



VNIVERSITAT DE VALÈNCIA
FACULTAT D'ECONOMIA

PROGRAMA DE DOCTORADO EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS

Departamento de Dirección de Empresas

“Juan José Renau Piqueras”

TESIS DOCTORAL

**IMPACTO DE LA CAPACIDAD DE ABSORCIÓN SOBRE LA
INNOVACIÓN NO TECNOLÓGICA: ANÁLISIS DEL PAPEL MODERADOR
DEL CONCEPTO DE CALIDAD ADOPTADO POR LA ORGANIZACIÓN:
UN ESTUDIO EN EL SECTOR TURÍSTICO COLOMBIANO**

Presentada por:

DIANA LEIDY GUERRERO SÁNCHEZ

Directores:

Dra. Sonia Cruz Ros

Dr. Tomás González Cruz

Valencia, mayo de 2017

Dedicatoria

Ante todo, quiero agradecer a Dios, por la fuerza interior, perseverancia, disciplina y la sabiduría concedida cada día para realizar esta investigación. Porque en los momentos de desespero y desconsolación Él fue quien me levantó reconfortando mi alma cada vez que creía desfallecer, porque cuando acudía a las oraciones mi corazón, mi mente y mis palabras clamaban gracias Señor, Tú mi Guía, Tú mi Tutor y Tú mi Redentor.

A mi esposo, por su infinita paciencia por estar en los momentos difíciles y ser mi compañía durante largas jornadas apoyándome incondicionalmente. A mis padres, hermanos, tías y demás familiares por perdonar mis ausencias cuando necesitaron de mí, gracias por su comprensión.

A mis tutores, Tomás González y Sonia Cruz mil gracias por confiar en mí, por sus sabios consejos, paciencia y apoyo incondicional en este proceso de aprendizaje. Gracias por darme la oportunidad de crecer a nivel profesional y personal, por nutrir con sus conocimientos y aportaciones esta investigación, gracias por la gran calidad humana.

A mis amigos y compañeros de trabajo gracias por su disposición y palabras motivación en este proceso. A los empresarios y asociaciones como Cotelco, Cotelvalle, Anato Caribe, entre otras entidades del sector turístico que apoyaron esta investigación.

Y finalmente, a todas aquellas personas que directa e indirectamente me han dado su voz de aliento para cumplir hoy este propósito, mi Tesis Doctoral.

Índice

Índice de figuras.....	4
Índice de tablas.....	5
INTRODUCCIÓN.....	6
<i>CAPÍTULO 1: LA GESTIÓN DE LA CALIDAD</i>	14
1.1. INTRODUCCIÓN.....	15
1.2. CONCEPTO DE CALIDAD.....	16
1.2.1. Aportaciones al concepto de Calidad.....	18
1.2.2. Definiciones de la Calidad.....	28
1.3. CALIDAD ENTENDIDA COMO VALOR.....	40
1.3.1. Tipologías del valor.....	41
1.3.2. Calidad como valor.....	45
1.4. PRINCIPIOS DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD.....	53
1.4.1. Orientación al Cliente.....	55
1.4.2. Mejora Continua.....	56
1.4.3. Orientación a las personas.....	57
1.4.4. La organización como sistema global.....	58
<i>CAPÍTULO 2: LA CAPACIDAD DE ABSORCIÓN</i>	63
2.1 INTRODUCCIÓN.....	64
2.2 CONCEPTUALIZACIÓN DE LA CAPACIDAD DE ABSORCIÓN.....	65
2.3 DIMENSIONES DE LA CAPACIDAD DE ABSORCIÓN.....	73
2.4 CAMPO DE APLICACIÓN DE LA CAPACIDAD DE ABSORCIÓN.....	81
2.4.1 Antecedentes de la Capacidad de Absorción.....	85
2.4.2 Resultados de la Capacidad de Absorción.....	94
<i>CAPÍTULO 3: LA GESTIÓN DE LA CALIDAD, LA CAPACIDAD DE ABSORCIÓN Y LA INNOVACIÓN</i>	99
3.1 INTRODUCCIÓN.....	100
3.2 RELACIÓN ENTRE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD Y LA CAPACIDAD DE ABSORCIÓN.....	101
3.3. LA GESTIÓN DE LA CALIDAD Y LA INNOVACIÓN.....	109
3.3.1 Contextualización de la Innovación en la organización.....	109
3.3.2 Relación entre Gestión de la Calidad e Innovación.....	112
3.4. RELACIÓN ENTRE LA CAPACIDAD DE ABSORCIÓN Y LA INNOVACIÓN.....	117
3.5. MODELO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN.....	122
3.6. HIPÓTESIS A CONTRASTAR.....	125

3.6.1 Hipótesis sobre la relación Capacidad de Absorción e Innovación	126
3.6.2. Efecto moderador: el concepto de calidad adoptado por la organización	129
<i>CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA</i>	137
4.1 INTRODUCCIÓN.....	138
4.2. CONTEXTO DEL TURISMO EN COLOMBIA	139
4.2.1. Panorama Mundial del turismo	139
4.2.2 Descripción del sector turístico en Colombia	141
4.2.2.1 Contexto de las empresas del sector	146
4.3. RECOGIDA DE INFORMACIÓN Y TRATAMIENTO DE LOS DATOS	152
4.3.1. Recogida de los datos	152
4.3.2. Tratamiento de los datos	153
4.4 ESCALA DE MEDICIÓN DEL MODELO TEÓRICO	155
4.4.1. Escala para la medición de la Gestión de Calidad	155
4.4.2. Escala para la medición de la Capacidad de Absorción	157
4.5. CUESTIONARIO FINAL.....	160
4.6. DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA DE EMPRESAS	168
4.6.1. Criterios de selección de la muestra	168
4.6.2 Ficha técnica de la Muestra.....	169
<i>CAPÍTULO 5: ANÁLISIS DE RESULTADOS Y CONTRASTE DE HIPÓTESIS</i>	171
5.1. INTRODUCCIÓN	172
5.2 ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LA MUESTRA	173
5.2.1. Perfil o características de las empresas entrevistadas	173
5.2.2. Adopción del concepto de calidad, que implica la intencionalidad al adopta una filosofía de GCT en la muestra de las empresas encuestadas.	177
5.2.3. Implantación de Sistema de Gestión de Calidad en las empresas.....	180
5.3. EVALUACIÓN DEL MODELO DE MEDIDA	185
5.3.1. Fiabilidad individual del ítem.....	185
5.3.2. Fiabilidad de la escala o consistencia interna.....	188
5.3.3. Validez convergente	188
5.3.4. Validez discriminante.....	189
5.4 EVALUACIÓN DEL MODELO ESTRUCTURAL.....	191
5.4.1. Efecto moderador del concepto de calidad adoptado por la organización ...	194
<i>CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES</i>	197
CONCLUSIONES	198
<i>BIBLIOGRAFÍA</i>	205

Índice de figuras

Figura 1. 1 Estructura de la Investigación	11
Figura 1. 2. Estructura del Capítulo 1 Gestión de Calidad.....	16
Figura 1. 3. Etapas en la evolución de la Gestión de la Calidad.....	39
Figura 1. 4. Teorías precursoras del concepto de valor desde la perspectiva de la Calidad.	42
Figura 1. 5. Integración entre los principios y prácticas de la Gestión de Calidad.	61
Figura 2. 1. Estructura del Capítulo 2 Capacidad de Absorción.	65
Figura 2. 2. Modelo sistémico de la Capacidad de Absorción	78
Figura 2. 3. Dimensiones y componentes de la Capacidad de Absorción de conocimiento	80
Figura 3. 1. Estructura del Capítulo 3. Relación de la G, la AC y la Innovación.....	100
Figura 3. 2. Modelo de relaciones de la implantación de un sistema de Gestión de Calidad, la Capacidad de Absorción y la Capacidad de Innovación.	123
Figura 3. 3. Modelo de la investigación.....	125
Figura 3. 4. Hipótesis en el modelo teórico	128
Figura 4. 1. Estructura del Capítulo 4 Diseño empírico de la Investigación	138
Figura 4. 2. PIB -Valor agregado sector hoteles, restaurantes, bares y similares.....	144
Figura 4. 3. Evolución del stock de empresas de la industria turística en Colombia, 2011-2015	146
Figura 4. 4. Distribución de las empresas de turismo certificadas en normas técnicas de calidad por departamentos de Colombia año 2016.	148
Figura 5. 1. Estructura del Análisis de resultados y Contrastes de hipótesis.....	172
Figura 5. 2. Composición de la muestra en función del tipo de actividad	174
Figura 5. 3. Número total de empleados fijos en las empresas que componen la muestra	175
Figura 5. 4. Porcentajes de empresas afiliadas y no afiliadas a las asociaciones de turismo.....	176
Figura 5. 5. Agrupación de la muestra en función del conceptos de calidad adoptado	178
Figura 5. 6. Distribución de la muestra en función del concepto de calidad aplicado	180
Figura 5. 7. Antigüedad de las empresas de la muestra en función de la implantación del SGC.....	182
Figura 5. 8. Concepto de calidad adoptado por las empresas que han implantado y que no han implantado el SGC.....	184
Figura 5. 9. Resultados del análisis PLS para el modelo conceptual.	192

Índice de tablas

Tabla 1. 1. Aportaciones de las escuelas y teorías a la Gestión de la Calidad.....	19
Tabla 1. 2. Teorías de a Gestión de la Calidad Teorías y aportaciones de los “Gurús de la Calidad.....	22
Tabla 1. 3. Conceptos precursores de la Calidad.....	25
Tabla 1. 4. Definición, clasificación y relación del concepto de calidad	29
Tabla 1. 5. Conceptos de la calidad de acuerdo al enfoque, finalidad e inconvenientes en la aplicación del término.....	36
Tabla 1. 6. Distinción del concepto de calidad como valor desde la perspectiva de la Gestión de la Calidad.....	47
Tabla 1. 7. Principios básicos de la Gestión de Calidad.....	54
Tabla 1. 8. Articulación de los principios, con las técnicas y prácticas de la Gestión de la Calidad.....	60
Tabla 2. 1. Definición y enfoque del concepto Capacidad de Absorción.	67
Tabla 2. 2. Principales dimensiones de la Capacidad de Absorción.....	75
Tabla 2. 3. Campos de estudios aplicados en la Capacidad Absorción.....	82
Tabla 2.4. Factores internos de la Capacidad de Absorción	88
Tabla 2. 5. Factores Externos antecedentes de la CA	92
Tabla 2. 6. Resultados de la Capacidad de Absorción.	95
Tabla 3. 1. Estudios recientes sobre la Gestión de la Calidad y la Capacidad de Absorción.....	102
Tabla 3. 2. Principales criterios de los conceptos entre el enfoque de AC y GCT que favorecen las dimensiones de la Capacidad de Absorción y la innovación	105
Tabla 3. 3. Estudios recientes sobre la Gestión de la Calidad y la Innovación	113
Tabla 3. 4. Estudios recientes sobre la Capacidad de Absorción y la Innovación.	119
Tabla 4.1 Distribución de las empresas por actividad turística, 2015.....	148
Tabla 4. 2. Empresas de actividades turísticas certificadas por departamentos al 2016	149
Tabla 4. 3. Número de empresas asociadas a COTELCO por ciudades en el año 2014.	151
Tabla 4. 4. Escala de medida Gestión de la Calidad.....	156
Tabla 4. 5. Revisión de las escalas de medidas de la Capacidad de Absorción.....	158
Tabla 4. 6. Escala de medida para la capacidad de absorción.....	159
Tabla 4. 7. Escala de medida para la capacidad de innovación.	160
Tabla 4. 8. Estructura del cuestionario.....	161
Tabla 4. 9. Clasificación de las empresas en Colombia	168
Tabla 4. 10. Ficha técnica de la investigación empírica	170
Tabla 5. 1. Actividad de las Empresas	173
Tabla 5. 2. Años de funcionamiento de las empresas.....	174
Tabla 5. 3. Número total de empleados fijos en las empresas	175
Tabla 5. 4. Número de empresas afiliadas/ no afiliadas a las asociadas de turismo .	176
Tabla 5. 5. Localización geográfica de las empresas.....	177

Tabla 5. 6. Concepto de calidad que se aplica en la empresa	178
Tabla 5. 7. Agrupación de las empresas de la muestra en función del concepto de calidad	179
Tabla 5. 8. Implantación del plan de calidad en las empresas	180
Tabla 5. 9. Antigüedad de las empresas de la muestra que han implantado el SGC	181
Tabla 5. 10. Implantación del SGC por tipo de empresa	182
Tabla 5. 11. Concepto de calidad adoptado por las empresas que han implantado, o no han implantado el SGC.....	183
Tabla 5. 12. Indicadores y cargas estandarizadas de la escala de capacidad de adquisición del conocimiento externo (CA1).	186
Tabla 5. 13. Indicadores y cargas estandarizadas de la escala de capacidad de asimilación del conocimiento externo en la organización (CA2).....	186
Tabla 5. 14. Indicadores y cargas estandarizadas de la escala de capacidad de transformación del conocimiento en la organización (CA3).....	187
Tabla 5. 15. Indicadores y cargas estandarizadas de la escala de capacidad de explotación del conocimiento en la organización (CA4).	187
Tabla 5. 16. Indicadores y cargas estandarizadas de la escala de innovación estratégica (Inn1).	187
Tabla 5. 17. Indicadores y cargas estandarizadas de la escala de innovación en marketing (Inn2).....	187
Tabla 5. 18. Fiabilidad y validez convergente	189
Tabla 5. 19. Validez discriminante	189
Tabla 5. 20. Cargas cruzadas	190
Tabla 5. 21. Resultados del modelo estructural.	193
Tabla 5. 22. Resultados del análisis multigrupo: efecto moderador del concepto de Calidad.	195

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

Hoy en día no es una opción para las empresas permanecer pasivas ante los cambios que se presentan en el mundo, la globalización y la necesidad de atender un entorno cada vez más exigente y competitivo hacen que las organizaciones se vean en la necesidad de explotar sus conocimientos e innovar de acuerdo a las exigencias del mercado.

Considerando que el enfoque de las capacidades dinámicas indaga sobre como las empresas logran modificar sus capacidades organizativas para adaptarse a un entorno de carácter dinámico y cambiante, debemos retomar los argumentos que plantea el enfoque basado en la “capacidad de absorción- CA” ya que este concepto indaga sobre cómo las organizaciones absorben el nuevo conocimiento externo, fenómeno complejo, puesto que los individuos, así como los equipos trabajo, grupos de interés internos y externos, (accionistas, proveedores, clientes, etc.), interactúan durante los procesos de absorción sobre dichas fuentes de información en las empresas.

Estudios recientes han determinado la relevancia en la actividad innovadora, que pasa por reconocer que la Capacidad de Absorción, no solo contribuye a reconocer el valor del conocimiento externo, sino que también facilita su asimilación, aplicación y uso comercial (Escribano Fosfuri, y Tribó, 2009). Así, dado el entorno actual, la innovación se ha convertido para las empresas en un factor imprescindible, para mantener e incrementar su competitividad ya que, ante la dificultad de competir en precio, sólo quedan la focalización y la diferenciación como opciones estratégicas, y la innovación.

Sin embargo, las capacidades organizativas surgen a partir de la integración o combinación del conocimiento disponible en el interior de la empresa (Zander y Kogut, 1995; Grant, 1996), lo que las convierte en manifestaciones de conocimiento tácito y colectivo difíciles de imitar. En tal sentido, la Gestión de Calidad Total (GCT) implica una actitud por parte de toda la compañía orientada a proporcionar valor al producto o servicio destinado al consumidor.

En esta misma línea, el concepto de calidad que adoptan las empresas permite la dirección en la aplicación de principios y prácticas que emanan de un enfoque sobre los que se establecen sus planes de gestión basándose en la mejora continua, y es así;

como pueden convertirse las prácticas de GCT en fuente de ventaja competitiva, ya que la implantación de dicho sistema para la mejora continua afecta tanto a los procesos productivos como a los productos y servicios que se ofrecen en la organización. Por lo tanto, cabe aplicar para dicho mejoramiento las actividades de innovación. Puesto que innovar no es solo sinónimo de inversión y uso de nueva tecnología en productos y procesos. Innovar es hacer cosas nuevas, y de forma diferente a la competencia, para conseguir cambios con éxito en la organización.

Por consiguiente, la fórmula para que la innovación tenga éxito en una empresa del sector turismo es tener presente que la clave del éxito es la aportación de valor para el cliente, es decir, satisfacer las necesidades y expectativas sugeridas. Además; en el sector turístico el cual es el que nos compete en nuestra investigación, la innovación suele ser de carácter incremental ya que se desarrollan en la interfaz o interacción con el cliente. Y es en este punto en el cual la Absorción del conocimiento juega un papel fundamental al *adquirir, asimilar, transformar y explotar* la información captada de las necesidades y expectativas latentes del consumidor en el entorno.

• JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Autores como Corso, Martini, Pellegrini y Paolucci (2003) y Awazu (2006) consideran el conocimiento como el exponente de valor añadido más importante para la empresa, pues aprovechar adecuadamente el conocimiento produce normalmente una mayor eficiencia de las operaciones, y mejores resultados en innovación. Por tanto, la perspectiva de corrientes actuales, sugiere que las empresas aprendan nuevas habilidades a niveles cada vez más altos, combinando el nuevo conocimiento encarnado en capacidades (Kogut y Zander, 1992; Teece, Pisano y Shuen, 1997).

En este aspecto la Gestión de la Calidad Total tiene significado, ya que durante la generación de valor (tanto la organización, como el cliente), también se genera un proceso de creación de conocimiento que resulta relevante para garantizar la competitividad y sostenibilidad de la misma, lo cual se puede inferir a partir de un enfoque de gestión del conocimiento que se conciben como capacidades que permiten modificar las rutinas organizativas actuales de la empresa (Oliver y Holzinger, 2008); ya que son estas capacidades esencialmente la respuesta de supervivencia de las empresas a los cambios frecuentes del mercado.

Por ello, según lo indicado precedentemente, las investigaciones en el marco de la Capacidad de Absorción están realizando notables esfuerzos en la consolidación teórica de estudios en este campo, ya que lograr integrar y desarrollar marcos teóricos para explicar la complejidad de las prácticas de la GCT con las dimensiones particulares del concepto capacidad absorción, en el ámbito de la innovación que generen valor al cliente en las empresas del sector servicios, es útil en la presente Tesis, considerando además, los pocos trabajos que han explorado sobre el tema y a su vez, el receso en investigaciones encaminadas en el campo de la GCT. Por tanto, cabe precisar, que este estudio incorporara ideas relacionadas con nuevas formas de lograr ventajas competitivas en la innovación en comercialización y en estrategia basadas en el conocimiento externo intangible, captado de los clientes; otra perspectiva bajo la cual las empresas pueden lograr mantener competitividad y ser sostenibles en el tiempo.

Así mismo, se explora una revisión de la literatura en un campo de gran relevancia hoy en día, como es la capacidad de absorción y la innovación, por lo cual resulta de gran interés considerar las características únicas de este sector y el incremento económico del mismo en los últimos años. Así como, el análisis y evolución de enfoques estratégicos desarrollados por las empresas en las prácticas de la GCT y los flujos de conocimiento externo que se relacionan e integran internamente para generar valor en la empresa en la medida en que dicho conocimiento es asimilado y transformado para su respectiva aplicación. Todo ello, con el fin de establecer marcos que integren diversas dimensiones y factores que relacionen estas líneas de investigación en pro de la consecución del mejoramiento continuo y la obtención de ventajas competitivas en la organización.

En este trabajo, la investigación de la Capacidad de Absorción en el sector turístico radica en la oportunidad que este tipo de capacidades permite al adoptar la creación de nuevo conocimiento interno en los procesos o procedimientos del sistema. El cual es adquirido oportunamente, en la transformación y desarrollo de habilidades necesarias para su explotación, una vez se producen cambios en el entorno. En nuestro caso, el cambio de expectativas o necesidades que perciben los clientes de la calidad del servicio ofertado.

Por consiguiente, la presente de Tesis Doctoral analiza el papel moderador del concepto de calidad adoptado por la organización en la relación entre la capacidad de absorción y la innovación en comercialización y en estrategia en el sector turístico colombiano. De manera que, se centra en analizar el modo en el que la intencionalidad

de la dirección al adoptar un concepto de la calidad mediante el despliegue de sus principios y prácticas de Gestión de la Calidad Total (GCT) ayudan a desarrollar y mejorar las capacidades de absorción organizativa y, por ende, habilitan a la empresa para obtener una comprensión privilegiada de las necesidades latentes del cliente para la generación de innovación.

Dada la relevancia del sector turístico en términos de aportación al PIB en todas las economías desarrolladas y, tomando en consideración la relevancia del sector turístico en la economía colombiana, este trabajo se centra en el mencionado sector.

• **OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

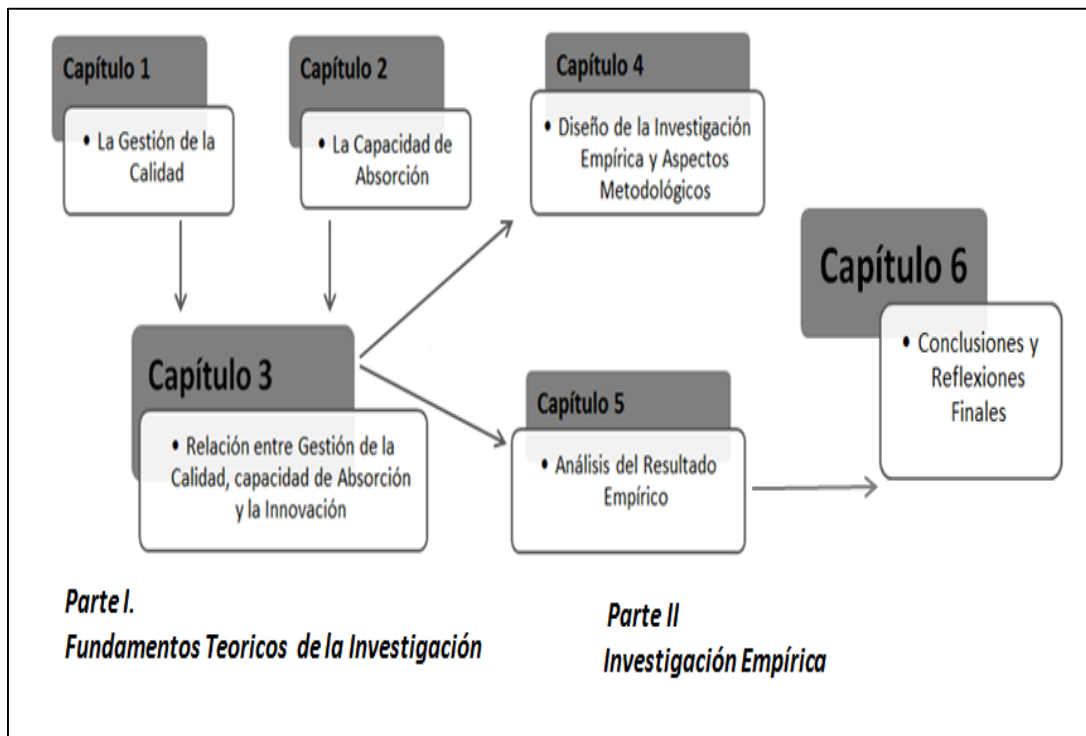
De forma más concreta, los objetivos que persigue esta investigación son los siguientes:

1. Exponer los conceptos de la calidad, partiendo de las diferentes perspectivas teóricas que dan fundamento a las definiciones, principios y la aplicación de las prácticas.
2. Analizar qué principios y prácticas de GCT mejoran la Capacidad de Absorción externa de conocimiento.
3. Analizar qué dimensiones de la Capacidad de Absorción mejoran la capacidad de innovación en la organización.
4. Establecer el impacto de la relación directa entre las dimensiones de la Capacidad de Absorción y la Innovación en comercialización y en estrategia.
5. Analizar en qué medida las diferentes dimensiones de la Capacidad de Absorción potencian la Innovación en comercialización y en estrategia.
6. Comprobar si el concepto de calidad adoptado por la dirección tiene un efecto moderador en las relaciones de entre la Capacidad de Absorción y la Innovación.

• **ESTRUCTURA DE LA INVESTIGACIÓN**

Con el fin de analizar los objetivos propuestos se sistematizó el contenido de la investigación. A continuación, la figura 1.1 presenta la estructura y metodología a desarrollar en esta Tesis Doctoral.

Figura 1. 1 Estructura de la Investigación



Fuente: Elaboración propia

El propósito de este estudio es establecer el marco teórico que se articula en tres capítulos. En el primero se repasan los conceptos básicos de la GCT como filosofía integral de dirección. Se plantea la importancia de la Gestión de la Calidad-GC y las peculiaridades que la definen. El propósito de este capítulo es exponer los conceptos de la calidad, partiendo de las diferentes perspectivas teóricas que dan fundamento a las definiciones y principios, así como a la aplicación de los mismos al definir las prácticas.

Posteriormente, el segundo capítulo de esta investigación se dedica a describir el constructo de la Capacidad de Absorción-CA, sus dimensiones, antecedentes y consecuentes. Para ello, se realiza una revisión de la literatura académica que en las últimas décadas contribuyen a la definición y operatividad del concepto de CA, además, se centra en conocer de qué modo la GC modera el enfoque y la finalidad de la CA para: identificar e incorporar conocimiento de otros agentes de la cadena de suministro y generar distintos tipos de innovación.

En el tercer capítulo, se articula el marco teórico al relacionar la Gestión de la Calidad, la Capacidad de Absorción y la Innovación, además se pretende mostrar la lógica que relaciona la intencionalidad de la dirección al implantar un sistema de GC –

a través de la aplicación de determinados principios y prácticas–, y que se concreta en el concepto de calidad adoptado, al moderar las relaciones entre las dimensiones de la capacidad de absorción y los resultados de la Innovación en marketing y estrategia. Por otra parte, se establece el modelo teórico de la investigación y se justifican las hipótesis de la investigación.

En el cuarto capítulo se presenta la metodología de la investigación empírica para poder llevar la investigación, siendo necesario seleccionar la muestra de empresas del total de la población objeto de estudio compuesta por las medianas y grandes empresas del sector turístico ubicadas en Colombia, principalmente con actividades económicas en: hostelería, restauración, agencias de viajes, transportes entre otros. Por otro lado, se identifican los constructos de medida de cada una de las variables propuestas en el modelo y se establece la metodología de recogida.

En lo referente a la muestra, ésta es seleccionada aleatoriamente mediante un procedimiento de muestreo estratificado, intentando mantener las mismas proporciones que se observan en la población objeto de estudio. Los criterios a seguir para determinar dicha muestra y aportar evidencia empírica sobre los objetivos propuestos son: seleccionar el perfil de las empresas a encuestar y determinar la muestra de las mismas, empleando un cuestionario vía-online dirigido a los directivos para recoger la información necesaria.

El capítulo cinco recoge el análisis de resultados y contraste de hipótesis y proporciona una serie de datos descriptivos que aportan conocimiento sobre el perfil de la muestra de empresas de la investigación, así como se exponen los resultados alcanzados a través de la investigación empírica realizada. La presentación y análisis de dichos resultados se estructuran siguiendo las distintas fases del estudio, se realiza la contrastación de las hipótesis planteadas, mediante la aplicación de diversas técnicas estadísticas como son los modelos de ecuaciones estructurales y se analizan los resultados. Finalmente, en el sexto capítulo se definen las conclusiones, implicaciones y limitaciones de esta investigación.

PARTE I

**FUNDAMENTOS TEÓRICOS
DE LA INVESTIGACIÓN**



CAPÍTULO 1: LA GESTIÓN DE LA CALIDAD

1.1. INTRODUCCIÓN

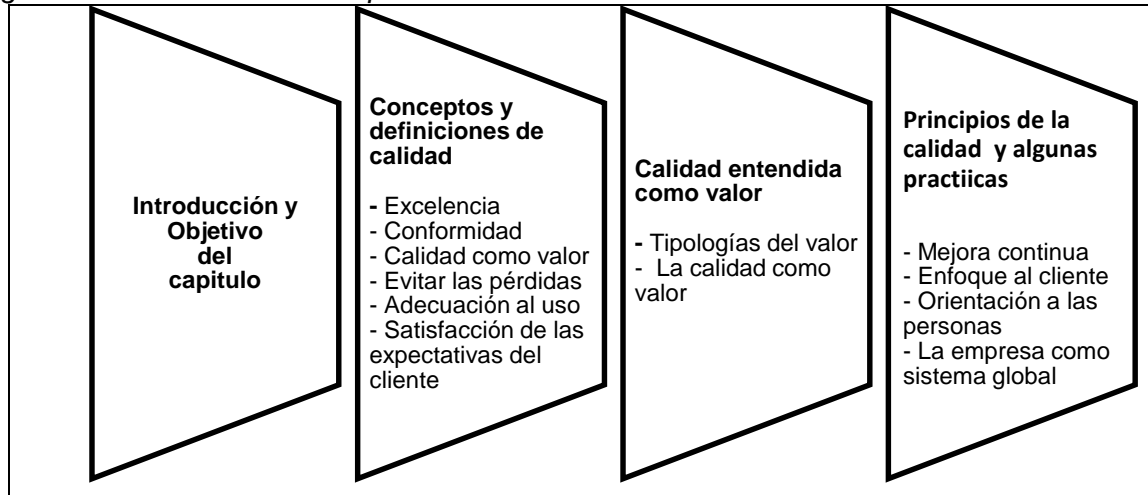
El término de calidad se ha convertido en un concepto clave para entender la competitividad de las organizaciones en diferentes ámbitos de actividad. Ahora, las organizaciones tratan de obtener la mejor calidad y asegurarla a través de la innovación de sus procesos, productos y servicios. Así pues, es materia de investigación con gran impacto de aplicación empresarial y académica en las últimas décadas.

Durante dos décadas, la Academia ha mantenido una controversia acerca de la definición del concepto Calidad, en busca una concepción universalmente aceptada. Igualmente, la literatura especializada ha delimitado un conjunto de enfoques, prácticas y herramientas que integran La Gestión de la Calidad como una completa filosofía de dirección de organizaciones.

Por tanto, se hace imprescindible aprehender el conocimiento acumulado en las dos últimas décadas del S XX para comprender los diferentes conceptos de la calidad, ya que la manera de interpretar o concebir la calidad orienta y condiciona el propósito de la dirección y el modo en el que ésta define e implementa la estrategia de la organización.

El propósito de este capítulo es exponer los conceptos de la calidad, partiendo de las diferentes perspectivas teóricas que dan fundamento a las definiciones y principios, así como a la aplicación de los mismos al definir las prácticas de la misma. A continuación, en la figura 1.1 se muestra la estructura que seguirá el desarrollo de este capítulo.

Figura 1. 2. Estructura del Capítulo 1 Gestión de Calidad



Fuente: Elaboración propia

En el primer apartado, se profundiza el concepto de la calidad y se exponen las diferentes definiciones, así como su evolución histórica, partiendo de las aportaciones de los principales precursores de la calidad.

En el segundo apartado, se presentan las diferentes tipologías del valor que subyacen para definir el término y se expone el concepto de calidad entendida como valor. El ahondar este tema puede dar una indicación más precisa de cómo se perciben los productos o servicios adecuados al uso en el mercado y cómo se toman las decisiones de compra (Reeves & Bednar, 1994) que realmente satisfacen las necesidades del cliente.

Y en el tercer apartado, finalmente se presentan los principios que articulan la Gestión de la Calidad como filosofía de dirección: mejora continua; enfoque al cliente; orientación a las personas; y concepción sistémica de la organización. Finalmente se enumeran de forma somera algunas de las prácticas o técnicas que permiten la aplicación de los mencionados principios.

1.2. CONCEPTO DE CALIDAD

La definición y el dimensionamiento del concepto de Calidad han ido evolucionando y complementándose a medida que las limitaciones de los conceptos iniciales se han hecho patentes. Encontramos desde definiciones de carácter cuasi filosófico hasta conceptos concretos y aplicados de carácter operativo. Igualmente hay

conceptos que ponen el foco en el interior de la organización, en los componentes de la industria y en el mercado entendido como grupo de clientes con unas determinadas expectativas. Así mismo hay conceptos de calidad aplicables al ámbito de la estrategia, al ámbito de la dirección de operaciones de producción y al de la prestación de servicios. La adopción de una u otra definición es condicional a la visión de la dirección y la conformación de su propósito, que a su vez orienta la formulación e implementación de la estrategia de la organización.

La conceptualización de la Gestión de la Calidad también es objeto de un espectro de visiones que van desde aquellos que la consideran una filosofía de dirección, (Price y Chen, 1993; Hill, 1991; Oakland, 1993; Guillen, 1994; Spencer, 1994; Dean y Bowen, 1994; Sitkin, Suthleen y Schroeder, 1994; Teare, Atkinson y Westwood, 1994; Hill y Wilkinson, 1995; Wilkinson, y Willmott, 1995; Broaden, 1997; Anderson, 1998; Adams, McQueen y Seawright, 1999; Cuatrecasas, 2001; Llorens y Fuentes, 2001), hasta los que la entienden con un enfoque de dirección (Brocka y Brocka, 1992; Escrig, 2001), o simplemente un sistema de gestión (Cuatrecasas, 2001) que se establece a través del seguimiento de unos principios, herramientas y prácticas. Igualmente, la adopción de una u otra conceptualización condicional a el alcance de aplicación y la amplitud del despliegue.

Así pues, las definiciones del término calidad evolucionan desde la conformidad de los requisitos en cumplimiento a unas especificaciones técnicas y operativas en los procesos de producción del producto, hasta definiciones más complejas que apuntan a conseguir la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente, bajo un criterio definido por el precio que pagan los clientes y los costes que asumen las organizaciones, en el afán de trascender los límites en busca de la excelencia.

Es así como algunos estudios han direccionado sus esfuerzos hacia la concepción de que la calidad es un cambio de paradigma (Ishikawa, 1954; Chorn, 1991; Broedling, 1990; Slater, 1991; Brocka y Brocka, 1992) que adoptan las organizaciones o una opción estrategia (Garvin, 1988; Belohlav, 1993; Waldman, 1994; Powell, 1995; Stahl y Grigsby, 1997; Reed, Lemak y Montgomery, 1996; Stahl y Grigsby, 1997; Wruck y Jensen, 1994; Brickley, Smith, Zimmerman, Zhang, y Wang, 1997; Brickley, Smith y Zimmerman, 2004) que obra mediante la implementación y el mantenimiento de un sistema de gestión que está diseñado para mejorar continuamente el desempeño considerando las necesidades de todas las partes interesadas de una organización (Guerra y Vázquez, 2007).

Aunque para otros autores, es una filosofía de dirección o una función directiva más (Dale 1999; Camisón, Cruz y Gonzales, 2006; Bernal y Alesón, 2012) que establece una técnica de gestión (Price, 1989) con enfoques ya existentes en la organización y los adapta para mostrar una mejor metodología de uso (Spencer, 1994).

Así pues, las distintas orientaciones de lo que es la calidad condicionan qué se entiende por Gestión de Calidad misma (Bernal y Alesón, 2008), dado que existen diferentes enfoques en la literatura para referirse al mismo concepto. Según Escrig (2001) la calidad es interpretada de forma diferente por los distintos tipos de organizaciones, y entendida por las personas según sus propias creencias y convicciones (Casadesús, Heras y Merino, 2005).

Entre tanto, son diversas las corrientes literarias y los autores que contribuyen a solucionar y a establecer mecanismos y métodos que sustentan los principios de la calidad para su aplicación en los diferentes tipos de organización, así como las situaciones cambiantes que acontecen en las mismas (Nava Carbellido, 2005). Sin embargo, el carácter subjetivo y abstracto (Paladini, 2011) de la calidad, aún es materia de diversas aplicaciones e interpretaciones en el contexto científico y en las organizaciones.

Entre tanto, en el siguiente apartado se presentan las aportaciones más significativas en el campo de la calidad, dado alcance estratégico (Camisón, et al., 2006; Garvin, 2002) y las ventajas competitivas al ejercer los mecanismos del mismo en la organización.

1.2.1. Aportaciones al concepto de Calidad

Sin duda alguna, son muchos los estudios en el campo científico, económico y coyuntural que ponen de manifiesto la importancia de la Gestión de la Calidad en todas sus dimensiones (Camisón et al., 2006; Cruz, 2002; Escrig, 1998, Garvin, 1988; Reeves y Bednar, 1994). Así pues, la relevancia del concepto de calidad viene atribuida a que la calidad debe ser gestionada y está, más que un medio en las estrategias y acciones que emprendan las organizaciones, debe ser el fin para alcanzar la excelencia.

Es decir, que las organizaciones deberán impregnar la cultura de calidad en todo el sistema organizacional, en la búsqueda de resultados hacia la diferenciación en la oferta de productos y servicios, así como en la competitividad, al lograr comprender y responder las necesidades y expectativas latentes de los clientes con el fin de mantenerse en el mercado, siendo éste el propósito de las organizaciones al buscar la calidad.

Desde esta perspectiva, tras una revisión de la literatura, antes de hacer alusión a los diferentes conceptos de calidad, es conveniente señalar algunas corrientes de pensamiento que surgieron desde el siglo XIX en el campo de la administración, que han contribuido a enriquecer las diferentes orientaciones hacia la calidad. Así mismo, para tener una visión más amplia del alcance del concepto calidad se abordarán las diferentes aportaciones de los “gurús de la calidad” que han sido marco referencial y han dado origen a los diferentes conceptos, enfoques y orientaciones prácticas de la calidad que encontramos en la literatura.

En este sentido, la tabla 1.1 recoge algunas aportaciones de las distintas teorías de la administración al campo de la Gestión de la Calidad.

Tabla 1. 1. Aportaciones de las escuelas y teorías a la Gestión de la Calidad

Escuelas Teóricas/Autores	Enfoques	Aportaciones a la Calidad	Aportaciones a los Servicios
Escuela clásica o anatómica siglo XIX Principios de la Administración Científica Fredrick Taylor Henri Fayol	Enfoque científico del trabajo. La Eficiencia humana, la productividad del trabajado- propuesta salarial de Taylor Estudio de tiempos y movimientos en el puesto de trabajo Incorporación en la estructura organizacional de todas las áreas y actividades de la empresa. Diseño para planear y organizar el trabajo	la separación del diseño y la operación Método de control/organización de trabajos operativos / estandarización/ Supervisión fundamental. Círculos de calidad Grupos de mejora continuo Trabajo en equipo.	Un aumento de oportunidades para la educación, la cultura y el esparcimiento" (Taylor, 1977) Enfoque moderno de servucción
Escuela de las relaciones humanas Elton Mayo Fritz Roethlisberger	Enfoque sociológica y sicológica Teoría de la motivación fundamentada en las necesidades humanas: sicológicas, seguridad, sociales, de estima y de realización Abraham Maslow) La teoría Z (William Ouchi)	Planteamiento del liderazgo y los estilos de dirección Aumento de la productividad empresarial Confianza, trabajo en equipo, objetivos compartidos Disfrutar lo que se hace y satisfacción del deber cumplido Calidad subjetiva Estándares de calidad	La atención a las relaciones humanas y las relaciones sociales estrechas Incremento del nivel de análisis en el campo Estudio de nuevas áreas de gestión organizativa y organización informal. comportamiento de clientes / Aporte a la identificación de las necesidades y

Escuelas Teóricas/Autores	Enfoques	Aportaciones a la Calidad	Aportaciones a los Servicios expectativas de los clientes
Escuela burocrática Max Weber	Percepción de las organizaciones como sistema racional y cerrado. Principio de la jerarquía Estandarización de los procesos y la toma de decisiones	Existencia de normas, reglas y procedimientos que regulan el trabajo y las relaciones internas Criterios de formación técnica y de rendimiento, Adaptación de los perfiles en los puestos Reglas y procedimiento	Definición de tareas; funciones y responsabilidades Normalización, estandarización y reducción de errores Bases para Gestión de Calidad y controlar calidad en el servicio desde las perspectivas expuestas.
Escuela cuantitativa Herbert Simon Russell Ackoff	Escuela de investigación operativa “problemas operativos y logísticos de la empresa” Grado de cumplimiento de las especificaciones y los primeros sistemas militares y civiles del control de calidad.	Concepto de calidad de producto o industrial	Control de calidad
Escuela situational o contingente Chandler Joan Woodward Tom Burns. Stalker Lawrence y Lorsch	Analiza la situación particular de empresa, la estudia y plantea el problema de forma objetiva y el contexto que presenta. Adaptación al mercado externo (entorno, tecnología) El entorno empresarial hacia el comportamiento y las estructuras organizativas de las empresas	La formalidad estructural, los horizontes temporales, la orientación al mercado y las relaciones interpersonales. Elementos de la empresa: estrategia, estructura organizativa, estilos de dirección y cultura, gestión de las organizaciones /aprendizaje organizacional	Enfoque universal para las empresas del sector servicio
Escuela de sistemas sociales Joseph Klikberg, McGuire.	Se enfoca en las relaciones interpersonales, en el comportamiento interno, en el análisis de los procesos de la toma de decisiones individuales y colectivas, y en las repercusiones económicas, políticas y sociales.	Modelo prospectivo Análisis de conflictos, orientación a los clientes internos de la organización, como un sistema interactivo en las comunicaciones. Variables cualitativas, las relaciones dinámicas, la creatividad, funciones de planeación y dirección de las empresas y participación.	Aportaciones al sector servicios
Escuela de sistemas Ledwing Von Bertalan_ y, Richard Johnson, Fremont Kast, James Rosenzweig, Jay Forrester.	La empresa se concibe como un sistema complejo y abierto, en el que los distintos subsistemas interrelacionados hacia la consecución de los objetivos organizacionales	enfoque global de la organización, de sus elementos Sinergia Diseño de sistemas de producción y gestión de los servicios (servucción)	Contribución a todos los sectores económicos, en especial al sector terciario
Escuela neoclásica Alvin Brown, Ernest Dale, Peter Drucker, William Newman, Henry Mintzberg.	La dirección por objetivos, técnica de gestión filosofía de dirección Mecanismo de descentralización y control de la actividad y tomar decisiones por áreas y asignar los recursos dentro de la empresa.	Máximo beneficio Descentralización Dirección por objetivos Control por excepción Motivación a través de la competitividad Categorías de roles gerenciales	Todos los sectores económicos

Fuente: Elaboración propia

Es así como las teorías presentadas en la tabla 1.1 muestran de manera resumida algunas contribuciones que apuntan hacia cuestiones relacionadas con la calidad, existiendo como tal, algunos razonamientos comunes y otros diferenciados desde cada teoría, según el enfoque de cada escuela.

Por otra parte, se considera importante hacer alusión desde esta misma óptica a aquellas contribuciones relacionadas con la calidad en los servicios, ya que la presente Tesis se centra en el sector servicios.

En este sentido, se denotan las contribuciones de importantes corrientes literarias, como la escuela clásica que establece mecanismos para la productividad del trabajo, a través los métodos de control y estandarización, los círculos de calidad, los grupos de mejora continua y el trabajo en equipo. Así mismo, desde la escuela de relaciones humanas y la burocrática se manifiestan las orientaciones hacia los estándares de calidad y la estandarización de los procesos, aspectos que están implícitos en la implantación de los sistemas de Gestión de la Calidad.

Por otra parte, las aportaciones de la teoría contingente, distinguen las peculiaridades de las empresas y los diferentes tipos de estrategias de gestión, que orientan y adaptan a las organizaciones al mercado externo. Es decir, que las organizaciones deberán considerar la interacción entre las diversas unidades al interior de la organización e integrarlas estratégicamente en los procesos generando ventajas competitivas a través del conocimiento de fuentes externas

Así pues, estas aportaciones nos anuncian la apertura de las organizaciones hacia un enfoque global, tal como señala la teoría de sistemas, y a la vez el enfoque de la Gestión de la Calidad dentro de sus principios, al entender la organización desde una perspectiva interna y externa de la organización en busca de la excelencia.

A grandes rasgos, los aspectos mencionados anteriormente se relacionan con algunas características de la calidad, ya sea desde la visión más amplia del concepto, o hacia la definición aquellos enfoques que orientan la aplicación de sus principios y prácticas en la organización.

Así pues, cabe resaltar que muchas de las iniciativas para la conceptualización de la calidad realizadas por los siguientes autores, han sido el hilo conductor queda fruto a los diferentes enfoques de la Gestión de la Calidad. A continuación, se presentan

de manera resumida las aportaciones de los expertos de la calidad, con el fin de proporcionar una definición sobre los diferentes conceptos de calidad y su relación en el surgimiento de los diferentes enfoques existentes.

La tabla 1.2 presenta las teorías y aportes de los “gurús de la calidad”, quienes fueron los primeros investigadores del siglo XIX, en proveer fundamentos teóricos en el campo de la calidad. Entre los diferentes autores cabe destacar a Deming y Juran cuya, concepción de la Calidad se acerca al concepto de “adecuación para el uso” al determinar las necesidades de los clientes. Así mismo, Feigenbaum desde la teoría de la calidad de la administración plantea un enfoque hacia la excelencia, que busca la satisfacción del cliente, mediante la participación y responsabilidad de todos los miembros de la organización.

Por otra parte, Crosby desde la teoría del “cero de defectos” establece el cumplimiento con los requisitos desde una perspectiva de la prevención en los procesos de producción. En esta misma línea, Taguchi desde la ingeniería de la Calidad, aporta a la mejora de la productividad mediante la reducción de la variabilidad al “evitar las pérdidas”. Otros autores (Peters y Waterman; Albretch y Horovitz) también han contribuido desde otras perspectivas como la calidad en los servicios, la teoría de la excelencia, y teoría de la gerencia

Tabla 1. 2. Teorías de a Gestión de la Calidad Teorías y aportaciones de los “Gurús de la Calidad

Autores/Teorías	Conceptos	Aportaciones de los Gurús de la Calidad
<p>Teoría de Deming</p> <p>14 puntos para Gestión de Calidad las organizaciones</p>	<p>Satisfacer las necesidades del cliente</p>	<p>14 puntos de Deming. 1. Crear conciencia del propósito de la mejora continua del producto y el servicio con un plan para ser competitivo y permanecer en el negocio. 2. Adoptar la nueva filosofía. 3. Terminar con la dependencia de la inspección masiva. 4. Terminar con la práctica de hacer negocios sobre la base únicamente del precio. 5. Descubrir el origen de los problemas. 6. Poner en práctica métodos de capacitación para el trabajo. 7. Poner en práctica métodos modernos de supervisión de los trabajadores de producción. 8. Eliminar de la compañía todo temor que impida que los empleados puedan trabajar efectivamente en ella.</p> <p>9. Eliminar las barreras que existan en los departamentos. 10. Destacar objetivos numéricos, carteles y lemas dirigidos a la fuerza del trabajo que soliciten nuevos niveles de productividad sin ofrecer métodos para alcanzarlos. 11. Eliminar normas de trabajo que prescriban cuotas numéricas. 12. Retirar las barreras que enfrentan al trabajador de la línea con su derecho a sentir orgullo por su trabajo. 13. Instituir un vigoroso programa de educación y re-entrenamiento. 14. Formar una estructura en la alta administración que asegure en el día a día los 13 puntos anteriores se han cumplido.</p>

Autores/Teorías	Conceptos	Aportaciones de los Gurús de la Calidad
<p>Joseph Juran</p> <p>Teoría de la planificación para la Calidad</p> <p>Enfoque conocido como la trilogía de la calidad. Planear, controlar y mejorar la Calidad.</p>	<p>"Calidad es aptitud para el uso". (Juran, et al., 1974)</p>	<p>Aseguramiento de la calidad.</p> <p>Mapa de planeación de la calidad: 1. Identificación de los clientes 2. Determinar las necesidades de los clientes 3. Traducir las necesidades a nuestro lenguaje 4. Desarrollar productos acordes a las necesidades de los clientes 5. Desarrollar procesos de acuerdo a las características del producto 6. Transferir el proceso a la operación</p> <p>Control de Calidad, Aspectos relevantes: 1. Establecer un lazo de retroalimentación en todos los niveles y para todos los procesos. 2. Asegurar que cada empleado se encuentre en estado de autocontrol. 3. Establecer los objetivos de calidad y una unidad de medición para ellos. 4. Ajustar el proceso de conformidad con los objetivos. 5. Transferir responsabilidad de control. 6. Evaluar el desempeño del proceso y la conformidad del producto mediante análisis estadístico. 7. Aplicar medidas correctivas para restaurar el estado de conformidad con los objetivos de calidad.</p> <p>Mejoramiento de la Calidad, este proceso se basa en conceptos fundamentales como: 1. Realizar todas las mejoras, proyecto por proyecto. 2. Establecer un consejo de calidad 3. Definir un proceso de selección de proyectos. 4. Designar para cada proyecto un equipo de trabajo asignando las responsabilidades. 5. Otorgar reconocimientos y premios. 6. Aumentar el peso del parámetro de calidad en la evaluación de desempeño en todos los niveles de la organización. 7. Participar de la alta dirección en la revisión del progreso de las mejoras de calidad. 8. Proporcionar entrenamiento extensivo a todo el equipo administrativo en el proceso de mejora de calidad, sus métodos y herramientas para establecer el programa de mejora de calidad anual.</p>
<p>Karow Ishikawa</p> <p>Teoría de la Calidad Total "conformidad"</p> <p>Precursor de la calidad resaltó las diferencias culturales en las naciones, para el éxito de la calidad.</p>	<p>C Total "conformidad" Control de la calidad</p>	<p>Control de calidad, es hacer lo que se tiene que hacer, aplicado a cualquier industria. 2. El control de calidad que no puede mostrar resultados no es control de calidad. 3. El control de calidad empieza y termina con la capacitación. 4. El control de calidad revela lo mejor de cada empleado. Los primeros pasos del control de calidad, deben estar orientados a conocer los requerimientos de los consumidores y los factores que los impulsan a consumir. 6. Anticipar los problemas potenciales y quejas. 7. La calidad tiene que construirse en cada diseño y en cada proceso. 8. El control de calidad es una disciplina que combina el conocimiento con la acción. 9. Las actividades de los círculos de control de calidad son congruentes con la naturaleza humana y pueden ser exitosos en cualquier parte del mundo. 10. Los métodos estadísticos son el mejor modo de controlar las operaciones.</p>
<p>Armand V. Feigenbaum</p> <p>Teoría de la calidad basada en la administración de la organización</p>	<p>Basada en el valor (Feigenbaum, 1961)</p>	<p>La calidad no sólo se centra en el proceso productivo, sino en todas las funciones administrativas de la organización, integrando así los conceptos de la teoría general de los sistemas de calidad.</p> <p>La calidad se debe planear con base en un enfoque hacia la excelencia. 2. Todos los miembros de la organización son responsables de la calidad de los servicios y de los productos. 3. La calidad total requiere del compromiso de la alta dirección, que se manifestarán en la motivación continua y en las actividades de capacitación. 4. La TC requiere de la integración en una misma estructura, coordinación de actividades 5. La calidad debe considerarse como un ciclo de vida total. 6. Existen cuatro procesos claves para controlar la calidad: diseño, materia prima, producto y proceso. 7. Para el TC se deben utilizar herramientas estadísticas. 8. Cada integrante de la organización tiene que integrar su propio proceso y ser completamente responsable de la calidad.</p> <p>Se involucran aspectos administrativos, organizativos y mercadeo, que buscan encontrar la satisfacción del cliente, gestión laboral y gestión económica</p>
<p>Genichi Taguchi</p> <p>Ingeniería de la calidad</p>	<p>"Evitar pérdidas" uniformidad (Taguchi 1979)</p>	<p>Aporta a la mejora de la productividad haciendo ver la importancia de la reducción de la variabilidad, concepto que da origen al interés por la calidad total. Los productos y servicios deben ser atractivos al cliente y la oferta de productos superara a la competencia en cuanto a diseño y precio.</p> <p>1. Función de pérdida 2. Mejora continua 3. variabilidad 4. La variabilidad puede cuantificarse en términos monetarios 5. Diseño del producto 6. Optimización del diseño del producto 7. Optimización del diseño del proceso</p>

Autores/Teorías	Conceptos	Aportaciones de los Gurús de la Calidad
<p>Philip B. Crosby</p> <p>Teoría de cero errores</p> <p>Programa de 14 pasos que llamó el "cero defectos"</p>	<p>" Conformidad con requisitos." (Crosby, 1979)</p>	<p>La calidad se centra en cuatro principios absolutos: 1. Calidad es cumplir con los requisitos. 2. El ecosistema de calidad es prevención. 3. El estándar de realización es cero defectos. 4. La medida de calidad es el precio del incumplimiento. Prioridad convertir la mejora de la calidad en un hábito y dirigir la calidad y los costes como objetivos complementarios de la misma.</p> <p>Con base en estos elementos se desarrollan los 14 principios los cuales se relacionan a continuación. 1. Establecer el compromiso de la dirección. 2. Formar un equipo de mejora de calidad. 3. Definir indicadores de calidad para cada actividad. 4. Evaluar los costos de la falta de calidad. 5. Desarrollar la conciencia de la calidad. 6. Realizar acciones formales para corregir los problemas identificados a través de los pasos previos. 7. Establecer un comité para el día cero defectos. 8. Capacitar a los supervisores. 9. Realizar el día cero defectos. 10. Alentar a las personas para que establezcan objetivos para la mejora de sí mismos. 11. Identificar los problemas que impiden que el trabajo se realice con calidad. 12. Crear consejos de calidad con el personal de staff. 13. Establecer un programa de reconocimiento para aquellos que logran sus objetivos de calidad. 14. Realizar de nuevo los pasos anteriores.</p>
<p>Otros autores</p>		<p>Otras aportaciones a la Gestión de la Calidad</p>
<p>Teoría contemporánea de la Calidad</p> <p>Oakland John</p>	<p>Modelo práctico de Calidad Total,</p>	<p>Presenta un modelo práctico de Calidad Total, usado en muchas organizaciones europeas.</p> <p>1. Liderar la alta dirección 2. Definir una política de calidad sólida. 3. Marco filosófico que incluya los valores y creencias fundamentales y un propósito combinado con la declaración de la misión. 4. Desarrollar estrategias claras y efectivas. 5. Identificar factores y procesos críticos. 6. Revisar la estructura administrativa. 7. Adoptar la filosofía, cero defectos. 8. Capacitar al personal para entender el concepto de la relación cliente proveedor. 9. No comprar sólo por el precio, sino tener en cuenta el tiempo de vida del producto. 10. Empoderar a los trabajadores 11. Reconocer que el mejoramiento del sistema. 12. Eliminar los temores que puedan existir en el ambiente de trabajo. 13. Eliminar los objetivos arbitrarios sin métodos apropiados. 14. Desarrollar un enfoque sistemático de la administración. 15. Realizar el cambio cultural a partir del trabajo en equipo. 16. Gestión de Calidad el cambio sobre la base de que las actitudes hacia la calidad residen en ganar aceptación hacia la necesidad de cambiar.</p>
<p>Teoría de la excelencia</p> <p>Tom Peters & Robert Waterman</p>	<p>principios de la calidad y el servicio</p>	<p><i>Libro en busca de la excelencia. Los negocios son exitosos en la medida en que se aplican los principios de la calidad y el servicio.</i> Atributos: 1. Énfasis en la acción: "Hágalo, arréglole e inténtelo" 2. Cercanía al cliente. 3. Autonomía e iniciativa. 4. Productividad contando con las personas. 5. Valores claros y manos a la obra. 6. Zapatero a tus zapatos. 7. Estructuras sencillas y staff reducido. 8. Estira y afloja simultáneo Otros aportes a la excelencia del servicio (Karl Albrecht y Jacques Horovitz) en los años 80.</p>
<p>Teoría de la gerencia principios de la Calidad y el servicio</p> <p>Karl Albrecht</p>	<p>principios de la calidad y el servicio</p>	<p>Vender al cliente lo que él realmente desea comprar; su metodología la basa en diez principios: 1. Conocer al cliente según sus preferencias y como persona. 2. Aplicar momentos de verdad a la formación de la opinión, de la calidad en el servicio, el producto y el costo. 3. Manejar libreta de calificaciones del cliente. 4. Investigar la percepción de los clientes. 5. Reconocer al cliente 6. Hablar frente a frente 7. Manejar las encuestas centradas en el ¿cuándo?, ¿por qué? y ¿cómo? 8. Analizar la información 9. Hacer propuestas 10. Cerrar el ciclo</p> <p>Karl Albrecht, aporta al servicio el modelo de los triángulos internos y externos, donde se fundamenta la teoría del servicio y desarrolla siete puntos: 1. Capacidad de respuesta 2. Atención 3. Comunicación fluida, entendible y a tiempo 4. Accesibilidad para quitar la incertidumbre 5. Amabilidad en la atención y en el trato 6. Credibilidad expresada en hechos 7. Comprensión de las necesidades y expectativas del cliente</p>
<p>Teoría de la diferenciación a través del servicio al cliente</p> <p>Jacques Horovitz</p>	<p>diferenciación servicio al cliente</p>	<p>La excelencia se basa en un coeficiente de calidad que se deriva de la relación entre el valor obtenido y el precio que se ha pagado.</p> <p>Su teoría centra la atención en cómo competir a través del servicio y cómo mejorar la satisfacción de los clientes, haciendo énfasis en el servicio. Programas de fidelización de clientes, hasta la creación de cultura de servicio programa de servicio, partiendo de un diagnóstico cuyo objetivo es establecer el cero defectos; y para tal efecto se generan estrategias de servicio, que inicia en el conocimiento del cliente y finaliza con el seguimiento y control</p>

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar, en la tabla 1.2 las aportaciones de los expertos de la calidad, relacionan un conjunto de orientaciones prácticas que guían las actuaciones de las organizaciones, siendo algunas de estas, de uso común, independientemente del concepto que se tenga de la calidad, o del tipo de estrategia o enfoque que aplique la empresa.

Así pues, desde esta óptica, la Calidad puede ser vista como una aproximación de lo que sería la Gestión de la Calidad en las organizaciones. En ese sentido, son muchas las investigaciones que tratan de llegar un acercamiento sólido del concepto, existiendo así presunciones en común y en contra de los diferentes planteamientos.

En esta línea, los diferentes conceptos de calidad mostrados en la tabla 1.3 quedarían englobados en seis acepciones que han sido objeto de estudio en diferentes investigaciones. En la literatura encontramos la calidad como excelencia (Steenkamp, 1989; Tuchman, 1980, Escrig, 1998); la calidad como conformidad con las especificaciones (Crosby,1979; Gilmore, 1974); la calidad como uniformidad (Deming, 1982;Taguchi,1981; Taguchi y Elsayed,1989); la calidad como aptitud para el uso (Ishikawa, 1981; Juran,1982); la calidad como satisfacción de las expectativas del clientes (Edwards, 1968; Kuehn y Day, 1962; Juran, Gryna y Bingham 1974; Gronroos,1983; Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1985), y el concepto de la calidad basado en valor (Broh, 1982; Feigenbaum, 1961, Garvin, 1984:1988).

Tabla 1. 3. Conceptos precursores de la Calidad

Autores	Conceptos de Calidad
Juran (1951), Garvin (1984)	Excelencia
Juran (1951), Crosby (1979)	Conformidad con especificaciones o requisitos
Juran et al., (1974, Juran 1990a)	Adecuación al uso
Feigenbaum (1951, 1961), Ishikawa (1986) (Broh, 1982)	Valor (relación entre el valor percibido por el usuario y los costes globales asociados al mismo)
Taguchi (1979)	Evitar pérdidas
Feigenbaum (1961,1991); Deming (1989), Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985), Grönroos (1983)	Satisfacer o exceder las expectativas latentes de los cliente y no clientes

Fuente: Adaptado de Escrig (1998)

Estos diferentes conceptos de la calidad presentados actualmente siguen siendo utilizados en la literatura sobre el tema. Es habitual en estudios recientes encontrar el legado de los gurús de la calidad y de algunas investigaciones de impacto de los años 90'.

En este sentido, la falta de un concepto claro de calidad, ha dado lugar a conceptos que son estudiados como perspectivas (Holbrook y Corfman 1985; Moreno-Luzón y Peris, 1998), enfoques (Garvin, 1988; Reeves y Bednar, 1994) o como criterios (Hansen, 2001) que se establecen en un conjunto de definiciones bajo diferentes razonamientos para aclarar el concepto de calidad.

Entre tanto, Garvin (1988) identifica cinco aproximaciones principales relacionadas con las definiciones de calidad: (1) el enfoque trascendente, vinculado con la excelencia, (Tuchman, 1980); (2) el enfoque basado en el producto, desde una visión economía; (3) el enfoque basado en el usuario desde una visión de la economía, el marketing y la gestión de operaciones; (4) el enfoque basado en la fabricación; (5) y finalmente, enfoque basado en el valor, desde la gestión de operaciones. En esta clasificación, este autor no plantea la adecuación al uso, como un criterio único del concepto de la calidad, sino que es considerado parte fundamental del enfoque basado en el usuario, que desde otras perspectivas se considera satisfacción de las expectativas del cliente o criterio del consumidor.

En la misma línea, otros trabajos como los de Reeves y Bednar (1994) recogen las cuatro definiciones del concepto calidad, similares a las planteadas por los “gurús la calidad”. La calidad como excelencia, la satisfacción de las expectativas, la calidad como conformidad con las especificaciones y calidad como valor. A excepción de los conceptos, “adecuación para el uso” y “evitar las pérdidas” que no son definidos independientemente como tal, al estar implícitos desde una perspectiva más amplia que complementa los conceptos anteriores

Moreno-Luzón, Peris y González (2000) intentan contribuir en las investigaciones del concepto calidad, proponiendo tres definiciones: la perspectiva interna¹, la perspectiva externa² o de mercado y la perspectiva global³. Cada una de estas agrupan conceptos de las definiciones anteriores y complementan el significado del término. Por ejemplo, estos autores, suponen que la perspectiva interna hace énfasis en la eficiencia, en cumplimiento a las especificaciones de la producción de productos y servicios manteniendo los costes y la productividad, a través de una estrategia que implique a toda la organización para conseguir la optimización de las operaciones, el cambio cultural y las acciones internas necesarias para mantener o alcanzar una posición competitiva.

Por otro lado, se encuentran investigaciones como las de Holbrook y Corfman (1985) que presentan conceptos más complejos y confusos, al clasificar o definir la calidad en tres relaciones: calidad implícita/explicita, calidad mecánica/humanística y calidad conceptual/operativa. De manera que estas definiciones se enfocan hacia seis perspectivas que determinan en su conjunto todos los conceptos de calidad. Entre tanto, según Moreno-Luzón et al., (2000) las perspectivas señaladas, pueden agruparse en dos macro-conceptos: la calidad objetiva, que se deriva de la medición y verificación de un estándar que describe la superioridad técnica o la excelencia de los productos y, por otro lado, la calidad percibida que desde la subjetividad se fundamenta en las evaluaciones de las personas, caracterizándose por un alto nivel de abstracción (Zeithaml, 1988).

Así pues, los conceptos expuestos difieren de un autor a otro, sin embargo, la conceptualización de los mismos ha sido punto de partida para poder comprender los conceptos en función de cada supuesto y/o experiencia (Garvin, 1988). Así como la manera de orientar y esclarecer la definición de los conceptos de calidad para su estudio y aplicación en los diferentes contextos.

¹ Las perspectivas internas hacen énfasis en la mejora de la eficiencia interna para lograr la conformidad con las especificaciones en los procesos intrínsecos de la organización

² La perspectiva externa se centra en la eficacia y es el cliente quien va a indicar qué productos y servicios necesita, con qué características y prestaciones, y a qué precio. La calidad consiste en satisfacer los deseos y necesidades del cliente

³ la perspectiva global corresponde a la calidad como excelencia e incluye las dos perspectivas anteriores: satisfacer las necesidades de todos los grupos de influencia relacionados con la organización y con criterios de eficiencia. Estas definiciones son acuñadas por diferentes autores como: Cruz, (2002); Camisón (et al 2006); Marín, (2015).

En este sentido, inclinarse por alguno de los conceptos ya mencionados es inconcluso e inclusive contraproducente para este estudio. Por consiguiente, en el siguiente apartado se estudiarán las definiciones de la calidad, con el fin de comprender el claramente cada uno de los conceptos

1.2.2. Definiciones de la Calidad

Como se señaló anteriormente, el gran número de investigaciones que intentan definir la calidad no han originado aún avances significativos hacia una definición precisa y unánime en este campo. Así pues, la calidad es entendida desde diferentes perspectivas, según se haga mención a la perspectiva económica, microeconómica y humanística (Holbrook y Corfman, 1985); o dependiendo de la interpretación o incluso de la clasificación de los conceptos (Garvin, 1988; Reeves y Bednar, 1994; Moreno-Luzón et al., 2000 y Hansen, 2001; Camisón et al., 2006) y los enfoques que subyacen al mismo (Grönroos, 1984; Haller, 2001; Parasuraman, et al., 1985; Zeithaml, Parasuraman y Berry, 1990; Reguly, Jankal, 2003; Kelemen, 2003; Pepur, Mihanović y Pepur, 2013; Nell y Cant, 2014; Dahlgard, Wang, Chang y Chen, 2015; Jankalova, 2016).

Como se ha visto en la literatura, existen numerosas dificultades, tanto conceptuales como prácticas, que resultan contradictorias e inconsistentes, haciendo aún más difícil la definición del concepto de calidad (Garvin, 1988; Reeves y Bednar, 1994; Watson y Korukonda, 1995), lo que impide tener un punto claro de referencia (Garvin, 1988; Reeves y Bednar, 1994) que se convierte en un obstáculo para el avance del estudio del concepto (Benguria, 1991).

A continuación, se presentan algunos significados expuestos por autores como: Holbrook y Corfman (1985), Garvin (1988), Reeves y Bednar (1994), Moreno-Luzón et al. (2000) y Hansen (2001); y Camisón et al., (2006) quienes han establecido grupos de definiciones bajo diferentes criterios con el fin de clarificar su significado. Así pues, en la tabla 1.4. se recogen las diferentes definiciones del concepto de calidad mostrando sus semejanzas o equivalencia con los conceptos tradicionales de referencia presentados en la tabla 1.3

Tabla 1. 4. Definición, clasificación y relación del concepto de calidad

Autores Precusores	Conceptos de Calidad	Definiciones	Garvin, (1988)	Reeves y Bednar (1994)	Moreno Luzón et al., (2000)	Hansen (2001)	Camisón et al.,(2006)
Juran (1951), Garvin (1984) Philip Crosby (1979,1989)	Excelencia	Orientación hacia la diferenciación buscando la máxima excelencia en la calidad de diseño del producto La trascendencia de la calidad el diseño, la marca y el grado de excelencia del producto -Los productos con los máximos estándares de calidad en todas sus características Excelencia innata	Transcendente	Excelencia	Perspectiva global	Criterio global	Calidad absoluta (producto)
Juran (1951),Crosby (1979)	Conformidad con las especificaciones	Ajustar el producto o servicio a las especificaciones o en conformidad de unos requisitos.	Basada en fabricación	Conformidad con las Especificaciones	Perspectiva interna	Criterio del productor	Calidad Controlada (procesos)
Taguchi (1979 Deming, 1982))	Evita pérdidas	El grado perceptible de uniformidad y fiabilidad a bajo costo y adecuado a las necesidades del cliente.	Basada en productos				Calidad Generada (productos y procesos)
Robert A. Broh Feigenbaum (1951, 1961), Ishikawa (1986)	Valor	Grado de excelencia a un precio aceptable y el control de la variabilidad a un costo aceptable". Relación entre el valor percibido por el usuario y los costes globales asociados	Basada en valor	Valor			Gestión de Calidad (empresa y su sistema de valor)
Juran et al., (1974; Juran 1990 ^a)	Adecuación al uso	Adecuación o utilidad para el uso, al satisfacer las necesidades del cliente. Grado de satisfacción que el producto proporciona al cliente durante su uso.	Basada en el usuario	*	Perspectiva externa	Criterio global	Calidad Planificada
Feigenbaum (1961:1990; 1991),Deming (1989), Parasuraman ., et al (1985), Grönroos (1983)	Satisfacer o exceder las necesidades expectativas latentes del cliente	Es la propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor" Todas las características del producto y servicio provenientes de Mercadeo, que estén relacionadas directamente con la necesidades del cliente, son consideradas calidad.	Basada en el usuario	Igualar o superar las expectativas de los clientes	Perspectiva externa	Criterio del consumidor	Calidad Satisfecha (Servicio)

Fuente: Elaboración propia

Como se puede ver en la tabla 1.4 existen muchas denominaciones y definiciones de la calidad, sin embargo, al estudiar cada una de ellas, se puede afirmar que algunas de éstas guardan relaciones en su esencia, aún siendo su terminología diferente. Es así como, por ejemplo, si se define el concepto de calidad desde la perspectiva interna, se entendería como la conformidad con las especificaciones (Crosby, 1979) en cumplimiento a los criterios del producto (Hansen, 2001) controlados en los procesos (Camisón et al., 2006) durante la fabricación (Garvin, 1984) de productos y/o servicios exigidos por el cliente, al optimizar eficientemente los recursos. Como podemos observar, esta definición relaciona cada uno de los términos que definen el concepto de calidad para cada autor, aun siendo diferentes los términos, para hacer mención al mismo criterio.

Por otra parte, se observa que la calidad relacionada con la reducción de la variabilidad, es decir evitar las pérdidas, es uno de los conceptos menos referenciados por los autores. Bajo esta premisa, se puede considerar que esta definición al ser pronunciada desde una perspectiva técnica y/o operativa, basada en el control del producto, y la detención de errores, estaría relacionada directamente con los procesos de producción o fabricación, al ser dichos aspectos indispensables para el control de la variabilidad y cumplir con las especificidades y la eficiencia interna de la organización.

Es así como, tras la revisión de trabajos y haciendo alusión a lo expuesto por Cameron y Whetten (1983), es de considerar que no es útil en las investigaciones crear un modelo que recoja todas las variables que forman el concepto de calidad. Lo interesante sería plantear definiciones y modelos que sean comparables e incluso acumulativos y examinar las compensaciones inherentes de aceptar una definición en vez de otra, tras un análisis detallado con el fin de identificar las fortalezas y debilidades de cada definición de calidad (Cruz, 2002).

De acuerdo con lo anterior, en primer lugar, hay que destacar que, en la mayoría de las investigaciones consultadas, es común encontrar o diferenciar cuatro conceptos de la calidad (excelencia, conformidad con las especificaciones, satisfacción del cliente y calidad entendida como valor), que perciben indudablemente aspectos comunes con las aportaciones de los principales investigadores de la calidad (Deming, Crosby, Juran Feigenbaum y Taguchi).

Aunque cabe mencionar que el concepto de la calidad basada en valor aun siendo referenciado por algunos de autores, es perceptible de ser mal interpretado o aplicado. Las tipologías del concepto valor también generan discrepancias y confusión en la literatura. Según Moreno Luzón, Peris y González (2000) la calidad en valor es una perspectiva externa, mientras que Hansen (2001) la expone desde un criterio global, que relaciona valor percibido por el usuario y los costes globales asociados (Feigenbaum 1951, 1961) que permiten apreciar la calidad la empresa y su sistema.

Por lo tanto, en este estudio al comparar las diferentes definiciones de calidad se utilizarán aquellas que aun con terminología distinta, guardan relación directa o complementaria con los conceptos iniciales de la calidad

A continuación, se definirán brevemente las cinco definiciones de calidad, planteadas por autores como Garvin (1988) y Reeves y Bednar (1994) que serían las más relevantes para esta investigación, además de ser referencia en diferentes estudios, tal como se ha hecho mención en apartados anteriores y se ha evidenciado en varios estudios consultados.

- **La Calidad como excelencia o trascendente** (Garvin,1988) se define como “lo mejor” en el sentido el absoluto (Camisón et al., 2006). En este concepto se exalta la superioridad (Garvin,1988:1984) o el nivel de excelencia (Reeves y Bednar, 1994; Aenor, 2001) de un producto o servicio. Es decir, que la esencia de esta definición radica en que los productos deben cumplir con todos los requisitos y los máximos estándares de calidad en todas sus características y dimensiones puesto que la calidad debe ser planificada y Gestión de Calidad eficiente y eficazmente para alcanzar la excelencia innata.

Según (Camisón et al., 2006) esta definición es demasiado abstracta y confusa ya que no orienta a la organización hacia donde debe llevar su gestión. Pues la excelencia, pueden ser subjetiva dependiendo de a quién se le pregunte. (y en cómo medirla dado los obstáculos que se presentan al valorar el grado de logro de la misma). En este sentido, Reeves y Bednar (1994: 428-429) reconocen que la principal debilidad de este concepto es que no ofrece una guía práctica a los directivos a la hora de juzgar si la excelencia ha sido alcanzada, dado que es una forma de entender la calidad abstracta y subjetivamente.

A su vez, también la excelencia puede presentar obstáculos para valorar el grado de logro de la misma. Por lo tanto, la connotación de excelencia varía según el tipo de cliente al existir diferencias en lo que se refiere o entiende como excelencia o lo mejor para cada tipo de cliente. Así pues, se alcanza la excelencia cuando se logra tanto la eficiencia como la eficacia en la organización, a fin de responder a los cambios del mercado mediante la diferenciación y la generación de ventajas competitivas en la organización.

- **La calidad basada en la producción o fabricación** (Garvin,1988), o calidad conformidad con las especificaciones (Crosby, 1979; Gil more, 1974), se fundamenta en el cumplimiento de los requisitos y los estándares al establecer las características, el diseño del producto y los requerimientos técnicos del mismo.

La conformidad con las especificaciones (Gilmore,1974) es una definición desde una perspectiva interna (Moreno-Luzón et al., 2000), que permite alcanzar el nivel de calidad fijado por el cliente, en relación a la eficiencia en los procesos, diseños, productos, y servicios. (se trata de aplicar las indicaciones pertinentes en las características y/o prestaciones de un producto o servicio, en base a los criterios de producción que permiten la eficiencia y productividad en la organización).

Según Camisón et al., (2006) este enfoque obliga a una redefinición continua de las especificaciones, a medida que cambian las necesidades y expectativas de los clientes. En consecuencia, este tipo de orientación técnica/operativa, no funciona a lo largo por sí misma. Así pues, las dinámicas del mercado y las adaptaciones internas que hacen las organizaciones deben dar cumplimiento a las especificaciones y conformidades del sistema en respuesta a los cambios del entorno.

- **La calidad basada en valor o entendida como valor.** Este concepto, parte de la premisa de la relación coste/precio. En sentido, la calidad de un producto no puede considerarse sin incluir el coste y la calidad del mismo, ya que la calidad se juzga según su precio (Feigenbaum, 1951; García, 2001).

Por otra parte, para Garvin (1988) la calidad es cada vez más apta para discutir si es percibida en relación al precio. En este sentido, se entiende la calidad como aquello que se recibe por el precio que se paga (Zeithaml, 1988), existiendo una relación directa entre la percepción del valor por parte del cliente y lo que está dispuesto a pagar por un producto o servicio. En tal caso el valor es considerado relativista e individualista al juzgar la relación entre el valor percibido por el usuario y los costes globales asociados (Ishikawa, 1986; Zeithaml, 1988; Holbrook, 1999) al mismo.

Autores como Moreno Luzón et al., (2000) examinan este concepto desde una perspectiva externa. La definición basada en valor hace hincapié en la necesidad de centrarse en la eficacia, considerando que son los clientes quienes comunican qué productos y servicios se ajustan a sus necesidades, en concordancia con el precio que pueden o quieren pagar. Entre tanto, las organizaciones deberán determinar la calidad en el valor ofrecido a sus clientes, centrándose tanto en la eficiencia interna como en la eficacia externa, al considerar implícitamente los costes conforme a las especificaciones, la adecuación para el uso y el cumplimiento de las expectativas del cliente (Reeves y Bednar 1994).

Desde esta perspectiva, es el consumidor quien emite los juicios de valor, con relación a lo que está dispuesto a pagar de lo que él percibe como calidad, Así pues, la utilidad del uso debe cumplir con las especificidades en términos de excelencia, para romper los esquemas y escenarios que limitan la satisfacción del cliente en el momento de pagar por el producto o servicio.

- **Calidad basada en el producto o evitar las pérdidas.** Desde esta perspectiva, se busca optimizar los parámetros de los productos y los procesos que minimizan las variaciones en la producción (Taguchi y Elsayed, 1989). Todo ello, de acuerdo a una serie de características conjuntas de las unidades productivas eliminando las deficiencias del producto en la organización (Feigenbaum, 1990).

Así pues, al ser la calidad una variable precisa y susceptible de ser medida de forma irregular, supone una diferencia en la cantidad y la calidad misma de algún atributo del producto (Leffler, 1982) lo que incide en la regulación de los parámetros y desviaciones para la obtención de un producto de calidad. Este concepto es el menos utilizado o referenciado en las investigaciones estudiadas,

al considerarse complementario a otros conceptos. De modo que, la reducción de la variabilidad de un producto en la fase diseño y fabricación es un medio para la eficiencia en costes, y obtener como resultado un producto calidad (Taguchi, 1979).

- **La calidad como adecuación al uso**, es entendida como el conjunto de características que satisfacen las necesidades de los clientes, eliminando las deficiencias, y haciendo el producto apto para su uso (Juran, 1993; Garvín, 1984; Crosby, 1989; Feigenbaum, 1961:1991; Juran et al., 1974; Deming, 1989). Es decir, desde esta perspectiva las organizaciones deben considerar la pertinencia de los clientes en el sistema productivo de la organización ya que el conjunto de aspectos y características de un producto o servicio deben guardar relación con la capacidad para satisfacer las necesidades expresadas o latentes de los clientes (ASQC, 2009).

Para Garvín (1998) este concepto está relacionado o inmerso en el concepto de calidad basado en el cliente o usuario. En la clasificación de sus definiciones no hace alusión a la adecuación al uso, al igual que Reeves y Bednar (1994). También, la definición de calidad en valor expuesta por Feigenbaum (1951) incorpora la adecuación al uso en el mismo concepto.

Así pues, este concepto hace énfasis en el diseño de productos, la prevención de errores y los requisitos técnicos establecidos en las especificaciones de los productos y procesos, siendo el cliente la “pieza fundamental en los procesos de producción” (Juran, 1982: 3). Sin embargo, es importante resaltar que este es un criterio global (Hansen, 2001) equivalente a la perspectiva externa (Moreno Luzón et al., 2000) por lo cual, la utilidad para el uso no se debe desligar de la calidad basada en valor, ya que es el cliente quien exige los bienes o servicios que quiere y presume pagar por lo que necesita sobre un precio establecido.

- Finalmente, **calidad como satisfacción de las expectativas de los clientes**. Este concepto se enfoca más hacia el cliente (García, 2001) quien concibe la calidad como el nivel de satisfacción de sus expectativas (Edwards, 1968; Kuehn y Day, 1962; y Juran et al., 1974). Desde esta perspectiva, como se hizo mención anteriormente, para autores como Garvín (1988) la satisfacción depende de la adecuación para el uso, en cumplimiento de satisfacer las necesidades del cliente.

Este concepto se caracteriza, no sólo en determinar el grado de satisfacción de los clientes, sino también la de todos los *stakeholders* al reconocer la importancia de todos los agentes que pueden influir en la organización. Para que exista una satisfacción de las necesidades latentes de los clientes las organizaciones deberán establecer una relación eficiente del precio y los costes, así como también ofertar productos y servicios coherentes con los requerimientos de los mismos y los cambios del entorno.

Como se ha comentado anteriormente, la calidad es un concepto polifacético que cumple con diferentes peculiaridades según el contexto en que se aplique: procesos, diseños, productos, servicios, personas, clientes, grupos de interés, organizaciones, etc. Entonces cuando el producto cumple las características y especificaciones técnicas de fabricación que le permiten desempeñar las funciones que se aproximan a la relación coste-precio, el interés del cliente no solo está en la compra del producto, sino también en los beneficios de su uso (Camisón et al., 2006).

A partir de la revisión de las distintas definiciones del concepto de calidad se podría deducir que las diversas clasificaciones de los conceptos que se encuentran en la literatura, en su mayoría coinciden en su esencia con las primeras definiciones planteadas de la calidad, como se muestra la relación y algunas similitudes en la tabla 1.4.

Así mismo, se podría afirmar que, tras la revisión literaria el concepto de calidad como valor ha sido relegado, siendo uno de los que menos utilizados en la literatura y posiblemente en las estrategias de gestión de las organizaciones pues básicamente, el foco de atención ha sido el concepto de satisfacción al cliente.

Antes de proceder a comentar el concepto de calidad como valor, es importante, mencionar que la evolución del concepto de calidad con el tiempo, dio lugar a la aparición de diferentes enfoques de Gestión de la Calidad. Los enfoques al igual que los conceptos y definiciones de calidad, presentan perspectivas diferentes según cada autor, siendo muchas las investigaciones que los presentan conjunto de un proceso evolutivo de la Gestión de la Calidad (Dale, 1994 y 1999; Merino; 2001; Moreno Luzón, Balbastre, Escribá, Lloria, Martínez y Peris, 2001; Casadesús, et al., 2005; Camisón et al., 2006; De fuentes, 2006).

A continuación se muestra brevemente cómo cada uno de los conceptos de la calidad se engranan en cada enfoque de gestión (Tabla 1.5), ya que nos proporcionan orientaciones que se apoyan en principios de la Gestión de la Calidad, que son adoptados por muchas empresas como base para su aplicación y la mejora de los resultados organizacionales.

Tabla 1. 5. Conceptos de la calidad de acuerdo al enfoque, finalidad e inconvenientes en la aplicación del término.

Época/Autores	Enfoque Orientación	Concepto	Finalidad	Inconvenientes
Platón Era artesanal Juran (1951) Garvin (1988; 1984) Steenkamp (1989) Tuchman 1980)	Excelencia	<u>Orientación hacia la diferenciación buscando la máxima Excelencia en la calidad de diseño del producto</u> La trascendencia de la calidad de diseño, marca el grado de excelencia del producto Los productos con los máximos estándares de calidad en todas sus características	La obtención de los mejores resultados Poseer los estándares más altos Comportamiento ejemplar, hacia lo mejor	Dificultad de precisar cuáles son los estándares de excelencia No se puede valorar el grado de logro La calidad es abstracta y subjetiva. Difícil de operatividad Inexistencia de guías prácticas Riesgo de ofertar productos que no satisfagan a los clientes
Siglo XIX Revolución Industrial Shewhart (1931) Crosby (1979)	Inspección	<u>Conformidad y Ajuste a las especificaciones "cero defectos"</u> Conjunto de características medibles que establecen las características de calidad del producto Orientación hacia el cumplimiento de los de procesos de producción	Establecer criterios de calidad y el cumplimiento de los mismos en las líneas de producción "cero defectos" Inspección de procesos técnicos en la productos y diseño	Los diseñadores del producto establecen los requisitos sin considerar la idea de que satisfagan las necesidades de los clientes. Desconocimiento de las necesidades del cliente, Prevención de errores, énfasis en el diseño del producto. Obstáculos de medición y el alcance el mismo al utilizar una visión técnica y reactiva en los procesos
Feigenbaum (1951; 1961) Ishikawa (1954-1981; 1986) Reeves y Bednar (1994)	Calidad total Perspectiva de la calidad en valor	<u>Calidad como valor</u> <i>Precio que paga el consumidor por el producto</i> <i>La calidad de un producto no puede ser desligada de su coste y de su precio</i>	Calidad/precio/costes Eficiencia interna y Eficacia externa con relación al mercado al buscar la satisfacción de los grupos de interés <i>Sistema de valor establecido por la relación calidad/precio costes</i>	Subjetividad entre la relación Calidad/Precio Dificultad en identificar los juicios de valor y los cambios en el comportamiento del consumidor El valor cambia en función del mercado

Época/Autores	Enfoque Orientación	Concepto	Finalidad	Inconvenientes
Taguchi (1979; 1981;1986) Deming (1982; 1989) Taguchi y Wu, (1979) Taguchi y Elsayed, (1989) Robert A. Broh.	Control de la calidad	La estadística de calidad como uniformidad de uniformidad y fiabilidad a bajo coste <u>Evitar las pérdidas</u> Grado de excelencia en respuesta a los requerimientos de los consumidores Reducir las desviaciones de error de acuerdo a las especificaciones de diseño.	Importancia del pensamiento estadístico Reducción de costes de inspección y de los costes de no calidad debido a desperdicios y reproceso. Esfuerzo continuo por mejorar el proceso reduciendo la variabilidad	No existe contacto y retroalimentación directa del consumidor final Enfoque interno hacia el control de la especificación y hacia el diseño de procesos y productos No hay prevención para la detención de errores Aspectos operativos /métodos estadísticos
Juranet al (1974); Juran, 1990a) ISO 9000(2001) Normas EFQM Ishikawa (1981)	Aseguramiento de la Calidad	<u>Adecuación al uso</u> Características que le permiten a un producto desempeñar la función para la que ha sido diseñado. El enfoque interno en el cumplimiento de requisitos. Satisfacción de necesidades Mejora de la eficiencia y la reducción de los costes de no calidad	Medición de las conformidades y no conformidades de acuerdo a las especificaciones y objetivos de calidad Satisfacer al cliente. Prevenir errores. Reducir costes. Visión proactiva Adaptación de sistemas y procedimientos para eliminar errores	Énfasis al diseño de productos Prevención de errores No foco hacia los clientes y los <i>stakeholders</i> Los clientes no consideran el desempeño técnico establecidos en los requisitos y especificaciones en los productos y procesos Cumplimiento con unos estándares
Feigenbaum (1961; 1989; 1991) Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985) Gronroos (1983) Bowen y Lawler (1992)	Gestión de la Calidad Total	<u>Orientación hacia la satisfacción de las expectativas del cliente</u>	Las características y las especificaciones de calidad se establecen de acuerdo a las necesidades del cliente Procesos de Mejora Continua Orientación al cliente basados en la percepción de valor	Satisfacer tanto al cliente externo como interno. La dificultad de medir el nivel de satisfacción del cliente La subjetividad de las dimensiones de la calidad percibidas por el cliente

Fuente: Elaboración propia

Por consiguiente y con el fin de mostrar la relación o el paralelismo entre la evolución de los conceptos y los enfoques de Gestión de la Calidad en la tabla 1.5. se recogen los diferentes tipos de enfoques existentes junto con la finalidad y los inconvenientes en la aplicación de los mismos.

Como se puede apreciar, las diferentes definiciones o formas de entender la calidad ha dado lugar a diversos enfoques teóricos o modelos de Gestión de Calidad, que han servido como marcos de referencia a la hora de llevar a cabo diferentes formas de aplicación de la calidad en las organizaciones (Cruz, 2002).

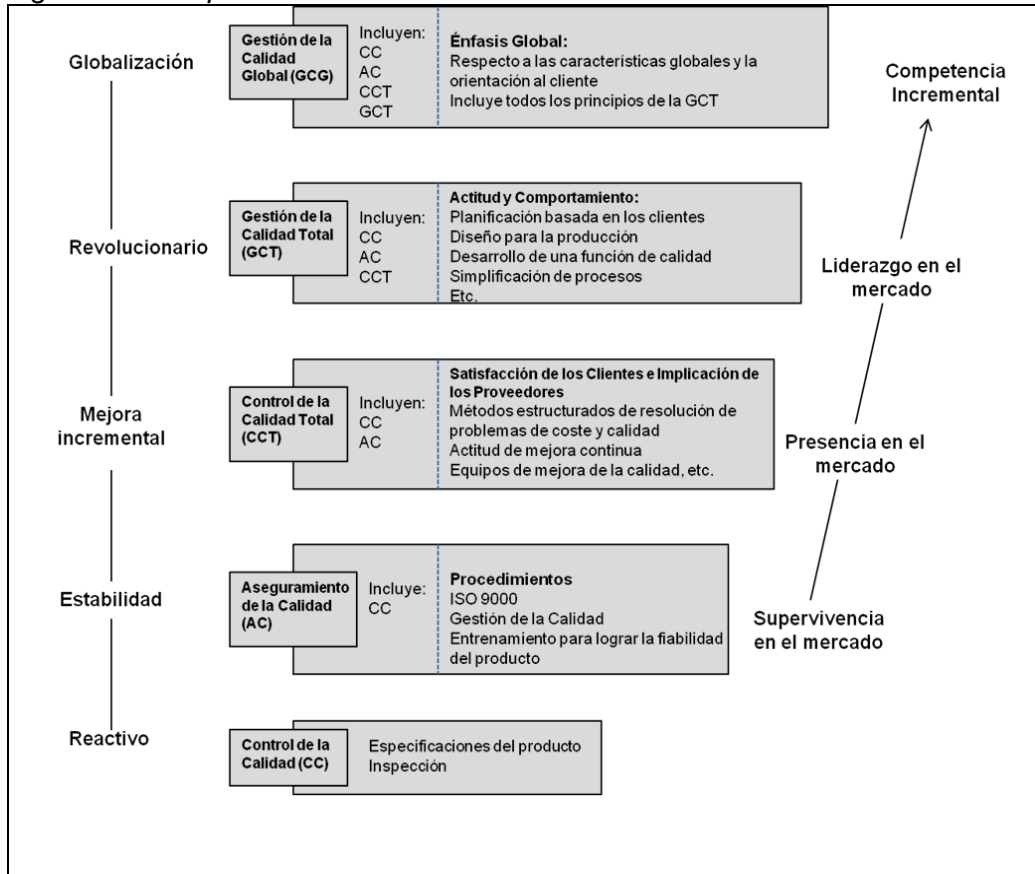
Así pues, se puede encontrar en la literatura hasta seis conceptos de los más referenciados que han dado lugar a los enfoques de excelencia, inspección, control de la calidad, aseguramiento de la calidad, calidad total y Gestión de la Calidad total. Siendo muchos los investigadores que han contribuido a la investigación de los mismos (Feigenbaum, 1951; Ishikawa, 1954:1981; Taguchi y Wu, 1979; Taguchi, 1981; Deming, 1982; Garvín, 1988; Taguchi y Elsayed, 1989; Feigenbaum, 1989; Parasuraman, et al., 1985; Grönroos, 1983; Reeves y Bednar, 1994).

Autores como Garvin (1988) describe cuatro etapas en la evolución de los enfoques de la calidad en coherencia con el planteamiento de los cuatro conceptos iniciales. La inspección de calidad (*Inspections*), el control estadístico de la calidad (*Statistical Quality Control*), el aseguramiento de la calidad (*Quality Assurance*) y la calidad como estrategia competitiva (*Strategic Quality Management*).

Otros autores como Casadesús et al., (2005) unifican las etapas de Inspección y Control de Calidad y la denominan “Inspección de la Calidad”. Por otra parte, Moreno et al., (2001) afirman que la inspección y el control no son enfoques de dirección propiamente dichos al considerarlos de carácter operativo y determinan que los enfoques de aseguramiento de la calidad y la Gestión de la Calidad total son enfoques más actuales y de dirección.

Así pues, la tabla 1.6. presenta las etapas en la evolución de la Gestión de la Calidad, bajo la perspectiva de la calidad como un término global, que lleva a las a implantar sistemas de gestión competitivos (Saad y Siha, 2000) que permiten la mejora continua de los procesos y la orientación al cliente desde una perspectiva interna y externa para generar competencias incrementales en la organización.

Figura 1. 3. Etapas en la evolución de la Gestión de la Calidad



Fuente: Saad y Siha (2000)

La presente tesis doctoral se apoya en el enfoque de la Gestión de la Calidad Total – (*TQM - Total Quality Management*) ya que es necesario un sistema de dirección orientado al mercado en su totalidad con un carácter dinámico y multidimensional (Oakland, 1994). Así pues, la aplicación de este enfoque como se puede observar en la figura 1.2, permite reconocer interna y externamente los cambios y oportunidades que existen de todos los agentes externos de la empresa al controlar, asegurar, mejorar y liderar globalmente las estrategias que se deben implantar para mantenerse competitivamente en el mercado.

En tal caso, el concepto de calidad basado en valor está categorizado dentro de los enfoques de gestión como el TQM, dado que este concepto induce a comprender y considerar no sólo las implicaciones en costes derivadas de la conformidad con las especificaciones, como resultado del precio que se establece en el mercado fruto de la aptitud para el uso, sino que además, el cumplimiento con satisfacción de las expectativas latentes y no prescritas tanto por los clientes como por los no clientes.

Cabe resaltar que los conceptos de la calidad son el punto de partida para definir el tipo enfoque de gestión en las organizaciones, pues el tipo de estrategia que se adopte guía las acciones de las empresas, mediante la intencionalidad de la dirección al implementar un sistema de gestión determinado por la aplicación de unos principios y prácticas en la organización. Así pues, la importancia de la calidad en las empresas con factores como el precio, la productividad, el valor, los costes, la satisfacción, la percepción, la utilidad, entre otros, dependerá del concepto empleado por cada organización (Garvin, 1988; Reeves y Bednar, 1994).

En el presente trabajo al considerar la revisión de la literatura y la importancia que tienen para las organizaciones el establecer un precio de acuerdo a los requerimientos del cliente, los costes de producción, la utilidad para el uso que debe generar el producto o servicio y los cambios que exige el mercado para satisfacer las necesidades de los clientes, se profundiza en el concepto de la calidad como valor, así como, las diferentes tipologías de valor, que han sido orientadas hacia el campo de la calidad.

1.3. CALIDAD ENTENDIDA COMO VALOR

La comprensión de la calidad basada en valor nos dirige al análisis y comprensión del termino valor desde las corrientes literarias en calidad, que yacen de los “gurús de la calidad” y que, por otra parte, se relacionan con diferentes terminologías del concepto valor.

El primer planteamiento del concepto de calidad basado en valor fue expuesto Feigenbaum (1951), y a partir de sus aportaciones han sido muchas las definiciones e interpretaciones este concepto.

Como se puede observar en la literatura, el foco de atención del concepto de calidad basada en valor aun es controvertido. En este sentido, los énfasis de las investigaciones y la aplicación del concepto calidad se ha direccionado hacia otros conceptos de la calidad “procesos, productos y la satisfacción de las expectativas del cliente”, siendo la calidad basada en valor la definición que menos atención ha tenido hasta la fecha, considerando además la complejidad que se añade al definir el término valor en este campo de estudio.

En esta línea, surge la necesidad de ahondar o discutir el empleo del concepto calidad basado en valor, dado que es un enfoque que radica en la mezcla de dos conceptos relacionados pero distintos. y considerando, además, que la calidad es una medida de la excelencia que se compara con el valor, en base a la percepción de valor del cliente en la relación coste-precio de un producto y la utilidad que ofrece el mismo al ser pagado por el cliente.

Por lo tanto, para entender y clarificar este concepto en valor en el siguiente epígrafe se ponen en contexto las diferentes tipologías de valor, y algunas de las teorías o corrientes que reposan sobre el concepto de valor y que hacen referencia a muchos aspectos relacionados con la calidad.

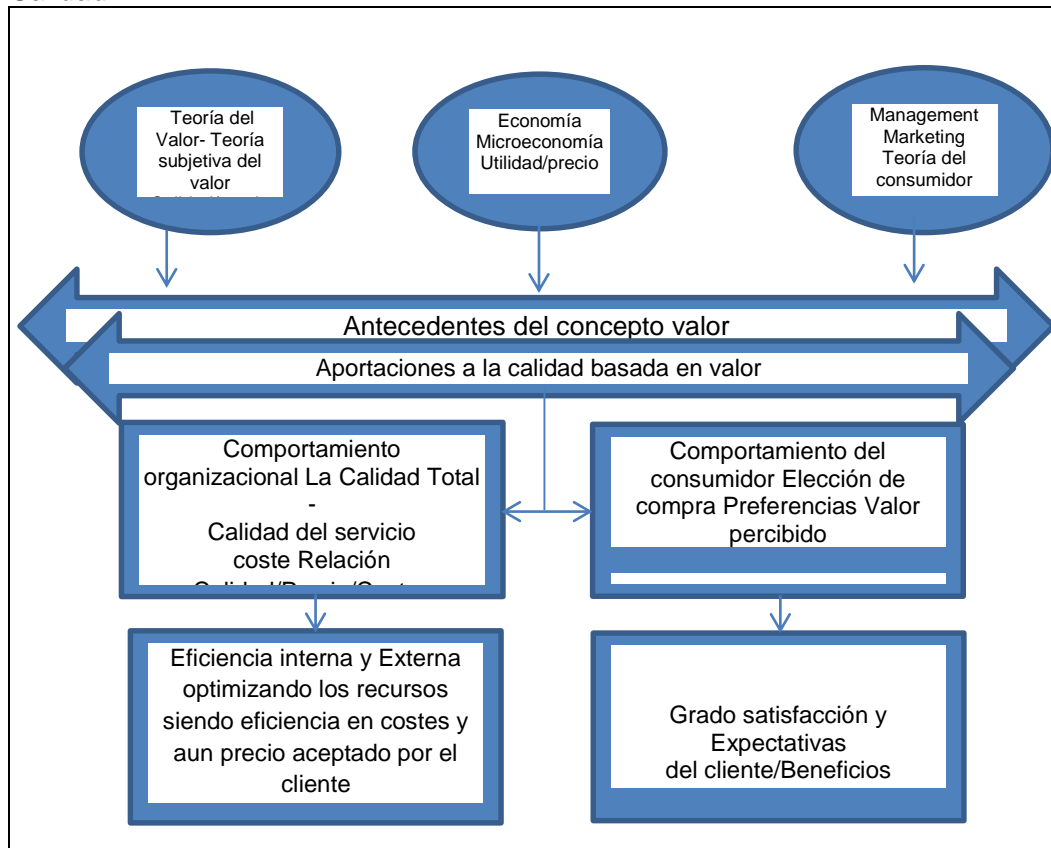
1.3.1. Tipologías del valor

En la literatura son muchas las teorías que han estudiado el concepto de valor. Atendiendo a la teoría clásica del valor, ésta indaga cuestiones tanto objetivas como subjetivas del valor mismo. La teoría objetiva describe las características intrínsecas que representa el valor en las cosas y se establece a través de la utilidad, los costes de producción y el trabajo. Y la teoría subjetiva del valor plantea que las actividades realizadas por los individuos tienen el objeto de satisfacer sus necesidades.

Sin embargo, otras teorías desde el ámbito de la economía abordan planteamientos microeconómicos relacionados con la utilidad y la noción del precio. Finalmente, la teoría del consumidor desde la perspectiva del marketing alude al comportamiento y la elección de compra de los clientes o consumidores.

Así pues, en la figura 1.3 se recogen algunas de las teorías que estudian el valor y que de alguna manera tienden a tener relación con la calidad al ser conceptos diferentes que resultan ser polisémicos (Zeithaml, 1988; Dodds, Monroe y Grewal, 1991; Woodruff, 1997).

Figura 1. 4. Teorías precursoras del concepto de valor desde la perspectiva de la Calidad.



Fuente: Elaboración propia basado en Gil y Gallarza, (2008)

Es así como las principales teorías o perspectivas conceptuales del valor condicionan el término, según se hable de valor objetivo o subjetivo (Babin, Darden, y Griffin, 1994), relativo o absoluto (Dodds, Monroe, y Grewal, 1991), abstracto (Zeithaml, 1988; Rao y Monroe, 1989; Lai, 1995, Woodruff, 1997) o simplemente desde las dimensiones de términos (Gallarza y Gil Saura, 2006) que se relacionan la calidad (Zeithaml, 1988), el precio (Desmet y Zollinger, 1997) la satisfacción (Woodruff y Wardial, 1996), y los costes (Feigenbaum, 1961), considerando relativamente los beneficios (Dodds et al., 1991), según el campo de aplicación del concepto mismo.

Como bien expone Woodruff (1997), la mayoría de definiciones de valor se apoyan en conceptos igualmente confusos en la literatura como es la calidad y la satisfacción permitiendo referenciar aproximaciones unidimensionales al valor donde el precio es una de las variables que dan origen a su estudio, a través de diversas investigaciones (Agarwal y Teas, 2001; Dodds y Monroe, 1985; Kwon y Schumann, 2001; Monroe, 1990; Petrick y Backman, 2002).

En esta línea, haciendo alusión a la teoría subjetiva del valor surgido en el siglo XIX en la escuela Austriaca, se manifiesta la utilidad de los bienes como algo subjetivo. Esta teoría intenta descubrir qué característica o rasgo presente en las cosas constituyen la fuente del valor y define que las fuentes de valor no están en las cosas, sino que es algo extrínseco. En este sentido, autores como Mattsson, (1991) y Sweeney y Soutar, (2001) consideran incompleta la concepción tradicional utilitarista del valor, entre precio y calidad, por entenderla meramente racional y económica

Por otra parte, las aportaciones que referencian la palabra valor proveniente de la literatura de marketing se enfocan básicamente hacia dos orientaciones. En primer lugar, el comportamiento del consumidor desde una valoración del “valor percibido”; y, en segundo lugar, la estrategia del marketing que se centra en la evaluación realizada por el cliente en la compra y la diferenciación del producto, es decir el “valor del cliente”.

Entre tanto, la confusión al utilizar el término valor recae según el contexto de aplicación del mismo, y aún más si se relaciona la palabra valor con la calidad. Por ejemplo, según se hace mención al valor para el cliente (Borle, Singh y Jain, 2008; Gupta et al., 2006; Venkatesan y Kumar, 2004; Anderson y Narus, 1998; Slater y Narver, 1994) el valor percibido (Parasuraman, 1997; Turnbull, 2009; Woodruff, 1997), el valor emocional (Holbrook y Gardner, 1993), la adquisición de un producto o servicio (Cronin Jr., Brady y Hult, 2000; Mele, 2007; Parasuraman, Berry y Zeithaml, 1991) el intercambio de los mismos (Grönroos, 1997b; Bowman y Ambrosini, 1998) o el determinar la calidad con relación al coste y el precio (García, 2001; Weinstein y Johnson (1999).

Tal como indican Sánchez e Iniesta (2006) la palabra valor se encuentra pobremente diferenciada de otros conceptos como utilidad, precio, calidad y la satisfacción. Por lo tanto, resulta interesante tratar de contribuir a un esclarecimiento conceptual al ser aplicados dichos conceptos también en el contexto de la calidad y más aún en los escenarios en los que el cliente es quien define qué pagar por la adquisición de un producto o servicio que se adecue al uso del mismo (Feigenbaum, 1951; Ishikawa, 1981; Parasuraman, 1997; Rust, Zeithaml y Lemon, 2000; Weinstein y Johnson, 1999), y los costes que debe asumir la organización para ofrecer condiciones de calidad.

Es así como la calidad y el precio pueden o no estar correlacionados de manera positiva (Garvin 1988) o negativa (Dodds et al., 1991) frente a las diferentes elecciones y comportamientos de compra del cliente (Lovelock, 1996; Oliver, 1997).

Según Gallarza, Gil-Saura y Holbrook, (2011) en la literatura sobre valor de las últimas décadas, se seleccionan dos áreas principales de investigación: la delimitación conceptual del valor y los vínculos metodológicos entre calidad, satisfacción y valor, identificándose varios flujos de investigación que prometen expandir el conocimiento futuro en el área del valor del cliente.

Así pues, la mayoría de definiciones de valor se apoyan en conceptos igualmente confusos en la literatura como es la calidad y la satisfacción Woodruff, (1997). Pues son conceptos relacionados que resultan difíciles de identificar, por su uso frecuente en el mismo contexto. Por lo tanto, sólo se puede entender la definición de valor o las tipologías del mismo considerando su relación con otros tipos de conceptos que definan el tipo de valor sobre todo en la práctica (Holbrook, 1999).

En conclusión, si observamos las tipologías del valor y los aspectos coincidentes entre el valor y la calidad destacados por las aportaciones de los expertos, se puede considerar que las dimensiones del valor, tiene elementos comunes (satisfacción, valor, percepción, precio, utilidad, beneficios, entre otros) con la calidad, que de alguna manera muestran que el valor no se puede desligar de la calidad, sea cual sea el alcance y ámbito de aplicación del mismo. Entendiendo entonces, que debe existir un equilibrio entre la calidad y el precio (Chang y Wildt.,1994), y el valor que representa la adquisición de un producto o servicio al satisfacer las expectativas del cliente.

En este sentido, proporcionar una tipología ampliamente aceptada del valor debería de ser primordial para los investigadores, contribuyendo a esclarecer el uso del concepto valor desde diversas perspectivas. Algunos esfuerzos realizados en este sentido establecen cuatro clases de tipologías: económico, social, el hedónico y el altruista que se abordan desde la perspectiva del marketing, y permiten identificar los lazos entre la calidad percibida, y el precio percibido, desde la perspectiva del valor, (Sánchez-Fernández, Iniesta-Bonillo, y Holbrook, 2009) estableciéndose la interrelación entre la satisfacción, la lealtad, el precio y la calidad.

Aunque se sabe que tanto la calidad como el valor tienen diferentes significados (Zeithaml, 1988; Dodds et al., 1991; Woodruff, 1997), el valor puede ser considerado como una “luz para alumbrar la literatura sobre calidad y satisfacción” (Ostro y Lacobucci, 1995:17.). Así pues, la propuesta definitoria de valor que se elegirá como marco conceptual para hacer referencia a la calidad, partirá de las dimensiones satisfacción, precio, calidad percibida, valor, entre otras. Estas tienen un alcance directo con el concepto de calidad basada en valor, y que se profundizará brevemente en el siguiente apartado, teniendo en cuenta como fundamento el concepto expuesto por Feigenbaum (1951) que será referido posteriormente en esta tesis.

1.3.2. Calidad como valor

Así pues, la calidad es una medida transcendental que se traduce en la excelencia de algo, y que si se relaciona con el valor carece de límites bien definidos para su estudio y aplicación en la práctica. Desde este punto de vista, esta investigación parte de la concepción de que la calidad basada en valor debe cumplir con la filosofía expuesta por:

Feigenbaum (1951: 1) “quien sostuvo que la calidad no tiene el significado popular de “lo mejor” en cualquier sentido absoluto. Sino que significa “lo mejor para ciertas condiciones del cliente.” Estas condiciones son (a) el uso real y (b) el precio de venta del producto. Y, por tanto, la calidad del producto no puede ser considerada aparte del coste de un producto”.

Si procedemos a explicar la composición de dicho concepto, observamos que consiste no sólo en cumplir con los objetivos del cliente sino que además, se debe entender que la aptitud para el uso debe capturar la esencia de lo que el cliente quiere o considera calidad (Kahn, Strong, & Wang, 2002). Es decir que las organizaciones deben establecer las especificaciones adecuadas para el uso de los productos y servicios buscando la satisfacción de las expectativas de los clientes.

Sin embargo, desde la perspectiva económica y el análisis del valor Holbrook y Corfman (1985) se argumenta que la calidad debe ser coherente al resultado de los costes que permiten poner el producto o servicio a la venta. Así pues, la calidad se identifica con el desempeño de la función esencial de un producto. Es decir, un producto de calidad es aquel que proporciona un rendimiento adecuado en relación a un coste aceptable.

Así pues, desde la teoría microeconómica, se determinó que el precio es el único factor determinante de la elección del consumidor. Sin embargo, en la competencia pura por los precios, el desarrollo de nuevos modelos incorpora la calidad en la elección y decisión de compra de los consumidores (Camisón et al., 2006) siendo, la evaluación global del consumidor la percepción de lo que paga por el producto o servicio que recibe (Zeithaml, 1988; Lichtenstein y Burton, 1990; Bolton y Drew, 1991; Santesmases, 1996; Jensen, 1996; Sweeney, Soutar y Johnson, 1999; Desmet y Zollinger, 1997; Oh, 1999; Kwon y Schumann, 2001; Petrick et al., 2001; Petrick y Backman, 2002).

Entre tanto, se observa la importancia atribuida al concepto de calidad cuando el precio de venta del producto es una condición para generar productos o servicios excelentes, así como el control de las especificidades y la variabilidad en los procesos son condiciones que las organizaciones han de analizar para determinar los costes. Por lo cual, se asegura que los productos y servicios estén libres de deficiencias que puedan interferir en su uso, ya que, la aptitud para el uso puede ser entendida como satisfacer una especificación, si la especificación está desarrollada adecuadamente en la organización (Kahn et al., 2002).

Por otra parte, al ser un concepto de calidad basado en términos de costes y precios (Broh, 1982; Feigenbaum, 1961), existe una creencia generalizada de las organizaciones hacia la búsqueda de la calidad al mínimo coste, relegando la productividad y excelencia. En ocasiones se llegan a ignorar los costes potencialmente altos de alcanzar la excelencia en los productos o servicios. En tal sentido, este enfoque se caracteriza por generar un grado de excelencia a un precio moderado y el control de la variabilidad a un costo aceptable (Broh, 1982).

Es así como, la definición de calidad basada en valor captura entonces los intercambios entre la excelencia y los costes. Sin embargo, otros atributos importantes para el cliente pueden ser ignorados. Además, la calidad al combinar la excelencia con el valor resulta ser en un concepto híbrido para la excelencia asequible (Kahn et al., 2002).

Desde esta óptica, la calidad basada en valor es vista como el nivel de excelencia a un precio y un coste equilibrado (Robert A. Broh). Conseguir el equilibrio de estas dos variables requiere establecer una base de costes implícitos para cumplir con las características de calidad y sobre la decisión de compra de los clientes al establecer el precio que estos están dispuestos a pagar. Así pues, la calidad queda

circunscrita al nivel del precio de venta, que es el primer factor determinante en la elección del comprador, descartándose entonces estrategias orientadas a la búsqueda de la excelencia a cualquier precio (Camisón et al., 2007).

Aunque no hay que olvidar que la calidad de un producto no se puede desligar de su coste y su precio ya que tanto el precio como la calidad deben ser tenidos en cuenta en un mercado cada vez más competitivo (Benavides y Quintana, 2003), entre tanto los esfuerzos de investigación han sido criticados por las disconformidades en la conceptualización, además de las dificultades metodológicas en los procedimientos de medición en el mismo (Zeithaml, 1988, 1996; Lin, Sher y Shin, 2005).

Así pues, tras la revisión de la literatura se puede deducir que el concepto de calidad basada en valor está orientado hacia la búsqueda de la excelencia a un precio de venta competitivo del producto o servicio en un mercado competitivo. El valor está determinado en conseguir la excelencia en coherencia al establecimiento de un precio aceptable en el mercado, que a la vez permita la optimización de los costes de las organizaciones.

Tabla 1. 6. Distinción del concepto de calidad como valor desde la perspectiva de la Gestión de la Calidad.

Autores	Conceptos de la Calidad como Valor	Variables
Corfman (1987: 29)	El valor para el consumidor depende de la utilidad derivada de un ítem y de la inversión que se necesita para adquirirlo	Utilidad/ Inversión
Zeithaml (1988: 14)	Es la evaluación global del consumidor de la utilidad de un producto, basada en la percepción de lo que se recibe y de lo que se entrega.	Coste, precio/ valor monetario
Dodds et al. (1991:316)	Equilibrio cognitivo entre percepciones de calidad y sacrificio/Nivel de calidad de producto percibida	Percepción/ Nivel de calidad
Nilson (1992: 30)	El valor percibido es un equilibrio entre la calidad o beneficios percibidos en un producto y el sacrificio percibido por el pago del precio	Calidad/Precio Beneficios/ Sacrificio
Bolton y Drew (1991)	El valor percibido repercute en las características personales, distinción de calidad según el tipo de cliente.	Calidad de servicio, valor y lealtad.
Reeves y Bednar (1994)	Es el consumidor quien define lo mejor como la calidad	
Holbrook (1994)	El valor percibido se relacionada con la experiencia de la compra.	Diversos escenarios y niveles para apreciar el valor

Autores	Conceptos de la Calidad como Valor	Variables
Cronin et al. (1997) Woodruff (1997)	Aspectos dinámicos/operativo del valor percibido.	Valor percibido
Ravald y Grönroos (1996)	Valor en relación a la prestación de servicio	Valor en relación con el ciclo de vida del cliente.
Monroe (2000) Parasuraman (1997) Rust, Zeithaml y Lemon (2000)	Relativo al precio pagado Valor como concepción del cliente al relacionar el precio, la calidad y el valor. Incluye elementos intangibles en la proposición de valor.	Precio, Calidad, Valor
Weinstein y Johnson (1999) García (2001)	El valor, juzga la calidad de un producto determinando el coste y el precio	Costos y precio, Calidad/Costo/precio
Cronin, Brady y Hult (2000)	Modelos competitivos en sector multi-servicio.	Calidad de servicio, satisfacción, valor e intenciones de comportamiento
Ralston (2003)	La calidad de servicio, el gasto publicitario (en imagen de marca) y el precio en el valor percibido	Calidad de servicio, gasto publicidad y precio
Olaru, Purchase and Peterson (2008)	El valor como instrumento de dirección para la generar valor a los clientes	Procesos de servicios al cliente

Elaboración propia

En la tabla 1.6 quedan recogidas las diferentes definiciones de algunos conceptos de que tienen en cuenta la calidad basada en valor, así como la descripción de las variables que relacionan cada concepto. Así, se pretende resaltar que el foco del concepto de calidad basado en valor, desde la concepción de que la calidad es lo mejor para ciertas condiciones del cliente, al adecuar el uso de los productos y/o servicios, ha quedado olvidado dentro del concepto de calidad basada en valor.

Tal como se puede observar se ha relacionado en los apartados anteriores, la orientación del concepto calidad basado en valor se ha enfocado más hacia la relación del precio de venta y costes (Parasuraman,1997; Rust, Zeithaml y Lemon,2000; Weinstein y Johnson,1999; García, 2001) es decir, en búsqueda de la excelencia al establecer un precio de venta dado.

Así pues, el concepto de valor desde la concepción del campo de la calidad ha quedado relegado hacia una orientación netamente economicista dirigido a la optimización en costes y la determinación del precio de venta al consumidor a costa de ofrecer productos de excelencia. Sin embargo, no se evidencian estudios sólidos que

apliquen el concepto de calidad como valor en todas sus dimensiones, específicamente hacia la orientación del cliente.

Cabe recordar que Feigenbaum (1951) ya hacía mención a considerar lo mejor desde la perspectiva del cliente, pues el concepto inicial de calidad como valor planteado por este autor, no sólo hacía referencia al uso real, al precio de venta y a los costes de producción, sino que además consideraba la connotación de "lo mejor para ciertas condiciones del cliente". El nivel de calidad percibida no está sólo determinado por el nivel de las dimensiones de la calidad técnica y funcional sino, más bien por las diferencias que existen entre la calidad esperada y la experimentada por los clientes (Grönroos, 1984).

Entre tanto, en la definición del concepto calidad basado en valor (Bolton y Drew, 1991; Cronin y Taylor, 1992; Lacobucci, Ostrom y Grayson 1995) observamos que se ha ignorado en gran medida la esencia del concepto, al no distinguir claramente las condiciones preferenciales de los clientes para lograr su satisfacción. Pues, pese a todo lo resaltado de este concepto es importante reconocer el papel del cliente como generador de valor en los procesos de interrelación, al reconocer y trascender las expectativas de los clientes llegando más allá de reconocer la utilidad⁴ de uso del producto o servicio para satisfacer las necesidades de los mismos.

Así pues, las consideraciones acerca de las prestaciones con relación a la adecuación al uso, en donde son los clientes quienes valoran y emiten juicios sobre el producto o servicio, son más difíciles de entender para las organizaciones. Pues el gestionar o conocer los componentes individuales que determinan la percepción de los clientes implica además la subjetividad en el comportamiento del consumidor, dando lugar a aspectos, como los gustos, las preferencias, las expectativas, la satisfacción, las apreciaciones, etc. Sin embargo, dichas consideraciones o líneas de acción pueden ser causa de ventajas competitivas tanto en costes como en diferenciación (Stahl y Grigsby, 1997).

Por lo tanto, de acuerdo con lo que planteado por Feigenbaum (2004), la calidad es lo mejor de acuerdo a las condiciones que el cliente establece al definir el uso actual y el precio del producto. Así pues, la calidad entendida como valor tendría en

⁴ Según la teoría subjetiva del valor la utilidad es la capacidad que tienen los bienes para satisfacer las necesidades humanas, es decir la capacidad de suplir las necesidades que provienen de las características inherentes que dan **valor al uso** de las cosas al ser útiles en un momento determinado.

consideración la diferencia entre la suma de beneficios positivos que recibe el cliente al comprar el producto y el coste total en que este incurre al pagarlo (Bolton y Drew, 1991; Cronin y Taylor, 1992; Miranda, Chamorro y Rubio, 2007; Gallarza, Gil, Holbrook 2013).

Finalmente, cabe considerar que la calidad es configurada de forma personal, de modo que las peculiaridades o percepciones son diferentes para cada cliente (Holbrook, 1994). Desde esta perspectiva, no cabe duda que la calidad basada en valor debe abordar no solo aspectos relacionados con el precio, sino que además con las expectativas del cliente como agente principal en la generación de valor. Los clientes conocen información suficiente acerca de todo lo que se relaciona con la decisión de compra, así como, de la oferta de productos y servicios en los mercados y el precio como tal, y lo utilizan para evaluar la calidad. Por lo último, son los clientes quienes toman las de decisiones de compra y emiten juicios sobre la relevancia de los diferentes aspectos del producto para obtener un grado máximo de satisfacción.

Por otra parte, es importante señalar que los antecedentes de la definición de la calidad y el valor se encuentran en el campo de la Economía y el Marketing, pues ambas disciplinas han establecido que la calidad, en conjunto con el precio o el plazo de entrega, son variables determinantes de la elección del consumidor (Reeves y Bednar, 1994). Así como se pueden resaltar dos particularidades prominentes del concepto de valor en la literatura, una que concibe el valor inherente del uso distinguiendo la utilidad y calidad del producto; y la otra, que presenta los diferentes momentos o escenarios “durante la compra, durante el uso y después del uso” determinando los diversos contextos en los que el cliente juzga el valor percibido y determina la satisfacción (Woodruff, 1997).

En este sentido, continuando con algunos referentes expuestos en la tabla 1.6, tal como se puede apreciar, las investigaciones sobre la calidad y el valor, se han abordado desde la perspectiva de la calidad del servicio (Zeithaml, 1988; Cronin Taylor, 1992), los servicios en el campo del marketing (Ralston, 2003; Olaru, et al., 2008 Cronin, et al., 2000), y desde la satisfacción (Corfman, 1987; Dodds et al., 1991; Nilson, 1992; Bolton y Drew, 1991; Reeves y Bednar 1994).

Es así como en el campo de la calidad del servicio, las investigaciones parten de una evaluación cognitiva, en comparación con otras evaluaciones con ambos aspectos cognitivos y afectivos (Yaşlıoğlu, Caliskan y Sap, 2013) como son la satisfacción y el valor (Oliver, 1997; Giese y Cote, 2000) o las percepciones y las

expectativas (Dodds et al., 1991; Grönroos, 1983,1984; Gronroos, Parasuraman et al., 1985). En esta línea, Cronin y Taylor (1992) estudian la conceptualización y la medición de la calidad del servicio y las relaciones entre la calidad del servicio percibido, la satisfacción del consumidor y las intenciones de compra.

Así pues, la calidad del servicio intenta contribuir al estudio de la satisfacción del cliente identificado las expectativas del cliente en un momento dado. Sin embargo, la operacionalización actual de la calidad del servicio confunde satisfacción y actitud del cliente (Cronin y Taylor,1992). Por lo tanto, la calidad del servicio como tal no termina de consolidar el enfoque de la satisfacción y las expectativas de los clientes, convirtiéndose básicamente en un estándar técnico de los servicios.

En esta línea, en la literatura de servicios (Cronin et al., 2000) se consideran las percepciones y las expectativas en la investigación conceptual de la calidad del servicio, al igual que el estudio de la satisfacción, que más recientemente ha dado lugar a la percepción de valor en los servicios.

La percepción de valor de un producto o servicio será la diferencia entre la suma de beneficios positivos que recibe el cliente al comprar el producto y el costo total en el que incurre al obtener el producto o servicio (Miranda, Chamorro y Rubio, 2007; Aktepe et al., 2009). De hecho, en el campo de los servicios, la connotación central sobre el valor de los clientes es creer en la oferta de productos como servicios que ofrecen servicios con experiencias de consumo para crear valor al cliente (Holbrook, 1999).

Así mismo, tras la revisión de la literatura cabe mencionar las aportaciones desde la perspectiva de la lógica dominante del servicio (*Service Dominant Logic*) con los trabajos seminales de Lusch y Vargo (2006), Vargo y Lusch (2004, 2008) quienes exponen que las organizaciones sólo pueden articular propuestas de valor en sus procesos. Esto es debido a que el valor sólo puede ser definido por el cliente, al contempla acciones relacionadas con el servicio y frente a factores de la comercialización (Vargo y Lusch, 2015). Por lo tanto, estas orientaciones si son adoptadas bajo el enfoque de la calidad también permitirían establecer razonamientos estratégicos enfocados a la satisfacción del cliente.

En tal caso, hay que considerar que la calidad como filosofía de gestión se fundamenta en unos principios básicos, que tienen como connotación más importante la orientación al cliente de modo que las acciones para satisfacer a los clientes deben

apuntar hacia mantener el contacto con el cliente, a través de las capacidades operativas, que se ubican en el núcleo del proceso de creación de valor (Kellog y Chase, 1995; Kellog, 2000) en la gestión de las organizaciones.

Pues, tal como indica Kim y Mauborgne (2005) y Gudlavalleti, Gupta y Narayanan (2013) una buena captación y asimilación de las necesidades de los consumidores permite crear y promover innovaciones que generan más valor a menor coste. Considerando que los cambios aplicados generan nuevas estrategias que inhiben aquellos procesos que no aportan valor a los clientes.

Desde esta concepción la calidad con el principio de la mejora continua, orientan las capacidades operativas que proporcionan las herramientas necesarias para modificar y reconfigurar las dimensiones competitivas críticas con las que la empresa responde a las demandas cambiantes del mercado (Hayes y Pisano, 1994), generando estímulos en la organización para promover la innovación en la organización.

En tal sentido, el concepto de calidad como valor es aplicable a múltiples características de los productos y servicios, bajo la experiencia que experimentan los diversos clientes. Sin embargo, los componentes del valor son difíciles de reconocer, especialmente los que forman parte de las preferencias y expectativas del cliente y las dinámicas del mercado. Pues tal como indican Fortuin y Omta (2007) y Brennan y Henneberg (2008), el cliente es el principal instrumento de las estrategias competitivas y centro de los modelos de gestión, siendo, además, elemento clave para proporcionar información que permite la satisfacción de todos los grupos de interés de la organización.

En conclusión, la dificultad de identificar los juicios de valor y los cambios en el comportamiento del cliente hacen una llamada a la consolidación de un sistema de mejora continua basado en principios, procesos, políticas, y prácticas en función de la participación y compromiso de toda la organización para centrar el interés no sólo en la percepción del cliente a través de la satisfacción de sus deseos y/o necesidades, sino que además, determina un sistema de valor integral equitativo para mantener la relación calidad/precio que son valorados por el consumidor; y los costos/beneficios en la prestación del servicio para lograr la eficiencia interna y externa de toda la organización.

Por lo tanto, la calidad desde la perspectiva del valor es una filosofía organizativa integral que pretende impulsar la mejora continua en todas las áreas funcionales, involucrando a todo el personal, al integrar tanto la perspectiva interna (conformidad

con las especificaciones, aptitud para el uso, reducción de costes) como la perspectiva externa (satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes), considerándose ambas complementarias (Saunders y Preston, 1994; y Belohlav, 1993) y al lograr entender la organización como un sistema global (Luzón, 2000). El objetivo fundamental es la plena satisfacción del cliente, así como las expectativas no prescritas de los mismos.

Finalmente, en el siguiente apartado se comentan brevemente los principios básicos de la Gestión de la Calidad teniendo como referente la revisión de estudios que han abordado estos principios en la literatura.

1.4. PRINCIPIOS DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD

A continuación, se exponen los principios que fundamentan la Gestión de la Calidad y delimitan su marco teórico de referencia. De tal forma que en la aplicación de la calidad se pueden diferenciar dos niveles. Por un lado, un nivel abstracto que concierne a los principios; y por el otro, un nivel práctico y perceptible, que se corresponde con las prácticas o técnicas (Savolainen, 2000).

En primer lugar, a efectos de dar claridad a la investigación, en el presente apartado se expondrán los principios que se consideran relevantes para cumplir el objetivo de este estudio, y se mostraran brevemente algunas de las prácticas o técnicas que apoyan la implantación de cada principio.

Así pues, indistintamente del tipo de enfoque o modelo de gestión que adopte la empresa, esta investigación parte de la premisa de que los principios son de aplicabilidad general a cualquier actividad y organización (Rao 1996; Boaden, 1997). Por lo tanto, la concepción que tenga la empresa sobre qué es la calidad, será el punto de partida diferencial para establecer las estrategias en función de las características, necesidades e ideologías de la organización misma al aplicar sus principios.

Aunque las aportaciones que sustentan los principios varían entre los distintos estudios, existen aspectos comunes en la esencia de los mismos. Pues, la relación que existe entre principios y prácticas pueden sistematizarse atendiendo a los principios claves que guían la Gestión de la Calidad. Entre tanto, son muchas las investigaciones (Camisón, 2006, Escrig, 2001, Escrig-Tena y Bou-Llusar 2002; Cruz, 2001; Bernal y

Alesón, 2008; Dean y Bowen, 1994), que han enunciado o referenciado los principios de la gestión de la calidad. A continuación, en la tabla 1.7, se exponen los principales principios básicos de Gestión de Calidad que se consolidan como algunos de los más referenciados en la literatura

Tabla 1. 7. Principios básicos de la Gestión de Calidad

Dean y Bowen (1994)	Sitkin et al. (1994)	Hill y Wilkins on (1995)	Boaden (1997)	Tummala y Tang (1996)	Chiles y Choi (2000)	Dotchin y Oakland (2000)	Escrig-Tena y Bou-Llusar (2002;)
Enfoque en el cliente	Enfocarse en la satisfacción del cliente	Orientación al cliente	Orientación al cliente	Orientación al cliente	Orientación al cliente	Orientación al cliente	Orientación al cliente
Mejora continua	Mejora continua	Mejora continua	Mejora continua	Mejora continua	Mejora continua	Mejora continua	Mejora continua
		Orientación a los procesos	Centrarse en los procesos			Atención a los procesos	
	Tratar la organización como un sistema global				Organización como un sistema global	Concepción holística de la GC	Organización como un sistema global
Fomento del trabajo en equipo			Compromiso e Implicación de todas las personas en la mejora de la calidad	Participación de los empleados y cooperación	Trabajo equipo	Establecer un sistema de calidad Dar poder a las personas para alcanzar la calidad	Orientación a las personas

Fuente: Adoptado de Escrig (2001)

Tal como se puede observar en la tabla 1.7 entre los principios más utilizados figuran la orientación al cliente, la mejora continua, la orientación a las personas y la organización como sistema global.

En el presente trabajo se considerarán los cuatro principios mencionados anteriormente, que a su vez se describen en varios trabajos como los de Dean y Bowen (1994), Sitkin et al., (1994), Hill y Wilkinson (1995), Boaden (1997), Tummala y Tang (1996), Chiles y Choi (2000), Oakland (2000), Escrig et al., (2001) y se integran desde la perspectiva de la Gestión de la Calidad en la siguiente definición.

Según Escrig-Tena y Bou-Llusar (2002: 156) “una opción estratégica que implica una forma de afrontar la dirección de la organización apoyándose fundamentalmente en el cliente como punto de referencia para fijar los objetivos o diseñar los productos y procesos de la empresa; en promover la mejora continua de todos los procesos y

actividades, para lo cual es indispensable contar con un sistema capaz de aportar la información necesaria sobre los hechos relevantes para poder mejorar; en fomentar el desarrollo de las personas como activos más importantes de la organización; y en considerar el liderazgo por parte de la dirección como elemento básico para que todo ello sea posible”.

Esta definición incluye los cuatro principales principios que se desarrollaran en esta investigación. En este sentido, entre las diferentes alternativas encontradas en la literatura la presente investigación opta por definir resumidamente, cada uno de los principios básicos que identificaran la gestión de la calidad, tanto en relación con sus principios, como en relación con las prácticas o técnicas utilizadas en el proceso de aplicación en las organizaciones. Entre los autores que distinguen entre principios y prácticas se encuentran Spencer (1994), Dean y Bowen (1994), Powell (1995), Wilkinson, Redman, Snape y Marchington (1998), Oakland (2000).

1.4.1. Orientación al Cliente

Este principio fundamental hoy en día para todas ideologías que deben visionar las organizaciones. La orientación al cliente no solo requiere que la empresa tenga un enfoque hacia la satisfacción de las necesidades del cliente, sino que, además, requiere de la comprensión y traducción de las especificaciones en los procesos de producción del producto o servicio cuidando las características y especificidades implícitas que determinan la calidad del mismo.

De modo que se considera que la organización debe estar comprometida abiertamente a la aplicación de este principio, pues se advierte la integración de los planes estratégicos y operativos con las necesidades y el cumplimiento de requerimientos puntuales de los clientes tanto internos como externos, la colaboración de los trabajadores y la participación de los *stakeholders*, quienes juegan un papel estratégico en la oferta de servicios que aportan valor.

Así pues, la orientación al cliente se enfoca específicamente al cuidado del cliente, al ser estos un recurso un valioso que suministrar información que es aplicada estratégicamente en los procesos de la empresa. Por tanto, la importancia de la orientación al cliente para la supervivencia de la organización se fundamenta en la concepción de la lealtad (Ittner y Larcker, 1996), pues son los clientes quienes aportan

valor en medio de las interacciones que se establecen con los grupos de interés de la empresa y las estrategias competitivas que emprende la dirección en la organización.

Entre tanto, no hay que olvidar que, desde esta concepción, la orientación al cliente se justifica por la importancia que tiene proporcionar productos y servicios que satisfagan sus necesidades, siendo éste el requisito más importante a cumplir por la organización para tener éxito a largo plazo (Kanji y Asher, 1993).

Se presume que es así como, las organizaciones desde la Gestión de la Calidad como opción estratégica, pueden lograr simultáneamente ventajas competitivas en costes y en diferenciación, a través de intervenciones dirigidas a la orientación al cliente y a la cohesión de todos los recursos de la empresa. Es importante la aplicación de metodologías prácticas cuya orientación estrategia está en lograr ventajas competitivas en pro de la satisfacción de los clientes (Lee, Adam y Tuan, 1999; Kia, 1997; Spencer, 1994).

1.4.2. Mejora Continua

La mejora continua sólo puede conseguirse a través de una mejora efectiva de los procesos mediante los cuales se crean los productos y servicios, dado un sistema de procesos interrelacionados y la implantación de estrategias (Dean y Bowen, 1994) que aportan valor y satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes (Sullivan, 1994). Este principio tiene su origen en el ciclo "PDCA" de Ishikawa (1986); el ciclo Deming (1989), y en la trilogía de la calidad Juran, (1986), tal como se mostró anteriormente en la tabla 1.2.

En la misma línea, para que una organización tenga la posibilidad de aplicar con éxito este principio las actividades en el interior de las organizaciones deben ir dirigidas a la mejora de los productos o servicios, por medio de un sistema predefinido que evite errores y variabilidad, en aras de sistematizar las actividades y/o procesos propios de la producción, la comercialización, los recursos humanos, entre otros aspectos que promuevan un mejor desempeño de la organización (Heras et al., 2008).

Por otra parte, es fundamental para el cumplimiento de este principio que las organizaciones establezcan un sistema de mejoramiento sólido que identifique los

problemas de la organización, para su rápida resolución. Que implique, además, el aumento de la satisfacción del cliente mediante nuevos y mejores productos y servicios, que incremente la productividad y efectividad en el uso de los recursos (Dean y Evans, 1994). Y apoye ante todo el aprendizaje en la gestión de todos los sistemas y procesos de la organización.

Así pues, los directivos en su función de liderar la organización deben ser pioneros en la mejora continua, que se materializará en proceso de educación y formación permanente para todos los miembros, incluyendo principios, herramientas y/o técnicas para la mejora continua. Éstas yacen en la cultura y las iniciativas en el cumplimiento de los objetivos y estrategias organizativas. Se busca el aprendizaje permanente, la cooperación, el trabajo en equipo, la mejora de procesos e indicadores de la calidad. para medir los hechos y la funcionalidad global de toda la organización.

Se precisa un proceso constante en la busca de la excelencia que señala el mantener contacto directo con los clientes, recopilar información sobre sus necesidades y emplear dicha información para diseñar y generar los diversos productos y servicios de la organización. Por lo tanto, la mejora continua supone poner en práctica técnicas relacionadas, la prevención de errores o defectos, establecer procedimientos, estandarizar los procesos, aplicar indicadores de desempeño, medir los resultados, y establecer equipos de evaluación y mejora, entre otros.

1.4.3. Orientación a las personas

En la misma línea, James (1997) plantea la Gestión de Calidad como una filosofía de dirección que se genera por una orientación práctica, al concebir procesos que ilustran el compromiso y la supervivencia en acciones enfocadas hacia la mejora de la calidad en el trabajo y de toda la organización. Siendo éste un primer paso para establecer una estrategia coordinada de trabajo en equipo, acciones hacia la innovación y esfuerzos en satisfacer las necesidades y expectativas del cliente.

Así pues, el compromiso de la alta dirección estaría relacionado con proporcionar un mayor grado de satisfacción en los trabajadores, al promover la participación de los empleados en los procesos operativos y administrativos (Morgan y Pierce, 1992), entre los diferentes equipos trabajo (Bowen y Lawler, 1992; Katzenbach y Smith, 1993), así como, la gestión del personal (Kanji y Asher., 1993), permitiendo que

varias partes de la organización trabajen conjuntamente en la satisfacción de las necesidades de los clientes (Dean y Evans, 1994).

En este sentido, los trabajadores, como clientes internos, juegan un rol fundamental en las organizaciones para aportar valor a los clientes y contribuir en la satisfacción de sus necesidades y deseos. Para la consecución de este principio las personas deben actuar como proveedores del cliente a lo largo del proceso productivo de la empresa (Casadesús, et al., 2005), siendo canalizadores para la interacción y cooperación entre las unidades internas y el entorno externo de la organización. Hay que considerar que las personas son los principales emisores y receptores de la comunicación entre clientes y demás grupos de interés de la organización.

Por lo tanto, la orientación al cliente y la mejora continua son dos principios que pueden ser alcanzados mediante la colaboración de toda la organización con clientes y proveedores (Dean y Bowen, 1994), así como, con el trabajo equipo (Chiles y Choi, 2000; Escrig et al., 2001).

Finalmente, cobra relevancia la orientación al cliente desde la perspectiva de la filosofía de la dirección que impulsa una serie de comportamientos en la organización orientados al logro del rendimiento comercial, a través de la creación de valor para los miembros de la organización y los diferentes *stakeholders* desde una perspectiva interna y externa del mercado (Lichtenthal y Wilson; 1992). Una perspectiva estratégica de este principio, es incrementar la excelencia organizativa con la participación y la capacitación de todos los miembros de la organización haciéndolos más competitivos.

1.4.4. La organización como sistema global

Este constituye el último principio a considerar en este apartado. Se fundamenta en la participación de todos los miembros de la empresa y en tratar de aumentar la satisfacción de los clientes principalmente externos, reconociendo además la importancia y participación de clientes internos “colaboradores” para mejorar la eficiencia organizativa y la obtención de beneficios para todos los miembros de la organización y el resto de la sociedad (Casadesús et al., 2005).

La Gestión de Calidad como un sistema global dirige a la organización hacia la realización de actividades funcionales específicas que serán transversales en todo el

sistema, dando cumplimiento a los procesos y especificidades que permiten la consolidación de la estrategia global de la organización. Según Saunders y Preston (1994) para mejorar la calidad de las organizaciones se debe llegar a comprender las necesidades de los clientes y sus procesos internos, es decir se debe desarrollar la habilidad organizativa de controlar y mejorar procesos y productos dirigidos al cliente.

Así pues, según Escrig-Tena y Bou-Llugar (2002) el entender la organización como un sistema global recoge la necesidad de desarrollar los principios en la globalidad de la organización, adoptando un enfoque horizontal a través de las funciones organizativas tradicionales. Bajo este principio se engloba pues la orientación a los procesos y el entendimiento de la Gestión de la Calidad de manera holística, que se considera más como una práctica enmarcada dentro de la mejora continua, que como un principio en sí mismo.

Además, este principio permite enfatizar la interdependencia entre subsistemas y la permeabilidad de los límites de la empresa, que implica que toda la organización se considere como una cadena proveedor-cliente, tal y como señala (Oakland ,2000), al establecerse una relación de cooperación e íntima relación de planificación empresarial capaz de facilitar la alineación de los objetivos y las metas con todos los miembros de la empresa.

Finalmente, debe existir una adecuada gestión de los procesos por parte de la organización, donde se aplique la mejora continua y la innovación para conseguir satisfacer tanto al cliente externo como interno y demás grupos de interés de manera que se genere valor a los clientes y se consolide un sistema global en la organización.

Los principios que configuran el contenido de la Gestión de la Calidad por sí solos no son suficientes. Estos necesitan para su implantación real en la empresa de una serie de prácticas o técnicas.

En este sentido, las organizaciones deberán promover una adecuada aplicación de las técnicas y prácticas para consolidar eficazmente el modelo de Gestión de Calidad. En la tabla 1.8 se ilustran una serie de prácticas o técnicas que hacen operativos los principios comentados anteriormente.

Tal como indica Wilkinson, Redman, Snape y Marchington (1998) los principios de la Gestión de la Calidad pueden ser implementados a través de una serie de

prácticas y técnicas, tales como herramientas de mejora, sistemas de medición y recogida de información y del establecimiento de procesos de dirección

Tabla 1. 8. Articulación de los principios, con las técnicas y prácticas de la Gestión de la Calidad.

Orientación al cliente	Mejora continua	Orientación a las personas	La organización como sistema global
Refleja la máxima importancia concedida a la idea de proporcionar productos y servicios que satisfagan las necesidades de los consumidores. Proporciona una meta común para todas las actividades y miembros de la organización. Precisa una orientación de toda la organización hacia los clientes.	Supone la prevención de errores, a través de un procedimiento sistemático de planificación, ejecución y evaluación, para ejecutarlo es necesario estandarizar los procesos y medir permanentemente los resultados y obtener indicadores de desempeño. La satisfacción de los consumidores constante solamente se puede obtener a través de la mejora continua de los procesos en los que se obtienen los bienes y servicios	Los empleados juegan un papel fundamental. Se considera que la efectividad en el trabajo aumenta si los trabajadores están motivados, si asumen responsabilidades y tiene iniciativa. La formación y el trabajo en equipo se consideran aspectos importantes para aumentar la satisfacción y el desempeño de las personas. Así como, con los proveedores y clientes.	La estrategia y la política afecta toda la organización. Cadena proveedor – cliente, Gestión de Calidad por los procesos, los proveedores forman parte del sistema de calidad. La mejor forma de obtener la orientación al cliente y la mejora continua será mediante la colaboración de toda la organización
PRACTICAS PARA LA APLICACIÓN DE LA GESTIÓN DE CALIDAD DE LA CALIDAD			
Herramientas de mejora	Sistemas de medición	Procesos organizativos y de dirección	
<i>Benchmarking</i> Autoevaluación Evaluación de Proveedores Reingeniería. Resolución de problemas. Ciclos PDCA (Planificar, Hacer, Controlar, Actuar) Ejecución de Planes de Mejora Gráficos de flujos -Análisis de Pareto. Control estadístico de procesos. Diagramas de pez. Cuadro de Mando Integral Seis-Sigma Métodos de generación de equipos <i>Feedback</i> de grupo, lluvia de ideas (focos groups)	Análisis de procesos Costes de calidad Contacto directo con el cliente - Recabar información sobre las necesidades de los clientes Búsqueda de soluciones que beneficien a todas las unidades implicadas Usar la información tanto en el diseño como en la entrega de productos y servicios. Estudios de mercado, seguimiento y evaluación de los resultados Divulgación de la información - Encuestas al cliente y grupos de interés	Creación de comités de calidad, Involucración y responsabilidad de la alta dirección, Programas de formación en calidad, Delegación de responsabilidades, Participación de empleados en decisiones estratégicas, Programas de sugerencias, Herramientas para involucrar y motivar a las personas Equipos de mejora, remuneración de los directivos según la satisfacción de empleados Criterios de remuneración de empleados según satisfacción de clientes, Establecimiento de sistemas de comunicación vertical y horizontal, Organización por procesos (cadena proveedor-cliente), Planificación de carreras individuales, técnicas para la planificación de la calidad como el despliegue de políticas- Desarrollo de la función de Calidad en los procesos de acuerdo especificaciones del producto	

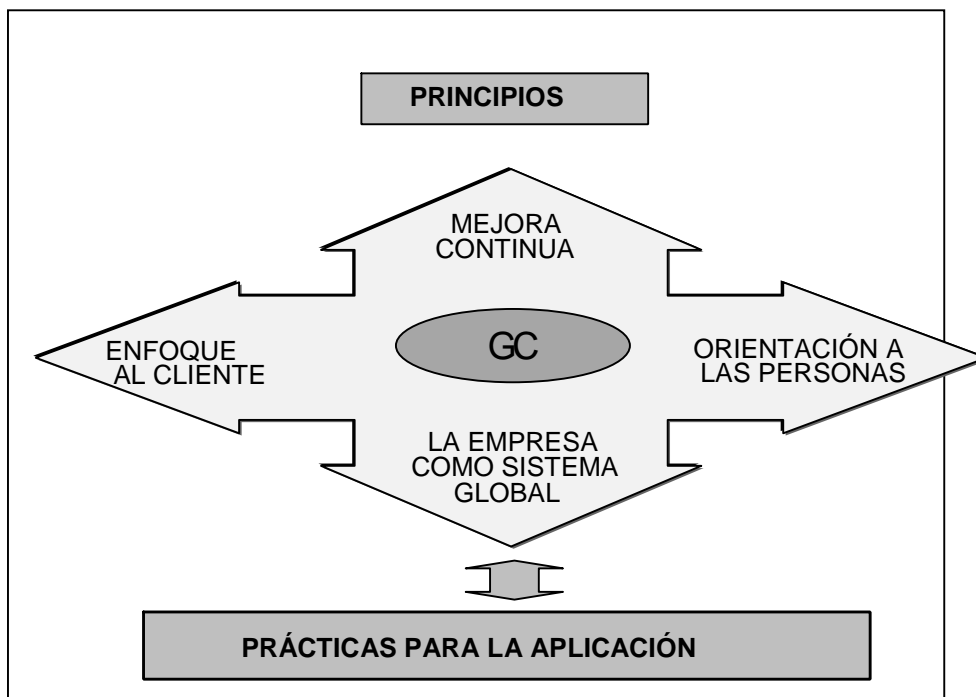
Fuente: Adaptado de Dean y Bowen (1994) y Escrig-Tena y Bou-Llusar (2002)

Por otra parte, dentro de cada principio se pueden establecer diferentes líneas de acción para conseguir su cumplimiento. Por ejemplo: como sistema de información puede desarrollar el análisis de procesos, determinar los costes de calidad, recabar información sobre las necesidades de los clientes; como herramientas de mejoras se realizar actividades como el *benchmarking*, autoevaluación, evaluación de proveedores, resolución de problemas, ciclos PDCA, y finalmente como procesos

organizativos y de dirección, se puede definir la creación de comités de calidad, participación y responsabilidad de la alta dirección, programas de formación en calidad y delegación de responsabilidades, entre otras.

Se puede deducir que el éxito en la aplicación de los principios y prácticas de la organización, está en el arraigo filosófico que tenga la organización para dar cumplimiento a los principios que promulgan. Así pues, la coherencia entre la aplicación de los principios y prácticas dependerá de las estrategias y la orientación de la organización para alcanzar el éxito de la implantación, de acuerdo al rol que ejerce cada miembro de la organización, así como las particularidades inherentes a cada organización. La figura 1.4 presenta un modelo de integración de los principios y prácticas de la Gestión de la Calidad.

Figura 1. 5. Integración entre los principios y prácticas de la Gestión de Calidad.



Fuente: Escrig (2001)

La figura 1.4 presenta el modelo de Gestión de Calidad consolidado mediante los cuatro principios básicos y las prácticas a implementar en una organización. Sin embargo, hay que considerar que en la medida en que la organización este comprometida con un sistema de valores que integralmente relacionado con los principios y las prácticas de gestión, será posible el éxito en la implantación de la Gestión de Calidad en la organización.

En conclusión, la Gestión de Calidad se puede entender como una filosofía integral de dirección que afecta a todas las actividades de la organización en concordancia con los objetivos planteados y que requiere de la colaboración de todos los miembros de la organización.

Dependiendo del modo en el que cada organización define su concepto de calidad, ésta adoptará un enfoque y otro de gestión de la calidad. Así mismo, el concepto de calidad acuñado por la organización es expresión del propósito de la organización respecto al modo de crear y distribuir valor entre todos los grupos de interés. Por ello en esta Tesis Doctoral se propone que el concepto de calidad y el enfoque de gestión de calidad, actúa como variable moderadora de la relación entre la capacidad de absorción y los resultados de innovación.

En el siguiente capítulo, se abordará el concepto de la capacidad de absorción, con el fin de revisar en la literatura algunas investigaciones que analizan la relación entre la Gestión de la Calidad y la Capacidad de Absorción.

CAPÍTULO 2: LA CAPACIDAD DE ABSORCIÓN

2.1 INTRODUCCIÓN

Como se presentó en el capítulo anterior, las diferentes formas de concebir el concepto de Calidad y los diferentes enfoques de la Gestión en la Calidad como filosofía de dirección modulan el propósito de la dirección y por ende afecta a un amplio espectro de aspectos relacionados no sólo con la mejora de productos y/o servicios terminados; sino también, con todos los procesos y operaciones que están presentes en todas fases y actividades internas y externas (orientación estratégica, manejo de personas, control de procesos, tecnología, actividades de innovación en productos y/o servicios, relación con clientes y *stakeholders*, entre otros) de la organización.

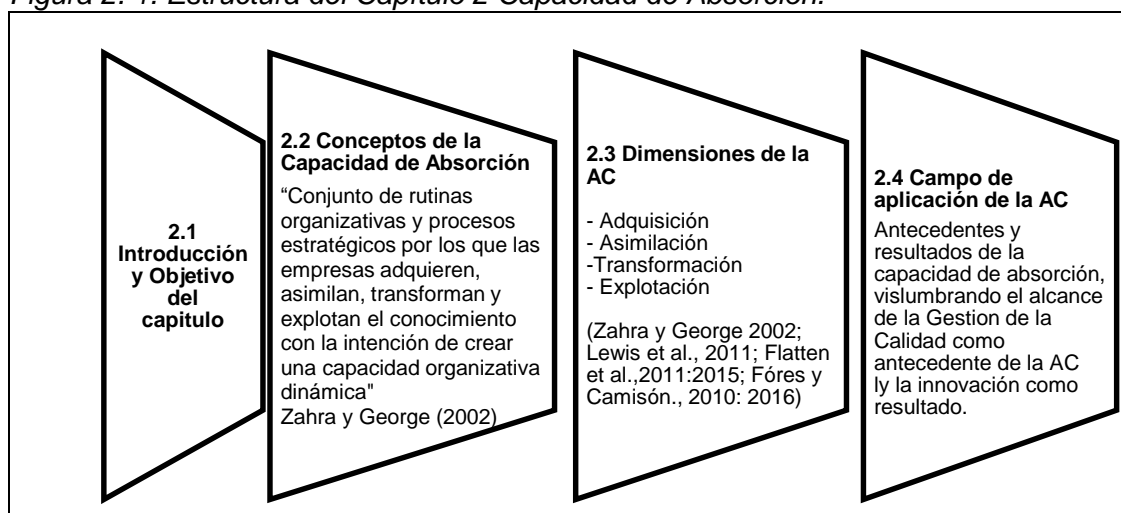
Dado el enfoque hacia el exterior de la Gestión de la Calidad –GC de ahora en adelante –de ahora en adelante– como filosofía de dirección, parece obvio considerar la utilidad y relevancia de la Capacidad de Absorción –CA de ahora en adelante–, para la generación de valor en productos y servicios que estén enriquecidos por la adquisición y el uso del conocimiento externo. Así como también, la disposición de la organización para afrontar cambios en los procesos internos que den posibles soluciones a los requerimientos que demanda el entorno y a su diferenciación en el mercado.

En consecuencia, resulta relevante conocer de qué modo la GC modera el enfoque y la finalidad de la CA para: identificar e incorporar conocimiento de otros agentes de la cadena de suministro y generar distintos tipos de innovación.

Para alcanzar este objetivo se dedica el segundo capítulo de esta investigación a describir el constructo de CA, sus dimensiones, antecedentes y consecuentes. Para ello, se realiza una revisión de la literatura académica que en las últimas décadas contribuye a la definición y operatividad del concepto de CA.

La estructura del capítulo se muestra en la figura 2.1. En el primer apartado se profundiza el concepto de la Capacidad de Absorción y se exponen las diferentes definiciones haciendo especial énfasis en aquellos conceptos que se relacionan con la Gestión de la Calidad desde una perspectiva interna y externa de la organización, promoviendo aquellas capacidades o habilidades que permiten adquirir y asimilar las fuentes de conocimiento externo, potenciando los conocimientos internos desde un enfoque global de la organización.

Figura 2. 1. Estructura del Capítulo 2 Capacidad de Absorción.



Fuente: Elaboración propia

En el segundo apartado, se presentan las diferentes dimensiones de la Capacidad de Absorción, que subyacen tras cada concepto, y se delimitan dentro del abanico de posibilidades que se encuentran en la literatura las dimensiones que se tratan en esta investigación.

Finalmente, en el tercer apartado se presentan los campos de estudio y aplicación de la Capacidad de Absorción, y se muestra la escasa atención que se ha prestado hasta el momento a la relación moderadora de la Gestión de la Calidad en la relación entre la CA y la innovación. Expresado de otro modo: hasta el momento la literatura académica aporta poca información acerca de cómo la calidad modula y modera el desarrollo de determinadas dimensiones de la CA que a su vez potencian la Capacidad de Innovación de la organización.

Así pues, para iniciar el estudio de este capítulo en el siguiente epígrafe se exponen los conceptos de Capacidad de Absorción, que podemos encontrar en la revisión de la literatura.

2.2 CONCEPTUALIZACIÓN DE LA CAPACIDAD DE ABSORCIÓN

Desde finales de la década de los 80' hasta nuestros días el término Capacidad de Absorción ha sido acuñado por varios investigadores, siendo uno de los conceptos más importantes que han surgido en el campo de la dirección empresarial (Lesane et al., 2006; Camisón y Forés, 2010; Lewin et al., 2011; entre otros).

La Capacidad de Absorción es considerada como la habilidad que tienen las empresas de aprovechar el conocimiento externo y saber cómo aplicarlo con el conocimiento existente en los procesos, actividades, procedimientos y rutinas de la organización. Así pues, la adquisición de Capacidad de Absorción consiste en la capacidad de la empresa para acceder al conocimiento externo, lo que permite adquirir una cultura de intercambio de conocimientos y la capacidad de la empresa para transformar e implementar conocimiento externo dentro de la empresa para mejorar sus competencias básicas (Daghfous, 2004).

Según la literatura, la conceptualización del constructo Capacidad Absorción ha sido criticada por algunas definiciones erradas y la aplicación de diferentes significados para el uso del significante (Murovec y Prodan, 2009; Volberda et al., 2010). Es así como, partiendo de la revisión de la literatura se encuentra que son muchas las definiciones asignadas al término Capacidad de Absorción y que la orientación de un significado u otro está determinado por el contexto o el campo de estudio de cada investigador (Tsai, 2001; Zahra y George, 2002; Camisón y Forés, 2010; Flor et al., 2011; Flatten, Greve y Brettel, 2011).

Existe cierto consenso en la Académica al presentar el trabajo de Cohen y Levinthal (1989) como el precursor de la identificación y definición de la Capacidad de Absorción. Se define la CA como la “habilidad de la empresa para identificar, asimilar y explotar el conocimiento del entorno” (p.569). En contribuciones posteriores, los mismos autores amplían y matizan su definición inicial.

Así, un año más tarde (Cohen y Levinthal, 1990: 128) definen la CA como “la habilidad de la empresa para reconocer el valor de una nueva información externa, asimilarla y aplicarla con fines comerciales”. Posteriormente, Cohen y Levinthal (1994) definen la CA como la habilidad de la empresa para explotar el nuevo conocimiento procedente del exterior y predecir con precisión la naturaleza de los futuros avances tecnológicos con miras de lograr innovaciones en la organización.

Sobre la base de las contribuciones de Cohen y Levinthal (1989; 1990) otros investigadores tratan de enriquecer el concepto (Forés y Camisón, 2016; Thomas y Wood, 2014; Zahra y George, 2002; Todorova y Durisin, 2007; Murovec y Prodan, 2009; Jiménez-Barrionuevo, García-Morales y Molina, 2011). Así mientras unos enfatizan la relevancia del conocimiento externo (Szulanski, 1996; Jansen, Van den Bosch, y

Volberda (2005); Lichtenthaler, 2009), otros prestan atención a la inversión tecnológica (Abussa y Coenders, 2007; Cohen y Levinthal, 1994; Mowery y Oxley, 1995) o a la base de conocimiento previo de la organización (Kim, 1998; Van der Bosch et al., 1999; Lane et al., 2006).

En paralelo un grupo de investigadores analizan la Capacidad de Absorción desde el prisma de las rutinas organizativas (Forés y Camisón, 2010; Flor Peris et al., 2011; Jiménez- Barrionuevo et al., 2011). Partiendo de la contribución de Zahra y George (2002) analizan la Capacidad de Absorción como un conjunto de rutinas organizativas y procesos estratégicos que redundan en la creación de valor para la organización (Jiménez-Barrionuevo et al., 2011).

Así, a partir de las contribuciones seminales de Cohen y Levinthal (1898; 1990; 1994) y de Zahra y George (2002) es posible identificar en la literatura especializada cuatro perspectivas de la CA: las fuentes externas de conocimiento; la capacidad de aprendizaje en relación a la base de conocimiento existente; la Inversión tecnológica y las rutinas organizativas). Tal como aparece recogido en la tabla 2.1, donde se observa la definición de concepto según el enfoque adoptado.

Tabla 2. 1. Definición y enfoque del concepto Capacidad de Absorción.

Autores	Enfoque	Concepto
Cohen y Levinthal(1989)	CAPACIDAD DE CONOCIMIENTO EXTERNO Capacidad de Absorción Externa	La habilidad de la empresa para identificar, asimilar y explotar conocimiento procedente de fuentes externas.
Cohen y Levinthal (1990)		La habilidad de la empresa para identificar, asimilar y explotar, con fines comerciales
Escribano et al., (2009); Kostopoulos et al., (2010); Thomas y Wood, (2014)		La habilidad de la empresa para evaluar, asimilar y aplicar exitosamente el nuevo conocimiento con fines comerciales, en función de la base de conocimiento existente previamente en la empresa.
Szulanski (1996)		Permite a la empresa identificar y valorar el nuevo conocimiento que se origina más allá de sus fronteras y asimilarla e integrarla con el conocimiento existente.
Rothaermel y Alexandre (2009)		Reconocer nuevo conocimiento externo, asimilarlo y aplicarlo con fines comerciales. Capacidad de Absorción potencial (PACAP) y la Capacidad de Absorción realizada (RACAP)
Jansen et al., (2005)		Habilidad para utilizar el conocimiento externo a través de un proceso secuencial (exploración, transformación y explotación).
Lichtenthaler (2009)		Capacidad para escanear el entorno externo en busca de nueva tecnología, para integrar un nuevo conocimiento externo en su proceso de innovación.
Abussa y Coenders (2007)		Inversión Tecnológica Innovación
Cohen y Levinthal (1994)		

Autores	Enfoque	Concepto	
Mowery y Oxley (1995)		Es el conjunto amplio de habilidades necesarias para tratar el componente tácito de la tecnología, transferido, así como su posterior modificación.	
Nieto y Quevedo (2005)		Unión entre el know-how generado en el exterior de la empresa y el conocimiento generado internamente.	
Murovec y Prodan (2009)		Relación entre la capacidad organizativa interna para desarrollar y mejorar productos y la base de información y oportunidades externas.	
Dyer y Singh (1998)	CAPACIDAD DEL CONOCIMIENTO INTERNO Capacidad de Absorción Interna	La habilidad de la empresa para identificar, asimilar y aplicar el conocimiento a través de un proceso iterativo de intercambio, que da lugar a beneficios (rentas relacionales) generados por la “interacción sociológica” y los procesos de colaboración entre socios de dos organizaciones y entre miembros de una misma organización.	
Lane y Lubatkin (1998)		La Capacidad de Absorción relativa es la habilidad de la empresa (alumna o receptora) para identificar, asimilar y explotar el conocimiento derivado de otra organización (profesora o emisora).	
Kim (1998)		Está compuesta por la capacidad de aprender (asimilar nuevo conocimiento) y el desarrollo de habilidades para la resolución de problemas (habilidades orientadas a crear nuevo conocimiento).	
Van der Bosch et al., (1999)		La Capacidad de Absorción de la empresa conlleva un proceso de aprendizaje interno generando una retroalimentación entre el mismo y el desarrollo de dicha capacidad, considerando el entorno competitivo.	
Lane et al., (2006)		La habilidad de una empresa para utilizar el nuevo conocimiento externo a través de tres procesos secuenciales: aprendizaje exploratorio, aprendizaje transformativo y aprendizaje de explotación Es decir, reconocer y comprender el nuevo conocimiento externo a la empresa potencialmente valioso (2) asimilar el conocimiento nuevo valioso y (3) usar el conocimiento asimilado para crear conocimiento nuevo y obtener resultados comerciales.”	
De Jong y Feel (2010)		Capacidad de Aprendizaje Individual, organizacional, inter-organizacional Bases de conocimientos existentes	Habilidad para identificar socios, transferir recursos y conocimiento y gestionar las relaciones separadas geográficamente
Zahller (2012)			Capacidad de la organización para aprovechar el conocimiento obtenido a través de los resultados del aprendizaje organizativo
Zahra y George (2002)		Rutinas Organizativas	Conjunto de rutinas organizativas y procesos estratégicos por los que las empresas adquieren, asimilan, transforman y explotan el conocimiento con la intención de crear una capacidad organizativa dinámica.
Forés y Camisón (2010)			Capacidad dinámica que permite la creación de valor por parte de la empresa a través del desarrollo de las destrezas y habilidades para la adquisición, asimilación, transformación y explotación del conocimiento externo.
Flor Peris et al., (2011)			Conjunto de rutinas organizativas y procesos por los cuales las empresas adquieren, asimilan, transforman y explotan el Conocimiento.
Jiménez-Barrionuevo et al., (2011)	Capacidad relativa de la organización para desarrollar un conjunto de rutinas organizativas y procesos estratégicos		

Fuente: *Elaboración propia.*

Al analizar el cuadro anterior, se identifican tres aspectos comunes y relevantes del constructo Capacidad de Absorción y que son el punto de partida para identificar las principales dimensiones del concepto, así como también, el germen de otras definiciones (Escribano et al., 2009; Kostopoulos et al., 2010; Thomas y Wood., 2014;

Szulanski,1996) que se encuentran en la literatura, las cuales se describen a continuación.

El primero de los aspectos a destacar en las definiciones, es la habilidad de la organización para explotar el nuevo conocimiento procedente del exterior, entendiéndose que las organizaciones tienen la capacidad de adquirir conocimiento de fuentes externas (Rothaermel y Alexandre, 2009; Lichtenthaler., 2009; Jansen et al., 2005).

Así pues, las estrategias en la búsqueda del conocimiento externo, dependen de factores dinámicos del entorno como: la tecnología –al permitir la incorporación de la misma en los procesos productivos y el desarrollo de nuevos productos (Wang y Ahmed, 2007; Droge Calantone, Harmancioglu, 2008; O’Reilly y Tushman, 2008; Escribano et al., 2009; Lichtenthaler, 2009; Barreto, 2010; Danneels y Sethi, 2011; Martínez-Sánchez et al., 2011)–; los competidores –al ingresar con nuevas empresas y nuevos productos al mercado–; los consumidores –quienes determinan las necesidades actuales y emergentes, de acuerdo a las expectativas, gustos y preferencias en los productos y servicios (Oliver y Holzinger, 2008; Barreto, 2010; Danneels y Sethi, 2011; Martínez-Sánchez et al., 2011)–.

Desde este punto de vista, el conocimiento externo a una empresa está sujeto a la información proveniente de la interacción con los agentes del entorno (proveedores, clientes, otras empresas, universidades, centros de I+D, competidores, aliados, entre otros). En esta misma línea, autores como Lichtenthaler (2009) definen “la Capacidad de Absorción como la habilidad de explorar el conocimiento externo” (p. 1.319). Otros autores, han asociado este fenómeno a un aprendizaje externo en la Capacidad de Absorción de la empresa (Bierly y Chakrabarti 1996; Alegre y Chiva, 2008), y reconocen dos fases importantes del concepto, la adquisición del conocimiento externo y la integración del mismo para incorporarlo en la base de conocimiento de la organización (Liao, Welsch y Stoica, 2003; Arbusaá y Coenders 2007; Alegre y Chiva 2008; Lichtenthaler y Lichtenthaler, 2009; Laursen et al., 2010; Lewin et al., 2011; Foss, Laursen y Pedersen, 2011).

En ese sentido, se reconocen en segundo lugar las bases de conocimiento (Cohen y Levinthal, 1990; Lichtenthaler, 2009) entendidas como las capacidades de las organizaciones que aprenden y que enseñan, siendo ese el resultado de la interacción entre los individuos de la organización con el conocimiento ya existente, así como, la

capacidad de los mismos para absorber el nuevo conocimiento (Lane et al., 2006). Con lo cual, se entiende que la Capacidad de Absorción de una organización no depende solamente de los vínculos con el exterior, sino que además influyen como tal, la transferencia del conocimiento entre las unidades y dentro de las mismas unidades organizativas de la empresa, tal como indica (Cohen y Levinthal, 1990).

El tercer aspecto, se asocia a un factor diferenciador que implica la predicción de fuentes de innovación tecnológica, al resaltar el hecho de que las organizaciones sean capaces de prever la esencia de los avances tecnológicos (Mowery y Oxley, 1995; Cohen y Levinthal 1994) y explorar el entorno en busca de la nueva tecnología, para integrar el nuevo conocimiento en los procesos de innovación (Abussa y Coenders, 2007). Todo ello, permite hacer frente a la adaptación organizacional, la presión de la competencia y la adaptación de procesos, productos y servicios de acuerdo a la experiencia de consumo de los clientes (Prajogo y Ahmed, 2006).

Así pues, los conceptos de la CA expuestos contribuyen al desarrollo de una visión integral del concepto, (Cohen, 1989, 1990, 1994; Van den Bosch et al., 1999; Jansen, Mowery et al., 1996; KIM, 1999; Lane et al., 2006; Lichtenthaler, 2009; Murovec y Prodan, 2009; Camisón y Forés, 2010; Foss et al., 2011) y se considera además, la pertinencia de estudiar como parte de la Capacidad de Absorción las rutinas organizativas que permiten la *adquisición, asimilación, transformación y explotación* del conocimiento externo, concepto planteado por (Zahra y George, 2002), y seguido posteriormente por varios autores (Forés y Camisón, 2010; Flor Peris et al., 2011; Jiménez-Barrionuevo et al., 2011 Lewin et al., 2011)

En cuanto a la dimensión organizativa de la capacidad de absorción, y en el ámbito concreto de esta Tesis Doctoral, resulta importante entender qué rutinas organizativas y procesos relacionados con el GC refuerzan el desarrollo y el valor de la CA (Van den Bosch et al., 1999; Jansen et al., 2005; Lane et al., 2006; Van Wijk, Jansen y Líneas, 2008; Vega-Jurado 2008a; Volberda et al., 2010; Foss et al., 2011; Lewin et al., 2011). Al considerar la GC como una filosofía de dirección que apunta hacia la aplicación de mecanismos potenciales dentro de la organización para alcanzar la Capacidad de Absorción del conocimiento.

Por tanto, Trabajos como el de Sun y Anderson (2010), asumen la conceptualización propuesta por (Zahra y George, 2002), en donde las habilidades comunes como son las estrategias, la experiencia, los aspectos culturales y las

estructuras cognitivas permiten la identificación y asimilación del conocimiento proveniente del exterior (Lane et al., 2006; Wang et al., 2010), así como, su posterior transferencia y explotación eficiente (Flatten et al., 2011) en el interior de la organización.

En este sentido, se reconoce la importancia de los mecanismos organizativos en el proceso de absorción de conocimiento externo (Cohen y Levinthal, 1990), donde la integración del conocimiento depende de capacidades de coordinación (Jansen et al., 2005) como la rotación de puestos de trabajo, mecanismos formales de enlace, la formación de equipos multidisciplinares (Cohen y Levinthal, 1990; Jansen et al., 2005), la toma de decisión participativa (Alegre y Chiva, 2008), la participación de los empleados (Vega-Jurado et al., (2008a), así como, el flujo de información entre empleados, departamentos y subsidiarias (Fosfuri y Tribo, 2008).

No obstante, la importancia del concepto CA señala que “el conocimiento se encuentra arraigado en los principios organizativos mediante los que la gente coopera dentro de la empresa” Kogut y Zander, 1992, p. 83) y la dirección de la organización, proporciona instrumentos capaces de gestionar cambios en base a los procesos existentes y el desarrollo de capacidades internas que se convierten en un elemento crítico para generar innovación, a través del desarrollo de capacidades externas que permiten la adquisición y asimilación de conocimiento en el seno de la organización. De modo que las rutinas organizativas, a través de la acumulación de conocimientos previos, y la interacción entre los individuos, permite la integración y transferencia del conocimiento que favorece el intercambio de información para la creación del nuevo conocimiento (Szulanski, 1996; Camelo et al., 2011) que ha sido adquirido y asimilado por la organización.

Por lo tanto, aunque la terminología empleada y los conceptos asumidos en esta Tesis Doctoral hacen referencia a identificar y evaluar las capacidades y habilidades que permiten a las organizaciones disfrutar de las fuentes de conocimiento externo, a través de la *adquisición, la asimilación, la transformación y la explotación* (Forés y Camisón, 2010; Flor Peris et al., 2011) del conocimiento incorporado en los procesos internos para la generación de ventajas competitivas en la organización.

Revisados los diferentes conceptos de la Capacidad de Absorción, esta investigación se decanta por la propuesta planteada por (Zahra y George, 2002). Este enfoque considera tanto aquellos procesos que promueven la absorción de

conocimiento a través de rutinas organizativas para la adquisición y asimilación de nuevo conocimiento proveniente del entorno, así como aquellas capacidades internas (Lewin et al., 2011) que transforman y explotan el conocimiento en la organización y que básicamente se traducen en nuevas oportunidades para la innovación y la diferenciación en el mercado.

El propio Lewin et al., (2011) identifica dichas rutinas como combinaciones de reglas, procedimientos, normas, o hábitos que son contextuales e idiosincrásicos para cada organización, y que se incorporan y codifican como conocimiento tácito en la base de conocimientos de la empresa a través mecanismos y procesos diferentes, tales como: la búsqueda de problemas, el aprendizaje por prueba y error, la improvisación, el aprendizaje a través de la práctica, la búsqueda dirigida, la reflexión y adaptación, y la variación y selección de procesos.

La adopción de este enfoque para definir la Capacidad de Absorción permite establecer un marco de referencia común con la Gestión de la Calidad. Así ambos se sustentan sobre un conjunto de rutinas organizativas derivadas de una eficaz aplicación de principios y prácticas que se sustentan en un conjunto de reglas, procedimientos, marcos de referencia, cultura, creencias, estructuras, etc. (Levitt y March, 1988); que permiten la coordinación y despliegue de recursos estratégicos, así como la conformación de un conjunto de capacidades organizativas que generan valor controlado y apropiado por la organización (Amit y Schoemaker, 1993; Cuervo, 1993).

Estas capacidades facilitan la implantación de estrategias que mejoran la eficiencia y eficacia (Barney, 1991) de la organización. Así como también, el reconocimiento de la información al ejercer prácticas e ideas innovadoras (Zahller, 2012) que permiten crear valor al adaptarse a los cambios del entorno cada vez más competitivo, y así lograr obtener y mantener ventajas competitivas (Zahra y George, 2002; Jiménez- Barrionuevo et al., 2011).

En conclusión, si observamos los aspectos coincidentes de las diferentes aportaciones del concepto de la Capacidad de Absorción, se podría considerar que las habilidades y destrezas en base a las rutinas organizativas y los procesos estratégicos, permiten la aplicación de prácticas que reconocen el valor de la información para la *adquisición, asimilación, transformación y explotación* del conocimiento externo. Sin embargo, cabe considerar que la efectividad de las rutinas para desarrollar la

Capacidad de Absorción externa depende de los procesos de la transformación del conocimiento en toda la organización (Lewin et al., 2011).

Así pues, en la presente investigación, se revisarán en la literatura las dimensiones del constructo Capacidad de Absorción, que guarden principalmente relación con dicho concepto, una vez se realice el repaso de las dimensiones que se presentarán en el siguiente apartado.

2.3 DIMENSIONES DE LA CAPACIDAD DE ABSORCIÓN

Cohen y Levinthal (1990) definen la Capacidad de Absorción como un concepto tridimensional a saber: *reconocer*, *asimilar* y *comercializar*. La primera dimensión – reconocer– hace referencia a reconocer el nuevo conocimiento externo, mediante la habilidad de identificar y evaluar la información del entorno y fusionarla con el conocimiento existente (fruto de la experiencia vividas y experimentadas, las rutinas de la organización, la formación, los principios, las habilidades, destrezas, capacidades y competencias, entre otros) así como también, la habilidad de captar y comprender el conocimiento de la empresa que se integra en la organización.

La segunda dimensión es *asimilar* el nuevo conocimiento externo y habilitar a la organización para interiorizar las fuentes de información útilmente evaluadas del entorno, siendo fundamental articular la información integrada entre los miembros de la organización. Para (Kim, 1998) la capacidad de asimilar el conocimiento puede estar dada por imitación y la generación de nuevo conocimiento por la innovación, destacando dos dimensiones, la base previa de conocimientos y la intensidad de esfuerzo.

Finalmente, la última y tercera dimensión definida por estos autores, es *comercializar* el nuevo conocimiento externo que se genera al alcanzar los propósitos estratégicos de la organización en la absorción del conocimiento del entorno.

De igual forma, Lane y Lubatkin (1998) plantean las mismas tres dimensiones propuestas por (Cohen y Levinthal, 1990), con la particularidad de valorar, reconocer y entender el conocimiento externo potencialmente valioso que reside fuera de la organización. Posteriormente, tras un arduo estudio, simplifica las tres dimensiones en

dos constructos; uno compuesto de dos componentes diferenciados “*entender y assimilar*”, y el otro la habilidad de “*aplicar*” el nuevo conocimiento (Lane et al., 2001).

Por otro lado, autores como (Zahra y George., 2002) proponen por su parte, cuatro dimensiones a las tres aportadas por (Cohen y Levinthal 1990), en donde plantean la *adquisición, asimilación, transformación y explotación* del conocimiento externo y las clasifican en dos componentes, la *Capacidad de Absorción Potencial* (PACAP) y la *Capacidad de Absorción Realizada* (RACAP), considerando desde este punto de vista, la Capacidad de Absorción, como una capacidad multidimensional que habilita un conjunto de rutinas y procesos organizativos en el que se transforman, desarrollan y refinan aquellas rutinas que combinan los conocimientos existentes y el conocimiento asimilado para su posterior uso en la organización.

Por tanto, la adquisición se refiere a la capacidad de la empresa para identificar y obtener conocimiento de fuentes externas (Zahra y George, 2002), tales como la información útil y apropiada de clientes, proveedores, competidores, entre otros. Sin embargo, existen postulados en contra de estos planteamientos (Lane et al., 2006; Todorova y Durisin 2007) que critican el constructo y las variables expuestas por Zahra y George (2002) al argumentar que sus estudios no consideraran la dimensión “*reconocer el valor del nuevo conocimiento externo*”, siendo dicha variable importante para focalizar y canalizar el conocimiento, a través de la intensidad, la velocidad y el esfuerzo; además, según estos autores se asume el riesgo de no identificar y evaluar eficientemente el nuevo conocimiento proveniente del entorno.

En el mismo sentido, para Todorova y Durisin (2007) los planteamientos de Zahra y George (2002) sufre ambigüedades y omisiones al no considerar propiamente *el reconocimiento del valor*, dimensión contemplada por Cohen y Levinthal (1990) con el fin de generar una comprensión alternativa de la *transformación*, y una mayor claridad de la Capacidad de Absorción Potencial.

Según Thomas y Wood (2015), citando a Todorova y Durisin (2007), estos autores parten de la idea de que la *transformación* no es un proceso lineal de asimilación, sino alternativo, puesto que la interpretación y comprensión de nuevos conocimientos dependen del conocimiento acumulado, es decir, los conocimientos previos fruto de las experiencias y las rutinas.

Tabla 2. 2. Principales dimensiones de la Capacidad de Absorción

Autores Precusores	Dimensiones	Definiciones	Lane y Lubatkin (1998) Lane, et al., (2006)	Todorova y Durisin, (2007)	Lichtenthaler (2009)	Camisón y Forés (2010) Forés y Camisón (2015)	Jiménez-Barrionuevo et al (2011);	Ferrera y Alegre 2015	Otros autores
Cohen y Levinthal (1989;1990)	Reconocer/Valorar	Identificar y evaluar la información del entorno y fusionarla con el conocimiento existente							Cohen y Levinthal (1989; 1990), Mowery et al., (1996); Kim (1999); Lane, Salk y Lyles (2001); Cassiman y Veugelers (2005); Murovec y Prodan (2009); García-Morales et al., (2008); Lichtenthaler (2009)
	Asimilar	Interiorizar las fuentes de información útilmente evaluadas del entorno,							
	Comercializar/ Aplicar	Aplicar el nuevo conocimiento							
Zarha y George(2002)	PACCAP	Adquirir	Reconocer y entender el conocimiento externo potencialmente valioso que reside fuera de la organización						Kim (1999); Van den Bosch et al., (1999); Liao et al., (2003); Simonin, (2004); Newey y Shulman (2004); Jansen (2005); Nieto y Quevedo, (2005); Domínguez, Loréns-, Ruiz (2007); Fosfuri y Tribó (2008); Lev Fiegenbaum y Shoham, (2009); Sun y Anderson (2010); Camisón y Forés (2010); Volberda et al., (2010); (Flatten et al., (2011b); Jiménez et al., (2011); Flor et al., (2011); Thomas y Wood (2014); García-Morales, Bolívar-Ramos, Martín-Rojas (2014); Thomas y Wood (2015); Ferreras-Méndez et al., (2015); Forés y Camisón
		Asimilar	capacidad de dirigir procesos y rutinas que permite que el nuevo conocimiento adquirido sea analizado, procesado, Interpretado, comprendido, interiorizado y clasificado						
	RACAP	Transformar	La capacidad de la empresa para desarrollar y redefinir rutinas que faciliten la combinación de los conocimientos existentes con los adquiridos y asimilados. La capacidad de la empresa						
		Explotar	Son capacidades o rutinas que permiten a la empresa incorporar los conocimientos adquiridos para el desarrollo de sus operaciones con el fin de aumentar los beneficios y la rentabilidad de la empresarutinas que permiten a la empresa incorporar los conocimientos adquiridos para el desarrollo de sus operaciones con el fin de aumentar los beneficios y la rentabilidad de la empresa						
Lewin et al., (2011)	Capacidad Interna	Identificar	Integración del conocimiento identificado para explotarlo en las procesos y rutinas de la organización						Liao et al., (2003); Arbusaa y Coenders (2007); Alegre y Chiva (2008); Lichtenthaler y Lichtenthaler, (2009); Laursen et al., (2010); Kale (2010); Foss et al., (2011); Lewin et al., (2011)
		Explotar							
	Capacidad Externa	Adquirir	Habilidad para la adquisición del conocimiento externo a través de la valoración y la explotación						
		Asimilar							

Fuente: Elaboración propia

Así pues, para encontrar puntos en común coherentes con las diferentes dimensiones que se encuentra en la literatura y orientar esta investigación hacia una visión crítica y la elección reflexiva de las dimensiones del constructo Capacidad de Absorción, se procede a presentar en la tabla 2.2 las principales dimensiones de la Capacidad de Absorción, agrupadas en dimensiones y sub dimensiones, con el fin de mostrar la similitud y diferencias entre las dimensiones planteadas por los investigadores, tal como se verá a continuación.

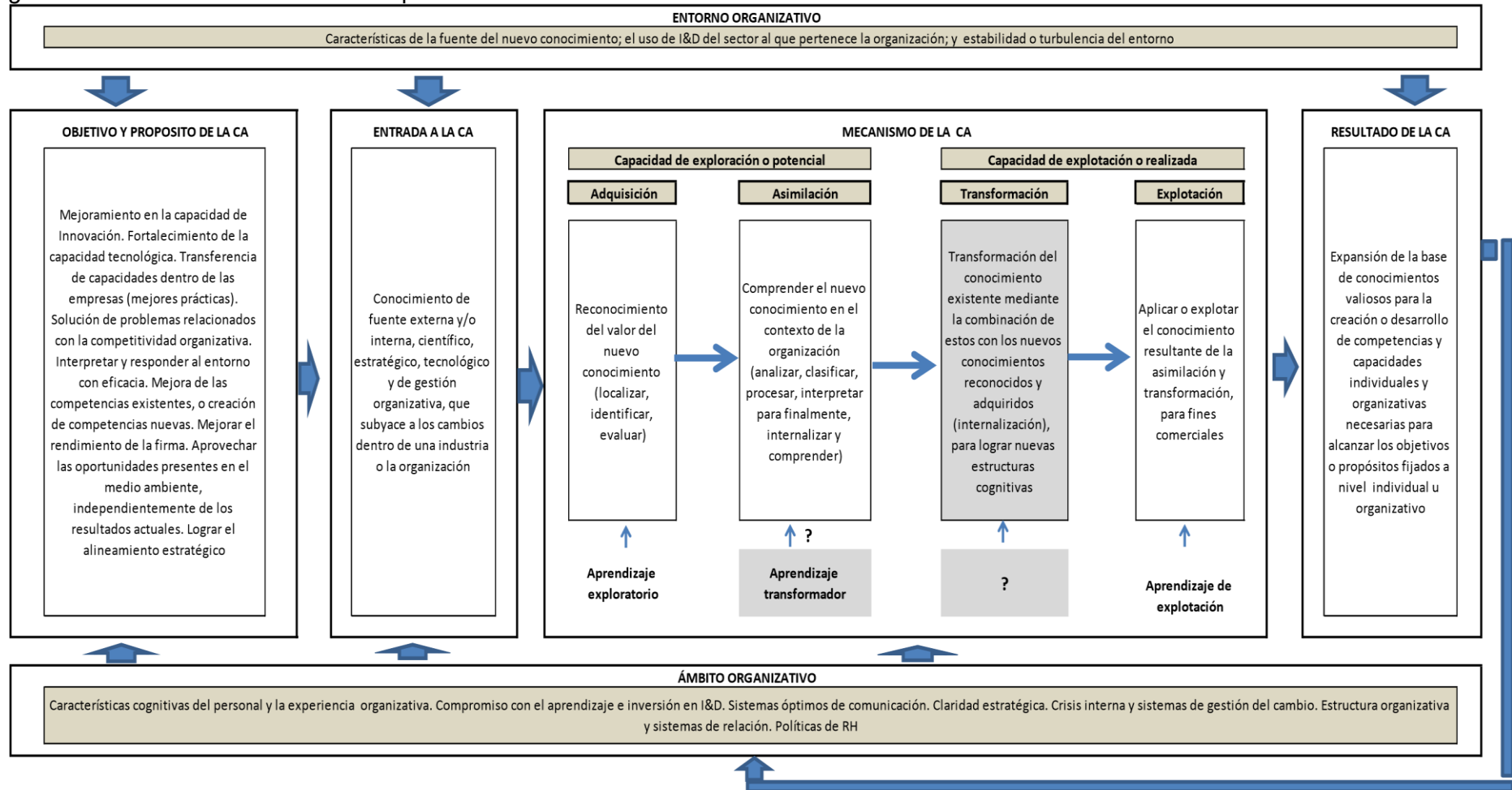
Como se puede observar en la tabla 2.2, son muchas las investigaciones que contribuyen al estudio de las dimensiones de la CA. Siendo las más referenciadas por su carácter multidimensional: *adquirir, asimilar, transformar y explotar* (Zahra y George, 2002; Simonin, 2004; Fosfuri y Tribó, 2008; Camisón y Forés 2010; Kostopoulos et al., 2010; Peris et al., 2011; Ferreras-Méndez et al., 2015; Forés y Camisón, 2016) y las sub dimensiones Capacidad de Absorción potencial –PACAP y Capacidad de Absorción realizada –RACAP (Van den Bosch et al., 1999; Simonin, 2004; Nieto y Quevedo, 2005; Jansen et al., 2005; Fosfuri y Tribó, 2008; Lev et al., 2009; Camisón y Forés, 2010; Forés y Camisón, 2016; Jiménez-Barrionuevo et al., 2011; Thomas y Wood, 2014).

En esta línea, los componentes PACAP y RACAP son expuestos por Lewin et al., (2011), como Capacidad de Absorción Interna y Capacidades de Absorción Externas, pero con una variante en donde la capacidad interna o RACAP no considera la transformación, sino la identificación del conocimiento para explotarlo en la organización. Por otra parte, (Volberda, Foss, y Lyles, 2010) manifiestan que la PACAP requiere más investigación que demuestre cómo los "micro-antecedentes" y los "macro-antecedentes" influyen en los resultados futuros de la ventaja competitiva, la innovación y el desempeño de la empresa.

Para Camisón y Forés (2010) la Capacidad de Absorción es “una capacidad dinámica sistemática que existe como dos subgrupos de la Capacidad de Absorción: PACAP- en relación a la interacción de las dimensiones (*adquisición y asimilación*) y RACAP (*transformación y aplicación o exploración*) .Bajo esta misma perspectiva, se fundamentaron los estudios de (Jiménez-Barrionuevo et al., 2011) indicando que la Capacidad de Absorción en las empresas es un proceso compuesto por las anteriores fases y que se pueden agrupar en las mismas dos dimensiones (potencial y realizada).

Sin embargo, pese a las disyuntivas, los estudios actuales han intentado focalizar sus esfuerzos en profundizar la aplicabilidad de dichas dimensiones, con el fin de plantear constructos fiables e instrumentos de medida adecuados de la Capacidad de Absorción (Murovec y Prodan, 2009). Entre tanto, en la figura 1.2, se presenta las características de la Capacidad de Absorción, tras la consolidación e integración de las diferentes contribuciones de los autores de este campo, a través de un modelo sistémico expuesto por Acosta (2014).

Figura 2. 2. Modelo sistémico de la Capacidad de Absorción



Fuente: Adoptado de Acosta (2014)

Tal como se muestra en la figura 2.2, para Acosta (2014) la Capacidad de Absorción se representa mediante un modelo sistémico que busca la expansión de la base de conocimientos existentes, al desarrollar competencias y capacidades que crean e integran nuevo conocimiento del entorno, partiendo del ámbito organizacional (Experiencia organizativa, inversión en I+D, sistema de gestión al cambio entre otros). Dicho sistema define los mecanismos de la Capacidad de Absorción, en base a las dimensiones adquisición, asimilación, transformación y explotación, así como la composición PACAP y RACAP (Zarha y George, 2002).

En esta línea, para (Camisón y Forés, 2010) la PACAP determina la capacidad de *adquisición y asimilación* de conocimiento en donde se muestran los esfuerzos de una empresa dedicados a valorar, adquirir y asimilar nuevos conocimientos externos y la RACAP, parte de *la transformación y aplicación o exploración* del conocimiento representando por la capacidad de la empresa para integrar y reconfigurar el conocimiento interno existente y el conocimiento recién asimilado, al incorporar el conocimiento transformado en sistemas, procesos, conocimientos, competencias, rutinas y operaciones de las empresas, además de crear nuevas operaciones y competencias.

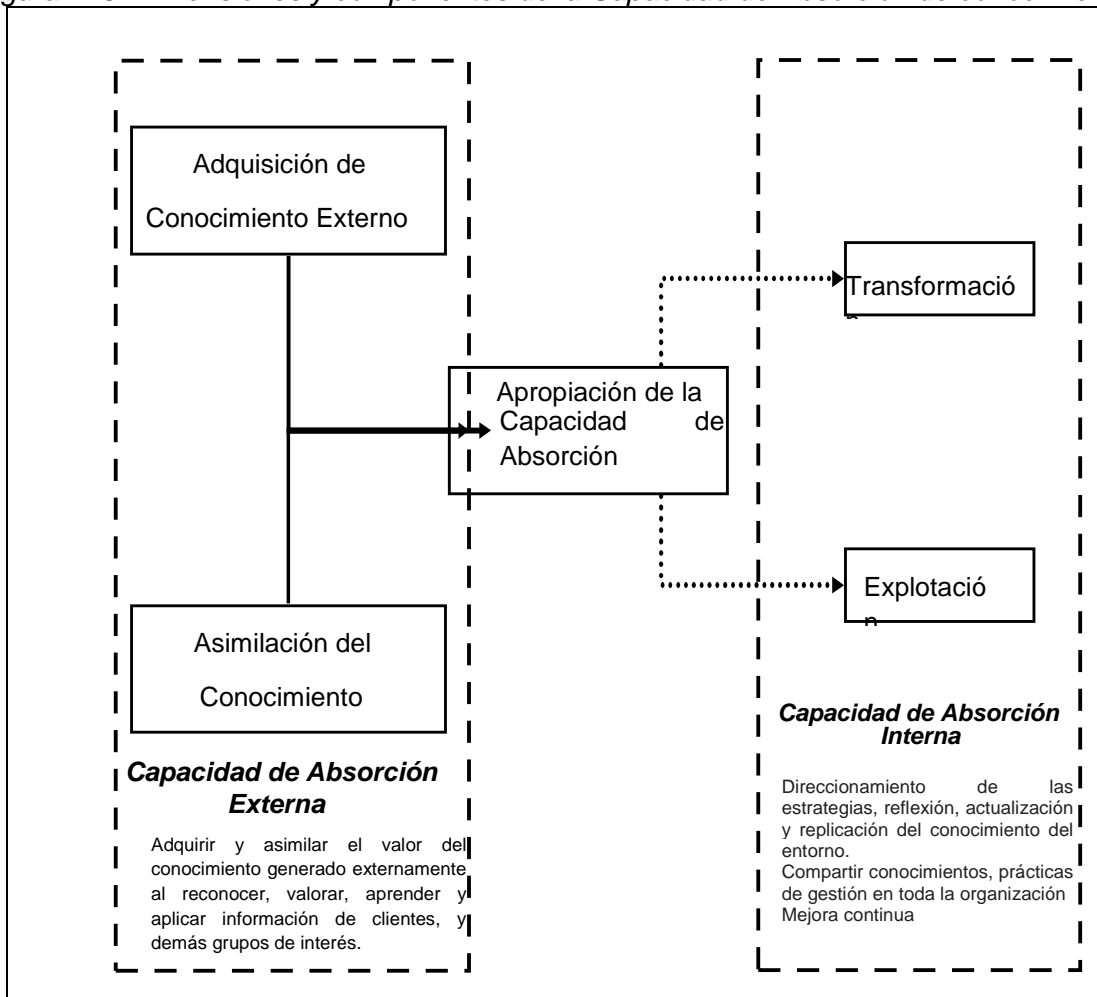
Así mismo, para dar mayor peso y validez al argumento anterior, el último estudio de Forés y Camisón (2016) se apoya en el modelo de Zahra y George (2002), retomando nuevamente las cuatro dimensiones de la Capacidad de Absorción, así como sus dos componentes "PACAP Y RACAP".

Foss et al., (2011) explica que probablemente las dimensiones PACAP y RACAP son constructos complementarios, ya que las implicaciones de las prácticas organizativas de la Capacidad de Absorción externa permiten introducir prácticas organizativas de Capacidad de Absorción interna, así como también, producir el efecto contrario en los procesos de la organización.

Finalmente, tras exponer y analizar las diferente dimensiones y componentes de la Capacidad de Absorción, esta investigación se decanta por presentar las dimensiones *adquisición, asimilación, transformación y explotación* expuesta por Zahra y George (2002), y en el caso, de los compones de la Capacidad de Absorción para referirnos a la PACAP y

RAPAC, se hará alusión a las contribuciones de Lewin et al., (2011) quienes denominan dichos componentes Capacidad de Absorción externa y Capacidad de Absorción interna. Tal como se presenta en la figura 2.3, las dimensiones y componentes del constructo.

Figura 2. 3. Dimensiones y componentes de la Capacidad de Absorción de conocimiento



Fuente: Elaboración propia

En este sentido, como se puede observar en la figura anterior, la Capacidad de Absorción constituye un concepto dual, compuesto por dos dimensiones la Capacidad de Absorción externa y Capacidad de Absorción interna. La primera se encuentra relacionada con las prácticas y rutinas que desarrolla la empresa para adquirir y asimilar el conocimiento generado por agentes externos. Por otra parte, la orientación de la Capacidad de Absorción interna, induce a la transformación y explotación del conocimiento, a través de las prácticas y rutinas organizativas que permiten la aplicación del conocimiento hacia el interior de la organización.

No obstante, una completa aplicación de la Capacidad de Absorción en la organización debe propiciar la interacción de las cuatro dimensiones, donde finalmente la explotación se logra cuando la organización tiene la capacidad para mejorar, transmitir y utilizar sus rutinas, competencias y recursos tecnológicos, creando novedades en las actividades y mejores procesos a través de la generación de nuevas competencias en la empresa, al configurarse las Capacidades de Absorción Internas y Externas en la organización.

Finalmente, definida la Capacidad de Absorción y sus dimensiones, esta investigación se decanta por el uso del modelo propuesto por Zahra y George (2002). Por tanto, se considera que la CA está formada por las dimensiones *adquisición, asimilación, transformación y explotación*. Así pues, en el siguiente apartado se revisan los campos de aplicación, así como los antecedentes y consecuentes de la CA, poniendo especial atención en aquellas investigaciones que adoptan en mismo modelo de CA que se ha elegido en esta Tesis Doctoral.

2.4 CAMPO DE APLICACIÓN DE LA CAPACIDAD DE ABSORCIÓN

El concepto de Capacidad de Absorción se aplica en diferentes líneas de investigación a lo largo de los últimos años (Tsai, 2001; Zahra y George, 2002; Camisón y Forés, 2010; Flor et al., 2011, Flatten, Greve, y Brettel, 2011). En este sentido, la literatura muestra que el constructo Capacidad de Absorción es un elemento crítico en distintos ámbitos de investigación como son: el *aprendizaje organizacional* (Cohen y Levinthal, 1990; Kim, 1998; Van den Bosch et al., 1999; Lichtenthaler, 2009; Sun y Anderson, 2010; Lewin et al., 2011; Flatten et al., 2011; García-Morales et al., 2014), *la gestión del conocimiento* (Szulanski, 1996; Tsai, 2001; Gittelman y Kogut, 2003; Lane et al., 2006; William et al., 2007; Cruz et al., 2007; Todorova y Durisin, 2007; Camelo et al., 2011; Quian y Acs, 2013; Ferreras-Méndez et al., 2015; Costa y Monteiro, 2016) y *la gestión de la innovación* (Mowery et al., 1995; Veugelers, 1997; Arbussa y Coenders, 2007; Escribano et al., 2009; Camisón y Forés, 2010; Lewin et al., 2011; Kostopoulos et al., 2011; Hervas et al., 2011; Ferreras-Méndez et al., 2015; Thomas y Wood, 2015; Costa y Monteiro, 2016).

En la tabla 2.3 se recogen, los diferentes campos de estudio relacionados con la capacidad absorción, así como algunos temas de investigación planteados por diferentes autores.

Tabla 2. 3. Campos de estudios aplicados en la Capacidad Absorción

Enfoque de Investigación	Preguntas relacionadas con el enfoque	Temas Investigados	Autores
Aprendizaje Organizacional	<p>¿En qué medida la Capacidad de Absorber nuevo conocimiento condicionará el éxito y/o fracaso de determinadas estrategias organizacionales?</p> <p>¿Cómo la formulación y/o implantación de estrategias determinan la capacidad de absorber nuevo conocimiento del entorno?</p> <p>¿Cómo la organización complementa y mejora su aprendizaje organizativo a través de la valoración asimilación y explotación de fuentes externas de conocimiento?</p> <p>¿Cómo la organización absorbe el nuevo conocimiento para reforzar, y/o reorientar su base de conocimiento existente?</p>	<p>Mecanismos organizativos afectan diferentes dimensiones de la CA organizacional</p> <p>La relación entre CA/stocks rutinas organizacionales</p> <p>Procesos de aprendizaje organizativo (explorador, transformador, explotador)</p> <p>Relación entre ACAP /orientación empresarial y el rendimiento financieros</p> <p>La capacidad de respuesta organizacional la CA / frente a las estrategias</p>	<p>Liao Welsch, y Stoica, M. (2003)</p> <p>Lane et al., (2006) Szulanski, (1996); Bergh y Lim, (2008); Lichtenthaler., (2009); Sun, (2010.); Wales, Parida y Patel, (2013);</p> <p>Cohen y Levinthal, (1990); kim, (1998) Van den Bosch et al., (1999);</p> <p>Lichthenthaler, (2009)</p> <p>Sun y Anderson (2010); Lewin et al., (2010); Flor Peris et al., (2011)</p> <p>Flatten et al., (2011)</p> <p>García-Morales et al., (2014)</p> <p>Flatten et al., (2015)</p>
Gestión del conocimiento	<p>¿De qué manera la capacidad de Absorción del nuevo conocimiento optimiza el proceso de creación y transferencia del conocimiento en todos los niveles de la organización? ¿Cómo pueden hacer crecer las empresas su base de conocimientos existente?</p>	<p>Nivel de conocimiento previo y la CA. Fuentes /Creación del conocimiento y la CA</p> <p>Tipos de conocimiento dependencia del Contexto</p> <p>Relación entre conocimiento externo y la estrategia empresarial</p>	<p>Tsai, (2001); Gittelman y Kogut, (2003); Lane et al., (2006); Todorova y Durisin (2007); Camelo et al., (2011), Haifeng y Zoltan (2013); (Ferrerias-Méndez et al., 2015); Costa y Monteiro (2016)</p>
Gestión Innovación	<p>Como puede favorecer Capacidad de Absorción el desarrollo y/o éxito de determinados tipos de innovación</p>	<p>La relación entre CA y la mejora en los procesos/resultados de la innovación</p> <p>Relación entre las diferentes dimensiones de la CA y la innovación</p> <p>Relación entre ACAP Innovación /Rendimiento financiero</p> <p>Relación de la ACAP innovación /</p>	<p>Mowery y Oxley (1995) Liu y White, (1997); Veugelers (1997)</p> <p>Caloghirou et al., (2004); Nieto y Quevedo (2005); Arbussà y Coenders (2007); Grimpe y Sofka (2009); Murovec y Prodan (2009); Rothaermel y Alexandre (2009); Camisón y Fores (2010); Lewin et al., (2011); Kostopoulos, et al., (2011); García-Morales et al., (2014);</p> <p>Thomas y Wood (2015); Costa y Monteiro (2016); Forés y Camisón (2016)</p>
Acuerdos cooperación	<p>En qué medida los acuerdos de cooperación Generan flujos de información compartido en la Capacidad de Absorción del nuevo conocimiento.</p>	<p>Relación entre la CA y los stocks de conocimiento compartido en los acuerdos de cooperación</p>	<p>Lane y Lubatkin (1998); Koza y Lewin (1998)</p> <p>Mowery et al., (1996); De Jong y Freel (2010)</p>

Fuente elaboración propia

En la tabla anterior, se presentan algunas investigaciones que se han abordado en la CA desde los diferentes enfoques. El número de trabajos recientes en este campo ha contribuido a esclarecer el vínculo de la capacidad de absorción, con áreas muy afines con el aprendizaje organizativo, la gestión del conocimiento y la gestión en innovación (Forés y Camisón, 2010).

Sin embargo, aún son pocas las investigaciones que desde las bondades del aprendizaje organizativo desarrollan un conjunto de rutinas organizativas y procesos estratégicos (Jiménez- Barrionuevo et al., 2011) que consideren el efecto de la implantación de los sistemas de Gestión sobre las Capacidades de Absorción del conocimiento, al aplicar mecanismos (Cohen y Levinthal, 1990; Kim, 1998; Van den Bosch et al., 1999) y demás estrategias empresariales para innovar en la organización.

En lo que atañe a esta investigación, es importante reconocer que desde sus inicios, la Capacidad de Absorción se vincula con el enfoque del Aprendizaje Organizativo (Cohen y Levinthal, 1990; Levinthal, 1991; Szulanski, 1996; Lichtenthaler, 2009). Desde este enfoque, la capacidad de la organización para crear nuevo conocimiento e innovar depende de la competencia de sus miembros para aprehender el conocimiento externo. El Aprendizaje Organizativo también trata de arrojar luz acerca del conocimiento desde el individuo y otros niveles ontológicos como el grupo o la organización (Ter Wal, Criscuolo, y Salter, 2011).

La transición entre diferentes unidades de análisis es una cuestión que también se aborda desde la literatura especializada en el estudio de la Capacidad de Absorción. Así se analiza la Capacidad de Absorción en diferentes niveles ontológicos: individuos (Veugelers, 1997; Nieto y Quevedo, 2005; Doll y Cao, 2008); organizaciones (Kim, 1998; Van den Bosch et al., 1999; Caloghirou et al., 2004; Liao et al., 2003) e inter-organizaciones (Cohen y Levinthal, 1990). El objetivo de estos trabajos se centra en comprender la interacción entre los diversos niveles de análisis y cómo éstas inciden sobre la capacidad de la organización para crear nuevos productos o servicios, reestructurar las actividades existentes y lograr un mejor ajuste con el entorno competitivo (Dunning y Lundan, 2010).

Por lo tanto, la Capacidad de Absorción de la empresa se sustenta en un proceso de aprendizaje interno que genera una retroalimentación entre las diferentes unidades e individuos y el desarrollo de dicha capacidad, al aplicar el nuevo conocimiento del entorno (Van der Bosch et al., 1999), como resultado del uso de factores internos o capacidades organizativas que favorecen el desarrollo de las Capacidades de Absorción.

Así pues, son numerosas las investigaciones desde la perspectiva de la Capacidad de Absorción, que hacen una gran distinción entre los antecedentes y consecuentes que se encuentran tanto en el interior como en el exterior de la organización (Camisón y Fóres,2014), sobre todo cuando los antecedentes internos pueden gestionarse por la interacción entre las diversas unidades de la organización para la integración de los procesos internos que generan ventajas competitivas a través del conocimiento de fuentes externas.

Ya que, las organizaciones logran desarrollar efectivamente la Capacidad de Absorción al mejorar las capacidades internas en aquellas condiciones en la que las personas tienen la habilidad de interactuar con el entorno, adquiriendo y asimilando el conocimiento apropiado entre sus unidades productivas para que este sea transformado y explotado.

Además, es de saber que las organizaciones logran culminar gran parte del ciclo de la Capacidad de Absorción, en el proceso de transformación del conocimiento, al tener la capacidad de convertir el conocimiento asimilado en rutinas propias. En línea con este razonamiento, Vega-Jurado et al., (2008) afirman que "las empresas no pueden explotar el conocimiento externo si previamente no lo han adquirido e integrado en sus procesos organizativos" (p. 395). Por lo tanto, en el siguiente apartado se abordan los antecedentes y consecuentes del constructo CA, a partir de las consideraciones mencionadas.

Finalmente, cabe señalar que gran parte de los trabajos sobre este tema entremezclan los factores internos y externos que anteceden o son resultado de la Capacidad de Absorción, lo que genera en ocasiones confusión de una clara clasificación de los mismos en la literatura.

2.4 1 Antecedentes de la Capacidad de Absorción

Como se señaló el epígrafe anterior, la falta de consenso en este campo de estudio, ha limitado la investigación sobre la identificación de aquellos factores que anteceden, complementan o son consecuencia de la Capacidad de Absorción, así como también, la diferenciación de las propias estructuras y procesos sobre los que se sustenta el desarrollo de la misma (Lane et al., 2006; Camisón y Forés, 2010). Lo cual, ha contribuido de alguna manera a frenar el desarrollo del constructo, al limitar las posibilidades de establecer su incidencia en otros ámbitos organizativos (Acosta, 2014).

Según, Van den Bosch et al (2003) los antecedentes y los resultados de las principales fuentes de información se encuentran dentro y fuera de los límites organizacionales para absorber el conocimiento, y estos depende de factores como: *la experiencia, el conocimiento existente, y los procesos internos para compartir información.*

Así pues, los factores que se identifican como determinantes de la Capacidad de Absorción pueden ser internos o externos a la empresa. Siendo los antecedentes internos los modelos mentales de los miembros de la organización, así como las estructuras, las políticas, procesos y estrategias organizativas seguidas por los mismos en la organización (Lane et al., 2006).

Desde esta perspectiva, para Nieto y Quevedo (2005), los principales factores que influyen en la fortaleza de la Capacidad de Absorción de una organización están relacionados con la *comunicación, el entorno, el nivel de conocimiento y la experiencia de la organización*, así como con la *diversidad en las estructuras del conocimiento y la posición estratégica* de la empresa.

Por su parte, Vega-Jurado, Gutiérrez-Gracia, y Fernández-de-Lucio (2008) proponen un nuevo modelo para analizar los determinantes de la Capacidad de Absorción en las organizaciones y señalan que la Capacidad de Absorción está determinada por un conjunto de factores internos que se agrupan en tres categorías básicas: *el conocimiento organizacional, la formalización y los mecanismos de integración social.* Además, sugieren que estos factores pueden influir en todos los componentes de la Capacidad de Absorción,

positiva o negativamente dependiendo de la aplicabilidad del conocimiento que se absorbe en la organización.

En este sentido, se establecen las técnicas y mecanismos de gestión, basados en conocimientos, habilidades, experiencias y las competencias previas individuales y grupales, relacionadas con los nuevos conocimientos y las características cognitivas de los miembros de la organización (Cohen y Levinthal, 1990; Mowery et al., 1996; Szulanski, 1996; Kim, 1998; Zahra y George, 2002; Lane et al., 2006; Todorova, y Durisin, 2007; Lichtenthaler y Lichtenthaler, 2009).

Para Daghfous (2004) la Capacidad de Absorción está determinada por las diferentes capacidades combinatorias de los empleados. Siendo estas de tres tipos: la primera- las capacidades de sistemas en base a los procedimientos y políticas formalizadas de una empresa; la segunda- las capacidades de coordinación, que implica las relaciones entre los miembros en un grupo que se crea formalmente o surge como resultado de la interacción y la rotación del trabajo; Y la tercera, la capacidad de socialización que desarrolla la capacidad crear una ideología compartida (Boer, Bosch y Volberda, 1999).

Por otra parte, Volberda et al., (2010) basado en un análisis bibliométrico desarrollan un modelo integrador que identifica los antecedentes multinivel de las dimensiones del proceso y los resultados de la Capacidad de Absorción, así como los factores contextuales que afectan la misma. Posteriormente, Thomas y Wood (2014) tras un análisis de los antecedentes conceptuales de la Capacidad de Absorción y sus dimensiones, concluyen que las concepciones actuales de Capacidad de Absorción tienen limitaciones, específicamente cuando se aplican a las empresas del sector turístico.

Otro estudio que distingue claramente los factores internos que anteceden la CA, es el expuesto por Forés y Camisón (2010), quienes plantean que los precedentes internos que afectan la Capacidad de Absorción están determinando por nueve variables controlables por la empresa, entre las cuales se destacan: el *nivel de conocimiento de la empresa* (Cohen y Levinthal, 1990; Kim 1998 Zahra y George, 2002), la *diversidad de conocimientos* (Cohen y Levinthal, 1990; Lane y Lubatkin, 1998), la *cultura de innovación y aprendizaje* (Zahra y George, 2002; Lenox y King, 2004), el *diseño organizativo* (Van den Bosch et al., 1999; Lane et al., 2001; Liao et al., 2003), la *orientación estratégica* (Cohen y

Levinthal, 1990 ;Van den Bosch et al., 1999), los *sistemas de gestión del conocimiento y la información* (Davenport et al., 1998; Murovec y Prodan, 2009), el *tamaño organizativo* (Mowery et al., 1996; Liao et al., 2003) la *edad* de la empresa (Rao y Drazin, 2002) y los *recursos financieros* (Mowery et al., 1996; Kamien y Zang , 2000).

- **Factores Internos antecedentes de la CA**

Por lo tanto, con el propósito de alcanzar el objetivo de este capítulo, que es establecer un marco de referencia que permita identificar la relación entre la Gestión de la Calidad y la Capacidad de Absorción, En la tabla 2.4 se recogen los antecedentes internos de la Capacidad de Absorción, expuestos por Camisón y Forés (2014), los cuales se adoptan de referente en esta investigación para identificar la Gestión de la Calidad como factor interno precedente de la capacidad de absorción.

Entre los estudios empíricos que se presentan para explorar el vínculo entre la GC y la CA están los expuestos por Pérez-Aróstegui et al., (2009), quienes analizan los antecedentes que determinan la Capacidad de Absorción de una empresa desde la perspectiva de la Gestión de la Calidad, estudiado el efecto de siete prácticas (liderazgo, planificación estratégica, orientación al cliente, gestión de recursos, gestión de proveedores, gestión de procesos de información y análisis) sobre el nivel de Capacidad de Absorción, cuyos resultados teóricos concluyeron que existe una evidente relación entre las dos variables.

Tabla 2.4. Factores internos de la Capacidad de Absorción

Factores antecedentes internos	Referencias
Nivel previo de conocimiento y experiencia en la empresa	Cohen y Levinthal (1990); Zahra y George (2002); Lane et al., (2006); Liao, Fei y Chen (2007); Fosfuri y Tribó (2008)
Inversión en I+D interno y externo	Cohen y Levinthal (1990); Murovec y Prodan (2009)
Mano de obra cualificada	Mowery y Oxley (1998); Minbaeva et al., (2003); Minbaeva (2005); Mahnke et al., (2005)
Esfuerzo y motivación de los recursos humanos hacia el cambio y el aprendizaje	Kim (1998); Dyer y Singh (1998); Minbaeva et al., (2003); Murovec y Prodan(2009); Minbaeva (2005); Mahnke et al., (2005)
Alcance y profundidad de la base de conocimiento	Cohen y Levinthal (1990); Lane y Lubatkin (1998)
Cultura de innovación y aprendizaje	Zahra y George (2002); Lane et al., (2006)
Diseño organizativo y estructura abierta al aprendizaje	Cohen y Levinthal (1990); Kim (1998); Van den Bosch et al., (1999); Liao et al., (2003); Lane et al., (2006); Vega-Jurado et al., (2008); Cepeda-Carrion et al., (2012)
Orientación estratégica	Cohen y Levinthal (1990); Van den Bosch et al., (1999); Lane et al., (2006)
Prácticas para la integración social	Kim (1998); Zahra y George (2002); Lenox y King (2004); Todorova y Durisin (2007); Vega-Jurado et al., (2008)
Prácticas de Gestión de la Calidad	Molina et al., (2007); Martínez-Costa y Jiménez-Jiménez (2008) Pérez-Aróstegui, Sousa, y Lloréns-Montes, (2009)
Sistema de vigilancia del entorno (clientes, competidores, proveedores)	Jansen et al., (2005); Arbussà y Coenders (2007); Escribano et al., (2009); Murovec y Prodan (2009); Camisón y Forés (2010)
Contratación de consultores y de asistencia técnica	Jansen et al., (2005); Murovec y Prodan (2009)
Búsqueda de información en revistas científicas y profesionales, bases de datos de patentes, Internet	Caloghirou et al., (2004); Arbussà y Coenders (2007); Escribano et al., (2009)
Sistemas de gestión de la información	Rasmussen y Wangel (2007); Francalanci y Morabito (2008); Camisón et al., (2009); Roberts et al., (2012)
Recursos financieros	Kamien y Zhang (2000)
Edad	Sorensen y Stuart (2000); Rao y Drazin (2002)
Tamaño	Liao et al., (2003)
Capacidades de relación (Combinative Capabilities)	Van den Bosch et al., (1999); Jansen et al., (2005)
Capacidad de creación interna de conocimiento	Camisón y Forés (2010)
Distinción entre Capacidad de Absorción basada en I+D (Gastos de I+D y % de trabajadores en I+D sobre el total empleados de la empresa) y Capacidad de Absorción no basada en I+D (capacidades en marketing, diseño, empleados con formación universitaria sobre el total, existencia de plan formal de innovación y estrategia)	Hervas et al., (2012); Hervas et al., (2011); Hervas-Oliver y Albors Garrigos (2009)

Adaptado de Camisón y Forés (2014)

A partir de la tabla 2.4, se evidencian algunos estudios que han abordado la la Gestión de la Calidad como antecedente de la Capacidad de Absorción (Molina et al., 2007; Martínez-Costa y Jiménez-Jiménez 2008; Pérez-Aróstegui, Sousa, y Lloréns-Montes, 2009).

Por otra parte, los trabajos expuestos por Molina, Lloréns-Montes, y Ruiz-Moreno (2007) analizan la importancia de las diferentes prácticas de GC en la transferencia de conocimiento interno y externo. Sin embargo, pese a que la literatura proporciona varios antecedentes, aún son pocos los estudios empíricos que analizan el impacto de cada uno de ellos sobre las dimensiones de la Capacidad de Absorción (Jansen et al., 2005). Siendo insuficientes, aquellas investigaciones que midan el impacto de la implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad en cada una de las dimensiones de la CA, con el fin de establecer el efecto sobre los resultados de Innovación en la organización.

Para Szulanski (1996) la falta de Capacidad de Absorción es un factor determinante del éxito o fracaso de la implementación de mejores prácticas en la empresa. En esta línea, Pérez-Aróstegui et al., (2009) expone que el análisis de la Capacidad de Absorción ha puesto de manifiesto la existencia de una serie de antecedentes muy similares a algunas de las prácticas de GC, lo que da sentido a los resultados que indican la existencia de dicha relación.

Así pues, antecedentes internos como la visión compartida, el lenguaje común, la experiencia (Cohen and Levinthal, 1990; Szulanski, 1996; Lane and Lubatkin, 1998), el nivel de centralización, la flexibilidad organizativa, (Cohen and Levinthal, 1990; Lane and Lubatkin, 1998; Van den Bosch et al., 1999; Lane et al.,2006), la formación (Lane and Lubatkin, 1998; Kim, 1998; Lane et al., 2001) y los mecanismos de integración social (Zhara and George, 2002; Jansen et al., 2005; Todorova and Durisin, 2007), son elementos que funcionan como estrategias de adaptación y promotores de cambio a nivel organizativo (Lane et al., 2001; Volberda et al., 2010; Zahra y George, 2002).

Estas consideraciones, permiten que la calidad como filosofía de gestión, aplique una serie de principios y prácticas, que se consideran fundamentales para la mejora de los procesos, productos y servicios (Tummala y Tang, 1996). Así pues, la calidad como sistema de gestión, fomenta el desarrollo de nuevas habilidades mediante la implementación de

políticas de recursos humanos, la interacción e integración del personal en la socialización y coordinación de procesos (Zahra y George, 2002; Jansen et al., 2005), la solución de conflictos (Kim, 1998) y la toma de decisiones (Jansen et al., 2005). Además, permite la adopción de información relevante del entorno por la interacción con los *stakeholders*, así como también, redefinir rutinas que facilitan la combinación de los conocimientos existentes con los adquiridos y asimilados (Zahra and George, 2002).

Por lo tanto, en las empresas debe existir una cultura de innovación y aprendizaje (Hambrick y Mason, 1984; Schein, 1988; Gersick y Hackman, 1990; Baldwin et al., 1991; Huselid, 1995; Kim, 1998; Davenport et al., 1998; Zahra y George 2002; Davenport et al., 1998; Lenox y King, 2004) que permita la transformación del conocimiento existente y la aplicación de las mejores prácticas (Szulanski, 1996) de Gestión de la Calidad (Molina et al., 2007; Martínez-Costa y Jiménez-Jiménez, 2008) en acciones estratégicas entre las distintas unidades para el desarrollo de capacidades internas y externas que permitan adquirir e integrar la nueva información, en el desarrollo de sus operaciones con el fin de aumentar los beneficios y la rentabilidad de la empresa (Lane and Lubatkin 1998). De esto modo, la implantación de un enfoque de Gestión de Calidad orientado a los procesos, la mejora continua y la medición de la satisfacción del cliente; determinados por el nivel de conocimiento previo y los mecanismos internos de la organización (Cohen y Levinthal, 1990), tiene un papel fundamental para asimilar la información de clientes y demás grupos de interés, a través del uso de sistemas de gestión de la información (Rasmussen y Wang, 2007; Francalanci y Morabito, 2008; Camisón et al., 2009; Roberts et al., 2012) que contribuye a la transformación y explotación del conocimiento en la organización.

En conclusión, la implantación los sistemas de GC fomenta que las organizaciones reconozcan el valor del conocimiento externo (Cohen y Levinthal, 1990), al tener la capacidad de gestionar desde una perspectiva interna y externa la organización, propiciando un sistema de vigilancia del entorno (Jansen et al., 2005; Escribano et al., 2009; Murovec y Prodan, 2009; Camisón y Forés, 2010) que permite a las empresas interpretar y responder eficazmente a la información externa, mediante la aplicación de técnicas, herramientas, el desarrollo de nuevas habilidades y el uso competencias existentes que buscan la mejora continua de los procesos, en aras Innovar y aumentar la competitividad en la organización.

A modo de conclusión de este sub-apartado, cabe señalar que la investigación publicada ha puesto el foco en analizar las complementariedades entre GC y CA estudiando cómo los principios y prácticas de la GC potencian el desarrollo de las dimensiones de la CA. En esta Tesis Doctoral, por el contrario, se pone el foco principal en el concepto de calidad adoptado por la organización y en cómo este modera el enfoque de las dimensiones de la CA y su impacto sobre diversos tipos de innovación.

- **Factores Externos Antecedentes de la CA**

Por otra parte, los antecedentes externos son factores que básicamente dependen de las interacciones constantes de las empresas con el entorno en el que operan, al ser estas un sistema abierto de interacción constante con el exterior vía intercambio de conocimiento (Nonaka y Takeuchi, 1995). Así, las empresas no solamente requieren de otros agentes para adquirir conocimiento, sino que además deben reconocer las características del mismo (Cohen y Levinthal, 1990; Lane et al., 2006) y la competitividad en el entorno (Lev et al., 2009).

En consecuencia, los factores externos son eventos que influyen en el entorno de la organización y determinan de acuerdo a las acciones de la empresa cambios radicales de innovación, mejoras tecnológicas, tendencias del mercado, entre otras, de acuerdo a la capacidad de adquirir y asimilar nuevo conocimiento, y la apropiación del mismo para los cambios y mejora de los procesos dentro de la organización.

Así pues, entre los factores externos que se encuentran como determinantes de la capacidad de absorción de la organización están: las oportunidades tecnológicas (Cohen y Levinthal, 1990; Nieto y Quevedo, 2005), la red de conocimientos (Powell, Koput y Smith-Doerr, 1996; Erramilli, Agarwal y Dev, 2002) el establecimiento de fusiones y adquisiciones (Zahra y George, 2002; Lavie 2006) la participación en asociaciones, los acuerdos de cooperación, así como también; la intervención en congresos, seminarios, ferias, entre otros (Arbussa y Coenders, 2007; Escribano et al., 2009; Murovec y Prodan 2009)

Autores como Forés y camisón (2010) identifican ocho factores externos que anteceden la CA los cuales se presentan a continuación en la tabla 2.5.

Tabla 2. 5. Factores Externos antecedentes de la CA

Factores Externo	Autores
Grado de turbulencia o variabilidad del entorno	Grant (1996);Van den Bosch,Volberda y de Boer (1999); Liao et al. (2003);Warner (2003). Wang y Ahmed (2007); Lichtenthaler (2009)
Existencia de oportunidades tecnológicas	Cohen y Levinthal (1990); Nieto y Quevedo (2005).
Nivel de externalidades (spillovers)	Cohen y Levinthal (1990); Huselid (1995); Zander y Kogut, (1995); Henderson y Cockburn (1996);Veugelers (1997); Nieto y Quevedo (2005).
Características del conocimiento de otras empresas	Cohen y Levinthal (1990); Kogut y Zander, (1992); Nonaka, (1994);Von Hippel (1994); Zander y Kogut (1995); Szulanski (1996); Lane y Lubatkin (1998); Simonin (1999).
Diversidad cultural	Mowery et al. (1996); Lane y Lubatkin (1998); Simonin (1999); Hofstede (1999); Gupta y Govindarajan (2000); Lane et al. (2001).
Distancia geográfica	Szulanski (1996); Santoro y Gopalakrishnan (2001); Koschatzky (2002).
Existencia de mecanismos externos de conocimiento	Lei y Hitt (1995);Veugelers y Cassiman (1999); Shenkar y Li (1999); Dyer y Nobeoka (2000); Zahra y George (2002).
Posición en la red de conocimiento	Nonaka y Takeuchi (1995);Arthur y Defillippi (1994); Powell et al. (1996).

Fuente: Forés y camisón (2010)

Como se establece en la tabla 2.5, Forés y camisón (2010) presentan los antecedentes externos a la CA, al resaltar variables comunes con otros autores como: la turbulencia del entorno (Van den Bosch et al.,1999; Liao et al., 2003), la existencia de oportunidades tecnológicas (Cohen y Levinthal,1990; Nieto y Quevedo 2005), las características del conocimiento de otras empresas Szulanski,1996; Lane y Lubatkin,1998; Simonin ,1999), la diversidad cultural (Zander y Kogut 1995); la distancia geográfica (Mowery et al.,1996; Szulanski (1996; Lane y Lubatkin 1998), la existencia de mecanismos externos de conocimiento (Veugelers y Cassiman 1999; Zahra y George, 2002), y la posición en la red de conocimiento (Nonaka y Takeuchi, 1995; Powell et al., 1996; Deeds et al.,1997)

En estudios más recientes, Forés y Camisón (2014) identifican cuatro factores más, a los anteriormente señalados y precisan aspectos como la competitividad del entorno (Lev et al., 2009), las fusiones y adquisiciones y demás acuerdos contractuales (Zahra y George, 2002; Lavie, 2006), la participación en acuerdos de cooperación y la participación en actividades de asociaciones profesionales, asistencia a congresos, conferencias, ferias, etc. (Arbussa y Coenders, 2007; Fosfuri y Tribó, 2008; Murovec y Prodan 2009; Escribano et al., 2009) Siendo los tres últimos factores, parte de los mecanismos externos de conocimiento.

En esta línea, para Daghfous (2004) un factor externo determinante de la capacidad de absorción de una empresa es la fortaleza de sus relaciones con otros miembros de las redes de conocimiento que incluye a las instituciones como participantes primarios de la adquisición y asimilación de conocimiento al incluir apoyo técnico de instituciones académicas y consultores. Externos. Estas redes de interacción con el entorno dotan a la empresa de ventajas competitivas basadas en la innovación a través de la intensidad, la velocidad y la dirección con que se genera y potencializa el conocimiento (Jiménez - Barrionuevo, García-Morales & Molina, 2011).

En consecuencia, hay que aclarar que existen antecedentes externos de la Capacidad de Absorción, que pueden influenciar en la obtención de los resultados de la innovación y el rendimiento de la organización (Mazzanti et al., 2006) autores como Harryson, Dudkowski y Stern (2008), apuntan que las innovaciones provienen de redes externas, son enlaces fuertes con el exterior y resultan claves para la exploración y la creatividad.

Así pues, la apertura al conocimiento puede acelerar el ritmo de la innovación, ya que la relación con los *Stakeholders* permite conocer y aprovechar los avances de otros actores en sus innovaciones para adquirir, asimilar, transformar y utilizar el conocimiento producto de las interacciones con el exterior.

A continuación, en el siguiente apartado, se revisarán los estudios que relacionan los resultados de la Capacidad de Absorción del conocimiento en la organización, haciendo específicamente énfasis en aquellos que generen resultados en los tipos de Innovación en la organización.

2.4.2 Resultados de la Capacidad de Absorción

Los consecuentes que se estudian en la literatura para identificar los factores que determinan la Capacidad de Absorción, reconocen que esta capacidad no es un fin en sí mismo, sino que además establece la obtención de importantes resultados organizativos (Camisón y Forés).

Desde la óptica, el desempeño innovador en proceso (Murovec y Prodan, 2009), la implementación tecnología (Cepeda-Carrión, Cegarra-Navarro, y Jimenez-Jimenez, 2012) y la mejora de productos y servicios (Murovec y Prodan, 2009; Hervas-Oliver y Albors-Garrigos, 2009; Kostopoulos et al., 2011; Hervas-Oliver et al., 2011) son resultado del desarrollo de capacidades (Wang y Ahmed, 2007) a través del uso eficiente de recursos (Lev et al., 2009) y la adaptación organizativa (Lewin y Volberda, 1999) en el desarrollo de estrategias orientadas a generar valor y resultados de innovación en la organización.

De manera, que para las organizaciones es imprescindible adquirir conocimiento especialmente para responder a los flagelos cambiantes del entorno y las influencias de este sobre las acciones estratégicas de la organización (Veugelers y Cassiman, 2005) especialmente las que se definen para responder a las necesidades latentes de los clientes y no clientes para garantizar la competitividad de la organización. En la tabla 2.6 se recogen los estudios que relacionan los principales resultados de la Capacidad de Absorción en relación a la innovación, tal como se muestra a continuación.

A grandes rasgos, son escasos los estudios que indagan los resultados de la Capacidad de Absorción con relación a la innovación desde diferentes tipos a saber: *Innovación en procesos* (Murovec y Prodan, 2009) *innovacion tecnologica* (Cepeda-Carrion et al., 2012), e *innovación en productos y servicios* (Stock et al., 2001; George et al., 2001; Hervas-Oliver y Albors-Garrigos, 2009; Hervas-Oliver et al., 2011 Kostopoulos et al., 2011).

Siendo aún más evidente, la falta de investigaciones con relación a la innovación organizativa y de mercado, que dentro de sus funcionalidades permita la integralidad de los distintos enfoque de innovación para lograr diferenciación, al ser la innovación una capacidad para comunicar el cambio de ideas y prácticas (Spencer, 1994), a través de una serie de actividades que permiten introducir nuevos elementos para desarrollar procesos,

productos/ servicios, mercados y estrategias organizativas con la intención de mejorar la organización (King, 1992).

Tabla 2. 6. Resultados de la Capacidad de Absorción.

Principales resultados de la Capacidad de Absorción	
Factores antecedentes externos	Referencias
Desempeño innovador en procesos	Murovec y Prodan (2009)
Resultados en innovación tecnológica	Cepeda-Carrion <i>et al.</i> , (2012)
Resultados innovación en productos/servicios	Stock <i>et al.</i> , (2001); Murovec y Prodan (2009); Kostopoulos <i>et al.</i> , (2011); George <i>et al.</i> , (2001); Hervas-Oliver <i>et al.</i> , (2011); Hervas-Oliver y Albors-Garrigos (2009)
Desempeño económico	Tsai (2001); Wang y Ahmed (2007); Kostopoulos <i>et al.</i> , (2011)
Desarrollo de capacidades	Wang y Ahmed (2007)
Patentes	Ahuja y Katila (2001); Sorenson y Stuart (2000)
Reputación y eficiencia en el uso de recursos	Lev <i>et al.</i> , (2009)
Formación de expectativas	Cohen y Levinthal (1990); Van den Bosch <i>et al.</i> , (1999)
Ventaja competitiva	Zahra y George (2002); Francalanci y Morabito (2008)
Adaptación organizativa	Lewin y Volberda (1999)
Diversificación	Kumar y Seth (2001)
Conocimiento general, científico, tecnológico u organizativo	Lane <i>et al.</i> , (2006)

Fuente: Adoptado de Camisón y Forés 2014

Al algunos estudios en la literatura, se interesan por investigar las variables de la Capacidad de Absorción y la Innovación, siendo los tipos de innovación el resultado de la capacidad que tienen las organizaciones de adquirir asimilar, transformar y explotar el conocimiento externo, para la mejora en los procesos y la obtención de resultados de la Innovación (Mowery y Oxley; 1995; Nieto y Quevedo (2005; Arbussà y Coenders 2007; Murovec y Prodan, 2009; Fabrizio, 2009; Kostopoulos *et al.*, 2011; (Hervas *et al.*, 2011; Ferreras-Méndez *et al.*, 2015).

Sin embargo, es de anotar, que, a lo largo de estas dos últimas décadas, las investigaciones sobre el conocimiento que es absorbido sigue siendo predominantemente de carácter tecnológico y poco se sabe sobre los resultados en los tipos de Innovación que surgen efecto mediante la aplicación de dimensiones que potencializan la Capacidad de Absorción.

Por otra parte, otros estudios (Cassiman y Veugelers, 2006; Laursen y Salter, 2006; Fosfuri y Tribo, 2008; Escribano et al., 2009; Grimpe y Sofka, 2009; Tsai y Hsieh, 2009; Tsai y Wang, 2009; Vega- Jurado et al., 2009; Grimpe y Kaiser, 2010) presentan sus aportaciones al analizar como la intensidad en I+D u otros proxis tradicionales de la Capacidad de Absorción que influyen en la relación entre la adquisición de conocimiento externo, así como, sus posibles resultados en la innovación.

Para Bierly y Chakrabarti (1996) las actividades de I+D contribuyen a integrar el conocimiento tecnológico disponible en la organización con el procedente de fuentes externa, al considerar la organización como un sistema abierto, que constantemente interactúa con agentes del entorno intercambiando conocimiento (Chesbrough, 2003), por lo tanto, se hace innecesario abordar otros tipos de innovación en los cuales el alcance de la organización extralimite la innovación tradicional y forje los resultados de la innovación en valor.

Ahora bien, es indudable que las empresas necesitan conocimientos externos para innovar (Ferrerías-Méndez et al., 2015), sin embargo, no solo hay que reconocer los beneficios del acceso al conocimiento desarrollado externamente, sino que también, es relevante demostrar de que las empresas aprovechan este conocimiento, y aún más si es en forma de innovaciones (Fabrizio, 2009). Por tanto, las organizaciones deben tener la habilidad de adquirir el conocimiento externo, integrarlo con el existente y crear el nuevo conocimiento para generar nuevas acciones y procesos que induzcan a posibles orientaciones o enfoques de innovación en la organización.

Así pues, la literatura en el campo de la Gestión de la Calidad, ha puesto de manifiesto que la eficiencia y eficacia tanto interna como externa de la organización, juega un papel importante en la mejora de la posición competitiva de las empresas (Bellis-Jones y Hand, 1989), A demás, por otro lado, se concibe el reconocer el modo en el que la gestión del “contacto con el cliente” permite la Capacidad de *adquisición y asimilación externa* de conocimiento, para la *transformación y explotación* del conocimiento extraído de entorno y la mejora de los procesos al considerar la calidad como una poderosa arma competitiva (Lascelles y Dale, 1998).

Por otra parte, estudios recientes han abordado el tema de Capacidad de Absorción aplicado al turismo, las revisiones de esta investigación (Thomas y Wood, 2014) exponen que existen una serie de deficiencias en la literatura sobre la innovación en el turismo, existiendo la necesidad de examinar dimensiones relevantes de la innovación dentro de las organizaciones del sector turístico y a su vez, la capacidad de adquirir, asimilar y utilizar el conocimiento externo para obtener ventajas competitivas.

Según Camisón y Forés (2010) el analizar la relación entre los componentes de la PACAP y la RACAP podrían dar explicación de por qué ciertas empresas son más eficientes que otras utilizando la Capacidad de Absorción para crear valor. Así pues, Liao Fei y Chen (2007) recomiendan examinar más a fondo las especificaciones teóricas de dichos componentes en relación con todo el conjunto de capacidades dinámicas que están estrechamente asociados, a las capacidades de creación interno conocimiento y la Capacidad de Innovación.

Es así, como el repaso de la literatura deja en evidencia, el escaso interés en la exploración y explotación de temas que relacionen el impacto de la implantación de un sistema de Gestión de Calidad para generar diferentes resultados de Innovación y como la Capacidad de Absorción modera dicha relación para canalizar en conocimiento externo y aplicarlo en la organización. Por otra parte, son aún más incipientes investigaciones que arrojen aportes de como la Capacidad de Absorción influyen en la innovación estratégica en el sector turismo.

Finamente, el proceso de Capacidad de Absorción de conocimiento a través de la información adquirida y asimilada del cliente fomenta el éxito del nuevo producto, al mejorar el ajuste entre las nuevas características del producto y las preferencias del cliente (Joshi y Sharma, 2004) en los procesos de transformación y explotación.

Por tanto, dichos aspectos deberían materializarse en forma de estrategias en la organización al ofrecer lo mejor para ciertas condiciones del cliente, de acuerdo al uso real del producto/servicio y el precio de venta del mismo, al entender dentro de las orientaciones y principios organizativos la calidad como valor y las interacciones entre las unidades del negocio y los grupos de interés al producir un efecto positivo en los resultados de Innovación en la organización

Así pues, en el siguiente capítulo, se abordarán dichos alcances al analizar las relaciones entre la Gestión de la Calidad, la Capacidad de Absorción y la Innovación. Con el fin de determinar en qué medida el concepto de calidad adoptado por la empresa modera la relación entre la CA y diversos tipos de innovación.

CAPÍTULO 3: LA GESTIÓN DE LA CALIDAD, LA CAPACIDAD DE ABSORCIÓN Y LA INNOVACIÓN

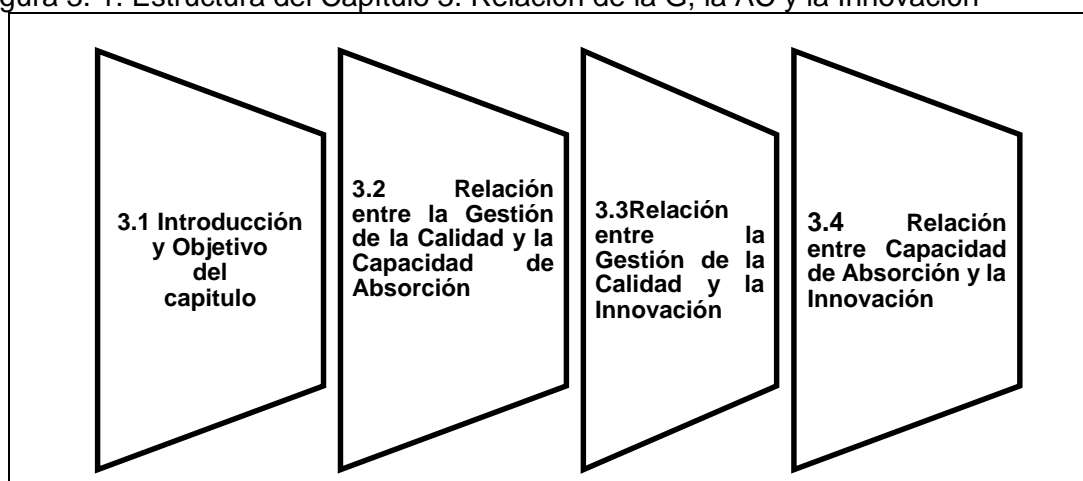
3.1 INTRODUCCIÓN

Una vez presentado el marco teórico que sustenta esta investigación, la Gestión de la Calidad, la Capacidad de Absorción de la organización y su relación con la innovación, en este capítulo se estudia la relación entre la Gestión de la Calidad como variable moderadora de la relación entre la Capacidad de Absorción y la Innovación.

Este capítulo pretende mostrar la lógica que relaciona la intencionalidad de la dirección en la adopción de un sistema de GC – a través de la aplicación de determinados principios y prácticas–, y que se concreta en el concepto de calidad adoptado, y el modo en el que dicha conceptualización afecta al enfoque de la capacidad de absorción de la organización y su consecuente impacto sobre la innovación de la misma. Dicho de otro modo, en esta Tesis Doctoral se propone que el concepto de calidad adoptado por la empresa afecta al modo en el que la organización adquiere, asimila, transforma y explota nuevos conocimientos en forma de innovaciones.

Por lo anterior, para contextualizar el desarrollo de este capítulo, en la figura 3.1 se presenta la estructura que seguirá este capítulo

Figura 3. 1. Estructura del Capítulo 3. Relación de la G, la AC y la Innovación



Fuente: Elaboración propia

La estructura de este capítulo se delimita a través del desarrollo de los tres epígrafes que muestra la figura 3.1, donde en primer lugar, se establece la relación entre la Gestión de la Calidad como variable que modera el impacto de la Capacidad de Absorción sobre la Innovación. Evidenciándose en la literatura, la escasez de estudios teóricos y empíricos que profundicen cómo la implantación la GC tiene efectos sobre la CA.

En segundo lugar, se aborda la relación entre la Gestión de la Calidad e Innovación, ello da lugar a resaltar como la intencionalidad en la implantación de un sistema de GC modera el enfoque de y resultado de la Innovación. Y, en tercer lugar, se analiza la relación entre la Capacidad de Absorción y la Innovación en la organización. Así pues, se partirá de aquellas investigaciones que aporten al conocimiento de dichos antecedentes y consecuentes para finalmente formular el modelo general de investigación y las hipótesis que conforman los objetivos de esta Tesis Doctoral.

3.2 RELACIÓN ENTRE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD Y LA CAPACIDAD DE ABSORCIÓN

La implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad tal como indica la literatura, se fundamenta en una serie de principios básicos que se adoptan, para dirigir las acciones de la organización en materia de calidad, y a su vez, por un conjunto de prácticas o técnicas que son los instrumentos para implantar el sistema de GC. (Dean y Bowen, 1994; Saunders y Preston, 1994; Hill y Wilkinson, 1995; Powell, 1995; Lau y Anderson, 1998).

Así pues, en el contexto de la implantación de un sistema de GC, los principios y las prácticas implementadas y el concepto de calidad adoptado, condicionan la intencionalidad con al que se articula y despliega Capacidad de Absorción, así como la finalidad hacia la que se enfoca para gestionar de manera eficiente las capacidades externas al obtener información relevante del mercado y las capacidades internas al implantar procesos y procedimientos en sus rutinas, generar mejoras significativas y aplicar la nueva información adquirida del entorno en la organización.

La revisión de las investigaciones de la relación entre la GC y la CA, reconocen la importancia y los resultados alcanzados en este campo (Molina et al., 2007; Martínez-Costa

y Jiménez-Jiménez, 2008; Pérez-Aróstegui, Sousa, y Lloréns-Montes, 2009), al determinar algunas prácticas de la GC como antecedente de la CA y medir el efecto moderador entre dichas variables. En la tabla 3.1 se muestran algunos estudios recientes abordados sobre la relación de estos dos constructos.

Tabla 3. 1. Estudios recientes sobre la Gestión de la Calidad y la Capacidad de Absorción

Autores y Año	Objetivo de la investigación	Variables tipo de análisis	Resultados	Sector
Jansen, van den Bosch, y Volberda (2005)	Explora cómo los antecedentes organizacionales afectan la CA potencial y desarrollan absorción capacidad.	Análisis de regresión	Los mecanismos organizativos asociados con las capacidades de coordinación (estrategias internacionales, participación en la toma de decisiones y rotación de puestos de trabajo), mejoran la capacidad de absorción potencial de una unidad. Mecanismos organizativos asociados con Socialización (las tácticas de conexión y de socialización) aumentan la Capacidad de absorción de la unidad.	220 sucursales bancarias
Molina, Lloréns-Montes, Ruiz-Moreno, (2007).	Analiza la relación entre la gestión de la calidad (MQ) y las transferencias de conocimiento.	Análisis estructural	Los resultados confirman la importancia de las diferentes prácticas de GC en las transferencias de conocimiento internas y externas.	197 Empresas españolas.
María N. Pérez-Aróstegui, Rui Sousa Javier, Lloréns-Montes 2009	Analiza los antecedentes que determinan la capacidad de absorción de una empresa desde la perspectiva de la Gestión de la Calidad Se estudia el efecto de siete prácticas de GC (liderazgo, planificación estratégica, atención al cliente, gestión de recursos humanos, gestión de proveedores, gestión de procesos e información y análisis)	un análisis de regresión múltiple discriminante,	Los resultados muestran el impacto de las diferentes prácticas de la GC en el nivel de Capacidad de Absorción.	El modelo y las hipótesis propuestas se ensayan en una muestra de 230 empresas manufacturas y de servicios españolas
Asif, Vries, Ahmad (2013)			Muestra cómo seis las practicas GC (mejora continua, control de calidad estadística, gestión de la satisfacción del cliente, técnicas de mejora de procesos, aprendizaje individual y nuevos métodos de desarrollo de productos) pueden contribuir a los cuatro tipos de procesos de creación de conocimiento (socialización, externalización, combinación, e internalización).	
Foss (2011)			Existe vínculo entre el conocimiento del cliente y la innovación que está completamente mediado por las prácticas organizacionales	169 empresas Dinamarca

Fuente: Elaboración propia

Pese a que la CA ha atraído la atención de la Academia y ha dado lugar a una prolífica línea de investigación, son escasos los trabajos que analizan la relación entre la Gestión de la Calidad y la Capacidad de Absorción (Jansen et al., 2005). Aun son insuficientes los estudios que indaguen el efecto que produce la interacción entre las dimensiones de la CA y la implantación de la GC en la empresa. Según Asif, Vries, Ahmad (2013) la dinámica de cómo el conocimiento puede ser creado a través de la Gestión de la Calidad, se centra en la creación del conocimiento, más no en la adopción y la capacidad de absorción del conocimiento.

Para Spencer (1994) la Gestión de la Calidad captura aspectos de modelos ya establecidos de la organización y los amplía para aportar una metodología de uso. Se sabe que el absorber el conocimiento, es el resultado de una combinación de las capacidades de la organización para generar nuevas aplicaciones de los componentes existentes de conocimiento (Kogut y Zander, 1996), así el conocimiento que se adquiere en la práctica, se convierte en actividades comunes para poder ser asimilado y transformado en la organización (Orlikowski y Gash, 2002).

De modo que, la Capacidad de Absorción a través de la aplicación de las rutinas y procesos actuales, se enfrenta a modelos cognitivos ya existentes, por tanto, sí el conocimiento externo a asimilar es demasiado distante de las estructuras mentales, estas deben ser adaptadas y transformadas para que el nuevo conocimiento pueda ser aplicado exitosamente (Todorova y Durisin, 2007).

La Gestión de Calidad no se trata solamente de la aplicación de prácticas y procesos que parten de una realidad rutinaria establecida y que puede ser modificada, sino que, además, es una filosofía con una estructura interna cambiante, que permite a los directivos tener una concepción clara de lo que es la calidad, una visión compartida de los principios de la empresa y la dirección de las acciones con el entorno, siendo este fenómeno inherente en la dinámica de las organizaciones.

Por consiguiente, cuando una empresa tiene un conjunto de prácticas organizativas enfocadas hacia el exterior que permiten detectar e interactuar con los *stakeholders*, que son quienes poseen información relevante del entorno, se mejora el valor de las habilidades y las prácticas internas, ya que estas pueden ser utilizadas para difundir el conocimiento

externo dentro de la organización.

Por otra parte, para Pérez-Aróstegui et al., (2009) la alta dirección debe establecer interrelaciones con otros agentes externos a la empresa con el fin de reducir los costes de la búsqueda de nueva información, así como su probabilidad de adopción y explotación al integrar la información en los procesos que requieren que el conocimiento relevante sea compartido entre todos los miembros de la empresa, para que exista una efectiva explotación del conocimiento (Garvin, 1993).

Según Forés y Camisón (2010) la Capacidad de Absorción permite la creación de valor por parte de la empresa a través del desarrollo de las destrezas y habilidades para la adquisición, asimilación, transformación y explotación del conocimiento externo. Pues esta capacidad, no sólo tiene la propiedad de adoptar conocimientos en la organización, sino que, además, permite modificar las capacidades o rutinas organizativas actuales de la empresa con el fin darle una aplicación útil a la nueva información (Oliver y Holzinger, 2008).

Se sabe que las empresas utilizan la CA para mejorar sus procesos y su competitividad en el mercado. Así pues, la relación positiva que se encuentra entre la Capacidad de Absorción y la apertura de las empresas en la búsqueda de conocimiento externo, permite a las empresas aumentar su capacidad global de absorción (Ferrerías-Méndez et al., 2015), al adoptar nuevas prácticas de dirección y el desarrollo eficiente de los procesos y actividades que buscan mejorar la competitividad y su desempeño.

Entre tanto, la calidad como sistema de gestión enfocado a las personas implica varios determinantes de la Capacidad de Absorción entre los que están: el trabajo en equipo (Meeus et al., 2001; Jansen et al., 2005), la formación (Lyles y Salk, 1996; Mowery et al., 1996; Kim, 1998; Lane y Lubatkin, 1998; Lane et al., 2001), la experiencia producto de la interacción con los clientes y demás *stakeholders* (Nonaka y Takeuchi, 1995), así como también, el *empowerment* que proporciona poder a los empleados para desempeñar sus funciones y aplicar sus conocimientos sobre los procesos y la relación con los clientes (Hartman y Patrick, 1998).

En la tabla 3.2 se muestra como la adopción de un concepto de calidad y la aplicación de algunos principios y prácticas para la implantación de un sistema de Gestión Calidad, puede moderar y potenciar las dimensiones de la AC para generar posibles resultados de innovación en las empresas.

De acuerdo a la tabla 3.2 la implantación de los principios y prácticas en un sistema de GC bajo un determinado concepto de calidad adoptado por las empresas, fortalecen las capacidades internas y externas en la medida en que la alta dirección establece estrategias enfocadas al mercado y reconfigura las rutinas y procesos desde una perspectiva global del sistema, al permitir el desarrollo de las dimensiones de la Capacidad de Absorción del conocimiento en la empresa.

Tabla 3. 2. Principales criterios de los conceptos entre el enfoque de AC y GCT que favorecen las dimensiones de la Capacidad de Absorción y la innovación

	Aseguramiento de la Calidad	Gestión de la Calidad total	Descripción de la aplicación de los principios y prácticas para generar Capacidad de Absorción e innovación	Dimensiones
Concepto de Calidad hacia el liderazgo de la organización	Conformidad con unas especificaciones (Un problema a resolver)	Satisfacer las expectativas/ Valor. Búsqueda de la excelencia Oportunidad para la competitividad	Fomentar el <i>empowerment</i> , la creatividad, Innovación y el aprendizaje apoyado en una estructura organizativa adecuada. Utilizar la información en el conocimiento existen como resultado de las actividades a desarrollar	Adquisición Asimilación Transformación Aplicación
Objetivos	Prevenir errores; hacer las cosas bien a la primera; minimizar costes de no Calidad (Eficiencia)	Hacer las cosas correctas; satisfacer al cliente externo e interno; maximizar el valor para el usuario (Eficacia)	Estructurar y gestionar la información y el conocimiento para apoyar la política y la estratégica organizacional, dando respuesta a las dinámicas del mercado al replantar las estrategias de acuerdo a la nueva información	Valoración Adquisición Asimilación Transformación
Impacto sobre la los clientes y grupos de interés hacia la competitividad de la empresa	Poca atención al entorno y a los cambios necesarios en la empresa para la mejorar la competitividad (Enfoque interno)	Vigilancia y aplicación estratégica al entorno y a la Calidad como oportunidad para conseguir mejora continua en los procesos y la competitividad(Enfoque interno y externo)	Realizar análisis de entorno y anticipar las necesidades de los grupos de interés (clientes, empleados, socios, etcétera) mejorando las relaciones y reconociendo el valor de la información suministrada por los mismos.	Reconocer Adquisición Asimilación Transformación Aplicación
Filosofía de gestión hacia la mejora continua y la Innovación	Producir bienes y servicios con el nivel de Calidad adecuado (Enfoque estático)	Mejora continua de la calidad en todos los aspectos de la organización (Enfoque dinámico)	Gestionar la información y utilizar la creatividad para desarrollar nuevos productos y servicios basándose en las expectativas de los <i>Stakeholders</i>	Adquisición Asimilación Transformación Aplicación

	Aseguramiento de la Calidad	Gestión de la Calidad total	Descripción de la aplicación de los principios y prácticas para generar Capacidad de Absorción e innovación	Dimensiones
Orientación a las Personas	Formación de las personas que desarrollan tareas que influyen en la Calidad del producto o servicio, para que sean capaces de cumplir las especificaciones	Se considera que el desarrollo de las personas es fuente de ventaja competitiva. Se fomenta la participación, el compromiso, el trabajo en equipo, la mejora continua y la cooperación. Se promueven incentivos, formación, <i>empowerment</i> , etc.	Identificar y gestionar los conocimientos y competencias del personal. Implantar planes de formación lograr las competencias necesarias para competir y alcanzar los objetivos estratégicos al interactuar con los agentes que brindan conocimiento oportuno del entorno para aplicarlo en la organización. Incentivar el aprendizaje individual y colectivo. promover la participación del personal en actividades de mejora, apoyo y reconocimiento del esfuerzo individual y de equipo	Valorar y adquirir Asimilar Comprensión Transformación Aplicación
La organización como sistema global de la organización	Todas las unidades de trabajo relacionadas con el proceso productivo	Toda la organización y la dirección y liderando con compromiso la gestión del sistema de Calidad, mediante una perspectiva globalidad	Garantizar que el conocimiento sea generado, utilizado y capitalizado efectivamente para generar Innovación y competitividad e implicación de toda la organización Analizar la información procedente de las actividades de Innovación y aprendizaje para sustentar la política y estrategia revisión y actualización del sistema de gestión de Calidad	Adquisición Asimilación Transformación Explotación
Métodos de trabajo	Sistematización de procesos	Establecimiento de objetivos y movilización de toda la organización		Adquisición Transformación Aplicación

Fuente: *Elaboración propia*

Así pues, la transformación y explotación de la información que se adquiere y asimila de clientes, proveedores, competidores y demás grupos de interés de la organización, es un recurso fundamental en el despliegue de las estrategias y procesos para infundir valores y cumplir con los objetivos del sistema, que conlleva a satisfacer al cliente y a la mejorar del desempeño organizacional (Ebrahimpour, 1985; Ahire et al., 1996).

En este sentido, los principios de la Gestión de la Calidad como el enfoque al cliente, la mejora continua (Dean y Bowen, 1994; Lengnick-Hall, 1996; Lloréns, 1996; Escrig et al., 2001, Cruz, 2002), la orientación a las personas al propiciar la participación y el trabajo en equipo (Morgan y Pierce 1992; Dean y Bowen 1994) así como también, el liderazgo de la dirección (Dean y Evans 1994; Lloréns, 1996), son elementos que reconocen la importancia de empresa, al propiciar escenarios entre los diferentes actores para la adquisición, asimilación, transformación y explotación del conocimiento externo (Sitkin et al., 1995;

Chiles y Choi, 2000; Escrig et al., 2001).

Por lo tanto, las acciones organizativas deben estar orientadas a guiar los procesos hacia la receptividad de fuentes información, que se establecen por los cambios que sugieren los agentes del entorno y la dinámica del mismo mercado, permitiendo a la vez realizar ajustes en los procesos, procedimientos y actividades existentes en la organización. Así pues, la intencionalidad al implantar un sistema de GC, permite que la mejora continua de los procesos por parte de los empleados de la organización, al satisfacer las necesidades tanto de clientes externos como de clientes internos (Sitkin, Sutcliffe y Schroeder, 1994).

De modo que, el cliente como parte de los *stakeholders* y como principio relevante de la Gestión de la Calidad es prioridad dentro de los planes estratégicos. Este tiende a ser, un recurso importante para entregar información que es idónea para la adquisición y asimilación del conocimiento. Sin embargo, estudios expuestos por Pérez-Aróstegui et al., (2009) muestran que no existe una relación significativa entre el enfoque al cliente y la Capacidad de Absorción, ya que las necesidades de los clientes y de las demás partes interesadas pueden obstaculizar una adecuada evaluación y explotación del nuevo conocimiento en las empresas (Hill y Rothaermel, 2003).

Por otra parte, el enfoque a las personas como principio de la Gestión de la Calidad, permite involucrar a los trabajadores quienes pueden hacer importantes aportaciones en su labor, siendo la alta dirección diligente al establecer estrategias de formación, trabajo en equipo, flexibilidad en la autotomía y control de sus funciones, así como también, al reconocer los logros e identificar las necesidades como individuos que asumen responsabilidades, al incorporar éstos información importante de los clientes y demás grupos de interés en los procesos de la organización.

En este sentido, los conocimientos y habilidades de los empleados hacen parte directa de los procesos organizacionales y de la identidad de los mismos con unos principios que se arraigan en la cultura organizativa (Hall 1992), comprobándose el efecto directo de las prácticas GCT en el rendimiento de los mismos (Sila, 2007).

En sentido contrario, encontramos estudios que muestran un impacto negativo sobre las Capacidades Absorción internas, en las fases de transformación y explotación del conocimiento, al ser la alta dirección quien determina si efectivamente se ejecuta o no un proceso en la organización (Cardinal, 2001; Jansen et al., 2005), resultando esto ser, un efecto infructuoso de las capacidades externas, al no existir un impacto directo en las actividades y funciones que desarrollan los empleados en la organización.

Así pues, el concepto de calidad adoptado condiciona la intención con que se implementan los principios y prácticas de la Gestión de la Calidad, lo que a su vez condiciona el enfoque con que la organización establece vínculos con el exterior: fortalecimiento de las relaciones con proveedores, competidores y la implantación de buenas prácticas de *benchmarking*. Pues estas prácticas desempeñan un papel fundamental en el aporte de información, que implica la mejora de los procesos y actividades, siendo elementos decisivos en la adquisición del conocimiento y primer factor a valorar para asimilar, transformar y explotar información relevante del entorno.

Finalmente, cuando una empresa posee un sistema de calidad sólido que le permite implantar un conjunto de prácticas orientadas hacia el exterior, que reconocen e interactúan constantemente con agentes claves que poseen información importante, es oportuno tomar acciones concretas para mejorar y renovar los procesos del sistema, así como también, concertar y difundir el conocimiento externo adquirido dentro de la organización.

No obstante, las empresas a través de sus unidades de trabajo deben estar relacionadas no sólo con el proceso productivo de los productos y/o servicios, sino también, con los cambios del entorno que requieren atención inmediata. Pues, no es posible gestionar la empresa, sino existe una articulación de las estrategias al concebir el concepto de calidad adoptado, los objetivos, los principios y las prácticas, para mejorar continuamente los procesos y aquellas acciones que fortalezcan los vínculos con los *stakeholders* y permitan generar mejores resultados de innovación en la organización.

3.3. LA GESTIÓN DE LA CALIDAD Y LA INNOVACIÓN

3.3.1 Contextualización de la Innovación en la organización

Shumpeter en 1934, fue el primero en afirmar que el desarrollo económico estaba impulsado por la Innovación. Desde entonces, la importancia que ha recibido la Innovación en el campo empresarial ha fomentado la revisión y conceptualización del término, presentándose cambios en las diferentes definiciones literarias, así como en algunos manuales oficiales en Innovación, como son el Manual de Frascati (2015)⁵ y el Manual de Oslo (2005). Entre tanto, son muchas las investigaciones y los modelos teóricos realizados con el objetivo de mostrar cómo se genera Innovación en las organizaciones.

Para el Manual de Oslo (2005: 56) “Una innovación es la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las practicas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores”

En tal sentido, las innovaciones manifiestan la capacidad de adaptación y transformación de una nueva información, idea o actividad que genera cambios significativos en un contexto de normas sociales y rutinas organizacionales que se aplican a procesos, productos y servicios, actividades de marketing y estrategias de gestión organizacionales, así como aquellas prácticas de negocios externas que promueven mayor interacción con los clientes y la diferenciación en el mercado para la generar de valor y competitividad.

Uno de los conceptos más comunes, es entender la innovación como la generación, aceptación e implantación de nuevas ideas, procesos, productos o servicios (Thompson, 1965). Sin embargo, cabe resaltar, el enfoque tanto interno como externo que implica la generación de innovación en las organizaciones. Por un lado, la necesidad de adquirir e interactuar con agentes que propician nuevo conocimiento del entorno mediante la nueva tecnología, las prácticas de *benchmarking*, la información de clientes y consultores, las

⁵ **Manual de Frascati**. Se trata de la “Propuesta de Norma Práctica para encuestas de Investigación y Desarrollo Experimental” Fue desarrollado por un grupo de expertos en estadísticas de **Innovación** y desarrollo (NESTI) de los países miembros de la OCDE, 120 expertos de 40 países y organizaciones internacionales.

investigaciones en i+D, y las relaciones con los centros tecnológicos y universidades, entre otros. Y, por otro lado, la reestructuración de las nuevas actividades en procesos y rutinas para transformar y aplicar innovación estrategia en la empresa.

Así pues, la literatura recoge diversas tipologías para categorizar los distintos tipos de innovaciones que se despliegan en una organización, siendo entre las más conocidas la innovación en producto/servicio y proceso, la innovación organizativa y técnica. Dentro de esta tipología podemos distinguir entre innovaciones radicales e incrementales (Chiesa et al., 1996). Según Dewar y Dutton (1986) la distinción entre innovaciones radicales e incrementales no sólo consiste en la definición de categorías rígidas, sino en el dinamismo de las actividades para la consecución de las innovaciones. Así la Innovación radical introduce cambios significativos en la tecnología y la innovación incremental determina mejoras moderadas sobre la tecnología ya existente.

En esta Tesis Doctoral se adoptan los criterios establecidos en el Manual de Oslo (2005), que diferencia cuatro tipos de Innovación que promueven grandes cambios en las actividades de las empresas a saber:

- **La primera, la Innovación de Producto o Servicios** que implica cambios significativos en las características de las mercancías o de los servicios, incluyendo tanto las mercancías totalmente nuevas, como los servicios y las mejoras significativas de los productos existentes. Según Romano (1990) este tipo de innovaciones generan cambios con el fin de aumentar su valor.
- **La segunda, la Innovación en procesos**, que representa cambios significativos en los métodos de producción y distribución, permitiendo la adopción de un proceso que es nuevo para la organización (Damanpour y Evan, 1984). Así pues, las novedades o cambios relacionados con los productos, servicios y procesos de producción, se consideran innovaciones técnicas en la organización que involucran cambios radicales en el uso de tecnologías, y básicamente tienen resultados que van desde la creación de nuevas industrias y la innovación en productos y/o mercados (Herbig, 1994).

- **En tercer lugar, se encuentra la Innovación organizacional o Estratégica** que pone en ejecución nuevos métodos de trabajo, tanto de la organización como del lugar de trabajo, así como también, las relaciones exteriores de la empresa con otros agentes del entorno (Wilson et al., 1999).
- **En cuarto lugar, la Innovación en comercialización.** Esta clase de innovación refleja la puesta en práctica de nuevos métodos de comercialización que van desde el cambio en el diseño y el empaquetado, hasta la promoción del producto mediante nuevas políticas de precios y de servicios.

Entre tanto, estos dos últimos tipos de innovaciones son normalmente generadas durante la gestión y se consideran innovaciones no tecnológicas (Koberg et al., 2003), ya que los cambios a nivel competitivo inciden en los procedimientos administrativos y en las estructuras de la empresa (Damanpour y Evan, 1984). Además, estos tipos de innovaciones buscan básicamente cambios en las relaciones, reglas, procedimientos, comunicaciones y estructuras sociales de las organizaciones.

Por otra parte, la Innovación organizativa, al estar relacionada con la gestión del personal implica aspectos como son la centralización, la formalización y la resistencia al cambio en la organización, aspectos que son considerados clave para la mejora en la eficacia y eficiencia de los procesos, objetivo primordial de la implantación de diferentes sistemas de gestión de la organización.

Así pues, la Innovación requiere una adecuada comprensión de los mercados a través de procesos de búsqueda e interpretación de las necesidades de los usuarios (Teece, 2009: 10). Desde este enfoque se pone el énfasis (Kim y Mauborgne, 2004) en enfocar la innovación en la propuesta de valor ofrecida al cliente/ usuario. Este tipo de innovación, se enfoca en la exploración de nuevos mercados con necesidades insuficientemente atendidas y en la prescripción de propuestas que simultáneamente incrementen el valor generado para el usuario y reduzcan los costes asociados a su producción/prestación.

Es decir, que las actividades relacionadas con la Innovación deberán promover y desarrollar estrategias encaminadas a encontrar mejoras y nuevas formas de gestionar, para inducir a nuevos o mejorados procesos, métodos, productos y servicios, así como también, aquellos aspectos a mejorar en el mercado. Todo ello, en relación con las funciones y el conjunto de procesos organizativos para crear, comunicar y entregar valor a los clientes, de manera que beneficie a todas las partes.

De forma intuitiva ya es posible establecer un nexo entre los diferentes tipos de innovación y el concepto de calidad adoptado por la organización. Así, mientras que la calidad entendida como conformidad ayuda a la organización a enfocarse en la mejora de productos y procesos, la calidad entendida como satisfacción de las necesidades de los clientes enfocará la organización hacia la mejora de las propuestas de valor y el modo de hacerlas llegar al cliente a través de las actividades de comercialización y entrega.

3.3.2 Relación entre Gestión de la Calidad e Innovación

La Gestión de Calidad desde su orientación a la mejora continua proporciona procesos de innovación tanto incrementales como radicales, que permiten introducir nuevas innovaciones en las empresas (Martínez-Lorente et al., 1999). Según Camisón y Puig (2015) el interés por conocer los factores que pueden contribuir a la mejora y desarrollo del desempeño innovador, ha puesto de manifiesto múltiples aspectos internos y externos de las empresas, donde toman relevancia las prácticas organizativas y los sistemas de gestión como antecedentes más recientes y menos investigados en la literatura (Damanpour, 1991). La tabla 3.3 muestra algunos estudios que relacionan la gestión de la Calidad y la Innovación.

Tabla 3. 3. Estudios recientes sobre la Gestión de la Calidad y la Innovación

Autores y Año	Objetivo de la investigación	Variables tipo de análisis	Resultados	Sector
Prajogo y Sohal (2003)	Examinar la relación entre el manejo de la calidad total (GCT) y el desempeño de la innovación y compara la naturaleza de esta relación con el desempeño de la calidad.	Modelado de ecuaciones estructurales	La GCT se relaciona significativamente y positivamente con la calidad del producto y el rendimiento de la innovación de los productos, aunque parece que la magnitud de la relación es mayor frente a la calidad del producto.	194 encuesta de gerentes en la industria australiana que abarcaba los sectores manufacturero y no manufacturero
Santos-Vijande y Álvarez-González (2007)			Relación directa y positiva entre las prácticas de gestión de la calidad y las innovaciones organizativas.	
Kim, Kumar, y Kumar, (2012)	La relación entre ocho dimensiones de la gestión de la calidad y cinco tipos de innovación		La gestión de procesos está directa y positivamente relacionada con todos los tipos de innovación.	Empresas de servicio e industriales con certificaciones de calidad ISO 9001.
Palm, Lilja y Wiklund (2016)	Examinar la posible integración de la innovación y las prácticas de gestión de la calidad dentro	Estudio de casos múltiples, confrontado con la literatura existente, y.	Muestra que la práctica actual de la gestión de la calidad relacionada con la estandarización, conduce a una disminución en el espacio para la innovación La innovación empresarial en una empresa media la relación entre GCT y el rendimiento financiero de la empresa.	Sector público 193 empresas en Turquía,
Donate y De Paulo (2015)	Efecto mediador de las prácticas de GC en la relación entre el liderazgo orientado al conocimiento y el desempeño de la innovación. Como resultado de este desarrollo y el uso de las prácticas de GC, la empresa es capaz de mejorar su rendimiento en la innovación de productos.	Presenta evidencia empírica del efecto mediador de las prácticas de GC en la relación entre el liderazgo orientado al conocimiento y el desempeño de la innovación.	Resultados muestran que, aunque las prácticas de KM son importantes para la innovación, la existencia de este tipo de liderazgo fomenta el desarrollo y uso de la exploración de KM (es decir, creación) y explotación (almacenamiento, transferencia y Aplicación).	

Autores y Año	Objetivo de la investigación	Variables tipo de análisis	Resultados	Sector
Khan y Naeem (2016)	Examinar las relaciones entre las prácticas de calidad, la innovación de servicios y el desempeño organizacional.	18 encuestados se utilizaron para examinar empíricamente el marco a través de la técnica de modelado de ecuaciones estructurales.	Los resultados del estudio muestran que las prácticas de calidad mejoran la innovación de los servicios y el desempeño organizacional, mientras que la innovación en el servicio afecta positivamente el desempeño organizacional.	Operadores de telecomunicaciones en Pakistán
Camisón y Puig-Denia (2016)	Explicar los efectos de las prácticas de gestión de calidad (GCP) sobre el desempeño de la innovación de procesos y el rol mediador de las capacidades dinámicas en esta relación.	Modelo de ecuaciones estructurales mediante el examen de 6 modelos competidores que representan la mediación completa, parcial y no mediación en una muestra de 5 capacidades dinámicas para lograr efectivamente la mejora y transformación de los procesos de una empresa.	Los resultados indican que el nivel de implementación de las GCP no está directamente relacionado con el rendimiento de la innovación de procesos, pero las capacidades de aprendizaje y tecnológicas median plenamente esta relación. Por lo tanto, gct necesita mejorar y desarrollar capacidades dinámicas para lograr efectivamente la mejora y transformación de los procesos de una empresa.	

Fuente: *Elaboración propia*

La Gestión de la Calidad y la innovación han sido tratadas como los principales contribuyentes de ventajas competitivas de la empresa. Los estudios presentados en la tabla 3.2 afirman que existe un impacto positivo entre la relación de dichos constructos (Roffe, 1998; Young, Charns y Shortell, 2001; Taveira, James, Karsh y Sainfort, 2003; Prajogo y Sohall, 2001, 2003; Prajogo, Power y Sohal, 2004; Naveh y Erez, 2004; Santos-Vijande y Álvarez-González, 2007; Chong, Oo, Lin y Teh, 2010; Santos y López, 2011) al ser la GC una oportunidad para que las empresa mejoren su innovación y consecuentemente su competitividad (Kafetzopoulos, Gotzamani, Gkana, 2015).

A partir de una definición del concepto de calidad, la GC establece el diseño y despliegue de un conjunto de principios y prácticas afectan a todas las facetas y aspectos de la organización, entre ellos el desarrollo de una cultura de Innovación y aprendizaje (Hambrick y Mason, 1984; Gersick y Hackman, 1990; Huselid, 1995; Kim, 1998; Davenport et al., 1998; Zahra y George, 2002; Lenox y King, 2004), ya que la coherencia de las acciones entre los mismos promueven distintas fases para la adopción de la Innovación (Zairi, 1999; Gustafson, 1995; Yamin et al., 1997; Cooper, 1998; Lorente et al., 1999; Ravichandran, 2000; Theyel, 2000; McAdam et al., 2001; Bossink, 2002; Prajogo y Sohal, 2001, 2003, 2006; López-Mielgo, Montes-Peón y Vázquez-Ordás, 2009), donde las prácticas de gestión de la calidad son la ruta para la implantación de la GC, al dirigir los

procesos de aprendizaje y la generación de diferentes resultados en las capacidades de innovación (Choo et al., 2007; Linder -Man et al., 2004; Prajogo y Sohal, 2004; Zwetsloot, 2001; Dosi, 1988).

Para Taylor y McAdam (2004) los determinantes que favorecen la receptividad de Innovación en la organización son el estilo de liderazgo, la competencia, el aprendizaje organizacional, *el empowerment* de los empleados y las experiencias pasadas. Estos aspectos facilitan el desarrollo tanto de la GC como de la Innovación, a través de prácticas interrelacionadas e iniciativas de innovación que permiten el despliegue de las estrategias en la empresa (Taddese, 2017).

Autores como Hoang, Igel y Laosirihongthong (2006) estudiaron las relaciones entre once prácticas de GC y la innovación de producto, y comprobaron que existe una relación positiva entre ciertas prácticas de gestión de la calidad y la innovación. En la misma línea, Prajogo y Sohal (2001) para estudiar la innovación de productos y procesos proponen un modelo que relaciona las prácticas de gestión de la calidad con dichos tipos de innovación, a través de la correlación entre la calidad y el rendimiento para generar de innovación en la organización la relación entre la GCT y la innovación.

Taddese (2017) analiza el efecto en la innovación de proceso y la innovación de producto mediante tres factores de GCT, el factor humano, el factor de tecnológico y el factor de información, los resultados de este estudio indicaron que la GCT facilita el desarrollo de capacidades de innovación en las organizaciones, a través de las prácticas de gestión y su respuesta a las diferentes necesidades del mercado.

Según Prajogo y Sohal (2001) la relación positiva entre GCT y la Innovación provee un ambiente y una cultura productiva para la Innovación al incorporar principios como el enfoque al cliente –mediante la búsqueda constantemente las nuevas necesidades y expectativas de los clientes y los *stakeholders*–, la mejora continua –al fomentar la Innovación y el cambio en la gestión de la organización–, y el empoderamiento –que implica el trabajo en equipo y la cooperación–, entre otros (Mahesh, 1993, Dean y Evans, 1994, Kanji, 1996; Tang, 1998; Roffe, 1999).

Por otra parte, existen argumentos en contra que muestran una relación negativa entre la calidad y la innovación (Williams et al., 2006), al no presentar evidencia empírica que justifiquen dicha relación (Prajogo y Sohal, 2006), desde este punto de vista como determinantes negativos se presentan la centralización y la formalización y se resaltan aspectos como el uso intensivo de la jerarquía, la codificación del trabajo y la observación y control de las normas (Kim, 1980; Damanpour, 1991).

Algunos estudios determinan que la orientación al cliente también tiene un impacto negativo, al Identificar que estos solamente generan mejoras en los productos y servicios existentes, pero no innovaciones radicales y significativas que permitan la creación de nuevos resultados de innovación en las empresas (Singh y Smith, 2004). Así pues, las empresas que intentan aprovechar el conocimiento de los usuarios y los clientes en el contexto de la innovación deben diseñar una organización interna apropiada, mediante el uso de nuevas prácticas que impliquen una intensa comunicación vertical y lateral, la recompensa de los empleados por compartir y adquirir conocimientos y altos niveles de delegación de responsabilidades y de decisión (Foss et al., 2011).

En este sentido, se han estudiado los efectos de la introducción de algunas prácticas de Gestión de la Calidad con el desempeño innovador de la tecnología, y los resultados arrojaron que el alcance de dicha relación no puede definirse solamente por una relación lineal (Singh y Smith, 2004; Feng et al., 2006), es decir que no existe una relación directa, sino que deben existir variables mediadoras que promuevan o faciliten la generación de resultados de innovación en la organización.

Por el contrario, Santos-Vijande y Álvarez-González (2007) analizan la contribución de la implementación de la GC en la cultura innovadora de las empresas y su esfuerzo general de innovación en los ámbitos de organización técnica y administrativa. Además, analiza dicha relación GC-innovación bajo las diferentes condiciones de turbulencia del mercado y las interacciones entre la innovación de la organización, la intensidad y la novedad de las innovaciones adoptadas

Al final de este apartado se mencionan aquellas contribuciones que analizan la relación entre GC e Innovación considerando la CA, y que constituyen un antecedente claro de la presente Tesis Doctoral. Estos trabajos analizan el impacto de la GC sobre los

resultados de innovación tomando como variable mediadora la CA (Perez-Arostegui, Sousa, y Benítez-Amado, 2010). Los autores señalan que la GC potencia la CA de la organización lo que redundará positivamente en los resultados de innovación en producto y en proceso.

De la revisión de la literatura realizada en este apartado, destaca que el estudio de la relación entre GC e Innovación se ha centrado fundamentalmente en dos tipos de innovación: innovación en producto e innovación en proceso. Se obvian de esta forma otros tipos de innovación como la innovación en comercialización –relevante para los servicios–. Por otra parte, la relación negativa entre la calidad entendida como orientación a satisfacer las necesidades de los clientes y la innovación revela una concepción subyacente de la innovación exclusivamente tecnológica, y que deja al margen otro tipo de innovación, especialmente la innovación centrada en la proposición de valor para el cliente.

3.4. RELACIÓN ENTRE LA CAPACIDAD DE ABSORCIÓN Y LA INNOVACIÓN

Es ampliamente aceptado que las empresas necesitan conocimientos externos para innovar (Ferrerías-Méndez et al., 2015), siendo la existencia de oportunidades tecnológicas (Cohen y Levinthal, 1990; Nieto y Quevedo 2005) un factor determinante de la Capacidad de Absorción y el resultado de muchas variables organizacionales que relacionan positivamente la Innovación (Cohen y Levinthal, 1990).

Según Lichtenthaler y Lichtenthaler (2009) la Capacidad de Innovación está relacionada con la exploración interna de nuevos conocimientos y la Capacidad de Absorción con la exploración de conocimientos externos. La relación entre la CA y la innovación es proporcionada por las actividades de I+D que son fuente de conocimiento importante para generar mejores y nuevos resultados de innovación, al permitir reconocer, asimilar y explotar el nuevo conocimiento en la organización (Cohen y Levinthal, 1990).

Así pues, el desarrollo de productos, líneas de I+D y otras actividades técnicas que se generan con el conocimiento previo facilitan la asimilación y explotación (Expósito, 2008), ya que la base de conocimiento existente interactúa con los mecanismos de integración del conocimiento, al adquirir el conocimiento del mercado externo e interactuar

con el conocimiento para generar la Innovación (Zhou y Li, 2012). Sin embargo, para dar cumplimiento a la mejora continua en la empresa y posibles resultados de innovación, se requiere de la transformación y aplicación del nuevo conocimiento en la organización.

Entre tanto, la CA habilita a las empresas para adquirir y utilizar oportunamente tanto el conocimiento externo como el conocimiento interno, al permitir renovar continuamente el conocimiento existente y generar los cambios pertinentes en los procesos para la mejora continua que interviene en los resultados de innovación y la competitividad de las empresas al adaptarse a su entorno (Daghfous, 2004).

Por lo tanto, la Capacidad de Absorción al usar el conocimiento externo en los procesos organizacionales, converge con la Capacidad de Innovación al aplicar el conocimiento dentro de la empresa (Cohen y Levinthal, 1990, 2004; Liu y White, 1997; Veugelers, 1997; Cockburn y Henderson, 1998; Vinding, 2000; Caloghirou et al., 2004; Feinberg y Gupta (2004); Knudsen y Román, 2004; Jantunen, 2005; Nieto y Quevedo, 2005; Lane et al., 2006; Tsai, 2006; Segarra, 2007; Fosfuri y Tribó, 2008; Davids y Tjong Tjin Tai, 2009; Escribano et al., 2009; Colman, 2010; Liao et al., 2010; Park, 2016; Forés y Camisón, 2016; Engelman, Fracasso, Schmidt, y Zen, 2017). La tabla 3.4 muestra algunos estudios sobre la Capacidad de Absorción y la Innovación en la organización.

Así pues, las investigaciones que muestra la tabla 3.4 analizan el efecto de la capacidad de absorción sobre la innovación (Mancusi, 2004; Vinding, 2006; Murovec y Prodan, 2009; Aguilar et al., 2014), siendo la Innovación resultado de un proceso dinámico y participativo en el que el conocimiento emana entre la empresa y otros agentes externos, al ser capaz de obtener beneficios a partir del conocimiento existente que se integra con la nueva información (Drejer y Vinding, 2007).

Tabla 3. 4. Estudios recientes sobre la Capacidad de Absorción y la Innovación.

Autores y Año	Objetivo de la investigación	Variables tipo de análisis	Resultados	Sector
Sempere	Analizan cómo las capacidades internas y el aprovechamiento de las oportunidades tecnológicas, actúan como determinantes clave de la capacidad innovadora de las PyMEs.	Regresión lineal múltiple y el análisis multivariante, como el cálculo de diferencias de medias.	Los resultados muestran una relación positiva y significativa con los resultados de innovación.	138 empresas sector metal-mecánico
	Analizan el efecto de la capacidad de absorción sobre la innovación en productos y/o servicios de los operadores turísticos, y el resultado sobre la diversificación y penetración en el mercado como una ventaja competitiva.	Análisis factorial exploratorio, análisis discriminante, análisis de la varianza y un modelo de regresión	Efecto positivo de la capacidad de absorción sobre la innovación de productos y/o servicios turísticos.	Servicios turísticos 332 empresas
Escribano, Fosfuri, Tribó, (2009).		Estudio cuantitativo	La capacidad de absorción es una importante ventaja competitiva, especialmente en sectores que se caracterizan por el conocimiento cambiante y una fuerte protección a los derechos de propiedad intelectual.	2.265 empresas españolas procedentes de la encuesta comunitaria sobre innovación (CIS)
Rothaermel y Alexandre (2009)	Analizan si la capacidad de absorción ejerce un efecto moderador positivo en la tecnología y el desempeño Empresarial (desempeño innovador/financiero,)		La tecnología y los resultados empresariales innovadores y financieros, demuestran efectos positivos de capacidad de absorción	Muestra de 141 empresas manufactureras estadounidenses,
Shin-Tien Chen (2012)	Analizan como la estructura de la capacidad de absorción de la organización afecta la velocidad de y decisión para influir en la innovación organizativa.	Modelo de ecuaciones estructurales	Los resultados mostraron que cuanto mayor sea el grado de formalización de la organización, mayor será la capacidad de absorción de la organización y mayor será el grado de innovación organizacional	260 empresas
Aguilar, Herrera, Clemenza, (2014).	Se analizan los determinantes de la AC en el sector servicios y la heterogeneidad de la innovación en el sector servicios		Sugieren que las dimensiones estudiadas pueden ser cuantificables y explica las diferencias significativas en el gasto en innovación y el tipo de innovación.	
Ali M, Park (2016)	Investigan la relación entre PACAP, RACAP, cultura innovadora (IC) e innovación organizacional (OI).	Modelo de ecuaciones estructurales con PLS, junto con variables latentes jerárquicas de tipo reflexivo-formativo.	Los resultados sugieren que PACAP y RACAP ocurren en secuencia e influyen directamente sobre la OI a través de la variable intermedia IC.	muestra de datos de 347 de un sector industrial múltiple en Corea.

Autores y Año	Objetivo de la investigación	Variables tipo de análisis	Resultados	Sector
Forés y Camisón (2016)	Analizan las relaciones entre la creación interna de conocimiento y las capacidades de absorción y el desempeño incremental y radical de la innovación.	Modelo de ecuaciones estructurales	El estudio también contribuye a analizar el efecto complejo que tiene el tamaño de la organización en todo el proceso de innovación, influyendo en sus antecedentes (capacidad interna de creación de conocimiento y capacidad de absorción).	

Fuente: Elaboración propia

Lane et al., (2006) exponen que la Capacidad de Absorción contribuye en la velocidad, la frecuencia y magnitud de la Innovación, por lo que el mayor acceso a la información externa y el grado de novedad de la misma, permite incorporar el nuevo conocimiento que lleva a generar diferentes innovaciones en procesos, productos/servicios y en aquellos aspectos estratégicos y de mercado (Caloghirou, Kastelli y Tsakanikas, 2004; Nieto y Quevedo, 2005; Escribano et al., 2009; Grimpe y Wolfgang, 2009; Grimpe y Sofka, 2009; Rothaermel y Alexandre, 2009; Chiang y Hung, 2010; o Leiponen y Helfat, 2011; Lewin, Massini y Peeters, 2011; Hervas- Oliver, Albors-Garrigos y Gil-Pechuan, 2011; Moilanen, Østbye y Woll, 2014; Aguilar et al., 2014, Forés y Camisón, 2016), que fortalecen a la vez las relaciones de alto contacto con los clientes, la generación de valor y aquellas condiciones necesarias para lograr ventajas competitivas en las empresas (Zahra y George, 2002).

Según Ferreras-Méndez et al., (2015) la Capacidad de Absorción es una fuente de captación que permite a las empresas asimilar conocimientos valiosos presentes en el entorno y aplicarlas con éxito para generar innovación y aumentar el rendimiento, ya que el conocimiento del mercado influye significativamente en los procesos de explotación de la organización y las funciones en las que el conocimiento tecnológico puede ser útil para la innovación (Lichtenthaler, 2009). En la misma línea, autores como Grimpe y Wolfgang (2009) y Rothaermel y Alexandre (2009) analizan la capacidad de absorción en base al alcance tecnológico de las empresas y su relación con la innovación.

Para Murovec y Prodan (2009) la importancia de utilizar la información en los procesos y productos es crucial para tener éxito en la innovación. Por su parte, Fosfuri y Tribó (2008) analizan cómo las empresas reconocen el conocimiento externo y lo adaptan en las rutinas organizativas para generar procesos de Innovación, considerando, además

las competencias al interior y el exterior de la organización, al estudiar las dimensiones de la Capacidad de Absorción Potencial y la Capacidad de Absorción Realizada. Estas dimensiones tienen un efecto complementario que permiten poner en práctica nuevas técnicas de gestión e innovación de acuerdo con la adaptación de la empresa al entorno y la implantación de las mismas en sus rutinas (Lewin et al., 2011).

Entre tanto, Escribano, et al., (2009) argumentan que las empresas con mayores niveles de Capacidad de Absorción pueden manejar los flujos de conocimiento externos de manera más eficiente y estimular resultados innovadores, ya que la ACAP es una fuente de ventaja competitiva para la innovar, especialmente cuando existe presencia de eficientes flujos internos de conocimiento en las empresas que ayudan a reducir la distancia entre la capacidad potencial y la capacidad real (Fosfuri y Tribó, 2008).

Si bien, los estudios en la literatura proporcionan gran evidencia sobre el impacto de la Capacidad de Absorción en la Innovación para obtener rendimiento y competitividad en la organización, poco se sabe, sobre cómo algunas empresas poseen una mayor Capacidad de Absorción que otra. Según Ebers-Maurer (2014) el vínculo entre la Capacidad de Absorción de una empresa y el proceso de búsqueda de Innovación, requiere de un mayor acceso a la investigación universitaria y la colaboración con científicos universitarios para la búsqueda superior de nuevas invenciones y proporcionar ventajas en la calidad y resultados positivos de innovación (Fabrizio, 2009).

En esta misma línea, Cassiman y Veugelers (2006) afirma que la I + D interna y la adquisición de conocimiento externo son actividades de Innovación complementarias. Según estos autores, el grado de complementariedad es sensible a otros elementos del entorno estratégico de la empresa como es la importancia de las universidades, los centros de investigación, así como las relaciones de la empresa con clientes (Pizarrero y Narver, 1998; Colina y Rothaermel, 2003), que implica tener contacto directo y recabar información sobre sus gustos y necesidades, usando la información adquirida para mejorar los productos y servicios (Deán y Bowen, 1994).

Por otra parte, Moilanen, Østbye y Woll, (2014) se centran en distinguir la Innovación de productos, de otros tipos de Innovación y construyen una base teórica para la relación de las variables de Capacidad de Absorción y la Innovación del producto. Según (Huang &

Rice, 2009) la interacción entre las estrategias de innovación abierta y la capacidad de absorción tiene efectos importantes en las empresas y los grupos de interés como los proveedores, aunque en ocasiones se desconoce la eficiencia del proceso de transformación y explotación, una vez el nuevo conocimiento es adquirido para ser focalizado en la organización.

Para otros autores, Chesbrough y Crowther (2006) la Capacidad de Absorción es una condición previa para la Innovación abierta. Aguilar et al., (2014) indican que existen diferencias significativas en el gasto y el tipo de innovación, ya que, por ejemplo, en el caso del sector servicios, la innovación está principalmente orientada al desarrollo de cambios organizativos y de procesos con el fin de introducir nuevos productos en el mercado. Thomas y Wood (2014) consideran la inoperatividad de la CA en el desempeño de la Innovación y aún más si es aplicado en el sector turismo. Por otra parte, el estudio empírico de Kostopoulos et al., (2011) expone el papel mediador de la capacidad de absorción en relación al flujo de conocimiento externo y la innovación.

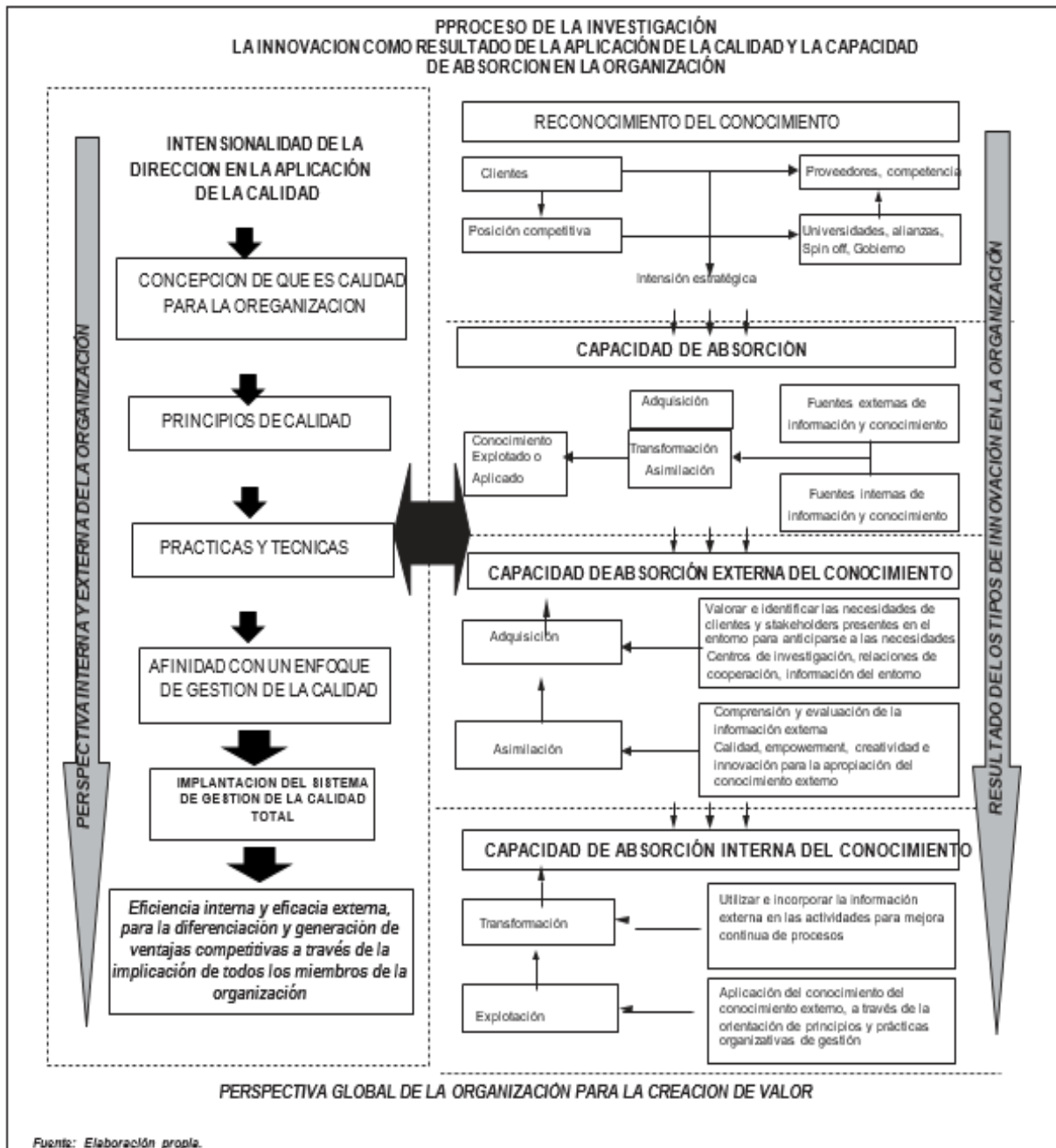
Finalmente, para una eficiente operatividad de la Capacidad de Innovación en la empresa, lo más pertinente es que exista un equilibrio entre las capacidades internas y la receptividad del conocimiento externo (Davids y Tjong Tjin Tai, 2009; Roper et al., 2010). Pues, las empresas tienen la habilidad para implementar innovaciones e incorporar una nueva base de conocimiento en sus actividades y la integración de la información externa en los procesos internos que afianzan la Capacidad de Absorción de la empresa, fomentando el conocimiento adquirido de otras fuentes importante que intervienen de manera interna y externa en las actividades de Innovación (Khoja y Maranville, 2010).

3.5. MODELO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

Como se planteó en la introducción de esta tesis doctoral, el propósito de este estudio es analizar de qué modo el concepto de Calidad adoptado por la organización – entendido con un modo concreto de identificar el enfoque del sistema de GC implementado–, afecta y modera la relación de antecedente-consecuente entre la Capacidad de Absorción y los resultados de Innovación.

El esquema propuesto en la figura 3.2 muestra las variables estudiadas, con el propósito de determinar la relación existente entre la GC, la CAy la Innovación, como resultado de la revisión literaria y objeto de análisis en la investigación para el planteamiento de una serie de hipótesis básicas a contrastar.

Figura 3. 2. Modelo de relaciones de la implantación de un sistema de Gestión de Calidad, la Capacidad de Absorción y la Capacidad de Innovación.



Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar, la figura 3.2 recoge el proceso de las variables que interactúan en este estudio, donde la calidad es dirigida por la intencionalidad estratégica de la dirección al tener un concepto claro de calidad como filosofía de gestión integral, al ser adoptada pretende impulsar la mejora continua en todas las áreas funcionales, al involucrar el personal desde una perspectiva interna (conformidad con las especificaciones, aptitud para el uso, reducción de costes) y una perspectiva externa (satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes) que permiten la implantación eficiente de un Sistema GC, al entender la organización desde una perspectiva global (Luzón, 2000), aspectos mencionados en el capítulo 1 de esta investigación.

Desde esta óptica, se puede considerar la implantación de un sistema de GCT como una fuente de ventajas competitivas sostenible para la empresa, en la medida en que se reconoce la relevancia y calidad del conocimiento externo en la interacción con los grupos de interés. Lo cual, se manifiesta en la apropiación de habilidades y capacidades internas, al incorporar nuevos y mejores procesos en las actividades existentes en coherencia a la información adquirida y asimilada, con la finalidad de transformar y explotar el nuevo conocimiento para generar Innovación en la organización.

Desde este punto de vista, el modelo teórico presentado en la figura 3.2 permite delimitar el objeto de estudio de esta Tesis Doctoral en la que se pretende analizar el impacto de cada una de las cuatro dimensiones de la CA sobre la innovación estratégica y la innovación en marketing, y en la que el concepto de calidad que adoptado por la empresa actúa como variable moderadora de dichas relaciones. En la figura, 3.3 se plantea el modelo general de la investigación una vez revisada en la literatura las relaciones mencionadas

Figura 3. 3. Modelo de la investigación



Fuente: Elaboración Propia

De nuevo, se resalta la contribución de este modelo, que analiza la relación entre CA y aquellas dimensiones de la Innovación –marketing y estrategia– y que considera el concepto de calidad adoptado por la empresa como una variable que modera la intensidad y polaridad –positiva o negativa– de dicha relación.

3.6. HIPÓTESIS A CONTRASTAR

Señalado lo anterior, la presente Tesis Doctoral pretende dar respuesta al objetivo de este estudio, al determinar de qué modo la intencionalidad de la dirección al implantar un sistema de gestión de la calidad –y que se plasma en el concepto de calidad adoptado– modera las relaciones entre las capacidades de absorción y los resultados de innovación. Por lo tanto, en este epígrafe se plantean las siguientes hipótesis como resultado de la relación de las variables estudiadas.

3.6.1 Hipótesis sobre la relación Capacidad de Absorción e Innovación

Aljanabi, Noor, y Kumar, 2014; Lichtenthaler, (2009) investigan en qué medida las capacidades internas existentes de las empresas y su interacción con fuentes externas de conocimiento afectan el nivel de innovación. Según Lichtenthaler (2009), el nuevo conocimiento que se asimila y se pone en práctica, puede favorecer el desarrollo de la Innovación a través de nuevos productos o procesos. Para Cruz, González y Pérez (2014) la innovación se ve beneficiada por la capacidad de conocimiento del mercado, clientes, competidores y tendencias de las capacidades organizativas y de mercado, enriqueciendo la base de conocimientos existente y desarrollando una mejor capacidad de asimilar y explotar el conocimiento externo (Kostopoulos, Papalexandris, Papachroni, y Ioannou, 2011).

Laursen y Salte (2006) apuntan que la búsqueda de información y nuevas ideas tiene el potencial de adquirir y asimilar el nuevo conocimiento de los *stakeholders* para ser adoptado en las estrategias organizativas y transformado mediante la mejora de procesos y su explotación, siendo un elemento clave para los procesos de innovación en la empresa (Bruni y Verona ,2009).

Para Zahra y Bogner (2000) y Benner y Tushman (2003) los distintos tipos de innovación resultan ser más adecuados en función de la calidad de la información y las características del entorno relacionadas con la innovación. Por lo tanto, la habilidad para implementar innovaciones al incorporar una nueva base conocimiento en las actividades organizativas, permite integrar la información externa en los procesos de la organización afianzando la Capacidad de Absorción, al potencializar el conocimiento adquirido de otras fuentes (Khoja y Maranville, 2010).

Por otra parte, según Li y Calantone (1998), la adquisición de conocimiento del mercado está significativa y positivamente relacionada con la innovación, ya que la capacidad de absorción permite, no sólo la identificación y la adquisición de conocimientos valiosos desde el entorno, sino también, su asimilación e integración con el *know-how* existente de la empresa (Huang y Rice, 2009).

Así pues, encontramos que la literatura muestra la relación positiva entre Capacidad de Absorción y la Innovación (Veugelers, 1997, Becker y Peters, 2000; Nieto y Quevedo, 2005; Lane et al., 2006; Tsai, 2006; Segarra, 2007; Fosfuri y Tribó, 2008; Davids y Tjong Tjin Tai, 2009; Escribano et al., 2009; Colman, 2010; Liao et al., 2010; Park, 2016; Forés y Camisón, 2016). Ello nos lleva a plantear la siguiente cuestión, que dará lugar a las hipótesis de esta sección: *¿En qué medida la Capacidad de Absorción tiene un impacto sobre la innovación de la organización?*

En este sentido, las hipótesis a contrastar son las siguientes, considerando las distintas dimensiones que componen el constructo Capacidad de Absorción:

H1: *La capacidad de adquisición del conocimiento externo (CA1) tiene un impacto positivo sobre la innovación estratégica en la organización (Inn1)*

H2: *La capacidad de adquisición del conocimiento externo (CA1) tiene un impacto positivo sobre la innovación en marketing en la organización (Inn2)*

H3: *La capacidad de asimilación del conocimiento externo en la organización (CA2) tiene un impacto positivo sobre la innovación estratégica en la organización (Inn1)*

H4: *La capacidad de asimilación del conocimiento externo en la organización (CA2) tiene un impacto positivo sobre la innovación en marketing en la organización (Inn2)*

H5: *La Capacidad de transformación del conocimiento en la organización (CA3) tiene un impacto positivo sobre la innovación estratégica en la organización (Inn1)*

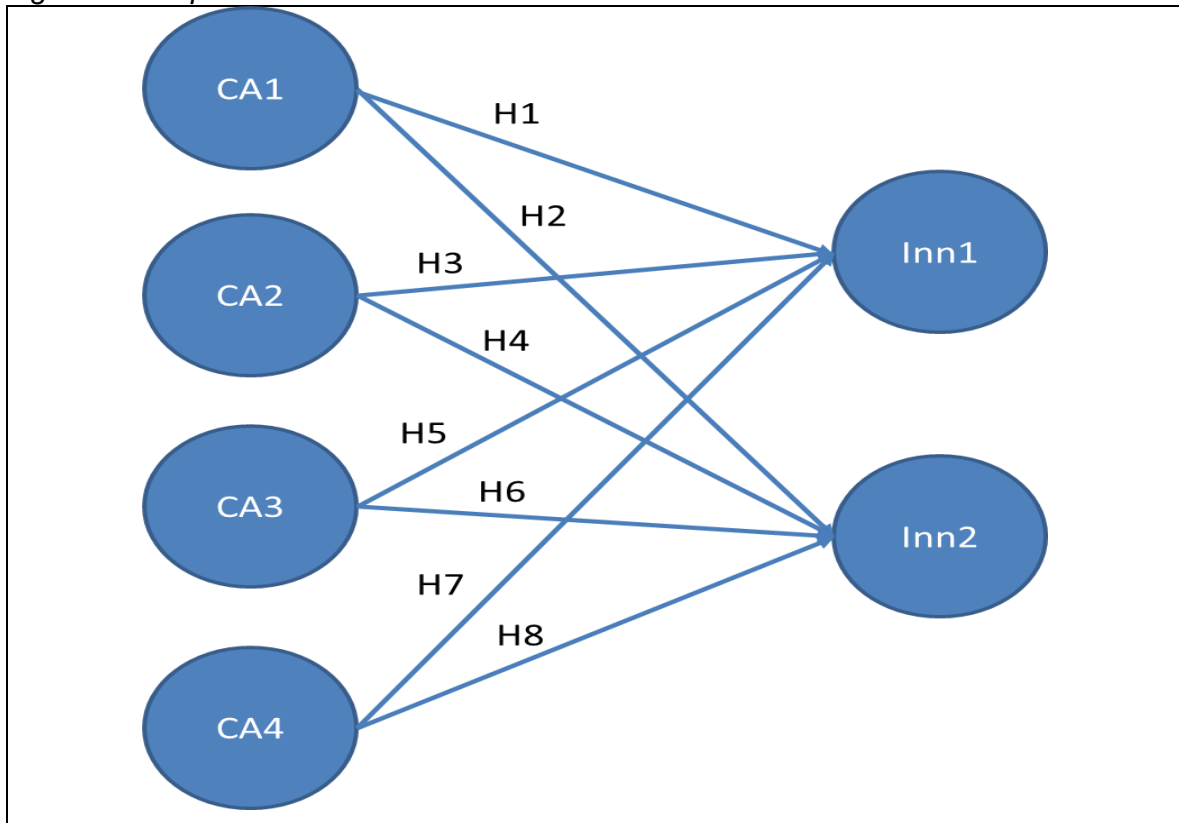
H6: *La Capacidad de transformación del conocimiento en la organización (CA3) tiene un impacto positivo sobre la innovación en marketing en la organización (Inn2)*

H7: *La capacidad de explotación del conocimiento en la organización (CA4) tiene un impacto positivo sobre la innovación estratégica en la organización (Inn1)*

H8: *La capacidad de explotación del conocimiento en la organización (CA4) tiene un impacto positivo sobre la innovación en marketing en la organización (Inn2).*

La revisión de la literatura permitió formular de un determinado número de hipótesis que de manera conjunta han implicado el planteamiento del modelo teórico. Así pues, el modelo a plantar permitirá determinar las capacidades tanto internas como externas que facilitan a los directivos la adquisición, asimilación, transformación y explotación del conocimiento en búsqueda de la innovación estratégica y de marketing en la empresa. Para posteriormente analizar cómo la adopción de un determinado concepto de calidad para la implantación de la Gestión de la Calidad es una variable moderadora para mejorar las relaciones propuestas y obtener un mayor nivel de innovación. La figura 3.4 muestra las diferentes hipótesis planteadas anteriormente en el modelo teórico propuesto.

Figura 3. 4. Hipótesis en el modelo teórico



Fuente: Elaboración propia

3.6.2. Efecto moderador: el concepto de calidad adoptado por la organización

En primer lugar, como ya se ha señalado anteriormente, existen numerosos estudios que señalan la influencia de la gestión de la calidad sobre la innovación en la organización (Roffe, 1998; Young, Charns y Shortell, 2001; Taveira, James, Karsh y Sainfort, 2003; Prajogo y Sohalla, 2001, 2003; Prajogo, Power y Sohal, 2004; Naveh y Erez, 2004; Santos-Vijande y Álvarez-González, 2007; Chong, Oo, Lin y Teh, 2010; Santos y López, 2011)

Sin embargo, dadas las competencias internas y externas que tiene las empresas para adquirir y utilizar el nuevo conocimiento al reconfigurar sus procesos en la organización, se considera importante distinguir el concepto de calidad adoptado por las empresas al implantar un sistema de gestión en busca de resultados innovadores y competitividad en el entorno.

Para Camisón y Puig (2015) las prácticas relacionadas con la gestión de la calidad son una forma de innovación organizativa, que contribuye a la renovación y a la generación de competencias en las empresas, al estar presente capacidades de Innovación que permiten explorar nuevas prestaciones de servicios para satisfacer las nuevas necesidades de clientes o lograr reducciones importantes de los costes (Prajogo y Sohal, 2001).

Estos dos aspectos determinados por la satisfacción del cliente y la optimización de los costes en la organización permiten intuir que tipo de concepto es adoptado por las empresas sabiendo que el concepto de calidad que concibe la misma, llevará a la implantación de un determinado enfoque en la organización, tal como se analizó en el desarrollo del capítulo uno de esta investigación, los conceptos de calidad y la evolución de los mismos hacia el enfoque de Gestión de la Calidad en la empresa.

Así pues, una empresa que mide la calidad en función de que un producto o servicio que se ajuste a un diseño o especificación (Garvin, 1988), ejerce acciones que conllevan a la conformidad con unos requisitos en el diseño y fabricación de los productos, así como, a la reducción de los costes al prevenir errores e induciendo a un enfoque de aseguramiento de calidad en la organización. Este es un enfoque eminentemente ingenieril, centrado en los aspectos técnicos de a innovación y que toma como referente a

aquellos actores de la industria que pueden contribuir con sus capacidades tecnológicas.

Por otro lado, las empresas que conciben la satisfacción de las necesidades y las expectativas del cliente, enfocarán su atención en comprender las necesidades no atendidas de los clientes actuales y potenciales (Lloréns -Montes, Ruiz- Moreno, y Molina, 2003), y en mejorar continuamente los procesos con el fin de maximizar el valor para el cliente. Se trata en este caso de un enfoque centrado en el cliente, que es quién determina el valor de nuestro producto y / o servicio. Desde esta perspectiva la innovación no está impulsada exclusivamente por el acceso a nuevas tecnologías, sino por una superior comprensión de las necesidades no atendidas de los mercados.

Para Kim, Kumar, y Kumar, (2012) las relaciones entre las ocho dimensiones de la Gestión de la Calidad están positivamente relacionada con los distintos tipos de innovación. Según Donate y De Paulo (2015) el uso de las prácticas de Gestión de la Calidad es capaz de mejorar el rendimiento en la innovación de productos. Algunas las prácticas organizativas como el trabajo en equipo, la resolución de problemas y la rotación de tareas promueven el aprendizaje y el conocimiento generando resultados que favorecen la innovación en la organización (Michie y Sheehan, 1999; Lorenz et al., 2004; Lorenz y Valeyre, 2006).

A su vez, Engelman, Fracasso, Schmidt, y Zen (2017) indican que existen relaciones favorables entre las prácticas de Gestión de la Calidad Total y las múltiples medidas de rendimiento de los empleados para los procesos de mejora y la toma de decisiones (Sadikoglu Y Zehir, 2010) que generan innovación en la empresa. Autores como Bhatt, Emdad y Roberts, (2010) exponen que la innovación de productos y servicios está relacionada positivamente con factores como la respuesta al cliente, ya que las empresas deben mejorar la calidad y la innovación con el fin de ser competitivos en un mercado cambiante (Feng et al., 2006; Hung, 2007).

Por otro lado, Cruz, González y Pérez (2014) indican que los procesos desarrollados por empleados que tienen contacto directo con los clientes son una oportunidad para observar e intuir necesidades explícitas o latentes de los clientes de modo que, las empresas adaptan sus procesos a los nuevos requerimientos de los clientes para crear prototipos de bienes y servicios que satisfagan las necesidades específicas de los mismos

(Juran, 1981; Ishikawa, 1986; Garvin, 1988; Deming, 1989; Dean y Bowen, 1994). Se consigue pues, generar innovaciones organizativas, en procesos, productos/servicios, así como la búsqueda de mercados diferenciados que permiten la innovación en valor que beneficien a todos los grupos de interés en la empresa.

En segundo lugar, la literatura afirma que las prácticas de la Gestión de la Calidad afectan a la Capacidad de Absorción (Gutiérrez, 2008), ya que existen elementos que son determinantes de dicha capacidad que a su vez intervienen en todas las dimensiones del proceso de absorción al propiciar escenarios entre los diferentes actores para la adquisición, asimilación, transformación y explotación del conocimiento externo (Sitkin et al., 1995; Chiles y Choi, 2000; Escrig et al., 2001).

Para Perez-Arostegui et al., (2009) los elementos de la Gestión de la Calidad repercuten sobre todas y cada una de las etapas del proceso de absorción de conocimiento, por lo que parece lógico pensar que un mayor grado de la implantación de los elementos de la misma van a permitir un mayor desarrollo de la Capacidad de Absorción de conocimiento en la organización.

Por otro lado, la implantación de la gestión de la calidad mediante un liderazgo eficiente (Dean y Evans 1994; Lloréns, 1996) la mejora continua del proceso (Lloréns, 1996; Escrig et al., 2001) la direcciona a los trabajadores (Morgan y Pierce 1992; Dean y Bowen, 1994) y el trabajo en equipo, está positivamente relacionado con la capacidad de absorción del conocimiento significativamente, y relacionado con las dimensiones adquisición, asimilación y transformación, y en menor medida con la variable explotación (Jansen et al., 2005).

Así pues, la cuestión de investigación que se plantea es conocer en qué medida *la adopción de un concepto de calidad u otro influye en cómo impactan las diferentes dimensiones de la Capacidad de Absorción sobre los dos tipos de innovación estudiados: la innovación estratégica y la innovación en marketing.*

- **Respecto a la Capacidad de adquisición del conocimiento externo en la organización.**

Según Cohen y Levinthal (1990, p. 132) “para entender los orígenes de la Capacidad de Absorción de una empresa, debemos centrarnos en la estructura de comunicación entre el entorno y la organización (adquisición y asimilación) así como, entre las subunidades propias de la organización (transformación y explotación)”.

Así pues, la búsqueda de herramientas y la aplicación de mecanismos de gestión permiten identificar, seleccionar y obtener de diferentes agentes externos (clientes, proveedores, competidores, consultores, universidades, centros tecnológicos, entre otros) y demás fuentes de recursos de información (documentos públicos y privados, informes, investigaciones, reportes e internet) para establecer vínculos eficientes con el entorno. Según Cohen (1990) la adquisición del conocimiento externo es el proceso mediante el cual la organización reconoce la importancia del nuevo conocimiento que será adaptado en los procesos existentes.

Para Szulanski, (1996) analizar, procesar, interpretar y comprender la información externa asimilada de los grupos de interés es decisivo para integrar el conocimiento en las rutinas y procesos existentes. Por lo tanto, la implantación de buenas prácticas de gestión de la calidad es importante para reconocer y adquirir la información de acuerdo a la connotación de métodos utilizados en la recolección de la nueva información (quejas, reclamos, sugerencias, portales web, blogs, contacto directo, servicios pre y post venta, estudio de mercados, etc.)

La adquisición y asimilación del conocimiento es un proceso fundamental, dada las limitaciones de la empresa para autogenerar todo el conocimiento que implique el uso racional y eficiente del mismo (Grant y Baden-Fuller, 2004, Forés, 2010). Autores como Lenox y King (2004) muestran que el lanzamiento de programas internos destinados a distribuir información sobre el valor de las nuevas prácticas y sobre cómo implantarlas, desempeña un papel importante en el desarrollo de capacidades y la adopción de nuevas prácticas, que permiten asimilar, transformar y aplicar el conocimiento externo (Lane et al., 2006; Todorova y Durisin, 2007).

Desde las contribuciones realizadas por los trabajos mencionados en los párrafos anteriores se propone el que el concepto de calidad adoptado por la organización condiciona la fuente y tipo de conocimiento que la empresa desea adquirir. Así, cuando el concepto de calidad adoptado es la conformidad de productos y procesos, se busca información de aquellas fuentes que pueden ayudar a mejorar la tecnología de productos y procesos y la organización de los segundos. Dicha información se encuentra preferentemente entre los agentes que conforman la industria: competidores y proveedores preferentemente.

Por otra parte, cuando el concepto de calidad adoptado es la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes, la fuente de adquisición de conocimiento son los clientes actuales y potenciales y el tipo de información buscada son las necesidades insuficientemente atendidas.

- ***Respecto a la Capacidad de asimilación del conocimiento externo en la organización.***

Asimilar el valor del conocimiento generado externamente implica reconocer, valorar, aprender y aplicar la información adquirida. Esta dimensión requiere fundamentalmente el establecimiento de diferentes canales de comunicación que permitan trasladar la información adquirida desde unas unidades a otras.

En este caso el concepto de calidad adoptado modera la relación de esta dimensión de la CA y los resultados de innovación de forma limitada. En el caso un concepto de calidad entendido como conformidad, los canales de información relevantes son de carácter interno, y aquellos que se establecen entre los departamentos comerciales y de compras con los departamentos de diseño y producción. Por el contrario cuando en concepto de calidad adoptado es satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, los canales críticos son aquellos que establecen un nexo de unión entre la parte '*front*' y la parte '*back*' de la organización. En consecuencia, tomando en consideración el modo en que se han definido y medido los constructos que integran el modelo de investigación de esta Tesis Doctoral, no se espera que el concepto de calidad adoptado por la organización modere de forma sensible la relación entre la capacidad de asimilación y la innovación, tanto estratégica, como de comercialización.

- **Respecto a la Capacidad de transformación del conocimiento en la organización.**

La transformación requiere de la integración de la nueva información como del primer rol de la organización y posterior explotación de conocimiento (Grant, 1996), por lo tanto, los nexos existentes con los clientes, proveedores (Das et al., 2000; Shieh y Wu 2002; Fynes y Voss 2002; Nair, 2006) y demás agentes externos, así como las buenas prácticas de benchmarking (Ahire et al., 1996) permiten la difusión e integración de nuevos y mejores conocimientos en los procesos, productos y servicios que generarán ventajas competitivas en la organización.

En este sentido, la Capacidad de Absorción tiene un carácter acumulativo, que depende de la trayectoria en el apilamiento de experiencias pasadas y de la interiorización de la información captada y valorada acertadamente del entorno (Cohen y Levinthal 1990; Lane et al., 2006; Todorova y Durisin, 2007; Lichthenthaler, 2009). Por lo tanto, no solamente es importante tener contacto y experiencia con los agentes externos, sino, además, tener la capacidad de transformar en conocimiento relacional la nueva información dentro de la organización (Simonin, 1999).

Por lo tanto, la receptividad de la información genera habilidades y destrezas hacia el dominio de las capacidades internas en la organización, con el fin de desarrollar y redefinir rutinas que faciliten combinar el conocimiento existente con el adquirido y asimilado (Zahra y George, 2002), al identificar claramente un concepto de calidad en la implantación del sistema de GC que promueva la integración del nuevo conocimiento en los procesos de la organización.

Así pues, la funcionalidad al implantar la gestión de la calidad depende del desarrollo de estrategias y planes enfocados en el análisis de datos y el desempeño orientado a dirigir las mejoras organizativas (Black y Porter, 1996) para la transformación y explotación del conocimiento externo (Zahra and George, 2002).

En este sentido, con independencia del concepto de calidad adoptado, los sistemas de GC ponen el énfasis en capacitar y empoderar a los miembros de la organización – dotándoles de capacitación y herramientas de análisis adecuadas– para transformar la

información recogida de diferentes fuentes en conocimiento útil para generar innovaciones. No obstante, el concepto de calidad adoptado –conformidad / satisfacción– sí incidirá previsiblemente sobre el esfuerzo relativo en innovar en las diversas dimensiones: producto, proceso, organización, estrategia, comercialización.

- ***Respecto a la Capacidad de explotación del conocimiento en la organización.***

La dimensión de explotación es quizás la más importante porque es resultado de la interacción de las tres dimensiones anteriores y supone la creación de nuevas rutinas de trabajo al lograr la incorporar el nuevo conocimiento y obtener nuevos productos y servicios. Según Cohen y Levinthal (1990) las empresas con mayores niveles de Capacidad de Absorción tienden a ser más proactivas, explotando las oportunidades de conocimiento que proviene del entorno.

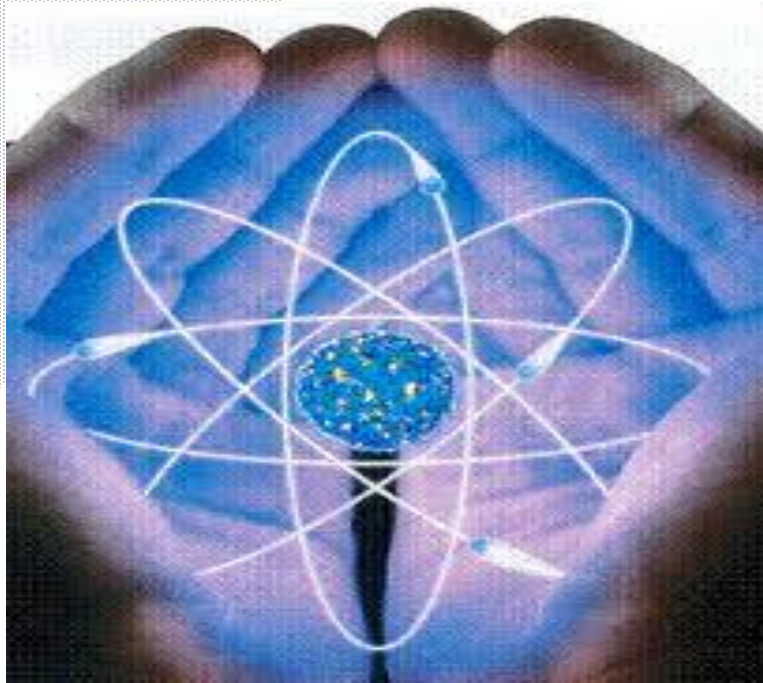
El modo en el que se conceptúa y mide esta dimensión de la CA muestra un fuerte sesgo hacia la tecnología, por lo que es de esperar que en aquellas organizaciones que adoptan un concepto de calidad entendido como conformidad de producto y de proceso, muestren una relación más intensa ente esta capacidad y la innovación en producto y en proceso.

Dado que en esta investigación se analiza la innovación en estrategia y comercialización, no se espera que el concepto de calidad adoptado modere de forma significativa la relación entre la capacidad de absorción y la innovación en estrategia o en comercialización.

PARTE II

METODOLOGÍA DE LA

INVESTIGACIÓN EMPÍRICA



CAPÍTULO 4: DISEÑO EMPÍRICO DE LA INVESTIGACIÓN

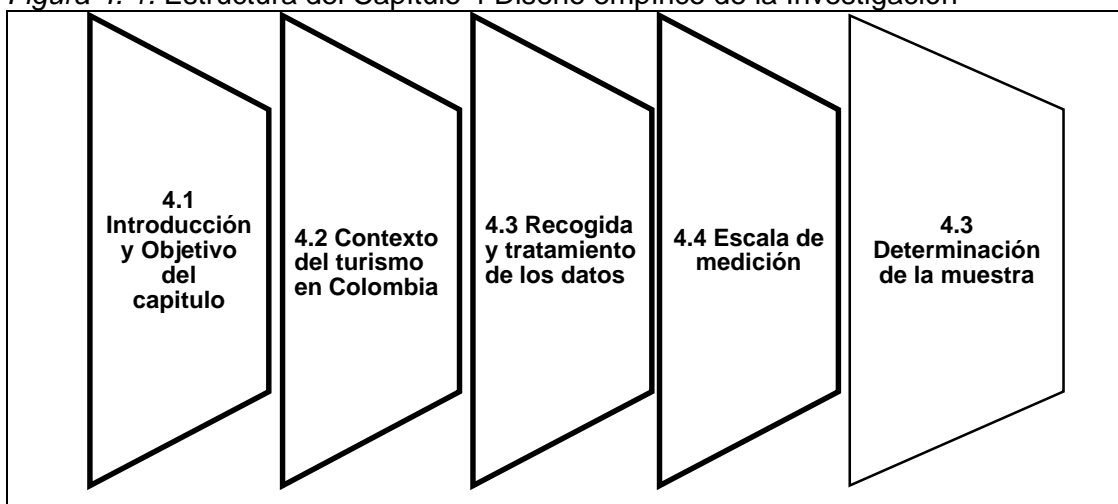
4.1 INTRODUCCIÓN

Una vez planteadas las hipótesis de la investigación en el capítulo anterior y definido el modelo teórico, se procede al tratamiento de los datos que justifican de forma empírica los objetivos propuestos.

El proceso de creación de valor por parte de una empresa juega un papel importante en la calidad. En este sentido, se han desarrollado avances significativos para implicar las actividades propias del sector turístico en el desarrollo y competitividad de los productos y servicios ofertados en este campo, dado a la vez el crecimiento e impacto competitivo que ha tenido este sector no sólo a nivel mundial sino también en Colombia, país elegido para aplicar el estudio.

En este capítulo, se describe la metodología empleada que seguirá el diseño de investigación de la presente tesis doctoral, tal como se representa en la figura 4.1.

Figura 4. 1. Estructura del Capítulo 4 Diseño empírico de la Investigación



Fuente: Elaboración propia

Los epígrafes en que se divide este capítulo comienzan realizando una breve descripción del sector turístico en Colombia y exponiendo además el comportamiento del sector a nivel mundial. Ésta es una de las consideraciones previas para comprender la importancia y dinámica del sector de las empresas objeto de estudio. En segundo lugar, se describen los instrumentos usados para medir las variables empleadas en el presente estudio, Además, se plantea el desarrollo del trabajo de campo, explicando el

procedimiento usado para realizar el muestreo, así como las pautas seguidas en el diseño, elaboración y recogida de datos del cuestionario. Finalmente, se describen las distintas escalas de medida representativas de cada variable y se determina la muestra de las empresas, así como, los criterios de selección y la ficha técnica de la misma.

Antes de proceder a desarrollar los aspectos metodológicos de la presente tesis doctoral se considera importante realizar una descripción del contexto económico y competitivo de área geográfica donde se realizará el estudio, aspectos que son tratados en el siguiente apartado.

4.2. CONTEXTO DEL TURISMO EN COLOMBIA

El turismo tiende a ser una de las actividades económicas más representativas dentro del sector servicios, siendo de gran contribución en el PIB tanto a nivel nacional como a nivel mundial, al integrar varios subsectores dentro de su ejercicio. Así pues, es importante comprender inicialmente el contexto del sector a nivel mundial y posteriormente la descripción del sector a nivel nacional.

4.2.1. Panorama Mundial del turismo

La Organización Mundial del Turismo (1988) y Kelly (1999) definen el turismo como el conjunto de actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos de su entorno habitual, por un periodo tiempo consecutivo inferior al año, y no ejerciendo actividades remuneradas en el país visitado, ya que los motivos de viaje pueden ser ocio, negocios, formación, vacaciones, entre otros.

El crecimiento económico y la importancia del sector turístico está dado por el impulso de las exportaciones y la creación de empleo en un número creciente de economías de todo el mundo (OMT, 2016). La Organización Mundial del Comercio (OMC) basada en datos de la Organización Mundial del Turismo, indica que las llegadas de turistas internacionales a países en desarrollo aumentaron de 4 millones en 1995 a 25 millones en 2014; ratificando que el turismo regional desempeña un papel importante, al representar,

además, más de dos terceras partes de las llegadas internacionales que reciben los países emergentes. Así pues, el turismo abarca gran parte de la economía mundial, al alcanzar aproximadamente el 9% del Producto Interno Bruto (PIB) mundial.

Por otra parte, el informe de la OMC del año 2016, indica que los ingresos por turismo internacional alcanzaron 1.245.000 millones de dólares a escala mundial en el año 2014, generando incrementos del 3,7%; en contraste a los 1.197.000 millones de dólares que se registraron para el año 2013, además de representar el 7% del total de las exportaciones mundiales y el 30% de las exportaciones de servicios, obteniendo una cuota de mercado del 65,5% en las economías avanzadas, mientras que las economías en desarrollo mostraron una cuota por debajo del 34.5%.

Por otro lado, las zonas de más rendimiento en visitantes se concentran en el continente europeo y en Asia con una cuota del 40,9%, y en el pacífico con una cuota 30,3%, concentrándose en estas dos regiones cerca del 71,2% de la cuota del mercado mundial. Por otro lado, las zonas de las Américas, África y Oriente medio registraron cuotas de un 22% y 2,9% y un 4% respectivamente.

En términos generales, el continente europeo registró buenos resultados, especialmente si se tienen en cuenta los numerosos destinos turísticos que lo integran, ubicándose dentro de los lugares más visitados a escala mundial, al ocupar España y Francia el segundo y cuarto lugar en ingresos internacionales por turismo. Por otro lado, los países de las Américas (Caribe, Centroamérica y Sudamérica) registraron un incremento del 7% en ingresos, y Norteamérica un 3% por turismo internacional (OMC, 2016).

Las llegadas internacionales en países emergentes de América del Sur crecieron un 6% en 2015, pero con resultados bastante dispares según los destinos. Países como Paraguay duplicaron casi el número de llegadas internacionales; por su parte Chile y Colombia, registraron crecimientos de dos dígitos con un 22% y 16% respectivamente, ocupando Colombia el 5° lugar de los países de América, y una participación del 0,23% del total de llegadas internacionales en el mundo (OMC, 2016).

Entre tanto, para algunos países desarrollados y en desarrollo las actividades turísticas representan una de las principales fuentes de ingresos, ya que la gran contribución del turismo a los países en el mundo depende de la calidad de los servicios turísticos y de los ingresos que se perciben por esta actividad. Según Rifai (2015) Secretario General de la OMC, el turismo es cada vez más un componente esencial de la diversificación de las exportaciones que buscan muchas economías emergentes, e incluso, algunas avanzadas.

Así pues, el buen comportamiento del sector turístico contribuye al crecimiento económico y a la creación de empleo en muchos lugares del mundo, siendo importante que los países promuevan políticas para fomentar el crecimiento y la competitividad del turismo, promocionando los viajes, invirtiendo en los lugares turísticos, fortaleciendo el recurso humano y generando calidad, innovación y sostenibilidad en el sector. En tal sentido, los países emergentes como Colombia promueven el desarrollo y crecimiento del sector no solamente al interior del país, sino también desde una perspectiva internacional de promoción, competitividad, diferenciación y sostenibilidad, dada las estrategias empresariales y gubernamentales.

En este sentido, la competitividad en el turismo, permite a las empresas del sector crear e integrar productos y servicios que generan valor, al sostener los recursos locales y conservar su posición de mercado respecto a los competidores, ya que, la industria turística no sólo viene definida por los resultados de su actividad, sino también por y para quién se realiza la actividad, es decir, la demanda turística o llegada de visitantes al destino turístico (Hassan, 2000; Ritchie y Crouch, 2003).

4.2.2 Descripción del sector turístico en Colombia

Dado el dinamismo y el crecimiento en el sector turístico a nivel mundial, Colombia no ha sido la excepción, pues la relevancia de éste en la economía provee grandes aportaciones al PIB y al empleo. Según datos del Foro Económico Mundial para el año 2010, el turismo generó en Colombia directa e indirectamente en torno al 4,3% del Producto Interno Bruto y al 2,5% del empleo a nivel nacional.

Según Zúñiga-Collazos (2015) el turismo es un sector estratégico para el país, al ser una fuente de recuperación y desarrollo económico. Así pues, entre los países de América, Colombia ocupa el quinto lugar con una participación de 0,23% del total de llegadas en el mundo, según indicó el Ministerio de Comercio Industria y Turismo (MINCIT⁶, 2016). De manera que, a febrero de 2017 las llegadas de extranjeros crecieron un 17,08% con respecto al mismo mes del año anterior, y en lo corrido del año aumentaron en un 16,01%, lo que implicó un incremento de 65.396 viajeros, reflejando altos ingresos por el mismo concepto.

Entre tanto, las políticas que promueven el turismo para impulsar el posicionamiento de Colombia, como destino turístico cultural a nivel nacional e internacional, promueven la explotación de sus recursos mediante la biodiversidad y la riqueza cultural, contribuyendo al desarrollo local, y a la productividad sostenible del sector (MINCIT y Ministerio de Cultura, 2007).

Así pues, el Informe de Competitividad en Viajes y Turismo- TTCl, determina el ranking de los países del sector turismo y es aplicado a 141 países mediante un análisis de indicadores que está compuesto por 14 variables que miden: un entorno adecuado para la seguridad y la higiene; el recurso humano y las labores marketing; el establecimiento de políticas de turismo relacionadas con la apertura internacional y el establecimiento de precios competitivos; y las condiciones de disponibilidad y calidad en infraestructura.

En tal sentido, los indicadores de competitividad del turismo son una herramienta útil para medir las actividades del sector, con el fin de hacer un comparativo del nivel de desempeño de las mismas a nivel mundial, al arrojar información sólida de la industria para establecer y ejercer acciones que fomenten la competitividad del sector. Según Crotti y Misrahi (2015) los resultados de dicho estudio, muestran en el caso de Colombia resultados favorables, al posicionarse en el quinto lugar entre los países de sur américa. Así pues, en los últimos cuatro años Colombia logro subir 16 posiciones, al pasar de la posición 77 en el año 2011, a la posición 68 en el año 2015.

⁶ Ministerio de Comercio Industria y Turismo, en adelante -MINCIT es la entidad gubernamental encargada de la coordinación necesaria para llevar el Registro Nacional de Turismo (RTN), el Sistema de Información Turística (SITUR) y lo relacionado con la certificación de la prestación de servicios hoteleros, así como los recursos naturales y culturales del destino turístico del país. <http://www.mincit.gov.co/>

Así pues, para promover la competitividad del sector en el país, el Ministerio de Desarrollo y el Departamento Nacional de Planeación (DNP)⁷ determinaron en el año 2007 los factores de decisión de los consumidores, al elegir el destino turístico de preferencia bajo tres categorías: En primer lugar, los factores de condición relacionados con la imagen en el exterior, la seguridad, las condiciones sanitarias, la infraestructura en comunicaciones, y la realización de eventos internacionales, entre otros.

En un segundo lugar, están aquellos factores que permiten la diferenciación del destino turístico, mediante la calidad de la oferta en condiciones ambientales tales como: la existencia de atractivos naturales, la oferta de hoteles, los lugares históricos, la conectividad, la gastronomía, los servicios de las agencias de viajes, entre otros. Y, finalmente se encuentran los factores complementarios o adicionales, que hacen referencia a la disponibilidad de centros comerciales, actividades de recreación y deporte, así como las compras típicas en el lugar de destino.

Por otra parte, es importante reconocer aquellos factores de gestión que permiten promover la competitividad del turismo, mediante la productividad y la efectividad del servicio turístico prestado, al establecer acciones de formación y capacitación, el acceso a los sistemas de información y/o los sistemas de financiación para: el mejoramiento de la calidad, la apertura al desarrollo tecnológico, la innovación y la competitividad misma del sector.

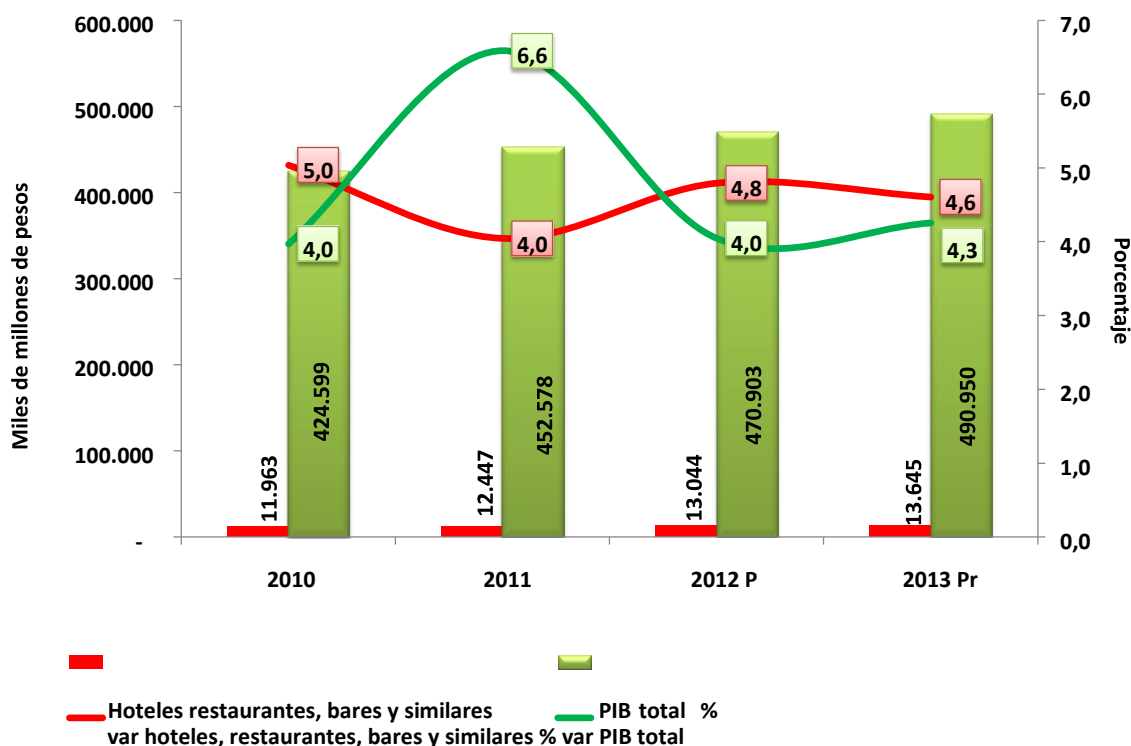
La producción turística y el valor agregado de las industrias del sector, se reconoce mediante la participación en las diferentes actividades relacionadas con el turismo en la economía nacional (DANE⁸, 2015). Así pues, entre las actividades turísticas que contribuyen al crecimiento del sector y a la competitividad de la económica, se encuentra el desempeño de los restaurantes, las agencias de viajes, los restaurantes, el transporte, entre otras empresas, que sirven de apoyo al mismo. La figura 4.2 presenta la participación

⁷ DNP Ente gubernamental que coordinar y apoyar la planeación de corto, mediano y largo plazo de los sectores, que orienten la definición de políticas públicas y la priorización de los recursos de inversión, entre otros los provenientes del Presupuesto General de la Nación y el Sistema General de Regalías. <https://www.dnp.gov.co/DNP/acerca-de-la-entidad/Paginas/funciones-DNP.aspx>

⁸ El Departamento Administrativo Nacional de Estadística -DANE- es la entidad responsable de la planeación, levantamiento, procesamiento, análisis y difusión de las estadísticas oficiales de Colombia.

del turismo en el PIB, del año 2010 al 2013, según informe del plan sectorial de turismo 2014-2018 del Departamento Nacional de Planeación (DNP).

Figura 4. 2. PIB -Valor agregado sector hoteles, restaurantes, bares y similares



Fuente: DANE. Cálculos Viceministerio de Turismo. Precios constantes. Datos marzo 2014

Según se observa en el gráfico anterior, para el año 2010 la participación del valor agregado de sector turismo que comprende las actividades de hoteles, restaurante, bares y similares representó un valor PIB del 5,0%, mientras que el PIB nacional obtuvo un 4%, es decir que el sector tuvo 1 punto porcentual por encima del total. En 2013 el valor agregado alcanzó la cifra de \$13.645 miles de millones de pesos, 4,6% superior a 2012, esto es, 0,3 puntos porcentuales más del total nacional (4,3%). Actualmente, dichas cifras han aumentado considerablemente, ya que el PIB del sector turístico alcanzó el 1% del PIB nacional en el año 2016, obteniendo un incremento del 10 % en los últimos 15 años

Por lo anterior, el sector turístico contribuye significativamente al crecimiento de la economía, pues, según el índice de competitividad turística del país del año 2015 al 2016 la llegada de turistas extranjeros superó en 2015 los 4.447.000, frente a los 2.610.000 del año 2010; teniendo un impacto positivo en el empleo del sector al aumentar un 17%, en los últimos 5 años alcanzando 1.818.000 turistas en el país, según indicó la Asociación Hotelera y Turística de Colombia (COTELCO)⁹.

Así pues, el impacto del sector empresarial se ve reflejado en la apertura de 163 hoteles y el funcionamiento de 48 nuevas rutas aéreas internacionales, en el mismo periodo. Por otra parte, el incremento en la actividad gastronómica y hotelera ha alcanzado niveles por encima de la economía y los flujos de inversión extranjera directa (IED), en donde el Comercio, los Hoteles y los Restaurantes aumentaron el 741% pasando de US\$221 millones en 2010 a US\$1.858 millones en el 2015.

Por tanto, los esfuerzos tanto públicos como privados para el desarrollo del turismo, mediante la política sectorial de Turismo, han contribuido al desarrollo del sector. Entre tanto, la reforma de la Ley 300 de 1996 generó mayores herramientas y recursos para la promoción del sector, con la creación del impuesto al turismo y la expedición de políticas especializadas que aportan estrategias para la promoción, la competitividad turística, el turismo social y el desarrollo de productos y servicios con gran impacto en el sector (informe del plan sectorial del año 2011-2014).

Finalmente, aunque en los últimos años se manifiesta un importante crecimiento del sector turístico en el país, aún son escasos en la literatura los trabajos empíricos que consoliden estudios científicos en este campo y una base de datos actualizada que caracterice a la mayor parte de la industria de este sector en el país, siendo insuficientes los estudios en este campo. Por tanto, en el siguiente apartado se realiza una breve descripción de las empresas del sector turístico en Colombia, con el fin de comprender la dinámica y el perfil las mismas en la economía.

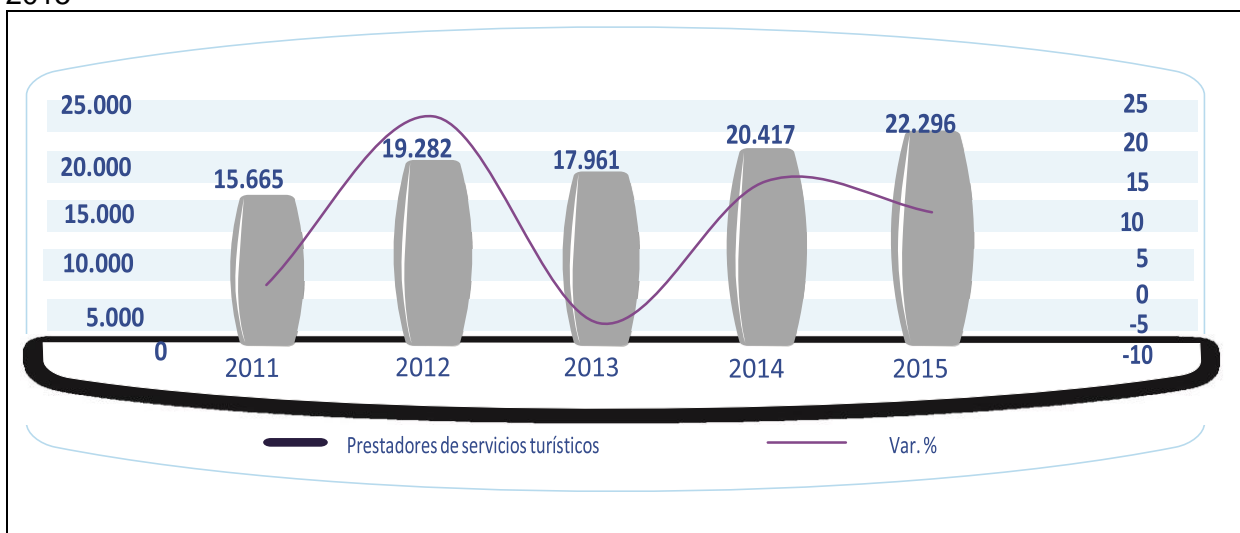
⁹ Es el gremio hotelero y turístico más representativo del país, reconocido por haber desarrollado estrategias efectivas que fortalece la competitividad e internacionalización de la industria turística mediante el análisis sectorial e incidencia en políticas públicas que contribuyen al posicionamiento del turismo en el país. <http://www.cotelco.org/>

4.2.2.1 Contexto de las empresas del sector

Para la OMC (2015) las actividades del turismo dentro del sector servicios corresponden a la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU), que incluyen el valor agregado en el comercio al por mayor y al por menor entre los que están los hoteles, restaurantes, agencias de viajes, transporte, y otras actividades de comercio, propias de los operadores del turismo para promover el sector.

Así pues, considerada la dinámica de los hoteles, los restaurantes y las agencias de viajes, este estudio analiza a aquellas empresas que desarrollan estas tres principales actividades de turismo y que, como primera medida, pertenecen a las asociaciones turísticas del sector, con el fin de tener dentro de esa base de empresas un porcentaje de empresas que hayan implantado SGC o tengan alguna certificación en calidad. En la Figura 4.3. se muestra la evolución del stock de empresas de la industria turística en Colombia, de los últimos 5 años, llegando a alcanzar una base de 22.296 empresas al año 2015, según fuentes del MINCIT.

Figura 4. 3. Evolución del stock de empresas de la industria turística en Colombia, 2011-2015



Fuente: MINCIT, Dirección de Análisis Sectorial y RNT (2016)

Las empresas que conforman el sector turístico son un pilar fundamental para promover un adecuado desarrollo de las actividades en términos de competitividad y sostenibilidad, pues éstas tienen la capacidad de maximizar los beneficios que ofrece el

turismo, mediante la mejora continua en la oferta de productos y servicios para mantener la competitividad y generar diferenciación y valor en el país.

Por otra parte, en la tabla 4.1 se muestra la distribución de las empresas por actividades dentro del sector turístico, siendo las empresas de alojamiento y hospedajes las de mayor representatividad con un total de 12.526 establecimientos al año 2015, seguido de las agencias de viajes con 5.911 empresas, los restaurantes con 1.031 empresas. Finalmente, se encuentran otras actividades que apenas alcanzan el 7,6% sobre la totalidad de empresas del sector.

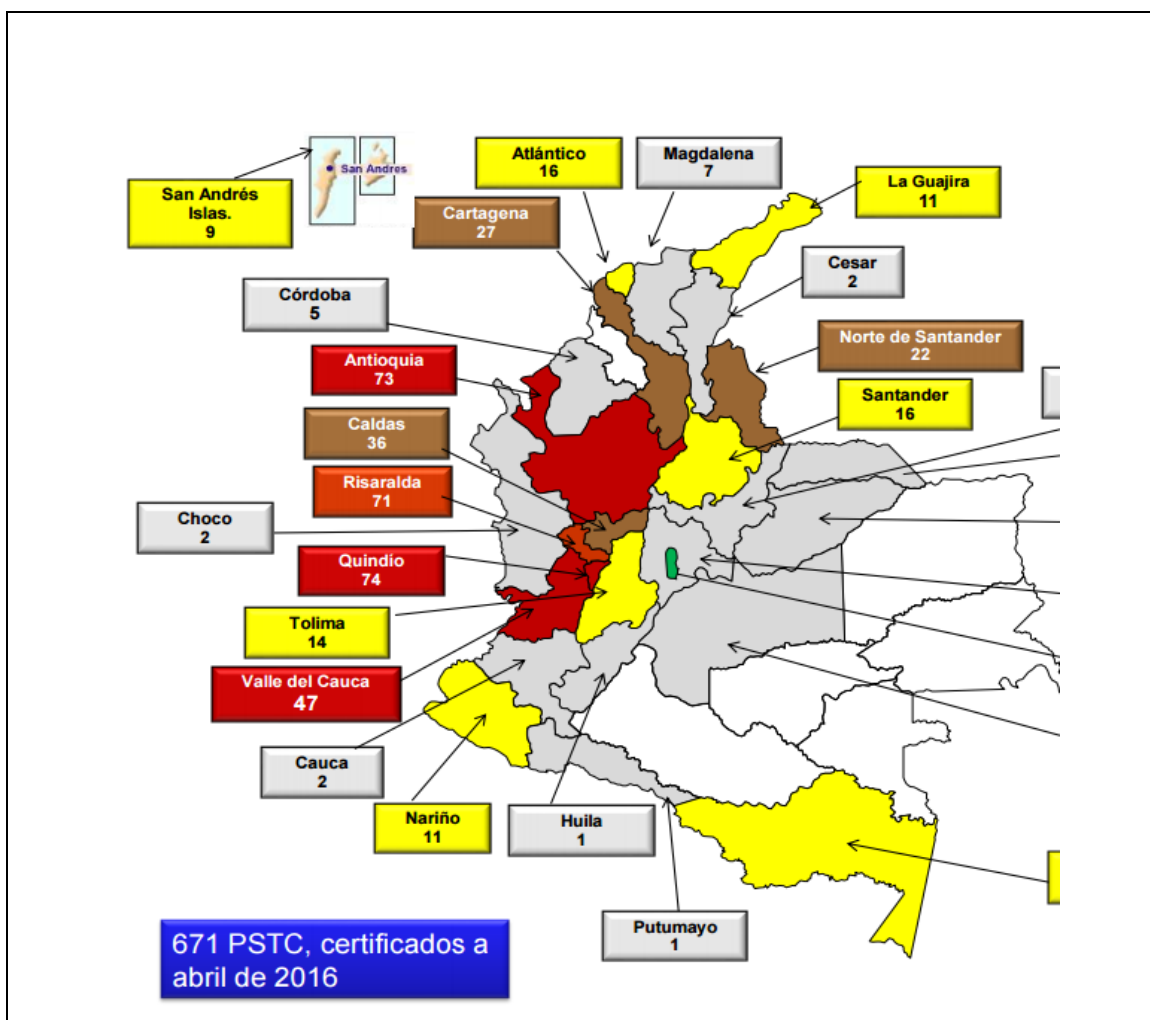
Tabla 4.1 Distribución de las empresas por actividad turística, 2015

Actividad turística	Número de empresas (2015)	% Respecto al total (2015)	% Respecto al total (2009)
Alojamiento y hospedaje	12.526	56,2	44,4
Agencias de viajes	5.911	26,5	31,3
Guía de turismo	1.111	5,0	10,1
Gastronomía y similares	1.031	4,6	5,1
O. Representación turística	513	2,3	3,3
Congresos, ferias y convenciones	476	2,1	2,1
Transporte terrestre automotor	384	1,7	1,3
Arrendadores de vehículos	152	0,7	1,8
Tiempo compartido y multipropiedad	72	0,3	0,4
Parques temáticos	38	0,2	0,00
Cap. Ahorro para viajes y servicios turísticos	35	0,2	0,2
Ser. Turísticos en parques	25	0,1	0,00
Zona Franca	12	0,1	0,00

Fuente: Adoptado de MINCIT, Dirección de Análisis sectorial y RN}T (2016)

La importancia en la actualidad del sector turístico en Colombia viene dada por la implantación de estrategias para la mejora de la calidad, conforme a la Ley 300 de 1996, del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo que promueve el programa de Calidad del sector, mediante las Unidades Sectoriales de Normalización que actualmente contemplan 49 Normas Técnicas Sectoriales de Calidad, existiendo en el año 2011 aproximadamente 453 prestadores de servicios turísticos certificados. Dicha cifra tuvo un incremento en los últimos 5 años del 32%, alcanzando en el año 2016 un total de 671 empresas certificadas a nivel nacional. Tal como se observa en la figura 4.4.

Figura 4. 4. Distribución de las empresas de turismo certificadas en normas técnicas de calidad por departamentos de Colombia año 2016.



Fuente: MINCIT, (2016).

Como se puede observar en la figura 4.4, la mayoría de las empresas certificadas se encuentran ubicadas en las principales ciudades y departamentos del país que corresponden en su orden a Bogotá, Antioquia, Risaralda, Quindío, Cartagena, y valle del cauca, concentrándose en estos departamentos aproximadamente el 80% de las empresas certificadas, es decir 536; y con menor representación los otros 22 departamentos entre los que están Atlántico, Cartagena, San Andrés etc., que aunque son destinos potencialmente turísticos, no cuentan con un alto grado de certificación de las empresas.

Así pues, la relación de las empresas que han obtenido certificación en calidad turística por actividades de alojamiento, restauración y agencias de viajes en las principales ciudades y departamentos del país se muestran a continuación en la tabla 4.2.

Tabla 4. 2. Empresas de actividades turísticas certificadas por departamentos al 2016

Departamento	Alojamiento por Estrellas	Alojamiento Sostenible	Restaurantes Categorizados	Restaurantes Sostenibles	Restaurantes Otras normas	Agencias de Viajes	Agencias de Viajes Sostenibles	Totales
Bogotá	7	27		10		108	42	201
Quindío		47	1		2	7	17	74
Antioquia	4	19				42	7	73
Cartagena	4	2	4			16		27
Valle del Cauca	3	8		1		30	5	47
Atlántico	2	2				12		16
Santander	3	2	1			9	1	16
Norte de Santander	2	6				8	5	22
Risaralda	0	29		2		18	20	71
Caldas	2	25		1		5	3	36
Magdalena	1					6		7
San Andrés						4	5	9
Meta		3				1		5
Tolima	2	6				2	4	14
Nariño		5				2	4	11
Amazonas		4				1	5	10
Otros		8				12	6	28
TOTALES	31	193	6	14	2	283	124	671

Adaptado de MINCIT (2016)

Estas empresas de servicios turísticos tal como se observa en la tabla 4.2 muestran las 671 empresas certificadas por departamentos al 2016, de las cuales en primer lugar están las agencias de viajes, con 407 empresas aproximadamente del 60% total de la certificadas en calidad o bajo alguna norma sectorial de sostenibilidad turística; en segundo lugar, están los hoteles con 224 certificaciones aproximadamente un 33% y; en tercer lugar se encuentran los restaurantes con una representación del 3% aproximadamente, que corresponde a 22 establecimientos; siendo el 7% restante, representación de otras actividades del turismo como el transporte.

Por otra parte, bajo la supervisión del MINCIT opera el Fondo de Promoción Turística que es administrado por un consorcio de asociaciones de hoteles y establecimientos de hospedaje afiliados a COTELCO, las agencias de viajes y turismo en la Asociación Nacional de Agencias de Viajes (ANATO) y los restaurantes y bares en la Asociación Colombiana de Restaurantes (ACODRES). Todas ellas son entidades sin ánimo lucro, que cumplen con promover la competitividad del sector y nutrir el sistema

estadístico de las actividades del sector de acuerdo al número de empresas que lo conforman.

Así pues, considerando la selección de una muestra de empresas que cumplan con condiciones de calidad y que generen representatividad y competitividad en el sector turístico del país, se decidió elegir como objeto de estudio aquellas empresas que forman parte de las grandes asociaciones del país.

En este sentido, los criterios mencionados anteriormente tienen relevancia en este estudio, ya que es importante conocer la percepción de algunas empresas certificadas bajo alguna norma de gestión de calidad o sectorial de turismo; y que, a la vez, están afiliadas a las asociaciones de turismo que suministran información periódica al sistema nacional de información turística del país.

Entre tanto, según el esquema de incentivos para el suministro de información estadística nacional elaborado por COTELCO a diciembre de 2014, la asociación tenía afiliadas 806 empresas hoteleras. Estas empresas están concentradas en su mayoría en las principales ciudades y departamentos del país. Sin embargo, cabe resaltar que la participación de las empresas que suministran información al sistema es solo del 25%, por otra parte, se encuentran las empresas asociadas a las asociaciones de agencias de viajes y restaurantes con una menor representación. La tabla 4.3 muestra el número de empresas asociadas a COTELCO por ciudades en el año 2014, aspecto importante como criterio de selección del perfil de empresas a encuestar en esta investigación

Tabla 4. 3. Número de empresas asociadas a COTELCO por ciudades en el año 2014.

Capítulo	Afiliados	% participación	de Hoteles No participan	Hoteles participan
Bogotá – Cundinamarca	154	79%	32	138
Valle del Cauca	59	53%	28	45
Meta	57	0%	57	29
Antioquia – Chocó	56	9%	51	31
Cartagena	56	0%	56	28
Santander	50	0%	50	25
Tolima	47	0%	47	24
Boyacá	45	0%	45	23
Magdalena	34	12%	30	19
Norte de Santander	32	19%	26	19
Atlántico	27	56%	12	21
Risaralda	27	19%	22	16
Caldas	26	4%	25	14
Quindío	23	13%	20	13
Cotelco Nacional	21	0%	21	11
San Andrés	20	0%	20	10
Otros	87	24%	60	56

Fuente: Adaptado del Reglamento de programas de incentivos Cotelco (2015)

Considerando el porcentaje de participación de las empresas en las ciudades y departamentos del país, se estima que de las empresas con mayor número de afiliados y porcentaje de participación están en las principales regiones Bogotá, Valle del Cauca, Antioquia, Cartagena es decir 323 empresas, que representan aproximadamente el 40% de las entidades asociadas y con menor participación en otros departamentos como Sucre, Nariño.

Una vez explicado el contexto sector turístico en Colombia y el comportamiento del conjunto de empresas asociadas a COTELCO, que son algunas de las empresas objeto de estudio de esta investigación, se hace necesario determinar en el siguiente apartado las técnicas de recolección de la información y el tipo de instrumento a utilizar en el estudio metodológico.

4.3. RECOGIDA DE INFORMACIÓN Y TRATAMIENTO DE LOS DATOS

En este apartado se describe la metodología desarrollada para llevar a cabo el estudio empírico, a continuación, se procede a presentar los parámetros asumidos para la recoger la información y el procesamiento de los datos en este estudio.

4.3.1. Recogida de los datos

El trabajo de campo se inicia con la determinación del tipo de muestreo que se emplea a la hora de seleccionar un conjunto de elementos de la población. Este proceso permite la obtención de datos más precisos de las características de las empresas de acuerdo a algunos factores que caracterizan a las empresas del sector mencionados en el apartado anterior, y a las particularidades de la muestra definidas para aplicar el instrumento en la investigación.

Para recoger la información necesaria en este estudio se utilizó un cuestionario estructurado aplicado vía on-line. Para ello, en primer lugar, se contactó con las empresas seleccionadas por mail mediante una carta de invitación a participar en el proceso. Posteriormente, se realizó el envío de circulares como medio formal de comunicación entre las empresas afiliadas a las asociaciones, con el fin de garantizar una mayor contestación de la encuesta por parte de estas empresas. Los dos elementos enviados, tanto los mails como las circulares contenían un link directo de enlace al cuestionario. Por otra parte, se intensificó el proceso de contestación con el seguimiento de los resultados, el reenvío de comunicados de recordación y la realización de llamadas telefónicas.

El cuestionario fue dirigido al gerente de la empresa, responsable de la gestión de la calidad y/o directores de marketing, entendiendo que estos perfiles son idóneos al poseer información global de la organización.

4.3.2. Tratamiento de los datos

Antes de determinar la estructura del instrumento e medición, este apartado explica las técnicas de análisis a utilizar para el tratamiento de los datos en la presente tesis. Señalando que, antes de proceder al tratamiento de los datos fue necesario codificar las preguntas para introducir las respuestas en la base de datos y eliminar aquellos cuestionarios que resultaron estar incompletos.

Los programas SPSS Statistics 22 para Windows y el programa SmartPLS versión 3 fueron los utilizados para el procesamiento y análisis de los datos, con el fin de aplicar las correspondientes técnicas estadísticas dirigidas al contraste de las hipótesis teóricas planteadas y cuyos resultados se analizan en el capítulo 5.

Así pues, entre los diferentes métodos de análisis a utilizar para el procesamiento estadístico y el análisis de la información en pro de cumplir con el objetivo esta Tesis Doctoral están:

- **Descripción y clasificación de los datos:** Es el primer paso en el análisis de datos, una vez se han introducidos los mismos. Este análisis permite ordenar la información de acuerdo a las características propias de la muestra, con el fin de puntualizar algunos perfiles importantes de las empresas encuestadas para su posterior interpretación. Los resultados son presentados en el capítulo 5, en el apartado de descripción de la muestra.
- **Fiabilidad y validez de las escalas utilizadas:** En primer lugar, para conocer la fiabilidad del modelo de mediada utilizado, en el análisis de las escalas se calcula el alpha de Cronbach y el índice de Fiabilidad Compuesta, tras realizar una depuración de ítems de las mismas; y, por otra parte, se aplica el análisis de la validez convergente, con el objeto de medir el grado en que la prueba mide los significados que se obtienen en las escalas, para comprobar seguidamente el modelo. Las técnicas mencionadas serán testadas con el programa SmartPLS.

- **Contrastación de hipótesis:** Esta es una de las fases más importantes del procesamiento de los datos, pues partiendo del objetivo de la investigación, en esta fase se comprueba el cumplimiento o no de las hipótesis planteadas tras la revisión de la literatura, llegando a establecerse ciertas conclusiones de los resultados obtenidos.

En este sentido, y siguiendo la metodología empleada por otros autores para el contraste de las diversas hipótesis planteadas en los mismos términos, en el capítulo siguiente, se ofrece un análisis detallado del uso de las mismas y los procedimientos estadísticos seguido en las fases de contrastación de las hipótesis planteadas en el capítulo 3.

- **Validez del modelo teórico propuesto:** Finalmente, para el análisis empírico de esta investigación se utiliza la metodología de los modelos de ecuaciones estructurales, mediante el programa SmartPLS para estimar y contrastar el modelo teórico presentado, siguiendo para ello las diferentes fases señaladas por Batista-Foguet y Coenders (2000) quienes proponen que la metodología estadística que permite elaborar un modelo, es siempre consecuencia de un proceso interactivo entre lo que predice la teoría y lo que demuestra la práctica. Por otra parte, el tamaño de la muestra, así como la naturaleza de las diversas hipótesis condicionaron el uso de las técnicas estadísticas utilizadas.

Finalmente, teniendo en cuenta lo anterior, para valorar el modelo estructural de esta investigación se utiliza también el SmartPLS para examinar la magnitud y la significación de las relaciones entre las distintas variables planteadas. Autores como Falk y Miller, (1992) recomiendan el análisis R^2 y examinar los coeficientes *path* (β) mediante una prueba técnica no paramétrica de remuestreo o bootstrap, así como, los constructos dependientes en el test de Stone-Geisser (Q^2) tal como indica (Hair, Ringle, y Sarstedt, 2011). Así pues, dichas particularidades se presentan ampliamente en la evaluación de modelo estructural expuesto en el capítulo 5 de esta tesis, y en el siguiente apartado, se comentan las distintas escalas de medición empleadas en esta investigación.

4.4 ESCALA DE MEDICIÓN DEL MODELO TEÓRICO

El propósito de este apartado es determinar la procedencia y justificación de las escalas utilizadas para medir cada una de las variables que componen el modelo teórico planteado en el capítulo anterior. Así pues, tras una profunda revisión de la literatura, se seleccionan las escalas de medición relativas a los constructos de esta investigación, de modo que, todas las escalas empleadas aquí, ya han sido analizadas, testadas y utilizadas por otros autores en investigaciones científicas sobre este campo de estudio, a excepción de la escala que mide la innovación estratégica, que hemos creado a propósito para la presente tesis.

Por lo tanto, de acuerdo a las variables empleadas en el modelo teórico y la estructura a seguir para la elaboración del cuestionario, se presentan a continuación, las distintas escalas de medida de cada una de las principales variables objeto de estudio: la Gestión de Calidad, la Capacidad de Absorción y la Innovación.

4.4.1. Escala para la medición de la Gestión de Calidad

En primer lugar, para conocer el concepto de calidad adoptado por las empresas que componen la muestra, se pregunta directamente qué concepto de calidad está adoptando la organización, además del modo de entenderla mediante el compromiso y la aplicación de unos principios y la implantación de un sistema de Gestión de la Calidad.

Así pues, para medir el concepto de calidad, partiendo de la revisión de la literatura expuesta en el capítulo 1, se distingue entre los conceptos de: calidad como conformidad, como adecuación para el uso, evitar fallos, intentar satisfacer las expectativas del cliente y el proporcionar el máximo valor por precio pagado.

Por otra parte, de acuerdo a las revisiones de la literatura realizadas consideramos medir los principios de la gestión de la calidad: orientación al cliente, la mejora continua, el enfoque a las personas y la visión de la empresa, fruto de las contribuciones de autores como: Dean y Bowen (1994), Sitkin et al. (1994), Hill y Wilkinson (1995), Boaden (1997),

Tummala y Tang (1996), Chiles y Choi (2000), Escrig et al., (2001), Escrig-Tena y Bou-Llugar (2002).

Así pues, como escala definitiva se propone la presentada por Escrig-Tena y Bou-Llugar (2002) para medir dichos principios, así como las técnicas o prácticas que los integran para la implantación de un SGC en las empresas. La tabla 4.4 muestra la escala empleada sobre Gestión de la Calidad.

Tabla 4. 4. Escala de medida Gestión de la Calidad

Conceptos de la Calidad	
1.	Que el producto/servicios sea conforme a las especificaciones
2.	Que el producto/servicios sea adecuado para lo que se ha sido diseñado
3.	Intentar satisfacer o superar las expectativas de los clientes
4.	Proporcionar el máximo valor en los Productos/servicios con relación al precio pagado por el cliente
5.	Intentar evitar fallos/errores para no incurrir en costes innecesarios.
Principio orientación al cliente	
6.	Toda estrategia competitiva debe dirigirse a aumentar al valor para el cliente.
7.	El objetivo principal de toda empresa debe ser satisfacer las necesidades de los clientes.
8.	Sólo la satisfacción de los clientes actuales y futuros garantiza el éxito competitivo de la empresa.
9.	No se puede gestionar de manera efectiva si no se cuenta con información sobre los clientes.
10.	Los trabajadores de primera línea son los que tienen un mejor conocimiento de las necesidades reales de los clientes.
Principio mejora continua	
11.	La alta dirección debe involucrarse en todo el proceso de mejora continua, aunque este proceso no afecte directamente a las actividades propias de la dirección.
12.	La mejora continua es necesaria incluso cuando se están obteniendo buenos resultados.
13.	Sólo a través de un procedimiento sistemático de planificación, evaluación y control que permita evaluar los progresos alcanzados, es posible la mejora continua en la empresa.
14.	Implantar correctamente cualquier iniciativa de mejora significa llegar a una situación donde ya no es posible mejorar ningún aspecto de la organización.
15.	No es posible la mejora continua si no se establece un sistema de indicadores de desempeño.
Principio enfoque a las personas	
16.	Sólo se consigue la involucración de los trabajadores si los directivos son los primeros en comprometerse predicando con el ejemplo*.
17.	Delegar autoridad a los empleados y permitirles que asuman la responsabilidad en su trabajo aumenta su compromiso y su eficiencia y eficacia en el trabajo.
18.	La fijación de los objetivos debe ser consensuada con los trabajadores afectados.
19.	Los trabajadores son quienes conocen mejor su trabajo y pueden hacer importantes aportaciones en su desempeño.
Principio visión global de la organización	
20.	No es posible la elaboración de políticas y estrategias sin tener en cuenta a toda la organización, incluyendo proveedores y clientes.
21.	No es posible gestionar la empresa sin identificar los procesos de la organización y sus interrelaciones.
22.	La estrategia y política de calidad afecta a toda la organización y repercute en la forma de concebir y gestionar la empresa.
Implantación del sistema de gestión	
23	¿Su empresa ha implantado un Sistema de Gestión de la Calidad?
24	¿Desde cuándo?

Fuente: Escrig-Tena y Bou-Llugar (2002)

4.4.2. Escala para la medición de la Capacidad de Absorción

Según Lane et al. (2006) y Flatten, et al. (2011) la mayoría de los investigadores habitualmente miden la Capacidad de Absorción con aproximaciones simples de I y D, pese al reconocimiento que se tiene de la habilidad que proporciona a las empresas la Capacidad de Absorción al permitir la adquisición, asimilación, transformación y explotación del conocimiento dentro sus rutinas organizativas (Zahra y Goerge, 2002), desconociéndose así, la variedad de dimensiones e implicaciones para los diferentes resultados de la organización.

García-Morales et al. (2007) en su estudio analizan el impacto de la capacidad de absorción tecnológica y la proactividad tecnológica sobre el aprendizaje organizacional, la innovación y el desempeño. Otros de trabajos empíricos, han medido la capacidad de absorción a partir de la inversión en I+D utilizado como variables de medición: productos de I+D, las patentes e insumos de una empresa, la intensidad y los gastos en I+D, las ventas e inversiones y el personal de I+D (Cohen y Levinthal, 1990; Mangematin and Nesta, 1999; Mowery et al.,1996; Petroni and Panciroli, 2002; Shenkar and Li,1999; Szulansk, 1996; Escribano et al., 2009).

Así pues, otras aproximaciones como el porcentaje de personal técnico y profesional sobre el número total de empleados en la organización también han sido analizado, entre indicadores del nivel de formación del capital humano, el número de científicos (Escribano et al., 2009; Murovec y Prodan, 2009; Volberda et al., 2010; Foss et al., 2011); así como también, la comunicación con el entorno, el nivel de conocimiento y experiencia de la organización, la diversidad y coincidencia de estructuras de conocimiento, la posición estratégica (Nieto y Quevedo, 2005), y la disposición cooperar entre empresas al transferir el conocimiento entre sus aliados y las bases de conocimiento existentes (Spithoven Frantzen y Clarysse, 2010).

En la tabla 4.5 se exponen de manera resumida las distintas escalas de medición utilizadas en la literatura para medir las diferentes dimensiones de la Capacidad de Absorción: adquisición, asimilación, transformación y explotación del conocimiento.

Tabla 4. 5. Revisión de las escalas de medidas de la Capacidad de Absorción

Autores	Variables de Medición del constructo CA
Camisón y Forés (2010)	Mide la capacidad de Absorción con un total de 19 ítems La PACAP con 10 ítems; adquisición (4) asimilación (6): y la RACAP con 9 ítems conformados por la transformación (5) y explotación (4). Se plantea un análisis factorial confirmatorio de la capacidad de absorción potencial y realizada a través de una eescala de medición simplificado a 16 ítems de la capacidad de absorción. Con una escalas de valoración de 1 a 5.
Ferrerías-Méndez et al., (2015)	18 ítems miden la AC a través de 6 dimensiones cada una con 3 ítems (reconocer, asimilar, mantener, reactivar, transmitir y aplicar)
Flatten, Engelen, Zahra y Brettel, (2011)	36 ítems que miden la capacidad de absorción: adquisición (7) asimilación (12), transformación (12) y explotación (5). Simplificados finalmente en 14 ítems.
Flatten, Adams, y Brettel, (2015)	Miden la CA en base a una escala de 14 ítems, adquisición (3), asimilación (4), transformación (4) y explotación (3). Parte del análisis de los componentes de la PACAP y la RACAP
Forés & Camisón, (2016a)	Para medir la CA se basan en el planteamiento de la escala de 19 ítems presentada en una de su investigación anterior Camisón y Forés (2010) Partiendo de las sub-dimensiones de la PACAP con (adquisición (4) asimilación (6), y la RACAP con transformación (5) y explotación (4).
García-Morales, Bolívar-Ramos, y Martín-Rojas, (2014)	Mide la AC en basados en la escala de(Jiménez-Barrionuevo et al., 2011) y la reduce a una escala de 11 ítems, adquisición (3), asimilación (2), transformación (4) y explotación (2). Con una escalas de valoración de 1 a 7
Jansen et al., (2005)	Escala de 21 ítems para medir la capacidad de absorción potencial con un total de 9 ítems adquisición (6) y asimilación (3) Capacidad de absorción realizada con un total de 12 ítems: transformación (6) y explotación (6).
Jiménez-Barrionuevo, Garcia-Morales y Molin et al., (2011)	Mide la AC en base a una escala de 18 ítems, para la PACAP adquisición (5), asimilación (5), y la RACAP : transformación (6) y explotación (2)

Fuente: *Elaboración propia*

En el presente estudio la escala de medida que se utilizará para medir el constructo multidimensional de la CA ha sido la propuesta por Flatten, Adams, y Brettel, (2015) y ampliamente aceptada en la literatura. Esta escala proviene del trabajo anterior realizado Flatten, Engelen, Zahra y Brettel, (2011) en el que de 36 ítems iniciales se pasó a considerar únicamente 14 ítems para medir la Capacidad de Absorción. A su vez, estos autores se apoyaron en las contribuciones de Jiménez-Barrionuevo et al. (2011) quienes definieron una escala inicial de 18 ítems, para las medir las dimensiones de adquirir, asimilar, transformar y explotar

Así pues, la escala definitiva empleada en esta investigación, se compone de 14 ítems y se corresponde con una escala tipo Likert de cinco puntos, donde el valor 1 es “totalmente en desacuerdo” y el valor 5 es “totalmente de acuerdo”. La tabla 4.6 presentan la escala de medida para la capacidad de absorción según las consideraciones anteriormente mencionadas.

Tabla 4. 6. Escala de medida para la capacidad de absorción.

Adquisición	
1.	La búsqueda de información relevante sobre la industria es una actividad diaria en la empresa
2.	La dirección de la empresa motiva a los empleados a utilizar fuentes de información dentro de la industria
25	La dirección de la empresa espera que los empleados manejen información más allá de la industria.
Asimilación	
26	En la empresa las ideas son comunicadas entre los departamentos.
27	La dirección destaca por el apoyo entre departamentos para resolver problemas.
28	En la empresa existe un flujo de información rápido, por ejemplo, si una unidad de negocio obtiene información importante esta se comunica a todas las demás unidades o departamentos de la empresa
29	La dirección exige reuniones periódicas interdepartamentales para intercambiar novedades, problemas y logros.
Transformación	
30	Los empleados tienen la capacidad para estructurar y utilizar el conocimiento adquirido
31	Los empleados están acostumbrados a captar nuevo conocimiento para utilizarlo para otros fines y ponerlos a disposición de la empresa
32	Los empleados vinculan con éxito los nuevos conocimientos a las ideas de la empresa
33	Los empleados son capaces de aplicar nuevo conocimiento en su trabajo práctico
Explotación	
34	La dirección de la empresa apoya el desarrollo de test de prueba de prototipos o de nuevos servicios
35	La empresa regularmente renueva tecnologías y la adapta conforme al nuevo conocimiento
36	La empresa tiene la capacidad de trabajar más eficazmente, mediante la adopción de nuevas tecnologías.

Fuente: Flatten et al., (2011)

4.4.3. Escala para la medición de la Innovación

El último constructo que se mide en esta investigación es la innovación. Esta capacidad tiene la habilidad de generar cambios, que van desde la creación de nuevos productos y servicios, métodos de producción y búsqueda de soluciones organizativas (Miller y Friesen, 1982), hasta la incorporación de nuevas tendencias estratégicas y de mercado (Capon et al., 1992; Wang y Ahmed, 2004) al permitir cambios que van desde el desarrollo de nuevas estructuras, procedimientos, diseños, y estrategias de marketing en el mercado. Otros autores como Subramanian y Nilakanta (1996) han dirigido su investigación a medir el nivel de novedad tecnológica, la velocidad de la innovación, y los resultados de posición competitiva o participación en el mercado.

La tabla 4.7 muestra los ítems que componen las escalas de medición utilizadas en esta tesis, donde solamente se consideran dos tipos de innovación: la innovación estratégica y la innovación en marketing. Ambas tienen 7 ítems y han sido extraídas del Manual de Oslo (2005). Utilizan, como en el caso anterior, escalas tipo Likert de cinco puntos, donde el valor 1 es “totalmente en desacuerdo” y el valor 5 es “totalmente de acuerdo”. Posteriormente, en el capítulo cinco se presenta el análisis de fiabilidad y validez de dichas escalas con buenos resultados al respecto.

Tabla 4. 7. Escala de medida para la capacidad de innovación.

Innovación estratégica
1. Nuevos modelos de negocio: nuevas formas de posicionarse en los mercados y competir, nuevas relaciones con los clientes, nuevas formas de obtener ingresos y beneficios
2. Introducción de nuevas estrategias empresariales que se desmarcan de las estrategias habituales en su entorno competitivo
3. Se ha tomado conciencia sobre la necesidad de realizar un mayor esfuerzo por innovar y gestionar el cambio como estrategia para afrontar el entorno actual
4. Decisión de asignar más recursos a actividades de I+D
5. Decisión de colaborar más activamente con agentes del entorno científico-tecnológico (universidades, centros de investigación, asociaciones profesionales, etc.)
6. Decisión de diversificar las actividades de la compañía
7. Decisión de acometer una reestructuración empresarial.
Innovación en Marketing
8. Modificación significativa de los métodos de comercialización actuales
9. Reducción del periodo de respuesta a un cliente o proveedor
10. Cambios significativos en el diseño del servicio
11. Cambios significativos en la tarificación de los productos/servicios
12. Introducción de nuevos canales y formatos para promocionar productos/servicios
13. Desarrollo y lanzamiento de nuevas marcas, con el fin de renovar imagen o posicionarse en nuevos mercados
14. Renovación de las marcas existentes

Fuente: Elaboración propia

4.5. CUESTIONARIO FINAL

Finalmente, la estructura del cuestionario se muestra en la tabla 4.8, donde se puede observar que el cuestionario consta de 57 preguntas, tipo Likert de 5 puntos. Se observa que se compone de: 5 cuestiones sobre información descriptiva de la empresa, con el fin de distinguir el perfil de la muestra; 20 preguntas para conocer algunos aspectos relacionados con la Gestión de la Calidad, según el concepto de calidad adoptado y el modo en que las empresas entienden la misma; 14 preguntas relacionadas con aspectos

sobre las dimensiones de la Capacidad de Absorción, para medir las capacidades de adquirir, asimilar, transformar y explotar el conocimiento de la organización; y finalmente, en la cuarta sección, 18 preguntas de Innovación que relacionan el resultado de la innovación estratégica y de marketing en las empresas objeto de estudio.

Tabla 4. 8. Estructura del cuestionario

Aspectos tratados	Número de preguntas
Características generales	5(1-5)
Gestión de la calidad	20 (6-25)
Capacidad de Absorción	14 (26-39)
Innovación	18 (40-57)
TOTAL	57

Fuente: Elaboración Propia.

Hay que señalar que, en las distintas etapas de construcción del cuestionario, se realizaron revisiones profundas de redacción, claridad, y fluidez de las afirmaciones planteadas, así como, la ejecución de una prueba piloto para verificar si efectivamente el cuestionario medía las variables que se pretendían evaluar.

A continuación, se presenta el cuestionario final empleado para la recogida de información a la muestra de empresas.

Desde la Universidad de Valencia (España) en colaboración con la Fundación Universitaria Lumen Gentium - Unicatólica, y con el apoyo de (COTELCO, COTELVALLE, ANATO CARIBE, y demás empresas de apoyo al sector) estamos realizando un estudio sobre el nivel de aplicación de los principios y prácticas de Gestión de la Calidad y sus efectos sobre las capacidades de innovación de las empresas del sector turístico colombiano. A continuación, se le realizan una serie de cuestiones para las que no existen respuestas buenas o malas. La respuesta adecuada es aquella que mejor describe el estado actual de su organización.

El cuestionario toma unos 10 minutos, por lo que, de antemano le agradecemos su tiempo y valiosa colaboración.

DATOS DE LA EMPRESA:

V1 Edad de la empresa

Menos de 5 años	1
Entre 5 -10 años	2
Entre 10- 20 años	3
Más de 20 años	4

V2 ¿Número total de empleados fijos a tiempo completo?

1	1-10
2	11-50
3	51-200
4	Más de 200

V3 Tipo de empresa?

1	Hoteles
2	Restaurantes
3	Agencia de viajes
4	Transporte
5	Otra. ¿Cuál?

V4 Asociación a la que pertenece?

1	Acodres
2	Anato
3	Asotelca
4	Cotelco
5	Ninguna
6	Otra. ¿Cuál?

V5. Ciudad

1	Cali
2	Bogotá
3	Medellín
4	Barranquilla
5	Cúcuta
6	Otras

GESTIÓN DE CALIDAD

V6 Por favor indique con una (X), cuál cree usted que es el concepto de calidad que se aplica en su empresa:

1	Que el producto/servicios sea conforme a las especificaciones
2	Que el producto/servicios sea adecuado para lo que se ha sido diseñado
3	Intentar satisfacer o superar las expectativas de los clientes
4	Proporcionar el máximo valor en los Productos/servicios con relación al precio pagado por el cliente
5	Intentar evitar fallos/errores para no incurrir en costes innecesarios

Por favor especifique en qué medida las siguientes afirmaciones se identifican con su modo de entender la Gestión de la Calidad, siendo:

1. Totalmente en desacuerdo, 2. En desacuerdo, 3. Indiferente, 4 De acuerdo, y 5 Totalmente de acuerdo.

		1	2	3	4	5
V7	Toda estrategia competitiva debe dirigirse a aumentar al valor para el cliente.					
V8	El objetivo principal de toda empresa debe ser satisfacer las necesidades de los clientes.					
V9	Sólo la satisfacción de los clientes actuales y futuros garantiza el éxito competitivo de la empresa.					
V10	No se puede gestionar de manera efectiva si no se cuenta con información sobre los clientes.					
V11	Los trabajadores de primera línea son los que tienen un mejor conocimiento de las necesidades reales de los clientes.					

		1	2	3	4	5
V12	La alta dirección debe involucrarse en todo el proceso de mejora continua aunque este proceso no afecte directamente a las actividades propias de la dirección.					
V13	La mejora continua es necesaria incluso cuando se están obteniendo buenos resultados.					
V14	Sólo a través de un procedimiento sistemático de planificación, evaluación y control que permita evaluar los progresos alcanzados, es posible la mejora continua en la empresa.					
V15	Implantar correctamente cualquier iniciativa de mejora significa llegar a una situación donde ya no es posible mejorar ningún aspecto de la organización.					

V16	No es posible la mejora continua si no se establece un sistema de indicadores de desempeño.					
-----	---	--	--	--	--	--

		1	2	3	4	5
V17	Sólo se consigue la involucración de los trabajadores si los directivos son los primeros en comprometerse predicando con el ejemplo*.					
V18	Delegar autoridad a los empleados y permitirles que asuman la responsabilidad en su trabajo aumenta su compromiso y su eficiencia y eficacia en el trabajo.					
V19	La fijación de los objetivos debe ser consensuada con los trabajadores afectados.					
V20	Los trabajadores son quienes conocen mejor su trabajo y pueden hacer importantes aportaciones en su desempeño.					

		1	2	3	4	5
V21	No es posible la elaboración de políticas y estrategias sin tener en cuenta a toda la organización, incluyendo proveedores y clientes.					
V22	No es posible gestionar la empresa sin identificar los procesos de la organización y sus interrelaciones.					
V23	La estrategia y política de calidad afecta a toda la organización y repercute en la forma de concebir y gestionar la empresa.					

V24. ¿Su empresa ha implantado un Sistema de Gestión de la Calidad?

1. Sí
2. No

V25 ¿Desde cuándo?

Menos de 3 años	1
Entre 3 -8 años	2
Entre 8- 15 años	3
Más de 15 años	4

CAPACIDAD DE ABSORCIÓN

Por favor especifique en qué medida las siguientes afirmaciones permiten que su empresa utilice recursos externos para la adquisición de conocimientos al obtener información de redes personales, clientes, proveedores, competidores, consultores y demás grupos de interés, siendo:

1. Totalmente en desacuerdo, 2. En desacuerdo, 3. Indiferente, 4 De acuerdo, y 5 Totalmente de acuerdo.

		1	2	3	4	5
V26	La búsqueda de información relevante sobre la industria es una actividad diaria en la empresa					
V27	La dirección de la empresa motiva a los empleados a utilizar fuentes de información dentro de la industria					
V28	La dirección de la empresa espera que los empleados manejen información más allá de la industria.					

Indique en qué medida las siguientes afirmaciones se ajustan a la estructura de comunicación para la asimilación de conocimiento en su empresa:

		1	2	3	4	5
V29	En la empresa las ideas son comunicadas entre los departamentos.					
V30	La dirección destaca por el apoyo entre departamentos para resolver problemas.					
V31	En la empresa existe un flujo de información rápido, por ejemplo, si una unidad de negocio obtiene información importante esta se comunica a todas las demás unidades o departamentos de la empresa					
V32	La dirección exige reuniones periódicas interdepartamentales para intercambiar novedades, problemas y logros.					

Por favor especifique en qué medida las siguientes afirmaciones permiten la transformación del conocimiento en su empresa:

		1	2	3	4	5
V33	Los empleados tienen la capacidad para estructurar y utilizar el conocimiento adquirido					
V34	Los empleados están acostumbrados a captar nuevo conocimiento para utilizarlo para otros fines y ponerlos a disposición de la empresa					
V35	Los empleados vinculan con éxito los nuevos conocimientos a las ideas de la empresa					
V36	Los empleados son capaces de aplicar nuevo conocimiento en su trabajo práctico					

Por favor, especifique en qué medida las siguientes afirmaciones permite la explotación comercial de nuevos conocimientos en la empresa, pensando en los departamentos de (Innovación;

Producción/prestación de servicios; Comercialización y Marketing, etc.).

		1	2	3	4	5
V37	La dirección de la empresa apoya el desarrollo de test de prueba de prototipos o de nuevos servicios					
V38	La empresa regularmente renueva tecnologías y la adapta conforme al nuevo conocimiento					
V39	La empresa tiene la capacidad de trabajar más eficazmente, mediante la adopción de nuevas tecnologías.					

INNOVACION

Por favor, indique el grado en que se ha introducido innovación estratégica.

1. Totalmente en desacuerdo, 2. En desacuerdo, 3. Indiferente, 4 De acuerdo, y 5 Totalmente de acuerdo.

		1	2	3	4	5
V40	Nuevos modelos de negocio: nuevas formas de posicionarse en los mercados y competir, nuevas relaciones con los clientes, nuevas formas de obtener ingresos y beneficios					
V41	Introducción de nuevas estrategias empresariales que se desmarcan de las estrategias habituales en su entorno competitivo					
V42	Se ha tomado conciencia sobre la necesidad de realizar un mayor esfuerzo por innovar y gestionar el cambio como estrategia para afrontar el entorno actual					
V43	Decisión de asignar más recursos a actividades de I+D					
V44	Decisión de colaborar más activamente con agentes del entorno científico-tecnológico (universidades, centros de investigación, asociaciones profesionales, etc.)					
V45	Decisión de diversificar las actividades de la compañía					
V46	Decisión de acometer una reestructuración empresarial.					

V47 Indique qué tipo de reestructuración empresarial acometería:

- 1- Fusión,
- 2-Venta,
- 3-Adquisición
- 4 Franquicia
- 5-Otras

Por favor, indique el grado en que se han introducido los siguientes elementos en canales de ventas o distribución nuevos.

1. Totalmente en desacuerdo, 2. En desacuerdo, 3. Indiferente, 4 De acuerdo, y 5 Totalmente de acuerdo.

		1	2	3	4	5
V48	Modificación significativa de los métodos de comercialización actuales					
V49	Reducción del periodo de respuesta a un cliente o proveedor					
V50	Cambios significativos en el diseño del servicio					
V51	Cambios significativos en la tarificación de los productos/servicios					
V52	Introducción de nuevos canales y formatos para promocionar productos/servicios					
V53	Desarrollo y lanzamiento de nuevas marcas, con el fin de renovar imagen o posicionarse en nuevos mercados					

V54	Renovación de las marcas existentes					
-----	-------------------------------------	--	--	--	--	--

V55. ¿Dispone su empresa de un departamento específico en Innovación?

- 1- SI
- 2- NO

V56 ¿Qué departamento/s se responsabiliza de las actividades de innovación:

- 1. Compras/aprovisionamiento
- 2. Dirección general
- 3. Diseño/desarrollo producto/servicio
- 4. Operaciones
- 5. Atención al cliente
- 6. Comercialización
- 7. Marketing
- 8. Otros (señale cual)

V57 ¿Cuántos empleados tiene a tiempo completo?

- 1 1-5
- 2 5-10
- 3 10-15
- 4 Más de 15

4.6. DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA DE EMPRESAS

En este apartado se exponen los criterios seguidos para determinar cuál sería la población objeto de estudio, determinar los criterios de selección de la muestra y el perfil de las empresas objetivo de análisis.

4.6.1. Criterios de selección de la muestra

Entre los diferentes criterios considerados para clasificar las empresas según el tamaño se consideró el segmento empresarial que clasifica las empresas en: micro, pequeñas, medianas y grandes empresas en Colombia. Esta clasificación está reglamentada en la Ley 590 de 2000 conocida como la Ley Mipymes y sus posteriores modificaciones en la Ley 905 de 2004.

Así pues, para la selección de esta muestra se utilizaron los criterios establecidos por la Bancoldex (tabla 4.9), así como el segmento de las mismas por los subsectores considerados dentro de la actividad turística considerando como principales empresas del sector, los hoteles, los restaurantes, las agencias de viajes y las empresas de transporte.

Tabla 4. 9. Clasificación de las empresas en Colombia

Tamaño	Activos Totales SMMLV
Microempresa	Hasta 500 (\$368.858.500)
Pequeña	Superior a 500 y hasta 5.000 (\$3.688.585.000)
Mediana	Superior a 5.000 y hasta 30.000 (\$22.131.510.000)
Grande	Superior a 30.000 (\$22.131.510.000)
SMMLV para el año 2017 \$737.717	

Fuente: Bancoldex (2017)

La selección de la muestra se realizó a partir de las empresas afiliadas y no afiliadas a las diferentes asociaciones del sector turístico.

Cabe aclarar que, en esta investigación se consideró la elección de empresas con estos dos tipos de características (asociadas y no asociadas), con el fin de evitar sesgo entre la percepción de la muestra de empresas que pertenecen y no pertenecen a las asociaciones de turismo. Teniendo en cuenta, además, la opción de tener dentro de la muestra de empresas asociadas algunas con sistemas de gestión de calidad implantado.

Como ya se ha comentado, el sector turístico fue la actividad económica elegida para realizar el estudio. Las razones acometen al dinamismo y crecimiento de este sector en la economía colombiana, tal como se hizo mención al analizar el contexto de las empresas del sector en el punto 4.2. 2.1 y, por otro lado, a las escasas investigaciones realizadas sobre el mismo, en comparación con otros sectores económicos de Colombia.

El tipo de empresas a encuestar para determinar las actividades del sector fueron principalmente hoteles, agencias de viajes, restaurantes y empresas de transporte. Así pues, se realizó el muestreo aleatorio en correspondencia a las empresas registradas en el registro nacional de turismo y a la representación de las mismas en las principales ciudades, extraídas bajo las mismas condiciones del proceso maestral.

Así pues, se selecciona una muestra aleatoria mediante un procedimiento de muestreo estratificado, intentando mantener homogeneidad en las características observables en la población objeto de estudio. Tal como se observará a continuación en la delimitación de la muestra y posteriormente en el capítulo cinco al realizar el análisis descriptivo de la misma, para comprender sus condiciones dentro del contexto de las variables estudiadas en la investigación.

4.6.2 Ficha técnica de la Muestra

La recogida de información se llevó a cabo durante los meses de enero a marzo de 2017 mediante el cuestionario que se lanzó vía on-line. De los 1000 cuestionarios enviados sólo fueron contestados 197, de los cuales fue necesario eliminar 63 cuestionarios que no fueron completados en su totalidad. Éste fue un riesgo a asumir al utilizar como medio de respuesta el cuestionario vía on- line.

No obstante, para facilitar la contestación al cuestionario, se reenviaron correos, circulares y llamadas a modo de recordatorio para promover la participación y respuesta de la encuesta. Igualmente, se les facilitaba una dirección de correo electrónico y número telefónico con el fin de aclarar dudas y suministrar cualquier información relativa a la investigación.

En definitiva, de las 1000 empresas encuestadas vía online se obtuvieron finalmente 134 cuestionarios válidos, lo que significa una tasa de respuesta del 13.4%. En esta investigación se empleó un cuestionario estructurado para recoger la información necesaria.

El error muestral obtenido tomando una población finita, es del 8% a un nivel de confianza del 95% ($Z=1,96$) y para $p=q=0,5$ tal como se muestra en la tabla 4.10.

Tabla 4. 10. Ficha técnica de la investigación empírica

Característica	Descripción
Universo y ámbito de la investigación	1000 empresas de servicios turísticos en Colombia (hoteles y restaurantes, agencias de viajes, otros servicios)
Tamaño de la muestra	134 empresas
Nivel de confianza	95%
Error mastral	$\pm 8\%$
Procedimiento de muestreo	Muestreo aleatorio estratificado por las tres principales actividades del sector turismo
Fecha del trabajo de campo	Enero – Marzo de 2017
Tipo de entrevista	Cuestionario estructurado a directores generales o directores de calidad/marketing

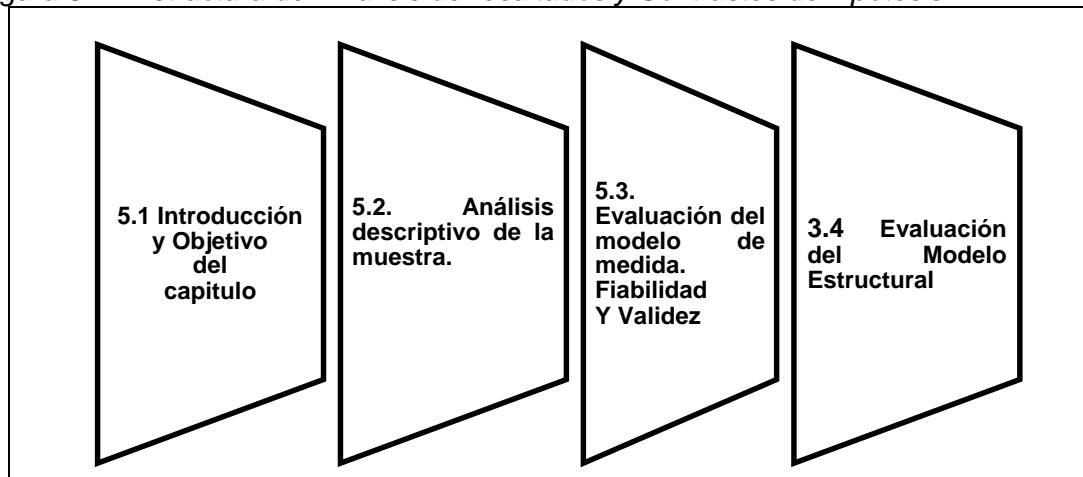
Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO 5: ANÁLISIS DE RESULTADOS Y CONTRASTE DE HIPÓTESIS

5.1. INTRODUCCIÓN

Una vez desarrollada la metodología que se ha utilizado para llevar a cabo el estudio empírico, a continuación, se procede a presentar los resultados obtenidos, cumpliendo con cada una de las fases que se muestran en la figura 5.1.

Figura 5. 1. Estructura del Análisis de resultados y Contrastes de hipótesis.



Fuente: Elaboración propia

En primer lugar, se presentan las características de la muestra, lo que proporciona una visión de cómo son las empresas que la componen. Posteriormente, se presentan ya los resultados alcanzados más significativos. Así pues, aunque los parámetros de medida y estructurales son estimados en un solo paso, un modelo PLS debe ser analizado e interpretado en dos etapas. Por un lado, se debe valorar el modelo de medida, tratando de analizar si los conceptos teóricos están medidos correctamente a través de las variables observadas y por otro lado, se debe valorar el modelo estructural, examinando la magnitud y la significación de las relaciones entre las distintas variables.

5.2 ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LA MUESTRA

En este apartado se realiza un análisis descriptivo del perfil de las empresas entrevistadas, de acuerdo a una serie de criterios definidos al elegir la muestra y que caracterizan a las empresas encuestadas.

Para obtener un perfil global de la muestra se describe a continuación: el tipo de empresa y/o actividad principal, la localización geográfica, los años de funcionamiento, el número de empleados fijos, así como la condición de empresa afiliada o no afiliada a una asociación de turismo. Por otra parte, se analiza el concepto de calidad adoptado y la implantación del SGC como resultado la intencionalidad de la dirección, al aplicar sus principios y prácticas en las empresas.

5.2.1. Perfil o características de las empresas entrevistadas

- **Actividad de la empresa:** en primer lugar, cabe señalar que todas las empresas encuestadas son del sector turístico. En la tabla 5.1 se muestra el tipo de empresa, teniendo en cuenta que de su naturaleza se despliega la actividad económica principal de las mismas: hostelería, restauración, agencia de viajes, transportes y otras empresas de apoyo al sector.

Tabla 5. 1. Actividad de las Empresas

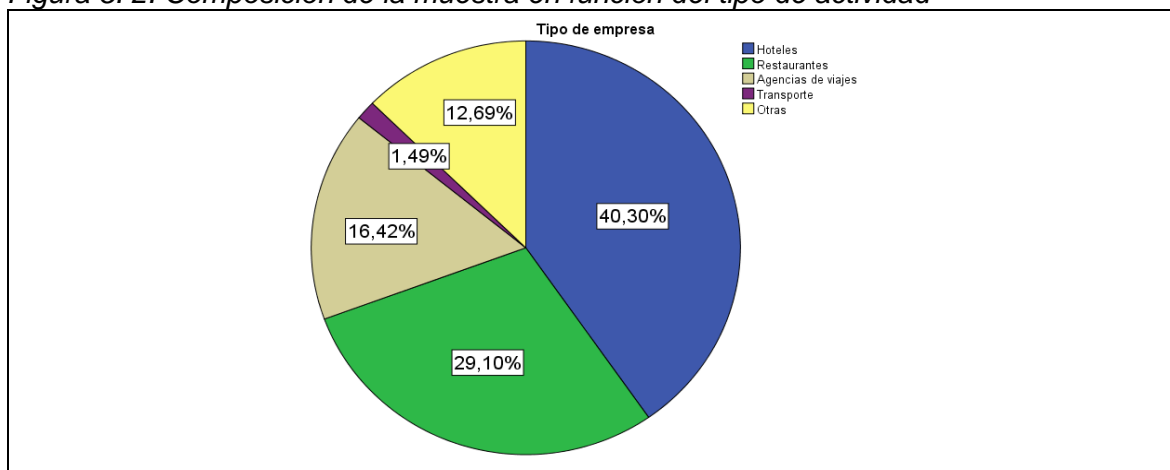
Actividad	Número de empresas	% empresas
Hoteles	54	40,3
Restaurantes	39	29,4
Agencias de viajes	22	16,4
Transportes	2	1,2
Otras	17	12,7
	134	100,0

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a los resultados obtenidos en la tabla 5.1, se observa que de las 134 empresas que conforman la muestra, un 40.3% corresponde a 54 hoteles, el 29,10% pertenece a 39 restaurantes, el 16.4% recae sobre 16 agencias de viajes, y finalmente,

otras empresas con menor representatividad suman cerca del 14.18%. Así pues, el mayor porcentaje de las empresas se concentra en actividades de hostelería y restauración, al constituir aproximadamente el 70% del total de las empresas, como se puede observar en la figura 5.2.

Figura 5. 2. Composición de la muestra en función del tipo de actividad



Fuente: Elaboración propia

- **Años de funcionamiento de las empresas:** la figura 5.2 presenta las características que describen a las empresas encuestadas con relación a los años de funcionamiento. Como se puede observar en la tabla 5.3, de las 134 empresas que forman la muestra, según el orden de importancia, cerca del 33% de las empresas tienen más de 20 años de funcionamiento, siendo aproximadamente 44 empresas; y casi un 67% corresponde a empresas con menos de 20 años de funcionamiento, compilando un total de 70 empresas, según los datos proporcionados por las mismas empresas y señalados en la tabla 5.2.

Tabla 5. 2. Años de funcionamiento de las empresas

Edad	Número de empresas	% empresas
Menos de 5 años	36	26,9
Entre 5-10años	27	20,1
Entre 10-20 años	27	20,1
Más de 20 años	44	32,9
Total	134	100,0

Fuente: Elaboración propia

- **Número de empleados fijos:** en función al número total de empleados con contratación fija en la empresa, tal como se puede apreciar en la tabla 5.3 un total de 64 empresas, es decir el 47% contratan entre 1 y 10 empleados fijos a tiempo completo; seguido de quienes contratan entre 11 y 50 empleados, es decir un 27.6%; y con menor frecuencia, un 24.2% de las empresas contratan más de 50 empleados fijos en el sector.

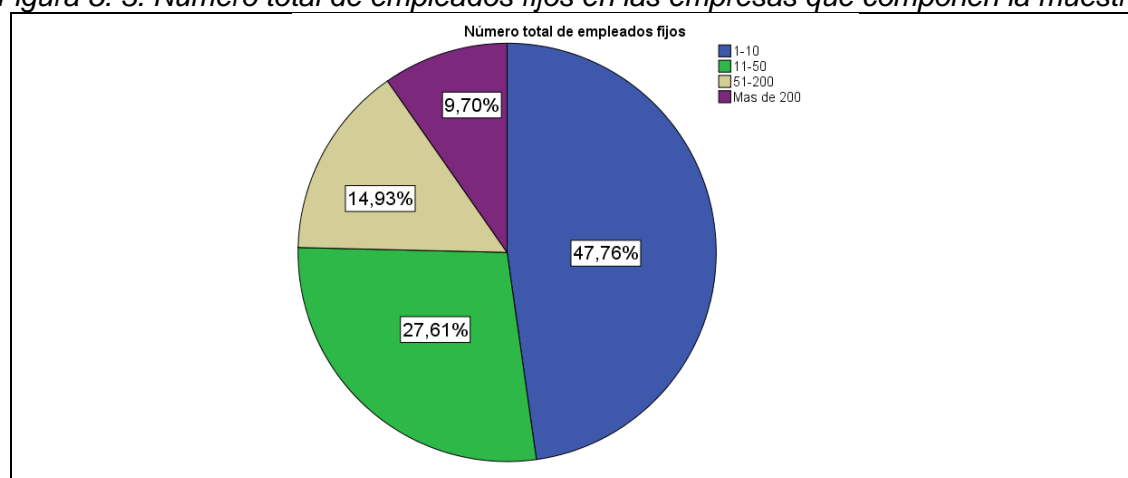
Tabla 5. 3. Número total de empleados fijos en las empresas

Número de empleados	Número de empresas	% empresas
1-10	64	47,8
11-50	37	27,6
51-200	20	14,9
Más de 200	13	9,7
Total	134	100,0

Fuente: Elaboración propia

Así pues, tal como se puede apreciar en la figura 5.3, aproximadamente el 75% de las empresas contratan entre 1 y 50 empleados fijos. Estas empresas, se encuentran en el rango de las micro y pymes del sector según la clasificación de Bancoldex y la ley Mi pyme, sin entrar a discriminar las ventas y activos totales. Siendo el 25% restante, posibles medianas y grandes empresas del sector con una contratación de más de 50 empleados.

Figura 5. 3. Número total de empleados fijos en las empresas que componen la muestra



Fuente: Elaboración propia

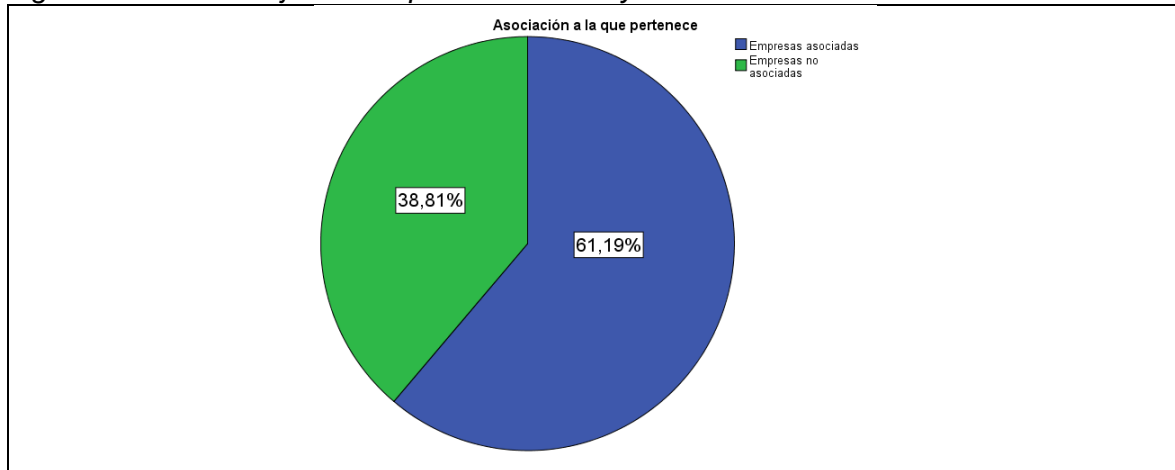
- **Tipo de empresas en función de la afiliación a las asociaciones de turismo:** tanto en la tabla 5.4 como en la figura 5.4 se muestra el porcentaje de empresas que pertenecen o no a una asociación de turismo. Así pues, de las 134 de empresas, un 61.2% son empresas que están afiliadas a una asociación turística, es decir 82 empresas, y las 52 empresas restantes no pertenecen a ninguna asociación de turismo.

Tabla 5. 4. Número de empresas afiliadas/ no afiliadas a las asociadas de turismo

Tipo de empresa	Número de empresas	% empresas
Empresas asociadas	82	61,2
Empresas no asociadas	52	38,8
Total	134	100,0

Fuente: Elaboración propia

Figura 5. 4. Porcentajes de empresas afiliadas y no afiliadas a las asociaciones de turismo



Fuente: Elaboración propia

- **Área geográfica de la empresa:** la localización geográfica de las empresas que se presentan en la tabla 5.5 refleja que las empresas que contestaron las encuestas están ubicadas en diversas regiones geográficas del país, siendo las más importantes en materia de actividad económica y representación empresarial, Bogotá, Cali, Medellín, Barranquilla. Dicho lo anterior, en estas áreas geográficas se concentran aproximadamente el 83.2% de las empresas encuestadas, que están ubicadas en los cuatro principales departamentos de Colombia.

Tabla 5. 5. Localización geográfica de las empresas

Área geográfica	Número de empresas	% empresas
Valle del Cauca/Cali	51	38
Cundinamarca/Bogotá	36	26
Antioquia/ Medellín	11	8,2
Atlántico/Barranquilla	15	11,2
Norte de Santander /Cúcuta	4	3
Bolívar/Cartagena	8	6
Otras	9	6,7
Total	134	100,0

Fuente: Elaboración propia

5.2.2. Adopción del concepto de calidad, que implica la intencionalidad al adoptar una filosofía de GCT en la muestra de las empresas encuestadas.

En primer lugar, se presenta el concepto de calidad que las empresas encuestadas adoptan en la empresa y seguidamente se agrupan las empresas que componen la muestra en dos grupos según el concepto de calidad adoptado, en correspondencia al enfoque del Sistema de Gestión Calidad implantado por las mismas.

- **Análisis descriptivo de la adopción del concepto de calidad de las empresas encuestadas:** teniendo en cuenta el origen y la evolución de la calidad hasta los enfoques que actualmente están utilizando las empresas, en nuestra muestra observamos que cerca del 57.5% de empresas encuestadas, aplican un concepto de calidad enfocado hacia la satisfacción de las expectativas del cliente, es decir 77 empresas; seguidamente, con un 20% el concepto de la calidad entendida como valor es aplicada por 27 empresas; y los demás conceptos, suman el 22.6%, y son adoptados por empresas que se identifican con un concepto de conformidad con las especificaciones, la adecuación para el uso y la detención de fallos en sus actividades organizacionales (tabla 5.6).

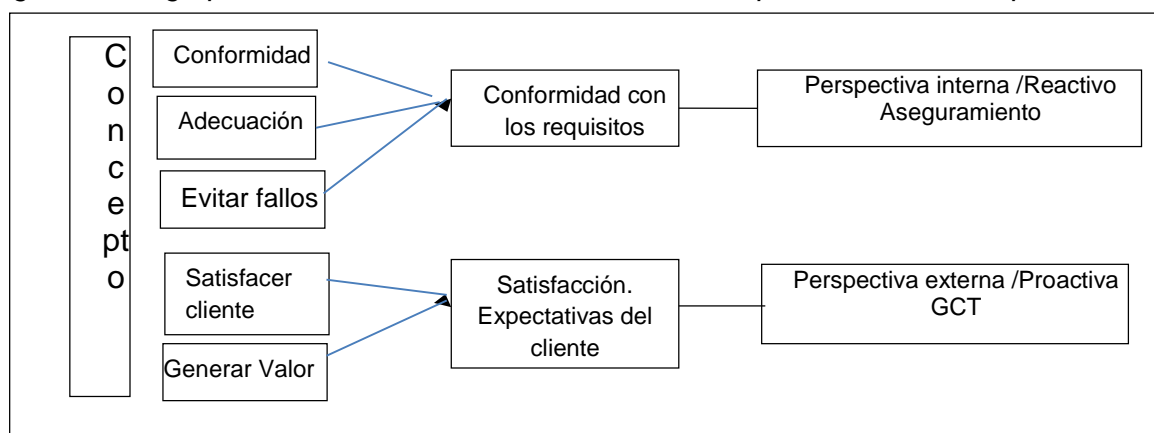
Tabla 5. 6. Concepto de calidad que se aplica en la empresa

Concepto de Calidad	Número de empresas	% empresas
Que el producto/servicios sea conforme a las especificaciones	14	10,4
Adecuación para el uso.	14	10,4
Satisfacer las expectativas del cliente.	77	57,5
Proporcionar valor al cliente	27	20,1
Evitar fallos	2	1,5
Total	134	100,0

Fuente: Elaboración propia

- Enfoque del concepto de calidad adoptado por las empresas:** una vez determinado el porcentaje de las empresas que aplican y se identifican con un determinado concepto de calidad, se procede a agrupar a las empresas que componen la muestra en dos grupos en función del concepto de calidad que adopten. En la figura 5.5 se observa la agrupación realizada. Según las respuestas obtenidas agrupamos todas aquellas empresas que responden que aplican conceptos de conformidad, adecuación y evitar fallos en el grupo 1, que generalmente consideramos que siguen un concepto de conformidad con las especificaciones y el enfoque de gestión de calidad que siguen es el de aseguramiento de la calidad. Por otro lado, incluimos en el grupo 2 aquellas empresas de la muestra que dicen adoptar un concepto de satisfacción de las expectativas del cliente o calidad como valor, y por tanto siguen un enfoque de GCT.

Figura 5. 5. Agrupación de la muestra en función del conceptos de calidad adoptado



Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la figura 5.5 el concepto de conformidad esta precedido por acciones operativas que implican la detención de errores, la adecuación para el uso de los productos y/o servicios y el cumplir con las especificaciones técnicas, desde una perspectiva interna de la empresa; y, por otra parte, el concepto de satisfacción al cliente, que se aplica desde perspectiva externa de la organización, al tratar de satisfacer expectativas del cliente y proporcionar el máximo valor diferenciado.

Por lo anterior, en esta tesis se puntualizan 2 conceptos a tener en cuenta en la evaluación del modelo de investigación: El concepto de calidad que adoptan las empresas con un enfoque al cliente y el concepto de la calidad como conformidad a unas especificaciones. En la tabla 5.7 figura el número de empresas que pertenecen a uno y otro grupo analizado en la presente investigación.

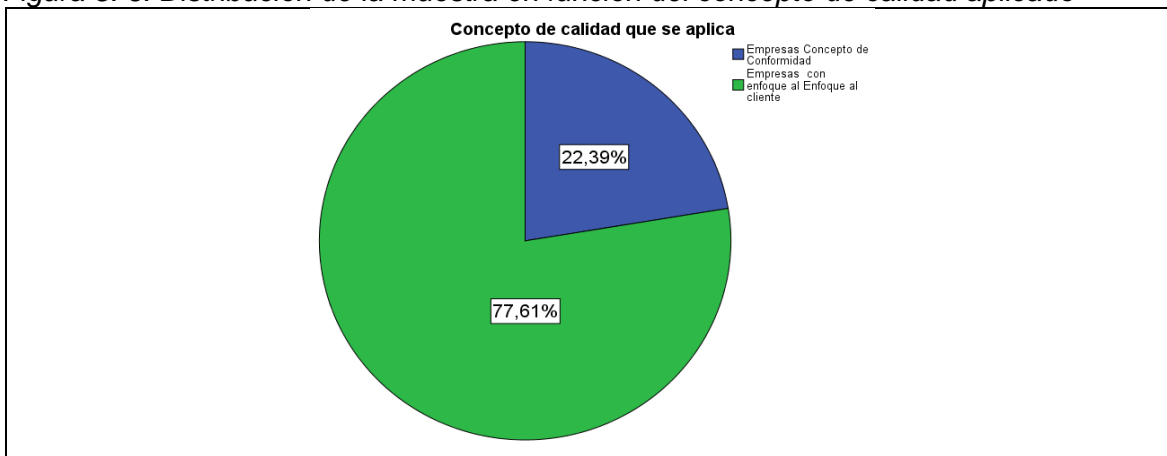
Tabla 5. 7. Agrupación de las empresas de la muestra en función del concepto de calidad

Enfoque de calidad adoptado	Número de empresas	% empresas
Empresas Concepto de Conformidad	30	22,4
Empresas con enfoque al Enfoque al cliente	104	77,6
Total	134	

Fuente: Elaboración propia

El concepto de calidad seguido por las empresas que componen la muestra, está determinado por 104 empresas que conciben la calidad como la búsqueda en la satisfacción de las expectativas del cliente y la generación del máximo valor a los mismos frente a 30 empresas que entienden la calidad como conformidad (tabla 5.7). En términos porcentuales, un 77,6% frente a un 22,4%. La representación porcentual gráfica de dicha participación se puede apreciar a continuación en la figura 5.6.

Figura 5. 6. Distribución de la muestra en función del concepto de calidad aplicado



Fuente: Elaboración propia

5.2.3. Implantación de Sistema de Gestión de Calidad en las empresas.

Los diferentes conceptos de la calidad conjuntamente con una serie de principios y prácticas suponen la base para implantar la GCT en la organización (Dean y Bowen, 1994; Lloréns, 1996; Reed, Lemak y Mero, 2000).

Una vez distinguidos los conceptos de calidad que aplican las diferentes empresas que componen la muestra, es interesante conocer la proporción de empresas que han implantado o no un SGC. En esta línea, como se puede observar en la tabla 5.8, el 60.4% de las empresas encuestadas han aplicado un plan de calidad, lo que supone un total de 81 empresas. Dicho porcentaje, se considera significativo, al considerar que a nivel nacional solamente existen 671 empresas del sector turismo certificadas al año 2016, siendo el porcentaje de esta muestra de empresas un 12% del total de las empresas certificadas en Colombia.

Tabla 5. 8. Implantación del plan de calidad en las empresas

Plan de Calidad	Número de empresas	% empresas
NO	53	39,6
Si	81	60,4
Total	134	100,0

F Fuente: Elaboración propia

- **Antigüedad de las empresas que han implantado el SGC en las empresas:** del total de las empresas que han implantado un sistema GC, el 40,4% tiene más de 20 años de antigüedad, siendo casi el 60% de las empresas que han implantado un SGC con menos de 20 años de creación (tabla 5.9). La figura 5.7 muestra gráficamente la distribución porcentual de las empresas en función de su antigüedad comparando entre las que han implantado un SCG de las que no.

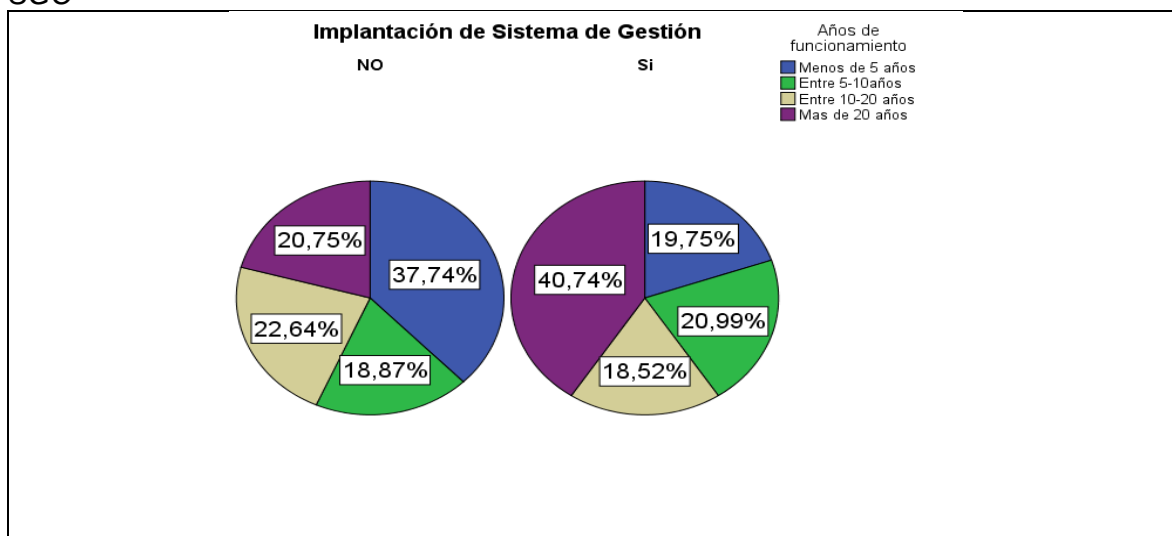
Por otra parte, con el fin de analizar la dependencia o no entre la implantación del sistema de gestión y la edad de la empresa, se recurre a una validación a través de la prueba estadística de asociación, la prueba Ji-cuadrado de Pearson. Con una $\chi^2=8,095$, con un valor p de 0,044, se puede inferir que existe asociación entre dichas variables lo que implica que el tiempo de creación de la empresa es un factor que conlleva y está asociado a la implantación del SG de las empresas encuestadas.

Tabla 5. 9. Antigüedad de las empresas de la muestra que han implantado el SGC

Años de Funcionamiento	Número de empresas SGC	% empresas Con SGC	Número de No SGC	% empresas No SGC	%Total empresas
Menos de 5 años	16	19,8%	20	37,7%	36
Entre 5-10años	17	21%	10	18,9%	27
Entre 10-20 años	15	18,5%	12	22,6%	27
Más de 20 años	33	40,4%	11	20,8%	44
Total	81	100%	53	100%	134
Nivel de significación (α)= 0,05 $\chi^2 = 8,095$ $p \text{ value} = 0,044$					

Fuente: *Elaboración propia*

Figura 5. 7. Antigüedad de las empresas de la muestra en función de la implantación del SGC



Fuente: Elaboración propia

- Implantación del Sistema de Gestión por tipo de empresa/actividad:** Entre los tipos de empresas que han implantado o no un sistema GC, se puede deducir que el 39.5% son empresas de hostelería con SGC implantado, mientras que los demás, establecimientos hoteles que no han implantado ningún sistema, cuentan con una participación del 41.05% (tabla 5.10), siendo poca significativa la diferencia, al mantenerse valores similares en las otras actividades, independientemente de la aplicación de un SGC o no en las empresas. Tal como se puede apreciar en la tabla 5.10.

Tabla 5. 10. Implantación del SGC por tipo de empresa

Actividad		Implantación del SGC		Total
		NO	SI	
Hoteles	Recuento	22	32	54
	% de empresas	41.5%	39.5%	40.3/
Restaurantes	Recuento	16	23	39
	% de empresas	30.2%	28.4%	29.1%
Agencias de viajes	Recuento	9	13	22
	% de empresas	17%	16%	16.4%
Transportes	Recuento	0	2	2
	% de empresas	0.0%	2.5%	1.5%
Otras	Recuento	6	11	17
	% de empresas	13.3%	13.6%	12.7%
Total	Recuento	53	81	134
	% de empresas	100.0%	100.0%	100.0%

Nivel de significación (α)= 0,05
 $\chi^2 = 1,522$ P value= 0,823

Fuente: Elaboración propia.

Para analizar la dependencia o no entre la implantación del sistema de gestión y el tipo de empresa, se recurre a la prueba de asociación prueba Ji-cuadrado de Pearson y con los resultados obtenidos no se puede deducir que exista asociación significativa entre dichas variables (tabla 5.10), lo que implica que el tipo de empresa o el perfil de las actividades desarrollada por las mismas, no es un factor determinante para la implantación o no del SGC en la muestra de empresas encuestadas.

- **Concepto de calidad adoptado por las empresas que han implantado y que no han implantado el SGC.** En este apartado, se pretende analizar si existe relación entre el concepto de calidad adoptado (conformidad o satisfacción al cliente) por las empresas y la implantación del sistema de GC.

Al realizar la prueba Ji-cuadrado de Pearson se analiza que la independencia o no entre la implantación del sistema de gestión y el concepto de calidad de la empresa se obtiene un $X^2=4,562$, un p valor de 0,335. A raíz de estos resultados, se puede inferir que no existe relación entre dichas variables lo que implica que el concepto de calidad que se aplica en cada empresa es independiente de la implantación o no del sistema de gestión en las empresas, tal como se presenta en la tabla 5.11.

Tabla 5. 11. Concepto de calidad adoptado por las empresas que han implantado, o no han implantado el SGC.

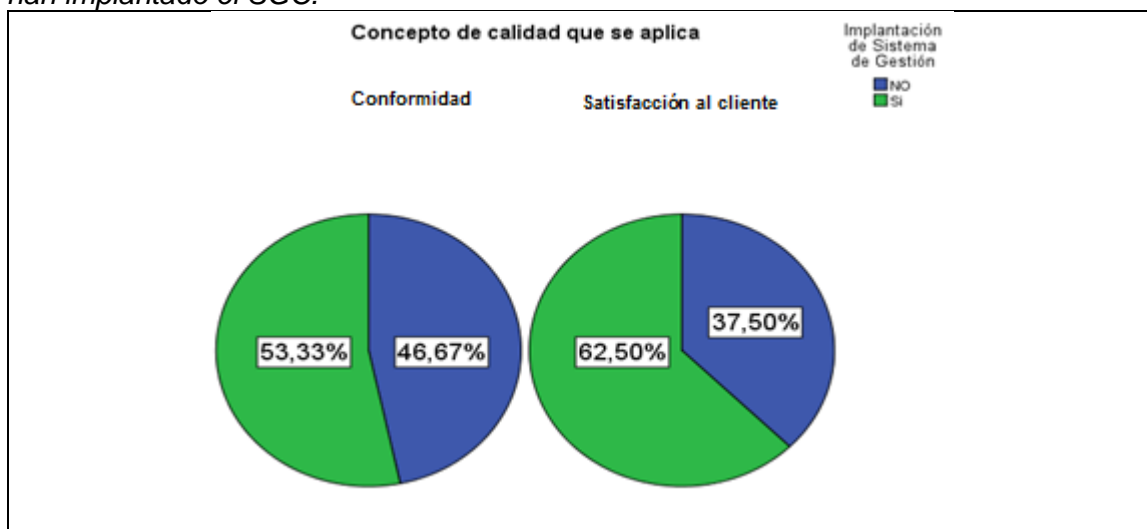
Empresas que han Implantado SGC		Concepto de Calidad		Total
		Conformidad	Enfoque a al Cliente	
NO	Recuento	14	39	53
	% de empresas	46.7%	37.5%	39,6%
SI	Recuento	16	65	81
	% de empresas	53.3%	62,5%	60,4%
		30	104	134
		100%	100%	100
Nivel de significación (α)= 0,05				
$\chi^2 = 4,562$				
P value= 0,335				

Fuente: Elaboración propia

Así pues, dados los resultados mencionados, se observa gráficamente en la figura 5.8, que el 37.50% de las empresas que no han implantado un SGC adoptan un enfoque hacia la satisfacción las necesidades, frente al 62,50% de las que sí lo han implantado. Por otra parte, si se analiza el concepto de calidad con relación a la conformidad, la diferencia es aún menos significativa, al considerar que el 53.33% de las empresas que implantado un SGC han adoptado un concepto de calidad de conformidad frente al 46,67% de aquellas empresas que no han implantado ningún sistema.

Por lo tanto, se puede deducir que, pese a que un 39,6% de la muestra de empresas encuestadas declaran no implantar un SGC, se podría determinar que sus principios y prácticas dentro de sus procesos y rutinas organizativas conllevan a la aplicación de un plan de calidad, que concibe la conformidad de las especificaciones y la satisfacción de los clientes en las empresas.

Figura 5. 8. Concepto de calidad adoptado por las empresas que han implantado y que no han implantado el SGC.



Fuente: Elaboración propia

5.3. EVALUACIÓN DEL MODELO DE MEDIDA

En esta etapa, como el modelo de medida presenta únicamente constructos con indicadores reflectivos se debe comprobar si el modelo cumple las propiedades de fiabilidad, validez convergente y validez discriminante.

5.3.1. Fiabilidad individual del ítem

La fiabilidad individual de cada ítem es valorada examinando las cargas estandarizadas (λ) o correlaciones simples de las medidas o indicadores con sus respectivas variables latentes o constructos. Carmines y Zeller (1979) sugieren que, para aceptar un indicador como integrante de un constructo, aquel deberá poseer una carga de 0,707 o superior. Esto implica que la varianza compartida entre el constructo y sus indicadores es mayor que la varianza del error.

Por otro lado, algunos autores sugieren que la regla empírica de que el valor de las cargas supere 0,707 no debería ser tan rígida en las etapas iniciales de desarrollo de escalas Chin (1998) y cuando las escalas son aplicadas en diferentes contextos Barclay, Higgins y Thompson (1995). Por ejemplo, Bagozzi y Yi (1988) proponen que dichas cargas estandarizadas sean mayores de 0,6. Además, Hair, Ringle y Sarstedt (2011) aconsejan que los indicadores débiles se mantengan en ocasiones sobre la base de su contribución a la validez de contenido.

Así pues, en el proceso de depuración de los ítems para asegurar validez convergente de las escalas de medición, siguiendo las recomendaciones de Hair, Hult, Ringle y Sarstedt (2014), encontramos tres ítems v31 (perteneciente a la escala que mide la capacidad de adquisición de conocimiento externo, CA1), v46 (perteneciente a la escala de innovación estratégica) y v49 (perteneciente a la escala que mide el grado de innovación en marketing, Inn2) que poseen las cargas más débiles entre los ítems, inferiores a 0,7 las dos primeras y a 0,6 la última.

Por tanto, teniendo en cuenta lo sugerido por Bagozzi y Yi (1988), procedimos a eliminar únicamente el ítem v49 (tabla 5.17), con una carga de 0,563 y observar si su

eliminación conducía a un incremento sustancial de la varianza extraída media (AVE), que ya se situaba por encima del valor umbral sugerido de 0,5. Ésta aumentó, pero ligeramente, ya que pasó de 0,568 a 0,622. Por otro lado, el alpha de Cronbach obtenido en el análisis de fiabilidad, tras la eliminación de este ítem también se incrementó ligeramente, pasando de 0,871 a 0,879.

Como se puede observar en las tablas 5.12, 5.13, 5.14, 5.15 y 5.16 no fue necesario eliminar ningún ítem de las demás escalas empleadas ya que los resultados muestran que son significativas todas las cargas de los ítems sobre su factor pronosticado ($p < 0,01$) y que dichas cargas estandarizadas son mayores de 0,6.

En general, se puede afirmar que los ítems evaluados de las diferentes escalas evidencian la existencia de validez convergente. Los resultados que ofrece el análisis PLS indican que en todos los casos son significativas ($p < 0,01$) las cargas de los ítems sobre su factor pronosticado, dichas cargas estandarizadas son mayores de 0,6 (Bagozzi y Yi, 1988) y el promedio de las mismas es superior a 0,7 (Hair, Black, Babin, Anderson y Tatham, 2005).

Tabla 5. 12. Indicadores y cargas estandarizadas de la escala de capacidad de adquisición del conocimiento externo (CA1).

CA1		
Indicador	Carga	Valor t
V26	0,747	8,516
V27	0,886	36,183
V28	0,749	12,062

Tabla 5. 13. Indicadores y cargas estandarizadas de la escala de capacidad de asimilación del conocimiento externo en la organización (CA2).

CA2		
Indicador	Carga	Valor t
V29	0,716	7,325
V30	0,872	28,333
V31	0,680	6,884
V32	0,862	26,800

Tabla 5. 14. Indicadores y cargas estandarizadas de la escala de capacidad de transformación del conocimiento en la organización (CA3)

CA3		
Indicador	Carga	Valor t
V33	0,748	11,569
V34	0,766	13,573
V35	0,819	23,308
V36	0,836	28,271

Tabla 5. 15. Indicadores y cargas estandarizadas de la escala de capacidad de explotación del conocimiento en la organización (CA4).

CA4		
Indicador	Carga	Valor t
V37	0,738	9,161
V38	0,877	27,686
V39	0,864	27,046

Tabla 5. 16. Indicadores y cargas estandarizadas de la escala de innovación estratégica (Inn1).

Inn1		
Indicador	Carga	Valor t
V40	0,790	18,340
V41	0,855	36,417
V42	0,829	24,566
V43	0,854	32,482
V44	0,798	20,214
V45	0,829	19,451
V46	0,656	8,559

Tabla 5. 17. Indicadores y cargas estandarizadas de la escala de innovación en marketing (Inn2).

Inn2		
Indicador	Carga	Valor t
V48	0,779	17,152
V50	0,824	21,707
V51	0,743	9,666
V52	0,788	18,289
V53	0,811	23,585
V54	0,785	19,679

5.3.2. Fiabilidad de la escala o consistencia interna

El análisis de la fiabilidad de la escala permite comprobar con qué rigurosidad están midiendo los diferentes indicadores el mismo constructo, es decir la consistencia interna de todos los indicadores al medir el concepto. Los dos indicadores utilizados para la evaluación de la fiabilidad del instrumento de medida han sido el coeficiente alpha de Cronbach (Cronbach, 1951) y el índice de Fiabilidad Compuesta desarrollado por Werts, Linn y Jöreskog (1974). La interpretación de ambos índices es similar. Nunnally (1978) sugiere 0,7 como un nivel adecuado de fiabilidad en etapas tempranas de investigación, y un más valor estricto de 0,8 para investigación básica.

Como se puede observar en la tabla 5.18, para todas las escalas de medición tanto los coeficientes alpha de Cronbach como los índices de Fiabilidad Compuesta superan el valor crítico aceptado de 0,8. Por tanto, se puede afirmar que dichas escalas cumplen la propiedad de fiabilidad.

5.3.3. Validez convergente

La validez convergente implica que un conjunto de indicadores representa un único constructo subyacente, pudiendo esto ser demostrado por medio de su unidimensionalidad (Henseler, Ringle y Sinkovics, 2009).

Para valorar la validez convergente de las escalas se ha utilizado la varianza extraída media (AVE) que proporciona la cantidad de varianza que un constructo obtiene de sus indicadores con relación a la cantidad de varianza debida al error de medida. Fornell y Larcker (1981) recomiendan que el valor de la varianza extraída media sea superior a 0,5, lo que garantiza que más del 50% de la varianza del constructo es debida a los indicadores que lo forman.

La tabla 5.18. muestra que para todos los constructos del modelo el valor de la AVE es superior al valor de aceptación crítico de 0,5, lo que implica la existencia de validez convergente del instrumento de medida.

Tabla 5. 18. *Fiabilidad y validez convergente*

Factor	α de Cronbach	IFC	AVE
Capacidad de adquisición (CA1)	0,712	0,838	0,634
Capacidad de asimilación (CA2)	0,799	0,866	0,620
Capacidad de transformación (CA3)	0,803	0,871	0,629
Capacidad de explotación (CA4)	0,771	0,867	0,687
Innovación estratégica (Inn1)	0,908	0,927	0,647
Innovación en marketing (Inn2)	0,879	0,908	0,622

5.3.4. Validez discriminante

Finalmente, se comprobó que el modelo de medida disfrutara de validez discriminante que indica en qué medida un constructo determinado es diferente de otros constructos. Siguiendo a Fornell y Larcker (1981), se comprueba que la varianza compartida por pares de constructos es menor que su correspondiente AVE, por lo que se concluye que no hay problemas de validez discriminante. Los resultados se muestran en la tabla 5.19.

Tabla 5. 19. *Validez discriminante*

	Capacidad de adquisición	Capacidad de asimilación	Capacidad de transformación	Capacidad de explotación	Innovación estratégica	Innovación en marketing
Capacidad de adquisición	0,797					
Capacidad de asimilación	0,600	0,787				
Capacidad de transformación	0,195	0,579	0,793			
Capacidad de explotación	0,477	0,608	0,645	0,829		
Innovación estratégica	0,513	0,553	0,643	0,534	0,804	
Innovación en marketing	0,395	0,489	0,588	0,494	0,783	0,789

Debajo diagonal : correlaciones entre los constructos
 Diagonal: raíz cuadrada de la varianza extraída media (AVE)

Por otro lado, también se puede comprobar la validez discriminante utilizando un segundo método propuesto por Gefen y Straub (2005), menos estricto, pero igualmente válido. Se calcula una tabla de correlaciones cruzadas, donde las puntuaciones del constructo se colocan en columnas y los indicadores en las filas (tabla 5.20). En el análisis debe esperarse que cada indicador cargue más fuertemente sobre el constructo que pretende medir que en el resto de constructos (Barclay, et al., 1995). Además, cada constructo debería cargar más fuertemente sobre los indicadores que tiene asignados que sobre el resto de ítems. Esto se observa en la tabla 5.20 y por tanto se puede afirmar la existencia de validez discriminante.

Tabla 5. 20. Cargas cruzadas

	Capacidad de adquisición	Capacidad de asimilación	Capacidad de transformación	Capacidad de explotación	Innovación estratégica	Innovación marketing
v26	0,747	0,511	0,363	0,361	0,367	0,298
v27	0,886	0,557	0,465	0,470	0,510	0,366
V28	0,749	0,341	0,338	0,280	0,318	0,269
V29	0,473	0,716	0,376	0,392	0,320	0,314
V30	0,498	0,872	0,472	0,496	0,467	0,448
V31	0,329	0,680	0,438	0,386	0,273	0,249
V32	0,553	0,862	0,528	0,595	0,587	0,465
V33	0,428	0,454	0,748	0,463	0,474	0,489
V34	0,394	0,389	0,766	0,491	0,474	0,381
V35	0,412	0,489	0,819	0,544	0,534	0,491
V36	0,342	0,495	0,836	0,546	0,552	0,494
V37	0,434	0,488	0,478	0,738	0,371	0,334
V38	0,349	0,493	0,576	0,877	0,452	0,424
V39	0,415	0,534	0,547	0,864	0,493	0,458
V40	0,414	0,549	0,527	0,522	0,790	0,662
V41	0,468	0,480	0,586	0,485	0,855	0,698

	Capacidad de adquisición	Capacidad de asimilación	Capacidad de transformación	Capacidad de explotación	Innovación estratégica	Innovación marketing
V42	0,446	0,494	0,553	0,377	0,829	0,593
V43	0,397	0,412	0,572	0,430	0,854	0,649
V44	0,397	0,311	0,472	0,362	0,798	0,587
V45	0,357	0,425	0,494	0,433	0,829	0,630
V46	0,403	0,417	0,383	0,377	0,656	0,575
V48	0,348	0,388	0,384	0,260	0,567	0,779
V50	0,403	0,421	0,513	0,500	0,696	0,824
V51	0,271	0,258	0,406	0,302	0,484	0,743
V52	0,379	0,513	0,541	0,487	0,655	0,788
V53	0,220	0,320	0,443	0,366	0,629	0,811
V54	0,211	0,356	0,455	0,353	0,633	0,785

Fuente: Elaboración propia.

5.4 EVALUACIÓN DEL MODELO ESTRUCTURAL

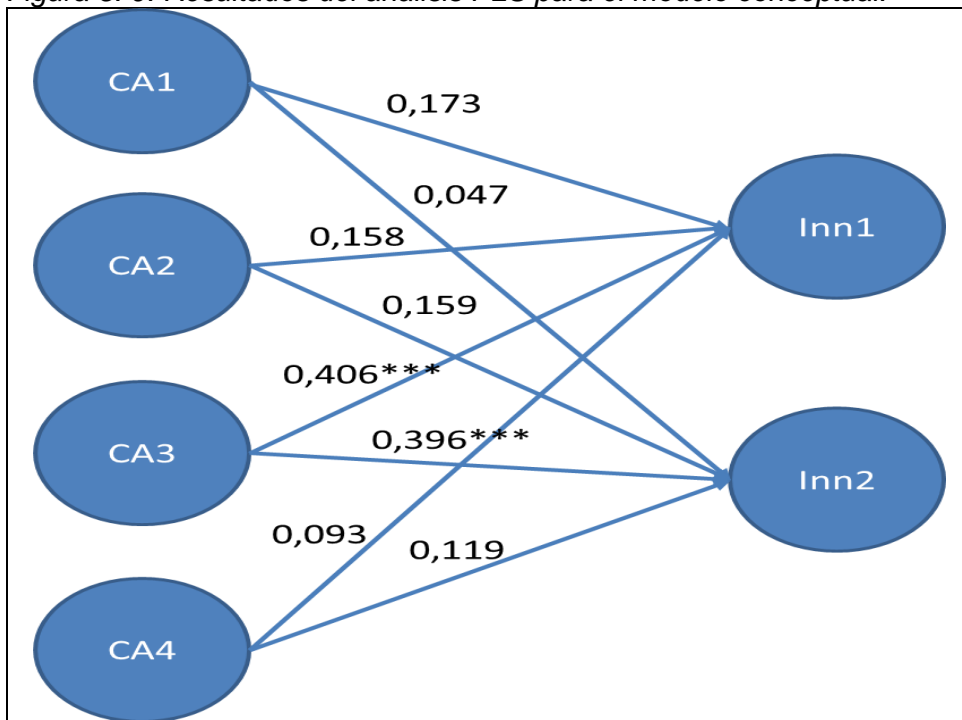
Una vez confirmada la fiabilidad y validez de la escala de medida para los constructos que conforman el modelo propuesto, se analizan las relaciones estructurales planteadas.

Teniendo en cuenta que PLS tiene carácter predictivo interesa determinar qué cantidad de la varianza de las variables dependientes o endógenas es explicada por los constructos que las predicen. El primer paso para ello es observar el valor de R², el cual representa una medida del poder predictivo e indica la cantidad de varianza de un constructo determinado que es explicada por el modelo. Así, es de desear que los valores de R² sean elevados por lo que ello significa. Chin (1998) considera los valores de R² de 0,67, 0,33 y 0,19 como sustancial, moderado y débil, respectivamente. En todo caso, Falk y Miller (1992) recomiendan que R² tenga un valor mayor de 0,10.

A su vez, se deben examinar los coeficientes path (β) que muestran en qué medida las variables predictoras contribuyen a la varianza explicada de las variables endógenas. Indican la fuerza relativa de las relaciones estadísticas entre dos variables. Para ello, se emplea la técnica no paramétrica de remuestreo o bootstrap (Hair et al., 2011), de manera que se obtienen los errores estándar y los valores t necesarios para poder contrastar las hipótesis planteadas.

Finalmente, para conocer la relevancia predictiva de los constructos dependientes se analiza el test de Stone-Geisser (Q2). Este test representa una medida acerca de lo bien que los valores observados son reproducidos por el modelo y sus parámetros estimados (Chin, 1998); un valor de Q2 mayor que cero implica que el modelo tiene relevancia predictiva, mientras que un valor inferior a cero sugiere que el modelo carece de la misma.

Figura 5. 9. Resultados del análisis PLS para el modelo conceptual.



*** = $p < 0,001$ (basado en una distribución t (4999) de Student de una cola)

En el presente trabajo, el modelo se contrastó en base a la intensidad y significatividad de los coeficientes path (β), la varianza explicada (R2) de las variables dependientes y su relevancia predictiva (Q2) comentados anteriormente. Estos resultados son mostrados en la figura 5.9 y en las tablas 5.21. y 5.22.

Si se observan los valores de R2 obtenidos (tabla 5.21) muestran que las cuatro dimensiones de la capacidad de absorción explican una moderada proporción de la innovación estratégica (R2 = 0,487), y de la innovación en marketing (R2 = 0,388).

Respecto al test de Stone-Geisser (Q2), tal y como se observa en la tabla 5.21 todos los valores Q2 son superiores a cero, por lo que se puede confirmar la adecuada calidad predictiva del modelo, indicando que las estimaciones son estables.

Tabla 5. 21. Resultados del modelo estructural.

	Hipótesis	β	Valor t (bootstrap)	CONTRASTE
H1	Capacidad de adquisición estratégica → Innovación	0,173	1,714	Rechazada
H2	Capacidad de adquisición en marketing → Innovación	0,047	0,498	Rechazada
H3	Capacidad de asimilación estratégica → Innovación	0,158	1,721	Rechazada
H4	Capacidad de asimilación en marketing → Innovación	0,159	1,400	Rechazada
H5	Capacidad de transformación de Innovación estratégica →	0,406	4,442***	Aceptada
H6	Capacidad de transformación de Innovación en marketing →	0,396	3,713***	Aceptada
H7	Capacidad de explotación estratégica → Innovación	0,093	0,931	Rechazada
H8	Capacidad de explotación en marketing → Innovación	0,119	1,088	Rechazada
R ² innovación estratégica 0,487		Q ² innovación estratégica		0,303
R ² innovación en marketing 0,388		Q ² innovación marketing		0,222

***p < 0,001 (basado en una distribución t (4999) de Student de una cola)

Finalmente, para la contrastación de las hipótesis planteadas, se empleó la técnica Bootstrap con 5000 submuestras tal como sugieren Hair et al. (2011) y Henseler et al. (2009) y se analizaron la significatividad de los coeficientes path.

La significatividad de las relaciones estimadas observada en los valores t indican

que se aceptan las hipótesis H5 y H6, y sin embargo se rechazan las hipótesis H1, H2, H3, H4, H7 y H8 (tabla 5.21).

Los resultados alcanzados muestran que la única dimensión de la capacidad de absorción que tiene un impacto significativo sobre la innovación es la capacidad de transformación del conocimiento en la empresa. Se comprueba que ésta influye de manera positiva y significativa tanto sobre la innovación estratégica como sobre la innovación en marketing, hipótesis H5 y H6 respectivamente. Así pues, queda demostrado que la relación entre estas variables analizadas resulta ser positiva y no negativa, es decir, a mayor capacidad de transformación del conocimiento mayor innovación estratégica en la organización. El mismo razonamiento para el otro tipo de innovación analizado, a mayor capacidad de transformación del conocimiento mayor innovación en marketing.

Sin embargo, el resto de dimensiones de la capacidad de absorción estudiadas no muestran un impacto significativo sobre ninguno de los dos tipos de innovación, ya que las hipótesis H1, H2, H3, H4, H7 y H8 quedan rechazadas. A la luz de estos resultados obtenidos, no se puede afirmar que exista relación entre dichas variables.

5.4.1. Efecto moderador del concepto de calidad adoptado por la organización

Para comprobar si el concepto de calidad adoptado tiene un efecto moderador en las relaciones del modelo teórico presentado, se llevó a cabo un análisis multigrupo. El grupo 1 está formado por 30 empresas que dijeron adoptar un concepto de calidad entendida como conformidad con las especificaciones, y el grupo 2 está formado por 104 empresas que señalaron que el concepto de calidad que adoptaban era el de calidad entendida como satisfacer las expectativas de los clientes o calidad como valor. Los resultados del análisis se muestran en la tabla 5.22.

Tabla 5. 22. Resultados del análisis multigrupo: efecto moderador del concepto de Calidad.

Relación estructural		Grupo 1 $\lambda(t)$	Grupo 2 $\lambda(t)$	Dif. paths coef.	Moderación
H1	Capacidad de adquisición estratégica → Innovación	0,561**	0,051	0,509**	Si
H2	Capacidad de adquisición en marketing → Innovación	0,417**	-0,056	0,473**	Si
H3	Capacidad de asimilación estratégica → Innovación	0,152	0,098	0,054	No
H4	Capacidad de asimilación en marketing → Innovación	0,341	0,114	0,227	No
H5	Capacidad de transformación de Innovación estratégica	0,445**	0,465***	0,020	No
H6	Capacidad de transformación de Innovación en marketing	0,367	0,453***	0,086	No
H7	Capacidad de explotación estratégica → Innovación	-0,238	0,202*	0,440*	Si
H8	Capacidad de explotación en marketing → Innovación	-0,243	0,182	0,425*	Si

* = $p < 0,10$; ** = $p < 0,05$; *** = $p < 0,01$

Como se puede observar por la significatividad de las diferencias de los coeficientes path extraídas de las estimaciones PLS, cuando el concepto de calidad adoptado por la organización es el de calidad entendida como conformidad, la capacidad de adquisición de conocimientos a través de redes personales, clientes, proveedores, competidores y demás grupos de interés tiene un efecto positivo sobre la innovación estratégica ($\lambda = 0,561$; $p < 0,05$) más elevado que cuando la empresa adopta un concepto de calidad entendida como satisfacción de las necesidades del cliente y como valor, donde ni siquiera el efecto es significativo.

En la misma línea, los resultados muestran que cuando el concepto de calidad adoptado por la organización es el de calidad entendida como conformidad, la capacidad de adquisición de conocimientos tiene un efecto positivo sobre la innovación en marketing ($\lambda = 0,417$; $p < 0,05$) más elevado que cuando la empresa adopta un concepto de calidad entendida como satisfacción de las necesidades del cliente y como valor, donde ni siquiera el efecto es significativo.

Por otro lado, también se observan diferencias significativas respecto a la capacidad de explotación comercial de nuevos conocimientos en la empresa en función del concepto de calidad adoptado. Así, cuando el concepto aplicado en la empresa es el de calidad

entendida como valor o satisfacción de las expectativas de los clientes el impacto sobre la innovación estratégica es significativo y positivo ($\lambda = 0,202$; $p < 0,10$) frente al caso en el que el concepto que predomine en la organización sea el de conformidad con las especificaciones, donde no se puede concluir que exista impacto porque no se encuentra significatividad.

Así mismo, también se encuentra significativa la diferencia de los coeficientes path en el caso del impacto que producen las capacidades de explotación del conocimiento sobre la innovación en marketing distinguiendo en función del concepto de calidad adoptado, pero si se observan los grupos en ningún caso resulta ser significativo el impacto y los coeficientes presentan valores muy bajos, e incluso uno negativo. Por tanto, no se puede afirmar que el efecto en un caso sea mayor que en el otro.

Según los resultados alcanzados, el resto de diferencias se muestran como no significativas. Sin embargo, hay que destacar que, la capacidad de transformación del conocimiento tiene un impacto positivo y significativo sobre la innovación estratégica independientemente del concepto de calidad adoptado, tanto en el caso de calidad entendida como conformidad con las especificaciones ($\lambda = 0,445$; $p = 0,05$) como calidad como satisfacción de las expectativas del cliente o como valor ($\lambda = 0,465$; $p = 0,01$).

Sin embargo, también resulta no significativa la diferencia del impacto que tiene la capacidad de transformación del conocimiento sobre la innovación en marketing, por lo que no se puede concluir nada al respecto. Pero resulta curioso que cuando el concepto de calidad para la organización es el de satisfacción el impacto de esta dimensión de la capacidad de absorción sobre este tipo de innovación es positivo y significativo ($\lambda = 0,453$; $p = 0,01$) frente a cuando el concepto de calidad es como conformidad, donde no se encuentra impacto significativo.

CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

El objetivo de esta Tesis Doctoral es analizar el efecto moderador del concepto de calidad adoptado por la empresa en la relación entre Capacidad de Absorción y la Innovación en marketing y estrategia en el caso de las empresas turísticas de Colombia.

Se inicia este trabajo de investigación repasando los conceptos de Calidad, la Gestión de la Calidad como filosofía de dirección, sus enfoques, prácticas y herramientas. El objetivo es poner de relieve el efecto moderador que tiene la definición de calidad adoptada por la organización. En la medida en la que dicho concepto de calidad es, en parte, expresión del propósito de la dirección, se muestra que la calidad entendida como conformidad orienta hacia un enfoque centrado hacia el interior de la organización, focalizado en las especificaciones del producto/servicio y del proceso, en el desarrollo de métodos de trabajo sistematizados, en la prevención de errores y la reducción de los costes. Alternativamente, la calidad entendida como satisfacción de las necesidades del cliente, orienta la organización hacia la creación de valor para el usuario, una realidad externa y dinámica que es necesario explorar y reinterpretar de manera continuada.

En la medida en la que el concepto de calidad adoptado es expresión del propósito de la dirección, que condiciona todos los aspectos de la organización, se considera interesante comparar dos tipos de organizaciones: por un lado, aquellas que adoptan un concepto de calidad entendida como conformidad, por otro aquellas empresas que adoptan un concepto de calidad entendida como satisfacción de las necesidades del cliente.

En esta Tesis doctoral se propone que el concepto de calidad adoptado por la organización modera la relación entre la capacidad de absorción de la empresa y su capacidad de innovación en marketing y estrategia. Es decir, se plantea que la calidad como conformidad y la calidad entendida como satisfacción de las necesidades del cliente, afecta al impacto relativo de las cuatro dimensiones de la capacidad de absorción - capacidad de adquirir, asimilar, transformar y explotar el nuevo conocimiento- sobre la innovación no tecnológica, en concreto: innovación en comercialización e innovación estratégica.

Para abordar este objetivo, se hace un repaso por la literatura académica dedicada al estudio de la Capacidad de Absorción, y se describen sus dimensiones, antecedentes y consecuentes. Así, se identifican cuatro dimensiones denominadas capacidad de adquisición, capacidad de asimilación, capacidad de transformación y capacidad de innovación. Se establecen los antecedentes de dichas dimensiones, entre otras prácticas y herramientas propias de la Gestión de la Calidad (Jansen et al., 2005). Sin embargo, la revisión bibliográfica permite comprobar la escasa atención que recibe el efecto moderador del concepto de calidad adoptado sobre el enfoque y los resultados de la Capacidad de Absorción. Igualmente, se observa que la literatura especializada analiza fundamentalmente el impacto de la Gestión de la Calidad sobre la creación de conocimiento y de manera secundaria sobre la Capacidad de Absorción del conocimiento (Asif et al., 2013).

Respecto a los consecuentes o resultados de la Capacidad de Absorción, la mayor parte de los trabajos académicos se centran en el impacto sobre la innovación tecnológica en procesos, productos y servicios, siendo escasos, los estudios que analizan el efecto de la Capacidad de Absorción sobre la innovación en comercialización y en estrategia.

A partir de la revisión de la literatura se plantea un modelo teórico de investigación en el que se analiza la relación de las cuatro dimensiones de la Capacidad de Absorción - adquisición, asimilación, transformación, y explotación- sobre los resultados de innovación en comercialización y en innovación estratégica. Dichas relaciones se estudian, por un lado, para el caso de empresas que conciben la Calidad como conformidad, y por otro, para empresas que conciben la Calidad como satisfacción de las necesidades del cliente.

Para analizar dicho modelo se procede a estudiar una muestra de 134 empresas del sector turístico radicadas en Colombia. La elección del país obedece a criterios de conveniencia del investigador, mientras que, dado el carácter no tecnológico de los tipos de innovación analizados, se considera conveniente estudiar empresas del sector servicios. Al analizar la primera industria de servicios en Colombia se observa que, tanto en términos del PIB como de empleo, el sector más importante es el turismo.

Se administra un cuestionario on-line en el que se plantean 57 cuestiones referentes al concepto de Calidad Adoptado, el estado de la Capacidad de Absorción y los resultados

de innovación en marketing y en estrategia. El uso de instrumentos de medida ampliamente aceptados por la Academia se refleja en el alto nivel de fiabilidad y validez de las escalas de medida aplicadas.

El análisis de los resultados para el total de la muestra permite comprobar que sólo la capacidad de transformación del conocimiento presenta una relación positiva y significativa tanto con la innovación en marketing como con la innovación estratégica.

Para analizar el efecto moderador del concepto de calidad adoptado por la organización se analizan por un lado una submuestra de 30 empresas que han adoptado el concepto de calidad entendido como conformidad. En este caso se observa que tanto la capacidad de adquisición como la capacidad de explotación tienen un impacto positivo y significativo sobre la innovación en marketing y la innovación estratégica respectivamente.

Repetido el análisis sobre una muestra de 104 empresas que han adoptado el concepto de calidad entendido como satisfacción de las expectativas del cliente, se repiten los resultados obtenidos para el total de la muestra, sólo la capacidad de transformación muestra un impacto positivo y significativo sobre los resultados de innovación en marketing y en estrategia.

Finalmente, del análisis comparativo de ambas submuestras se obtienen diferencias significativas para el caso de la capacidad de adquisición del conocimiento, que presenta impactos positivos y significativos para el caso de empresas que adoptan el concepto de calidad entendido como conformidad e impacto próximos a cero para el caso de aquellas organizaciones que adoptan un concepto de calidad entendido como satisfacción de las necesidades del cliente.

De los resultados obtenidos se derivan un conjunto de implicaciones para los académicos y para los directivos. Respecto a los primeros, conviene reflexionar sobre los instrumentos de medición que se están utilizando en la actualidad para medir las diferentes capacidades de absorción del conocimiento. Dicha reflexión debe considerar en qué medidas se están considerando de forma adecuada las diferentes fuentes y formas de conocimiento.

Respecto a los directivos, deben ser conscientes de las implicaciones de adoptar un concepto de calidad que orienta la intencionalidad de la dirección y bajo la cual se desarrollan un conjunto específico de principios y prácticas siendo dependientes del enfoque del SGC que se lleve a cabo. Actualmente existen varios modelos que orientan implantación de SGC como son: el modelo EFQM de excelencia, las Normas ISO 9000, las normas técnicas sectoriales de turismo, etc. lo que proporciona una guía para su aplicación en las empresas.

El concepto, las prácticas y los principios implantados en los sistemas de GCT inducen a un enfoque tanto reactivo como proactivo, que les permitirá a las empresas reaccionar ante las variaciones en el entorno y por tanto, ajustar en mayor medida los requerimientos, las estrategias y procesos de las mismas (Hackman y Wageman, 1995).

El adoptar una orientación proactiva demanda establecer estrategias de Gestión de la Calidad frente a las decisiones del entorno si se consideran las necesidades y expectativas explícitas de los clientes y los demás *stakeholders*, y, por el contrario, si la empresa tiene una orientación del concepto de calidad hacia la conformidad es de esperar que sus estrategias se enfoquen sólo al interior de los procesos para el diseño de productos y servicios acorde a unas especificaciones.

Con independencia del concepto de calidad adoptado, los sistemas de GC ponen el énfasis en capacitar y empoderar a los miembros de la organización –dotándoles de capacitación y herramientas de análisis adecuadas– para transformar la información recogida de diferentes fuentes en conocimiento útil para generar innovaciones mediante la aplicación de los principios y elementos necesarios para su implantación.

Las empresas que llevan a cabo la gestión de la calidad, crean entornos potenciales para la innovación y el desarrollo de prácticas dirigidas por la alta dirección, lo cual facilita resultados de innovación en la organización. Por lo tanto, es fundamental establecer acciones de mejora continua que conlleven a la fortalecer los procesos y la búsqueda de oportunidades y fuentes de información útiles para generar ventajas competitivas sostenibles, diferenciación ante la competencia y las oportunidades en el mercado.

Las capacidades relacionadas con el conocimiento del mercado tienen un impacto

positivo no sólo sobre la Innovación de las empresas de servicios, al tener alto contacto con los clientes, sino que, además, permite establecer estrategias pertinentes para responder a las condiciones cambiantes del mercado y a nuevas oportunidades de negocio en la organización (Kim y Mauborgne, 2005; Gudlavalleti, Gupta y Narayanan, 2013, Cruz, González y Pérez, 2014).

Sin embargo, el resultado de los datos analizados en la investigación de Thomas y Wood, (2014) desestiman la confiabilidad de las escalas desarrolladas en los anteriores estudios y reafirman la delimitación de los componentes de hipótesis de la capacidad de absorción planteada por Zahra y George, (2002); y de hecho, la existencia de la capacidad de absorción potencial y la realizada, manifestando que dicho constructo debe ser reevaluado y conceptualizado de manera diferente para ser aplicado en el sector turismo. Pues consideran, referenciando a Hjalager (2010) y a Shaw y Williams (2009) que son evidentemente inadecuados para explorar la capacidad de absorción en servicios como el turismo, donde la innovación no surge de las fuertes inversiones en investigación y desarrollo.

Siendo coherentes, con las afirmaciones mencionadas anteriormente, se considera que las escala utilizadas al día de hoy deben ser revisadas y adaptadas al sector en donde se aplique, pues hay que considerar las particularidades y especificidades de los servicios y aún más si se abordan desde el sector turístico que es un conglomerado de una serie de actividades en un sólo servicio.

Los instrumentos de medida actuales, solamente miden la adquisición de conocimiento de competidores y demás actores de la industria, mostrando un enfoque netamente cerrado, en donde el flujo de información externa, escasamente proviene de los clientes.

Por lo tanto, es asertivo que los resultados de las empresas que adoptan un enfoque de calidad de conformidad, obtengan resultados más significativos en la transformación del conocimiento en la organización, pues estas adquieren más información de sus competidores y proveedores al ejercer procesos uniformes, con especificidades determinadas para el diseño o producción de un producto o bien específicos, siendo los atributos del cliente ajenos, a sus prioridades estratégicas.

De manera que existe poca información de cuando la innovación es impulsada por entender las necesidades de los clientes, además, hay que considerar que surgirán unos costos de adquisición del conocimiento, si no desarrollan oportunamente las capacidades de transformación y explotación durante la capacidad de absorción realizada. (Jiménez-Barrionuevo et al., 2011; Thomas y Wood, 2014). El análisis sugiere que la gestión de la competitividad requiere mejoras en áreas que son fundamentales a la hora de realizar una evaluación de la imagen, aún más Colombia como destino turístico (Prieto, 2014).

Finalmente, las organizaciones necesitan utilizar un instrumento de medición para evaluar la capacidad de absorción a través de la identificación de las habilidades que poseen, especialmente aquellas que son útiles para adquirir, asimilar y explotar nuevos conocimientos externos con el fin de renovar y explotar continuamente sus conocimientos. Así las incorporaciones de nuevos cambios de gestión dentro de las empresas darán respuestas al desarrollo de nuevas rutinas que podrían alcanzar posibles resultados de Innovación en valor, en coherencia a los resultados que espera el mercado (Forés y Camisón, 2016).

Se presentaron las principales conclusiones e implicaciones, sin embargo, existieron algunas limitaciones a resaltar en esta investigación como son los criterios metodológicos para determinar el tamaño de las empresas en Colombia, que, al estar determinado por el volumen de activos, difieren con relación a los criterios de otros países, donde los principales referentes son el total de ventas y el número de empleados.

La determinación del tamaño muestral y el medio del instrumento aplicado- en nuestro caso -cuestionario on-line, redujo considerablemente el tamaño muestral, al presentarse desertores en el proceso de contestación, reduciendo considerablemente el total de la muestra que se pretendía obtener.

Con respecto a la evidencia empírica mostrada en las propuestas, surge una conclusión general se requieren técnicas alternativas para la clasificación por tamaño empresarial y la cuantificación de umbrales específicos para las empresas del sector servicios y específicamente en las actividades turísticas. Los instrumentos de medida actuales no son útiles para medir el comportamiento de cada una de las dimensiones de la CA con relación a los tipos de innovaciones en comercialización y en marketing.

Por otra parte, este estudio comparte los argumentos de Thomas y Wood (2014) al deducir que las organizaciones de turismo son particularmente dependientes de fuentes externas de conocimiento en comparación con las empresas de otros sectores. Por lo tanto, existe una limitada teorización de investigaciones empíricas de las prácticas innovadoras por parte de las organizaciones turísticas. En tal sentido, el sector turístico es bastante estudiado y analizado a nivel mundial desde diferentes puntos de vista, sin embargo, en Colombia la literatura al respecto ha tenido un desarrollo bastante limitado.

BIBLIOGRAFÍA

- Acosta Naranjo, A. (2015). El aprendizaje organizativo y la capacidad de absorción de conocimiento en el proceso de generación de estrategias. Un estudio de carácter exploratorio y explicativo.
- Adams, G., McQueen, G., y Seawright, K. (1999). Revisiting the stock price impact of quality awards. *Omega*, 27(6), 595-604.
- AENOR (2001): UNE-EN-ISO 9001:2000. Sistemas de gestión de la Calidad. Requisitos, Asociación Española para la Normalización y la Certificación, Madrid.
- Agarwal, S., y Teas, R. K. (2001). Perceived value: mediating role of perceive disk. *Journal of Marketing theory and Practice*, 9(4), 1-14.
- Ahire, S. L., Golhar, D. Y., y Waller, M. A. (1996). Development and validation of TQM implementation constructs. *Decision sciences*, 27(1), 23-56.
- Ahuja, G. y Katila, R. (2001): Technological acquisitions and the innovation performance of acquiring firms: a longitudinal study. *Strategic Management Journal*, 22(3), 197-220.
- Alegre, J., y Chiva, R. (2008). Assessing the impact of organizational learning capability on product innovation performance: An empirical test. *Technovation*, 28(6), 315-326.
- Ali, M., y Park, K. (2016). The mediating role of an innovative culture in the relationship between absorptive capacity and technical and non-technical innovation. *Journal of Business Research*, 69(5), 1669-1675.
- Aljanabi, A. Q. R. A., Noor, N. A. M., y Kumar, D. M. (2014). The mediating role of absorptive capacity in its effect on organizational support factors and technological innovation. *Information Management and Business Review*, 6(1), 25.
- Amit, R., y Schoemaker, P. J. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic management journal*, 14(1), 33-46.
- Anderson, E. W. (1998). Customer satisfaction and word of mouth. *Journal of service research*, 1(1), 5-17.
- Anderson, J. C., y Narus, J. A. (1998). Business marketing: understand what customers value. *Harvard business review*, 76, 53-67.

- Ang, Y. S., Lee, V. H., y Chong, A. Y. L. (2011). The impact of TQM practices on learning organization and customer orientation a survey of small service organizations in Malaysia. *International Journal of Services. Economics and Management*. 3(1), 62-77.
- Arbussà, A., y Coenders, G. (2007). Innovation activities, use of appropriation instruments and absorptive capacity: Evidence from Spanish firms. *Research Policy*, 36(10), 1545–1558.
- Pérez-Aróstegui, M. N., Sousa, R., & Lloréns-Montes, J. Quality management practices as a forerunner of absorptive capacity. An empirical study.
- Arundel, A., Lorenz, E., Lundvall, B. Å., y Valeyre, A. (2006). The organisation of work and innovative performance: a comparison of the EU-15. DRUID, Aalborg University.
- Asif, M., de Vries, H. J., y Ahmad, N. (2013). Knowledge creation through quality management. *Total Quality Management y Business Excellence*, 24(5-6), 664-677.
- Asociación Gremial Financiera Colombiana Asobancaria (2016). Nuevo Escenario de Crecimiento para 2016- 2017: Aumentan los Riesgos Sobre el Consumo.
- Awazu, Y. (2006). Managing technology alliances: The case for knowledge management. *International Journal of Information Management*, 26(6), 484-493.
- Babin, B. J., Darden, W. R., y Griffin, M. (1994). Work and/orfun: measuring hedonic and utilitarian shopping value. *Journal of consumer research*, 20(4), 644-656.
- Bagozzi R.P. y Yi, Y. (1988). "On the evaluation of structural equation models". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16 (1), pp.74-94.
- Baldwin, T. T., Magjuka, R. J. y Loher B. T. (1991). The perfils of participation: effects ot choice of training on trainee motivation on kearning. *Personal Psychology*. 44(1), 51-66.
- Barclay, D., Higgins, C. y Thompson, R. (1995): "The partial least squares (PLS) approach to casual modelling: Personal computer adoption and use as an illustration". (Special Issue on Research Methodology). *Technology Studies*, 2 (2), 285-309.
- Barkley, D. L., Henry, A. S., y Nair, S. (2006). Regional innovation systems: implications for nonmetropolitan areas and workers in the south. *Growth and Change*, 37(2), 278-306.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.

- Barreto, I. (2010). Dynamic capabilities: A review of past research and an agenda for the future. *Journal of management*, 36(1), 256-280.
- Batista Foguet, J. M., y Coenders Gallart, G. (2000). Modelos de ecuaciones estructurales: modelos para el análisis de relaciones causales.
- Becker, W., y Peters, J. (2000). Technological opportunities, absorptive capacities, and innovation (No. 195). *Volkswirtschaftliche Diskussionsreihe*, Institut für Volkswirtschaftslehre der Universität Augsburg.
- Belohlav, J. A. (1993). Calidad estratégica y competitividad. *California Management Review*, 35(3), 55-56.
- Benavides Velasco, C. A., y Quintana García, C. (2003). *Gestión del conocimiento y calidad total*. Ediciones Díaz de Santos.
- Benguria, R. (1991), «Calidad total y estrategia. Un camino a recorrer». *Boletín de Estudios Económicos*, 46 (143), pp. 211-221.
- Benner, M. J., y Tushman, M. L. (2003). Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited. *Academy of management review*, 28(2), 238-256.
- Bergh, D. D., y Lim, E. N. K. (2008). Learning how to restructure: absorptive capacity and improvisational views of restructuring actions and performance. *Strategic Management Journal*, 29(6), 593-616.
- Bernal, J. G., y Alesón, M. R. (2012). Naturaleza, significado y contenido de la gestión de la calidad total. *Revista Icade. Revista de las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales*, (73), 225-240.
- Berry, L. L., y Parasuraman, A. (1997). Listening to the customer--the concept of a service-quality information system. *MIT Sloan Management Review*, 38(3), 65.
- Bhatt, G., Emdad, A., Roberts, N., y Grover, V. (2010). Building and leveraging information in dynamic environments: The role of IT infrastructure flexibility as enabler of organizational responsiveness and competitive advantage. *Information & Management*, 47(7), 341-349.
- Bierley, P., y Chakrabarti, A. Generic knowledge strategics in the US pharmaceutical industry. *Strategic management journal*. 17, 123-135.

- Black, S. A., y Porter, L. J. (1996). Identification of the critical factors of TQM. *Decision sciences*, 27(1), 1-21.
- Boaden, R. J. (1997). What is total quality management and does it matter? *Total Quality Management*, 8(4), 153-171.
- Bolton, R. N. Citation: Bolton, Ruth N. and James H. Drew (1991), " A Multi-Stage Model of Customers' Assessments of Service Quality and Value," *Journal of Consumer Research*, 17 (4), 375-384.
- Borle, S., Singh, S. S., y Jain, D. C. (2008). Customer life time value measurement. *Management science*, 54(1), 100-112.
- Bossink, B. A. G. (2002). The strategic function of quality in the management of innovation. *Total Quality Management*, 13(2), 195-205.
- Bou-Llusar, J. C., Camisón-Zornoza, C., & Escrig-Tena, A. B. (2001). Measuring the relationship between firm perceived quality and customer satisfaction and its influence on purchase intentions. *Total Quality Management*, 12(6), 719-734.
- Bowen, D. E., y Lawler, E. E. (1992). Total quality-oriented human resources management. *Organizational Dynamics*, 20(4), 29-41.
- Bowman, C., y Ambrosini, V. (1998). Value creation versus value capture: Towards a coherent definition of value in strategy an exploratory study.
- Bowman, J. S. (1994). At last, an alternative to performance appraisal: Total quality management. *Public Administration Review*, 129-136.
- Brennan, R., y Henneberg, Carolina del Sur (2008). ¿Necesita marketing político el concepto de valor para el cliente? *Marketing Intelligence & Planning*, 26 (6), 559-572.
- Brickley, J. A., Smith, C. W., Zimmerman, J. L., Zhang, Z., y Wang, C. (1997). *Managerial economics and organizational architecture*. Chicago: Irwin.
- Brickley, J., Smith, C., y Zimmerman, J. (2004). *Managerial Economics and organizational architecture*. 3rd. edition. Nova lorque: McGraw-Hill/Irwin.
- Brocka, B., y Brocka, M. S. (1992). *Quality management: Implementing the best ideas of the masters*. McGraw-Hill.

- Broedling, L. A. (1990): "Foreword". En T. Varian (Ed.), *Beyond the TQM mystique: Real-world perspectives on total quality management: 1-3*. Washington, DC: American Defense Preparedness Association with Organizational Dynamics.
- Broh, R. A. (1982). *Managing quality for higher profits: A guide for business executives and quality managers*. McGraw-Hill.
- Calderón, Á. (2015). *Análisis de la cadena del turismo*. Comisión Económica.
- Caloghirou, Y., Kastelli, I., y Tsakanikas, A. (2004). Internal capabilities and external knowledge sources: complements or substitutes for innovative performance? *Technovation*, 24(1), 29-39.
- Camelo-Ordaz, C., Garcia-Cruz, J., Sousa-Ginel, E., y Valle-Cabrera, R. (2011). The influence of human resource management on knowledge sharing and innovation in Spain: the mediating role of affective commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(07), 1442-1463.
- Cameron, KS, y Whetten, DA (1983). Un modelo para la enseñanza de habilidades de gestión. *Exchange: El comportamiento organizacional Enseñanza Diario*, 8 (2), 21-27.
- Camison Z, C. (2004). *Estrategias de calidad turística. El papel de los sistemas de acreditación y certificados de calidad. Las nuevas formas del turismo*.
- Camisón Zornoza, C., Boronat Navarro, M., Villar López, A., & Puig Denia, A. (2009). *Sistemas de gestión de la calidad y desempeño: importancia de las prácticas de gestión del conocimiento y de I+ D*.
- Camisón, C.; Cruz Ros, S.; González, T. (2007). *Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Madrid: Pearson Prentice Hall.
- Camisón, C., y Forés, B. (2010). Knowledge absorptive capacity: New insights for its conceptualization and measurement. *Journal of Business Research*, 63(7), 707-715.
- Camisón Zornoza, C., y Forés Julián, B. (2014). *Capacidad de absorción: antecedentes y resultados*.

- Camisón, C., y Forés, B. (2015). Is tourism firm competitiveness driven by different internal or external specific factors? New empirical evidence from Spain. *Tourism Management*, 48, 477-499.
- Camisón, C., y Puig-Denia, A. (2016). Are quality management practices enough to improve process innovation? *International Journal of Production Research*, 54(10), 2875-2894.
- Capon, N., Farley, J. U., Lehmann, D. R., & Hulbert, J. M. (1992). Profiles of product innovators among large US manufacturers. *Management Science*, 38(2), 157-169.
- Cardinal, L. B. (2001). Technological innovation in the pharmaceutical industry: The use of organizational control in managing research and development. *Organization science*, 12(1), 19-36.
- Carmines, E.G. y Zeller, R.A. (1979): Reliability and validity assessment. N.07-017, Sage University Paper Series on Quantitative Applications in the Social Sciences. Beverly Hills, CA: Sage.
- Casadesús, M., Heras, I., y Merino, J. (2005). Calidad práctica. Prentice Hall / Financial Times, Madrid.
- Cassiman, B y Veugelers, R. (2006): In Search of Complementarity in the Innovation Strategy: Internal R&D and External Knowledge Acquisition. *Management Science*, 52, 68-82.
- Cepeda-Carrion, G., Cegarra-Navarro, J. G., y Jimenez-Jimenez, D. (2012). The effect of absorptive capacity on innovativeness: Context and information systems capability as catalyts. *British Journal of Management*, 23(1), 110-129.
- Chan Kim, W., y Mauborgne, R. (2004). Value innovation: The strategic logic of high growth. *Harvard business review*, 82(7-8), 172-180.
- Chan Kim, W., y Mauborgne, R. (2005). Blue Ocean Strategy: How to create uncontested market space and maket he competition irrelevant. *Harvard Business School Press*, Boston, MA.
- Chang, T. Z., y Wildt, A. R. (1994). Price, producing for mation, and purchase intention: A empirical study. *Journal of the Academy of Marketing science*, 22(1), 16-27.

- Chen, CK, Lu, IY, Wang, KM, Jang, JY, y Dahlgard, JJ (2015). El desarrollo de la gestión de calidad en Taiwán el pasado, presente y futuro. *Gestión de la calidad total y la excelencia empresarial*, 26 (1-2), 3-13.
- Chen, KS, Chang, TC, Wang, KJ, y Huang, CT (2015). El desarrollo de los gráficos de control de la calidad del servicio de supervisión basado en el número de quejas de los clientes. *Gestión de la calidad total y la excelencia empresarial*, 26 (5-6), 675-689.
- Chesbrough, H., y Crowther, A. K. (2006). Beyond high tech: early adopters of open innovation in other industries. *R&D Management*, 36(3), 229-236.
- Chiang, Y. H., y Hung, K. P. (2010). Exploring open search strategies and perceived innovation performance from the perspective of inter-organizational knowledge flows. *R&D Management*, 40(3), 292-299.
- Chiesa, V., Coughlan, P., y Voss, C. A. (1996). Development of a technical innovation audit. *Journal of product innovation management*, 13(2), 105-136.
- Chiles, T. H., & Choi, T. Y. (2000). Theorizing TQM: an Austrian and evolutionary economics interpretation. *Journal of Management Studies*, 37(2), 185-212.
- Chin, W. W. (1998): "The partial least squares approach for structural equation modelling". En George A. Marcoulides (Ed.), *Modern Methods for Business Research*, Lawrence Erlbaum Associates.
- Choo, A. S., Linderman, K. W., y Schroeder, R. G. (2007). Method and context perspectives on learning and knowledge creation in quality management. *Journal of Operations Management*, 25(4), 918-931.
- Chorn, N. H. (1991). Total quality management: Panacea or pitfall?. *International journal of physical distribution y logistics management*, 21(8), 31-31.
- Cliffs, New Jersey, 1985. Edición española: ¿Qué es el control total de calidad? La modalidad japonesa. Norma, Bogotá, 1986.
- Cockburn, I. M., y Henderson, R. M. (1998). Absorptive capacity, coauthoring behavior, and the organization of research in drug discovery. *The Journal of Industrial Economics*, 46(2), 157-182.

- Cohen, W. M., y Levinthal, D. A. (1989). Innovation and learning: the two faces of R&D. *The economic journal*, 99(397), 569.
- Cohen, W. M., y Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative science quarterly*, 128-152.
- Cohen, W. M., y Levinthal, D. A. (1994). Fortune favors the prepared firm. *Management science*, 40(2), 227-251.
- Congreso de la República de Colombia. (1996). Ley 300 de 1996: Ley General de Turismo y otras disposiciones. Bogotá DC, Colombia.
- Congreso de la República de Colombia. (2000). Ley 590 de 2000. Bogotá DC, Colombia.
- Congreso de la República de Colombia. (2004). Ley 905 DE 2004. Bogotá DC, Colombia.
- Cooper, J. R. (1998). A multidimensional approach to the adoption of innovation. *Management decision*, 36(8), 493-502.
- Corfman, K.P. (1987). "Comparability and competition among consumer products: a typology for specifying hierarchical comparison structures". *Advances in Consumer Research*, Vol. 14, pp. 29-31
- Corso, M., Martini, A., Pellegrini, L., & Paolucci, E. (2003). Technological and organizational tools for knowledge management: In search of configurations. *Small Business Economics*, 21, 397-408.
- Costa, V., y Monteiro, S. (2016). Knowledge Processes, Absorptive Capacity and Innovation: A Mediation Analysis. *Research Gate*, 23(3), 207-218.
- Cotelco (2015) Reglamento-programa de incentivos para el suministro de información. *Área de estudios e investigaciones*.
- Cotelco (2016) Índice de Competitividad Turística Regional de Colombia 2015 -2016. *Modelo de Competitividad Turística Regional Cotelco-Unicafam*.
- Cronbach, L. (1951): "Coefficient alpha and the internal structure of tests". *Psychometrika*, vol. 16, págs. 297-334.

- Cronin Jr, J. J., y Taylor, S. A. (1992). Measuring service quality: a reexamination and extension. *The journal of marketing*, 55-68.
- Cronin, J. J., Brady, M. K., &Hult, G. T. M. (2000). Assessing the effects of quality, value, and customer satisfaction on consumer behavior intentions in service environments. *Journal of retailing*, 76(2), 193-218.
- Cronin, J. J., Brady, M. K., y Hult, G. T. M. (2000). Assessing the effects of quality, value, and customer satisfaction on consumer behavioral intentions in service environments. *Journal of retailing*, 76(2), 193-218.
- Crosby, P. B. (1996). *Quality is still free: making quality certain in uncertain times*. McGraw-Hill Companies.
- Crosby, P.B., 1979. *Quality is Free: The Art of Making Quality Certain*. McGraw-Hill, New York.
- Crosby, P. B. (1989). How goes the quality revolution? *Journal for Quality and Participation*, 12(1), 28-31.
- Crotti, R., y Misrahi, T. (2015). The travel & tourism competitiveness index 2015: t&t as a resilient contribution to national development. *The Travel & Tourism Competitiveness Report*, 13-38.
- Cruz González, J. (2013). Estrategia de aprendizaje, innovación y rendimiento empresarial en entornos dinámicos: análisis empírico en empresas españolas de alta tecnología (Doctoral dissertation, Universidad Complutense de Madrid).
- Cruz, A. M. B., Canino, R. M. B., y Almeida, D. J. G. (2007). La influencia de la capacidad de absorción en la transferencia de conocimiento interorganizativa. El comportamiento de la empresa ante entornos dinámicos: XIX Congreso anual y XV Congreso Hispano Francés de AEDEM (p. 52). Asociación Española de Dirección y Economía de la Empresa (AEDEM).
- Cruz Ros, S. (2001). Relación entre el enfoque de gestión de la calidad y el desempeño organizativo. Una aproximación desde la perspectiva basada en los recursos
- Cruz, R. S. (2002). La gestión de la calidad: enfoques, principios y técnicas. Universitat de Valencia, Facultat d'Economia. *Quaderns de Treball*. Núm.143.

- Cruz, S., Gonzales, T., y Pérez, C. (2014). Innovación y desempeño en las empresas de servicios la interrelación entre las capacidades de marketing dinámicas y operativas. Universidad de València. 95-103
- Cuatrecasas, L. (1999). Gestión integral de la calidad. *Gestión 2000*.
- Cuatrecasas, L. (2001), Gestión integral de la calidad: implantación, control y certificación. *Ediciones Gestión 2000*, Barcelona.
- Cuervo García, A. (1993). El papel de la empresa en la competitividad. *Papeles de economía española*, (56), 363-378.
- Daft, R. L., (1998). Organization Theory and Design. South-Western College Publishing, Cincinnati, OH.
- Daghfous, A. (2004). Absorptive capacity and the implementation of knowledge-intensive best practices. *SAM Advanced Management Journal*, 69(2), 21.
- Dale, B. G. (1994): Managing Quality (Second Edition). London: Prentice Hall.
- Dale, B. G. (1999): Managing Quality (Third Edition). Oxford: Blackwell Publishers Ltd
- Dale, B.G.; Boaden, R.J.; Lascelles, D.M. (1994): "Total quality management: an overview", en Dale, B.G (eds): *Managing quality*. Londres: Prentice Hall.
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of management journal*, 34(3), 555-590.
- Damanpour, F., y Evan, W. M. (1984). Organizational innovation and performance: the problem of "organizational lag". *Administrative science quarterly*, 392-409.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE (2015) *Informe de gestión vigencia*
- Danneels, E., y Sethi, R. (2011). New product exploration under environmental turbulence. *Organization Science*, 22(4), 1026-1039.
- Das, A., Handfield, R. B., Calantone, R. J., y Ghosh, S. (2000). A contingent view of quality management-the impact of international competition on quality. *Decision Sciences*, 31(3), 649-690.

- Davenport, T. H., y Prusak, L. (1998). Working knowledge: How organizations manage what they know. *Harvard Business Press*.
- Dauids, M., y Tjong Tjin Tai, S. Y. (2009). Absorptive capacity, knowledge circulation and coal cleaning innovation: The Netherlands in the 1930s. *Business History*, 51(5), 668-690. Ediciones Díaz de Santos, Madrid, 1994.
- De Jong, J. & Freel, M. (2010). Absorptive capacity and the reach of collaboration in high technology small firms. *En: Research Policy*, 39: 47-54.
- Dean, J. W., & Bowen, D. E. (1994). Management theory and total quality: improving research and practice through theory development. *Academy of management review*, 19(3), 392-418.
- Dean, J. W., y Evans, J. R. (1994). Total quality: Management, organization, and strategy. *West Publishing Company*.
- Deming, W.E. (1982), Quality, Productivity and Competitive Position, MIT Press, Cambridge, MA.
- Deming, W. E., y Medina, J. N. (1989). Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis. *Ediciones Díaz de Santos. Madrid*
- Deng, X., Doll, W.J. y Cao, M. (2008). Exploring the absorptive capacity to innovation/productivity link for individual engineers engaged in IT enabled work.
- Departamento Nacional de Planeación (2011). Plan Sectorial de Turismo 2011 – 2014: “Turismo: factor de prosperidad para Colombia”. Bogotá DC, Colombia.
- Departamento Nacional de Planeación (2014). Plan Sectorial de Turismo 2014 – 2018: “Turismo para la construcción de la paz”. Bogotá DC, Colombia.
- Desmet, P., & Zollinger, M. (1997) Le prix: de l'analyse conceptuelle aux méthodes de fixation. *Economica*, París
- Dewar, R. D., y Dutton, J. E. (1986). The adoption of radical and incremental innovations: An empirical analysis. *Management science*, 32(11), 1422-1433.
- Dewhurst, F., Martínez Lorente, A. R., y Dale, B. G. (1999). Total quality management and information technologies: an exploration of the issues. *International Journal of Quality y Reliability Management*, 16(4), 392-406.

- Dick, G. P., Heras, I., y Casadesús, M. (2008). Shedding light on causation between ISO 9001 and improved business performance. *International Journal of Operations y Production Management*, 28(7), 687-708.
- Dodds, W. B., y Monroe, K. B. (1985). The effect of brand and Price information on subjective product evaluations. NA. *Advances in Consumer Research*. 12.
- Dodds, WB, Monroe, KB, y Grewal, D. (1991). Efectos de precio, marca, y almacenar información sobre las evaluaciones de productos de los compradores. *Revista de investigación de mercados*.
- Donate, M. J., y de Pablo, J. D. S. (2015). The role of knowledge-oriented leadership in knowledge management practices and innovation. *Journal of Business Research*, 68(2), 360-370.
- Dosi, G. (1988). Sources, procedures, and microeconomic effects of innovation. *Journal of economic literature*, 1120-1171.
- Douglas, T. J., y Judge, W. Q. (2001). Total quality management implementation and competitive advantage: the role of structural control and exploration. *Academy of Management Journal*, 44(1), 158-169.
- Drejer, I., y Vinding, A. L. (2007). Searching near and far: determinants of innovative firms' propensity to collaborate across geographical distance. *Industry and Innovation*, 14(3), 259-275.
- Droge, C.; Calantone, R. y Harmancioglu, N. (2008). "New Product Success: Is It Really Controllable by Managers in Highly Turbulent Environments?" *Journal of Product Innovation Management*, vol. 25, no 3, pp. 272-286
- Dunning, J. H., Lundan, S. M. (2010): "The institutional origins of dynamic capabilities in multinational enterprise", *Industrial and Corporate Change*, 19(4), 225–1246
- Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of management review*, 23(4), 660-679.
- Ebrahimpour, M. (1985). An examination of quality management in Japan: implications for management in the United States. *Journal of Operations Management*, 5(4), 419-431.

- Edwards, C. D. (1968). The meaning of quality. *Quality progress*, 1(10), 36-39.
- Engelman, R. M., Engelman, R. M., Fracasso, E. M., Fracasso, E. M., Schmidt, S., Schmidt, S. y Zen, A. C. (2017). Intellectual capital, absorptive capacity and product innovation. *Management Decision*, 55(3), 474-490.
- Erramilli, M. K., Agarwal, S. y Dev, C. S. (2002). Choice between non-equity modes: An organizational capability perspective. *Journal of international business studies*, 33. 223-242.
- Escribano, A., Fosfuri, A., y Tribó, J. A. (2009). Managing external knowledge flows: The moderating role of absorptive capacity. *Research policy*, 38(1), 96-105.
- Escrig, A. (1998). Dirección de calidad total y ventaja competitiva en la PYME. Club Gestión de Calidad, Madrid.
- Escrig Tena, A. B. (2001). Efectos de la dirección de calidad en los resultados: el papel mediador de las competencias distintivas. 932-938.
- Escrig, A. B. (2001). Efectos de la dirección de calidad en los resultados: El papel mediador de las competencias distintivas. *Unpublished doctoral dissertation. Castellón: Universitat Jaume I.*
- Escrig, A.B.; Bou, J.C.; Roca, V. (2001): "Measuring the relationship between total quality management and sustainable competitive advantage: a resource-based view", *Total Quality Management*, Vol. 12, No. 7 y 8, pp.932-938.
- Exposito-Langa, M. E. (2008). El efecto del capital social y la capacidad de absorción en la innovación empresarial. *Una aplicación al distrito textil valenciano.*
- Fabrizio, K. R. (2009). Absorptive capacity and the search for innovation. *Research Policy*, 38(2), 255–267.
- Falk, R.F. y Miller, N.B. (1992): A primer for soft modeling. Akron, OH: *The University of Akron.*
- Feigenbaum, A. V. (1951). Total quality control: engineering and management: the technical and managerial field for improving product quality, including its reliability, and for reducing operating costs and losses. *McGraw-Hill.*
- Feigenbaum, A. V. (1961): Total Quality Control. New York: *McGraw-Hill.*

- Feigenbaum, A. V. (1989). How to implement total Quality Control. *Executive Excellence*, 6(1-1), 15-16.
- Feigenbaum, A. V. (1990). Management of quality: the key to the nineties. *Journal for Quality and Participation*, 13(2), 14-19.
- Feigenbaum, A.V. (1991), Total Quality Control, 3rd ed., McGraw-Hill, New York, NY.
- Feinberg, S. E., y Gupta, A. K. (2004). Knowledge spillovers and the assignment of R&D responsibilities to foreign subsidiaries. *Strategic management journal*, 25(8-9), 823-845.
- Feng, J., Prajogo, D. I., Chuan Tan, K., y Sohal, A. S. (2006). The impact of TQM practices on performance: A comparative study between Australian and Singaporean organizations. *European Journal of Innovation Management*, 9(3), 269-278.
- Ferreras-Méndez, J. L., Newell, S., Fernández-Mesa, A., y Alegre, J. (2015). Depth and breadth of external knowledge search and performance: The mediating role of absorptive capacity. *Industrial Marketing Management*, 47, 86–97.
- Flatten, T. C., Engelen, A., Zahra, S. A., & Brettel, M. (2011). A measure of absorptive capacity: Scale development and validation. *European Management Journal*, 29(2), 98-116.
- Flatten, T. C., Greve, G. I., & Brettel, M. (2011). Absorptive capacity and firm performance in SMEs: The mediating influence of strategic alliances. *European Management Review*, 8(3), 137-152.
- Flatten, T., Adams, D., y Brettel, M. (2015). Fostering absorptive capacity through leadership: A cross-cultural analysis. *Journal of World Business*, 50(3), 519–534.
- Flor Peris, M. L., Oltra, M. J., y Garcia, C. (2011). La relación entre la capacidad de absorción del conocimiento externo y la estrategia empresarial: un análisis exploratorio/The Relationship between External Knowledge Absorptive Capacity and Firm Strategy: An Exploratory Analysis. *European Journal of Management and Business Economics*, 20(1), 69.
- Forés, B., y Camisón, C. (2016). ¿Tiene el rendimiento incrementales y radical innovación depende de diferentes tipos de capacidades de acumulación de conocimiento y tamaño de la organización? *Journal of Business Research*, 69 (2), 831-848.

- Forés, B., y Camisón, C. (2016). Does incremental and radical innovation performance depend on different types of knowledge accumulation capabilities and organizational size? *Journal of Business Research*, 69(2), 831-848.
- Fornell, C. y Larcker, D.F. (1981): "Evaluating structural equations models with unobservable variables and measurement error". *Journal of Marketing Research*, Vol.18, págs.39-50.
- Fortuin, F., y Omta, S. (2007). La dinámica de las relaciones de redes estratégicas entre empresas de I + D y de negocios: un análisis longitudinal de una multinacional grande, basada en la tecnología. *Diario en cadena y Ciencia de red*, 7 (2), 95-108.
- Fosfuri, A., y Tribó, J. A. (2008). Exploring the antecedents of potential absorptive capacity and its impact on innovation performance. *Omega*, 36(2), 173-187.
- Foss, N. (2011). Why micro-foundations for resource-based theory are needed and what they may look like. *Journal of management*. 37(5), 1413-1428.
- Foss, N. J., Laursen, K., y Pedersen, T. (2011). Linking customer interaction and innovation: The mediating role of new organizational practices. *Organization Science*, 22(4), 980-999.
- Francalanci, C. y Morabito, V. (2008): IS integration and business performance: The mediation effect of organizational absorptive capacity in SMEs. *Journal of Information Technology*, 23(4), 297-312.
- Fuentes, M. M. F., Montes, F. J. L., y Fernández, L. M. M. (2006). Total quality management, strategic orientation and organizational performance: the case of Spanish companies. *Total Quality Management y Business Excellence*, 17(3), 303-323.
- Fynes, B., y Voss, C. (2002). The moderating effect of buyer-supplier relationships on quality practices and performance. *International journal of operations y production management*, 22(6), 589-613.
- Gallarza, M. G., Gil Saura, I., & Arteaga Moreno, F. (2013). The quality-value-satisfaction-loyalty chain: relationships and impacts. *Tourism Review*, 68(1), 3-20.
- Gallarza, M. G., Gil-Saura, I., y Holbrook, M. B. (2011). The value of value: further excursions on the meaning and role of customer value. *Journal of consumer behaviour*, 10(4), 179-191.

- Gallarza, M. G., y Saura, I. G. (2006). Value dimensions, perceived value, satisfaction and loyalty: an investigation of university students' travel behaviour. *Tourism mmanagement*, 27(3), 437-452.
- García, R. E. (2001). El concepto de calidad y su aplicación en Medicina. *Revista médica de Chile*, 129(7), 825-826.
- García-Morales, V. J., Bolívar-Ramos, M. T., y Martín-Rojas, R. (2014). Technological variables and absorptive capacity's influence on performance through corporate entrepreneurship. *Journal of Business Research*, 67(7), 1468–1477.
- García-Morales, V. J., Lloréns-Montes, F. J., & Verdú-Jover, A. J. (2007). Influence of personal mastery on organizational performance through organizational learning and innovation in large firms and SMEs. *Technovation*, 27(9), 547-568.
- García-Morales, V. J., Lloréns-Montes, F. J., y Verdú-Jover, A. J. (2008). The effects of transformational leadership on organizational performance through knowledge and innovation. *British journal of management*, 19(4), 299-319.
- Garcia-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), 527-558.
- Garvin, D. A. (1988). *Managing quality: The strategic and competitive edge*. Simon and Schuster.
- Garvin, D. A. (1993). Building a learning organization. *Harvard business review*, 71(4), 78-91.
- Garvin, DA (1984). La calidad del producto: Un arma estratégica importante. *Horizontes de negocios*, 27 (3), 40-43.
- Gefen, D. y Straub, D. (2005): "A practical guide to factorial validity using PLS-Graph: Tutorial and annotated example". *Communications of the AIS*, 16, 91-109.
- George, G., Zahra, S. A., Wheatley, K. K., y Khan, R. (2001). The effects of alliance portfolio characteristics and absorptive capacity on performance: a study of biotechnology firms. *The Journal of High Technology Management Research*, 12(2), 205–226.

- Gersick, C., y Hackman, J. (1990). Habitual routines in task performing. *Organizational Behaviour and Human Decision Process*. 47, 65-97.
- Giese, J. L., & Cote, J. A. (2000). Defining consumer satisfaction. *Academy of marketing science review*, 2000, 1.
- Gil, I., y Gallarza, M. G. (2008). La investigación en valor percibido desde el marketing. *Innovar. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales* (031), 9-17. Bogotá, Colombia
- Gilmore, H. L. (1974). Product conformance cost. *Quality progress*, 7(5), 16-19.
- Gilmore, H. L. (1984). Consumer product quality costs. In *Proc. World Quality Congress, Brighton*.
- Gittelman, M. y Kogut, B. (2003): Does good science lead to valuable knowledge? Biotechnology firms and the evolutionary logic of citation patterns. *Management Science*. 49(4), 366-382.
- González, F. J. M., Mera, A. C., y Lacoba, S. R. (2007). Introducción a la gestión de la calidad. Delta Publicaciones.
- Gopalakrishnan, S., y Damanpour, F. (1997). A review of innovation research in economics, sociology and technology management. *Omega*, 25(1), 15-28.
- Gopalakrishnan, S., & Santoro, M. D. (2001). Do size and slack matter? Exploring the multi-dimensions of organizational innovation. In *Management of Engineering and Technology, 2001. PicmeT'01. Portland International Conference on* (Vol. 1, pp. 48-vol). IEEE.
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic management journal*, 17(S2), 109-122.
- Grant, R. M., y Baden-Fuller, C. (2004). A knowledge accessing theory of strategic alliances. *Journal of management studies*, 41(1), 61-84.
- Grimpe, C., y Sofka, W. (2009). Search patterns and absorptive capacity: Low-and high-technology sectors in European countries. *Research Policy*, 38(3), 495-506.
- Grönroos, C. (1983). Seven key areas of research according to the Nordic school of service marketing. *Emerging perspectives on services marketing*, Chicago, 108-110.

- Grönroos, C. (1983): *Strategic Management and Marketing in the Service Sector*. Cambridge, MA: Marketing Science Institute.
- Grönroos, C. (1984). A service quality model and its marketing implications. *European Journal of marketing*, 18(4), 36-44.
- Gronroos, C. (1988). Service quality: The six criteria of good perceived service. *Review of business*, 9(3), 10.
- Grönroos, C. (1997). Marketing relacional basado en valores: desde productos a los recursos y competencias. *Diario de gestión de marketing*, 13 (5), 407-419.
- Gudlavalleti, S., Gupta, S., y Narayanan, A. (2013). Developing winning products for emerging markets. *McKinsey Quarterly*, 2(2013), 98-103.
- Guerra Vázquez, L. (2007). Propuesta del diseño del sistema de gestión de la calidad para el servicio de adiestramiento e información científico-técnica en la oficina de normalización de camagüey y las vías de su implementación, Universidad de Camagüey.
- Guillén, M.F. (1994), «The Age of Eclecticism: Current Organizational Trends and the Evolution of Managerial Models». *Sloan Management Review*, 36 (1), pp. 75-86.
- Gupta, M., y Kohli, A. (2006). Los sistemas de planificación de recursos empresariales y sus implicaciones para la función de operaciones. *Technovation*, 26 (5), 687-696.
- Hackman, J. R., y Wageman, R. (1995). Total quality management: Empirical, conceptual, and practical issues. *Administrative science quarterly*, 309-342.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., y Sarstedt, M. (2014). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Thousand Oaks.
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed, a silver bullet. *Journal of Marketing theory and Practice*, 19(2), 139-152.
- Hair, J., Black, W., Babin, B., Anderson, R. y Tatham, R. (2005): *Multivariate Data Analysis*, Ed. Prentice Hall, New Jersey.
- Hair, J.F., Ringle, C.M. y Sarstedt, M. (2011): "PLS-SEM: Indeed, a silver bullet". *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19 (2). 137-149.

- Hall, R. (1992). The strategic analysis of intangible resources. *Strategic management journal*, 13(2), 135-144.
- Hambrick, D. C., y Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of management review*, 9(2), 193-206.
- Hansen, T. (2001). Quality in the marketplace: A theoretical and empirical investigation. *European Management Journal*, 19(2), 203-211.
- Harryson, S. J., Dudkowski, R., y Stern, A. (2008). Transformation networks in innovation alliances—the development of Volvo C70. *Journal of Management Studies*, 45(4), 745-773.
- Hartman, L. C., Patrickson, M. (1998). Individual decisión making: Implications for decisión training in TQM. *International Journal of Quality and Reliability Management*. 15(6), 619-633
- Hassan, S. S. (2000). Determinants of market competitiveness in an environmentally sustainable tourism industry. *Journal of Travel Research*, 38(3), 239–245.
- Hayes, R. H, y Pisano, G. P. (1994). Más allá de clase mundial: la nueva estrategia de producción. *Opinión de Negocios de Harvard* , 72 (1), 77-86.
- Henseler, J., Ringle, C.M. y Sinkovics, R.R. (2009): "The use of partial least squares path modeling in international marketing". *Advances in International Marketing*, 20, 277-320.
- Herbig, P. A. (1994). The innovation matrix: Culture and structure prerequisites to innovation. Praeger Pub Text.
- Heras, I., Marimon, F., & Casades, M. (2009). Impacto competitivo de las herramientas para la gestión de la calidad. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 12(41), 7-35.
- Hervas-Oliver, J.L.; Albors-Garrigós, J. y Baixauli, J.J. (2012): Beyond R&D activities: the determinants of firms' absorptive capacity explaining the access to scientific institutes in low–medium- tech contexts. *Economics of Innovation and New Technology*, 21(1), 55-81
- Hervas-Oliver, J. L., Garrigos, J. A., y Gil-Pechuan, I. (2011). Making sense of innovation by RyD and non-R&D innovators in low technology contexts: A forgotten lesson for policymakers. *Technovation*, 31(9), 427-446.

- Hervas-Oliver, J. L., y Albors-Garrigos, J. (2009). The role of the firm's internal and relational capabilities in clusters: when distance and embeddedness are not enough to explain innovation. *Journal of Economic Geography*, 9(2), 263-283.
- Hill, C. W., y Rothaermel, F. T. (2003). The performance of incumbent firms in the face of radical technological innovation. *Academy of Management Review*, 28(2), 257-274.
- Hill, S. (1991). Why quality circles failed but total quality management might succeed. *British journal of industrial relations*, 29(4), 541-568.
- Hill, S., & Wilkinson, A. (1995). In search of TQM. *Employee Relations*, 17(3), 8-25.
- Holbrook, M. B. (1999). Consumer value: a frame work for analysis and research. Psychology Press.
- Holbrook, M. B., y Corfman, K. P. (1985). Quality and value in the consumption experience: Phaedrus rides again. *Perceived quality*, 31(2), 31-57.
- Holbrook, M. B., y Gardner, M. P. (1993). Una aproximación a la investigación de los determinantes emocionales de duraciones de consumo: ¿por qué las personas consumen lo que consumen durante el tiempo que lo consumen? *Diario de la psicología del consumidor*. 2 (2), 123-142.
- Holbrook, Morris B., and Kim P. Corfman (1985): "Quality and value in the consumption experience: Phaedrus rides again." *Perceived quality* 31(2), 31-57.
- Hoyle, D. (2001). ISO 9000: qualitysystemshandbook.
- Huang, F., y Rice, J. (2009). The role of absorptive capacity in facilitating " Open innovation" outcomes: A study of Australian SMEs in the manufacturing sector. *International Journal of Innovation Management*, 13(02), 201-220.
- Hung, H. M. (2007). Influence of the environment on innovation performance of TQM. *Total Quality Management y Business Excellence*, 18(7), 715-730.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of management journal*, 38(3), 635-672.

- Iacobucci, D., Ostrom, A., y Grayson, K. (1995). Distinguishing service quality and customer satisfaction: the voice of the consumer. *Journal of consumer psychology*, 4(3), 277-303.
- Inchaurtieta, R. B. (1991). Calidad Total y Estratégica. Un camino a recorrer. *Boletín de Estudios Económicos*, 46, 211.
- Ishikawa, K. (1954), Hinshitsu Kanri Nyumon. JUSE Press Ltd., Tokio. La 3.a edición se publicó en 1988. Edición inglesa: Introduction to quality control.
- Ishikawa, K. (1981), Nihonteki hinshitsu kanri. JUSE Press Ltd., Tokio. Edición inglesa: What is Total Quality Control? The Japanese Way. Prentice-Hall, Englewood.
- Ishikawa, K. (1985). What is total quality control? the Japanese way (Vol. 215).
- Ishikawa, K. (1986). Guide to quality control. Quality Resources.
- Ittner, C. D., y Larcker, D. F. (1997). Quality strategy, strategic control systems, and organizational performance. *Accounting, Organizations and Society*, 22(3-4), 293-314.
- James, P. (1997). La gestión de la calidad total: un texto introductorio. Prentice Hall.
- Jankal, R. (2003). Selected aspects of quality management in the area of telecommunication services. *Journal of Information, Control and Management Systems*, 1(2), 35-40.
- Jankalova, M. (2016). Service Quality—Object of Business Excellence Measuring. *Review of European studies*, 8(2), 71.
- Jansen, J. J., Van Den Bosch, F. A., y Volberda, H. W. (2005). Managing potential and realized absorptive capacity: how do organizational antecedents matter?. *Academy of management journal*, 48(6), 999-1015.
- Jantunen, A. (2005). Knowledge-processing capabilities and innovative performance: an empirical study. *European Journal of Innovation Management*, 8(3), 336-349.
- Jensen H. R. (1996) "The interrelationship between customer and consumer value". *Asia Pacific Advances in Consumer Research*, Vol. 2, pp. 60-63.
- Jiménez-Barrionuevo, M. M., García-Morales, V. J., y Molina, L. M. (2011). Validation of an instrument to measure absorptive capacity. *Technovation*, 31(5), 190-202.

- Joshi, A. W., y Sharma, S. (2004). Customer knowledge development: antecedents and impact on new product performance. *Journal of marketing*, 68(4), 47-59.
- Juran, J.M. (1951): *Quality Control Handbook*. Ed. McGraw Hill, Nueva York.
- Juran, J.M., F.M. Gryna y R.S. Bingham (1974): *Quality Control Handbook* (3rd ed.), McGraw Hill, New York.
- Juran, J. M. (1981). *Management of quality*. Ju Lin Book Company.
- Juran, J.M. (1986): "The quality trilogy". *Quality Progress* 19 (8), 19-24.
- Juran, J.M. (1990a): *Juran y la planificación para la calidad*. Ed. Díaz de Santos, Madrid.
- Juran, J.M. (1990b): *Juran y el liderazgo para la calidad: manual para ejecutivos*.
- Juran, J.M. (1993): "Why quality initiatives fail?". *Journal of Business Strategy*, 14 (5), 35-38.
- Kafetzopoulos, D., Gotzamani, K., y Gkana, V. (2015). Relationship between quality management, innovation and competitiveness. Evidence from Greek companies. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 26(8), 1177-1200.
- Kahn, BK, fuerte, DM, y Wang, RY (2002). Información parámetros de calidad: productos y el rendimiento del servicio. *Comunicaciones de la ACM* , 45 (4), 184-192.
- Kale, D. (2010). "The Distinctive Patterns of Dynamic Learning and Inter-Firm Differences in the Indian Pharmaceutical Industry", *British Journal of Management*, vol. 21, no 1, pp. 223-238.
- Kamien, M. I., y Zang, I. (2000). "Meet me halfway: Research joint ventures and absorptive capacity", *International Journal of Industrial Organization*, 18(2), 995-1012.
- Kanji, G. K. (1996). Implementation and pitfalls of total quality management. *Total Quality Management*, 7(3), 331-343.
- Kanji, G. K., y Asher, M. (1993). *Total quality management process: a systematic approach*. Carfax.
- Katzenbach, J. R., y Smith, D. K. (1993). *The wisdom of teams: Creating the high-performance organization*. Harvard Business Press.
- Kelemen, M. (2003). *La gestión de la calidad*. Sabio.

- Kellogg, D. L., & Chase, R. B. (1995). Constructing an empirically derived measure for customer contact. *Management science*, 41(11), 1734-1749.
- Kelly, K. (1999). *New rules for the new economy: 10 radical strategies for a connected world*. Penguin
- Khan, B. A., y Naeem, H. (2016). Measuring the impact of soft and hard quality practices on service innovation and organisational performance. *Total Quality Management y Business Excellence*, 0(0), 1–25.
- Khoja, F., y Maranville, S. (2010). How do firms nurture absorptive capacity?. *Journal of Managerial Issues*, 262-278.
- Kia Liang Tan, P. (1997). An evaluation of TQM and the techniques for successful implementation. *Training for Quality*, 5(4), 150-159.
- Kim, D. Y., Kumar, V., y Kumar, U. (2012). Relationship between quality management practices and innovation. *Journal of Operations Management*, 30(4), 295-315.
- Kim, L. (1980). Organizational innovation and structure. *Journal of Business Research*, 8(2), 225-245.
- Kim, L. (1998). Crisis Construction and Organizational Learning: Capability Building in Catching-up at Hyundai Motor. *Organization Science*, 9(4), 506–521.
- Kim, L. (1999). *Learning and innovation in economic development*. Edward Elgar Publishing.
- Kim, W.C. y Mauborgne, R. (2005): *Blue Ocean Strategy*. Harvard Business School Press. Boston.
- Klein, K. J., y Sorra, J. S. (1996). The challenge of innovation implementation. *Academy of management review*, 21(4), 1055-1080.
- Knudsen, H. K., y Roman, P. M. (2004). Modeling the use of innovations in private treatment organizations: The role of absorptive capacity. *Journal of substance abuse treatment*, 26(1), 51-59.

- Koberg, C. S., Detienne, D. R., y Heppard, K. A. (2003). An empirical test of environmental, organizational, and process factors affecting incremental and radical innovation. *The Journal of High Technology Management Research*, 14(1), 21-45.
- Kogut, B., & Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization science*, 3(3), 383-397.
- Kogut, B., y Zander, U. (1996). What firms do? Coordination, identity, and learning. *Organization science*, 7(5), 502-518
- Kostopoulos, K., Papalexandris, A., Papachroni, M., y Ioannou, G. (2011). Absorptive capacity, innovation, and financial performance. *Journal of Business Research*, 64(12), 1335-1343.
- Kuehn, A. A., & Day, R. L. (1962). Strategy of product quality. *Harvard Business Review*, 40, 100-110.
- Kumar, S. y Seth, A. (2001, August): Knowledge, absorptive Capacity, and the theory of the diversified firm. *Academy of Management Proceedings*, 1, E1-E6.
- Kwon, K. N, y Schumann, D. W. (2001). La influencia de las expectativas del consumidor: Precio de percepción de valor y la intención de compra. *Los avances en la investigación del consumidor de volumen. 28*.
- Lai, A. W. (1995). Los valores de consumo, los beneficios del producto y el valor del cliente: un enfoque comportamiento de consumo. *Los avances en la investigación del consumidor de volumen. 22*.
- Lane, P. J., Koka, B. R., y Pathak, S. (2006). The reification of absorptive capacity: A critical review and rejuvenation of the construct. *Academy of management review*, 31(4), 833-863.
- Lane, P. J., Salk, J. E., y Lyles, M. A. (2001). Absorptive capacity, learning, and performance in international joint ventures. *Strategic management journal*, 22(12), 1139-1161.
- Lane, P. J., y Lubatkin, M. (1998). Relative absorptive capacity and interorganizational learning. *Strategic management journal*, 461-477.
- Lascelles, D. M.; Dale, B. G. (1989): "The buyer-supplier relationship in Total Quality Management", *Journal of Purchasing and Materials Management*, 25(2), 10-19.

- Lau, R. S., y Anderson, C. A. (1998). A three-dimensional perspective of total quality management. *International Journal of Quality y Reliability Management*, 15(1), 85-98.
- Laursen, K., y Salter, A. (2006). Open for innovation: the role of openness in explaining innovation performance among U.K. manufacturing firms. *Strategic Management Journal*, 27(2), 131–150.
- Laursen, K.; Leone, M.I. y Torrisi, S. (2010). «Technological Explo - ration through Licensing: New Insights from the Licensee's Point of View». *Industrial and Corporate Change*, nº 19, pp. 871-897.
- Lavie, D. (2006). The competitive advantage of interconnected firms: An extension of the resource-based view. *Academy of management review*, 31(3), 638-658.
- Lee, T. S. (1999). The convergent and predictive validity of quality and productivity practices in Hong Kong industry. *Total Quality Management*, 10(1), 73-84.
- Leffler, KB (1982). Cambios ambiguos en la calidad del producto. *American Economic Review*, 72 (5), 956-967.
- Leiponen, A., y Helfat, C. E. (2011). Location, decentralization, and knowledge sources for innovation. *Organization Science*, 22(3), 641-658.
- Lengnick-Hall, C. A. (1992). Innovation and competitive advantage: What we know and what we need to learn. *Journal of management*, 18(2), 399-429.
- Lengnick-Hall, CA (1996). Contribuciones de los clientes con la calidad: Una visión diferente de la empresa orientada al cliente. *Academia de examen de la gestión*, 21 (3), 791-824.
- Lenox, M., y King, A. (2004). Prospects for developing absorptive capacity through internal information provision. *Strategic Management Journal*, 25(4), 331–345.
- Leonard, D., y McAdam, R. (2001). The relationship between total quality management (TQM) and corporate strategy: the strategic impact of TQM. *Strategic Change*, 10(8), 439-448.
- Lev, S.; Fiegenbaum, A. y Shoham, A. (2009): Managing absorptive capacity stocks to improve performance: Empirical evidence from the turbulent environment of Israeli hospitals. *European Management Journal*, 27(1), 13-25.

- Levinthal, D. A. (1991). Organizational adaptation and environmental selection-interrelated processes of change. *Organization Science*, 2(1), 140–145.
- Levitt, B., y March, J. G. (1988). Organizational learning. *Annual review of sociology*, 14(1), 319-338.
- Lewin, A. Y., Massini, S., y Peeters, C. (2011). Microfoundations of internal and external absorptive capacity routines. *Organization Science*, 22(1), 81-98.
- Liao, J., Welsch, H., y Stoica, M. (2003). Organizational Absorptive Capacity and Responsiveness: An Empirical Investigation of Growth-Oriented SMEs. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(1), 63–85.
- Liao, S-H.; Fei, W-C. y Chen, C-C. (2007): Knowledge sharing, absorptive capacity, and innovation capability: an empirical study of Taiwan's knowledge-intensive industries. *Journal of Information Science*, XX, 1-20.
- Liao, S. H., y Wu, C. C. (2010). System perspective of knowledge management, organizational learning, and organizational innovation. *Expert systems with Applications*, 37(2), 1096-1103.
- Lichtenstein, B. B. (2000). Self-organized transitions: A pattern amid the chaos of transformative change. *The Academy of Management Executive*, 14(4), 128-141.
- Lichtenstein, D. R, Netemeyer, R. G., y Burton, S. (1990). Distinguiendo la propensión cupón de conciencia valor: Una perspectiva de la teoría de utilidad adquisición transacción. *Journal of Marketing*. 54-67.
- Lichtenthaler, U. (2009). Absorptive capacity, environmental turbulence, and the complementarity of organizational learning processes. *Academy of management journal*, 52(4), 822-846.
- Lichtenthaler, U., y Lichtenthaler, E. (2009). A capability-based framework for open innovation: Complementing absorptive capacity. *Journal of management studies*, 46(8), 1315-1338.
- Lichtenthal, J. D., y Wilson, D. T. (1992). Becoming market oriented. *Journal of Business Research*, 24(3), 191-207.

- Linderman, K.; Schroeder, R.G.; Zaheer, S.; Liedtke, C.; Choo, A.S. (2004): "Integrating Quality Management Practices with Knowledge Creation Processes", *Journal of Operations Management*, (22), 589-607.
- Liu, X., White, R.S. (1997). "The relative contributions of foreign technology and domestic inputs to innovation in Chinese manufacturing industries". *Technovation*, 17, 19-125.
- Llorens, F. (1996): "Procesos, Contenido y Efectividad de la Calidad Total: una Aproximación desde la Dirección de Empresas", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 5, nº 3, pp. 163-180.
- Lloréns Montes, F. J., & Fuentes Fuentes, M. D. M. (2001). Calidad total: Fundamentos e implantación. *Colección Economía y Empresa*.
- Lloréns Montes, F. J., Ruiz Moreno, A., & Miguel Molina, L. (2003). An analysis of the relationship between quality and perceived innovation: "the case of financial firms". *Industrial Management & Data Systems*, 103(8), 579-590.
- López-Mielgo, N., Montes-Peón, J. M., y Vázquez-Ordás, C. J. (2009). Are quality and innovation management conflicting activities? *Technovation*, 29(8), 537-545.
- Lovelock, CH, y Yip, GS (1996). El desarrollo de estrategias globales para las empresas de servicios. *Opinión de California de gestión*, 38 (2), 64-86.
- Lund Vinding, A. (2006). Absorptive capacity and innovative performance: A human capital approach. *Economics of Innovation and New Technology*, 15(4-5), 507-517.
- Lusch, R. F., & Vargo, S. L. (2006). Service-dominant logic: reactions, reflections and refinements. *Marketing theory*, 6(3), 281-288.
- Luzón, M. D. M., Bonet, F. J. P., & Cruz, T. F. G. (2001). Gestión de la calidad y diseño de organizaciones: teoría y estudio de casos. Pearson Educación, SA.
- Lyles, M. A., y Salk, J. E. (1996). Knowledge acquisition from foreign parents in international joint ventures: An empirical examination in the Hungarian context. *Journal of international business studies*, 27(5), 877-903.

- Maggakis-Kelemen, C., Bork, M., Kayser, P., Biselli, M., y Artmann, G. M. (2003). Biological and mechanical quality of red blood cells cultured from human umbilical cord blood stem cells. *Medical and Biological Engineering and Computing*, 41(3), 350-356.
- Mahnke, V., Pedersen, T., & Venzin, M. (2005). The impact of knowledge management on MNC subsidiary performance: the role of absorptive capacity. *MIR: Management International Review*, 101-119.
- Mancusi, M. L. (2004). "International spillovers and absorptive capacity: a cross-country, crosssector analysis based on European patents and citations." Università Bocconi. Milano. Italy. Work Paper Number 031, L60 and F12.
- Mangematin, V., & Nesta, L. (1999). What kind of knowledge can a firm absorb?. *International Journal of Technology Management*, 18(3-4), 149-172.
- Manual Frascati OECD (2015). Guidelines for Collecting and Reporting Data on Research and Experimental Development, OECD Publishing, Paris.
- Manual Oslo (2005). OECD/European: Communities Guideliness for Collecting and Interpreting Innovation Data, 3d. ed., OECD/EC. Luxembourg.
- Martínez Lorente, A. R., Dewhurst, F., y Dale, B. G. (1999). TQM and business innovation. *European Journal of Innovation Management*, 2(1), 12-19.
- Martinez-Costa, M., y Jimenez-Jimenez, D. (2008). Are companies that implement TQM better learning organisations? An empirical study. *Total Quality Management*, 19(11), 1101-1115.
- Mazzanti, M., Pini, P. y Tortoia, E. (2006). Organizational innovations, human resources and firm performance. The Emilia-Romagna food sector. *The Journal of Socio-Economics*, 35, 123- 141.
- Meeus, M. T., Oerlemans, L. A., y Hage, J. (2001). Patterns of interactive learning in a high-tech region. *Organization studies*, 22(1), 145-172.
- Mehra, S., y Agrawal, S. P. (2003). Total quality as a new global competitive strategy. *International Journal of Quality y Reliability Management*, 20(9), 1009-1025.
- Mele, C. (2007). The synergic relationship between TQM and marketing in creating customer value. *Managing Service Quality: An International Journal*, 17(3), 240-258.

- Merino, J. (2001). La calidad en la empresa industrial española (capítulo 3). *Bilbao: Fundación BBVA*.
- Michie, J., y Sheehan, M. (1999). ¿No hay innovación sin representación? Un análisis de la participación, la representación, la I + D y la innovación. *Publicaciones de acceso abierto de la Universidad de Oxford*.
- Miller, D., & Friesen, P. H. (1982). Structural change and performance: Quantum versus piecemeal-incremental approaches. *Academy of management Journal*, 25(4), 867-892.
- Minbaeva, D. (2005): HRM practices and MNC knowledge transfer. *Personnel Review*, 34, 125-144.
- Minbaeva, D., Pedersen, T., Björkman, I., Fey, C. F., & Park, H. J. (2003). MNC knowledge transfer, subsidiary absorptive capacity, and HRM. *Journal of international business studies*, 34(6), 586-599.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia (2007), Informe ejecutivo anual – 2010. Bogotá DC, Colombia: MCIT.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia (2011), Informe ejecutivo anual – 2010. Bogotá DC, Colombia: MCIT.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia (2011). Plan sectorial de turismo 2011 – 2014. Turismo: factor de prosperidad para Colombia. Bogotá DC, Colombia: DNP
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia (2016). Oficina de Estudios Económicos. Boletín Mensual Turismo: Bogotá DC, Colombia.
- Miranda, F., Chamorro, A., y Rubio, S. (2007). Introducción a la gestión de la calidad. Madrid: *Delta Publicaciones*.
- Moilanen, M., Østbye, S., y Woll, K. (2014). Non-RyD SMEs: external knowledge, absorptive capacity and product innovation. *Small Business Economics*, 43(2), 447-462.
- Molina, L. M., Lloréns-Montes, J., y Ruiz-Moreno, A. (2007). Relationship between quality management practices and knowledge transfer. *Journal of Operations Management*, 25(3), 682–701.
- Monroe, K. B. (1990). Pricing: Making Profitable Decisions. New York: McGraw-Hill.

- Moreno, M. D., Balbastre, F., Escribá, M. A., Lloria, B., Martínez, J. F., Méndez, M., y Peris, F. J. (2001). La generación de conocimiento en la organización: Propuesta de un modelo integrador de los distintos niveles ontológicos de aprendizaje. *Quaderns de Treball*, 126.
- Moreno-Luzón, M.D., F. Peris y T. González (2000): Gestión de la calidad y diseño de organizaciones. Teoría y estudio de casos. Ed. Prentice Hall, Madrid.
- Moreno-Luzon, M. D., y Peris, F. J. (1998). Strategic approaches, organizational design and quality management: integration in a fit and contingency model. *International Journal of Quality Science*, 3(4), 328-347.
- Morgan, N. A., y Piercy, N. F. (1996). Competitive advantage, quality strategy and the role of marketing. *British Journal of Management*, 7(3), 231-245.
- Morgan, N.A. y Piercy, N.F. (1992): "Marketled quality", *Industrial Marketing Management*, Vol. 21, pp. 111-118.
- Mowery, D. C., y Oxley, J. E. (1995). Inward technology transfers and competitiveness: the role of national innovation systems. *Cambridge journal of economics*, 19(1), 67-93.
- Mowery, D. C.; Oxley, J. E.; Silverman, B. S. (1996). "Strategic alliances and interfirm knowledge transfer". *Strategic Management Journal*, 17, 77-91.
- Mundial, F. E. (2011). Informe de competitividad mundial 2011-2012. Zurich, Suiza.
- Mundial, F. E. (2011). The Travel & Tourism Competitiveness Report 2013. Ginebra, Suiza.
- Murovec, N., y Prodan, I. (2009). Absorptive capacity, its determinants, and influence on innovation output: Cross-cultural validation of the structural model. *Technovation*, 29(12), 859-872.
- Nava Carbellido, V. M. (2005). ¿Qué es la calidad? *Conceptos, Gurús y Modelos*.
- Naveh, E., y Erez, M. (2004). Innovation and attention to detail in the quality improvement paradigm. *Management Science*, 50(11), 1576-1586.
- Nell, CE, y canto, MC (2014). La determinación de las percepciones de los estudiantes respecto a las características de los servicios más importantes y la satisfacción general con la calidad de servicio de una institución de educación superior. *Gestión: Journal of Contemporary Issues Management*, 19 (2), 63-87.

- Newey, L. R., & Shulman, A. D. (2004). Systemic absorptive capacity: creating early-to-market returns through R&D alliances. *R&D Management*, 34(5), 495-504.
- Nieto, M., y Quevedo, P. (2005). Absorptive capacity, technological opportunity, knowledge spillovers, and innovative effort. *Technovation*, 25(10), 1141-1157.
- Nilson, T. H. (1992). Value-added marketing: marketing management for superior results. *McGraw-Hill*.
- Nonaka, I., y Takeuchi, H. (1995). The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. Oxford University Press.
- Nunnally, J.C. (1978): Psychometric Theory. 2ª ed., Mc Graw Hill, Nueva York.
- O'Reilly, C. A., y Tushman, M. L. (2008). Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. *Research in organizational behavior*, 28, 185-206.
- Oakland, J. S. (2000): TQM: Text with cases (second edition). Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Oakland, J.S. (1993), Total Quality Management: The Route to Improving Performance. Butterworth-Heinemann, Londres, 2.ª ed.
- Oakland, JS, y Porter, LJ (1994). Casos en la gestión de la calidad total. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Oakland, J. (2000): *TQM. Text with Cases. Second Edition*. Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Oh, D. S., Phillips, F., Park, S., y Lee, E. (2016). Innovation ecosystems: A critical examination. *Technovation*, 54, 1-6.
- Olaru, D., Compra, S., & Peterson, N. (2008). A partir del valor del cliente para la recompra de las intenciones y recomendaciones. *Journal of Business & Industrial Comercialización*.
- Olaru, D., Purchase, S., & Peterson, N. (2008). From customer value to repurchase intentions and recommendations. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 23(8), 554-565.
- Olaves, G. A., Herrera, L., y Clemenza, C. (2014). Capacidad de absorción: aproximaciones teóricas y empíricas para el sector servicios. *Revista Venezolana de Gerencia*, 19(67).
- Oliver, C. (1997). Sustainable competitive advantage: Combining institutional and resource-based views. *Strategic management journal*, 697-713..

- OMT. (1988). Estudio económico del Turismo Mundial. Organización Mundial del Turismo. Madrid.
- OMT. (1988). Informe sobre el Desarrollo del Turismo (Política y tendencias). Organización Mundial del Turismo. Madrid.
- Organización Mundial del Comercio [OMC]. (2016). Informe Anual 2016 de la OMC. Suiza.
- Orlikowski, W. J., & Gash, D. C. (1994). Technological frames: making sense of information technology in organizations. *ACM Transactions on Information Systems (TOIS)*, 12(2), 174-207.
- Palm, K., Lilja, J., & Wiklund, H. (2016). The challenge of integrating innovation and quality management practice. *Total Quality Management & Business Excellence*, 27(1-2), 34-47.
- Parasuraman, A., Berry, L. L., y Zeithaml, V. A. (1991). Perceived service quality as a customer-based performance measure: An empirical examination of organizational barriers using an extended service quality model. *Human Resource Management*, 30(3), 335-364.
- Parasuraman, A., V. Zeithaml y L. Berry (1985): "A conceptual model of service quality and its implications for future research". *Journal of Marketing*, 49 (3), 41-50.
- Pepur, S., Mihanović, Z., y Pepur, M. (2013). Analysis of the effect of perceived service quality to the relationship quality on the business-to-business market. *Management-Journal of Contemporary Management Issues*, 18(2), 97-109.
- Perez-Arostegui, M. N., Sousa, R., y Benitez-Amado, J. (2010). The relationship between quality management practices, absorptive capacity and innovation performance.
- Pérez-Aróstegui, M. N., Sousa, R., y Lloréns-Montes, J. (2009). Quality management practices as a forerunner of absorptive capacity. An empirical study, 6.
- Petrick, J. F, y Backman, S. J (2002). Un examen de la construcción de valor percibido para la predicción de las intenciones de viaje de golf volver a visitar. *Revista de Investigación de viajes*. 41 (1), 38-45.
- Petrick, JA, y Quinn, JF (2001). El reto de la responsabilidad de liderazgo en la capacidad de la integridad como un activo estratégico. *Journal of Business Ethics*, 34 (3), 331-343.

- Petroni, A., & Panciroli, B. (2002). Innovation as a determinant of suppliers' roles and performances: an empirical study in the food machinery industry. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 8(3), 135-149.
- Powell, T. C. (1995). Total quality management as competitive advantage: a review and empirical study. *Strategic management journal*, 16(1), 15-37.
- Powell, W.W.; Koput, K.W. y Smith-Doerr, L. (1996): Interorganizational collaboration and the locus of innovation: networks of learning in biotechnology. *Administrative Science Quarterly*, 41, 116-145.
- Prajogo, D. I., Power, D. J., y Sohal, A. S. (2004). The role of trading partner relationships in determining innovation performance: an empirical examination. *European Journal of Innovation Management*, 7(3), 178-186.
- Prajogo, D. I., y Ahmed, P. K. (2006). Relationships between innovation stimulus, innovation capacity, and innovation performance. *R&D Management*, 36(5), 499-515.
- Prajogo, D. I., y Sohal, A. S. (2001). TQM and innovation: a literature review and research framework. *Technovation*, 21(9), 539-558.
- Prajogo, D. I., y Sohal, A. S. (2003). The relationship between TQM practices, quality performance, and innovation performance: An empirical examination. *International journal of quality y reliability management*, 20(8), 901-918.
- Prajogo, D. I., y Sohal, A. S. (2004). The multidimensionality of TQM practices in determining quality and innovation performance—an empirical examination. *Technovation*, 24(6), 443-453.
- Prajogo, D. I., y Sohal, A. S. (2006). The integration of TQM and technology/R&D management in determining quality and innovation performance. *Omega*, 34(3), 296-312.
- Price, F. (1989). Out of bedlam: management by quality leadership. *Management Decision*, 27(3).
- Price, M. J., y Chen, E. E. (1993). Total quality management in a small, high-technology company. *California Management Review*, 35(3), 96-117.

- Qian, H., y Acs, Z. J. (2013). An absorptive capacity theory of knowledge spillover entrepreneurship. *Small Business Economics*, 40(2), 185–197.
- Ralston, R. W. (2003). The effects of customer service, branding, and Price on the perceived value of local telephone service. *Journal of Business Research*, 56(3), 201-213.
- Rifai, A. (2015). Les relations entre le droit international des investissements et le droit de l'OMC (Doctoral dissertation, éditeur inconnu).
- Rao Tummala, V. M., & Tang, C. L. (1996). Strategic quality management, Malcolm Baldrige and European quality awards and ISO 9000 certification: core concepts and comparative analysis. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 13(4), 8-38.
- Rao, A. R., y Monroe, K. B. (1989). The effect of price, brandname, and store name on buyers' perceptions of product quality: An integrative review. *Journal of marketing Research*, 351-357.
- Rao, H., y Drazin, R. (2002). "Overcoming resource constraints on product innovation by recruiting talent from rivals: A study of the mutual fund industry, 1984-94", *Academy of Management Journal*, 45, 491-507.
- Rao, S. S., Solis, L. E., y Raghunathan, T. S. (1999). A framework for international quality management research: development and validation of a measurement instrument. *Total Quality Management*, 10(7), 1047-1075.
- Rasmussen, L. y Wang, A. (2007): Work in the virtual enterprise: Creating identities, building trust, and sharing knowledge. *AI & Society*, 21(1-2), 184-199.
- Ravald, A., & Grönroos, C. (1996). The value concept and relationship marketing. *European journal of marketing*, 30(2), 19-30.
- Ravichandran, T. (2000). Swiftens and intensity of administrative innovation adoption: An empirical study of TQM in information systems. *Decision Sciences*, 31(3), 691-724.
- Reed, R., Lemak, D. J., y Mero, N. P. (2000). Total quality management and sustainable competitive advantage. *Journal of quality management*, 5(1), 5-26.
- Reed, R., Lemak, DJ, y Montgomery, JC (1996). Más allá de proceso: contenido de TQM y resultados de la empresa. *Academia de examen de la gestión* 21 (1), 173-202.

- Reeves, C. A., y Bednar, D. A. (1994). Defining quality: alternatives and implications. *Academy of management Review*, 19(3), 419-445.
- Ritchie, J. B., y Crouch, G. I. (2003). The competitive destination: A sustainable tourism perspective. Cabi.
- Roberts, N.; Galluch, P.S.; Dinger, M. y Grover, V. (2012): Absorptive capacity and information systems research: *Review, synthesis, and directions for future research*. Information Systems, 6(1), 25-40.
- Roffe, I. (1999). Innovation and creativity in organisations: a review of the implications for training and development. *Journal of European industrial training*, 23(4/5), 224-241.
- Roffe, I. M. (1998). Conceptual problems of continuous quality improvement and innovation in higher education. *Quality Assurance in Education*, 6(2), 74-82.
- Romano, C. A. (1990). Identifying factors which influence product innovation: a case study approach. *Journal of Management Studies*, 27(1), 75-95.
- Rosenfeld, R., y Servo, J. C. (1990). Facilitating innovation in large organizations. New York, NY: John Wiley y Sons. 251-263,
- Rothaermel, F. T., y Alexandre, M. T. (2009). Ambidexterity in technology sourcing: The moderating role of absorptive capacity. *Organization science*, 20(4), 759-780.
- Rust, R. T., Lemon, K. N., y Zeithaml, V. A. (2004). Return on marketing: Using customer equity to focus marketing strategy. *Journal of marketing*, 68(1), 109-127.
- Rust, RT Valarie A. Zeithaml, y Katherine N. Lemon (2000). *Conducir equidad del cliente: ¿Cómo cliente de por vida Valor está transformando la estrategia corporativa?*
- Saad, GH, y Siha, S. (2000). La gestión de la calidad: enlaces críticos y un modelo de contingencia. *Revista Internacional de Operaciones y Gestión de Producción*, 20 (10), 1146-1164.
- Sadikoglu, E., y Zehir, C. (2010). Investigating the effects of innovation and employee performance on the relationship between total quality management practices and firm performance: An empirical study of Turkish firms. *International Journal of Production Economics*, 127(1), 13-26.

- Sánchez, Á. M., Jiménez, M. J. V., Pérez, M. P., y de Luis Carnicer, P. (2011). Innovación y flexibilidad de recursos humanos: el efecto moderador del dinamismo del entorno/Innovation and Flexibility of Human Resources: The Moderating Effect of the Dynamism of the Environment. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 20(1), 41.
- Sánchez-Fernández, R., Angeles Iniesta-Bonillo, M., & Holbrook, M. B. (2009). The conceptualisation and measurement of consumer value in services. *International Journal of Market Research*, 51(1), 93-113.
- Sánchez-Fernández, R., y Iniesta-Bonillo, M. Á. (2009). Efficiency and quality as economic dimensions of perceived value: Conceptualization, measurement, and effect on satisfaction. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 16(6), 425-433.
- Santesmases, M. (1996). Términos de marketing. *Madrid: Pirámide*.
- Santos-Vijande, M. L., y Álvarez-González, L. I. (2007). Innovativeness and organizational innovation in total quality oriented firms: The moderating role of market turbulence. *Technovation*, 27(9), 514-532.
- Santos, M. L., y López, J. A. (2011). Consecuencias del aprendizaje organizativo sobre la innovación y los resultados en las SEIC. 10 International Marketing Trends Conference, París.
- Saunders, I. W., y Preston, A. P. (1994). A model and a research agenda for total quality management. *Total Quality Management*, 5(4), 185-202.
- Savolainen, T. (2000). Leadership strategies for gaining business excellence through total quality management: a Finnish case study. *Total Quality Management*, 11(2), 211-226.
- Schein, E. H. (1988). La cultura empresarial y el liderazgo: una visión dinámica. Plaza y Janes.
- Schumpeter, J. A. (1934). The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle (Vol. 55). Transaction publishers.
- Segarra-Blasco, A., y Arauzo-Carod, J. M. (2008). Sources of innovation and industry–university interaction: Evidence from Spanish firms. *Research Policy*, 37(8), 1283-1295.

- Shenkar, O., & Li, J. (1999). Knowledge search in international cooperative ventures. *Organization Science*, 10(2), 134-143.
- Shewhart, W. A. (1931). *Economic control of quality of manufactured product*. ASQ Quality Press.
- Shieh, H. M., y Wu, K. Y. (2002). The relationship between total quality management and project performance in building planning phase: an empirical study of real estate industries in Taiwan. *Total Quality Management*, 13(1), 133-151.
- Shin-Tien Chen (2012). The Effects of Absorptive Capacity and Decision Speed on Organizational Innovation: A Study of Organizational Structure as an Antecedent Variable. Mingchi University of Technology. *Contemporary Management Research*. 8(1), 27-50.
- Sila, I. (2007). Examining the effects of contextual factors on TQM and performance through the lens of organizational theories: An empirical study. *Journal of Operations management*, 25(1), 83-109.
- Silos, I. M. (1999). Employee involvement--a component of total quality management. *Production and Inventory Management Journal*, 40(1), 56.
- Simonin, B. L., (1999), Ambiguity and the process of knowledge transfer in strategic alliances. *Strategic Management Journal*. 20, 595-623
- Simonin, B. L. (2004). An empirical investigation of the process of knowledge transfer in international strategic alliances. *Journal of international business studies*, 35(5), 407-427.
- Singh, P. J., y Smith, A. J. (2004). Relationship between TQM and innovation: an empirical study. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 15(5), 394-401.
- Sitkin, S. B., Sutcliffe, K. M., & Schroeder, R. G. (1994). Distinguishing control from learning in total quality management: A contingency perspective. *Academy of management review*, 19(3), 537-564.
- Slater, R. H. (1991). Integrated process management: a quality model. *Quality control and applied statistics*, 36(7), 401-402.
- Slater, S. F., y Narver, J. C. (1994). Market orientation, customer value, and superior performance. *Business horizons*, 37(2), 22-28.

- Sørensen, J. B., & Stuart, T. E. (2000). Aging, obsolescence, and organizational innovation. *Administrative science quarterly*, 45(1), 81-112.
- Spencer, B. A. (1994). Models of organization and total quality management: a comparison and critical evaluation. *Academy of management review*, 19(3), 446-471.
- Spithoven, A., Frantzen, D., & Clarysse, B. (2010). Heterogeneous Firm-Level Effects of Knowledge Exchanges on Product Innovation: Differences between Dynamic and Lagging Product Innovators. *Journal of Product Innovation Management*, 27(3), 362-381.
- Stahl, M. J., y Grigsby, D. W. (1997). Strategic management: total quality and global competition. Wiley.
- Stock, G. N.; Greis, N. P. y Flscher, W. A. (2001): Absorptive capacity and new product development. Te *Journal of High Technology Management Research*, 12, 77-91.
- Subramanian, A., & Nilakanta, S. (1996). Organizational innovativeness: exploring the relationship between organizational determinants of innovation, types of innovations, and measures of organizational performance. *Omega*, 24(6), 631-647.
- Steenkamp, J.B. (1989), Product quality: An investigation into the concept and how it is perceived by consumer. Van Gorc, Assen/Maastricht, Holanda.
- Sun, P., & Anderson, M., (2010). An examination of the relationship between absorptive capacity and organizational learning, and a proposed integration. *International Journal of Management Reviews*, 12(2), 130-150.
- Sweeney, JC, y Soutar, GN (2001). Consumidor valor percibido: El desarrollo de una escala de varios artículos. *Diario de venta al por menor* 77 (2), 203-220.
- Sweeney, J. C., Soutar, G. N., & Johnson, L. W. (1999). The role of perceived risk in the quality-value relationship: a study in a retail environment. *Journal of retailing*, 75(1), 77-105.
- Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic management journal*, 17(S2), 27-43.
- Taddese, F. (2017). Application of TQM for Innovation: An Exploratory Research of Japanese, Indian and Thailand Companies. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 1750020

- Taguchi, G. (1979): Introduction to Off-line Quality Control, Japanese Standards Association, Tokyo.
- Taguchi, G., y Wu, Y. (1979). Introduction to off-line quality control. Central Japan Quality Control Assoc.
- Taguchi, G. (1981). El control de calidad en línea durante la producción. Asociación de Estándares de Japón.
- Taguchi, g. (1986): Introduction to Quality Engineering. New York: Asian Productivity Organisation.
- Taguchi, G. y Elsayed, E.A. (1989), Quality Engineering in Productions Systems. McGraw-Hill, Nueva York. *The International Journal of Quality Science*, Vol. 3, No. 4, pp.328-347
- Tang, H. K. (1998). An integrative model of innovation in organizations. *Technovation*, 18(5), 297-309.
- Taveira, A. D., James, C. A., Karsh, B. T., y Sainfort, F. (2003). Quality management and the work environment: an empirical investigation in a public sector organization. *Applied Ergonomics*, 34(4), 281-291.
- Taylor, J., y McAdam, R. (2004). Innovation adoption and implementation in organizations: a review and critique. *Journal of General Management*, 30(1), 17-38.
- Teare, R., Atkinson, C., y Westwood, C. (Eds.). (1994). El logro de un rendimiento de calidad: lecciones de la industria británica. Cassell.
- Teece, D. J. (2009). Dynamic capabilities and strategic management: Organizing for innovation and growth. Oxford University Press on Demand.
- Teece, D., Pisano, G. y Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533
- Ter Wal, A., y Criscuolo, P. (n.d.). Absorptive capacity at the individual level: an ambidexterity approach to external engagement.
- Thai Hoang, D., Igel, B., y Laosirihongthong, T. (2006). The impact of total quality management on innovation: Findings from a developing country. *International journal of quality y reliability management*, 23(9), 1092-1117.

- Theyel, G. (2000). Management practices for environmental innovation and performance. *International Journal of Operations y Production Management*, 20(2), 249-266.
- Thomas, R., y Wood, E. (2014). Innovation in tourism: Re-conceptualising and measuring the absorptive capacity of the hotel sector. *Tourism Management*, 45, 39–48.
- Thomas, R., y Wood, E. (2015). The absorptive capacity of tourism organisations. *Annals of Tourism Research*, 54, 84–99.
- Thompson, V. A. (1965). Bureaucracy and innovation. *Administrative science quarterly*, 1-20.
- Todorova, G., y Durisin, B. (2007). Absorptive capacity: valuing a reconceptualization. *Academy of Management Review*, 32(3), 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(5), 996-1004.
- Tsai K.H. y Hsieh, M.H. (2009). “How Different Types of Partners Influence Innovative Product Sales: Does Technological Capacity Matter?” *Journal of Business Research*, vol. 62, no 12, pp. 1321-1328.
- Tsai, K.H. y Wang, J.C. (2009). “External Technology Sourcing and Innovation Performance in LMT Sectors: An Analysis Based on the Taiwanese Technological Innovation Survey”, *Research Policy*, vol. 38, no 3, pp. 518-526.
- Tuchman, B. W. (1980). The decline of quality. *New York Times Magazine*, 2(104), 38-41.
- Tummala, V.M. y C.L. Tang (1996): “Strategic quality management, Malcolm Baldrige and European quality awards and ISO 9000 certification”. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 13 (4), 8-38.
- Turnbull, L. W. (2009). Dynamic contrast-enhanced MRI in the diagnosis and management of breast cancer. *NMR in Biomedicine*, 22(1), 28-39.
- Van Den Bosch, F. A., Van Wijk, R., y Volberda, H. W. (2003). Absorptive capacity: antecedents, models and outcomes.

- Van Den Bosch, F. A., Volberda, H. W., y De Boer, M. (1999). Coevolution of firm absorptive capacity and knowledge environment: Organizational forms and combinative capabilities. *Organization science*, 10(5), 551-568.
- Van der Wiele, T., Dale, B., Williams, R., Kolb, F., Moreno Luzon, D., Schmidt, A., y Wallace, M. (1995). State of the art study on self assessment. *The TQM Magazine*, 7(4), 13-17.
- Van Wijk, R., y Jansen, J. J. P., y Lyles, M. A. (2008). Inter--and Intra--Organizational Knowledge Transfer: A Meta--Analytic Review and Assessment of Its Antecedents and Consequences. *Journal of Management Studies*, 45(4).
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of marketing*, 68(1), 1-17.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2008). Service dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the Academy of marketing Science*, 36(1), 1-10.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2016). Institutions and axioms: an extension and update of service-dominant logic. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(1), 5-23.
- Vega-Jurado, J., Gutiérrez-Gracia, A., Fernández-de-Lucio, I., y Manjarrés-Henríquez, L. (2008). The effect of external and internal factors on firms' product innovation. *Research policy*, 37(4), 616-632.
- Vega-Jurado, J., Gutiérrez-Gracia, A., y Fernández-de-Lucio, I. (2008). Analyzing the determinants of firm's absorptive capacity: beyond RyD. *RyD Management*, 38(4), 395.
- Vega-Jurado, J., Gutiérrez-Gracia, A., y Fernández-de-Lucio, I. (2009). Does external knowledge sourcing matter for innovation? Evidence from the Spanish manufacturing industry. *Industrial and corporate change*, 18(4), 637-670.
- Venkatesan, R., y Kumar, V. (2004). A customer lifetime value framework for customer selection and resource allocation strategy. *Journal of marketing*, 68(4), 106-125.
- Veugelers, R. (1997) "Internal R&D expenditures and external technology sourcing." *Research Policy*. Vol. 26, pp. 303-315.
- Veugelers, R., y Cassiman, B. (1999). «Make and buy in innovation strategies: Evidence from Belgian manufacturing firms». *Research Policy*, Vol. 28, pp. 63-80

- Veugelers, R., y Cassiman, B. (2005). RyD cooperation between firms and universities. Some empirical evidence from Belgian manufacturing. *International Journal of Industrial Organization*, 23, 355– 379.
- Volberda, H. W., Foss, N. J., y Lyles, M. A. (2010). Perspective—Absorbing the concept of absorptive capacity: How to realize its potential in the organization field. *Organization science*, 21(4), 931-951.
- Waldman, DA (1994). Las contribuciones de gestión de calidad total a una teoría del rendimiento en el trabajo. *Academia de Revisión por la dirección*, 19 (3), 510-536.
- Wales, W. J., Parida, V., & Patel, P. C. (2013). Too much of a good thing? Absorptive capacity, firm performance, and the moderating role of entrepreneurial orientation. *Strategic Management Journal*, 34(5), 622-633.
- Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2004). The development and validation of the organisational innovativeness construct using confirmatory factor analysis. *European journal of innovation management*, 7(4), 303-313.
- Wang, C. L., y Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International journal of management reviews*, 9(1), 31-51.
- Wang, S., y Noe, R. A. (2010). Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 20(2), 115-131.
- Watson, J. G., & Rao Korukonda, A. (1995). The TQM jungle: a dialectical analysis. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 12(9), 100-109.
- Weinstein, a.; Johnson, W. (1999): "Designing and Delivering Superior Customer Value: Concepts, Cases and Applications". Ed. St. Lucie Press, Washington y *diseño de organizaciones*. Madrid: Prentice-Hall.
- Werts, C.E., Linn, R.L. y Jöreskog, K.G. (1974): "Interclass reliability estimates: testing structural assumptions". *Educational and Psychological Measurement*, 34, 25-33.
- Wilkinson, A., Redman, T., Snape, E., y Marchington, M. (1998). Managing with total quality management. Theory and practice. McMillan Business, Hong-Kong.

- Wilkinson, A.J., y Willmott, H. (1995). *Haciendo calidad crítica: Nuevas perspectivas sobre el cambio organizativo*. Routledge.
- Williams, C. H. (2007): "Transfer in context: Replication and adaptation in knowledge transfer relationships", *Strategic Management Journal*, vol. 28, pp. 867-889.
- Wilson, A. L., Ramamurthy, K., y Nystrom, P. C. (1999). A multi-attribute measure for innovation adoption: the context of imaging technology. *IEEE transactions on engineering management*, 46(3), 311-321.
- Woodruff, R. B., y Gardial, S. F. (1996). Knowyourcustomer. *New approaches to understanding*.
- Woodruff, Wruck, K. H., y Jensen, M. C. (1994). Science, specific knowledge, and total quality management. *Journal of Accounting and economics*, 18(3), 247-287.
- Yamin, S., Mavondo, F., Gunasekaran, A., Sarros, J., 1997. A study of competitive strategy, organizational innovation and organizational performance among Australian manufacturing companies. *International Journal of Production Economics*, 52, 161–172.
- Yaşlıoğlu, M., Çalışkan, B. Ö. Ö., Y SAP, Ö. (2013). El papel de la innovación y la calidad de servicio percibida en la creación de valor para el cliente: Un estudio sobre los empleados de un establecimiento de centro de llamadas. *Ciencias del Comportamiento Procedia-social*, 99, 629-635.
- Young, G. J., Charns, M. P., y Shortell, S. M. (2001). Top manager and network effects on the adoption of innovative management practices: a study of TQM in a public hospital system. *Strategic Management Journal*, 22(10), 935-951.
- Zahller, K. A. (2012). *Scientia potentia est: Organizational Learning, Absorptive Capacity and the Power of Knowledge*. In *Information Systems Theory* (pp. 95-115). Springer New York.
- Zahra, S. A., y Bogner, W. C. (2000). Technology strategy and software new ventures' performance: Exploring the moderating effect of the competitive environment. *Journal of business venturing*, 15(2), 135-173.
- Zahra, S. A., y George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of management review*, 27(2), 185-203.

- Zahra, S. A., y George, G. (2002). The net-enabled business innovation cycle and the evolution of dynamic capabilities. *Information Systems Research*, 13(2), 147-150.
- Zairi, M., 1999. Best Practice Process Innovation Management. Butterworth Heinemann, Oxford.
- Zander, U., y Kogut, B. (1995). Knowledge and the speed of the transfer and imitation of organizational capabilities: An empirical test. *Organization science*, 6(1), 76-92.
- Zehir, C., y Sadikoglu, E. (2010). The relationship between total quality management (TQM) practices and organizational performance: An empirical investigation. *International Journal of Production Economics*, 101(2), 1-45.
- Zeithaml, V. A. (1988). Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence. *The Journal of marketing*, 2-22.
- Zeithaml, V. A., Berry, L. L., y Parasuraman, A. (1988). Communication and control processes in the delivery of service quality. *The Journal of Marketing*, 35-48.
- Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., y Berry, L. L. (1990). Delivering quality service: Balancing customer perceptions and expectations. Simon and Schuster.
- Zeithaml, V. A., y Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *The Journal of Marketing*, 41-50.
- Zeithaml, VA (2000). La calidad del servicio, la rentabilidad y el valor económico de los clientes: lo que sabemos y lo que tenemos que aprender. *Revista de la Academia de Ciencias de marketing*, 28 (1), 67-85.
- Zeithaml, VA, Berry, LL, y Parasuraman, A. (1996). Las consecuencias del comportamiento de la calidad del servicio. *Journal of Marketing*, 31-46.
- Zhou, K. Z., y Li, C. B. (2012). How knowledge affects radical innovation: Knowledge base, market knowledge acquisition, and internal knowledge sharing. *Strategic Management Journal*, 33(9), 1090-1102.
- Zuñiga-Collazos, A. (2015). Análisis de la investigación y desarrollo turístico en Colombia. *Revista Espacios*. 36 (18).

Zwetsloot, G. (2001). The management of innovation by frontrunner companies in environmental management and health and safety. *Environmental Management and Health*, 12(2), 207-214.