escasa colaboración entre estos medios y la Universidad, en cuanto a proyectos de investigación en general y menos aún en proyectos que busquen herramientas dirigidas al conocimiento de sus clientes y valoración de los



resultados obtenidos. Es decir es escasa la existencia de la **O.T.E. en fase avanzada** en el sentido de que es difícil identificar en nuestro estudio compañías que están inmersas de manera efectiva en **adquisición y aplicación** de conocimiento externo, bien porque dispone de un sistema que valora los resultados obtenidos por cada departamento con las nuevas tecnologías adquiridas o porque colabora con la Universidad a través de un proyecto de investigación. Agrupa elementos que en su momento incluimos en el cuestionario (ver anexo II) en los apartados de “relación con la Universidad” y en “inversiones en I+D”. La importancia de la O.T.E. en fase avanzada se pone de manifiesto por la doctrina científica de forma indirecta pero clara, así Kodama (2008) habla en su trabajo del vínculo entre Universidad y compañía, como un efecto de la Capacidad de Absorción de las empresas, permitiéndoles ser los receptores de conocimiento científico producido por las universidades. Fabrizio (2009) señala que la investigación básica interna de la compañía y las colaboraciones con científicos universitarios proporcionan de hecho beneficios en términos de búsqueda, tanto en el ritmo de la innovación, como en la importancia de los resultados de las invenciones. Por otra parte, hay pruebas de que estas dos actividades de investigación son más eficaces para la generación de búsqueda cuando se usan juntas, es decir, empresas con una desarrollada capacidad de investigación interna se benefician aún más (en términos de una búsqueda más rápida) de las colaboraciones con científicos, y las empresas con más colaboraciones se benefician aún más de su investigación básica interna (en términos de conseguir invenciones más importantes) (Fabrizio, 2009). En el cuestionario (ver anexo II) dedicamos un espacio importante a poder obtener información sobre los proyectos de investigación existentes con la Universidad y a la existencia o no de acuerdos de colaboración bien en la

línea de investigación como en la línea de proveedor de recursos humanos cualificados.

Como vimos en el capítulo de resultados, **la O.T.E. en fase avanzada** es la que produce un efecto más significativo y positivo tanto en el modelo inicial como el modelo enriquecido con la introducción de las variables moderadoras, como la motivación al cambio o el uso de las tecnologías de la información. En este sentido la O.T.E. en fase avanzada es confirmada como elemento principal de la Capacidad de Absorción junto con la Inversión en I+D en los escasos periódicos que tienen implantado un sistema CRM. Es decir, empresas de medios de comunicación de prensa escrita que tienen cierta consolidación en la adquisición y aplicación de conocimiento externo, basado en sus relaciones con la Universidad (algún proyecto de investigación compartido) y en poseer un sistema establecido de valoración de los resultados obtenidos con las nuevas tecnologías adquiridas, mejora su Capacidad de Absorción y por ende sus rendimiento tanto de procesos como de trabajadores. Parece ponerse de manifiesto que la O.T.E. en fase avanzada es la variable con más fuerza en la generación de Capacidad de Absorción de estas compañías. Podemos deducir claramente de nuestros resultados que se trata de compañías preparadas, como señalan Cohen y Levinthal (1990), para adquirir el conocimiento, asimilarlo, transformarlo y aplicarlo, es decir que poseen, lo que autores como Zahra y George (2002) denominan Capacidad de Absorción realizada capaz, no sólo de adquirir el conocimiento, sino de aplicarlo y conseguir con ello una ventaja competitiva. Del mismo modo podemos afirmar que la O.T.E. fase temprana a penas si tiene trascendencia en el modelo resultante, cuando la O.T.E. en fase avanzada adquiere fuerza en la generación de Capacidad de Absorción. En este punto es necesario recordar a Girma (2005) y la

adopción del enfoque de umbral de la Capacidad de Absorción, según el cual, existe una mínima capacidad de absorción por debajo del cual los efectos secundarios de la productividad de la IED son insignificantes o incluso negativos.

La **Inversión en I+D** es el segundo elemento que con mayor fuerza manifiesta su relación positiva con el rendimiento de las compañías objeto de nuestro estudio. En este sentido los autores Lane et al. (2006), revisaron 189 artículos que citan a Cohen y Levinthal (1990), y llegaron a la conclusión a de que una de las principales deficiencias de la literatura era el hecho de que, fuera del marco del I + D, se han hecho muy pocos intentos para medir la Capacidad de Absorción. De dicha afirmación se deduce que este elemento es sólido desde el punto de vista teórico cuando se propone como elemento integrador o elemento de medida de la Capacidad de Absorción (AC). En nuestro estudio se ha puesto de manifiesto el significativo efecto positivo que la Inversión en I+D, junto a la Orientación Tecnológica Externa en fase avanzada, tienen en el rendimiento de la Compañía y por ende su efecto positivo en la aplicación en dichas empresas de sistemas de marketing relacional. La escala de la Inversión en I+D la hemos reducido, de acuerdo con los resultados de la metodología aplicada, a dos elementos: la existencia en la empresa de un departamento de I+D y la realización del algún proyecto de investigación bien de forma individual o en colaboración con otras instituciones. Tanto en el modelo inicial (ver figura 4.2) como en los siguientes, de aplicación de las variables moderadoras, la Inversión en I+D produce un efecto positivo con mayor o menor intensidad en el rendimiento de la Compañía, salvo cuando introducimos la variable “uso de las tecnologías de la información orientada a la reducción de costes” (ver figura 4.7 y 4.8). En este supuesto se produce

un efecto significativo y negativo en relación al rendimiento de trabajadores que en nuestra opinión se explica porque cuando la inversión en I+D se dirige a la reducción de costes, el objetivo principal de la inversión tecnológica o de la reorganización de procesos de estas compañías será tratar de buscar una disminución de costes vía reducción de la mano de obra. Esta distinta orientación de la Inversión en I+D supone una amenaza para el trabajador que lógicamente rechaza inversiones que pueden afectar a la estabilidad de su puesto de trabajo.

*6.2.4.- la motivación al cambio alta de estas organizaciones, actúa como elemento catalizador de la Orientación Tecnológica externa en fase avanzada y de la Inversión en I+D, provocando una mejora significativa en el rendimiento de las mismas.*

**La motivación al cambio**, ha sido considerada en nuestro modelo como una variable moderadora (figuras 4.4 y 4.5). Es cierto que sobre este elemento existe un menor apoyo doctrinal. Así lo pone de manifiesto en el Malik (2002), que aparte de realizar la citada crítica a la doctrina científica, destaca la importancia de la motivación de los miembros de las organizaciones para la transferencia y recepción de la capacidad para recibir y utilizar una tecnología. Y sigue diciendo que hay que preguntarse por los beneficios que puede aportar a los actores involucrados la transferencia de dicha tecnología. En el trabajo de Beckett (2008) se considera que la teoría de la Capacidad de Absorción (AC) se puede aplicar a la capacidad de colaboración de los miembros de la organización. Un aspecto relacionado con la motivación y la colaboración en el cambio es el de la confianza de la que trata Arnulf et al. (2005) señalando que éste fue el punto vulnerable en el proyecto objeto de su estudio. En este mismo sentido se pronuncian Child

y Faulkner (1998). Larsson et al. (1998), en relación a la Capacidad de Absorción y Wang (2007) a propósito de la implantación de herramientas CRM señalan que es necesario abordar cuestiones como los miedos y ansiedades del personal.

Esta variable moderadora de nuestro modelo se desdobra en dos, con diferentes consecuencias cada una de ellas:

- En una atmósfera de baja motivación al cambio, serán las inversiones en conocimiento interno las que mejoren el rendimiento de los trabajadores. Se trata de soluciones que no requieren una predisposición del trabajador al cambio, sino que producen una mejora en las condiciones del trabajo que venía realizando. Podríamos hablar de soluciones de asimilación mecánica por el trabajador.
- En empresas de medios de comunicación de prensa escrita, con una atmósfera de motivación al cambio alta y que tienen cierta consolidación en la adquisición y aplicación de conocimiento externo, bien por sus relaciones con la Universidad o porque posee un sistema establecido de valoración de los resultados obtenidos con las nuevas tecnologías adquiridas (O.T.E. en fase avanzada), mejora su rendimiento tanto de procesos como de los trabajadores. Esta variable acompañada, en un estado de alta motivación al cambio, por inversiones en I+D, pueden ser generadoras de la Capacidad de Absorción necesaria, en las compañías que nos ocupan, para provocar procesos de innovación casi radicales que pueden implicar un mejor punto de partida a la hora de afrontar cambios en el modelo de negocio.

6.2.5.- Para que las compañías editoras objeto del estudio puedan aumentar su Capacidad de Absorción mediante la utilización elementos como implicación de los directivos y la formación, deben acometer reformas de carácter cultural y organizativas relacionadas con su especial naturaleza.

Establecimos en nuestra propuesta de modelo, como elemento conformador de la Capacidad de Absorción (AC), **la implicación de los gestores**, siguiendo el modelo propuesto por García-Morales et al. (2007) señalando que los directivos de las empresas deberían ejercer un papel de mentores y fomentar la innovación mediante la creación de sistemas de trabajo en la organización y con una cultura que favoreciera la capacidad de absorción de tecnología y la proactividad tecnológica. Así, los gerentes deben dedicar tiempo y esfuerzo para aumentar la capacidad de absorción (Levinson y Asahi, 1995). Este aumento puede lograrse a través de diferentes mecanismos, como los contactos entre las empresas tecnológicas, el uso estratégico de las alianzas tecnológicas o la práctica de los avances tecnológicos. El fomento de la Capacidad de Absorción entre los miembros de la organización permitirá que aprendan y puedan buscar nuevas ideas. Asimismo, los miembros de la organización se sienten participantes activos en el proceso de innovación tecnológica. Todos los miembros de una empresa deben participar en el proceso de innovación organizativa para que este proceso sea exitoso (Hartman y Seborá, 1994). Así, de acuerdo con García-Morales et al. (2007), los gerentes deben tratar de estimular la predisposición de sus colaboradores a absorber ideas y conocimientos tecnológicos tanto desde el exterior, como desde del interior de la organización a través del reconocimiento y la incentivación. Sin embargo, a pesar de este apoyo doctrinal en el que se basa nuestra propuesta inicial, el

modelo resultante no resulta tan convincente, no apareciendo la implicación de los directivos como un elemento significativo. Para los que trabajamos en el sector observamos que existe una gran separación en la organización entre la parte que hemos dado en llamar redaccional y la parte comercial. La implicación de cada responsable lo es en su área sin que se produzca permeabilidad alguna entre ambas. De este modo la acción de los directivos se traduce en una intervención hacia los colaboradores de su propia área de influencia y de alguna manera perpetúa el modelo tradicional al no permitir que haya transferencia de conocimiento entre ambas áreas y aun menos procedente del exterior.

Parecida situación encontramos, de falta de significación en el modelo resultante de **la formación**, en cuanto a su escasa o negativa participación en el rendimiento de estas compañías. Sin embargo el apoyo doctrinal a la idea de la formación como elemento conformador de la Capacidad de absorción y en el rendimiento es unánime. Existe convergencia en la literatura sobre la importancia de cualificación del personal de la Compañía:

- Muscio (2007), señala que la evidencia empírica confirma que la posibilidad de una empresa de mantener colaboraciones con universidades, centros tecnológicos y otras empresas aumenta enormemente si la empresa está dotada con un capital humano cualificado.
- Lundvall (2002) habla de los argumentos en apoyo de programas tendentes a "romper el hielo", que hacen más atractivo para las empresas contratar personal cualificado académicamente y en general ayudan a mejorar sus habilidades.
- Esta convergencia de la literatura sobre la importancia de cualificación del personal es confirmada por Giuliani y Bell (2005).

- Vinding (2006) señala la importancia de la capacitación aplicada a los directivos y jefes de departamento.
- Achtenhagen y Raviola (2009) señalan en su estudio la necesidad del envío de periodistas a cursos de formación para mejorar su comprensión de las nuevas tecnologías y medios de comunicación y facilitar el uso de ellos, con el objeto de aumentar la base de conocimientos, es decir su Capacidad de Absorción.

De acuerdo con los resultados de nuestro trabajo y con lo que hemos observado a lo largo de nuestra carrera profesional existe, en el sector que nos ocupa, una alta cualificación de su personal pero con un grado de polivalencia muy escaso. Se pone de manifiesto la falta de una enriquecedora formación multidisciplinar, en el sentido expresado anteriormente por Achtenhagen y Raviola (2009). Cada área (la redaccional y la comercial) (el arte y el comercio, Caves (2001)) de los periódico escritos insiste en una formación que aumente los conocimientos y habilidades de los trabajadores que están dentro de la misma, sobre las tareas que vienen realizando tradicionalmente. A la falta de relación, que exponíamos con anterioridad, entre la parte redaccional y gerencial de la empresa, se añade una enorme separación entre las propias redacciones de los medios escritos y digitales. De esta manera parece confundirse la información (la actividad) con el soporte, en el sentido de que se debería hacer información independientemente del soporte al que vaya dirigido. El aprendizaje debería permitir a la organización cambiar su comportamiento y así renovarse y reinventarse tecnológicamente, pero sin embargo no ocurre así en el modelo actual de la mayoría de estos periódicos de ámbito regional y local.



Como señalamos en diversas partes de nuestro trabajo, las compañías de medios de comunicación de prensa escrita tienen **una especial naturaleza**. En este sentido, de acuerdo con Achtenhagen y Raviola (2009) las compañías de medios de comunicación son perfectos ejemplos de compañías que se enfrentan de forma inherente a una doble exigencia contradictoria. No son entidades comerciales de pura raza, sino que también deben cumplir con el interés público y los imperativos artísticos y creativos (Küng, 2007) o, en otras palabras, se ajustan al contrato entre el arte y el comercio (Caves, 2001). Uno de los aspectos que se pone de manifiesto como consecuencia de esta separación artificial entre arte y comercio es la separación organizativa en estas dos dimensiones.

En nuestra opinión está mal entendida **dualidad**, que en su inicio tiene la intención de preservar la independencia de las redacciones frente al “comercio”, ha influido mucho en los bajos niveles de Capacidad de Absorción (AC) de las compañías objeto del estudio. En muchos sectores y en muchas empresas existen artesanos o personas que realizan directamente la producción y no por ello su organización pivota sobre dos patas, la artesana y la comercial, y menos a nivel directivo. En el caso de los medios de prensa escrita esta separación es muy acusada y como señala Fagerling y Norbäck (2005) crea grandes tensiones, que también podrían surgir dentro de la misma profesión periodística producidas en la introducción de las nuevas tecnologías. En este sentido también señala que diferentes rutinas, normas y estándares para periodistas *on line* y periodistas *off line* pueden crear una ruptura dentro de la cultura profesional, y de hecho creemos que las están creando, y esta es la explicación de que queden todavía lejos en estos periódicos locales la integración de redacciones *on line* y *off line* o el aprovechamiento de otras sinergias entre uno y otro soporte. Por tanto

contexto no es difícil explicar la dificultad de implantar en estas compañías un sistema CRM, que afecta a toda la empresa y a su misión. El CRM se refiere a estrategia y requiere, como hemos visto con anterioridad integrar procesos sistemas, organizaciones, personas y culturas, de ahí la dificultad de su implantación o de cualquier otra innovación de este calado. Como pone de manifiesto Vukanovic (2009) es necesario potenciar seis factores que señala como predominantes en la explicación del crecimiento de la rentabilidad de los principales conglomerados de medios de comunicación internacionales a nivel macro: la distribución de contenidos, el aprovechamiento y reutilización de los mismos, la gestión de la innovación, la integración vertical, la diversificación de los medios de comunicación, y el gran número de accionistas. Como señala Van Wezzel (2009) las empresas de periódicos están pasando por momentos difíciles. Los lectores y anunciantes, sus dos principales fuentes de ingresos parecen estar dirigiéndose a otros medios de comunicación, lo que afecta negativamente a su rendimiento financiero. Para responder a estos retos, los periódicos están cambiando la forma en que organizan sus actividades,. Queremos expresar, con lo señalado, que este es el reto. Es necesario realizar procesos de cambio de modelo como requisito indispensable para sobrevivir en las nuevas circunstancias del mercado.

### **6.3.-IMPLICACIONES PARA LA GESTION**

Como hemos señalado con anterioridad, y de acuerdo con el modelo resultante de nuestro trabajo de investigación, en la situación actual de las compañías objeto de nuestro estudio, la implicación de la dirección no produce un efecto significativamente positivo en el incremento de su Capacidad de Absorción (AC) al contrario de lo que se puede deducir de la doctrina científica. Esta situación se debe, en nuestra opinión,

fundamentalmente a la tradicional e ineficiente dualidad que se mantiene entre la parte artística (redaccional) y de negocio (empresarial).

Así, si bien es evidente, siguiendo a Levinson y Asahi (1995), que los gerentes deben dedicar más tiempo y esfuerzo para aumentar la capacidad de absorción (AC) de sus organizaciones. Los mecanismos son muy dispares, por ejemplo propiciando los contactos con otras empresas, realizando alianzas tecnológicas o poniendo en marcha convenios de colaboración con las universidades. El fomento de la Capacidad de Absorción (AC) entre los miembros de la organización permitirá que aprendan y puedan buscar nuevas ideas. Todos los miembros de una empresa deben participar en el proceso de innovación organizativa para que este proceso sea exitoso (Hartman y Seborá, 1994). De acuerdo con García-Morales et al. (2007) los gerentes deben tratar de estimular su predisposición a absorber ideas y conocimientos tecnológicos tanto desde el exterior, como del interior de la organización a través del reconocimiento y la incentivación.

Algo que han de tener muy en cuenta los directivos actuales de compañías editoras de periódicos es que si bien en dichas compañías la cualificación del personal es alta, sin embargo el grado de polivalencia es muy escaso. Falta una formación multidisciplinar en la compañía que una a través de la transferencia de conocimiento la separación existente entre las dos grandes áreas de un periódico, la redaccional y la empresaria o de negocio. Del mismo modo dentro de la parte redaccional, existe una enorme separación entre las redacciones de los medios escritos y digitales, parece que se confunde la información y el soporte, se debería, en nuestra opinión hacer información independientemente del soporte al que vaya dirigido, o mejor

dicho respetando el lenguaje de cada uno. El aprendizaje multidisciplinar permitirá a la organización cambiar su comportamiento y así renovar y reinventarse tecnológicamente. Este cambio evita que se caiga en el estancamiento tecnológico y le permite generar innovación (García-Morales, et al., 2007). Enviemos, haciendo uso de nuestra responsabilidad de directivos a nuestros colaboradores, en el sentido citado antes de Achtenhagen y Raviola (2009) a cursos de formación para mejorar su comprensión de las nuevas tecnologías y nuevos medios de comunicación facilitando el uso de ellos, con el objeto de aumentar su base de conocimientos, es decir ayudemos a aumentar su Capacidad de Absorción. Si hoy más que nunca parece que estamos asistiendo al fin de un modelo de hacer prensa escrita, si como señala Van Wezzel (2009) las empresas editoras de periódicos están pasando por momentos difíciles, pongámonos manos a la obra y evitemos que lectores y anunciantes, busquen otras alternativas de información, lo que sin duda lastrará nuestras cuentas de explotación. Para responder a estos retos, los periódicos deberán ir cambiando la forma en que organizar sus actividades y hay que tener en cuenta la creciente importancia de los periódicos *on line*, en su mayoría sustentados por cabeceras *off line*. Tengamos una estrategia y aprovechemos la ventaja de tener una cabecera *on line* con mucha prescripción en nuestra zona de influencia para potenciar nuestra cabeceras digitales. En el sentido que expresa Vukanovic (2009) distribuyamos nuestros contenidos entre los distintos soportes, realizando un eficiente aprovechamiento y reutilización de los mismos; gestionemos la innovación manteniendo el nivel de Capacidad de Absorción necesario en la organización para atraer conocimiento del exterior y aplicarlo mediante una gestión que tenga en cuenta los conceptos de O.T.E. e Inversión en I+D expuestos en nuestro trabajo. Como explican Achtenhagen y Raviola (2009) muchas compañías

de medios están actualmente en fase de reorganización para adaptarse a las nuevas las tecnologías digitales y los cambios en el comportamiento del consumidor. Entendemos, en esta situación de dificultad económica que estamos atravesando, que los medios de comunicación escritos tendrán que reinventarse empezando por su orientación al cliente (anunciante y lector), como proponemos en este trabajo y la responsabilidad primera es de los que los dirigen.

#### **6.4.- LIMITACIONES**

Nuestro trabajo presenta las limitaciones propias de un estudio realizado con carácter exploratorio cuyo objetivo es mostrar las interrelaciones entre las variables, si bien es cierto que muestra una fuerte interrelación entre ellas. Por otro lado nos ocupamos exclusivamente de medios de comunicación de prensa escrita de carácter regional o local, por lo que es complicado extender nuestros resultados a otras empresas editoras incluso aunque lo sean de periódicos de carácter nacional u *on line*.

También debemos considerar como una limitación de nuestro trabajo lo relacionado con la escalas de medida del rendimiento, pues si bien se ha realizado en función a la percepción que los miembros de la compañía encuestada tiene de cada medida, sería bueno en próximas investigaciones mediciones reales de dicho rendimiento.

En orden al tipo de encuesta realizada, hemos expuesto como se realizó telefónicamente, lo que en principio no consideramos como una limitación, pero sí el hecho de que se recabara información de un único entrevistado, cuando hay alguna doctrina científica que recomienda la utilización de múltiples entrevistados como Kumar et al. (1993). Particularmente creo que

debemos ir a una pluralidad de entrevistados en futuras investigaciones en algunos aspectos estudiados que afectan a los miembros de la organización de manera individualizada, tales como la formación, y la motivación al cambio.

Señalar, por último, la limitación en cuanto a la dificultad en encontrar fundamentos teóricos que relacionasen los conceptos de Capacidad de Absorción y CRM y mucho menos dentro del sector que nos ocupa. Sin embargo esa limitación creemos que hace que nuestro trabajo contribuya, al mismo tiempo, a iniciar una vía en la literatura científica que ayude a realizar estudios que arrojen luz sobre la gestión y futuro del sector de medios de comunicación de prensa escrita, en medio de una revolución de las tecnologías de la información.

### **6.5.- FUTURAS LINEAS DE INVESTIGACIÓN**

Como hemos señalado en el apartado anterior, encontramos mucha dificultad en la literatura científica para encontrar trabajos que relacionasen los conceptos de Capacidad de Absorción, CRM, y medios de comunicación de prensa escrita. Esto supone un acicate a la hora de explorar nuevas vías de investigación pues queda mucho por hacer en el plano científico y práctico.

Nuestra intención es plantear futuras líneas de investigación dentro del mismo sector que nos ha ocupado en el presente trabajo pues creemos que tiene un alto interés por su actualidad, por hallarse en medio de una revolución en el campo de las nuevas tecnologías de la información y por el papel tan fundamental que le ha tocado desempeñar a este tipo de compañías

editoras de periódicos en el desarrollo de la sociedad española y que sin duda le tocará desempeñar en el futuro.

Como hemos dicho varias veces en nuestro trabajo, el estudio de CRM prácticamente ha sido una excusa para investigar la permeabilidad que este tipo de compañías tienen a la adquisición de conocimiento del exterior y convertirlo en una ventaja competitiva. Como hemos visto en nuestro trabajo la Capacidad de Absorción de estas compañías es baja y esto hace que su situación sea preocupante en un mercado muy maduro y con una crisis del modelo tradicional de hacer prensa escrita. Es por ello que insistiría en investigar acerca de algunos aspectos de este trabajo que no han quedado suficientemente desarrollados, como es el relacionado con la importancia de la formación multidisciplinar en este tipo de compañías, para adquirir conocimiento y generar un proceso de continua innovación.

Por otro lado y en el sentido expresado en el párrafo anterior parece necesario hacer una revisión en cuanto a la organización de las actividades en estas compañías y liderazgo de las mismas. Creo que detrás de los resultados expuestos existe un gran peso de aspectos que no hemos estudiado en profundidad como todo lo que tiene que ver con la configuración institucional de la Compañía (accionistas, consejo, etc..) y organigrama de la misma. Lo expuesto está muy relacionado con la existencia, en nuestra opinión, de la falta de polivalencia de los que trabajan en estas organizaciones derivada, a su vez, de una débil de polivalencia de la propia compañía y de quienes la dirigen.

También se impone atacar al origen de la naturaleza dual de esta compañías señalado insistentemente en nuestro trabajo. De esta dualidad parece

derivarse la existencia tradicional de dos tipos de clientes: el lector de la parte redaccional y el anunciante de la parte comercial. Creemos que sería bueno estudiar el origen de esta dualidad, ver si tiene sentido en la actualidad y cómo influye en los resultados de la compañía. Es posible que considerando a ambos clientes del mismo modo, como una compañía única y no diferenciada en dos partes, se podría obtener la satisfacción de lectores y anunciantes con una información que interesase a los primeros y a los segundos y con una publicidad que igualmente fuera interesante para ambos.

Por último podría ser interesante trasladar el mismo esquema de nuestro estudio actual a las incipientes cabeceras digitales de los periódicos escritos y ver cuáles son las diferencias en la relación de las variables del modelo expuesto en nuestro trabajo. Es posible que resultara que dichas iniciativas lejos de estar equivocadas sean el germen de un prospero futuro para los actuales grupos editoriales de prensa escrita regional y local.





CAPITULO VII  
**BIBLIOGRAFIA**



- ABERNETHY, M.A.; LILLIS, A.M. (1995): The Impact of manufacturing Flexibility on Management Control System Design, Accounting, Organizations and Society, 20, pp. 241-258
- ACHTENHAGEN, L., RAVIOLA, E. (2009): Balancing Tensions During Convergence: Duality Management in a Newspaper Company, International Journal on Media Management, 11: 1, pp. 32-41.
- ADNAN, A., ALMAS, H., JUNSEOK, H. (2009): Development of telecommunication and broadcasting infrastructure indices at the global level Telecommunications Policy 33, pp. 176-199.
- AGRAWAL, A., (2001): University-to-industry knowledge transfer: literature review and unanswered questions. International Journal of Management Reviews 3, 4, pp. 285-302.
- ARNULF, J.K., DREYER, H.C., GRENNES, C.E. (2005): “Trust and knowledge creation: how the dynamics of trust and absorptive capacity may affect supply chain management development projects”, International Journal of Logistics Research and Applications, 8: 3, pp. 225-236.
- ASOCIACION ESPAÑOLA DE MARKETING RELACIONAL (2001): Primer estudio de CRM en España AEMR, Barcelona.
- ASOCIACION ESPAÑOLA DE MARKETING RELACIONAL (2001): El crm exige cambiar modelos organizativos, Marketing y Ventas, 154, pp. 46 y ss.
- BECKETT, R. C. (2008): Utilizing and adaptation of the absorptive capacity concept in a virtual enterprise context, International Journal of Production Research, 46: 5, pp. 1243-1252.
- BERGER, F. (1982): The Concept of Absorptive Capacity: Origins, Content and Practical Relevance \* INTERECONOMICS, mayo- junio, pp 133-137.
- BERRY, L.L. (1995): On Great Service: A Framework for Action, The Free Press, New York
- BIGMAN, J.B. (2001): Trained a Relationship, American Bankers Association, Bank marketing, diciembre, pp. 14-19.

BOSCHMA, R.A., WAL, A.L.J. (2007): 'Knowledge Networks and Innovative Performance in an Industrial District: The Case of a Footwear District in the South of Italy', *Industry & Innovation*, 14: 2, pp. 177-199.

CAMISÓN, C., FORÉS, B. (2009): Knowledge absorptive capacity: New insights for its conceptualization and measurement. *Journal of Business Research*, JBR-06812; pp. 1-9.

CAVES, R.E. (2001): *Creative industries: Contracts between arts and commerce*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

CHASE, R.B.(1990): Dimensioning the Service Factory, in Ettlíe, J.E., Burnstein, M y Fiegenbaum, A,. (eds), *Research Agenda for the Next Decade* (Boston: Kluwer)

COHEN W.M., LEVINTHAL D.A. (1989): Innovation and learning: the two faces of R&D. *Econ J*, 99, pp. 569-596.

COHEN, W.M., LEVINTHAL, D.A. (1990): Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35, pp. 128-152.

COOPER, D.R.; EMORY, C.W. (1995): *Business Research Methods*, 5th Ed., Irwin

CRISCUOLO, P., NARULA, R. (2008): A novel approach to national technological accumulation and absorptive capacity: aggregating Cohen and Levinthal, *The European Journal of Development Research*, 20: 1, pp. 56-73.

CROWLEY, S. y FAN, X. (1997). Structural Equation Modeling: Basic Concepts and Applications in Personality Assessment Research. *Journal of Personality Assessment*, 68, 3, pp. 508-531.

CURRY, J., CURRY, A. (2002): CRM, Cómo implementar y beneficiarse de la gestión de las relaciones con los clientes. Ediciones Gestión 2000, pp. 9-135.

CHATTERJI, M., MONTAGNA, C. (2008): 'A note on export-platform Foreign Direct Investment, training and absorptive capacity', *The Journal of International Trade & Economic Development*, 17: 2, pp. 323-332.

CHILD, J., FAULKNER, D. (1998): *Strategies of Co-operation. Managing Alliances, Networks, and Joint Ventures*, Oxford University Press. Oxford.

DAHLMAN, C., NELSON, R. (1995): "Social Absorption Capability, National Innovation Systems and Economic Development," in *Social Capability and Long-term Growth*, eds. D.H. Perkins and B.H. Koo, Basingstoke: Macmillan Press.

DELANEY, J., HUSELID, M. (1996): *The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance*. *Academy of Management Journal*, 39, pp. 949-964.

ELMAWAZINI, K., MANGA, P., SAADI, S. (2008) 'Multinational Enterprises, Technology Diffusion, and Host Country Absorptive Capacity: A Note', *Global Economic Review*, 37: 3, pp. 379-386.

ESCOBAR, M. (2000): *La Empresa e-business: transformación del modelo de gestión y planificación estratégica*, *Economía industrial*, 331, pp. 32-38.

FABRIZIO, K., (2009): *Absorptive capacity and the search for innovation*. *Research Policy*, 38, pp. 255-267.

FAGERLING, M., NORBÄCK, M. (2005): *Newsroom identities: Group configurations and transforming boundaries during the introduction of a Web edition*. *Intervention Research*, 1, pp. 191-207.

FAUSTINO, P. (2007): 'Becoming a Broadcasting Leader in 10 Years: A Case Study of Portugal's TVI-Media Capital Group', *International Journal on Media Management*, 9: 4, pp. 151-163.

FINDLAY, R. (1978): *Relative backwardness, direct foreign investment and transfer of technology*, *Quarterly Journal of Economics*, 92: 1, pp. 1-16.

FOSFURI, A., TRIBÓ, J.A. (2008): *Exploring the antecedents of potential absorptive capacity and its impact on innovation performance*. *Omega*, 36, pp. 173-187

GARCÍA DE MADARIAGA, J. (2002): *La gestión de las relaciones con los clientes en España XIV Encuentro de profesores de Marketing*, pp. 1-10.

GARCÍA-MORALES, V.J., RUIZ-MORENO, A., LLORENS-MONTES, F.J. (2007): 'Effects of Technology Absorptive Capacity and Technology

Proactivity on Organizational Learning, Innovation and Performance: An Empirical Examination', *Technology Analysis & Strategic Management*, 19: 4, pp. 527-558.

GILBERT, M., CORDEY-HAYES, M. (1996): "Understanding the process of knowledge transfer to achieve successful technological innovation", *Technovation*, 16: 6, pp. 301-312.

GIRMA, S. (2005): Absorptive capacity and productivity spillovers from FDI: a threshold regression analysis, *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 67, pp. 281-306.

GIULIANI, E., BELL, M. (2005): The Micro-Determinants of Meso-Level Learning and Innovation: Evidence From A Chile an Wine Cluster. *Research Policy*, 34, pp. 47-68.

GRIFFITH, R., REDDING, S., VAN REENEN, J. (2003): R&D and absorptive capacity: theory and empirical evidence, *Scandinavian Journal of Economics*, 105, pp. 99-118.

HAIR, J.F.; ANDERSON, R.E.; TATHAM, R.L.; BKACK, W.C. (1999). *Análisis Multivariante (5ª ed.)*. Prentice Hall, *Madrid*.

HARO-DOMÍNGUEZ, M<sup>a</sup>.C., ARIAS-ARANDA, D., LLORENS-MONTES F.J., RUIZ MORENO, A. (2007): The impact of absorptive capacity on technological acquisitions engineering consulting companies. *Technovation*, 27, pp. 417-425.

HARTMAN, E.A., TOWER C.B., SEBORA, T.C. (1994): Information Sources and Their Relationship to Organizational Innovation in Small Business, *Journal of Small Business Management*, 32: 1, pp. 36-47.

HARVEY, G., SKELCHER, C., SPENCER, E., JAS, P., WALSH, K. (2010): 'Absorptive Capacity in a Non-Market Environment', *Public Management Review*, 12: 1, pp.77-97.

HOWELL, R.A; SOUCY, S.R. (1987): Major Trends for Management Accounting, *Management Accounting*, 69, pp. 25-31

JAIN, S.C. (2005), CRM Shifts the Paradigm, *Journal of Strategic Marketing*, 13: 4, pp. 275-291.

KAPLAN, R.S. (1983): Measuring Manufacturing Performance: A New Challenge for Management Accounting Research, *Accounting Review*, 58, pp. 686-705

KAUSHIK, M., KUNDAN, S. (2009): The IUP Journal of Management Research, 8: pp. 2.

KOCH, A., STROTMANN, H. (2008): 'Absorptive capacity and innovation in the knowledge intensive business service sector', *Economics of Innovation and New Technology*, 17: 6, pp. 511-531.

KODAMA, T. (2008): The role of intermediation and absorptive capacity in facilitating university-industry linkages-An empirical study of TAMA in Japan / *Research Policy*, 37, pp.1224-1240.

KOKKO, A. (1994): Technology, market characteristics, and spillovers, *Journal of Development Economics*, 43: 2, pp. 279-293.

KOTLER, P. (2000): "Marketing Management", *Journal of Marketing*, 36, pp. 46-54.

KOTLER, P. (2002): When to use CRM and When to forget it! Paper presented at the Academy of Marketing Science, Sanibel Harbour Resort and Spa, 30 May. Espomanagement, mayo 2003, Madrid

KÜNG, L. (2007): Does media management matter? Establishing the scope, rationale, and future research agenda for the discipline. *Journal of Media Business Studies*, 4, pp. 21-39.

KUMAR, N.; STERN, L. y ANDERSON, J. (1993). "Conducting Interorganizational Research Using Key Informants". *Academy of Management Journal*, Vol. 36, No 6, Pp. 1633-1651.

KUMAR, R., NTI, K.O., (1998): Differential learning and interaction in alliance dynamics: a process and outcome discrepancy model. *Organization Science*, 9, pp. 356-367.

LANCTOT, A., SWAN, S.K. (2000): Technology acquisition strategy in an internationally competitive environment. *Journal of International Management*, 6: 3, pp. 187-215.



- LANE, P., KOKA, B., PATHAK, S. (2006): The reification of absorptive capacity: a critical review and rejuvenation of the construct. *Academy of Management Review*, 31, pp. 863-883.
- LANE, P., LUBATKIN, M. (1998): Relative absorptive capacity and interorganizational learning. *Strategic Management Journal*, 19, pp 461-477.
- LARSSON, R., BENGTSSON, L., HENRIKSSON, K., SPARKS, J. (1998): The interorganizational learning dilemma: collective knowledge development in strategic alliances. *Organization Sci.*, 9, pp. 285-305.
- LEVINSON, N.S., ASAHI, M. (1995): Cross-national Alliances and Interorganizational Learning, *Organizational Dynamics*, 24: 2, pp. 50-63.
- LUNDEVALL, B.A. (2002): The University in the Learning Economy. DRUID Working Paper 02-06.
- MALIK K. (2002): Aiding the technology manager: a conceptual model for intra-firm technology transfer *Technovation*, 22, pp. 427-436.
- MANGEMATIN, V., NESTA, L. (1999): What Kind of Knowledge Can a Firm Absorb? *International Journal of Technology Management*, 18, pp. 149-172.
- MATUSIK S.F., HEELEY, M.B. (2005): Absorptive capacity in the software industry: identifying dimensions that affect knowledge and knowledge creation activities. *J Manage*, 31: pp. 549-572.
- MUSCIO, A. (2007): The impact of absorptive capacity on SMEs' collaboration. *Economics of Innovation and New Technology* 16, pp. 653-668.
- NGUYEN T.H., SHERIF J.S., NEWBY, M. (2007): Strategies for successful CRM Implementation, *Information Management & Computer Security*, 15:2, pp. 102-115.
- OSIGWEH, A.B. (1989): Concept Fallibility in Organisational Science, *Academy of Management Review*, 14:4, pp. 579-594
- PERERA, S.; HARRISON, G.; POOLE, M. (1997): Customer-Focused Manufacturing Strategy and the Use of Operations-Based Non-Financial

Performance Measures: A Research Note, *Accounting, Organizations and Society*, 22, 6, pp. 557-572

PEREZ LOPEZ, C. (2004): *Técnicas de Análisis Multivariante de Datos*. Pearson Educación, S.A., pp 21-107.

PEREZ LOPEZ, C. (2009): *Técnicas de Análisis de Datos con SPSS 15*. Pearson Educación, S.A., pp 1-20.

PICARD, R.G. (2005): Unique characteristics and business dynamics of media products. *Journal of Media Business Studies*, 2, pp. 61-69.

PRAHALAD, C.K., KRISHMAN M.S. (1999): The new meaning of Quality on de information Age, *Harvard Business Review*, 77:5, pp. 109-118.

PRAHALAD, C.K., RAMASWAMY, V. (2000): Co-opting Customer Competence, *Harvard Business Review*, 78:1, pp. 79-82.

RENART, L.G., CABRÉ, C. (2007): How improve crm strategy, *IESE Business School*, working paper, 690, pp.1-26.

ROGERS, M., PEPPERS, D. (1999): *Enterprise One to One: Tools for competing in the interactive Age*, Nueva York: Doubleday.

ROTHWELL, R., DODGSON, M. (1991): External Linkages and Innovation in Small and Medium-Sized Enterprises. *R&D Management*, 21, pp. 125-137.

RYALS, L., PAYN, A. (2001): Customer relationship management in financial services: towards informationables relationship marketing, 9, pp. 3-27.

SZULANSKI, G. (1996): Exploring internal stickiness: impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management Journal*, 17, pp. 27-43.

TERRA NETWORK S.A. (2001): *Centros de llamadas web*, [www.terra.es](http://www.terra.es), 13-jul-01. CRM y comercio Electrónico, [www.terra.es](http://www.terra.es). 13-jul-01. *Voz sobre Internet*; [www.terra.es](http://www.terra.es), 13-jul-01. Almacenamiento de la Información, [www.terra.es](http://www.terra.es), 14-jul-01.

- THÉRIN, F. (2007): Absorptive capacity: an empirical test of Zahra and George's contribution in small business settings. *Gestion* 2000, 4, pp. 17-30.
- TODOROVA, G., DURISIN, B. (2007): Absorptive capacity: valuing a reconceptualization. *Academy of Management Review*, 32, pp. 774-786.
- TSAI, W. (2001): Knowledge transfer in intraorganizational networks: effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance. *Academy of Management Journal*, 44, pp. 996-1004.
- VAN WEEZEL, A. (2009): Organizational Changes in Newspaper Firms and Their Relation to Performance', *International Journal on Media Management*, 11: 3, pp. 144-152.
- VEUGELERS, R. (1997). Internal R & D Expenditures and External Technology Sourcing. *Research Policy*, 26: 3, pp. 303-315.
- VINDING, A. (2004): Human Resources: Absorptive Capacity and Innovative Performance. In: Christensen, J.L. and Lundvall, B.-Å. (eds.). *Product Innovation, Interactive Learning and Economic Performance*. Oxford: Elsevier.
- VINDING, A. (2006) Absorptive capacity and innovative performance: A human capital approach', *Economics of Innovation and New Technology*, 15: 4, pp. 507-517.
- VUKANOVIC, Z. (2009): Global Paradigm Shift: Strategic Management of New and Digital Media in New and Digital Economics, *International Journal on Media Management*, 11: 2, pp. 81-90.
- WACKER, J.G. (1998): A Definition of Theory: Research Guidelines for Different Theory-Building Research Methods in Operations Management, *Journal of Operations Management*, 16, pp. 361-385
- WANG M. (2007): Introducing CRM into an academic library, *Library Management*, 28:6/7, pp. 281-291.
- ZAHRA, S., GEORGE, G., (2002): Absorptive capacity: a review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, 27, pp. 185-203.

## Anexo I: Cuestionario

### A. Datos de la persona entrevistada

Cargo de la persona que responde el cuestionario \_\_\_\_\_

Edad \_\_\_\_\_

Unidad/Departamento al que pertenece: \_\_\_\_\_

Teléfono: \_\_\_\_\_

E-mail: \_\_\_\_\_

Experiencia del encuestado (señale con una X las casillas que procedan):

	menos de 1	1-2	3-5	6-10	11-20	más de 20
Años en la empresa						
Años en puesto actual						
Años experiencia total						

Formación (Marque con un círculo):

0.- Educación primaria

1.- Bachillerato/COU

2.- Diplomado/Ingeniero Técnico

3.- Licenciado/Ingeniero Superior

4.- Tercer ciclo (Máster/Doctorado)

### B. Datos de la empresa:

Fecha de inicio de su actividad \_\_\_\_\_

Ámbito de actuación de la empresa: (señale con una X las casillas que procedan)

Provincial		Regional		Nombre.....		Nombre.....	
------------	--	----------	--	-------------	--	-------------	--

Número de trabajadores de la empresa: (señale con una X las casillas que procedan)

1-9		10-49		+49-99
-----	--	-------	--	--------

Difusión diaria (miles): (señale con una X las casillas que procedan)

1-10		11-20		21-30		31-40		41-60		61-80		81-100		+ 100
------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	-------	--	--------	--	-------

CRM Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN

- C. Conocimiento de CRM:** Evaluamos el conocimiento que tienen los encuestados sobre el concepto de CRM y la aplicación que tiene en sus organizaciones.

**Valore según la escala: 1 = Nada, 2, 3, 4, 5, 6, 7 = completamente**

1. Conoce el concepto de CRM o gestión de relaciones con los clientes	1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---	---

- D. Grado de implantación CRM:** Evaluamos el grado de implantación de la estrategia CRM en la empresa y los componentes de la misma. Así mismo se evalúa el componente e-business en CRM.

*Usando la siguiente escala, señale el valor que más correctamente represente el nivel de su acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones sobre su empresa,*

**Valore según la escala: 1 = Totalmente en desacuerdo, 2, 3, 4, 5, 6, 7 = totalmente de acuerdo**

1. Tiene implantada una solución CRM	1	2	3	4	5	6	7
2. Se encuentra en fase de decisión	1	2	3	4	5	6	7
3. Se encuentra en fase de diseño	1	2	3	4	5	6	7
4. Se encuentra en fase de implantación	1	2	3	4	5	6	7

- E. Uso de Tecnologías de la Información:** exploramos acerca de la utilización que desde el punto de vista del encuestado realiza la Compañía de las TIC como elemento clave de las estrategias CRM, o de conocimiento del cliente.

*Usando la siguiente escala, señale el valor que más correctamente represente el nivel de su acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones sobre su empresa,*

**Valore según la escala: 1 = Totalmente en desacuerdo, 2, 3, 4, 5, 6, 7 = totalmente de acuerdo**

9. El objetivo principal de la inversión en Tecnologías de la información es la reducción de costes	1	2	3	4	5	6	7
10. Se enfatiza la sustitución de mano de obra por nuevas tecnologías	1	2	3	4	5	6	7
11. Los clientes (lectores o anunciantes) pueden enviar y/o recibir información sobre los servicios prestados a través de Tecnologías de la Información tales como Internet, Intercambio Electrónico de Datos (EDI), etc.	1	2	3	4	5	6	7
12. El objetivo principal de la inversión en Tecnologías de la información es la mejora del servicio al cliente	1	2	3	4	5	6	7
13. Las inversiones en Tecnologías de la Información tienen como objetivo el enriquecimiento de las tareas de los trabajadores	1	2	3	4	5	6	7
14. Las inversiones en Tecnologías de la Información tienen como objetivo la adaptación de los servicios al cliente	1	2	3	4	5	6	7
15. Se tiende a eliminar aquellos recursos que pueden ser sustituidos por la participación del cliente (lector o anunciante) en el proceso	1	2	3	4	5	6	7
16. Las reorganizaciones del proceso se realizan siempre que mediante ellas disminuyan los costes	1	2	3	4	5	6	7

### CAPACIDAD DE ABSORCIÓN

- F. Cursos de formación recibidos por el encuestado o impartidos a su siguiente nivel:** Preguntamos a los directivos sobre cursos recibidos o impartidos a sus subordinados directos de reciclaje.(aplicaremos este cuestionario al primer y segundo nivel)

*Usando la siguiente escala, señale el valor que más correctamente represente el nivel de su acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones sobre su empresa,*

*Valore según la escala: 1 = Totalmente en desacuerdo, 2, 3, 4, 5, 6, 7 = totalmente de acuerdo*

4. La formación en nuestra compañía es un proceso continuo	1	2	3	4	5	6	7
--	---	---	---	---	---	---	---

- G. Tipología de la formación recibida:** preguntamos sobre el temario de dichos cursos, duración y si hacen referencia al desarrollo de su

*actividad propia periodística o gerencial o se refiere a distintas disciplinas como dirección de equipos, motivación, recursos humanos, marketing.*

**Usando la siguiente escala, señale el valor que más correctamente represente el nivel de su acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones sobre su empresa,**

**Valore según la escala: 1 = Totalmente en desacuerdo, 2, 3, 4, 5, 6, 7 = totalmente de acuerdo**

1. Los cursos de formación recibidos en el último año tienen relación con la actividad que desempeña diariamente en su puesto de trabajo	1	2	3	4	5	6	7
2. Alguna de la formación recibida en el último año versa sobre Sistemas de Información	1	2	3	4	5	6	7

**H. Inversión en I+D:** *preguntaremos sobre la existencia de departamentos de I+D propios de cada cabecera o centrales. También preguntaremos por la existencia de equipos que sin tener esta denominación se ocupen de la aplicación de nuevas tecnologías.*

**Usando la siguiente escala, señale el valor que más correctamente represente el nivel de su acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones sobre su empresa,**

**Valore según la escala: 1 = Totalmente en desacuerdo, 2, 3, 4, 5, 6, 7 = totalmente de acuerdo**

6. Posee su empresa departamento de I+D	1	2	3	4	5	6	7
7. Nuestra empresa dispone de una infraestructura adecuada para poder implementar y absorber los conocimientos tecnológicos.	1	2	3	4	5	6	7
8. Se ha realizado algún proyecto de investigación y desarrollo bien individual o en colaboración con otras instituciones	1	2	3	4	5	6	7
9. Existe en la empresa un equipo de profesionales encargados de solucionar problemas relacionados con la adquisición de las nuevas tecnologías.	1	2	3	4	5	6	7
10. Nuestra empresa valora los resultados que cada departamento obtendrá con los nuevas tecnologías adquiridas	1	2	3	4	5	6	7

- I. Relaciones con la Universidad:** analizaremos el grado de relación con la universidad en sus distintas disciplinas tanto a nivel de empresa empleadora, como a nivel de desarrollo de proyectos de investigación.

Usando la siguiente escala, señale el valor que más correctamente represente el nivel de su acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones sobre su empresa,

Valore según la escala: 1 = Totalmente en desacuerdo, 2, 3, 4, 5, 6, 7 = totalmente de acuerdo

4. Su compañía mantiene relaciones con la Universidad mediante acuerdos dirigidos a incorporar jóvenes universitarios mediante contratos de prácticas o becas.	1	2	3	4	5	6	7
5. Colabora su empresa con la Universidad en algún proyecto de investigación de forma puntual.	1	2	3	4	5	6	7
6. Colabora su empresa con la Universidad mediante un convenio de colaboración permanente,	1	2	3	4	5	6	7

- J. Implicación de la dirección:** nos cuestionamos si los directivos de estas compañías ejercen un papel de mentores fomentando la innovación mediante la creación de sistemas de trabajo en la organización y con una cultura que favorezca la capacidad de absorción de tecnología.

Usando la siguiente escala, señale el valor que más correctamente represente el nivel de su acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones sobre su empresa,

Valore según la escala: 1 = Totalmente en desacuerdo, 2, 3, 4, 5, 6, 7 = totalmente de acuerdo

1. En nuestra empresa existe una perfecta planificación del reparto de responsabilidades y tareas para implementar los nuevos conocimientos tecnológicos.	1	2	3	4	5	6	7
2. Los directores de la empresa tienen habilidad suficiente para absorber los nuevos conocimientos tecnológicos	1	2	3	4	5	6	7

- K. Necesidad de cambio y motivación:** preguntamos acerca del interés personal de cambio en la manera de hacer.



*Usando la siguiente escala, señale el valor que más correctamente represente el nivel de su acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones sobre su empresa,*

*Valore según la escala: 1 = Totalmente en desacuerdo, 2, 3, 4, 5, 6, 7 = totalmente de acuerdo*

5. Todos los trabajadores de nuestra empresa participan activamente la adquisición e implementación de las nuevas tecnologías.	1	2	3	4	5	6	7
6. Cree que puede mejorar la forma en que realiza su trabajo	1	2	3	4	5	6	7
7. Un requisito imprescindible para nuestra empresa, a la hora de adquirir nuevas tecnologías, es tener pleno entendimiento los miembros de la compañía de las condiciones bajo las cuales se desarrollan estas operaciones.	1	2	3	4	5	6	7
8. Cree que la actual estructura organizativa es un freno para cambiar la forma de hacer las cosas	1	2	3	4	5	6	7

**L. Resultados del sistema:** *en este apartado se recogen un conjunto de medidas de carácter operativo que abarcan numerosas cuestiones tales como eficiencia en costes, nivel global de flexibilidad e incluso niveles de calidad y fiabilidad del sistema. Además, el cuestionario incluye la posibilidad de que los encuestados introduzcan, si lo consideran oportuno, otras medidas que no hayan sido consideradas. De esta manera obtenemos una visión global y multidimensional de los resultados obtenidos por la empresa a nivel de la función de operaciones.*

*Por favor, indique para cada una de las medidas de rendimiento que se proponen a continuación, la importancia que tiene en su organización. Resultaría de gran interés que añadiese al final de la tabla otras medidas que considere oportunas. (Marque con un círculo el número apropiado)*

19. Volumen de servicios prestados	1	2	3	4	5	6	7
20. Número de quejas de clientes	1	2	3	4	5	6	7
21. Evolución del nivel de eficiencia de los trabajadores	1	2	3	4	5	6	7

22. Frecuencia de errores en la prestación del servicio	1	2	3	4	5	6	7
23. Tasa de beneficios en relación con los ingresos netos	1	2	3	4	5	6	7
24. Reducción de los tiempos de puesta a punto de los equipos	1	2	3	4	5	6	7
25. Grado de ajuste de los costes reales respecto a los costes estándar preestablecidos	1	2	3	4	5	6	7
26. Tasa de introducción de nuevos servicios	1	2	3	4	5	6	7
27. Rentabilidad de los fondos propios	1	2	3	4	5	6	7
28. Número de servicios iniciados pero no finalizados por petición del cliente	1	2	3	4	5	6	7
29. Variación en los precios de compra de materiales	1	2	3	4	5	6	7
30. Duración de tiempo transcurrido entre la petición del servicio por parte del cliente y la prestación final del mismo	1	2	3	4	5	6	7
31. Porcentaje de utilización de la capacidad productiva	1	2	3	4	5	6	7
32. Evaluación de la habilidad para variar, adaptar o personalizar las características del servicio	1	2	3	4	5	6	7
33. Porcentaje de tiempo productivo frente al ocioso	1	2	3	4	5	6	7
34. Nivel de satisfacción de los clientes con la empresa	1	2	3	4	5	6	7
35. Reducción de costes debida a incrementos en calidad	1	2	3	4	5	6	7
36. Nivel de cooperación de los trabajadores a nivel interdepartamental	1	2	3	4	5	6	7

## Anexo II: Hoja de cuestionario

### INSTRUCCIONES:

- El cuestionario se contesta de una forma sencilla.
- No existen repuestas correctas o incorrectas. Solo queremos conocer su opinión, es lo importante para nosotros.
- Toda la información obtenida será tratada de forma confidencial y global, para fines exclusivamente de investigación en el ámbito universitario.

¿Me podría decir su nombre para dirigirme a usted?

### A. Datos de la persona entrevistada

Cargo de la persona que responde el cuestionario \_\_\_\_\_

Edad \_\_\_\_\_

Unidad/Departamento al que pertenece: \_\_\_\_\_

Teléfono: \_\_\_\_\_

E-mail: \_\_\_\_\_

Experiencia del encuestado (señale con una X las casillas que procedan):

	menos de 1	1-2	3-5	6-10	11-20	más de 20
Años en la empresa						
Años en puesto actual						
Años experiencia total						

Formación (Marque con un círculo):

0.- Educación primaria

1.- Bachillerato/COU

2.- Diplomado/Ingeniero Técnico

3.- Licenciado/Ingeniero Superior

4.- Tercer ciclo (Master/Doctorado)

5.- Otros:

### B. Datos de la empresa:

Fecha de inicio de su actividad \_\_\_\_\_

Ámbito de actuación de la empresa: (señale con una X las casillas que procedan)

Provincial		Regional		Nombre.....		Nombre.....	
------------	--	----------	--	-------------	--	-------------	--

Número de trabajadores de la empresa: (señale con una X las casillas que procedan)

1-9	10-49	+49-99
-----	-------	--------

**Difusión diaria (miles): (señale con una X las casillas que procedan)**

1-10	11-20	21-30	31-40	41-60	61-80	81-100	+ 100
------	-------	-------	-------	-------	-------	--------	-------

### CRM Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN

#### **C. Conocimiento de CRM:**

*Valore según la escala: 1 = Nada, 2, 3, 4, 5, 6, 7 = completamente*

1. Conoce el concepto de CRM o gestión de relaciones con los clientes	1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---	---

#### **D. Grado de implantación CRM:**

*Usando la siguiente escala, señale el valor que más correctamente represente el nivel de su acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones sobre su empresa,*

*Valore según la escala: 1 = Totalmente en desacuerdo, 2, 3, 4, 5, 6, 7 = totalmente de acuerdo*

1. Tiene implantada una solución CRM	1	2	3	4	5	6	7
2. Se encuentra en fase de decisión	1	2	3	4	5	6	7
3. Se encuentra en fase de diseño	1	2	3	4	5	6	7
4. Se encuentra en fase de implantación	1	2	3	4	5	6	7

#### **E. Uso de Tecnologías de la Información:**

*Usando la siguiente escala, señale el valor que más correctamente represente el nivel de su acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones sobre su empresa,*

*Valore según la escala: 1 = Totalmente en desacuerdo, 2, 3, 4, 5, 6, 7 = totalmente de acuerdo*

1. El objetivo principal de la inversión en Tecnologías de la información es la reducción de costes	1	2	3	4	5	6	7
2. Se enfatiza la sustitución de mano de obra por nuevas tecnologías	1	2	3	4	5	6	7
3. Los clientes (lectores o anunciantes) pueden enviar y/o recibir información sobre los servicios prestados a través de Tecnologías de la Información tales como Internet, Intercambio Electrónico de Datos (EDI), etc.	1	2	3	4	5	6	7
4. El objetivo principal de la inversión en Tecnologías de la información es la mejora del servicio al cliente	1	2	3	4	5	6	7
5. Las inversiones en Tecnologías de la Información tienen como objetivo el enriquecimiento de las tareas de los trabajadores	1	2	3	4	5	6	7
6. Las inversiones en Tecnologías de la Información tienen como objetivo la adaptación de los servicios al cliente	1	2	3	4	5	6	7
7. Se tiende a eliminar aquellos recursos que pueden ser sustituidos por la participación del cliente (lector o anunciante) en el proceso	1	2	3	4	5	6	7
8. Las reorganizaciones del proceso se realizan siempre que mediante ellas disminuyan los costes	1	2	3	4	5	6	7

### CAPACIDAD DE ABSORCIÓN

**F. Cursos de formación recibidos por el encuestado o impartidos a su siguiente nivel:**

*Usando la siguiente escala, señale el valor que más correctamente represente el nivel de su acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones sobre su empresa,*

*Valore según la escala: 1 = Totalmente en desacuerdo, 2, 3, 4, 5, 6, 7 = totalmente de acuerdo*

1. La formación en nuestra compañía es un proceso continuo	1	2	3	4	5	6	7
--	---	---	---	---	---	---	---

**G. Tipología de la formación recibida:**

*Usando la siguiente escala, señale el valor que más correctamente represente el nivel de su acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones sobre su empresa,*

*Valore según la escala: 1 = Totalmente en desacuerdo, 2, 3, 4, 5, 6, 7 = totalmente de acuerdo*

5. Los cursos de formación recibidos en el último año tienen relación con la actividad que desempeña diariamente en su puesto de trabajo	1	2	3	4	5	6	7
6. alguna de la formación recibida en el último año versa sobre Sistemas de Información	1	2	3	4	5	6	7

#### **H. Inversión en I+D:**

*Usando la siguiente escala, señale el valor que más correctamente represente el nivel de su acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones sobre su empresa,*

*Valore según la escala: 1 = Totalmente en desacuerdo, 2, 3, 4, 5, 6, 7 = totalmente de acuerdo*

1. Posee su empresa departamento de I+D	1	2	3	4	5	6	7
2. Nuestra empresa dispone de una infraestructura adecuada para poder implementar y absorber los conocimientos tecnológicos.	1	2	3	4	5	6	7
3. Se ha realizado algún proyecto de investigación y desarrollo bien individual o en colaboración con otras instituciones	1	2	3	4	5	6	7
4. Existe en la empresa un equipo de profesionales encargados de solucionar problemas relacionados con la adquisición de las nuevas tecnologías.	1	2	3	4	5	6	7
11. Nuestra empresa valora los resultados que cada departamento obtendrá con las nuevas tecnologías adquiridas	1	2	3	4	5	6	7

#### **I. Relaciones con la Universidad:**

*Usando la siguiente escala, señale el valor que más correctamente represente el nivel de su acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones sobre su empresa,*

**Valore según la escala: 1 = Totalmente en desacuerdo, 2, 3, 4, 5, 6, 7 = totalmente de acuerdo**

1. Su compañía mantiene relaciones con la Universidad mediante acuerdos dirigidos a incorporar jóvenes universitarios mediante contratos de prácticas o becas.	1	2	3	4	5	6	7
2. Colabora su empresa con la Universidad en algún proyecto de investigación de forma puntual.	1	2	3	4	5	6	7
3. Colabora su empresa con la Universidad mediante un convenio de colaboración permanente,	1	2	3	4	5	6	7

**J. Implicación de la dirección:**

*Usando la siguiente escala, señale el valor que más correctamente represente el nivel de su acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones sobre su empresa,*

**Valore según la escala: 1 = Totalmente en desacuerdo, 2, 3, 4, 5, 6, 7 = totalmente de acuerdo**

1. En nuestra empresa existe una perfecta planificación del reparto de responsabilidades y tareas para implementar los nuevos conocimientos tecnológicos.	1	2	3	4	5	6	7
2. Los directores de la empresa tienen habilidad suficiente para absorber los nuevos conocimientos tecnológicos	1	2	3	4	5	6	7

**K. Necesidad de cambio y motivación:**

*Usando la siguiente escala, señale el valor que más correctamente represente el nivel de su acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones sobre su empresa,*

**Valore según la escala: 1 = Totalmente en desacuerdo, 2, 3, 4, 5, 6, 7 = totalmente de acuerdo**

1. Todos los trabajadores de nuestra empresa participan activamente la adquisición e implementación de las nuevas tecnologías.	1	2	3	4	5	6	7
2. Cree que puede mejorar la forma en que realiza su trabajo	1	2	3	4	5	6	7
3. Un requisito imprescindible para nuestra empresa, a la hora de adquirir nuevas tecnologías, es tener pleno entendimiento los miembros de la compañía de las	1	2	3	4	5	6	7

condiciones bajo las cuales se desarrollan estas operaciones.							
4. Cree que la actual estructura organizativa es un freno para cambiar la forma de hacer las cosas	1	2	3	4	5	6	7

**L. Resultados del sistema:**

*Por favor, indique para cada una de las medidas de rendimiento que se proponen a continuación, la importancia que tiene en su organización. Resultaría de gran interés que añadiese al final de la tabla otras medidas que considere oportunas. (Marque con un círculo el número apropiado)*

37. Volumen de servicios prestados	1	2	3	4	5	6	7
38. Número de quejas de clientes	1	2	3	4	5	6	7
39. Evolución del nivel de eficiencia de los trabajadores	1	2	3	4	5	6	7
40. Frecuencia de errores en la prestación del servicio	1	2	3	4	5	6	7
41. Tasa de beneficios en relación con los ingresos netos	1	2	3	4	5	6	7
42. Reducción de los tiempos de puesta a punto de los equipos	1	2	3	4	5	6	7
43. Grado de ajuste de los costes reales respecto a los costes estándar preestablecidos	1	2	3	4	5	6	7
44. Tasa de introducción de nuevos servicios	1	2	3	4	5	6	7
45. Rentabilidad de los fondos propios	1	2	3	4	5	6	7
46. Número de servicios iniciados pero no finalizados por petición del cliente	1	2	3	4	5	6	7
47. Variación en los precios de compra de materiales	1	2	3	4	5	6	7
48. Duración de tiempo transcurrido entre la petición del servicio por parte del cliente y la prestación final del mismo	1	2	3	4	5	6	7
49. Porcentaje de utilización de la capacidad productiva	1	2	3	4	5	6	7
50. Evaluación de la habilidad para variar, adaptar o personalizar las características del servicio	1	2	3	4	5	6	7



---

51. Porcentaje de tiempo productivo frente al ocioso	1	2	3	4	5	6	7
52. Nivel de satisfacción de los clientes con la empresa	1	2	3	4	5	6	7
53. Reducción de costes debida a incrementos en calidad	1	2	3	4	5	6	7
54. Nivel de cooperación de los trabajadores a nivel interdepartamental	1	2	3	4	5	6	7
55.	1	2	3	4	5	6	7
56.	1	2	3	4	5	6	7
57.	1	2	3	4	5	6	7
58.	1	2	3	4	5	6	7

¿DESEA RECIBIR LOS DATOS DEL ESTUDIO?

SI (1) / NO(2)

(SI CONTESTA QUE SI)

A LA ATENCION DE:

EMAIL: