

UNIVERSITAT DE VALÈNCIA

FACULTAD DE ECONOMÍA

Departamento de Dirección de Empresas “Juan José Renau Piqueras”

Programa de Doctorado en Dirección de Empresas



**ASIMETRÍAS INFORMATIVAS,
DIGITALIZACIÓN Y DESARROLLO DE
CAPACIDADES COMO DETERMINANTES
DE LA POSICIÓN COMPETITIVA**

TESIS DOCTORAL

Presentada por

Sergio Camisón Haba

Dirigida por

Dr. D. Tomás González Cruz

Dr. D. José Antonio Clemente Almendros

Valencia, junio de 2019

AGRADECIMIENTOS

La decisión de realizar esta Tesis Doctoral no resultó sencilla. Supuso abrazarme a la incertidumbre en el dibujo de un futuro incierto. Es momento de agradecer a todos aquellos que han ayudado a que viva esta etapa con ánimos e ilusión.

A mis directores de Tesis, los doctores Tomás González y José Antonio Clemente, por sus buenos consejos, su paciencia, y por transmitirme la forma de trabajar que me acompañará durante el resto de mi carrera. Mil gracias a ambos, espero que trabajemos juntos por mucho tiempo.

A mi padre César, por servirme como ejemplo de excelencia, superación y trabajo duro frente a las adversidades. Sienta un listón inalcanzable al que intentaré acercarme con humildad.

A toda mi familia, por ser testigo y a la vez víctima de los daños colaterales que implica un proyecto de tal envergadura. Y en especial a mi madre Encarna, por sus ánimos constantes y por servir siempre como punto de apoyo en su eterno optimismo y entrega a los demás.

¡A todos, gracias!

ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1. EL PROBLEMA DE LA INFORMACIÓN Y LAS ASIMETRÍAS INFORMATIVAS EN LA TEORÍA.....	21
1.1. El problema del cálculo del valor de la información	23
1.2. Las asimetrías informativas y las decisiones financieras.....	28
1.3. Las asimetrías informativas, las decisiones contractuales y la conducta de los agentes.....	30
1.4. Las asimetrías informativas y las decisiones estratégicas.....	37
CAPÍTULO 2. LAS FUENTES DE ASIMETRÍAS INFORMATIVAS Y COGNITIVAS Y SUS EFECTOS COMPETITIVOS: IMPACTO DE LAS TIC ..	47
2.1. Información y posición competitiva	49
2.2. Asimetrías informativas, TIC y posición competitiva	52
2.2.1. Activos informativos y generación de la ventaja competitiva.....	54
2.2.2. Activos informativos y preservación de la ventaja competitiva	57
2.2.3. Activos informativos y apropiabilidad de las rentas generadas por la ventaja competitiva	61
2.3. Asimetrías informativas, asimetrías cognitivas, CGI y ventaja competitiva	65
2.3.1. Activos informativos, conocimiento tácito, CGI y generación de la ventaja competitiva	67
2.3.2. Activos informativos, conocimiento tácito, CGI y preservación de la ventaja competitiva	70
2.3.3. Activos informativos, conocimiento tácito, CGI y apropiabilidad de las rentas generadas por la ventaja competitiva	72
2.4. Asimetrías versus transparencia informativo-cognitiva, CGI y ventaja competitiva	76
2.5. Activos de información: una tipología de información revelada y no revelada ..	80
2.6. Información revelada y reservada, costes de <i>compliance</i> y de agencia y ventaja competitiva.....	89
2.7. La información y la digitalización como dinamizadores del desarrollo de capacidades	94

2.8. Información revelada externa, capacidades y ventaja competitiva.....	97
2.9. Información revelada interna, información reservada, capacidades y ventaja competitiva.....	115
CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA	129
3.1. Base de datos.....	131
3.2 ANÁLISIS DE LOS DATOS	135
3.2.1. Tamaño muestral requerido	139
3.3. MEDIDA DE LAS VARIABLES	142
3.3.1. Variables de tipos de información	142
3.3.2. Variables de capacidades y posición competitiva	146
3.3.3. Variables de control	148
CAPÍTULO 4. RESULTADOS	151
4.1. Contenidos del capítulo.....	153
4.2. Análisis factorial exploratorio.....	154
4.2.1. Tamaño muestral	154
4.2.1. Resultados.....	155
4.3 Asimetrías informativas externas y posición competitiva	160
4.4. Asimetrías informativas internas y posición competitiva.....	171
CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES	179
5.1. Análisis de los resultados.....	181
5.2. Implicaciones académicas y prácticas	191
5.3. Limitaciones.....	196
REFERENCIAS.....	199
ANEXO I: ESTADÍSTICOS Y COEFICIENTES DE CORRELACIÓN.....	239

ÍNDICE DE FIGURAS Y TABLAS

Figura 1: Teorías de apoyo a la investigación y variables que aportan al modelo teórico.	27
Figura 2: La crítica a la hipótesis determinista de los efectos de la información y la digitalización sobre la posición competitiva	64
Figura 3: La hipótesis de la necesidad y la complementariedad estratégicas de las TIC 75	
Figura 4: Impacto de la digitalización y las CGI sobre la transparencia y la asimetría informativo-cognitiva	78
Figura 5: Tipología de la información según localización de los receptores y naturaleza de su contenido	82
Figura 6: Tipología de activos informativos según su posición en el continuo dato-información-conocimiento.....	88
Figura 7: Efectos de la información revelada y reservada sobre las asimetrías y transparencia informativas y en la ventaja competitiva.....	93
Figura 8: Efectos de la información revelada y reservada sobre las capacidades y la ventaja competitiva.....	96
Figura 9: Efectos de la información revelada externa sobre el desarrollo de capacidades y la ventaja competitiva, modelo empírico.....	97
Figura 10: Efectos de la información revelada externa sobre el desarrollo de capacidades y la ventaja competitiva, modelo teórico.....	98
Figura 11: Efectos de la información revelada interna y la reservada sobre el desarrollo de capacidades y la ventaja competitiva, modelo teórico.....	116
Figura 12: Efectos de la información revelada interna y la reservada sobre el desarrollo de capacidades y la ventaja competitiva, modelo empírico	117
Figura 13: Modelos de factor común, compuestos y causales-formativos.....	136
Figura 14: Ejemplo de escala Likert en condiciones de simetría y equidistancia	138
Figura 15: Tamaño muestral requerido para testear hipótesis con variables perfectamente independientes, potencia = 0,80 y alpha = 0,05	140
Figura 16: Tamaño muestral requerido para testear hipótesis con variables perfectamente independientes, potencia = 0,80 y alpha = 0,05	140
Tabla 1: Resultados del trabajo de campo inicial.	131

Tabla 2: Segmentación por grupos o subsectores turísticos en base a códigos CNAE-09.	132
Tabla 3: Matriz de comunalidades para AFE número 1	154
Tabla 4: Matriz de comunalidades para AFE número 2.....	155
Tabla 5: Resultados del AFE para ICN, ICE, IDR y IRL	157
Tabla 6: Resultados del AFE para CDI, REP, COM y PCO.....	159
Tabla 7: Indicadores del constructo y modelo de medida para ICN e ICE.	161
Tabla 8: Indicadores del constructo y modelo de medida para REP, PCO, IRC y CAF.	164
Tabla 9: Correlaciones y validez discriminante PCO y REP.	165
Tabla 10: Resultados del modelo estructural de información externa	166
Tabla 11: Estadísticos VIF del modelo estructural, información externa.	167
Tabla 12: Relaciones entre variable efectos directos, información externa.	167
Tabla 13: Relaciones entre variables, efectos indirectos, información externa.....	169
Tabla 14: Indicadores del constructo y modelo de medida para IDR	171
Tabla 15: Indicadores del constructo y modelo de medida para CDI, CLV, COM y PCO.	173
Tabla 16: Correlaciones y validez discriminante para PCO, CDI, COM y IRL	175
Tabla 17: Resultados del modelo estructural, información interna.	175
Tabla 18: Estadísticos VIF del modelo estructural, información interna	176
Tabla 19: Relaciones entre variables efectos directos, información interna	176
Tabla 20: Relaciones entre variables efectos indirectos, información interna	178
Tabla 21: Estadísticos de las variables del modelo	239
Tabla 22: Coeficientes de correlación, modelo externo	240
Tabla 23: Coeficientes de correlación, modelo interno.....	241

INTRODUCCIÓN

“La información no es conocimiento”

Albert Einstein

La información resalta entre los recursos y capacidades cuyo efecto sobre las decisiones parece más fundado y destacado. En especial, las asimetrías informativas, definidas como la situación en la que una de las partes que intervienen en una transacción dispone de información distinta a la otra respecto a lo negociado, han jugado un papel decisivo en las teorías estratégicas, financieras y contractuales. La distribución asimétrica de la información no sólo ha sido uno de los descubrimientos que han facilitado una mejor comprensión de las decisiones relativas a la estructura de capital y al diseño de contratos, sino también una clave para la investigación de las fuentes de ventajas competitivas y de una creación de valor superior y sostenida en el tiempo. Su identificación como un fallo de mercado ha facilitado además la transición teórica desde modelos de competencia perfecta a modelos de competencia imperfecta en los mercados tanto reales como financieros. Por consiguiente, las asimetrías informativas no sólo han sido uno de los descubrimientos que han facilitado la aproximación de los modelos económicos teóricos a la realidad, sino también una clave para la investigación de las fuentes de ventajas competitivas y de una creación de valor superior y sostenida en el tiempo.

La información asimétrica disponible públicamente (**información revelada**) desempeña en teoría un papel central en la determinación de los precios de los activos financieros y de la estructura y coste de capital de las empresas, según la teoría financieras clásicas y siempre dentro del paradigma del mercado de competencia perfecta y de la deseabilidad de la máxima transparencia informativa (Van Caneghem & Van Campenhout, 2010, Larrán & García-Mecca, 2004, Bebczuk, 2000). Las asimetrías informativas son también un elemento clave del problema de agencia al suscitar dos tipos de riesgos: el riesgo moral (Holmstrom, 1979) y el riesgo de selección adversa (Stiglitz & Weiss, 1981, Spence, 1973, Akerlof, 1970).

El reconocimiento de la trascendencia de las asimetrías informativas en el análisis de los mercados alcanzó su esplendor con la concesión del Premio Nobel de Economía

en 2001 a Joseph Stiglitz (Stiglitz, 1969, 1974, 1988, Stiglitz & Weiss, 1981), George Akerlof (1970) y Michael Spence (1973) por sus contribuciones en este tema, que abrieron el camino a una nueva rama de la Economía, la **Economía de la Información**.

Las asimetrías informativas han adquirido aún mayor protagonismo con la globalización financiera, la creciente volatilidad de los mercados de valores, los escándalos corporativos y el aumento de los requerimientos de los distintos grupos de interés activos en asuntos de responsabilidad social y medioambiental. La sociedad moderna requiere de las empresas cada vez más un mayor compromiso con la transparencia informativa, hasta el punto de haberse erigido ésta en uno de los pilares de un modelo de crecimiento sostenible perfilado en la Estrategia de Lisboa de la Unión Europea del año 2000. La demanda de más **transparencia informativa** no se trata pues de una moda pasajera más, sino de un cambio estructural en toda regla (Tapscott & Ticoll, 2003). Una empresa más transparente social y medioambientalmente requiere sistemas de *reporting* apropiados, que trasladen la información necesaria sobre sus estrategias, prácticas y resultados en ese amplio espectro de acciones que ha dado en denominarse responsabilidad social empresaria a los grupos de interés relacionados. Por tanto, el ejercicio de una mayor transparencia informativa con los grupos de interés no se limita a la comunicación dirigida a los mercados financieros, a los inversores y a los accionistas, sino que comprende también la comunicación con organizaciones que no compiten en los mercados, pero con influencia sobre ellos y cuya confianza resulta conveniente asegurar.

Todos estos factores han cuestionado la suficiencia y fiabilidad de la **información financiera** revelada como reflejo fiel del estado patrimonial de las empresas y sus expectativas de crecimiento y rentabilidad (Lev & Zarowin, 1999, Brown, Lo, Kin & Lys, 1999, Lev & Sougiannis, 1996, Wallman, 1995: 84). Sin embargo, la pérdida de relevancia de la información financiera revelada ha presionado a las empresas para que faciliten información más allá de las obligaciones legales. La ampliación de la **información no financiera** revelada voluntaria u obligatoriamente es la manifestación decisiva de la insuficiencia de la información financiera para cumplir con la utilidad que la información debe proporcionar, pero también una consecuencia de una necesidad creciente para las empresas de satisfacer los requerimientos informativos de sus grupos de interés para que puedan tomar sus decisiones de inversión compra o activismo de modo más informado.

Pero al mismo tiempo que crecen las presiones para una mayor transparencia informativa, defendida teóricamente como una clave de los mercados eficientes y abanderada en la práctica por partes interesadas en las actividades de la empresa, la transformación de la competencia y el cambio radical en la naturaleza de los activos generadores de valor han desatado fuerzas en sentido contrario. La literatura estratégica inspirada en la Teoría de Recursos y Capacidades o *Resources and Capabilities-based View* (RBV) ha destacado el valor estratégico de los recursos y capacidades informacionales (Andreu, Ricart & Valor, 1991, Porter & Millar, 1985). Según esta teoría, sería la existencia de asimetrías informativas (**información reservada**) lo que permite que las empresas sean distintas por poseer recursos y capacidades heterogéneos, es decir, que haya asimetrías competitivas, y que sus resultados sean sistemáticamente diferenciales, es decir, que existan rentas económicas (Brush & Artz, 1999). Por consiguiente, las empresas también se ven sometidas a la necesidad de proteger sus activos de conocimiento críticos para no ver liquidadas las fuentes de su posicionamiento competitivo en los mercados.

Las empresas se desempeñan simultáneamente en distintos mercados en los que adoptan decisiones de plural naturaleza. Tradicionalmente, las decisiones estratégicas sobre la estructura de recursos y capacidades y la cartera de productos en los mercados reales y sus efectos sobre el desempeño han sido estudiados por la Estrategia. En cambio, las decisiones financieras sobre la estructura de capital y sus repercusiones sobre los resultados organizativos, que sobrevuelan los mercados financieros, han quedado confinadas en el universo paralelo de las Finanzas. Sin embargo, la Estrategia no puede ignorar las decisiones financieras de las empresas (Neff, 2003). El análisis del entorno competitivo y de la conducta y resultados de las empresas ha pues de integrar de forma consistente tanto las decisiones en los mercados reales como en los mercados financieros, pues ambas pueden ser de orden estratégico y complementarias (Riordan, 2003). Es por ello que la literatura que postula la necesidad de considerar ambos tipos de decisiones, a la hora de explicar la conducta y los resultados de las empresas en los mercados donde compiten, ha ido creciendo durante las tres últimas décadas, creando pues modelos más cercanos a las condiciones reales de la economía. La investigación conjunta de las decisiones estratégicas y financieras, o del ajuste y efectos de unas sobre otras, ha sido destacada tanto desde el ámbito de la Estrategia (Agnihotri, 2014, Acosta & Medina, 1999, Kochhar & Hitt, 1998, Balakrishnan & Fox, 1993, Barton & Gordon, 1987, 1988)

como desde las Finanzas (Arbogast & Kumar, 2018, Owen & Temesvary, 2014, Sehgal, Banerjee & Deisting, 2012, Hillier, Grinblatt & Titman, 2012, Jordan, Lowe & Taylor, 1998) e incluso desde el campo del *Entrepreneurship* (Fraser, Bhaumik & Wright, 2015).

No obstante, la revisión de la literatura coincide en resaltar la subsistencia del **gap Estrategia-Finanzas** (Arbogast & Kumar, 2018). Ambas comunidades académicas fueron alejándose, a medida que la Teoría de la Estrategia se adentraba en nuevos paradigmas que valorizaban otras competencias no financieras y que generalizaban los modelos de competencia imperfecta e incompleta a los mercados de factores; y a medida que las finanzas corporativas hacían uso de unos métodos alejados de la práctica directiva, con un enorme formalismo econométrico, pero imbuidos aún de premisas ancladas en un modelo de competencia perfecta que desconocía la dimensión competitiva de los mercados. Así se explica que, todavía en 1989, Harvard Business Review publicase un artículo con el expresivo título “Must Finance and Strategy Clash?” (Barwise, Marsh & Wensley, 1989), que repasaba la realidad de criterios contradictorios (especialmente en relación al riesgo y a la eficiencia del mercado de capitales) y objetivos incompatibles adoptados en ambas disciplinas (Bromiley, 1990). La incertidumbre teórica derivada de estas disimilitudes y desencuentros persiste sobre todo en tres cuestiones: (a) cuál es la variación en la estructura de capital ante los recursos y capacidades específicos y las estrategias para su explotación que las empresas desarrollan; (b) cuáles son las acciones competitivas “ajustadas a” o “inducidas por” los modos de financiación; (c) cómo repercuten las decisiones estratégicas y financieras, a título individual y en interacción, sobre los resultados económicos.

Las asimetrías competitivas son un factor de relieve en este distanciamiento. La literatura ha llegado a una paradoja, por cuanto (desde las teorías financieras clásicas y la teoría estratégica) predica una cosa y la contraria. La teoría financiera clásica es que la eficiencia de los mercados de capitales está directamente ligada a la transparencia informativa. Por el contrario, el consejo extraído del RBV es que las decisiones estratégicas generarán tanto más valor cuando más asimetrías informativas creen. No es el único punto en que las recomendaciones teóricas sobre las decisiones financieras y estratégicas siguen caminos distintos. Así, la teoría financiera aconseja aumentar la tangibilidad (inversión en activos tangibles) si la empresa desea crecer apalancándose, por ser activos que transmitirían a los inversores toda la información que necesitarían para decidir sus inversiones, concediendo un mayor valor de aval ante terceros. En cambio, la

teoría estratégica defiende que el futuro competitivo de la empresa estará en los activos intangibles por ser el origen de ventajas competitivas más duraderas. Una firma estratégicamente solvente debería converger con una firma financieramente solvente, pero existen dudas en la interpretación de los analistas formados en la academia. Estas aparentes contradicciones son aún más llamativas cuando observamos que las decisiones estratégicas de inversión en el desarrollo de los activos informativos de los distintos tipos tienen importantes consecuencias en la distribución de la información en los mercados reales y financieros. Por consiguiente, las asimetrías informativas son un importante eje de unión entre la Estrategia y las Finanzas.

Este análisis pone de manifiesto la importancia del problema de la información. El problema de la información reside en decidir qué grado de transparencia informativa le interesa a la empresa, qué información debe ser revelada y cuál reservada, y cómo afectarán sus decisiones de reserva o revelación informativas al valor de la empresa tanto por la vía financiera (influyendo en sus decisiones de estructura de capital) como estratégica (creando asimetrías competitivas). En concreto, esta tesis profundiza en seis problemas o dilemas de investigación, dentro del problema de la información, cuyo estado de la cuestión permanece atascado.

1. El dilema de la identificación de los distintos tipos de información.

La literatura se ha limitado a distinguir entre información financiera y no financiera (FASB, 2014: 5), desarrollando un análisis sistemático de la relevancia (en términos de creación de valor) sólo para la información disponible públicamente de ambas clases. La literatura dentro del RBV y de la Economía de la Información ha sido amplia pero desorganizada, sin que se disponga de una clasificación que ordene y valore las distintas categorías de información. El primer gap que esta investigación intenta atajar es precisamente disponer de una tipología de recursos informativos, que cubra la variedad de inputs informativos (externos / internos, financieros / no financieros) que las empresas pueden explotar para ganar ventajas competitivas.

2. El dilema del valor diferencial de los distintos activos informativos.

Es decir, su potencial de creación de valor que está relacionado con el fortalecimiento competitivo de la empresa y el logro de ventajas competitivas sostenibles. La falta de evidencia empírica acerca de los efectos directos de la información sobre el desempeño de las empresas, a título general, puede deberse a la variedad de dichos activos

en términos de escasez, valor, superioridad, durabilidad, inimitabilidad, insustituibilidad y apropiabilidad. La segunda contribución significativa de este trabajo al estado de la cuestión es distinguir dos grupos diferenciados, según sus prácticas sean de reserva o de revelación, y cinco categorías de activos informativos con niveles diferenciales de posesión de los requisitos necesarios para catalogarse como factores estratégicos y cuyos efectos en la creación de ventajas competitivas y rentas económicas discurren por vías distintas. Con este fin se propone un marco teórico explicativo de sus influencias sobre la posición competitiva de la firma.

3. La elección entre transparencia informativa y asimetrías informativas

Dilema que nace de la complejidad de las decisiones estratégicas de inversión en el desarrollo de los recursos y capacidades informativos de los distintos tipos y sus consecuencias en la distribución de la información en los mercados reales y financieros. La literatura ha trabajado ya la importancia que poseen las asimetrías informativas y la transparencia informativa en las decisiones estratégicas, mejorando la comprensión de sus efectos sobre la eficiencia de los mercados y el logro de rentas económicas. Sin embargo, esta orientación de la investigación presenta cierta paradoja al predicar al mismo tiempo una cosa (la búsqueda de asimetrías informativas) y la contraria (una mayor transparencia informativa). En ese sentido, el RBV defiende el interés de invertir en el desarrollo de recursos y capacidades informativos, con las características de los factores estratégicos y que sirvan para acrecentar las asimetrías informativas en los mercados reales a fin de explotar ventajas competitivas con información reservada. No obstante, las asimetrías informativas parecen engendrar problemas de agencia con los *stakeholders* cuyo alineamiento con los intereses de la compañía no está asegurado, y por consiguiente la empresa al mismo tiempo puede beneficiarse de una mayor transparencia informativa con información revelada que le otorgue ventajas competitivas. La contribución de este trabajo, en este punto, es aclarar qué resulta preferible para la empresa hablando en términos estratégicos globalmente: si esforzarse en incrementar la transparencia informativa en los mercados reales (mejorando la reputación ante los consumidores y/o la calidad de la vida laboral) y/o en los mercados financieros (mejorando las condiciones de financiación) revelando la información relevante a grupos de interés clave, o invertir para crear o acentuar asimetrías informativas en los mercados reales. Para ello, se analizan los efectos competitivos de los distintos tipos de información en función de su riqueza en conocimiento tácito y su carácter de CGI.

4. La relación entre las decisiones estratégicas de inversión en el desarrollo de los recursos informativos de la empresa, las decisiones financieras sobre la estructura de capital y sus efectos sobre su fortaleza competitiva.

Las teorías financieras postulan la conveniencia de reducir las asimetrías financieras en los mercados financieros, bajo la hipótesis de que la información financiera revelada obligatoriamente desempeña un papel central en la determinación de los precios de los activos financieros y de la estructura y el coste de capital de las empresas (Van Caneghem & Van Campenhout, 2010, Larrán & García-Mecca, 2004, Bebczuk, 2000). Sin embargo, la convicción sobre la relevancia de la información financiera revelada fue agrietándose a medida que disminuía la asociación entre precio, rentabilidad, beneficio, cash-flow y valor en libros (Lev & Zarowin, 1999) y se debilitaba la relación entre información contable, decisiones de crédito e inversión (Brown et al., 1999, Lev & Sougiannis, 1996). Se habla pues de la pérdida de calidad de la información financiera (Larrán & Rees, 2003, Wallman, 1995: 84). La extensión de la demanda social de información no financiera ha descansado primero en la ampliación de la vinculada a la financiera en los registros públicos (p.e., Van Caneghem & Van Campenhout, 2010, Larrán & García-Meca, 2004), para proseguir con la intensificación de la información corporativa e institucional que la empresa distribuye por distintos medios, así como de las conversaciones que mantiene a través de Internet. Sin embargo, no existen precedentes que enlacen el desarrollo de recursos y capacidades informativos en todas sus categorías, con la disponibilidad de recursos financieros y el desempeño de las empresas. La cuarta contribución relevante de este trabajo es completar el repertorio de variables explicativas de la capacidad de financiación con aquellos tipos de información que reduzcan las asimetrías informativas entre la empresa y los proveedores de capital, desvelando sus efectos (directos e indirectos) sobre la capacidad de acceso a financiación de la empresa y sus consecuencias sobre el poder competitivo de la misma.

El debate sobre el problema de la información se ha amplificado con el paso desde la era industrial a la era de la información. Aunque la fase histórica en que nos encontramos ha recibido múltiples nombres, desde “sociedad postindustrial” (Bell, 1973) a la “tercera ola” (Toffler, 1981) o la “*age of unreason*” (Handy, 1989), ha sido el apelativo “sociedad de la información” el que más éxito ha tenido. Peterson (2004) vaticinaba que los flujos de información y conocimiento serán una de las siete fuerzas que cambiarán el mundo para el ya cercano año 2025.

La economía digital constituye el sistema económico característico de la sociedad de la información. Su nota distintiva reside en construirse en base a la información y por la difusión general de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC en lo sucesivo). El corazón de las TIC es el microprocesador que permite la recuperación, almacenamiento, manejo y distribución de la información en todos sus recovecos. La economía digital se basa en la digitalización de la información, en el desarrollo de una imponente infraestructura de telecomunicaciones basada en múltiples tecnologías que facilita la comunicación digital y la realización de transacciones online, y una no menos espectacular industria que suministra hardware, software y equipamientos y servicios de comunicación. A nivel empresarial, la digitalización descansa en una serie de aplicaciones que incluyen medios informáticos (ordenadores, periféricos, bases de datos, redes locales, *websites* en un servidor propio), telefonía móvil digital con redes Wi-Fi / LANS inalámbricas, herramientas de productividad y trabajo en grupo, aplicaciones para la gestión de los recursos y la información (ERP, CRM, etc.) y un amplio grupo de soluciones que giran alrededor de Internet (*email*, *World Wide Web*, chats, páginas web corporativas, intranets, extranets, etc.) y que facilitan el intercambio electrónico de datos, el comercio electrónico y la comunicación digital (Sieber & Valor, 2005, Nieto & Fernández, 2005). Pero la digitalización no sólo se constata en los flujos y los stocks de datos acumulados, sino también en la desmaterialización de la producción (Davidse, 1983) o tendencia hacia el “*mind over matter*” (Gilder, 1990) observada en el aumento de la carga de información en los productos en detrimento del soporte material (Hawken, 1983) y del contenido en energía (Davidse, 1983) en los bienes y servicios. Burstein & Kline (1996) ilustran este cambio con un dato: los componentes electrónicos aportan más al valor medio de un vehículo que el acero. Gilder (1990) aportaba hace dos décadas otro indicador revelador: la materia prima básica en la producción de chips, el silicio, sólo significaba el 1% del coste total de producción de ese input que es probablemente el más simbólico de la era de la información.

Las TIC han convertido pues la información en el motor más potente de la creación de riqueza gracias a su positivo papel incentivador del conocimiento y la innovación (Bell, 1981), confirmando así las tesis que asignan a estos factores una importancia superior a la del capital como motores del crecimiento económico (Nelson & Winter, 1982, Rosemberg, 1982, Schumpeter, 1934). La sociedad de la información ha sido aclamada casi unánimemente como un modelo que permitirá abrir una nueva fase de

desarrollo y prosperidad en la economía mundial (Castells, 2008, Feigenbaum & McCorduck, 1984, Nora & Minc, 1978).

El crecimiento de las inversiones en TIC (Milgrom & Roberts, 1990, McFarlan, McKenney & Pyburn, 1983) ha alcanzado, desde los años 80, una magnitud económicamente relevante. En Estados Unidos, mientras que en 1965 las inversiones en TIC no alcanzaban el 5% del presupuesto de capital, a principios de los años 80 el peso alcanzaba el 15% con un crecimiento fuertemente influido por el desarrollo de los ordenadores personales, rebasando el 30% una década más tarde y superando el 50% a finales de siglo (Secretaría de Estado de Comercio, 1998: 6). En los inicios de la crisis, a pesar de la contracción de las adquisiciones de tecnología, las inversiones en TIC seguían sumando tanto como el resto de gastos de capital juntos, sumando una cifra anual superior a los dos billones de dólares (Gartner Dataquest, 2003). A pesar del estallido de las punto.com en los años 90, el gasto mundial en TIC alcanzó en 2017 alcanza los 3,5 billones de dólares y se espera que en 2018 siga creciendo hasta los 3,7 billones, según los datos de Gartner.¹

Las organizaciones están dedicando una importante cantidad de recursos a la adquisición de productos relacionados con las TIC, bajo la premisa implícita de que estas inversiones favorecen el éxito competitivo y la mejora de los resultados empresariales (Slywotzky & Wise, 2003, Dewett & Jones, 2001). Los CEO's de las empresas han asumido mayoritariamente sin pestañear el mensaje que hablaba del valor estratégico de las TIC y las han elevado al altar de sus prioridades, rediseñando sus estrategias para digitalizar sus modelos de negocio y conseguir ventajas competitivas de sus inversiones en estas tecnologías. Un estudio de la *London School of Economics* (1997) concluyó que la alta dirección de las grandes empresas de ambos lados del Atlántico apostaba porque el 60% de sus iniciativas en TIC tenían precisamente como fin lograr una ventaja competitiva. Igualmente, han intensificado la incorporación a sus equipos de ejecutivos especializados (*Chief Information Technology, Digital Officers* y CIO's). Dos décadas después del cambio de siglo, según un estudio de *Korn Ferry Global Technology Officers Practice* (2018), el rol de los CIO continúa creciendo en alcance estratégico para un 83% de las firmas encuestadas, formando parte del comité ejecutivo en un 67% de casos, 12 puntos por encima del año anterior. Como consecuencia de este intenso y mantenido

¹ <https://www.muycomputerpro.com/zona-transformacion-digital/gartner-gasto-global-tic-2018/>

proceso de inversión y de reclutamiento de capital humano especializado, la digitalización ha generado cambios estructurales en las organizaciones y ha transformado la naturaleza de la competencia en las industrias en transformación (Jacobides & Winter, 2005, Agarwal, Sarkar & Echambadi, 2002, Porac et al., 1995, Porter & Millar, 1985, McFarlan, McKenney & Pyburn, 1983).

Sin embargo, a pesar del valor teórico otorgado a la información y del volumen de las inversiones comprometidas pública y empresarialmente en las TIC, la demostración empírica de su capacidad de crear valor a nivel macro y microeconómico ha resultado harto difícil. El cuadro de impactos de la digitalización sobre la productividad y otros medidores de eficiencia no es tan brillante. Así lo fueron poniendo de manifiesto los análisis que han ido desvelando una sucesión de paradojas económicas que iluminan sus contradicciones. Las **paradojas de la información** de las que ya habló Arrow (1969) se han multiplicado con la difusión de las TIC, a pesar de que al mismo tiempo han crecido de forma exponencial los flujos de información y su accesibilidad.

La primera paradoja que removi6 el análisis económico de las inversiones en digitalización fue la **paradoja de la productividad** o paradoja tecnológica de las TIC. La misma fue enunciada por el premio Nobel de Economía Robert Solow (1987), en un célebre artículo publicado en *The New York Times* en el que afirmaba que “la era de los ordenadores puede verse en todas partes salvo en las estadísticas de productividad”. Este trabajo puso en la pista de un hecho: las inversiones en TIC no tienen por qué estar asociadas a una mejora inmediata de la eficiencia empresarial o agregada. El terremoto originado por este trabajo puso sobre la mesa una inquietud generalizada que nadie parecía querer plantearse: cuatro décadas después de la irrupción de las TIC, y a pesar de la generalización de sus aplicaciones en todos los ámbitos económicos, sus efectos sobre la productividad aún se seguían esperando, como lo demuestra el pobre crecimiento de este índice durante el periodo 1973-1995 de apenas un 1,3% en promedio anual. Los estudios realizados sobre el efecto de la inversión en TIC sobre la productividad desde una perspectiva industrial o nacional (Lucas, 1999, Roach, 1987, 1991, Panko, 1991, Strassmann, 1990) generaron resultados contradictorios ante dos décadas (1975-1995) de lento crecimiento de la productividad del trabajo y de la productividad global de los factores, evocando el fantasma de que las enormes sumas de capital invertido en TIC fuesen una pérdida de dinero. Landauer (1995) llegó incluso a concluir que las TIC no son productivas. La sombra de la duda empezó a despejarse cuando, desde mediados de

los años 90, se dieron a conocer investigaciones económicas con diferentes metodologías (p.e., Stiroh, 2002, Black & Lynch, 2001, Litan & Rivlin, 2001, Dewan & Min, 1997, Prasad & Harker, 1997, Brynjolfsson & Hitt, 1996) en las cuales se comprobaba que los países con mayor penetración de las TIC eran los más productivos y que el crecimiento ininterrumpido del PIB y de la productividad en EE.UU. desde los años 90 parecía estar asociado a la inversión en estos medios. Efectivamente, a partir de 1996 el ritmo de crecimiento de la productividad laboral mundial en los sectores no agrarios empezó a acelerarse, alcanzando una tasa del 2,6% anual según los datos del *Conference Board*.² Sin embargo, la preocupación ha vuelto a renacer en esta década, tras constatarse la ralentización primero y la caída después del crecimiento de la productividad laboral mundial al 1,8% entre 2013 y 2016 y, lo que es aún peor, el descenso en los últimos años de la productividad global de los factores que mide la tendencia de modo más general y duradero. La recaída se ha detectado entre la mayoría de países del mundo, tanto desarrollados como emergentes, pero sobre todo en Estados Unidos y Reino Unido. El mismo informe *World Development Report 2016* del Banco Mundial (2016) sostiene que el *dividendo digital* (un indicador del impacto de las nuevas tecnologías en la sociedad) está siendo inferior al esperado, aunque expresa la esperanza de que el desajuste sea simplemente cuestión de tiempo.

Al mismo tiempo que empezaba a acreditarse empíricamente el retorno que las TIC podían devengar a nivel macroeconómico, surgía un segundo dilema a nivel microeconómico que cabe denominar como la **paradoja de la productividad marginal decreciente de las TIC**. La misma se puso de manifiesto al observarse que el crecimiento de la productividad macroeconómica asociado a la inversión en TIC no iba acompañado de un incremento igualmente significativo y continuo de la productividad a nivel de firma según su tasa de inversión en estas tecnologías (Powell & Dent-Micallef, 1997, Loveman, 1994). El pinchazo de la burbuja bursátil de las empresas de alta tecnología en el cambio de siglo dio otro hachazo a las desmesuradas expectativas depositadas en la inversión digital. Las malas noticias y las dudas sobre la capacidad de crear valor de las TIC han afectado ya a la declaración ejecutiva del valor estratégico de las TIC personificada en la figura del CIO. El mismo estudio de Korn Ferry apunta que cerca del 32% de CEO no

² Véase <https://www.conference-board.org/data/economydatabase/>

comprenden los roles de los CIO, y otro 38% de CEO y Consejos siguen viendo el departamento de TIC como un centro de costes más que como un generador de rentas.

Es incontestable la evidencia de las contribuciones positivas de las TIC a la generación y explotación de oportunidades, dadas sus ventajas en la gestión de la información y en la apertura de nuevos canales comerciales y comunicativos, y a la optimización de los procesos empresariales internos. La literatura se ha esforzado en demostrar que la relación entre la dotación de activos digitales y el desempeño económico es positiva (Dewett & Jones, 2001). Sin embargo, la demostración empírica de este impacto positivo de las TIC sobre la productividad y la competitividad ha resultado harto difícil, contradictoria o poco concluyente (Tanriverdi, 2006, Raz & Goldberg, 2006, Dedrick, Gurbaxani & Kraemer, 2003, Berndt & Morrison, 1995; Straub, 1989). Estudios recientes (p.e., Rogers, 2016, Smith et al., 2018) han reafirmado la significativa proporción de procesos de transformación digital que han fracasado. A pesar de las alabanzas usuales en una parte de la literatura académica y en toda la acción comercial de las empresas del sector, persiste la existencia de una significativa brecha entre el potencial competitivo de las TIC y la entrega real o percibida de valor generado por los proyectos de transformación digital (Smith et al., 2018, Rogers, 2016), lo cual pone de manifiesto la existencia de un **problema de valor competitivo de las TIC**.

Para profundizar en las razones del interrogante sobre la capacidad de las TIC para crear valor, resulta necesario estudiar el impacto de este vector técnico sobre la revelación de información y el acceso a la información reservada. El quinto problema estudiado en esta tesis alude precisamente a este problema.

5. El impacto de la digitalización sobre el dilema transparencia-asimetría informativa

El paradigma del mercado de competencia perfecta está intrínsecamente ligado a la deseabilidad de la máxima transparencia informativa o de información perfecta entendida como aquella información revelada disponible sin coste para todos los partícipes en un mercado. El crecimiento de la información digitalizada, disponible fácil y gratuitamente ha colaborado en este sentido. El desarrollo de la digitalización y del amplio espectro de las TIC ha conducido a desconocidos flujos de información intra e inter-organizativos (Camisón, 2007: 49). Garrigues (2015) ha recordado que el 90% de los datos almacenados en el mundo se generó en los dos últimos años, que la densidad de

almacenamiento se duplica cada 13 meses, que los gastos de almacenamiento se dividen por 1000 cada década, que *Facebook* tiene 1.300 millones de usuarios activos y que *YouTube* recibe 100 horas de vídeo por minuto. El mundo se está convirtiendo en un hervidero de datos, donde la cantidad de información que se produce cada segundo supone retos desconocidos de control y almacenamiento. La evolución de la tecnología y del software ha revolucionado las posibilidades de captar, almacenar, procesar y difundir toda esta información a lo largo y ancho de la organización. Innovaciones tecnológicas como los sistemas ERP, intranets, *data warehouse* o *groupware* han sido herramientas decisivas para catapultar la gestión de la información a lo largo de toda la cadena del valor. La difusión de información es asimismo intensa por las comunidades que espontáneamente se forman en la red, que tienen un efecto prescriptor importante sobre la decisión del consumidor. El desarrollo de la economía digital es inseparable de la economía virtual, dominada por redes de intercambio de datos e información con múltiples oportunidades y nodos de acceso a los mismos. La empresa puede potenciar su capacidad de absorción de información del entorno vía acceso por Internet a las grandes bases de datos y a través del uso de sistemas de minería de datos. En definitiva, la digitalización se ha asociado con la mejora de la transparencia y eficiencia de los mercados (Tapscott, Lowy, Ticoll & Condor, 2001).

Mas, al mismo tiempo, la digitalización avanzada está empujando en la dirección contraria, pues los esfuerzos de las empresas por proteger los activos informativos claves de su posicionamiento competitivo en los mercados (Brush & Artz, 1999) derivan en soluciones y aplicaciones de acceso más difícil y por tanto conducirían a mercados cada vez más complejos y menos transparentes, a pesar de la intensidad de los flujos de información que los atraviesan. La riqueza de recursos y aplicaciones de las TIC y de sus redes y flujos asociados con información creciente en cantidad y calidad han contribuido significativamente a una mayor transparencia informativa en los mercados (tanto de datos e información como los financieros y los de productos finales), pero también a unas continuas sobrecargas informativas. Al mismo tiempo, las TIC encierran un elevado potencial para crear asimetrías informativas entre los competidores en el mercado de productos finales de las que nazcan ventajas competitivas sostenibles. Existe pues un *gap* ante la falta de seguridad sobre los efectos de las TIC en la transparencia informativa y las asimetrías informativas de los mercados. Esta tesis estudia este quinto dilema, la

paradoja transparencia-asimetría informativa relacionada con la difusión de las TIC, a fin de mejorar la comprensión del proceso de cambio en los mercados.

A pesar de que son multitud las voces que han aclamado el valor de las TIC por su aportación al desarrollo de mercados eficientes y más transparentes, pocas de ellas han reparado en las consecuencias de este hecho a nivel estratégico: la generalización del acceso a la información es la principal de las paradojas informativas antes enunciadas pues impide a las empresas lograr resultados excepcionales sostenidos. En un entorno de información perfecta es imposible alcanzar ventajas competitivas sostenibles de donde derivan las rentas económicas, como ha razonado la literatura crítica con la Teoría Neoclásica de la Firma (Blaug, 1979: 34-39). Modernamente, Carr (2005: 26-27) ha criticado con dureza la suposición de la importancia estratégica de las TIC por errónea, dado que “no es la ubicuidad sino la escasez lo que hace que un recurso empresarial sea verdaderamente estratégico y la base de una ventaja competitiva sostenida (...) Las funciones esenciales de las TIC han llegado a ser accesibles a todos (...) Las infraestructuras digitales han dejado de ser un recurso potencialmente estratégico para convertirse en lo que los economistas llaman un recurso estandarizado (...) que no les proporciona ninguna diferenciación”. La opción por estrategias orientadas a hacer de las TIC una fuente de ventaja competitiva sostenible requiere precisamente lo contrario: la existencia de asimetrías informativas.

Sin embargo, la creciente estandarización de los recursos tangibles digitales convive con el desarrollo en las organizaciones más avanzadas de equipos de recursos tecnológicos, humanos y organizativos de alto nivel alrededor de soluciones digitales avanzadas. La digitalización ha reforzado las asimetrías informativas, aunque cambiando la naturaleza de los activos que las soportan, de modo que sus efectos positivos y el mismo acceso a las prestaciones digitales más rupturistas no depende sólo de ellas mismas, si no van acompañadas de inversiones complementarias en el diseño organizativo y el capital humano. El mismo Carr (2005: 14) precisa que su crítica al valor estratégico de las TIC alude a la tecnología en sí misma, que abarca tanto los equipos como los programas usados para almacenar, procesar y transmitir la información en modo digital. Luego excluye del concepto TIC la información que fluye a través de la tecnología y el talento de las personas usuarias de esta información. Con esta distinción, este autor disocia el escaso y menguante valor estratégico de la tecnología del valor creciente y único como fuente de ventaja competitiva de la habilidad para su uso.

Las asimetrías competitivas entre los competidores están ligadas a la posesión por las empresas de equipos de recursos complementarios y co-especializados (p.e. Brynjolfsson et al., 2002), para formar **capacidades de gestión de la información (CGI)** (Santhanam & Hartono, 2003). La digitalización podría entonces estar detrás de la creación de brechas digitales favorables para las empresas con una mejor dotación de estas capacidades. Si esta tendencia al alza del umbral para la explotación de soluciones digitales avanzadas se impusiese, los mercados digitalizados serían pues cada vez más imperfectos e incompletos en el sentido propuesto por RBV (Amit & Schoemaker, 1993, Peteraf, 1993, Barney, 1986, 1991, Wernerfelt, 1989, Dierickx & Cool, 1989, Rumelt, 1984).

6. El impacto de la digitalización y los equipos de recursos complementarios y co-especializados sobre la transformación de asimetrías informativas en asimetrías competitivas.

Ya se ha indicado que, según el RBV, es la existencia de asimetrías informativas inducidas por el control de información reservada lo que permite que las empresas sean distintas y alcancen asimetrías competitivas de las que se desprendan rentas económicas. La contribución de esta investigación sería señalar cuáles son los activos informativos sobre los cuales la aplicación de CGI les dota de valor estratégico y cuáles seguirán siendo recursos estandarizados e insustanciales pues como fuente de ventaja competitiva.

La senda hacia una competencia digital, de seguir en la dirección del desarrollo de CGI cada vez más complejas e inaccesibles para las empresas privadas de los equipos de recursos necesarios, apunta pues a un último problema: los activos informativos en los cuales la digitalización tiene más recorrido para engendrar asimetrías cognitivas. Sucederá entonces que, al mismo tiempo que el mercado de la información es cada vez más transparente y se reducen las asimetrías informativas gracias al concurso de las TIC, emergen nuevas y más amplias **asimetrías cognitivas** que las TIC no hacen sino acrecentar. Las TIC van pues a jugar un papel contradictorio estimulando mercados más transparentes en los activos de información que serán cada vez menos trascendentales, y al mismo tiempo incentivando mercados menos transparentes con un juego competitivo que refuerza la competencia imperfecta basada en la explotación de asimetrías cognitivas.

A la brecha digital ligada al dominio de las capacidades complejas para la gestión de la información que son necesarias para participar de las oportunidades que brinda la

economía digital, se va a unir la brecha cognitiva, acentuando las distancias entre individuos, organizaciones y territorios capaces no sólo de manejar información sino de aprender. Esta tesis intenta comprender las diferencias entre asimetrías informativas y cognitivas y el rol que desempeñan las TIC en su generación y preservación, y analizar sus repercusiones en los mercados y las organizaciones.

Este punto recupera la clásica, pero tan frecuentemente olvidada diferenciación entre dato, información y conocimiento (Brown & Duguid, 1998) y sus implicaciones económicas, que tienen su núcleo en el cambio desde la economía de la información a la economía del conocimiento. Ambos términos son utilizados con frecuencia indistintamente como si fuesen sinónimos. La confusión de la información con el conocimiento puede tener consecuencias muy negativas sobre las organizaciones, las regiones y países porque los ciega a la comprensión de los motores de la dinámica de las sociedades avanzadas del siglo XXI, induciéndolas a depositar una fe casi absoluta en la digitalización como si fuese la llave del futuro. Obrando así, corren el riesgo de desapercibir una diferencia cualitativa en la organización y la conducta de la vida económica en la “economía de la información” y la “economía del conocimiento”. Mientras que en la economía de la información el determinante principal de la competitividad, el bienestar y la organización social son la información y las TIC para su optimización, en la economía del conocimiento el éxito empresarial requerirá además el conocimiento organizativo sobre cómo gestionar las actividades económicas y conducir la absorción de la información y del conocimiento tecnológico (Hayek, 1945). Es este el conocimiento que permite, entre otras cosas, descubrir nuevas perspectivas científicas y tecnológicas. A medida que aumenta el progreso científico-tecnológico, la importancia del conocimiento organizativo va a crecer. El crecimiento y la competitividad van a depender cada vez más del conocimiento organizativo tácito y no de la información y del conocimiento explícito (Lundvall, ed., 1992). Las capacidades cognitivas o de aprendizaje serán pues las competencias críticas para el éxito en la vida económica del siglo XXI. Dados los problemas especiales que estas capacidades plantean para su adquisición, la desigualdad competitiva puede ser intensificada en la economía del conocimiento.

En definitiva, el **objetivo de esta tesis** es desvelar los efectos que las asimetrías informativas externas e internas y las asimetrías cognitivas tienen en el desarrollo de capacidades estratégicas y su impacto en la posición competitiva de la empresa,

clarificando el valor estratégico diferencial generado por las capacidades de gestión de la información de base digital y por las prácticas de revelación de información financiera y no financiera hacia los *stakeholders* clave.

Así definido el propósito del estudio, parece evidente que su ámbito se extiende sobre cuestiones relacionadas con la gestión y divulgación de la información, con la percepción de valor por los usuarios o destinatarios de dicha información y sus consecuencias en términos de mejora de los recursos y capacidades de la empresa, y con las relaciones existentes entre las asimetrías informativas, cognitivas y competitivas.

La **unidad de análisis** de esta investigación es la empresa, dado que se pretende explicar la heterogeneidad de la posición competitiva de las firmas a partir de las asimetrías informativas que tienen los mercados (real y financiero), los directivos y los empleados de la organización, como consecuencia de las capacidades y prácticas de gestión de la información introducidas.

La tesis toma como universo de estudio las empresas del sector turístico español. Esta elección metodológica se justifica por el peso de la industria turística española en el concierto internacional y por su particular situación competitiva. España ha llegado a ser en 2017 la primera potencia turística mundial, tanto por volumen de turistas internacionales recibidos como por ingresos, por delante de Francia y Estados Unidos. El turismo alcanzó ese ejercicio en España el récord de 82 millones de visitantes extranjeros que dejaron un gasto total de 87.000 millones de euros. España, con 46,5 millones de habitantes, superó a Francia y a Estados Unidos que tienen poblaciones de 67,2 y 323 millones respectivamente. Sin embargo, la estructura de la industria turística española está dominada por microempresas de menos de 10 empleados que suponen el 96,1% del total, y que conviven con unas pocas grandes cadenas con un notable proceso de internacionalización. Se trata pues de una industria altamente fragmentada en cuanto a poder de mercado. El hecho que una industria con este perfil ostente el liderazgo mundial induce a concluir que las claves del éxito no descansan en el tamaño ni por tanto en las ventajas en costes asociadas a la escala, sino en estrategias competitivas que aseguren la competitividad en intangibles y la diferenciación.

La incorporación de las TIC está produciendo profundos cambios estructurales en los modelos de negocio dominantes en la industria turística, entre los cuales pueden destacarse el crecimiento de las alternativas estratégicas basadas en las redes sociales e

Internet, la creciente desintermediación en paralelo al avance de nuevos modelos de comercialización, la mutación de la forma de interactuar con el consumidor, las reducciones de costes en fases concretas de la cadena de valor y el armado de soluciones para gestionar todas las actividades de la cadena de valor sobre bases informativas sólidas, actualizadas e integradas (ITH, 2007; Fundación OPTI, 2005; Fundación COTEC, 2004). La gestión inteligente de la información basada en la transformación de datos en conocimiento, mediante herramientas de inteligencia competitiva, se ha convertido así en una fuente potencial de ventajas competitivas para la empresa turística (Camisón & Camisón-Haba, 2017). Las TIC son pues una gran oportunidad para el sector turístico.

Una primera lectura de la difusión de las TIC parece dar a entender que la industria turística española ha percibido adecuadamente este reto, pues ha sido una de las actividades pioneras en entrar en la economía de la información, y una de las más activas en la red. A principios de esta década, el “Informe epyme 2010” de Fundetec y ONTSI (2010) cifraba el peso de los negocios turísticos con base digital en el entorno del 95%. La implantación de las TIC ha dado lugar a la aparición de múltiples aplicaciones en la organización y en la forma de prestar sus servicios e incluso en la propia configuración del soporte físico sobre el cual se desarrollan los procesos, con la introducción múltiple de ordenadores, equipos multifuncionales, servidores, telefonía fija y móvil, tabletas, redes de acceso local, redes inalámbricas, redes de acceso a Internet, servicios de control inteligente de consumos, tarjetas electrónicas de seguimiento de los clientes y pago automático de servicios, etc. Sin embargo, esta proliferación de medios digitales se ha concentrado en el hardware, mientras que las soluciones de software con mayor potencial de crear valor siguen siendo escasas en el sector. Aplicaciones para la gestión avanzada de la información, como son CRM, ERP o sistemas de *data-mining* son ciertamente escasas, de modo que la promesa de valor asociada a la explotación del gran volumen y variedad de información que circula por repositorios y redes se ve disminuida.

La digitalización avanzada se ha convertido pues en una amenaza para la industria turística española, especialmente por su intenso carácter de bien de experiencia (Brush & Artz, 1999; Nelson, 1970) en el cual las capacidades críticas para producir ventajas competitivas son las asimetrías informativas entre la empresa y el cliente. El hecho de que, en los bienes de experiencia, entre los cuales se sitúa el turismo, predomine la condición de información, y que por tanto el juicio de calidad sólo pueda emitirse por el cliente tras haber sido consumido o disfrutado de modo que la incertidumbre sobre su

valor sea alta hasta finalizar el acto de consumo, concede ventaja a las empresas habilidosas en gestionar la información previa a la compra y disfrute del servicio. Pero alcanzar este rango precisa la posesión de capacidades complejas de gestión de la información que son inalcanzables sin las herramientas antes señaladas de baja frecuencia en el sector nacional. Esta tesis gana pues justificación y relevancia en la medida que puede contribuir a señalar las capacidades de información con mayor potencial competitivo en turismo.

El desarrollo de la tesis, tras este primer apartado introductorio y justificativo del estado de la cuestión, de la relevancia y oportunidad del tema, de las cuestiones de investigación planteadas y de las aportaciones derivadas de su desarrollo, que determinan las “conversaciones académicas” a las que se desea contribuir, se estructura en cuatro capítulos. El primero plantea el marco multi-teórico que guiará la investigación, revisando las perspectivas principales que se ofrecen desde la Estrategia y las Finanzas para estudiar el problema de la información y los postulados y conceptos de ellas extraídos que darán estructura conceptual a la investigación, siendo las categorías de información, las asimetrías informativas y las capacidades de gestión de la información los tres puntales conceptuales. A continuación, se plantean las hipótesis de trabajo que integran el modelo de relación entre asimetrías informativas y asimetrías competitivas. En el siguiente punto se describe la metodología utilizada para la recolección y análisis de datos. El cuarto capítulo presenta los resultados empíricos obtenidos. Finalmente, se ofrecen unas conclusiones que destacan las ideas fundamentales extraídas de las labores de revisión conceptual y explotación empírica, valorando los resultados alcanzados en relación a los objetivos perseguidos, las implicaciones académicas y prácticas que de ellos se desprenden, y reconociendo las limitaciones subyacentes de las que nacerán las futuras investigaciones del autor.

CAPÍTULO 1. EL PROBLEMA DE LA INFORMACIÓN Y LAS ASIMETRÍAS INFORMATIVAS EN LA TEORÍA

*“Los alquimistas se convirtieron en químicos cuando dejaron de guardar
secretos”*

Eric Raymond

1.1. EL PROBLEMA DEL CÁLCULO DEL VALOR DE LA INFORMACIÓN

La **Economía de la Información** es una rama de la Economía especializada en el estudio de los efectos de la información sobre la economía y las decisiones económicas. Su razón de ser obedeció a la toma de conciencia de las particulares características de los bienes de información en relación a otros tipos de bienes, sobre todo la facilidad de creación y difusión que convive con los problemas de confianza y control que suscita (Arrow, 1984, 1996, 1999, Allen, 1990).

El punto de partida para el análisis económico de la información es la observación de que la misma tiene valor económico. Desde un punto de vista económico, hablar del valor de la información en las organizaciones equivale a considerarla como un activo (Oppenheim, Stenson & Wilson, 2003a, b, 2004). Esta concepción económica de la información ha llevado a medir su valor en términos de las características que posee como activo, al cual se denomina como el **valor intrínseco de la información** (Simpson & Prusak, 1995), lo cual exige estimar la posesión de una serie de atributos estándar que se consideran como definatorios de una “información de calidad” (Cornella, 2000: 127-130, Davenport, 1997, Hilton, 1981): relevancia, focalización, escasez, fiabilidad, precisión, exhaustividad, puntualidad, detalle, accesibilidad, comprensibilidad, comunicabilidad,

Este enfoque objetivo del valor de la información presenta al menos dos debilidades: (1) el valor de la información no reside sólo en sí misma, sino que está afectado por la forma en que está organizada o procesada, o por el modo en que se comunica (Cornellá, 2000: 184-232); (2) no hay un valor objetivo de la información, porque distintos usuarios otorgarán a una misma información valores diferentes, por lo que cabe sostener que el valor de la información sólo puede precisarlo su usuario. Esta segunda crítica conduce a defender una evaluación subjetiva del valor de la información a partir de la percepción por los usuarios de la utilidad que le aporta para el ejercicio de sus funciones.

El **valor económico de la información**, en una primera lectura, nace pues de los beneficios derivados de su uso, como pueden ser un mejor rendimiento decisorio medido por la mejora de la resolución de problemas (Glazer, 1991) y la disminución de la inversión de recursos temporales y humanos para realizar las tareas (Yovits & Kleyle, 1993, Eisenhardt, 1989). El valor de la información, desde un prisma económico, resulta

pues de comparar la diferencia entre el coste de oportunidad de la decisión con y sin información añadida con el coste económico de obtención de la información. Sin embargo, el cálculo del valor de la información para los directivos en base a los beneficios económicos producidos con su aplicación es complejo porque depende de la ejecución de la información, que está condicionada por el contexto (Martin & Flowerdew, 1983), y por las expectativas y capacidades del sujeto que la maneja (Castells, 2008: 338-344).

La relación entre información-decisión-desempeño encierra una alta complejidad (Galbraith, 1977). El logro de un desempeño excepcional precisa una eficiente adopción de decisiones (Bourgeois & Eisenhardt, 1988), que constituye uno de los cometidos principales de la dirección al cual se dedica un amplio espacio de tiempo (Mintzberg, 1973, Cyert et al. 1956). Dado que el proceso de toma de decisiones consiste en transformar la información disponible en acción (Forrester, 1968), cabe entender que la calidad y completitud de la información constituye un elemento básico para un desempeño directivo destacado en el ámbito decisorio y para el logro de resultados sobresalientes (Choo, 1996). La información se define como un factor crítico para el diseño de la estrategia de la empresa dado que reduce la incertidumbre (Arrow, 1996, Laffont, 1989) y aporta una mejor comprensión de la complejidad del entorno y de la empresa (Sweeney, 1989). El trabajo seminal de Arrow (1974) sobre *The limits of organization* atribuye precisamente a la incertidumbre informativa un rol principal en la formación de las organizaciones. Por tanto, en segunda lectura, el valor económico de la información estará ligado a su poder para enriquecer las capacidades directivas de decisión.

La dirección se enfrenta a tres decisiones fundamentales que determinarán en buena medida su éxito en una asignación de recursos que colabore en fortalecer la competitividad de la empresa. Se trata de las decisiones relativas a: (1) la distribución de información hacia los *stakeholders*, tanto aquellos relevantes en los mercados financieros y que son críticos para la fijación de la estructura de capital de la empresa (financiadores e inversores) como de la contraparte en los mercados reales (compradores), así como de los empleados y resto de grupos de presión; (2) la gestión de recursos y capacidades para lograr ventajas competitivas; (3) la innovación en las nuevas tecnologías con repercusión en la gestión de la información y en especial las vinculadas a la digitalización. El primer bloque de decisiones relacionadas con la difusión de información hacia los *stakeholders* está orientado a minorar las asimetrías informativas que pudiesen engendrar conflictos de

objetivos y perjudicar la contratación y/o la retención de activos valiosos. En cambio, la segunda decisión se centra en cómo lograr asimetrías informativas explotables que ayuden a desarrollar otros activos estratégicamente valiosos y a generar asimetrías competitivas. La tercera decisión, relativa a las decisiones de digitalización, entra de lleno en la problemática del efecto de las TIC sobre esta paradoja de búsqueda simultánea de transparencia y asimetría informativas.

El análisis de los efectos beneficiosos de la transparencia informativa se realizará con apoyo en la Teoría *Pecking-Order*, la Economía de la Información, la Teoría del *Stewardship*, la Teoría Neo-institucional y la Teoría de los *Stakeholders*. La **Teoría *Pecking-Order*** ayuda a estudiar las relaciones entre asimetrías informativas y decisiones financieras. Las cuatro perspectivas teóricas restantes sirven de apoyo al análisis de las relaciones entre asimetrías informativas, decisiones contractuales y conducta de los agentes. La Economía de la Información aportó ideas novedosas de la interacción entre vendedores y consumidores con información asimétrica de la transacción, y de las estrategias que los actores menos informados pueden desplegar para impedir que la otra parte gane una ventaja con esta asimetría. La **Teoría del *Stewardship*** es una ayuda interesante para analizar las repercusiones de la transparencia informativa con los empleados en la superación de los riesgos de comportamientos oportunistas y su sustitución por pautas de cooperación y de búsqueda del bien común. Por último, la **Teoría Neo-Institucional** y la **Teoría de los *Stakeholders*** ofrecen un marco más general capaz de explicar los vínculos entre asimetrías informativas y decisiones contractuales. Esta investigación recoge las ideas seminales de estos cinco enfoques para incluir en su modelo teórico el estudio de los efectos de las asimetrías informativas entre la empresa, por un lado, y los consumidores de sus productos y los aportantes de capital, trabajo, confianza y legitimidad, por otro lado, sobre su posición competitiva en el mercado de bienes finales.

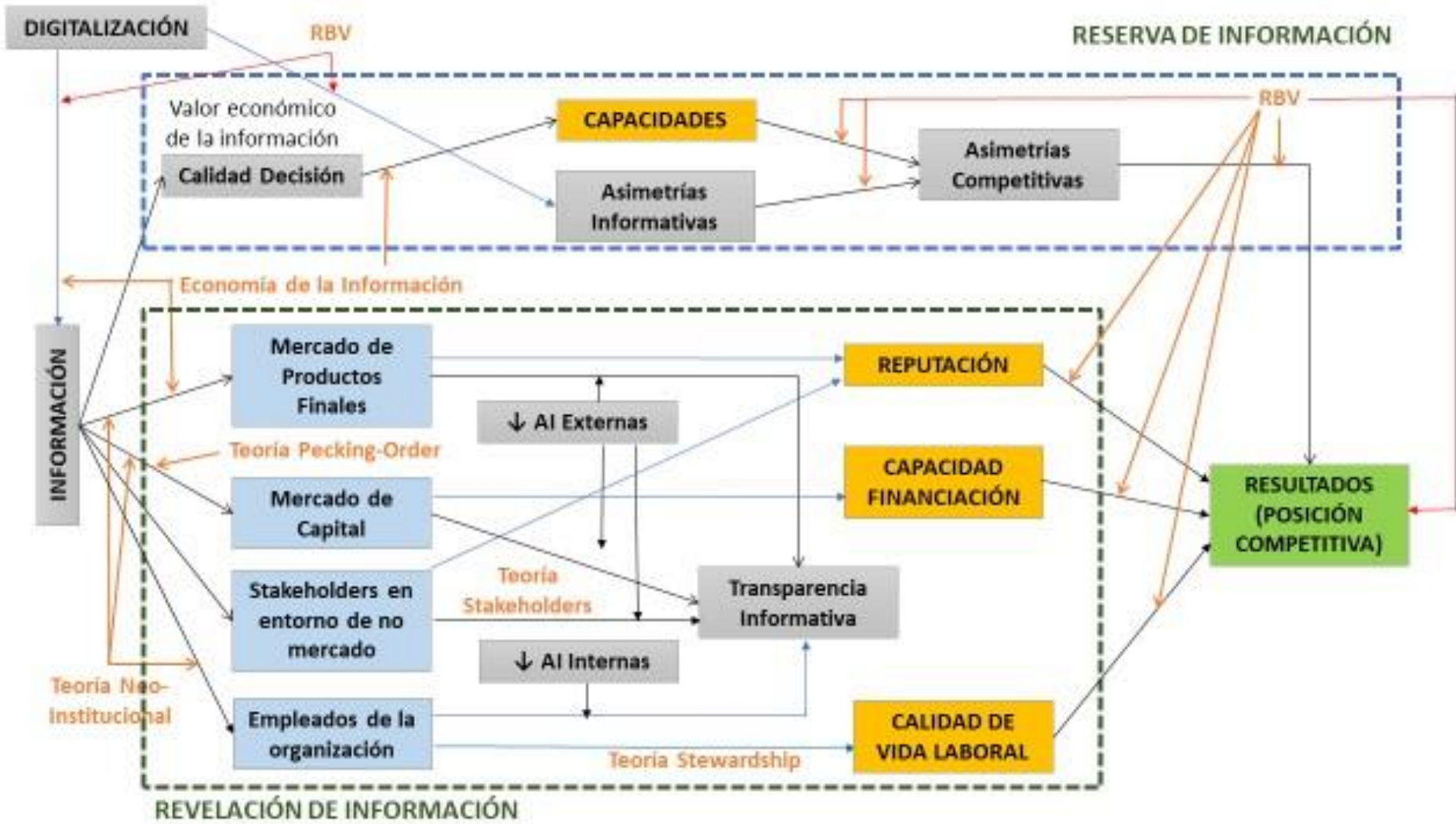
La creación de valor conseguida con la información de calidad será más sustancial cuando el impacto de la información altere la posición competitiva de la empresa en el mercado. Esta idea, que arraigó con fuerza a medida que progresaba la digitalización como ya se ha señalado en la Introducción al exponer el volumen de la inversión en activos digitales, ha conducido el análisis del valor de la información hacia nuevos caminos, ligados al valor competitivo de la información. La literatura estratégica inspirada en el **RBV** recalca el valor estratégico de los recursos y capacidades

informativos porque la información (su escasez, disponibilidad o calidad) es un ingrediente principal de muchos intangibles y la base para el diseño de una estrategia competitiva superior que aumente el rendimiento y reduzca los riesgos de las decisiones estratégicas. La existencia de asimetrías informativas permite que las empresas sean distintas, que posean recursos y capacidades heterogéneos y que sus resultados sean sistemáticamente diferenciales (Hayek, 1945). Las asimetrías informativas permiten mantener el control de los activos escasos y valiosos, impidiendo su apropiación o imitación, y por tanto el éxito de la estrategia descansa en que la empresa pueda mantener esas asimetrías informativas (Brush & Artz, 1999) para conseguir asimetrías competitivas. Por tanto, el RBV aporta ideas interesantes para analizar el valor competitivo de los distintos tipos de activos informativos y en particular de los activos informativos digitales.

No obstante, incluso un sistema de información perfecto puede ser estéril si no es usado. Por consiguiente, el valor económico y competitivo de la información para la dirección, así como la revelada a los *stakeholders*, dependerá de que sea suministrada en tiempo y forma para un uso óptimo. El desarrollo de sistemas de información digitales puede potenciar la utilidad para el uso de la información (Grant, 1996). Por tanto, el marco de análisis deberá profundizar en el impacto de las TIC sobre el valor económico y competitivo de la información a la dirección, tarea que se emprenderá con base en la literatura igualmente inspirada en el RBV que ha estudiado los efectos estratégicos de dichas tecnologías. La Teoría Neo-Institucional brinda igualmente un soporte adecuado para el análisis de las implicaciones contractuales del uso de las TIC para la revelación de información hacia los grupos de interés.

La *Figura 1* recoge los fundamentos multi-teóricos de la investigación. En este gráfico se detallan las 6 aproximaciones teóricas que han inspirado el estudio. También se indican las variables que cada una de ellas aporta al modelo teórico de la tesis. En los tres siguientes epígrafes de este tema, se revisan sintéticamente las aportaciones que cabe esperar de estas teorías para el estudio de los problemas de investigación identificados.

Figura 1: Teorías de apoyo a la investigación y variables que aportan al modelo teórico (Fuente: elaboración propia).



1.2. LAS ASIMETRÍAS INFORMATIVAS Y LAS DECISIONES FINANCIERAS

La investigación de los efectos de la información sobre las decisiones financieras relativas a la estructura de las empresas y su consiguiente repercusión sobre el valor de la empresa ha estado guiada por los supuestos que se establezcan acerca de la naturaleza del juego competitivo en los mercados y del papel que las asimetrías informativas desempeñan en este proceso. El estado de la cuestión se define por la inexistencia de una teoría universal sobre la estructura financiera de la empresa que sea comúnmente aceptada (Myers, 2001).

El trabajo de arranque del debate acerca de las consecuencias que tienen las asimetrías informativas en las decisiones de elección entre diversas fuentes de financiación fue la literatura crítica con el artículo de Franco Modigliani y Merton Miller publicado en 1958. Según el **Teorema Modigliani-Miller (TMM)** (1958), las decisiones financieras de elección entre deuda y fondos propios serían irrelevantes porque: (a) el coste promedio del capital es independiente de la combinación capital-deuda, y (b) el valor de la empresa es indiferente a la estructura de capital y responde sólo a la calidad de los proyectos de inversión dada por el valor actual neto calculado a una tasa de descuento que refleje el riesgo asociado (Tirole, 2006). Esta proposición de irrelevancia de las decisiones financieras exige asumir un mercado de competencia perfecta, con información completa, sin fricciones ni costes de transacción ni asimetrías informativas, y en el cual no se consideran los impactos de la estructura de gobierno ni de propiedad de la empresa.

La existencia de información asimétrica supuso la quiebra de la teoría de precios en el modelo de competencia perfecta. Este fallo de mercado supone que un prestatario disponga de mejor información que su prestamista al saber la calidad real de los activos productivos que pueden servir de garantía, así como de su solvencia, y que el acreedor tampoco posea control sobre el uso que el deudor planea hacer de los fondos ajenos que va a recibir. Este desequilibrio informativo, del cual el acreedor es plenamente consciente, conduce a éste a decisiones que compensen su desventaja como puede ser aumentar el tipo de interés del dinero prestado o exigir garantías adicionales, e incluso a decisiones que anulen el riesgo descartando la operación. Ambas direcciones repercutirán negativamente en la financiación de las empresas al encarecer u obstaculizar el

endeudamiento, respectivamente. Por consiguiente, la información asimétrica desempeña un papel central en la determinación de los precios de los activos financieros y de la estructura de capital de las empresas (Bebczuk, 2000).

El punto de partida para el análisis del juego que desempeñan las asimetrías informativas en las decisiones financieras arranca de las líneas críticas con el TMM (Harris & Raviv, 1991) y en especial con la **Teoría *pecking-order*** (Myers & Majluf, 1984, Myers, 1977). Esta teoría rechaza la existencia de una estructura óptima de capital, postulando en cambio que los directivos usan un enfoque de jerarquización de preferencias a la hora de planificar nuevas inversiones y diseñar la estructura financiera de la empresa. La búsqueda de la combinación óptima es sustituida por el objetivo de minimizar las ineficiencias en las decisiones financieras causadas por la existencia de asimetrías informativas entre agentes internos y externos acerca de la calidad de los proyectos de inversión que la empresa desea financiar con los recursos. Los directivos preferirán recurrir a la financiación interna por no sufrir asimetrías de información ni sus costes asociados y concederles la máxima discrecionalidad de uso. Sólo acudirán al mercado de capitales cuando la empresa no posea recursos financieros propios en volumen suficiente. Los directivos jerarquizarán también el orden de elección de la financiación externa optando primero por deuda, que aun teniendo problemas de selección adversa lo son de menor nivel que las acciones. La emisión de nuevas acciones sería la última opción en la que los inversores demandarán una mayor tasa de rentabilidad esperada en compensación al mayor riesgo implícito.

Por tanto, la Teoría *Pecking-Order* permite indagar en las relaciones entre las asimetrías informativas existentes entre la empresa y el mercado de capitales y los efectos que las mismas entrañan en las decisiones financieras de diseño de la estructura de capital. Este enfoque sirve pues de apoyo a la introducción en la investigación de la variable **Capacidad de Financiación**.

1.3. LAS ASIMETRÍAS INFORMATIVAS, LAS DECISIONES CONTRACTUALES Y LA CONDUCTA DE LOS AGENTES

El segundo soporte esencial de esta tesis es la **Nueva Economía Institucional (NEI)**, como paradigma que supuso una reconfiguración de la teoría de la firma neoclásica de orden conductual, mediante la integración de las aportaciones de la teoría de los derechos de propiedad (Alchian & Demsetz, 1972), la economía de los costes de transacción (Williamson, 1979, Coase, 1937, 1960) y la teoría de la agencia en su vertiente más positiva o empírica (Jensen & Meckling, 1976). Al igual que la Teoría *Pecking-Order* fue una reacción ante la falta de realismo de la microeconomía neoclásica, la NEI supuso una agenda de investigación innovadora que rompía moldes con la economía ortodoxa neoclásica, y que se ha constituido en el campo de referencia más potente dentro de la ciencia económica. Este estatus, alcanzado tras un enorme esfuerzo investigador durante las últimas décadas del siglo XX, ha supuesto colocar a las instituciones como pieza esencial del análisis económico (Williamson, 2000), tarea en la cual destaca la aportación de North (1990).

La NEI estudia el origen, difusión y evolución de las instituciones, tomando en consideración el modo en que interactúan con las formas organizativas y las repercusiones de ésta sobre la economía y la sociedad. La distinción entre instituciones y organizaciones fue obra de North (1990). Las instituciones se entienden como “las reglas de juego en una sociedad y están constituidas por condicionamientos formales (leyes, reglas), por condicionamientos informales (normas de conducta, códigos de comportamiento, convenciones) y por sus poderes de coacción”. En cambio, las organizaciones se definen como grupos de individuos organizados con algún propósito común, es decir, para lograr objetivos (North, 1981: 5). Las formas organizativas abarcan las empresas, los mercados y las relaciones contractuales, así como los comportamientos subyacentes a estos acuerdos (Ménard & Shirley, 2005). Por tanto, la distinción entre ambos conceptos es similar a la que existe entre las reglas de juego y los jugadores. Las instituciones fijan las restricciones formales e informales que regulan las relaciones humanas y organizativas, mientras que las organizaciones deciden cómo coordinar el trabajo para gestionar las transacciones y potenciar la actividad productiva basada en el intercambio. Las organizaciones evolucionan con las instituciones y su diseño es el reflejo de las estrategias

de los jugadores que las crean, limitadas por las reglas y en búsqueda de las oportunidades.

Luego las instituciones no son un factor neutral, sino que su diseño condiciona la organización económica y el conjunto limitado de opciones entre las que los agentes pueden elegir. North (1990: 100) denomina “dependencia de la trayectoria” al conjunto de elecciones que los agentes enfrentan como decisiones escalonadas a lo largo del tiempo, e identifica dos fuerzas determinantes de la senda de cambio institucional: (a) los rendimientos crecientes, generados entre otras variables por el aprendizaje mediante la experiencia; (b) los mercados imperfectos, con elevados costes de transacción, caracterizados por información incompleta y por un comportamiento subjetivo de los agentes que está afectado entre otros aspectos por las limitaciones informativas. La información constituye pues una variable crítica en el análisis neo-institucional.

Las organizaciones necesitan recursos para cumplir los contratos y para definir y proteger los derechos de propiedad. Son pues las instituciones, junto con la tecnología empleada, los determinantes del volumen de costes de producción. Las instituciones también determinan el volumen de los costes de transacción y por tanto la eficiencia de la economía. El concepto de costes de transacción introducido por Coase (1937, 1960) y ampliado por North (1990: 33) es una pieza esencial de la NEI. Se definen como los costes del recurso al mecanismo de precios y abarcan por tanto el coste de búsqueda de socios comerciales, el coste de negociación, aprobación y cumplimiento de contratos y el coste de supervisión del desempeño. Los costes informativos están sujetos en la NEI al supuesto de información incompleta y distribuida asimétricamente entre los agentes.

Aunque la NEI con North (1981, 1990) y Eggertsson (1990) a la cabeza haya incorporado las organizaciones a su análisis del cambio económico, su enfoque sigue presidido por el individualismo metodológico (Parada, 2003) al defender que la teoría institucional debe arrancar del individuo (Hodgson, 1993: 6) bajo el argumento de que las instituciones son una obra humana. En este sentido, se apoya en dos supuestos sobre el comportamiento humano alejados de la premisa racionalista neoclásica (Coase, 1994, Williamson, 1985, 1986):

1. Los individuos presentan una racionalidad limitada, tanto por la imposibilidad de disponer de toda la información existente en el mercado como por sus limitaciones a la hora de procesarla eficientemente. La noción de racionalidad

limitada es tomada por Simon (1997), quien ya propuso que la firma moderna está formada por agentes que toman decisiones intencionalmente racionales pero limitadas por sus capacidades y la información disponible. North (1990) precisa que la racionalidad limitada arranca de que, a la hora de procesar la información proveniente del exterior, los individuos están sesgados por percepciones subjetivas de la realidad. La empresa no se aboca pues a la maximización del beneficio sino a la identificación de soluciones a los problemas que enfrenta. Alchian & Woodward (1988) agregaron que las limitaciones de los individuos que les llevan a decisiones subóptimas y a cometer errores provienen no sólo de su disponibilidad limitada de información sino de la heterogeneidad de la información disponible por cada individuo (cada persona sabe de cosas distintas en niveles variables). Luego las instituciones cumplen la importante función de reducir la incertidumbre para los individuos y para la sociedad, estimulando la formación de estructuras de acción humana estables, aunque no necesariamente eficientes (North, 1990: 4).

2. Los agentes económicos pueden seguir un comportamiento oportunista, entendido como la búsqueda del interés propio a costa del interés ajeno incluido el del principal, mediante acciones que pueden llevar desde la ocultación de información a la astucia, al engaño y al fraude (Williamson, 1985: 47).

La NEI ha sido utilizada para estudiar la eficiencia comparada de diversas formas organizativas (Fama & Jensen, 1985), a partir del análisis de los factores de competitividad relacionados con la estructura de propiedad y organización interna de la empresa. Esta estructura es el soporte de las principales decisiones que determinan el volumen y composición de los recursos productivos disponibles, y por tanto es determinante su capacidad para movilizar el volumen y la composición de la inversión productiva demandada en el futuro. Debe destacarse asimismo su capacidad para detectar los recursos críticos para la mejora de la posición competitiva de la empresa, para movilizar la financiación necesaria, y para optimizar su coordinación con los recursos humanos con los cuáles interaccionarán.

El modelo de empresa gerencial tipificado por la separación de la propiedad y el control, a través de la delegación por los propietarios-accionistas de la tarea de la dirección

general de la empresa en un directivo profesional, que no sea socio (al menos significativo) de la misma, ha sido señalado como la solución más satisfactoria para el comportamiento poco comprometido de una propiedad con dispersión accionarial y para acceder a conocimiento directivo especializado. Sin embargo, el modelo de empresa gerencial no está ausente de críticas que parten de la visión de la estructura financiera como un reflejo del grado de convergencia de los incentivos y las funciones de utilidad entre los directivos y los accionistas, o entre los accionistas y los prestamistas, y de las asimetrías de información entre ellos. La asimetría informativa que se ve determinada por la información pública disponible surge cuando una de las partes posee más o mejor información. Es el caso de los accionistas que contratan a un directivo para que gestione en su nombre la compañía, por no tener ellos mismos la cualificación necesaria, y que por esta misma razón tienen incertidumbre sobre si han elegido bien. Pero surge también de las posiciones diferenciales que ocupan cada parte. Los directivos pueden ocupar un lugar privilegiado en los flujos de información internos y externos a la organización, accediendo a datos que podría no compartir con el principal. Es en este contexto donde surge el problema de agencia derivado de la separación entre propiedad y control y la posible existencia de conflictos de intereses, si los directivos establecen una estrategia orientada hacia sus propios intereses siguiendo pues comportamientos oportunistas. Otro de los problemas que pueden surgir en una relación de agencia deriva de las diferentes actitudes ante el riesgo del principal y el agente, que les lleva a distintas preferencias de acciones. Surge entonces el denominado “coste de compartir el riesgo” (Jensen & Meckling, 1994). El diseño de la estructura financiera se entiende precisamente como un medio para minimizar estos conflictos de intereses y preferencias (Shleifer & Vishny, 1992, Fama & Jensen, 1983, Jensen & Meckling, 1976).

La NEI ofrece también la base teórica para estudiar los contratos entre directivos y otros *stakeholders* que mantengan una relación contractual con la empresa al haber invertido en ella capital financiero o capital humano (Clarkson, 1995). Es el caso de los financiadores, dispuestos a aportar capital a la empresa a cambio de una rentabilidad que debe asegurarse con inversiones de calidad de los recursos financieros aportados; empleados, que han asumido una inversión de tiempo y capacidades en la búsqueda de las mejores condiciones laborales; o de los clientes, que asumen una contraprestación económica en compensación por un producto de calidad (Hill & Jones, 1996). Luego la NEI aporta un marco de análisis global del problema de la agencia entre individuos con vínculos contractuales, y del impacto de las asimetrías informativas entre ellos sobre el

grado de apalancamiento financiero, la percepción de mercado de la empresa (reputación) y la cooperación de los trabajadores.

El análisis de la conducta de los agentes se completa con la **Teoría de los Stakeholders**. El concepto *stakeholder* fue introducido por Ansoff (1965). Freeman (1984: 25) define el *stakeholder* en los siguientes términos: “cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por el logro de los objetivos de la firma”. Goodpaster (1991) y Frooman (1999) han observado que de la definición de Freeman se deducen dos tipos de *stakeholders*: estratégicos y morales. Los *stakeholders* estratégicos son aquellos que afectan a la empresa. Con los *stakeholders* estratégicos se debe gestionar sus intereses; esto implica que dichos *stakeholders* y sus intereses deben ser considerados para que la empresa pueda alcanzar los últimos (Freeman, 1984: 126). El énfasis en la gestión de los *stakeholders* provoca que este sea un enfoque unidireccional, en el cual las relaciones con los *stakeholders* son observadas desde el punto de vista de la empresa. La teoría de los *stakeholders* que adopta este prisma (ej., Clarkson, 1995, Hill & Jones, 1992, Freeman, 1984) se cruza con la literatura estratégica. En cambio, los *stakeholders* morales son aquellos afectados por la empresa. Los teóricos que han estudiado este colectivo buscan un balance de intereses. Por ello, adoptan un enfoque más bidireccional de la empresa y sus *stakeholders* (ej., Burton & Dunn, 1996, Donaldson & Preston, 1995).

La evolución hacia posiciones más abiertas a la ampliación de la responsabilidad empresarial ha encontrado su fuente de ideas más fértil en esta teoría. Su postulado básico es que la empresa y sus directivos no son únicamente responsables del cumplimiento de la ley (responsabilidad legal) ante los propietarios del capital o accionistas por sus resultados económicos y demás *stakeholders* que han realizado inversiones específicas para contratar con la empresa (responsabilidad económica), sino que deben extender su responsabilidad hacia otros grupos de interés de entornos de no mercado. La legitimidad de una organización debería pues ser otorgada por todos aquellos grupos de interés primarios y secundarios con los que se relaciona. Desde este marco analítico, la supervivencia y la legitimidad de cualquier organización vendrían pues determinadas en gran medida por su capacidad para aprender la mejor forma de lidiar con el reto de la responsabilidad que la sociedad descansa sobre sus hombros. La vida empresarial está cambiando ante el creciente activismo de grupos de interés en los ámbitos del consumo, el trabajo, la política, el gobierno corporativo y el medio ambiente, que son diferentes en sus reivindicaciones y actuaciones a los movimientos accionariales y a los desarrollos

regulatorios. La necesidad de considerar otros grupos de interés internos y externos adicionales a la función pública y a los *shareholders* se está imponiendo al ritmo que se comprende que las estrategias y las operaciones de la empresa están seriamente afectadas por actores en entornos de mercado y no-mercado (Baron, 2000):

1. Las **partes interesadas del entorno de mercado** incluyen a los inversores y financiadores, los clientes y las ONG en que se organizan para la protección de sus derechos como consumidores, el conjunto de agentes integrados en la cadena de suministro (distribuidores, proveedores, subcontratistas) y los competidores.
2. Por su parte, los **grupos interesados en entornos de no mercado** comprenden el entorno laboral (los empleados, las organizaciones suministradoras de fuerza de trabajo como las ETT y los sindicatos), el entorno social (entre las que destacan universidades y otros centros de enseñanza, los medios de comunicación y las ONG activas en el campo de protección del medio ambiente, y un largo etcétera de intereses sociales) y el entorno político (donde se encuadrarían las ONG activas en temas como la defensa de los derechos humanos, el desarrollo internacional o que abanderan causas políticas diversas).

La Teoría de los *Stakeholders* ha aportado ideas interesantes al análisis desarrollado en esta tesis en referencia a la relación entre la información corporativa y la posición competitiva, y la influencia que juega la actitud de la empresa ante sus *stakeholders* en la percepción por estos de su responsabilidad y calidad y en su respuesta comercial.

Según la Teoría de la Agencia, el comportamiento de las personas en las organizaciones se guía por la motivación extrínseca para servirse a ellos mismos. Este postulado ha sido enmendado por la **Teoría Stewardship** o **Teoría de la Corresponsabilidad o de la Mayordomía** (Martin & Butler, 2017; Keay, 2017; Davis et al., 1997). Esta teoría enfatiza la motivación intrínseca que va más allá de los objetivos económicos y, en consecuencia, predice que los administradores actuarán como agentes responsables de los activos que controlan buscando servir a los objetivos de la organización (Zahra et al., 2008). El postulado básico de este nuevo enfoque es que la cooperación, la visión colectiva y una conducta en interés del bien común, aportan una utilidad mayor que la acción individual movida por el egoísmo personal (Davis et al.,

1997: 24-25). En un enfoque directivo de esta naturaleza, más próximo al partenariado que al control donde el ajuste de objetivos y comportamientos descansa en las sanciones (Donaldson & Davis, 1991), los elementos esenciales son la construcción de confianza recíproca, la comunicación abierta, la participación, el compromiso y la capacitación.

Luego la información constituye un activo que puede ser un incentivo poderoso no sólo para prevenir o minorar los problemas de agencia, sino para inducir un cambio cultural en la organización hacia un modelo de corresponsabilidad que conduzca al desarrollo de un capital humano estratégicamente valioso. Mientras que la Teoría de la Agencia respondería al contexto de una organización en la adopción de prácticas de mayordomía, la Teoría del *Stewardship* encajaría en organizaciones más avanzadas que han apostado de forma auténtica por modelos de transparencia informativa que hagan sentir a todos los miembros que sus objetivos están bien alineados con los corporativos. Este enfoque conduce pues a integrar en el modelo teórico de la tesis la variable **Calidad de Vida Laboral**, como un antecedente significativo de las **Capacidades Directivas** y la **Posición Competitiva**.

1.4. LAS ASIMETRÍAS INFORMATIVAS Y LAS DECISIONES ESTRATÉGICAS

El análisis de las relaciones entre las asimetrías informativas y las decisiones estratégicas se ha beneficiado del torrente de investigación encuadrado en el **Enfoque Basado en Recursos y Capacidades** (*Resources and Capabilities-based View, RBV*).³ Este enfoque teórico parte de la definición de la empresa como una cartera organizada y única de recursos y capacidades. Los conceptos básicos de esta teoría se introducen a continuación.

Amit & Schoemaker (1993: 35) definen los **recursos** como “stocks de factores disponibles que son poseídos o controlados por la empresa” y que “son convertidos en productos finales usando un amplio rango de otros activos de la empresa y de mecanismos de enlace como la tecnología, los sistemas de información directiva, los sistemas de incentivos, la confianza entre dirección y personal, etc.”. Grant (1991: 119, 122) señala que “los tipos, las cantidades y las calidades de los recursos disponibles por la empresa tienen un importante peso sobre lo que las firmas pueden hacer dado que colocan restricciones el rango de normas y procedimientos organizativos que pueden ser desarrollados y al grado en que pueden ser ejecutados”. Sin embargo, este mismo autor precisa que pocos recursos, por sí mismos y de forma independiente, son productivos, apareciendo a este nivel el concepto de capacidad.

Para otorgar significado al concepto de **capacidad**, es adecuado distinguir entre la posesión de un recurso y las habilidades de utilizar de forma eficaz y eficiente los servicios que ese recurso puede prestar (Ventura, 1996: 85). Por tanto, “las capacidades gobiernan la transformación de recursos en productos, creando valor añadido mediante el desarrollo de actividades y la dinamización del resto de recursos; pueden entonces conducir bien al acrecentamiento de la productividad o de la calidad de los recursos, bien a la mejora de la eficacia o de la eficiencia de los productos finales de la empresa” (Camisón, 2015: 136). Los recursos se distinguen pues de las capacidades en que:

- a) Las capacidades se basan en desarrollar e intercambiar información a través del capital humano de la empresa (Sánchez & Heene, 1997: 7;

³ La presentación de las ideas del RBV ha estado basada en la literatura encuadrada en este enfoque y en el balance de la misma realizado por Camisón (2002, 2015).

Sánchez, Heene & Thomas, 1996: 8; Collis, 1994; Amit & Schoemaker, 1993: 35), para poder desplegar los recursos de que dispone.

- b) Los recursos son factores simples que la empresa posea o controla, mientras que las capacidades surgen del uso conjunto y coordinado de un equipo de recursos. Es decir, las capacidades emergen de la combinación e integración de recursos (Peteraf, 1993; Wernerfelt, 1984). De ahí procede su naturaleza compleja y colectiva. Las capacidades son equipos de recursos.
- c) Las capacidades tienen un componente de organización, pues en ellas residen las destrezas de coordinación y despliegue de un conjunto de recursos (Bogner & Thomas, 1994: 113).
- d) Las habilidades tienen intencionalidad en desarrollar de forma efectiva actividades mediante la acumulación previa de habilidades y conocimientos (Camisón, 2015: 137). Este criterio subyace, por ejemplo, en la definición de capacidad de Eriksen & Mikkelsen (1996: 58) como un conjunto de recursos capaces de desarrollar una función específica.

El análisis de la cartera de recursos y capacidades precisa también la distinción entre tangibles e intangibles propuesta por Wernerfelt (1984) y establecer cuáles de estos factores son activos en el sentido contable del término. Se parte para ello del concepto contable de activo. Según el Marco Conceptual para la Información Financiera del IASB emitido en enero de 2012, que sigue fielmente el Plan General de Contabilidad español, “un activo es un recurso controlado por la entidad como resultado de sucesos pasados, del que la entidad espera obtener, en el futuro, beneficios económicos”. El Marco Conceptual del PGC, en su apartado 5º, precisa también cuando un elemento pueda activarse y reconocerse en el balance, requiriendo que exista la posibilidad de obtener de él rendimientos económicos en el futuro y que sea valorable con fiabilidad. Así pues, siguiendo el criterio contable en aras a la clarificación semántica, se concibe como activo todo factor que sea controlado económicamente por la empresa (sin exigirse la propiedad en el sentido jurídico del término), de que se espera la empresa obtenga beneficios económicos en el futuro, y al cual pueda atribuirse un valor fiel.

Los recursos comprenderán pues tanto los activos tangibles como los activos intangibles. Dentro de los activos tangibles se incluyen los activos físicos y los activos financieros (Amit & Schoemaker, 1993: 35), cuya composición está perfectamente

descrita en las normas contables. A su vez, siguiendo al IASCV (NIC-38, de 1998), un activo intangible es un activo no monetario y sin sustancia física, que es mantenido para su uso en la producción de bienes y servicios o con propósitos administrativos, que es controlado por la empresa como resultado de sucesos pasados, y del cual se esperan futuros beneficios económicos. Cabe pues dentro de la categoría de activos intangibles los recursos tecnológicos sobre los cuales la empresa puede reclamar derechos de propiedad e integrados por conocimiento explícito depositado en la organización, en forma de patentes, derechos de propiedad intelectual, maquetas, prototipos, diseños y dibujos industriales, etc.; los recursos comerciales derivados de contratos de distribución o abastecimiento y los activos comerciales registrados con valor de mercado (como las marcas registradas, los nombres comerciales, los logotipos, etc.); y los recursos organizativos en forma de conocimientos, normas y procedimientos explícitos depositados y codificados en la organización, como manuales de calidad, manuales de procedimientos, planos y registros, programas informáticos elaborados por los empleados de la organización en su puesto de trabajo, etc. Sin embargo, pueden existir recursos intangibles sin la etiqueta de activos por adolecer de la falta de alguno de los requisitos necesarios. En cambio, las capacidades son siempre elementos intangibles vinculados a las personas que los sustentan (empleados, directivos, clientes, proveedores, etc.), o a la empresa como organización, cuya protección legal e incluso su control económico es imposible o muy difícil (Teece, 1986). La distinción entre recursos intangibles y capacidades procede pues de distinguir entre datos, información y conocimiento (Brown & Duguid, 1998):

Los **datos** sólo son registros objetivos (números, palabras, informaciones) o representaciones simbólicas sobre sucesos y transacciones sin una inteligencia que sea capaz de gestionarlos. Se utilizan para comprimir información a fin de facilitar el almacenamiento y la transmisión. Son el contenido de la mayoría de los sistemas de información, al ser fáciles de almacenar, tratar y recuperar. Los datos no precisan el contexto de la interpretación humana. Sin embargo, dado que carecen de significado intrínseco por no contener ninguna información, deben ser estructurados y procesados con el fin de adquirir significado para el sujeto. Es decir, un dato aislado carece de utilidad necesitando otros datos y una organización para crear un mensaje con sentido. Ejemplos de datos son la IP de un visitante a una web, la temperatura o la humedad del clima de un

lugar o la mera relación de las notas de los estudiantes en un aula. Su almacenamiento suele residir en bases de datos.

Los datos brutos están desorganizados y carecen de utilidad por sí mismos. Cuando los datos son contextualizados, categorizados, procesados y condensados, se convierten en **información**. La información es un conjunto organizado de datos procesados con una intención, que se plasma en un mensaje o en un flujo de mensajes cuyo contenido puede cambiar el estado de conocimiento del receptor. Como bien define Drucker (1998), “la información son datos dotados de relevancia y finalidad”. Tanto los datos que proceden del interior de la organización como de su entorno inmediato requieren ser tratados para adaptarlos a un formato útil para la toma de decisiones por sus destinatarios, convirtiéndose entonces en información (Cornellá, 1994: 104-106). Ejemplos de bienes de información serían la construcción de un mapa del origen de los visitantes de una web a partir de sus IP, la temperatura media histórica de cierta localización o la nota promedio de un aula en una asignatura. Por ello, los recursos informativos internos incluyen tanto la información manejada internamente como los instrumentos para la gestión de la información que la empresa utiliza para captar, categorizar, procesar y condensar datos de cualquier origen. La información puede residir en los clásicos sistemas de información depositados en una intranet corporativa, en memorándums enviados por e-mail, en documentos impresos o simplemente en un *post-it* pegado en un tablón.

Los **conocimientos** son mucho más que datos e información: su valor proviene de la explotación por las personas gracias a su sabiduría y experiencia, elementos subjetivos difícilmente codificables. El conocimiento se genera al sacar conclusiones de datos e información. El conocimiento va más allá de los datos y la información, e implica acción, es decir, aplicación de datos e información a problemas concretos. Por ejemplo, cuando *Walmart* aplicó un análisis de correlaciones a su base de datos de clientes descubrió que las ventas de cierto tipo de tartas crecían en un área del mercado cuando había avisos de huracán en la zona. El conocimiento surge cuando la información se combina con la experiencia, el talento, los valores, las creencias y las percepciones de las personas, en un contexto determinado y ante un problema concreto. Luego la información es un input para la generación de conocimiento (Nonaka & Byosiere, 2000: 8), junto con otros como el capital tecnológico, el capital humano y el capital financiero (Thurow, 2000).

A su vez, dentro de la categoría de conocimientos debe diferenciarse entre el conocimiento explícito y el que Polanyi (1958: 17) denomina conocimiento tácito, caracterizado por no ser plenamente explicitable ni codificable ni siquiera por quién lo posee:

- **Conocimiento explícito.** Es el “saber” y reúne las notas de ser observable, explicitable y codificable. Gracias a estar expresado en un lenguaje formal y sistemático, este conocimiento es procesable, almacenable y transmisible con facilidad. Dado que es explicitable y observable, este conocimiento puede extraerse de los procesos y las personas y codificarse en paquetes ordenados y móviles como manuales de calidad o de procedimientos, fórmulas, máquinas, planos, gráficos, etc. Por tanto, este conocimiento puede estar depositado en cualquier tipo de formato y soporte, pudiendo ser digitalizado. Aunque Shapiro & Varian (2000: 2) entiendan por información cualquier cosa que puede ser codificada y digitalizada, siendo riguroso hay que distinguir la información del conocimiento explícito. Se trata de conocimiento fácilmente migratorio y completamente descifrable, que faculta a quien lo posee para usarlo eficazmente a fin de hacer tareas.
- **Conocimiento tácito.** Este conocimiento está embebido “fundamentalmente en las relaciones especializadas entre individuos y grupos y en las particulares normas, actitudes, flujos de información y formas de tomar decisiones que caracterizan los contactos entre ellos” (Badaracco, 1992). Por tanto, el conocimiento tácito incluye elementos tanto técnicos como cognoscitivos que son difíciles de explicitar (Polanyi, 1958). Al no estar codificado, reside únicamente en la mente de las personas y en las rutinas organizativas. A través de esta trama, los miembros de la empresa aprenden conocimientos inalcanzables individualmente o se impregnan de valores y modelos mentales consustanciales a la red (Nonaka & Konno, 1998: 42). Por su propia naturaleza el conocimiento tácito no es transmisible a través de las TIC y por este motivo no va a ser considerado en esta investigación.

El primer postulado básico del RBV es la heterogeneidad de los recursos y capacidades por diferir las empresas en su disponibilidad (Barney, 1991: 105; Peteraf, 1993: 180-182). Luego esta teoría coloca la heterogeneidad y la renovación permanente de dicha cartera entre empresas en el corazón del proceso estratégico y de la consecución

de ventajas competitivas sostenibles (Camisón, 2002). Por tanto, su fundamento se encuentra en explicar la elección e implantación de la estrategia y las diferencias de resultados conseguidas a lo largo del tiempo por la posesión y renovación de los recursos y capacidades estratégicos de los cuales derivan ventajas competitivas sostenibles (Coyne, 1986, Barney, 1991, Peteraf, 1993). La distribución asimétrica de los recursos y capacidades determina los diferenciales de resultados entre las empresas: aquellas firmas con recursos y capacidades marginales tenderán a un nivel de rentabilidad cercano al punto de equilibrio, mientras que las firmas con recursos y capacidades superiores alcanzarán rentas económicas. Las rentas económicas alcanzadas con la explotación y renovación de la cartera de recursos y capacidades son pues totalmente diferentes a las rentas de monopolio procedentes de situaciones de mercado privilegiadas, del poder de mercado o de restricciones deliberadas de la producción, explicadas por los enfoques estratégicos racionales y la Economía Industrial.

El desarrollo del paradigma RBV se ha estructurado en dos fases (Camisón, 2002). La primera fase trabajó el desarrollo de los modelos de mercados de factores imperfectos e incompletos, inspirado en el aislamiento de las condiciones para el equilibrio y centrado en la definición de los requisitos a reunir por los recursos y capacidades estratégicos de los cuales derivan ventajas competitivas sostenibles y rentas ricardianas (Coyne, 1986). En la segunda etapa, el centro del análisis se desplaza desde las competencias distintivas disponibles en un momento dado al estudio del proceso de generación y desarrollo de nuevas competencias. El énfasis se centra entonces en la importancia del proceso de desarrollo (creación y acumulación) de recursos y capacidades estratégicos, que se define como un proceso dinámico e incierto, donde el equilibrio es raramente alcanzado (Nelson & Winter, 1982; Winter, 1995). Es, pues, un modelo competitivo basado en el desequilibrio, que explica la competencia y la generación de ventajas competitivas sostenibles más por los procesos de cambio que permiten mejorar continuamente la posición de recursos y capacidades de la empresa, que por las condiciones de equilibrio (Eisenhardt & Martin, 2000; Winter, 2000). El enfoque dinámico ha partido pues del modelo schumpeteriano de competencia: la rivalidad en desarrollar nuevas combinaciones de recursos y capacidades que den lugar a innovaciones que permitan satisfacer mejor una necesidad, a un menor coste o con mayor rapidez. La sostenibilidad de la ventaja competitiva se alcanza gracias a la transformación de las fuentes de ventaja

conseguidas, mediante la renovación de la cartera de recursos y capacidades estratégicos (Galunic & Rodan, 1998).

En esta investigación se centra en las condiciones para la generación de la ventaja competitiva sostenible. Para este fin, resulta especialmente interesante el **modelo de mercados imperfectos e incompletos de factores estratégicos** propuesto por Barney (1986, 1991), Grant (1991), Peteraf (1993) y Amit & Schoemaker (1993). El primer modelo de ventaja competitiva sostenible fue el **modelo de mercados imperfectos de factores estratégicos** propuesto por Barney (1986, 1991), Caves, Gale & Porter (1977), Mancke (1974) y Alchian (1950). Las imperfecciones del mercado de factores son todas aquellas características de los recursos y capacidades que los separan del concepto de activo consustancial al mercado de competencia perfecta, y que por ello abren la puerta al logro de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo. Un segundo modelo de ventaja competitiva sostenible pone el acento en las dificultades a la adquisición o transferencia en el mercado de recursos y capacidades (Caves, 1980: 65, Wernerfelt, 1989, Dierickx & Cool, 1989). Su **modelo de mercados incompletos de factores estratégicos** pone el acento en que ciertos factores sufren la inexistencia de un mercado donde transaccionarse.

El modelo de mercados de factores imperfectos e incompletos ha abierto las puertas a la diferenciación entre recursos y capacidades, y recursos y capacidades excepcionales capaces de conducir a posiciones competitivas ventajosas en base a su plasmación en características de diferenciación del producto a las que el consumidor atribuya un valor singular. Los recursos y capacidades excepcionales son los que en la literatura se han nombrado como “recursos críticos” (Wernerfelt, 1984), “factores estratégicos” (Barney, 1986, 1991), “activos estratégicos” (Amit & Schoemaker, 1993) o “activos críticos” (Dierickx & Cool, 1989). Los activos estratégicos se definen precisamente como los factores que reúnen las características apropiadas para crear ventajas competitivas sostenibles y que hacen referencia a las imperfecciones de los mercados de factores.

La delimitación de las características que deben cumplir los recursos y capacidades para adquirir un carácter estratégico ha sido concretada en los cuatro modelos de condiciones teóricas de las ventajas competitivas sostenibles basados en el RBV, obra de Amit & Schoemaker (1993), Peteraf (1993), Grant (1991) y Barney (1986, 1991). Las propiedades que confieren valor estratégico a un recurso o capacidad (y definen pues

cuáles son estratégicos) proceden de tres tipos de imperfecciones de los mercados de factores: (a) las imperfecciones que permiten la generación de una ventaja competitiva al crear heterogeneidad en las dotaciones de recursos y capacidades entre empresas que se diferencian por un valor especial, su escasez y superioridad; (b) las imperfecciones que facilitan la sostenibilidad de la ventaja competitiva, al permitir preservar la heterogeneidad en base a la durabilidad y a la existencia de límites ex post a la competencia por la inimitabilidad e insustituibilidad del recurso o capacidad; (c) las imperfecciones que posibilitan la apropiabilidad por la empresa de las rentas generadas por los factores estratégicos, gracias a su movilidad imperfecta y a la existencia de límites ex ante a la competencia.

El uso combinado, integrado, organizado e intencionado de los recursos es el origen de los activos más valiosos, las capacidades (Priem & Butler, 2001; Foss, 1997; McWilliams & Smart, 1995; Black & Boal, 1994). Aunque todas las capacidades son intangibles, no se puede generalizar la valoración competitiva de las capacidades a los intangibles porque existen también recursos en forma intangible y la mayoría de ellos carecen del valor intrínseco de las capacidades. La ventaja competitiva generada por las capacidades se distingue de la inducida por los recursos en los tres aspectos antes citados que refuerzan su sostenibilidad.

El rango de recursos y capacidades que pueden conceder a una empresa una ventaja competitiva sostenible es amplio. Dentro de este variado conjunto de factores estratégicos, pueden figurar recursos como un empleado excepcional por su conocimiento o por la red social que controla, o un sistema informático avanzado, o capacidades como la habilidad de respuesta flexible y rápida a las necesidades de los clientes. Los efectos competitivos de la información son especialmente relevantes en empresas de alto contacto con el cliente, tal y como lo define el *Customer-Contact Model* (Chase, 1978, 1981). En este caso, la ventaja competitiva sostenible descansa en gran medida sobre una base de empleados altamente comprometidos. Por esta razón, el modelo teórico se fija en los efectos que la información suscita en el capital humano, no sólo en términos de forjar una calidad de vida laboral dada sino de extraer de este contexto valor competitivo directo y valor competitivo indirecto mediante su apalancamiento en el desarrollo de otras capacidades estratégicamente destacadas. Dado que las asimetrías informativas tienen un significado especial en cuanto a la gestión de las relaciones con los clientes, la consideración de su impacto sobre las capacidades comerciales resulta lógica. En esta

tesis, se incide en concreto en los efectos de la información sobre la reputación y a través de ella sobre la posición competitiva. Por último, dado el poder que los directivos tienen en la gestión de la información y del resto de activos de la organización, se considera explícitamente el papel que juegan las capacidades directivas.

Ante el interrogante de cómo determinar qué recursos y capacidades son más críticos estratégicamente para una empresa, no hay una respuesta única de validez general pues el valor de un factor está supeditado a la actividad que la empresa desarrolla. La heterogeneidad de las capacidades reside en que suelen ser activos heterogéneos en valor, adquiriendo una especial relevancia competitiva al corresponderse con los factores claves de éxito en la industria y permitir el desarrollo de una estrategia diferenciada pero ajustada a la estructura sectorial, es decir, con características de diferenciación que el consumidor percibe de un valor especial (Porter, 1991: 103).

El valor que los consumidores dan a un bien viene dado por un conjunto de características que se pueden clasificar en tres grupos, según la información que los compradores tengan sobre ellas. La importancia de las asimetrías informativas empresa-consumidor y la posibilidad de extraer rentas de ellas está ligada a la distinción entre bienes de búsqueda, bienes de experiencia y bienes de confianza, en función de que en ellos predominen cualidades de búsqueda, experiencia o confianza (Darby & Karni, 1973; Nelson, 1970). Los recursos y capacidades necesarios para el logro de una ventaja competitiva sostenible están vinculados al grado de calidades de búsqueda, experiencia y confianza de que está compuesto el producto (Brush & Artz, 1999: 224).

Los **bienes de búsqueda** son los productos normales cuyas propiedades esenciales (calidad, durabilidad, aptitud para el uso, resistencia, etc.) pueden ser juzgadas por el consumidor antes de su adquisición a partir de la inspección directa (como sucede con los bienes ordinarios como la leche o los huevos) o mediante un proceso de búsqueda. Por extensión, los atributos de búsqueda son aquellas características de la calidad del producto que pueden ser conocidas por el consumidor con antelación al acto de compra (Nelson, 1970) El comprador de estos bienes puede entonces conseguir información completa y cierta en sus transacciones. En los bienes de búsqueda o con respecto a los atributos de búsqueda de un producto, no existen incentivos para aportar información falseada al consumidor y por tanto cabe presumir que no existirán asimetrías informativas entre el vendedor y el comprador, aunque sí costes de transacción. Dado que el consumidor puede buscar alternativas de productos con características comparables y

cotejarlas fácilmente, los bienes de búsqueda están relacionados con la imitación y la competencia en precios.

Los **bienes de experiencia** son aquellos en los cuales el cliente sólo puede juzgar su calidad tras haber sido consumido o disfrutado, basándose para ello en la comparación de la experiencia adquirida tras el consumo (un acto de percepción) con sus necesidades. Las “calidades de experiencia” son pues atributos intangibles derivados de la percepción por el consumidor de la fiabilidad, el bienestar o la satisfacción de sus necesidades y expectativas que el producto brinda tras su consumo (Nelson, 1970). La incertidumbre sobre su valor concede al propietario o vendedor del bien un amplio margen de fijación de precios y obtención de rentas, que se funda precisamente en las virtudes intangibles del bien cuya apreciación previa al consumo o la compra es dificultosa (Vining & Weimer, 1988). Es más, las dificultades que el comprador tiene para calibrar personalmente las características del producto conceden incentivos al vendedor para transmitir una información parcial e incompleta, introduciendo así asimetrías informativas en el mercado. No obstante, el mecanismo de precios tiene poder suficiente para crear los incentivos necesarios para prevenir que la información asimétrica se traduzca en fallos de mercado.

La asimetría informativa entre vendedor y comprador se acentúa aún más en los **bienes de confianza**, en los cuales el receptor del servicio tiene problemas para estimar su valor durante e inmediatamente después de su realización, porque sus efectos se hacen visibles a largo plazo y/o porque sólo puede calificarse por un experto poseedor de cierto conocimiento (Darby & Karni, 1973). Sería el caso de servicios médicos como la cirugía. Las “calidades de confianza” son pues difíciles de juzgar incluso tras haber adquirido el consumidor experiencia en su uso o caso de poder ser conocidas lo son a un coste muy alto; en estos casos, la imputación de la responsabilidad por un fallo en el servicio al proveedor de este es dificultosa, pues exige la valoración del grado de profesionalidad y el nivel de conocimientos del proveedor del servicio, los cuidados generales del hospital, etc. El conocimiento tácito del experto hace pues que entre las partes involucradas en la transacción aparezcan además asimetrías cognitivas.

CAPÍTULO 2. LAS FUENTES DE ASIMETRÍAS INFORMATIVAS Y COGNITIVAS Y SUS EFECTOS COMPETITIVOS: IMPACTO DE LAS TIC

“En tu sed de conocimiento, asegúrate de no ahogarte en información”

Anthony J. D'Angelo

2.1. INFORMACIÓN Y POSICIÓN COMPETITIVA

El análisis del valor económico de la información, descartada la opción de medición a partir los atributos que posee como activo por considerar que dicho valor no reside en la forma en que la información está organizada y procesada sino en el modo en que se comunica y la utilidad que el usuario le concede (Cornellá, 2000: 184-232), debe realizarse evaluando los beneficios económicos que cabe alcanzar con su uso. Si el interés radica en medir sus efectos en la posición competitiva, el valor económico de la información vendrá dado pues por su utilidad para ampliar y mejorar las capacidades decisorias de la dirección en la que recae la responsabilidad de la estrategia competitiva de la organización (Choo, 1996; Yovits & Kleylye, 1993; Glazer, 1991; Eisenhardt, 1989; Forrester, 1968).

Este enfoque del valor de la información aleja pues a la información como el valor máspreciado de cualquier organización. No caben dudas de que, sin una gestión eficaz de la información, la rentabilidad y la misma supervivencia de la organización pueden verse en peligro. Dado el gran impacto que la información tiene en la toma de decisiones, el retorno de la inversión en este capítulo debe medirse en base al avance en los resultados organizativos imputables a la mejora de la calidad de la decisión directiva. No toda la información es idéntica en utilidad para la decisión, y por tanto más que en aumentar el flujo informativo hay que centrarse en seleccionar las fuentes correctas y acumular datos de calidad que aseguren la fiabilidad de la información construida sobre ellos.

Además, optimizar la toma de decisiones requiere, junto a información de calidad, un enfoque analítico estructurado que permita simplificar la complejidad nacida del gran número de variables que pueden influir en el proceso, lo que significa el manejo de sistemas de inteligencia de negocio y el concurso de personal calificado en tareas analíticas. Si la información debe aportar valor al posicionamiento competitivo de la empresa, ese proceso analítico deberá producir decisiones alineadas con los objetivos estratégicos de la empresa. Esto implica que la información sólo es un ingrediente del proceso. Decidir en pos de mejorar la posición competitiva implica no sólo reunir datos relevantes y fiables, sino además organizarlos en un contexto que les dé significado, valorar ese significado y apreciar su interés en base a la experiencia. Los datos por sí mismos no aportan nada a la competitividad empresarial, porque una información sólo es

valiosa cuando se sabe leer, interpretar, transmitir y utilizar para realizar pronósticos y trazar planes.

El Índice del Valor de la Información elaborado por Iron Mountain y PwC (2015) para ayudar a las empresas a medir su capacidad para gestionar la información a fin de conseguir ventaja competitiva indica el bajo rendimiento de las compañías en este tema. La encuesta realizada en base a este índice entre 1.800 compañías europeas y norteamericanas concluyó que 3 de cada 10 organizaciones carecen de las herramientas y de las habilidades necesarias para extraer el valor que tiene su información, que sólo el 4% está sacando jugo a sus activos informativos para crear ventajas competitivas, que el 43% obtiene muy poco beneficio tangible y que el 23% no extrae absolutamente ninguno.⁴

Estas evidencias empíricas son consistentes con las predicciones del RBV. Según este enfoque, un activo sólo producirá ventajas competitivas cuando esté revestido de las características de escasez, superioridad, durabilidad, inimitabilidad, insustituibilidad y apropiabilidad (Peteraf, 1993; Grant, 1991; Barney, 1986, 1991). Son estas condiciones las que posibilitan la generación y preservación de ventajas competitivas y la apropiación por la empresa de las rentas generadas en el proceso. Los activos informativos presentan una alta variabilidad en el cumplimiento de dichas condiciones, por lo que la mera agregación de información no tiene por qué conllevar el fortalecimiento de la posición competitiva de la empresa.

La necesidad de reunir junto a la información otras habilidades de cara a una toma de decisiones eficiente, unida a la obligación que la información tiene de incorporar los rasgos de activo estratégico a efectos de poder afirmar que la información genera ventaja competitiva, excluyen la consideración genérica de los activos informativos como fuentes de asimetrías competitivas. El estado de la cuestión comparte pues una conclusión: el stock de información acumulado por la empresa no está relacionado necesariamente de forma significativa con la ventaja competitiva de la empresa. El contexto interno (definido por el stock de recursos y capacidades poseídos por la empresa) y externo (delimitado por la adecuación de la información a los factores claves de éxito en la industria) en el que se desarrollan los flujos de información, así como la propia naturaleza de cada activo

⁴ <https://www.bbva.com/es/solo-4-empresas-capaz-extraer-valor-informacion/>

informativo y la forma en que son administrados, influyen decisivamente en el potencial de creación de valor asociado a la información.

2.2. ASIMETRÍAS INFORMATIVAS, TIC Y POSICIÓN COMPETITIVA

La justificación de la inversión en TIC se apoya asiduamente en afirmar que permiten una utilización más inteligente de la información, entendiendo por tal el mejor uso alcanzable con la información recolectada y gestionada con la tecnología. Las enormes posibilidades que la digitalización encierra para la gestión de la información, así como la evidencia de su impacto estructural sobre el cambio en las organizaciones, en la evolución de los mercados y en la naturaleza de la competencia, han sido las razones sobre las que se ha sostenido la defensa incondicional del valor competitivo de la información y específicamente de las TIC.

Su postulado es la conocida como la **hipótesis determinista de la suficiencia estratégica de las TIC**⁵. Basándose principalmente en el estudio del impacto de casos concretos de aplicaciones digitales, una amplia literatura hace de las TIC una de las fuerzas determinantes de la transformación empresarial (Dewett & Jones, 2001; Keil et al, 2001) y un vector fundamental para la formulación e implantación de la estrategia empresarial (Afuah, 2003; Dewett & Jones, 2001), esforzándose en demostrar que la relación entre la dotación de recursos informativos y el desempeño económico es positiva (Dewett & Jones, 2001). Los desarrollos más avanzados dentro de esta línea se han orientado hacia la identificación de las variables contingentes (Attewell & Rule, 1984) y los efectos de interacción (Brynjolfsson & Hitt, 1998) que actúan sobre la creación de valor por las aplicaciones digitales.

La RBV ofrece los elementos necesarios para explicar cómo las asimetrías informativas conducen a la obtención de asimetrías competitivas. La condición de factor estratégico de la información y su repercusión sobre la ventaja competitiva reposa en su carácter de activo invisible (Itami, 1987: 18-21) y en ser el ingrediente básico de las capacidades. La existencia de asimetrías informativas permitiría que las empresas sean distintas, que posean recursos y capacidades heterogéneos y que sus resultados sean sistemáticamente diferenciales. Desde esta perspectiva, las asimetrías informativas se postulan como un elemento vital para mantener el control de los activos escasos y valiosos, impidiendo su apropiación o imitación. Por tanto, el éxito de la estrategia se

⁵ Esta tesis ha sido defendida desde los trabajos pioneros de McFarlan, McKenney & Pyburn (1983) hasta los más recientes de Freeman (2001) y Bharadwai (2000), por un amplia corriente de autores.

hace descansar en que la empresa pueda mantener esas asimetrías informativas (Brush & Artz, 1999).

Sin embargo, la evidencia empírica en favor de esta tesis es discutible. Desde luego, las prestaciones tecnológicas y funcionales de las TIC son importantes para calibrar su contribución potencial a la ventaja competitiva. Además, las decisiones que toman los directivos y trabajadores en sus actividades diarias requieren de una cantidad y variedad de información y conocimiento cada vez mayor, que puede ser alimentada con las TIC (Grant, 1996, Bettis & Hitt, 1995). Pero las TIC, al tiempo que han multiplicado los flujos de información, su riqueza de contenidos y su accesibilidad, han agudizado las **paradojas de la información** desveladas por Arrow (1969). La incertidumbre sobre la aportación de valor de las inversiones en digitalización ya se plasmó en la paradoja de la productividad o paradoja tecnológica de las TIC enunciada por Solow (1987). Pero la discusión acerca del valor de la información sigue siendo recurrente. A pesar del ingente volumen de información que muchas organizaciones atesoran y del potencial de sistemas como el *Big Data* o el *Machine Learning* para analizar datos no estructurados, persisten las dudas de cómo monetizarlo. Así lo ha reconocido recientemente Gartner a la hora de publicar su libro *Infonomics. How to monetize, manage and measure information as an asset for competitive advantage*.

Como ya se ha explicado en la Introducción, la demostración empírica del impacto positivo de las TIC sobre la productividad y la competitividad permanece inconclusa (Tanriverdi, 2006; Raz & Goldberg, 2006; Dedrick, Gurbaxani & Kraemer, 2003; Berndt & Morrison, 1995).⁶ Es más, la investigación de las relaciones entre TIC, estrategia competitiva y desempeño se ha visto oscurecida por la falta de evidencia empírica de efectos directos entre las variables (Ray, Barney & Muhanna, 2004; Hitt & Brynjolfsson, 1996; Zahra & Covin, 1993). Dentro de un mismo negocio, las diferencias en el uso de las TIC son importantes, con firmas que alcanzan resultados sobresalientes con sus esfuerzos en TIC cuando otras siguen siendo víctimas de la paradoja de la productividad (Robey & Boudreau, 1999; Brynjolfsson & Hitt, 1998; Campbell-Kelly, 1996).

La controversia sobre la brecha entre el potencial competitivo de las TIC y la entrega real o percibida de valor generado por los proyectos de transformación digital

⁶ Una amplia revisión de los artículos sobre la cuestión publicados entre 1993 y 1998 en cuatro de las revistas de más prestigio en el área (*MIS Quarterly*, *Journal of Management Information Systems*, *Information Systems Research* y *Communications of the ACM*) se encuentra en Chan (2000).

(Smith et al., 2018, Rogers, 2016) ha suscitado el debate sobre la existencia de un problema de valor competitivo de las TIC. RBV ha sido la perspectiva en la que se ha basado la corriente crítica con la hipótesis de la suficiencia estratégica, que ha establecido los efectos positivos y negativos de la información y su digitalización.

Los activos informativos son la materia prima esencial para la formación de capacidades y por tanto deberían cumplir, al menos en teoría, las condiciones señaladas para la generación y preservación de la ventaja competitiva, así como para la apropiación de sus rentas. Las asimetrías informativas constituyen, desde la perspectiva del RBV, un ingrediente fundamental para muchas imperfecciones competitivas de las cuales cabe esperar el surgimiento de rentas económicas para aquellos que las exploten eficazmente. Por ello, RBV ha sido un marco teórico principal para el análisis del valor estratégico de la información y el efecto de las TIC sobre el mismo. Su aportación ha consistido en reconocer los rasgos de la información, como activo intangible y como ingrediente principal de las capacidades, y en analizar su cumplimiento de las condiciones que la hacen un factor estratégico. Sin embargo, la información, especialmente cuando se apalanca con las TIC presenta paradojas. La información puede presentar, como activo independiente, un comportamiento negativo en ciertos rasgos relacionados con la durabilidad, inimitabilidad y apropiabilidad de la ventaja competitiva que el desarrollo de las TIC no ha hecho sino agudizar al convertir muchas TIC en prácticas estandarizadas. La identificación de los recursos y capacidades ligados a la digitalización que puedan sostener ventajas competitivas duraderas es cada vez compleja ante la progresiva estandarización de las TIC que las hace un recurso imitable y comercializable (Carr, 2003, 2005: 27).

2.2.1. Activos informativos y generación de la ventaja competitiva

La generación de una ventaja competitiva requiere dotaciones heterogéneas de recursos y capacidades entre empresas que se distinguen por su escasez (Peteraf, 1993) y superioridad (Porter, 1991). Aunque la literatura económica (p.e., Winter, 1987; Nelson & Winter, 1982) ha insistido en el carácter implícito de muchos activos, la condición de distribución asimétrica de las capacidades destaca en primer lugar por ser factores productivos superiores y disponibles en una oferta limitada que lleva a sufrir problemas de escasez (Peteraf, 1993: 180). La superioridad en valor de las capacidades alude a su especial relevancia o superioridad competitiva al corresponderse con los factores claves de éxito en la industria y permitir el desarrollo de una estrategia diferenciada pero ajustada

a la estructura sectorial, es decir, con características de diferenciación que el consumidor percibe de un valor especial (Porter, 1991: 103). Su escasez se alimenta de la incompletitud de mercado que imposibilita su adquisición externa y obliga a un desarrollo interno, lento en el tiempo, y que les imprime un marcado acento diferencial.

Los activos informativos son heterogéneos en su disponibilidad, al exhibir grados de relevancia y escasez muy variables. Existen recursos informacionales abundantes y fácilmente accesibles por circular por redes de acceso abierto no necesariamente digitales. El desarrollo de la digitalización y la multiplicación de organismos e investigadores que vierten sus estudios y experiencias en Internet ha incrementado de forma sustancial los flujos de datos e información sobre componentes del entorno empresarial, sobre las mejores prácticas de gestión e incluso sobre la misma empresa, sus competidores y las claves de su estrategia competitiva en los mercados. En cambio, la empresa puede disponer de otros activos informativos que estarán a buen recaudo, protegidos y circulando entre grupos reducidos de personas a fin de preservar su potencial competitivo. El valor competitivo de la información financiera y del conocimiento codificado es más limitado que el del conocimiento sobre intangibles de difícil identificación y monetización, por la simple razón de que las claves del éxito futuro de la empresa no descansan en la información compilada en los estados contables ni tampoco en la información explícita y cuantificable que ha podido ser codificada en conocimiento.

Las TIC son asimismo diversas en cuanto a los inputs que manejan. La disponibilidad de las TIC está normalmente ligada de forma directa a la producción o recolección y a la distribución de datos e información. Lógicamente, las aplicaciones TIC que sólo manejan datos son muy inferiores competitivamente a las que son capaces de gestionar información, y todas ellas son rebasadas en relevancia por las que manejan conocimiento. Los sensores de cambios de clima que ajustan la temperatura de un edificio, que detectan la entrada de una persona y encienden las luces o que abren automáticamente los grifos o las secadoras cuando acercas las manos, son artilugios útiles para tareas operativas, pero sin trascendencia estratégica. Manejan simples datos. Cuando una aplicación, además de ajustar la temperatura, es capaz de enviar mensajes a los empleados para que ajusten su vestimenta del diario a la predicción climatológica, están construyendo información y su valor crece. Sería el caso del sistema informático que, además de reproducir las cotizaciones de los títulos de la empresa en Bolsa, avisa a su director financiero cuando se producen oscilaciones significativas acompañando el

mensaje con información potencialmente significativa para interpretarlas. Mas la verdadera creación de valor estratégico es cuando una aplicación TIC es capaz, además, de desarrollar conocimiento que mejore el posicionamiento competitivo de la empresa en algún factor de éxito. Sería el ejemplo de un sistema digital que aproveche los cambios en los mercados bursátiles para transmitir, a través del canal de información corporativa de la empresa, mensajes que ayuden a mejorar la reputación de la compañía, con o sin intervención humana.

Pueden existir datos que tengan potencial competitivo por venir referidos a los factores claves de éxito en una industria, como pueden ser las noticias sobre los planes de la competencia en su estrategia de I+D. Sin embargo, para que ese potencial se plasme en ideas concretas que sean usables por otros competidores para mejorar su posición tecnológica, se requeriría dotar a esos datos de finalidad lo que precisa que sean contextualizados, categorizados, procesados y condensados, de modo que pasar de dato a información aumenta ya significativamente su relevancia competitiva. La codificación de la información para organizarla en cierto soporte vuelve a hacer el simple contenido del dato y la información, ahora transformado, superior en términos competitivos pues con la organización de la información el conocimiento puede transferirse con mayor facilidad dentro de la empresa y recuperarse cuando proceda, para aplicarse a nuevas decisiones.

Las aplicaciones digitales más abundantes y de menor coste son las orientadas a gestionar datos, información y conocimiento explícito, por este orden. La riqueza de recursos y aplicaciones de las TIC y de sus redes y flujos asociados, con datos e información creciente en cantidad y calidad, han contribuido significativamente a una mayor transparencia informativa en los mercados, pero también a una saturación informativa. Pero la saturación informativa impone una utilidad marginal decreciente en su acceso (Vilaseca, Torrent & Lladós, 2001: 59). El premio Nobel de Economía Herbert Simon lo expresó con acierto al indicar que “la riqueza de información provoca una pobreza de atención”. El verdadero problema de la abundancia de información son las **sobrecargas informativas**.

El problema de la saturación informativa es que obliga a discernir la calidad y fiabilidad de esa información. Origgi (2018a) ha reflexionado sobre el tema al estudiar la transición desde la “era de la información”, en la cual el éxito competitivo reposaba en maximizar la disponibilidad de información para reducir las asimetrías informativas frente a la competencia, a la “era de la reputación”, cuando el valor de los datos radica en

su calidad y fiabilidad. El valor de la información puede incluso depender a veces de la forma en que sea empaquetada y distribuida, aunque en otras ocasiones su valor es intrínseco a su contenido con independencia de la forma en que es transmitida (Aharony & Raban 2008: 103). Las TIC más valiosas son aquellas que permiten al usuario filtrar la información que recibe y localizar la que desean. Es el caso de las páginas web de búsqueda.

2.2.2. Activos informativos y preservación de la ventaja competitiva

La preservación de la ventaja competitiva de un factor requiere que repose sobre activos con un proceso de erosión de valor lento o nulo (Dierickx & Cool, 1989, Peteraf, 1993: 182). El valor de los activos va deteriorándose cuando su mantenimiento es ineficiente. Los stocks de activos físicos sufren procesos de depreciación tanto más acelerados cuando mayor es su uso y cuanto más acelerado es el ritmo del cambio tecnológico. Su repreciación en valor es infrecuente, siendo posible en el mejor de los casos moderar el ritmo de pérdida de valor con asignaciones adecuadas de recursos para su conservación.

Los intangibles son el caso contrario pues en la mayoría de los casos su valor crece con el uso. No obstante, resulta conveniente puntualizar que esta tesis no puede defenderse con carácter general de los intangibles, porque existen recursos intangibles como las patentes cuyo valor se erosiona con el paso del tiempo al tener una vida finita. Además, la preservación de la ventaja competitiva por su durabilidad basada en activos informativos presenta problemas por la propia naturaleza de los distintos tipos de tales bienes. Los activos informativos sufren una rápida erosión de su valor, tanto si están ligados a la coordinación de las actividades de la cadena de valor como si son más independientes de las transacciones del negocio. Los datos pierden su valor aún con mayor rapidez por estar ligado a un momento histórico, de modo que el simple paso del tiempo lo hace obsoleto. Una vez la información es utilizada y se convierte en acción, su valor puede deteriorarse a un ritmo acelerado ante la facilidad de la imitación o copia por la competencia y por haber cambiado la naturaleza del problema para cuya resolución se elaboró. Incluso aquella información más duradera, por haberse convertido en conocimiento explícito (en forma de patentes, fórmulas, documentos, códigos, o protocolos), sufre un desgaste cognitivo cada vez más veloz por ser las rotaciones del stock de conocimiento cada vez más frecuentes (Glazer, 1991). Así, los datos bursátiles de la última sesión pueden tener valor para tomar posiciones en las siguientes, pero

pierden individualmente su utilidad cuando nuevos datos que suponen acontecimientos significativamente distintos y más recientes aparecen en los mercados. La información elaborada por un analista, interpretando las tendencias de un título con la finalidad de decidir sobre su compra, puede igualmente perder su valor con rapidez ante contingencias externas inesperadas que rompan la dinámica del pasado. La información externa, que puede haberse plasmado en alguna rutina sobre cómo analizar la información bursátil, tiene una mayor resistencia a la erosión de valor, pero en cambio el mismo puede evaporarse porque solo compila información financiera cuya utilidad tiene un reducido ciclo de vida.

La preservación de la ventaja competitiva también demanda que los activos fuente sean insustituibles e inimitables para que creen límites ex post (posteriores a la ganancia por la empresa de una posición y unas rentas superiores) a la competencia por las rentas creadas (Peteraf, 1993: 182, Priem & Butler, 2001: 25). La insustituibilidad significa la inexistencia de factores estratégicamente equivalentes, definidos como aquellos que pueden ser explotados separadamente para implantar las mismas estrategias (Barney, 1991: 111). Las capacidades son mucho más difíciles de sustituir que los recursos, pues los segundos pueden ser fabricados en masa con estándares de réplica perfecta. Pero el principal rasgo diferenciador de las capacidades, y por tanto la característica más importante para el logro de ventajas competitivas sostenibles, es la inimitabilidad (Michalisin, Smith & Kline, 1997: 363). Las dificultades para copiar, la imitabilidad imperfecta de que hablan Lippman & Rumelt (1982), dependen de los que Rumelt (1984, 1987) denomina “mecanismos de aislamiento”. Camisón (2015: 188) los define como los “factores que obstaculizan, retrasan o impiden la réplica por los competidores de cierto recurso o capacidad de una empresa, lo cual hace que el alcance de este por los competidores (cuando sea posible) tenga un coste lo suficientemente elevado como para disipar las rentas potenciales que se obtendrían en el intento, preservando así la empresa original sus flujos de rentas”. Estos factores que impiden la competencia imitativa son, bien derechos de propiedad sobre activos escasos bien cuasi-rentas diversas que toman forma de retrasos, o fricciones en los mercados (Peteraf, 1993: 182). Los dos problemas fundamentales extralegales que un imitador debe superar, distinguidos por Grant (1991: 125), son el problema de la información competitiva o de falta de transparencia del mercado y el problema de la duplicación o de la replicabilidad.

El problema de la información competitiva o de falta de transparencia del mercado hace referencia a la dificultad al identificar cuáles son las ventajas competitivas de un competidor y la forma en la que las alcanza (Camisón, 2015). Dierickx & Cool (1989: 1508-1509) describen este problema como el “modelo dar en el blanco” (*jackpot model*). Grant (1991: 125) habla de la falta de “transparencia de la ventaja competitiva”. Las capacidades proceden pues de mercados imperfectos de factores con asimetrías informativas (Peteraf, 1993; Grant, 1991). La **transparencia imperfecta** de las capacidades deriva de:

1. Su carácter tácito o difícil codificabilidad (Reed & De Fillippi, 1990; Polanyi, 1967).
2. Su complejidad social por ser capacidades socialmente complejas muchas veces de recursos co-especializados de los que derivan rutinas indisociables del sistema para el que se crearon (Zander & Kogut, 1995; Grant, 1991; Reed & De Fillippi, 1990; Dierickx & Cool, 1989; Barney, 1986, 1991).
3. Su ambigüedad causal (Peteraf, 1993; Grant, 1991; Reed & De Fillippi, 1990; Dierickx & Cool, 1989; Barney, 1986, 1991; Nelson & Winter, 1982; Lippman & Rumelt, 1982) que hace inobservables las razones de su desarrollo y sus efectos.
4. Su dependencia histórica que puede requerir para comprender un análisis histórico de la organización pocas veces al alcance de observadores externos (Teece, Pisano & Shuen, 1998; Javidan, 1998; Hill & Deeds, 1996; Kogut & Zander, 1992; Grant, 1991; Dierickx & Cool, 1989; Barney, 1986, 1991; Nelson & Winter, 1982).

Los activos informativos disfrutan de la ventaja de la insustituibilidad en rangos muy diferentes. Un dato puede ser perfectamente sustituible por otro, porque al carecer de significado intrínseco y recoger un hecho objetivo de un suceso o transacción que no precisa de la inteligencia humana (como es una fotografía, por ejemplo), puede tener datos equivalentes con la misma carga informativa realizados por otros sujetos o procedentes de otras fuentes. La información, como ya requiere un trabajo para dotar a los datos que compila de relevancia para cierta finalidad, encierra más singularidad y por tanto más resistencia a ser sustituida por otra equivalente, aunque puede ser perfectamente factible si los sujetos poseen el mismo oficio. Es el caso de dos artículos que manejan la misma fotografía para relatar cierto suceso, sin otro fin que dar a conocer lo acaecido. Cuando se desea ir más allá

y codificar conocimiento que brinde un marco analítico para comprender y predecir sucesos similares al fotografiado, la sustituibilidad empieza a mermar seriamente porque su contenido cognitivo sube exponencialmente. Pero se trata de un contenido que es, aún, perfectamente descifrable por otro sujeto que ha seguido una formación equivalente que le facilita acceso a ese saber. Los datos, y en menor medida la información y el conocimiento explícito son fácilmente explicitables y codificables, su complejidad social es baja, suelen tener una menor dependencia temporal y, si tienen rasgos idiosincrásicos, son más fácilmente descifrables de su propio valor individual.

El problema de la **duplicación o de la replicabilidad** alude a los obstáculos para acumular los recursos y capacidades requeridos para imitar la estrategia exitosa de un competidor, una vez asimilados, a través de la inversión interna. La replicabilidad imperfecta de las capacidades deriva de cinco rasgos:

1. Dependencia temporal para su desarrollo de las sendas de aprendizaje adheridas a la historia de la empresa (Teece, Pisano & Shuen, 1998).
2. Ser activos idiosincrásicos (Grant, 1991; Reed & De Fillippi, 1990; Dierickx & Cool, 1989), es decir, formas de conocimiento específicas del contexto donde se han desarrollado fuera del cual su valor se pierde completamente.
3. Reposar en equipos de recursos co-especializados, es decir, mutuamente dependientes, que multiplican las dificultades de competencia imitativa nacidas de la dependencia histórica (Dierickx & Cool, 1989; Teece, 1986).
4. Complejidad social por estar basadas en conocimiento tácito y fundidas en la cultura de la empresa.
5. Dependencia de un sistema (Zander & Kogut, 1995) que hace que la capacidad se deposite en equipos de personas con cualificaciones y rasgos personales difícilmente replicables.

La inexistencia de factores estratégicamente equivalentes, definidos como aquellos que pueden ser explotados separadamente para implantar las mismas estrategias (Barney, 1991: 111), es una condición cada vez menos observada en el mundo de la información. La multiplicidad de agentes que trabajan en paralelo para acumular datos y transformarlos en información explica que la frontera informativa sobre cualquier asunto esté remodelándose, es decir, haciendo obsoleta la generación anterior de información y abriendo el paso a soluciones informativas nuevas que pueden ser estratégicamente de un valor equivalente. La mayor facilidad para la imitación y la mayor transparencia de las soluciones basadas en datos

e información allanan el camino para el desarrollo de nuevas aplicaciones con un valor equivalente. Las asimetrías informativas entre competidores pueden entonces acortarse por la relativa facilidad para acceder a estos recursos informativos y a las soluciones en ellos basadas.

2.2.3. Activos informativos y apropiabilidad de las rentas generadas por la ventaja competitiva

Para que la empresa se pueda apropiar de las rentas generadas por los factores estratégicos, precisa además poder mantener el control de dichos factores y obtenerlos a un precio que deje margen para la obtención de rentas. El logro de estas condiciones requiere del requisito de movilidad imperfecta relativo al momento de reparto de las rentas generadas por los factores estratégicos (Camisón, 2015: 195-202). La **movilidad o transferibilidad imperfecta** (Collis & Montgomery, 1995; Collis, 1994; Peteraf, 1993; Amit & Schoemaker, 1993; Grant, 1991; Dierickx & Cool, 1989; Wernerfelt, 1989) designa los problemas que la competencia puede encontrar para adquirir los factores estratégicos en el mercado o, si lo consigue, para extraerles todo su valor que se diluye incluso cuando no haya asimetrías informativas importantes. Las imperfecciones en la transferibilidad de las capacidades pueden derivar de:

- a) Inmovilidad (Grant, 1991: 126-127), por ser difícilmente recreables en entornos organizativos distintos al de su nacimiento y desarrollo.
- b) Carácter idiosincrásico (Amit & Schoemaker, 1993; Peteraf, 1993; Grant, 1991; Reed & de Fillippi, 1990; Dierickx & Cool, 1989) que disminuye su valor fuera de la empresa, al declinar su productividad con la transferencia, incluso adquiriendo la empresa.
- c) Rentas compartidas y co-especialización (Amit & Schoemaker, 1993; Peteraf, 1993; Teece, 1986), porque la movilidad de estos recursos co-especializados se ve limitada en la medida que alguno de los factores sea específico de la empresa.
- d) Inexistencia de mercados organizados dificultando su comercialización (Amit & Schoemaker, 1993; Peteraf, 1993; Dierickx & Cool, 1989).
- e) Ambigüedad de los derechos de propiedad (Peteraf, 1993; Grant, 1991; Dierickx & Cool, 1989) derivada del hecho que las rentas rara vez son imputables a una capacidad en particular, interviniendo normalmente un equipo de activos estratégicos.

Las características de las capacidades dificultan perceptiblemente la valoración de su productividad individual (Alchian & Demsetz, 1972), y por tanto causan incertidumbre sobre su precio de compraventa en los escasos casos en que existen mercados organizados para transaccionarlas. Además, suscitan incertidumbre sobre qué activos funcionan y cómo lo hacen, y consecuentemente, conducen a ignorar las causas del éxito de una organización (las razones del diferencial de eficacia y de eficiencia) y el modo de reproducirlas. Es la explotación de los recursos y principalmente de capacidades con estas condiciones “imperfectas” lo que posibilita la obtención de rentas superiores al coste de oportunidad de los activos e impiden que el coste de adquisición de un recurso o capacidad refleje su valor futuro real. Este problema concede ventaja a las empresas que ya poseen dichos factores, que tendrán siempre un conocimiento superior derivado de la información almacenada históricamente. Las rentas económicas surgen de “la posesión de información superior que permite a una empresa saber más que sus rivales sobre el valor futuro de un recurso o capacidad en el momento de la adquisición (información asimétrica); cuando nadie puede saber el valor real de los activos en el momento de ser adquiridos (suerte); o ambos al tiempo” (Camisón, 2015: 180).

En cambio, la apropiación de la ventaja competitiva basada en bienes de información presenta obstáculos, por la propia naturaleza de esos factores. Un rasgo débil de este tipo de bienes es que su producción (realmente la del primer ejemplar) es costosa al tener costes fijos altos, pero luego su coste de reproducción (producción de nuevas unidades tras la primera) es barato al ser bajos los costes marginales. Es el caso de un programa informático o de una película, que pueden costar centenares de millones de euros de producción, pero luego se copia en cualquier ordenador a coste cero si no están protegidos.

Las TIC pueden incrementar la transferibilidad de la información y del conocimiento explícito, empujando a la baja los costes marginales de reproducción ya de por sí decrecientes en este tipo de bienes de información. La información es independiente de las personas y el conocimiento explícito ha liberado el control del conocimiento de la persona que lo poseía gracias a su codificación. Las TIC pueden entonces catapultar su transferencia sin obstáculos en condiciones de competencia garantizada del equipo humano responsable. Las economías de red ayudan a incrementar aún más la utilidad de este conocimiento cuando circula por canales digitales.

La apropiabilidad de las rentas se ve igualmente debilitada por la limitada inmovilidad de la información. Los niveles de movilidad de la información son muy variables según el tipo de información del que se hable. Los datos y la información transfigurada en conocimiento explícito (y depositada en un documento con cierto soporte físico) son perfectamente movibles, sin exhibir dependencias insalvables de una localización geográfica ni un carácter idiosincrásico que condicione su valor a un cierto entorno organizativo o a la disponibilidad paralela de equipos complementarios y co-especializados de recursos. Pero otra información referida a transacciones o escenarios específicos pierde su valor si se la desvincula del contexto. Cuanto más específica del contexto sea una información, será más imperfectamente transferible y mayor su potencial para alcanzar ventajas competitivas con rentas apropiables.

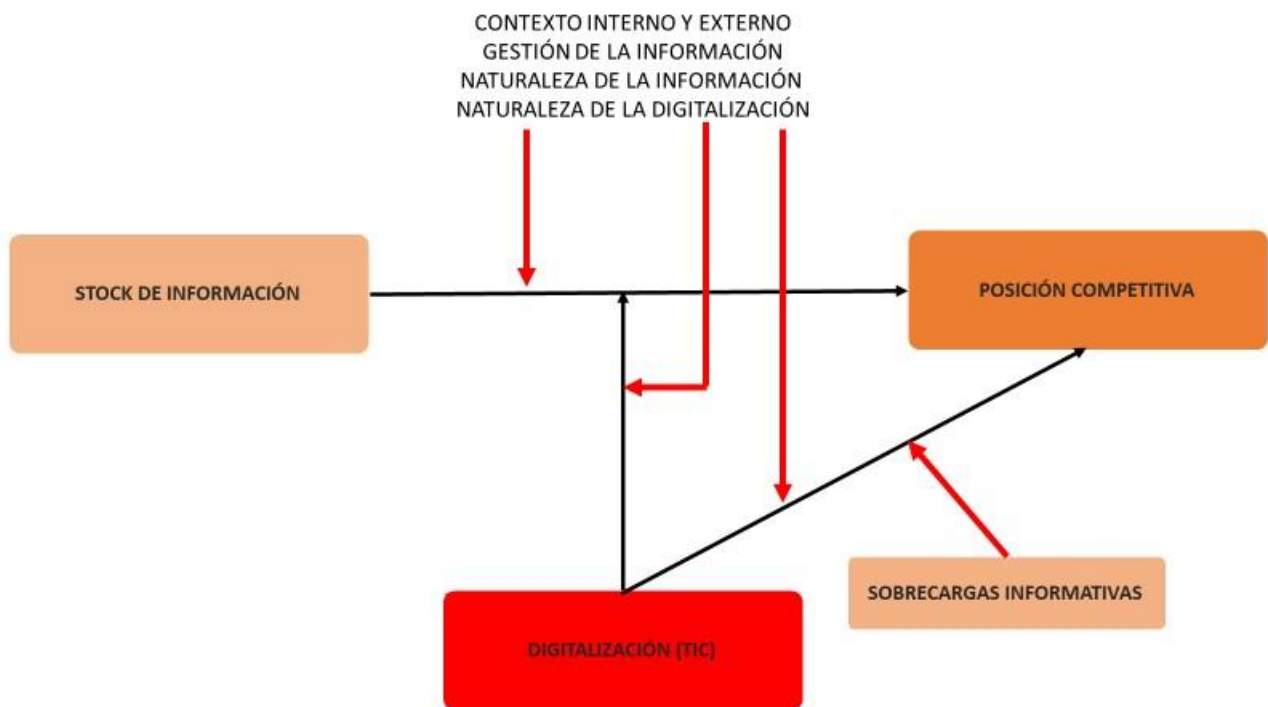
El bajo coste de reproducción de los bienes de información y la facilidad para la transferencia de cualquier información o conocimiento explícito codificado depositados en un medio los convierte en **bienes públicos**. Esta condición es positiva en cuanto que les permite a quien los ha creado y acumulado su uso en aplicaciones alternativas sin merma de valor. Pero su vertiente negativa es que, excepto en aquel formato legalmente protegible, los activos con carácter de bien público pueden ser accesibles y usables por otros individuos dada su difícil protección y su económica reproducción.

Dado este riesgo, se ha desarrollado el sistema de protección legal de los derechos exclusivos de propiedad industrial e intelectual de los bienes de información. Esta propiedad legal se puede operativizar por diferentes mecanismos, bien de protección de la propiedad intelectual (aplicable a los derechos de autor y aplicaciones informativas, por ejemplo), de la propiedad industrial (patentes, marcas, diseños industriales) y denominaciones geográficas reservadas (para aquellos productos con un origen geográfico específico del cual dependen las características del bien, su calidad o su reputación). Este sistema de protección tiene como finalidad otorgar a los creadores e innovadores un reconocimiento que les garantice un retorno proporcional a su esfuerzo de invención, aportándoles pues el estímulo económico para su producción, pero al mismo tiempo se permita proporcionar una copia de información. Este incentivo económico compatibiliza el beneficio social que aportaría la protección al asegurar un entorno propicio para que prosperen la innovación y la creatividad aplicadas a problemas o desarrollos de interés público, con la no rivalidad en el uso que facilita a otros agentes aprovechar también el conocimiento producido por otros sin merma de su propiedad. Sin embargo, en último extremo, la preservación de la apropiación de

rentas de los bienes informativos protegidos depende de la confidencialidad de las personas que la trabajan. Luego la posesión de información por una persona no excluye ni impide que otra la utilice al mismo tiempo, es decir, caben usos no excluyentes del mismo bien de información.

La mera digitalización de la información y de los procesos para su gestión no estará por tanto relacionada necesariamente de forma significativa con la ventaja competitiva, ni de forma directa ni indirectamente a través de sus efectos sobre el stock de información organizativa. Las mismas condiciones contextuales, administrativas y consustanciales a su naturaleza, así como las potenciales sobrecargas informativas, influyen decisivamente en el valor estratégico de las TIC. La *Figura 2* sintetiza el estado de la cuestión alcanzado con el análisis de la información y su digitalización al nivel de profundidad y desagregación adoptado. La reflexión sobre el potencial competitivo de la información y las TIC, hablando de ambas variables de forma general, impide predecir relaciones causales de índole suficiente (es decir, inevitables para todo tipo de información y digitalización) como hacía la hipótesis determinista.

Figura 2: La crítica a la hipótesis determinista de los efectos de la información y la digitalización sobre la posición competitiva (Fuente: elaboración propia)



2.3. ASIMETRÍAS INFORMATIVAS, ASIMETRÍAS COGNITIVAS, CGI Y VENTAJA COMPETITIVA

El problema del valor competitivo de la información y las TIC obliga a replantear la tesis determinista clásica partiendo del reconocimiento de un hecho: el logro de resultados diferenciales simplemente con la inversión en estas tecnologías no es suficiente. Una segunda generación de investigaciones, organizable en dos líneas, refinó el análisis y concluyó que la mayoría de los estudios previos no habían examinado donde reside el valor potencial de la inversión en TIC y las causas de resultados empíricos divergentes. Estas nuevas perspectivas adoptan pues un enfoque contingente.

La primera línea argumental es la **hipótesis de la necesidad estratégica de las TIC** (Clemons & Row, 1991), la cual describe la peculiar situación en que las TIC son necesarias estratégicamente pero no se transforman automáticamente en una mejora del desempeño organizativo. El valor estratégico de las TIC también dependería de sus efectos dinamizadores en el resto de recursos y capacidades de la empresa. La hipótesis de la necesidad estratégica de las TIC tiende a conceptualizarlas como recursos tecnológicos tangibles y prácticas estandarizadas (Carr, 2003, 2005), que difícilmente pueden crear ventajas competitivas sostenibles si no se despliegan coordinadamente con otros recursos y capacidades para engendrar competencias de difícil sustitución o imitación. Las TIC se entienden así como un recurso cuyo valor puede apalancarse embebiéndolo en una organización con prácticas de desarrollo idiosincrásico y protegiéndolo con la complementariedad y la co-especialización, que refuerzan su escasez al tiempo que su inimitabilidad gracias a que minoran su valor fuera del contexto de una empresa específica (intensificando pues su especificidad) y aumentan su complejidad social (agudizando las dificultades de observación causal para los competidores).

Los problemas que ciertos tipos de información y las mismas TIC presentan para investirse de las características de factor estratégico explican que la literatura, al investigar en qué condiciones la información tiene un valor competitivo, haya pasado de considerarla un recurso independiente a contextualizarla dentro de la cartera de recursos y capacidades de la empresa. La creciente evidencia de la imposibilidad de alcanzar ventajas competitivas en base únicamente a estas tecnologías ha servido de inspiración para la **hipótesis de complementariedad y co-especialización** (Santhanam & Hartono,

2003; Sauer & Willcocks, 2003; Brynjolfsson & Hitt, 2002, 2000; Dewett & Jones, 2001; Heracleous & Barrett, 2001; Bharadwaj, 2000; Powell & Dent-Micallef, 1997; Clemons & Row, 1991), cuyo argumento es que las TIC pueden estar en la base de ventajas competitivas sostenibles cuando se combinan con otros recursos complementarios, co-especializados y difícilmente replicables para formar CGI idiosincrásicas y de compleja imitación. Esta hipótesis es una aplicación específica de las ideas de Hamel & Prahalad (1993), cuando sostienen que la competitividad de una empresa no reposa únicamente en acumular y proteger más recursos valiosos sino también en optimizar su potencial de creación de valor con su apalancamiento. El estudio de referencia fue el de Powell & Dent-Micallef (1997), cuyos resultados confirmaron que las inversiones en TIC per se no explican las diferencias de resultados, pero cuando con ellas se apalancan otros recursos complementarios (humanos y organizativos) la empresa sobresale. Otros estudios empíricos apuntan en la misma dirección. Así, un estudio realizado en 2004 por IBM indicó que la probabilidad de éxito en la implantación de sistemas CRM aumenta del 15% al 80% si las empresas consideran una serie de factores determinantes del éxito de un proyecto CRM, relacionados con la gestión del cambio y del capital humano, que prevalecen en importancia sobre otros como la tecnología o la integración de datos, tradicionalmente considerados más influyentes. Por su parte, trabajos como los de Clark & Stoddard (1996) concluyen paralelamente que la mejora del desempeño con la implantación del EDI está ligada al rediseño de la cadena de valor, potenciando el arraigo del sistema EDI en la industria auxiliar y el rediseño interorganizativo del canal de distribución, respectivamente.

El concepto de capacidad de gestión de la información (CGI) (Santhanam & Hartono, 2003) es una aportación relevante al análisis del valor estratégico de la información (Oppenheim, Stenson & Wilson, 2003). Esta capacidad designa el conjunto de recursos tecnológicos valiosos basados en las TIC, así como a la habilidad de la empresa para desplegar dichos recursos en capacidades humanas, directivas y organizativas, generalmente de forma coordinada, para llegar a desarrollar tareas o actividades y para gestionar de manera efectiva la información tanto interna como externa a la organización. El desarrollo de las CGI está asociado directamente al crecimiento de la experiencia y la madurez digitales de la empresa, así como a su implantación de sistemas digitales complejos. Este desarrollo de la complejidad y madurez de la base digital de la empresa lleva consigo la introducción de cambios e innovaciones

organizativas que alineen la división y la coordinación del trabajo con los nuevos medios tecnológicos, así como la mejora de la cualificación del capital humano a fin de capacitarla para el uso de las nuevas herramientas. La capacidad de la empresa para gestionar la información en este contexto digital avanzado integra pues de forma complementaria las habilidades y medios tecnológicos, humanos y organizativos.

El análisis económico de la información tuvo su principal limitación en no establecer diferencias entre dato, información y conocimiento. Al tener su base conceptual en el tradicional modelo emisor-receptor procedente de la teoría de la comunicación, su foco se colocó en los problemas de eficacia y corrección de errores en el proceso de transmisión del mensaje. Esta perspectiva condujo a soslayar los problemas de codificación por el emisor y de transmisión y recepción por el receptor, asumiendo el caso del dato, la información y el conocimiento fácilmente explicitable que también es fácilmente transferible sin distorsiones entre el mensaje que se desea enviar y su recepción e interpretación el destinatario. Así vista, la producción de conocimiento se restringe a un asunto de recolección o desarrollo de información y la reproducción del conocimiento se limita a un tema de codificación. Esta simplificación de la noción de conocimiento y de sus procesos de producción y transferencia ha sido enmendada de plano por la teoría económica del cambio tecnológico y la innovación (Nelson & Winter, 1982, Dosi et al., 1988, Nelson, 1995). Uno de los conceptos básicos de que parte esta aproximación teórica para explicar los procesos de transferencia de tecnología y de innovación es precisamente la distinción entre información /conocimiento explícito y conocimiento tácito. Las CGI tienen un elevado componente de conocimiento tácito. Se analizan a continuación las consecuencias de diferenciar entre la simple información digitalizada y las CGI en el análisis del proceso de generación y preservación de la ventaja competitiva y de apropiación de rentas.

2.3.1. Activos informativos, conocimiento tácito, CGI y generación de la ventaja competitiva

La primera condición para la generación de una ventaja competitiva es la de escasez (Peteraf, 1993). La digitalización ha multiplicado los flujos y sus contenidos de datos e información que circulan en el interior de las organizaciones y entre ellas a través de redes, reduciendo las posibilidades para alcanzar asimetrías informativas, de modo que ni los datos per se ni la información construida sobre ellos podrán generar ventajas competitivas sostenibles. Las sobrecargas informativas de datos podrían conducir a

mayores oportunidades de explotar ventajas digitales, pero en tanto que este fenómeno se concreta en las aplicaciones con menor contenido de conocimiento tácito y que lleva asociada una disminución de la utilidad marginal de su contenido, no cabe albergar demasiadas esperanzas en su contribución a la ventaja competitiva. Así lo apuntaba uno de los expertos presentes en el “Ágora Tecnológica: Hacia una España Inteligente, 5G y la Economía del Dato”, organizada por *El Economista* en junio de 2018.⁷ El Director de Operaciones de Idealista/Data recordaba que “almacenar datos no es caro, tenemos cementerios de datos para aburrir. Hay un mercado de compraventa de datos, todas las empresas lo están monetizando y nosotros compramos datos al peso”, pero “el valor que aportamos es el conocimiento”. Es decir, el almacenamiento de información y/o el número de conexiones en las redes no es lo principal, sino que lo fundamental es saber manejar esos datos con los criterios apropiados, y eso es inviable sin conocimiento tácito. Este conocimiento tácito es escaso y está distribuido asimétricamente.

La segunda condición para la generación de una ventaja competitiva es reposar sobre activos que otorguen una superioridad en el sentido de facilitar oportunidades de diferenciación de singular valor para el consumidor (Porter, 1991). En este sentido, pueden distinguirse aplicaciones digitales con utilidad para generar ahorros en costes (Bharadwaj, Bharadwaj & Konsynski, 1999, Bharadwaj, 2000), para sustituir factor trabajo por factor capital automatizando o robotizando procesos, o para disminuir los tiempos de ejecución de las tareas ganando así productividad. Una empresa con unos procesos internos optimizados y un alto nivel de transparencia intra-organizacional es ve enriquecidas sus competencias clave (Ravichandran & Lertwongsatien, 2002). Sin embargo, para que posean valor estratégico deben ser aplicaciones que concedan superioridad competitiva a la empresa, lo que es más fácil de lograr si las TIC se enfocan a lograr un mejor rendimiento vía mejoras en las capacidades de gestión de procesos (Mithas, Ramasubbu & Sambamurthy, 2011) mediante la interacción con las capacidades de orientación al cliente (Zhao, Zhao & Helsen, 2011) y mejorando la relación a lo largo de la cadena de valor, e incluso favoreciendo el éxito en programas de innovación y desarrollo de nuevos productos (Kleinschmidt, De Brentani & Salomo, 2010).

Aunque la codificación de la información otorga al conocimiento explícito resultante, un valor superior en términos competitivos al acrecentar la facilidad para su

⁷ Véase *El Economista*, 7 de junio de 2018, pp. 12-13.

recuperación y aplicación a nuevas decisiones, el crecimiento más exponencial de relevancia competitiva se produce cuando se pega al talento humano, porque de ese modo el conocimiento tácito resultante incorpora, por ejemplo, el valor informativo sobre las tendencias de I+D de la competencia y la experiencia de directivos o tecnólogos que han participado en proyectos de I+D anteriores sobre los mismos procesos. Si es difícil acumular una dotación de activos informativos explícitos superior en potencial de diferenciación a la de la competencia, resulta aún más infrecuente el lograr conocimiento tácito que sume información y conocimiento explícitos y destreza humana para desplegar rutinas de absorción de los anteriores e identificar aplicaciones novedosas y creativas.

Las TIC más escasas son las orientadas a aflorar y distribuir el conocimiento tácito, porque la misma condición de este factor hace que su transmisión sea indisociable del humano que los almacena. Pese a su escasez y dificultad, el desarrollo de TIC útiles como ayudas para gestionar el conocimiento tácito puede ayudar a minorar las asimetrías cognitivas que una empresa sufre o fortalecer las que ya disfrutaba, aunque el problema reside en que manejar productivamente esas herramientas digitales sólo es factible con un conocimiento organizativo tan escaso y complejo como el propio conocimiento tecnológico. Por tanto, implantar con éxito aplicaciones TIC con un contenido incrustado de conocimiento precisa disponer de los recursos humanos, tecnológicos y relacionales necesarios para explotar aquellas TIC (Ravichandran & Liu, 2014). Es decir, requiere conocimiento tácito en diversas áreas.

El entorno en el que compiten las empresas es cada vez más complejo. Esto obliga a las organizaciones, para poder aprovechar las oportunidades y defenderse de las amenazas que emanan del mercado, a acumular conocimientos que permitan identificar y comparar alternativas en la toma de decisiones (Simon, 1960), facilitando el desarrollo y el refuerzo de los modelos mentales del entorno organizativo (March, 1991). Por tanto, las firmas deben buscar activamente construir y utilizar la información en la organización, de modo que permita apalancar el desarrollo de otros recursos y capacidades de la organización y crear así conocimiento tácito del que puedan emanar ventajas competitivas. La habilidad de generar información única a partir de la cual interpretar efectivamente el entorno en términos de oportunidades y amenazas, o, en otros términos, la capacidad para detectar y explotar asimetrías en los mercados de factores estratégicos puede verse facilitada por las soluciones de inteligencia competitiva y, en general, por las aplicaciones que extraigan información de redes, foros y bases digitales, según patrones

específicos con un alto ingrediente de talento humano. Las TIC con estas características pueden desarrollar una ventaja competitiva importante respecto a las empresas que carecen de ellas.

2.3.2. Activos informativos, conocimiento tácito, CGI y preservación de la ventaja competitiva

La primera condición para la preservación de la ventaja competitiva de un factor requiere la durabilidad, es decir, que repose sobre activos con un proceso de erosión de valor lento o nulo (Dierickx & Cool, 1989, Peteraf, 1993: 182). En este sentido, mientras que los activos informativos pueden sufrir una rápida erosión de su valor, el conocimiento tácito incrustado en las CGI disfruta en general de un valor que perdura e incluso se acrecienta en el tiempo con su uso gracias al aprendizaje. Hay que recordar la tesis de Wernerfelt (1989), quien postula que el valor de las capacidades crece en vez de decrecer con el uso gracias a su mejora continua. El principal riesgo de depreciación en valor de las capacidades se produce cuando no son protegidas y actualizadas. Prahalad & Hamel (1990: 82) enfatizan al respecto que las competencias esenciales, especialmente aquellas involucradas en el aprendizaje colectivo y las basadas en el conocimiento, “no disminuyen con el uso. A diferencia de los activos físicos, que se deterioran con el paso del tiempo, las competencias mejoran cuando se aplican y comparten. Pero, sin embargo, las competencias necesitan ser alimentadas y protegidas; el conocimiento se desvanece si no se usa”. Camisón (2015: 185) precisa aquí que “la clave de esta ventaja está en su carácter intrínseco de *learning by doing*, es decir, su receptividad a procesos de aprendizaje mediante la repetición y la experimentación”.

La preservación de la ventaja competitiva también demanda la insustituibilidad y la inimitabilidad (Priem & Butler, 2001: 25; Peteraf, 1993: 182; Barney, 1991: 111). Las capacidades son mucho más difíciles de sustituir que los recursos, pues los segundos pueden ser fabricados en masa con estándares de réplica perfecta. Las capacidades son también más difícilmente imitables (Michalisin, Smith & Kline, 1997: 363), pues ofrecen más mecanismos de aislamiento (Rumelt, 1984, 1987) que obstaculizan, retrasan o impiden la réplica por los competidores. La inimitabilidad imperfecta de las capacidades (Lippman & Rumelt, 1982) procede de las dos fuentes señaladas por Grant (1991: 125): el problema de la información competitiva o de falta de transparencia del mercado y el problema de la duplicación o de la replicabilidad.

La sustituibilidad e imitabilidad de las aplicaciones ricas en conocimiento y especialmente las de difícil codificabilidad es poco probable porque, aunque repliquen con éxito las prestaciones tecnológicas, se diferenciarán por el talento humano que contextualizó la información. Cada individuo que ha aportado su conocimiento tácito a la aplicación es miembro de redes especializadas distintas y ha atravesado distintos procesos de aprendizaje informal según los puestos que haya ocupado que son difícilmente replicables. Es más, las soluciones TIC globales tienen una elevada dependencia del sistema que hace que la capacidad se deposite en equipos de personas con cualificaciones y rasgos personales difícilmente replicables, manejando pues un conocimiento que es fruto del aprendizaje colectivo a lo largo del tiempo (reforzando la dependencia histórica) y por ello intensivo en co-especialización, lo que agudiza su complejidad social y complica aún más la observación causal (Lado & Wilson, 1994; Lado, Boyd & Wright, 1992; Hambrick & Mason, 1984). Estos diferenciales de perfiles han de hacer fuertemente idiosincrásicas las TIC basadas en conocimiento tácito o diseñadas para gestionarlo, restándole gran parte de su valor fuera del contexto donde se originaron.

Esta línea argumental ha conducido a la hipótesis de que los efectos positivos de la inversión en TIC sobre el desempeño necesitan el acompañamiento en **inversiones complementarias y equipos de recursos co-especializados** como nuevos sistemas del trabajo, rediseño organizativo, reingeniería de los procesos de negocio, innovaciones en las relaciones con clientes o proveedores, capacitación del capital humano o apoyo y conocimiento directivo de las TIC (Ray, Barney & Muhanna, 2004; Anand, Manz & Glick, 1998; Powell & Dent-Micallef, 1997; Ross, Beath & Goodhue, 1996; Bresnahan & Trajtenberg, 1995; Brynjolfsson, 1993). Es necesario que las TIC sean integradas con otros recursos de la empresa, rutinas y formas organizativas para crear capacidades únicas que puedan ser una fuente de ventaja competitiva duradera (Santhanam & Hartono, 2003). Sólo de esta forma la empresa logra construir una capacidad de absorción interna (Cohen & Levinthal, 1990) de las inversiones en TIC que devengan en mejoras de procesos y productos.

La eficacia y la eficiencia de las TIC pasarían entonces por acompañar la inversión en capital tecnológico con la asignación de recursos para el desarrollo del capital humano y del capital organizativo, que extraigan del primero todo su potencial (Ross, Beath & Goodhue, 1996; Bresnahan & Trajtenberg, 1995; Brynjolfsson, 1993). Las competencias basadas en las TIC, así creadas, forman *bundles* que son combinaciones peculiares de

capital físico, humano y organizativo, y que mejor conducen a la escasez (Barney, 1986). Desde esta premisa, el efecto positivo de la inversión en TIC sobre el desempeño económico de las empresas cabe imputarlo a que el volumen de capital comprometido en estas inversiones complementarias alcanzó su umbral crítico (Brynjolfsson & Hitt, 1998, 2002).

Esta evidencia es importante para esta investigación, porque indica que las CGI progresarán no sólo con la adopción de instrumentos tecnológicos de gestión de la información sino con la madurez alcanzada en su introducción que estará directamente asociada con el despliegue de las inversiones en recursos complementarios y en equipos de recursos co-especializados, sin cuyo soporte la generalización y profundidad del uso de las TIC se vería frenado.

2.3.3. Activos informativos, conocimiento tácito, CGI y apropiabilidad de las rentas generadas por la ventaja competitiva

La primera clave para la obtención de rentas superiores al coste de adquisición de un activo es la posesión de información superior que permite a una empresa saber más que sus rivales sobre el valor futuro de ese factor (Camisón, 2015: 180). Aunque el valor real de la información y del conocimiento explícito no es tarea fácil, existen ya métodos probados para cuantificar la productividad individual de estos intangibles sin que existan mercados organizados para su transacción. La reducción de la incertidumbre sobre los activos de información y conocimiento explícito que funcionan puede encarecer el coste de aquellos más directamente asociados al éxito competitivo y estrechar significativamente la apropiación de rentas generadas por la ventaja competitiva. En cambio, la valoración de las capacidades ricas en conocimiento tácito es virtualmente imposible para observadores externos a la organización donde se generaron, e incluso para los partícipes internos en su proceso de germinación, porque su valor real reposa en la complementariedad de recursos y en el resto de características que acentúan su falta de transparencia informativa.

El segundo requisito para que la empresa pueda apropiarse de las rentas generadas por los factores estratégicos es que sean capaces de mantener el control de dichos activos, lo cual precisa del requisito de movilidad o transferibilidad imperfecta (Collis & Montgomery, 1995; Collis, 1994; Peteraf, 1993; Amit & Schoemaker, 1993; Grant, 1991; Dierickx & Cool, 1989; Wernerfelt, 1989). Las TIC pueden incrementar la transferibilidad de la información y del conocimiento explícito, incluso cuando su coste

de producción es alto, empujando a la baja los costes marginales de reproducción e independizando su control del elemento humano, hasta terminar convirtiéndolos en bienes públicos. Nonaka (1991) y autores posteriores que siguen sus ideas (p.e., Hatchuel & Weil, 1995) expresan su convicción en que el desarrollo de las TIC también ha potenciado la transformación de conocimiento tácito en conocimiento explícito que puede ser usado más fácilmente (Cowan, David & Foray, 2000). Esta tesis debería ayudar a recordar que las TIC para la gestión del conocimiento tácito están obligadas a manejar equipos de recursos complejos e idiosincrásicos, y son por ello difícilmente emigrables pues su valor disminuiría sensiblemente en entornos organizativos distintos al de su origen. Su condición semejante a los bienes de experiencia, y más aún a los bienes de confianza, hace que sin la experiencia y el conocimiento de los expertos que participaron en su concepción y desarrollo, o que participan del equipo de recursos responsable de su uso, su comercialización castigue su valor. Ello explica la inexistencia o la escasez de mercados organizados para su comercialización, obligando así a las empresas que quieran tener aplicaciones TIC de este nivel a conseguirlas por medio del desarrollo interno. Luego aquí se une el alto coste de producción del conocimiento y un coste marginal de reproducción sensiblemente superior al del conocimiento explícito. Sin embargo, existen herramientas basadas en las TIC que pueden incrementar la tasa de transformación en conocimiento explícito de algunos componentes de conocimiento tácito que la empresa ha desarrollado con el ánimo de buscarles mercado. Es el caso de los conocimientos tecnológicos que pueden ser codificados para su comercialización a través de patentes, los conocimientos comerciales que pueden explicitarse en una marca cuyo valor se pueda monetizar, o los conocimientos organizativos sobre las mejores prácticas que sus promotores podrían sintetizar en manuales de procedimientos. En todos estos casos, la explicitación del conocimiento tácito llegaría como máximo hasta el nivel de comprensión que la ambigüedad causal del conocimiento tácito en cuestión permita, es decir, hasta el límite marcado por la adaptabilidad del conocimiento organizativo que ha acompañado al desarrollo del conocimiento técnico en otras entidades.

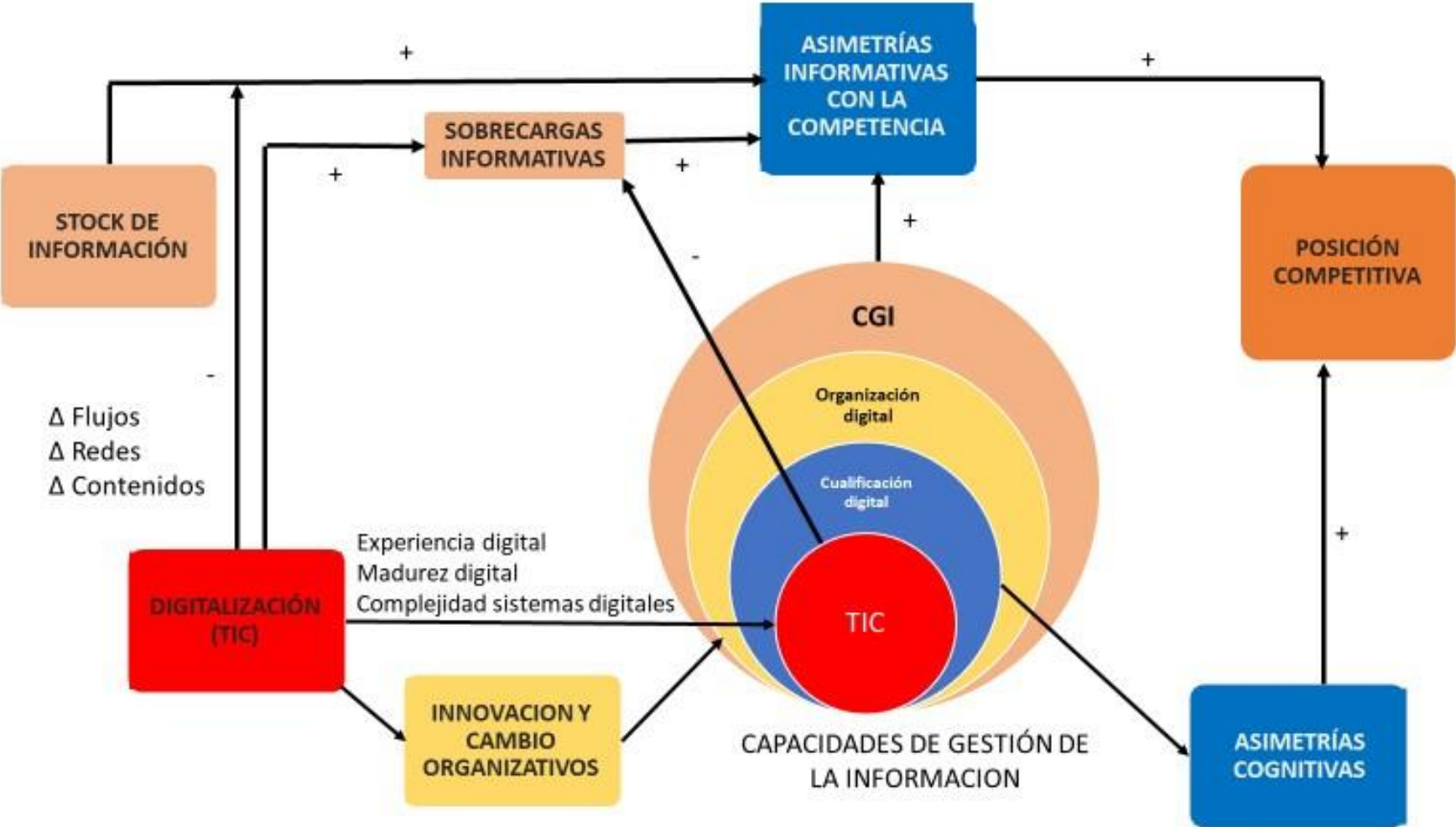
Este análisis de las condiciones de los activos informativos para ser factores estratégicos conduce a identificar el conocimiento tácito incrustado en las CGI y el aprendizaje alcanzado a través de la experiencia en la implantación de las TIC transformado en CGI, como los bienes con mayor valor competitivo. Es cuando la digitalización lleva asociada conocimiento tácito cuando su valor estratégico destaca, por

ser los activos más escasos, con mayor superioridad, durabilidad, sustituibilidad, inimitabilidad y apropiabilidad. Son pues las asimetrías cognitivas las que determinan la acumulación de ventajas competitivas en los mercados tanto de factores como de productos. Sobre cierto problema puede existir información amplia e incluso un cuerpo de conocimiento explícito y accesible a un coste proporcionado que deje la posibilidad de obtener ganancias con precios de mercado, es decir, existe una elevada transparencia del mercado de datos, información y conocimiento explícito, siendo mínimas las asimetrías informativas. Pero incluso en este escenario, el volumen de las asimetrías cognitivas plasmadas en el conocimiento tácito seguiría posibilitado la extracción de rentas económicas al crear nuevas asimetrías informativas con la competencia derivada de la implantación de sistemas digitales avanzados, cuyo uso precisa capital humano y organizativo heterogéneos, idiosincrásicos, con fuerte apoyo en economías de aprendizaje y con una reducida transparencia y movilidad. La posesión de CGI concede a la empresa la oportunidad para rehuir las sobrecargas informativas que merman el valor de los contenidos que fluyen por las redes, y para crear barreras tecnológicas y organizativas a la competencia. Las asimetrías cognitivas van a determinar pues la ambición estratégica de las aplicaciones TIC introducidas y su aporte potencial a la ventaja competitiva. El valor estratégico de la información, medido por su contribución a la fortaleza de la posición competitiva de la empresa, dependerá esencialmente de su contenido en conocimiento tácito y su integración en CGI (*Figura 3*).

Cabe pues enunciar la primera hipótesis de la investigación:

Hipótesis 1: *La relación positiva entre un activo informativo y la posición competitiva de la empresa será más fuerte cuanto mayor sea su contenido en conocimiento tácito y su carácter de CGI*

Figura 3: La hipótesis de la necesidad y la complementariedad estratégicas de las TIC (Fuente: elaboración propia)



2.4 ASIMETRÍAS VERSUS TRANSPARENCIA INFORMATIVO-COGNITIVA, CGI Y VENTAJA COMPETITIVA

Las TIC conducen paradójicamente a una mayor transparencia y movilidad de los datos, la información y el conocimiento explícito, pero a medida que crece el grado de competencia exigible al equipo humano responsable de su gestión, vuelven a surgir nuevas asimetrías competitivas. **La paradoja transparencia-asimetría informativa se ha visto pues agudizada con el desarrollo de la economía digital.**

Por un lado, la creciente difusión de las TIC, el incremento de su potencia y la disminución de los costes de transacción pueden ayudar a una mayor transparencia y movilidad de los datos, la información y el conocimiento explícito, que acabe suavizando algunos de los problemas de falta de información o de asimetrías en su control. El desarrollo de la digitalización y la multiplicación de organismos e investigadores que vierten sus estudios y experiencias en Internet ha incrementado de forma sustancial los flujos de información sobre componentes del entorno empresarial, sobre las mejores prácticas de gestión e incluso sobre la misma empresa, sus competidores y las claves de su estrategia competitiva en los mercados. Sin embargo, puede que mucha de esta información sea ruido, redundante y aporte poco valor a la estrategia de empresa, como sucede en escenarios de sobrecarga informativa. Además, los datos que tengan mayor potencial para crear ventajas competitivas estarán sujetos a vigilancia y actividades de inteligencia y búsqueda sistemáticas, siendo pues de gran dificultad acumular una dotación de activos informativos superior en potencial de diferenciación a la de la competencia.

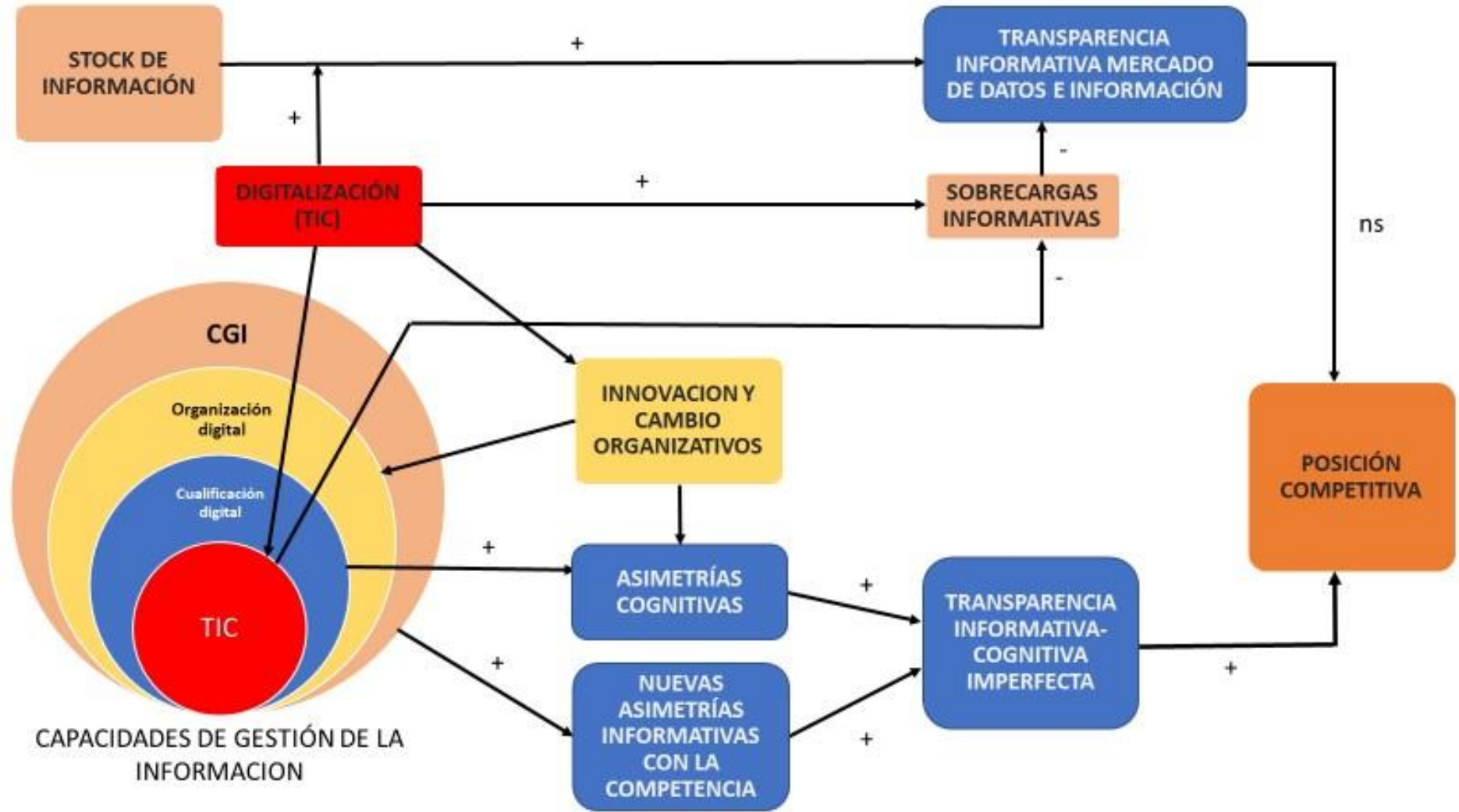
Las aplicaciones digitales avanzadas pueden permitir enfrentar con eficacia situaciones de sobrecarga informativa, gracias al poder de tratamiento de grandes masas de datos que ofrecen las soluciones de última generación como son las técnicas de *big data*. Pero la misma evolución de las TIC puede acentuar las brechas digitales (Ontiveros, 2001: 165) porque las empresas mejor dotadas de recursos los aprovechen para superar los costes del *lock-in* inherentes al cambio de un sistema tecnológico integrado por activos múltiples, complementarios y duraderos (Shapiro & Varian, 2000: 11), para explotar el grado superior de competencia del equipo humano responsable de su gestión, para crear plataformas externas con las que capturar información valiosa (por su convertibilidad en

conocimiento tácito) y para generar internamente capacidades complejas (CGI) que aúnen TIC con otros recursos complementarios, dándoles así nuevas ventajas competitivas.

Los efectos económicos de esta paradoja pueden ser muy intensos porque al mismo tiempo que las TIC incrementan la transparencia de los mercados en lo que atañe a los bienes de información, estimulan mercados de bienes de experiencia menos transparentes y con un juego competitivo que refuerza la competencia imperfecta basada en la explotación de asimetrías informativas. Los mercados digitales y los comercios electrónicos seguirán pues sin ser espacios libres de fricción en las transacciones, a pesar de que ayuden a minorar costes, tiempos y márgenes de error.

La profundización en la economía digital lleva aparejada, además, la paulatina irrupción de la economía del conocimiento, que convierte el conocimiento científico-tecnológico y el conocimiento organizativo y humano integrados en capacidades complejas, en el factor competitivo crítico y en la fuerza principal del cambio. En este momento de cambio estructural, se percibe una nueva contradicción que se denomina la paradoja asimetrías informativas-asimetrías cognitivas, designando con este nombre la evolución aparentemente divergente de los mercados de la información y del conocimiento. El explosivo avance de la economía digital ha oscurecido esta contradicción impidiendo que la investigación perciba el cambio latente en las reglas del juego en los mercados, cada vez más escoradas hacia el conocimiento y principalmente el conocimiento tácito. Aunque la posesión de CGI puede permitir a una empresa crear asimetrías informativas en su beneficio durante cierto tiempo, su poder diferenciador es significativamente menor al del conocimiento. La digitalización avanzada permite construir una potente infraestructura para gestionar la información, pero tiene muy limitado valor como cauce para transmitir el conocimiento porque el mismo es indesligable de la organización y de las personas. Resulta preocupante que expertos reconocidos de la economía digital como Ticoll, Lowy & Kalakota (1999: 21) hayan afirmado que “la acumulación de conocimiento suele ser contraproducente y casi imposible: en la economía digital el conocimiento se debe compartir”. Esta tesis desconoce las diferencias que existen entre información y conocimiento, entre ellas, que el conocimiento tácito tiene una movilidad muy imperfecta y que su valor es inseparable del sistema organizativo en que se desarrolló y/o de las personas que lo atesoran sin codificarlo.

Figura 4: Impacto de la digitalización y las CGI sobre la transparencia y la asimetría informativo-cognitiva (Fuente: elaboración propia)



Esta paradoja tiene serias implicaciones para el análisis competitivo (*Figura 4*). La dependencia del sistema y del capital humano en que está embebido que caracteriza al conocimiento tácito ha acrecentado notablemente la **importancia del conocimiento organizativo tácito**, rebasando en poder de crear valor a la información y al conocimiento explícito. Aflora así otra contradicción de la economía digital y es que cuando más avanza y madura el progreso científico y tecnológico en las TIC, más fundamental se convierte el conocimiento organizativo para gestionar no sólo las actividades económicas sino también las científicas y técnicas. El crecimiento en importancia del capital conocimiento unido a las barreras existentes para su acceso y transferencia llevan a anticipar la consolidación de nuevas asimetrías cognitivas entre empresas, individuos y regiones, sobre todo en los bienes de experiencia y preferentemente, en los bienes de confianza, que evolucionarán hacia mercados menos transparentes o de competencia imperfecta basada en la explotación de asimetrías cognitivas. A la brecha digital ligada al desigual dominio de las complejas CGI que son necesarias para participar de las oportunidades que brinda la economía digital, se ha unido así la brecha cognitiva nacida de la destreza diferencial en manejar el conocimiento y aprender.

En conclusión, la digitalización avanzada está relacionada positivamente con la transparencia del mercado de datos e información, y al mismo tiempo con el desarrollo de nuevas asimetrías informativas y cognitivas basadas en la posesión de CGI. La reducción de las brechas informativas marcha en paralelo al nacimiento y engrandecimiento de nuevas brechas digitales y cognitivas, que tienen su principal manifestación en la distribución asimétrica de las CGI entre la población empresarial.

2.5. ACTIVOS DE INFORMACIÓN: UNA TIPOLOGÍA DE INFORMACIÓN REVELADA Y NO REVELADA

La paradoja de que la digitalización avanzada puede, al mismo tiempo, obrar en favor de la transparencia informativa y de la asimetría informativo-cognitiva determinará entonces el efecto final que las TIC tienen actualmente sobre la competitividad de la empresa. Desde la lectura básica del RBV, la transparencia perfecta de los mercados es un obstáculo para alcanzar ventaja competitiva, pero la transparencia imperfecta es un campo ideal para crearla (*Figura 4*). Luego cabe interrogarse sobre cuál de estos dos efectos antagónicos tiene mayor fuerza bajo el empuje de las TIC de última generación.

El análisis del problema de la transparencia versus asimetría informativa en entornos digitales avanzados permanece atascado, sin que se pueda hacer un pronunciamiento con carácter general sobre las condiciones en que la información puede catalogarse como activo estratégico al incidir sobre una u otra y en qué medida la digitalización hace más o menos pronunciada la transparencia en los mercados.

La tesis de esta investigación es que el problema nace, en primer lugar, de ignorar el amplio espectro de activos informativos con plural condición y cuyo valor estratégico y efecto sobre la transparencia de los mercados depende de su naturaleza misma. Los activos informativos son heterogéneos. La literatura enfocada en su análisis ha sido amplia pero desorganizada, sin que se disponga de una clasificación que ordene las distintas categorías. Esta labor de categorización es vital porque las diferencias en la naturaleza de los distintos tipos de información son de la magnitud suficiente como para presumir que su potencial de creación de valor y de transformación de los mercados sea igualmente asimétrico.

Los outputs informativos que las empresas emiten se han clasificado tradicionalmente en dos grupos según contengan **información financiera** e **información no financiera**. La diferencia entre ambas viene establecida en el *Financial Accounting Standard Board* (FASB, 2001: 5): “la información no financiera es aquella que no está reflejada en los estados financieros tradicionales (Balance y Cuenta de Pérdidas y Ganancias), pudiendo comprender: información revelada con carácter obligatorio (informe de auditoría, hechos relevantes) e información de carácter voluntario (comentario de directivos)”. Se colige pues que la información financiera está limitada a la compilada en las cuentas contables, mientras que la información no financiera

comprendería todos “aquellos aspectos del negocio que no estén reflejados en los estados financieros básicos” (FASB, 2001: 56). Mientras que la información financiera es de carácter puramente cuantitativo, la información no financiera es cualitativa porque no viene dada en los términos monetarios usuales de los estados contables, si bien podría venir cuantificada en otros documentos de la empresa. En cualquier caso, la literatura contable que maneja estos dos tipos de información los clasifica como **información revelada**, es decir, dada a conocer públicamente, ya sea:

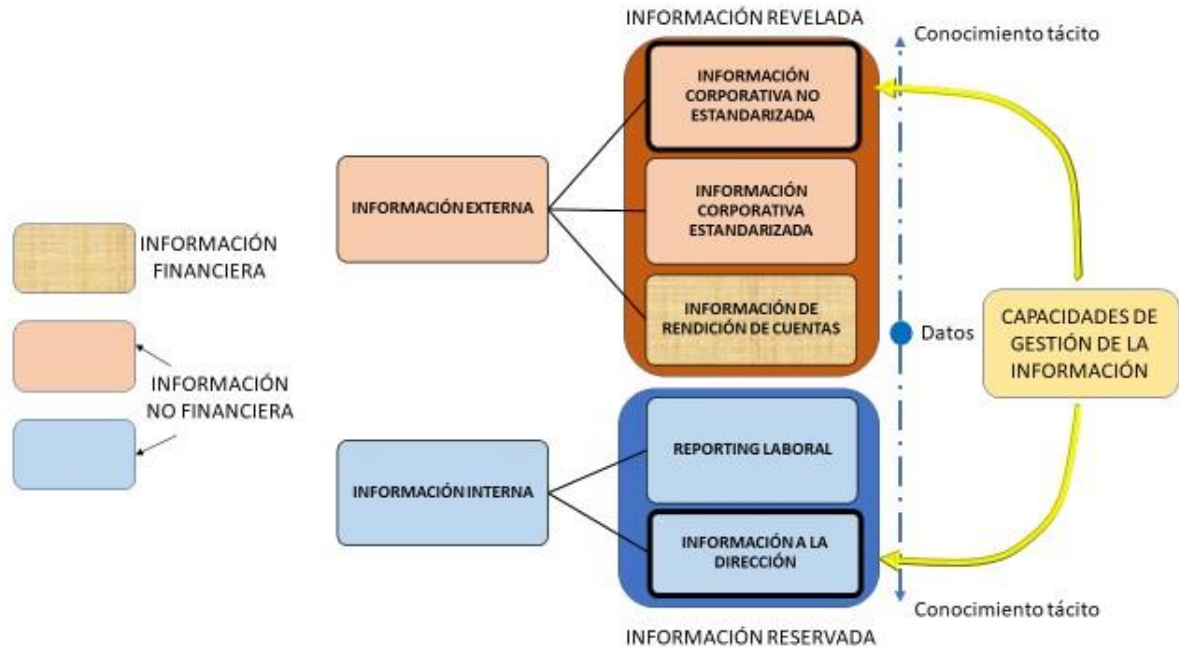
- De forma **obligatoria**, por estar reglada en la normativa legal y contable. Aquí encajan la información financiera y cierta parte de la información no financiera que, siguiendo criterios de los organismos reguladores, debe ser recogida en la Memoria, el Informe de Gestión, el Informe Medioambiental o la Carta del Presidente.
- De manera **voluntaria**. Es el caso del resto de información que no es de imposición legal recogida en las cuentas contables y documentos anexos, así como la vehiculada por cualquier otro medio de comunicación y dirigida a unos *stakeholders* más amplios.

La literatura contable (p.e., FASB, 2001) tiene la pretensión de que ambos tipos de información revelada constituyen el flujo informativo completo sobre el negocio de las empresas, al cual denomina *Business Reporting*. Se trata de una ambición de completitud poco fundada porque la información no financiera que una empresa maneja comprende, además, otra información revelada dirigida a los empleados de la organización (*reporting* laboral), y sobre todo comprende también la **información no revelada** públicamente. Esta información no revelada puede tomar la forma de flujos informativos en formato de *reporting*, bien dirigido a la dirección, bien stock de información que está depositado en múltiples fuentes y repositorios internos y cuyo uso no es comunicativo, sino de apoyo a la toma de decisiones o al desarrollo de tareas y procesos organizativos.

Para superar las limitaciones de los criterios contables, es necesario tomar en consideración tanto la localización de los receptores como la naturaleza de su contenido (*Figura 5*). Se propone pues una **tipología de la información** que se justifica porque sienta las bases para estructurar la captación y absorción de información por la empresa,

y porque cada categoría informativa posee un potencial distinto como fuente de ventaja competitiva.

Figura 5: Tipología de la información según localización de los receptores y naturaleza de su contenido (Fuente: elaboración propia)



La **información externa** será la dirigida hacia actores del entorno inmediato⁸ de la empresa, diferenciándose tres niveles según los canales hacia los que se emite (Laudon & Laudon, 1991).

La Información Corporativa es definida como la información difundida hacia el exterior de la empresa a fin de cumplir con sus obligaciones normativas de *reporting* no financiero, ganar legitimidad y confianza para recabar los recursos que precise y conseguir apoyo social, público y político a sus actividades. Según sus destinatarios y formato, se distingue entre Información Corporativa No Estandarizada y Estandarizada.

La Información Corporativa No Estandarizada (ICN) es decidida discrecionalmente por la empresa y tiene como destinatarios a todos aquellos *stakeholders* cuya percepción de la empresa puede repercutir en sus resultados (Rodríguez et al., 2013), que incluyen a:

⁸ Siguiendo a Laudon & Laudon (1991) y Cornellá (1994), es factible distinguir entre el entorno inmediato formado por los agentes que una empresa trata diariamente en los mercados de productos y de factores (mercados reales), así como en el entorno institucional (reguladores, administración pública y poderes legislativo y judicial) y en los mercados financieros; y el entorno remoto que está constituido por todos los planos (político, tecnológico, economía general, social, etc.) que una empresa debe controlar para vigilar sus impactos sobre su entorno inmediato.

- Los *stakeholders* externos directos o primarios, que son aquellos que mantienen una relación contractual con la empresa y que mantienen cierto riesgo o han realizado en ella algún tipo de inversión específica (Mitchell, Agle & Wood, 1997; Clarkson, 1994: 5), y por todo ello gozan de derechos reconocidos. Los receptores principales dentro de este grupo son, dentro de los mercados reales, los clientes, proveedores y distribuidores; y dentro de los mercados financieros, los proveedores de capital, es decir, los inversores y los financiadores. Se incluyen pues los actores principales en:
 - Los mercados reales, a los cuales hay que informar para mantenerles al día de sus acciones y resultados, con el ánimo de ganar legitimidad y confianza y de mejorar la proyección de la imagen corporativa y las marcas de la empresa.
 - Los mercados financieros (inversores, financiadores, analistas financieros, empresas de rating), a los cuales hay que informar en aras a asegurar una calificación de solvencia que permita satisfacer las demandas de capital.
- Los *stakeholders* externos indirectos o secundarios, que no realizan una actividad comercial en los mercados reales ni tampoco actividad financiera o vinculada en los mercados de capitales, y que guardan un vínculo con la empresa que no es de carácter contractual sino movido por motivos éticos, sociales o medioambientales. Se identifican pues con la industria, la comunidad y el medio ambiente, abarcando organizaciones profesionales, empresariales o sin fin de lucro cuyo fin es la representación, el análisis, la defensa y/o la crítica de las empresas presentes en los mercados reales.

El contenido de la ICN versa sobre: (a) noticias relacionadas con operaciones, procesos y tecnologías de las empresas; (b) información comercial sobre productos, marcas y demás variables comerciales de las empresas; (c) estrategias y resultados no financieros de las empresas en términos de posición en los mercados, crecimiento, fusiones, alianzas, internacionalización, etc.

En la era digital, esta información se vehicula principalmente a través de Internet y de otras aplicaciones en red que ayuden a la difusión de los mensajes de las empresas:

- La conexión por Internet de banda ancha
- El dominio propio en Internet de la empresa

- La página web de la empresa alojada en servidor externo o propio.
- La integración de la red de la empresa en CRS o GDS.
- Otras aplicaciones basadas en la web 2.0 (foros, blogs, etc.).

La Información Corporativa Estandarizada (ICE) está regulada en formato, contenidos e incluso procedimientos de elaboración y difusión. Está destinada a un público con un grado de especialización generalmente mayor, al ir encapsulada en formatos que requieren de un conocimiento previo en materia regulatoria, de gestión de calidad o medioambiental. El destinatario principal de la ICE son *stakeholders* externos secundarios, ya sean agencias públicas responsables de vigilar la aplicación de normas no financieras (como, por ejemplo, la normativa de seguridad en el trabajo y riesgos laborales) o de la regulación, o bien agencias privadas que administran sellos y marcas acreditativas de ciertos reconocimientos (como una norma ISO o EMAS). Estos grupos de presión forman parte del que Clarkson (1995: 106) llama “*public stakeholder group*”, y que abarca todas las agencias y administraciones públicas cuyas leyes y regulaciones las empresas deben respetar.

La ICE incluye pues la documentación puesta en conocimiento público a causa de la posesión o renovación de certificados y estándares de calidad, certificados medioambientales, informes de sostenibilidad medioambiental, informes de gobierno corporativo, códigos éticos o protocolos y procedimientos de cualquier otra índole, que acrediten su cumplimiento normativo, su excelencia económica y su responsabilidad social y medioambiental.

La Información de Rendición de Cuentas (IRC) está enfocada a los organismos de registro público de información contable cuyo fin es compilar y difundir a información financiera de las compañías para conseguir una mayor transparencia de los mercados de capitales. La generación de la información financiera que debe compilarse en diversos documentos contables estandarizados como cuentas anuales (balances, cuentas de pérdidas y ganancias, memorias e informes de gestión) y depositarse obligatoriamente en el Registro Mercantil es la parte principal y más estandarizada de la información externa. En España, el detalle y la simplicidad de las cuentas contables anuales difiere notablemente entre los tres formatos oficiales de estados financieros: normal, abreviado

y pymes.⁹ Los formatos abreviado y para pymes, aunque siguen la misma estructura que el formato normal, tienen un formato más simple y la información se ofrece de forma agregada, siendo además voluntaria la presentación del Estado de Flujos de Caja (Garganta, 2009). Por tanto, las cuentas contables ofrecidas públicamente que siguen el formato normal contienen información más amplia y desagregada. Toda la información de este tipo se deposita y se recupera por vía telemática, estando pues plenamente digitalizada.

La **información interna** tiene como destinatarios los miembros de la organización con la condición de *stakeholders* internos primarios activos, organizados en dos grupos: directivos y trabajadores. Su uso está ligado a la toma de decisiones en orden a la mejora operativa y estratégica de la empresa (principalmente, los directivos) y a la comunicación para satisfacer las necesidades informativas que los agentes internos tienen para mantener y renovar su compromiso organizativo (como es el caso de los empleados). Esta información puede referirse a las actividades operativas, a los procesos, productos y personas vinculados a la organización, a las estrategias y a los resultados de la empresa; y también a la información externa que se requiere para visualizar la dinámica competitiva de los mercados en los que la empresa compite, su posicionamiento y desempeño en los mismos y sus expectativas de futuro. Se han distinguido pues dos tipos de información interna.

El Reporting Laboral (IRL) tiene son los empleados de la compañía. Se incluye en ella la información que legalmente la empresa debe aportar a sus trabajadores en cuanto a sus contratos, horarios de trabajo, sistemas retributivos, negociación sindical, etc. Pero puede abarcar también la información que, por canales horizontales o verticales, y con soporte digital o no digital, les llegue a los mismos destinatarios sobre la misión, los objetivos, los resultados, la estrategia, las políticas y los resultados de la empresa, que ayuden a fortalecer el compromiso afectivo de los empleados con ella. Esta información puede desarrollarse con distintas prácticas:

- Cauces de comunicación vertical y horizontal.
- Planes de difusión entre los empleados de información sobre misión y objetivos de la empresa.

⁹ *Plan General de Contabilidad* (Real Decreto 1514/2007) y *Plan General de Contabilidad para pequeñas y medianas empresas* (Real Decreto 1515/2007).

- Planes de difusión entre los empleados de información sobre organización y objetivos propios.
- Política de comunicación con los sindicatos.
- Informes individuales a cada empleado con datos sobre sus retribuciones, su desempeño, sus expectativas de promoción, etc.

La Información a la Dirección (IDR) incluye tanto el reporting de gestión (sistemas de información a la dirección) cuyo receptor es el equipo directivo de cara al desarrollo de su trabajo, como el stock de conocimiento almacenado internamente por la empresa y operativa sobre recursos y capacidades, dinámicas de mercado, estrategias y resultados al cual sólo tiene acceso la estructura directiva y, bajo su consentimiento y empleados concretos de cara al desarrollo de su trabajo (por ejemplo, las patentes por el personal de I+D o las bases de datos comerciales por personal de ventas). Este flujo informativo es actualmente inviable por medios tradicionales en el sector turístico, cuya relación con los mercados descansa inevitablemente en redes e Internet. Por tanto, la IDR incluye soluciones digitales con diferente nivel de complejidad. Los contenidos de la IDR pueden ser:

- Software de gestión integral (ERP).
- Sistemas de gestión y control presupuestario y cuadros de mando.
- Memorándums e informes internos en cualquier soporte.
- Sistemas para la gestión del conocimiento (motores de búsqueda, mapas de conocimiento, etc.).
- Informatización de la gestión de ventas y clientes.
- Informatización de la gestión de compras, proveedores y operaciones.
- Bases de datos relacionales (CRM) para mejorar el servicio al cliente.
- Herramientas de gestión del flujo de trabajo.

La información revelada de carácter financiero, plasmada en la IRC, es el reflejo contable de la dotación de activos tangibles y recursos intangibles de la empresa. Pero es evidente que existen otros activos informativos generadores de valor en forma de capacidades con distintos pesos de contenido financiero y no financiero, que, a pesar de no estar reconocidos contablemente, son apreciados por los mercados financieros en orden a la valoración de los títulos y a la facilitación de capital, así como por los mercados reales, y que están diluidos entre el resto de activos de la empresa. Estas capacidades de

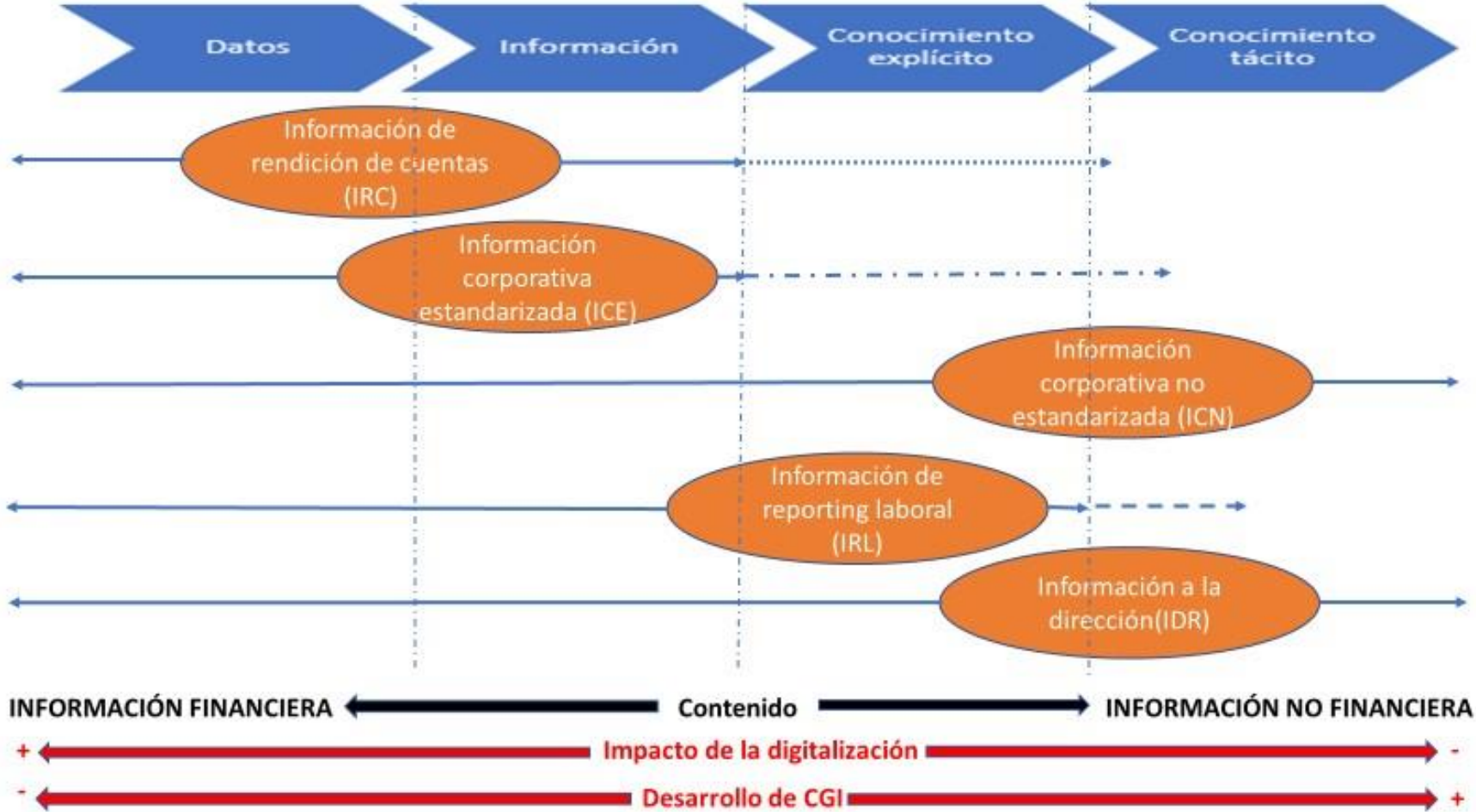
información pueden provenir de información revelada, ya sea externamente (es la información corporativa, esté o no estandarizada) o internamente (es la información en forma de *reporting* laboral). Pero las capacidades de información también pueden derivar de la información reservada a la dirección, cuyo contenido es tanto financiero como no financiero, pero es el más rico en el segundo y en conocimiento tácito.

Esta clasificación sienta las bases para estructurar la captación y absorción de información por la empresa según el RBV, distinguiendo categorías informativas que poseen en principio un potencial distinto como fuente de ventaja competitiva según su posición en el continuo datos-información-conocimiento (*Figura 6*). El activo con menor valor estratégico es el dato. La mayor riqueza de datos se da en la IRC. El contenido dato va retrocediendo al tiempo que gana espacio el contenido informativo y cognitivo a medida que pasamos a la información corporativa estandarizada (ICE) y al *reporting* laboral (IRL), alcanzando su mínimo en la información a la dirección (IDR) y la información corporativa no estandarizada (ICN) que son las más ricas en conocimiento tácito.

Aunque los datos son los activos informativos más directamente transformados en su alcance y modo de gestión por la digitalización, se trata de recursos informativos con poco potencial competitivo. El valor estratégico de los activos informativos se acrecienta a medida que crece su contenido de conocimiento tácito y su utilidad para el desarrollo de CGI, como se propone en la Hipótesis 1. Por tanto, desde una primera lectura del RBV que atiende únicamente al grado de reunión de los requisitos que distinguen un activo estratégico, cabe enunciar la siguiente hipótesis:

Hipótesis 2: *La intensidad de la relación directa entre los activos informativos y la posición competitiva viene dada por la dotación de CGI y de conocimiento tácito que cada tipo de información incorpora. Según este criterio, el potencial competitivo de los activos informativos se ordenaría por orden descendente del siguiente modo: (1) IDR-ICN, (2) IRL, (3) ICE y (4) IRC.*

Figura 6: Tipología de activos informativos según su posición en el continuo dato-información-conocimiento (Fuente: elaboración propia)



2.6. INFORMACIÓN REVELADA Y RESERVADA, COSTES DE COMPLIANCE Y DE AGENCIA Y VENTAJA COMPETITIVA

El problema del valor competitivo de la información y las TIC no finaliza con la demostración de que dicho valor se genera preferentemente con activos informativos que inducen al desarrollo de CGI. Incluso dentro del marco de análisis ofrecido por RBV, el postulado señala hacia las asimetrías informativas y la transparencia imperfecta de la ventaja competitiva (Peteraf, 1993; Grant, 1991) como la clave

de las asimetrías competitivas. Se ha insistido pues en el valor estratégico de la información reservada como fuente de asimetrías informativas, por poseer las características de los factores facultados para generar y preservar ventajas competitivas, y en el obstáculo para las mismas que deriva de mercados transparentes. Por consiguiente, la literatura inspirada en RBV, a la hora de decantarse por cuál es el efecto más resaltante de la digitalización avanzada basada en CGI, si la transparencia informativa o la asimetría informativo-cognitiva, se inclina claramente por el segundo.

Esta salida de la paradoja transparencia-asimetría informativas derivada de las TIC de última generación tiene una limitación, y es que ignora los potenciales efectos que la mejora de la transparencia informativa puede tener sobre la posición competitiva, bajo la premisa que asimila transparencia de mercados y mercados perfectos y por tanto sin oportunidades para la ventaja competitiva. Este planteamiento ignora los problemas de *compliance* y de agencia que pueden surgir con la ausencia de transparencia informativa.

Los **problemas de *compliance* o de cumplimiento normativo** son aquellos que surgen con la provisión irregular, insuficiente o errónea de información fijada obligatoriamente por directrices legales, bien por problemas de control interno, de comunicación o por estrategias deliberadas de ocultación o maquillaje de datos, y que abocan a la materialización de contingencias de incumplimiento legal o paralegal. Un buen ejemplo de estos problemas son los que han salido a la luz en el caso Toshiba. Esta compañía, que ha sido enseñada como un ejemplo de los esfuerzos del Estado japonés para controlar el comportamiento de las compañías y como un modelo de gobierno corporativo, ha vivido el escándalo de que un auditor interno revelase a principios de 2015 el intento de la compañía de inflar los beneficios en más de 1.000 millones de dólares, a pesar de los programas de cumplimiento legal desarrollados públicamente y de

los numerosos mecanismos de control interno. La repercusión del caso ha sido tal que ha puesto en tela de juicio los sistemas de control interno y el modelo de gobierno corporativo de las grandes compañías japonesas. El *compliance* es una forma de autorregulación, que por un lado supone la privatización de la función de prevención de delitos (Blumenberg & García-Moreno, 2014), y por otro lado conlleva la función de prevención y vigilancia de irregularidades en el cumplimiento de otras normas y protocolos paralegales.

En España, los problemas de *compliance* surgen con un cambio legal¹⁰ que introduce la responsabilidad penal de las personas jurídicas (Artaza, 2013), como reacción ante el elevado número de delitos económicos perpetrados a través de sociedades, superior al 80% del total (Juanes, 2017: 10) para aprovechar la ventaja que ofrece su mayor complejidad de cara a enmascarar el hecho delictivo perpetrado por directivos y empleados (Fiscalía General del Estado, circular 1/2011). Para demostrar que la empresa ha puesto todos los medios necesarios para evitar conductas inapropiadas, la dirección deberá instaurar “un modelo de organización y gestión que resulte apropiado para prevenir delitos” (Ley 1/2015), con unos requisitos mínimos establecidos en el artículo 31 bis.5 del nuevo Código Penal, entre los que se incluye la obligación de establecer “protocolos que concreten el proceso de formación de la voluntad de la persona jurídica, de adopción de decisiones y de ejecución de las mismas con relación a aquéllos”; y la obligación de “informar de posibles delitos e incumplimientos” (Gallo, 2011). El cumplimiento normativo se extiende a todas las disposiciones legales de obligado seguimiento, desde la planificación contable, a la protección del medio ambiente a los datos personales, los riesgos laborales o el blanqueo de capitales, por citar sólo algunos extremos. Por tanto, descartada la opción del “maquillaje” (Robina & Cerdá, 2019: 3), la empresa deberá adaptar sus prácticas informativas a estándares eficaces que aseguren la transparencia de la información contable, den pruebas del impacto medioambiental y descarten prácticas discriminatorias de la política de contratación de personal. Luego los problemas de *compliance* están determinados, entre otros factores, por la IRC y la IRL.

Pero el concepto de *compliance* va más allá del cumplimiento legal y abarca igualmente la prevención y aseguramiento del acatamiento de otras normas no legales,

¹⁰ La regulación de esta figura se realizó primero con un alcance limitado a través de la Reforma del Código Penal introducida por la Ley Orgánica 5/2010. Su desarrollo pleno se realizó con la Reforma del mismo código con la Ley Orgánica 1/2015, que red denominó el Título II del Libro I que pasa a ser “De las personas criminalmente responsables de los delitos”, y en cuyo artículo 31 bis se regula este nuevo enfoque.

que la empresa ha adoptado voluntariamente pero que una vez aceptadas originan procesos periódicos de comprobación que auditan su seguimiento. Es el caso de las normas ISO, las normas medioambientales, los códigos éticos, los códigos de buen gobierno corporativo y otros protocolos de gestión y control de los procesos (Deloitte, 2015). Todos estos sistemas sientan un modelo de organización presidido por el principio de integridad (Bacigalupo, 2016), plenamente convergente con el del respeto al Derecho (Bacigalupo, 2012). Estas iniciativas en la línea del aseguramiento ético y de calidad obligan a las empresas a reportar sus prácticas y resultados, que son periódicamente analizados y validados, a modo de *moral compliance* (Gonzalo, San-José & Ruiz-Roqueñi, 2017). Luego el *compliance* encaja dentro de una política global de transparencia (Ruano, 2017: 7). La digitalización, al mismo tiempo que multiplica la información revelada que circula por distintos medios y el uso de equipos y plataformas digitales, ha incrementado los peligros tecnológicos de brechas de seguridad que acrecientan los riesgos de difusión de información privada y confidencial. Son pues igualmente necesarias políticas de evaluación de cumplimiento que incluyan modelos de control y gestión de estos riesgos. Luego la empresa deberá instaurar prácticas de gestión de la información corporativa alineadas con estos imperativos, que se compilan en el factor denominado ICE. El *compliance* organizativo vendrá pues condicionado por la ICE.

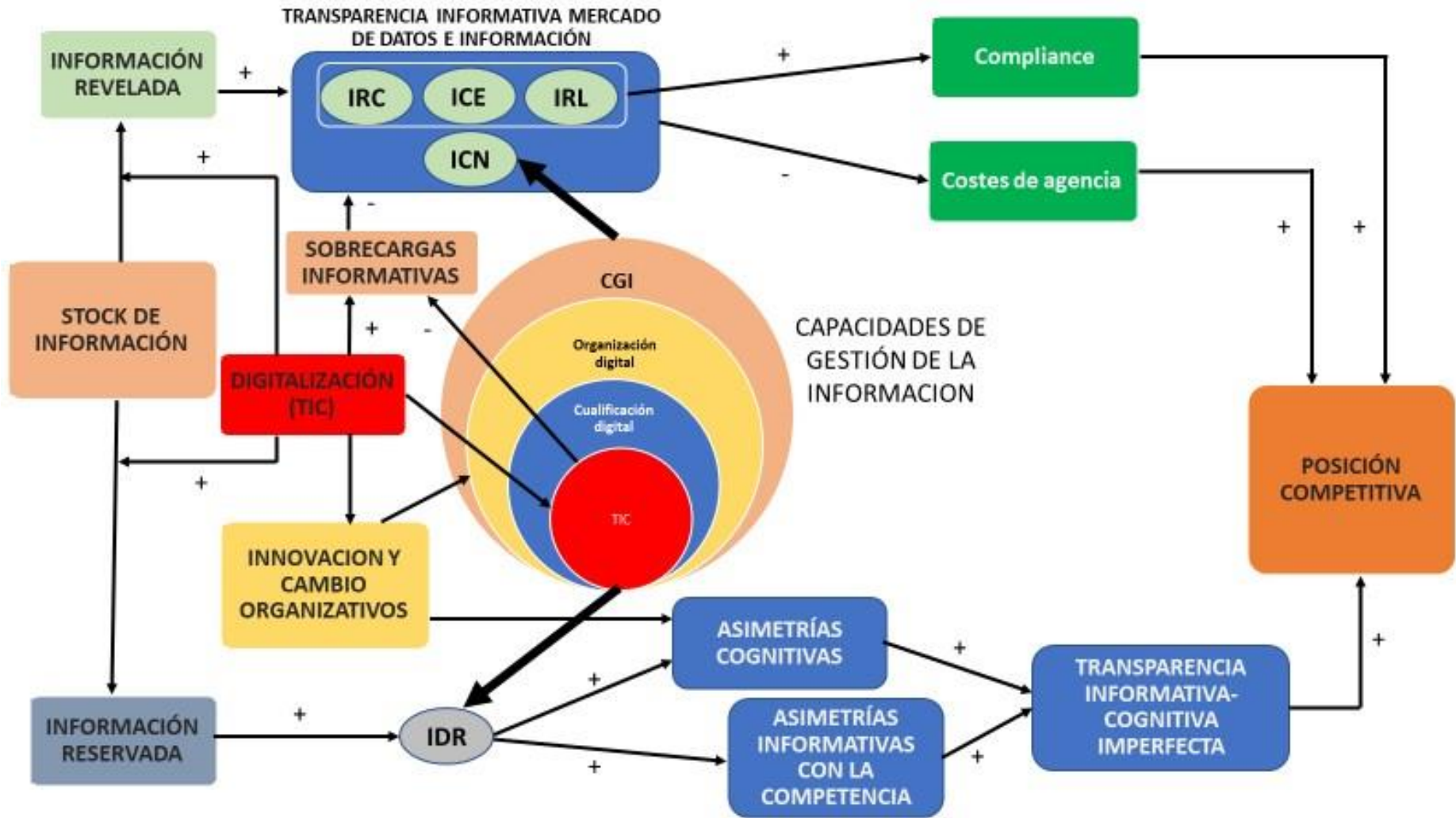
A su vez, los **problemas de agencia** pueden surgir cuando el agente se escuda en la falta de transparencia informativa para eludir su obligación de trabajar para conseguir los intereses del principal de modo óptimo, y no en pos de los suyos propios (Eisenhardt, 1989; Jensen & Meckling, 1976). Son pues situaciones potencialmente sobrevenidas cuando el principal contrata a un agente bajo condiciones de información asimétrica (Jensen & Meckling, 1996). Es el caso del diferencial de información poseída por los directivos, que están al día de todos los asuntos del negocio, y los inversores y accionistas que muchas veces tratan de forjarse una idea aproximada de la situación de la empresa con información limitada a las cuentas anuales y otros informes periódicos publicados de forma sucinta. El riesgo de problemas de agencia es igualmente significativo en situaciones de información asimétrica entre la dirección o los accionistas internos más implicados en la gestión (*insiders*), que poseen información confidencial sobre la situación de la empresa y la calidad potencial de sus oportunidades de inversión, y el resto de inversores que limitan su conocimiento a la información revelada. En este contexto,

las oportunidades de los primeros de lucrarse a costa de los segundos son altas. El riesgo de problemas de agencia puede mitigarse, entre otras medidas, con prácticas informativas hacia los *stakeholders* que aseguren el control del agente con información simétrica y la eficacia de los incentivos para alinear los intereses de las dos partes de los contratos. Luego los costes de agencia estarán determinados por el stock de activos informativos de cuatro clases: IRC, ICE, ICN e IRL.

Este análisis conduce a identificar dos sendas de creación de ventajas competitivas (*Figura 7*). La primera surge de la información reservada que la empresa custodia, enriquecida con la digitalización para formar CGI, y que constituye la base para conseguir asimetrías informativas y cognitivas. La información que asume este papel es la IDR. El valor estratégico de esta información deriva de la transparencia informativa-cognitiva imperfecta que este factor produce del cual pueden emanar asimetrías competitivas. La segunda fuente de ventaja competitiva se basa en la información revelada por la empresa, bien a inversores y reguladores (IRC, ICN) bien a instituciones que controlan la calidad de sus procesos, productos y sistemas de gestión (ICE), bien a sus empleados (IRL). Estos canales informativos se han visto significativamente afectados por la digitalización, aunque sin transformarlos desde su condición original de recursos en CGI excepto en el caso de la ICN. Curiosamente, esta segunda senda conduce a una mayor transparencia informativa lo que, en principio, según la teoría estratégica, debería ser un freno al logro de ventaja competitiva. Sin embargo, este camino hacia mercados más transparentes también puede obrar efectos positivos sobre la posición competitiva de la empresa al reducir sus problemas de *compliance* y agencia. Se puede pues enunciar una nueva proposición en los siguientes términos:

Hipótesis 3: *El efecto positivo de la información sobre la ventaja competitiva puede conseguirse tanto con la revelación como con la reserva de información.*

Figura 7: Efectos de la información revelada y reservada sobre las asimetrías y transparencia informativa y en la ventaja competitiva (Fuente: elaboración propia)



2.7. LA INFORMACIÓN Y LA DIGITALIZACIÓN COMO DINAMIZADORES DEL DESARROLLO DE CAPACIDADES

Para discernir por cuál de las dos vías, la divulgación o la reserva de información, la empresa puede conseguir una mejora más significativa de su posición competitiva, hay que desentrañar cuál de ellas permite generar y preservar capacidades más valiosas estratégicamente. Este planteamiento implica modificar el análisis clásico que el RBV ha realizado del efecto de la información y la digitalización sobre la ventaja competitiva, que ha estado centrado en los efectos directos de ambas sobre la posición competitiva. El análisis anterior de la paradoja equilibrio-asimetría informativas evidencia que el impacto de los activos informativos y su digitalización no es tan sencillo y desencadena fuerzas antagónicas al movilizar recursos y capacidades diferentes.

El efecto incentivador de las TIC aplicadas a la información reservada sobre el desarrollo de capacidades no se agota con el explicado por la hipótesis de la complementariedad y la co-especialización (p.e., Ray, Barney & Muhanna, 2004; Tippins & Sohi, 2003; Sauer & Willcocks, 2003; Brynjolfsson & Hitt, 2002, 2000), según la cual las TIC están en la base de ventajas competitivas sostenibles cuando se combinan con otros recursos complementarios y co-especializados para formar CGI idiosincrásicas y de compleja imitación (Santhanam & Hartono, 2003; Oppenheim, Stenson & Wilson, 2003). La tesis que se maneja es que las TIC, además, están en el origen del desarrollo de otras capacidades que no están directamente ligadas a la gestión de la información.

Esta idea encaja con la **hipótesis de la alineación estratégica de las TIC** (Amit & Zott, 2001, Henderson & Venkatraman, 1994, 1993; Venkatraman, Henderson & Oldach, 1993). Su argumento central es que las TIC no están por sí mismas en el origen de una ventaja competitiva sostenible, pero sí pueden jugar un papel determinante con ese fin apalancando otros recursos y capacidades poseídos o controlados por la empresa que poseen potencial para crear rentas económicas. Este efecto requiere que con antelación se haya asegurado que las inversiones en digitalización son coherentes con el enfoque estratégico de la empresa (Reich & Benbasat, 2000) y se hayan implementado los ajustes necesarios en la organización (Argyres, 1999; Brown & Magill, 1998). Este postulado fue anticipado por Neo (1988) cuando mostró que estas tecnologías sólo conducen a resultados superiores cuando se integran en el proceso de planificación

estratégica de la empresa. El concepto de alineamiento estratégico aplicado a las TIC traslada la explotación de posibles sinergias, así como la prevención ante posibles conflictos derivados de contradicciones entre objetivos, procesos de planificación estratégica u otras prácticas adoptadas a nivel corporativo o de negocio y en el área de sistemas/TIC (García-Canal, Rialp-Criado & Rialp-Criado, 2007: 23).

Por otro lado, la información revelada tanto a través de canales y redes digitales como por medios convencionales, al mismo tiempo que consigue incrementar la transparencia de los mercados, también influye positivamente en la reducción de los costes de *compliance* y agencia, puede además contribuir al desarrollo de las capacidades basadas en el alineamiento de intereses con grupos de presión como los financiadores, los clientes y los empleados, merced al aumento de la confianza.

Por consiguiente, los activos informativos tienen también efectos indirectos sobre la posición competitiva que dependen de los recursos y capacidades que consiguen movilizar, mejorar o engendrar. La proposición “madre” de esta idea podría enunciarse diciendo que el efecto de la información y de las CGI sobre la ventaja competitiva está mediado por su contribución al desarrollo de capacidades estratégicamente valiosas.

En la *Figura 8* se observa el modelo teórico global incluyente de los efectos directos de los diferentes tipos de información en el desarrollo de las capacidades y sus efectos indirectos sobre la posición competitiva mediados por las capacidades.

En los dos puntos siguientes se desagrega este modelo conceptual general en dos modelos parciales a efectos de su test empírico. El primer modelo empírico correlaciona la información revelada externa (IRC, ICE e ICN) con el desarrollo de capacidades y la posición competitiva. El segundo modelo empírico asocia la información revelada interna (IRL) y la información reservada (IDR) con el desarrollo de capacidades y la posición competitiva. Se ha optado por esta desagregación del modelo global por razones de eficacia estadística (a efectos de tener modelos con una capacidad explicativa robusta) y de comparación homogénea de tipos de información según afecten o no a los mercados reales y financieros de forma directa.

2.8. INFORMACIÓN REVELADA EXTERNA, CAPACIDADES Y VENTAJA COMPETITIVA

El aumento de la información revelada por la empresa a los *stakeholders* que no participan de la información reservada, bien sean inversores y reguladores (IRC, ICN) bien sean instituciones que controlan la calidad de sus procesos, productos y sistemas de gestión (ICE), puede reducir los problemas de *compliance* y de agencia. La mayor transparencia informativa entre la empresa y estos grupos de presión, que aportan activos fundamentales para el desarrollo del negocio, puede contribuir a conseguir recursos y capacidades de calidad que eludirían ser transferidos en transacciones donde la incertidumbre sobre la convergencia de intereses es alta y la confianza en la integridad del agente es cuestionable. La transparencia informativa con los *stakeholders* puede entonces obrar efectos positivos indirectos sobre la posición competitiva, en base a las capacidades construidas sobre la base del *compliance* y la elusión de problemas de agencia. La *Figura 9* recoge el modelo teórico explicativo del problema, mientras que el modelo empírico que será objeto de contraste estadístico se plasma en la *Figura 10*.

Figura 9: Efectos de la información revelada externa sobre el desarrollo de capacidades y la ventaja competitiva, modelo empírico (Fuente: elaboración propia).

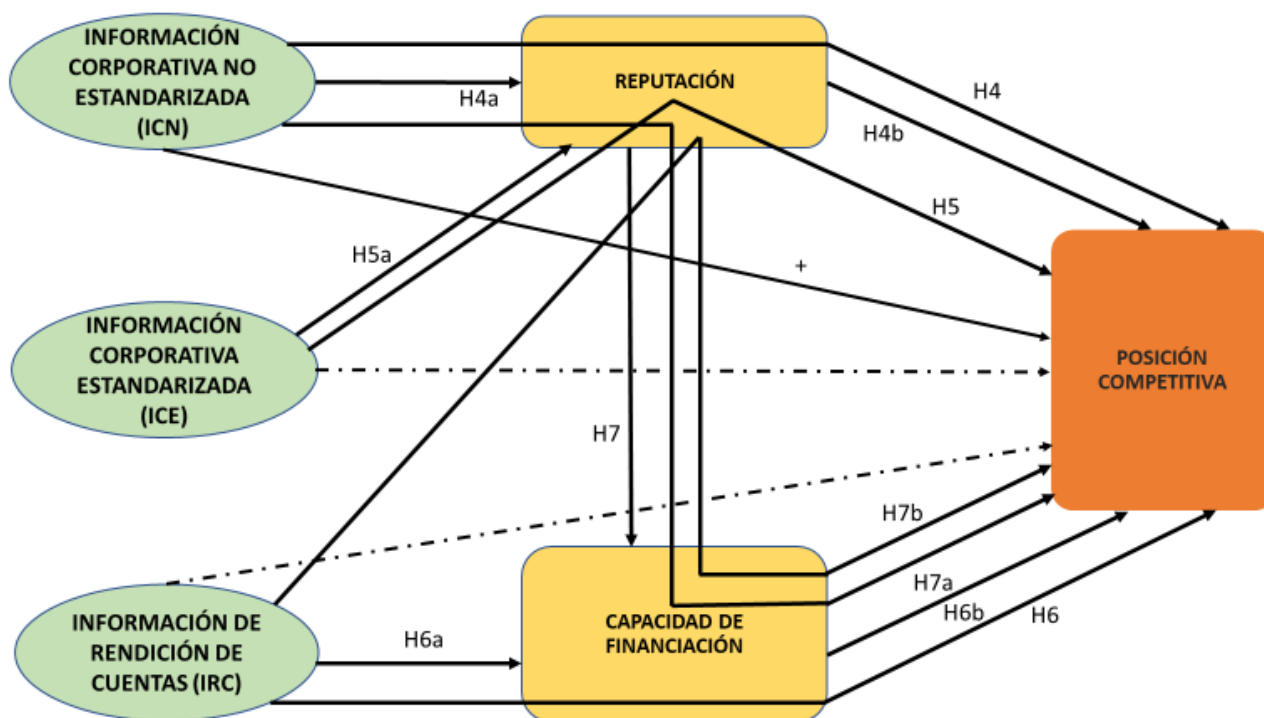
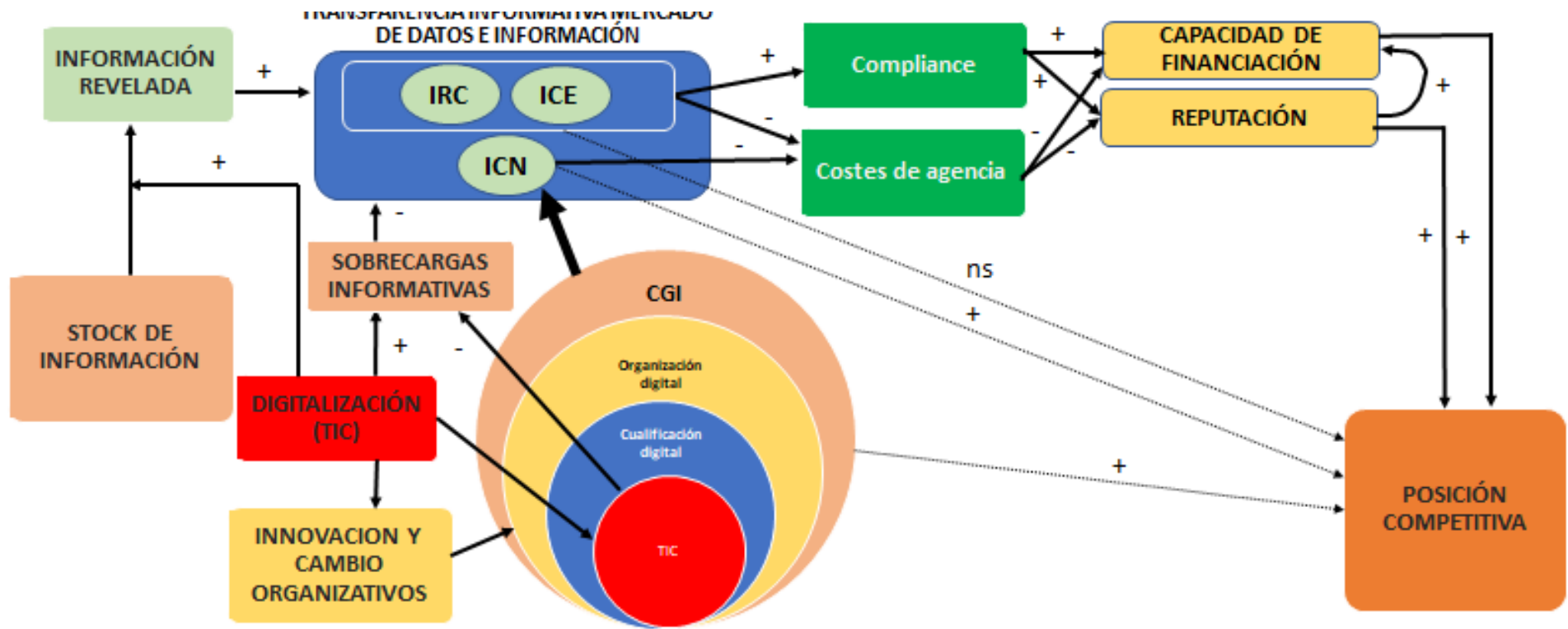


Figura 10: Efectos de la información revelada externa sobre el desarrollo de capacidades y la ventaja competitiva, modelo teórico (Fuente: elaboración propia).



Los activos de información externos han sido ampliamente considerados como recursos generadores de una mayor **reputación** en la empresa, capaces de potenciar redes relacionales que potencian su desempeño (Zaheer & Bell, 2005). La literatura ha estudiado ya extensivamente la influencia positiva que la información sobre responsabilidad social de la empresa tiene en la reputación corporativa merced a la mejora de la actitud de los clientes (Brown & Dacin, 1997, Sen & Bhattacharya, 2001, Simpson & Kohers, 2002, Bigné-Alcañiz & Currás-Pérez, 2008,). Sin embargo, no se ha analizado el efecto que tienen sobre la reputación los distintos tipos de recursos informativos externos, que pueden presentar potenciales de valor competitivo heterogéneos.

Se analiza en primer lugar los efectos de la Información Corporativa. Ésta se ha definido como la información difundida voluntariamente hacia el exterior de la empresa a fin de cumplir con sus obligaciones normativas de *reporting* no financiero, ganar legitimidad y confianza para recabar los recursos que precise y conseguir apoyo social, público y político a sus actividades. La Información Corporativa tiene dos vertientes que se diferencian por sus destinatarios y su formato: la Información Corporativa No Estandarizada (ICN) y Estandarizada (ICE).

La manifestación principal de la valoración que los *stakeholders* realizan de la empresa a la que están ligados es la reputación (Hall, 1992, Barney, 1991). La reputación corporativa es un intangible que se construye a partir de la información que los grupos de interés externos a la empresa obtienen de ella (Fombrun, 1996, 2001), así como de la capacidad de la organización para satisfacer sus expectativas (Origgi, 2018b, de los Ríos et al., 2012).

La ICN es un factor fundamental en la construcción de la reputación corporativa definida en la estrategia y la política de comunicación de la compañía. La ICN tiene como destinatarios a todos aquellos *stakeholders* cuya percepción de la empresa puede repercutir en sus resultados (Rodríguez et al., 2013), que incluyen a los *stakeholders* externos directos o primarios en los mercados reales y financieros, y a los *stakeholders* externos indirectos o secundarios que se relacionan con la empresa por motivos éticos, profesionales, de asociacionismo empresariales, o en temas sociales o medioambientales.

El producto turístico tiene un fuerte componente de atributos de experiencia en los cuales el juicio de valor por parte de los consumidores sólo se forma tras haber recibido la prestación del servicio (Darby & Karni, 1973), precisamente por su carácter

de firma de servicios (Vining & Weimer, 1988). El desconocimiento ex ante por el cliente de algunas de las características del producto es el origen de las asimetrías informativas con el vendedor, que dispone de información plena al respecto. Esta incertidumbre sobre el valor del producto puede engendrar un incentivo a la empresa de mantener la asimetría informativa, informando sólo de modo parcial de los atributos de experiencia y aprovechando su ventaja para obtener rentas extraordinarias, bien fijando un premium de precio para la calidad del producto, bien suministrando al mercado bienes con una gama de calidades inferior a la demandada. Se generaría en este caso el conocido problema de selección adversa, que deriva en la oferta de productos de peor calidad (Akerlof, 1970). No obstante, el mecanismo de precios tiene poder suficiente para crear los incentivos necesarios para prevenir que la información asimétrica se traduzca en fallos de mercado. El conocido ejemplo del mercado de coches de segunda mano ilustra el riesgo para la empresa que ofrezca un producto de calidad de no conseguir un precio adecuado por el comportamiento oportunista de otros productores que, explotando su ventaja informativa sobre los compradores, se reservarán los ejemplares buenos. La experiencia del consumidor le enseña entonces que la gran mayoría de la oferta es mala, lo que deprime los precios, y con ello se refuerza la salida del mercado de los mejores productos. El problema pues lo tienen las empresas que ofrecen buenos productos, porque ante la información asimétrica el consumidor interpretará que el producto tiene algún defecto y no estará dispuesto a pagar por él un precio superior.

La empresa tiene en sus manos algunos medios para evitar el problema de selección adversa, como son la señalización de la calidad del producto (Spence, 1974) a través de garantías (Gal-or, 1989), la publicidad (Nelson, 1974) y el precio (Wolinsky, 1983). El problema de selección adversa también puede ser minimizado por incentivos generados por la propia dinámica del mercado. Es el caso de las compras repetidas (Heal, 1976), pues en este caso el vendedor puede ser reconocido con facilidad, y por ello el flujo de información circulará eficientemente entre los consumidores (Baumol, 1993). El productor se verá entonces empujado a ofrecer una información cierta de la calidad del producto, pues el riesgo de pérdida del cliente y de los potenciales clientes a lo que informe del comportamiento deshonesto del vendedor será demasiado elevado (Shapiro, 1983). El mismo riesgo surge cuando en el mercado circula información contrastada de la calidad del producto, que el consumidor puede comparar con la recibida del vendedor. La percepción de la empresa por el cliente se nutre directamente de la información

emanada de las transacciones que realizan con la firma. Sin embargo, esta información ligada al consumo se restringe a la dimensión comercial de la empresa. Luego la ICN buscará complementar la información de mercado con la relativa al resto de procesos y actividades a fin de construir una imagen consistente e integrada en la que destaquen aquellos aspectos que quiera realzar por motivos estratégicos.

En cambio, los *stakeholders* secundarios forman su percepción de la empresa a partir exclusivamente de la información que circula por canales externos y por la que la propia organización revele voluntaria u obligatoriamente. La divulgación de información corporativa y transparencia se justifica no sólo por la satisfacción de las necesidades informativas de los distintos *stakeholders*, sino además para asegurar la legitimidad de la empresa ante la sociedad (Tolbert & Zucker, 1983, Meyer & Rowan, 1977). De acuerdo con la teoría institucional (DiMaggio & Powell, 1983), la adopción de prácticas informativas sobre valores compartidos se motiva por el objetivo de cumplir las normas institucionales y las presiones de los grupos relacionados para ganar apoyo y legitimidad social. La demanda de mayor transparencia informativa por la sociedad ha conducido a convertir en obligatoria la visibilización del comportamiento y los resultados empresariales tanto a través de cauces de *reporting* (Vázquez & Cordero, 2007) como vía Internet (Bonsón & Escobar, 2004). El crédito moral y la confianza de los grupos de interés en las empresas les demanda la divulgación de información relevante y veraz, así como el establecimiento de mecanismos eficaces de acceso a la misma por los *stakeholders* (Owen & Swift, 2001, AECA, 2004). Las empresas se ven así presionadas para un proceso de rendición de cuentas más allá de las obligaciones contables, que incluya sus impactos sociales y medioambientales (Gray, Owen & Adams, 1996). Por consiguiente, la ICN estará enfocada en la mejora de la reputación corporativa de la compañía, pues esta es la vía para minimizar los costes de agencia originados por las asimetrías informativas con los *stakeholders*.

La variedad de receptores explica que la ICN sea difundida a través de aquellos canales mediante los que la empresa es capaz de personalizar su mensaje y adaptarlo al público en función de sus necesidades. Mediante estos canales, no se requiere, normalmente, de un conocimiento específico por parte del receptor ya que es la propia empresa la que desgrana la información en un formato entendible y fácilmente interpretable. Este es el caso, por ejemplo, de la difusión a través de la web corporativa de la empresa o mediante canales electrónicos de publicidad y promoción. En cualquier

caso, la digitalización tiene mucho que ver con la capacidad de esta información para crear valor. La digitalización de procesos ha transformado radicalmente la forma en que las empresas se relacionan con los consumidores, ganando espacio los nuevos espacios de comunicación corporativa digital y la preocupación por el desarrollo eficaz de mensajes digitalizados que abren posibilidades inéditas para optimizar la experiencia del cliente. No menos sustancial está siendo el cambio en la forma de informarse y consumir de estos últimos,¹¹ junto a la transformación de la documentación analógica en digital, o la proliferación de nuevas aplicaciones basadas en los servicios de *cloud computing* o el *social business*. Las posibilidades ofrecidas por las TIC no sólo ayudan a una gestión óptima de las relaciones con toda la cadena de valor, sino a la creación de una imagen corporativa digital única y consistente y a la extracción de información de los clientes y de los mercados y su conversión en conocimiento útil para el servicio, los procesos y la cartera de productos.

En consecuencia, una ICN basada en la digitalización integrada de la imagen, la notoriedad, la responsabilidad, las cuestiones éticas y los contenidos (*branding*) aumentará notablemente la eficacia de los mensajes informativos enviados por la empresa a sus *stakeholders* externos. Cabe pues enunciar la siguiente hipótesis:

Hipótesis 4a: *Existe una relación positiva entre la información revelada a través de la información corporativa no estandarizada con una digitalización avanzada y la reputación corporativa.*

La buena reputación corporativa, además de ser un intangible escaso y valioso en todos los mercados, goza de ventajas al ser inimitable, insustituible y de movilidad imperfecta. Dado que la excelencia en la reputación corporativa es un factor estratégico por reunir todas las propiedades que aprecian el potencial para crear y preservar la ventaja competitiva (Hall, 1993), cabe pensar que la fortaleza reputacional estará directamente asociada al desempeño económico. Esta contribución positiva se refuerza si se tiene en consideración que la reputación suele interpretarse como un indicador subyacente de la calidad de sus productos y que esta percepción de calidad superior puede permitir un

¹¹ Más del 70% del tráfico de usuarios navega actualmente por Internet a través del móvil según LinkedIn. Otro cambio importante se ha producido en los formatos, de modo que el vídeo está reemplazando al texto vertiginosamente. En una economía eminentemente visual, los consumidores no quieren ya leer para informarse sino que prefieren pequeñas cápsulas de información en soporte audiovisual. <https://www.esferize.com/los-7-conceptos-basicos-que-necesitas-conocer-sobre-la-digitalizacion-empresarial/>.

premium de precio (Dowling, 1988). La evidencia empírica sobre esta relación es bastante concluyente (Vergin & Qoronfleh, 1998, Roberts & Dowling, 2002, Sabaté & Puente, 2003, Spyropoulou et al., 2010). Se enuncia pues una nueva hipótesis:

Hipótesis 4b: *Existe una relación positiva entre la reputación corporativa y la posición competitiva.*

La digitalización integrada de ICN no sólo permite catapultar la reputación corporativa, sino que exige, además, junto a una familiaridad tecnológica con las nuevas herramientas, el desarrollo de nuevas capacidades digitales y analíticas. Es decir, una reputación considerable supone hoy en día el despliegue de nuevas CGI sin las cuales el soporte TIC es absolutamente ineficaz. Una empresa con una implantación avanzada de sistemas digitales de información corporativa no estandarizada, y que logra con estos medios que la reputación corporativa destaque en el mercado, debe haber resuelto previamente con éxito esa necesidad de acopiar recursos complementarios y co-especializados. Entre este equipo de recursos que dan forma a la ICN como CGI se incluirían las soluciones digitales de gestión de las relaciones con los clientes y de comunicación corporativa, así como el conocimiento explícito y tácito atesorado por la empresa sobre productos, precios, clientes y mercados. La transformación de la ICN en una CGI induce a defender que este flujo informativo puede ser el origen de ventaja competitiva. Por consiguiente, cabe postular la existencia de un efecto directo positivo de la ICN sobre la posición competitiva, en la línea de la relación ya avanzada en H1 y H2.

No obstante, una mejor transparencia de la empresa en relación a sus grupos interesados, aunque reduzca las asimetrías informativas, no necesariamente debe ayudar al logro de ventajas competitivas sostenibles. La reputación corporativa es un intangible que se construye, además de con la capacidad de la organización para satisfacer las expectativas de los *stakeholders* (de los Ríos et al., 2012, Origgi, 2018b), con la información que los mismos grupos de interés externos a la empresa obtienen por ellos mismos y por la forma en que interpretan la información recibida de la organización. La reputación no se construye con la información en estado puro, sino filtrada y validada por otros usuarios que gocen de nuestra confianza (de ahí el desarrollo del *networking* digital, con impactantes experiencias de desarrollo de contenidos virales concebido para ser compartidos en redes sociales), y por *stakeholders* secundarios que desarrollan sus propias campañas que pueden confluir o interferir en la información corporativa emitida por la empresa. Incluso las prácticas de información sobre la responsabilidad social de las

empresas han llegado a perjudicarlas y a deteriorar su desempeño (Yoon et al., 2006), por interpretarse la información revelada como comportamientos oportunistas (Becklet-Olsen et al., 2006). Estos resultados contradictorios pueden explicarse porque la información dirigida a los grupos de interés externos secundarios esté desligada y pueda ser diferente a la información corporativa dirigida a los otros agentes en los mercados reales o a la circulante por flujos no controlados por la organización.

Es decir, existe un conocimiento tácito distribuido entre distintos agentes que la empresa no controla y que puede influir sobre la reputación organizativa, llegando incluso a anular las aportaciones positivas sobre la posición competitiva que conlleva la transparencia informativa entre la empresa y el mercado. Por consiguiente, la empresa que logra transformar la ICN en CGI puede haber conseguido un conocimiento tácito y una capacidad de influencia sobre toda su red de *stakeholders* externos, que le permita gestionar eficazmente su interpretación de la información revelada, mejorar su confianza en la fiabilidad de dicha información y replicar extensivamente los juicios positivos emitidos por los creadores de opinión entre una amplia masa de *followers*. Aunque en este conocimiento tácito no exista ambigüedad causal absoluta, pudiendo percibir los competidores que las razones del éxito de una empresa descansan aquí, no es en absoluto fácil su réplica. La reputación de calidad, la lealtad de los distribuidores o la confianza de los clientes y los prescriptores no pueden ser adquiridos, requiriendo complejos esfuerzos para su cultivo, durante un período de tiempo prolongado que demuestre la honestidad de la organización y la fiabilidad de sus productos. Como dicen Porras & Berg (1978), tal tarea de ingeniería social puede exceder frecuentemente las capacidades de la mayoría de las empresas. en definitiva, estos argumentos avalan la propuesta de una nueva hipótesis:

Hipótesis 4: Existe una relación positiva entre la información revelada a través de la información corporativa no estandarizada y la posición competitiva, que resulta mediada parcialmente por la reputación corporativa.

La Información Corporativa Estandarizada (ICE) es dirigida a un público con un nivel de conocimientos superior y que tiene entre sus fines la supervisión del cumplimiento normativo por la empresa y la administración de sellos y marcas acreditativas de ciertos reconocimientos (como una norma ISO o EMAS). En este caso, el formato del mensaje no es discrecional por la empresa, que viene obligada a cumplir requisitos informativos con una estructura, contenidos y procesos de elaboración y revelación predefinidos

Dentro de esta categoría informativa se incluyen los manuales e informes ligados a certificación, homologación y acreditación en distintos aspectos, entre ellos, la posesión, auditoría y renovación de certificados, estándares y normas de calidad, procedimientos documentados, instrucciones de trabajo, registros, certificados medioambientales, informes de sostenibilidad medioambiental, informes de gobierno corporativo, códigos éticos o protocolos y procedimientos informativos de cualquier otra índole (económica, laboral, técnica, legal o reglamentaria), que deba entregarse a los agentes institucionales para satisfacer las obligaciones legales y administrativas a que están sujetas las empresas, acreditar su cumplimiento normativo, su excelencia económica y su responsabilidad social y medioambiental. Por tanto, la extensión de la ICE estará directamente relacionada con el grado de *compliance* de la empresa

La ICE es otra forma de señalar la calidad del producto para prevenir el problema de selección adversa en un contexto de producto con alto porcentaje de atributos de confianza. En este caso, dado que el consumidor tiene problemas para estimar el valor del producto incluso tras haberlo consumido por exigir un juicio experto (Darby & Karni, 1973) y suponiendo que los decisores se mueven por razones de oportunismo (Williamson, 1979), la empresa tiene pocos incentivos para ofrecer las características del producto que tienen un mayor coste pues la probabilidad de que el engaño sea descubierto es baja. Por tanto, la confianza del consumidor en la información revelada por el vendedor será débil salvo que cuente con una garantía externa emitida por un experto independiente. La información creíble por el consumidor puede ser entonces la certificación de calidad de una organización acreditada, a la que avala su profesionalidad, rigor e independencia a la hora de juzgar la conformidad con las especificaciones de la norma a que se somete la verificación. Con la ICE incorporada a un certificado de calidad, la empresa compra al certificador la reputación que ella misma no puede ofrecer a sus clientes. La certificación se transforma entonces en un medio eficiente para resolver el problema de asimetría informativa derivada de los atributos de confianza del producto (Viscusi, 1978).

Dada la importancia que el entorno natural tiene en la formación del producto turístico, hasta el punto de reconocerse frecuentemente como uno de sus atributos, la ICE en temas medioambientales es un aspecto crítico para la imagen corporativa. La comunicación medioambiental se preocupa de la difusión hacia todas las personas e instituciones interesadas (desde asociaciones de protección del entorno natural hasta

administraciones públicas y compañías de seguros) de la política y estrategia de la organización en relación con el medio ambiente, su impacto sobre el entorno natural y los resultados alcanzados. Entre los medios de comunicación de los esfuerzos medioambientales de la empresa, cabe destacar las jornadas de divulgación o de puertas abiertas, sitios Web, reuniones con la comunidad, los informes anuales y las publicaciones con información sobre la adaptación medioambiental de la organización, como son la Declaración Medioambiental a que obliga el Reglamento EMAS, el Informe Medioambiental, y la Memoria Medioambiental o de Sostenibilidad al estilo de las propuestas por *Global Reporting Initiative* (GRI).

La difusión de información medioambiental tiene entre sus causas la creación de imagen de empresa medioambientalmente responsable, alineada con los valores sociales y las normas (Frost & Seamer, 2002), para ganar aceptación y legitimidad en su entorno social y geográfico (Pava & Krausz, 1997, Suchman, 1995, Oliver, 1991). La empresa adoptará aquellas prácticas de ICE con las cuales cree que ganan más legitimidad por satisfacer mejor las expectativas de los grupos relevantes por existir sobre ellas un mayor consenso social (Mitchell, Agle & Wood, 1997).

Dadas estas consideraciones, cabe pues enunciar la siguiente hipótesis:

Hipótesis 5a: *Existe una relación positiva entre la información revelada a través de la información corporativa estandarizada y la reputación corporativa.*

Dado que la relación entre reputación corporativa y posición competitiva se ha argumentado ya que es positiva, cabe presumir una nueva proposición:

Hipótesis 5: *Existe una relación positiva entre la información revelada a través de la información corporativa estandarizada y la posición competitiva, que resulta mediada plenamente por la reputación corporativa.*

En cambio, no cabe esperar una relación directa significativa entre la ICE y la posición competitiva. La información reportada por la empresa para divulgar su responsabilidad legal y su cumplimiento de los compromisos adquiridos con la certificación a efectos de difusión de información sobre su responsabilidad económica, social y medioambiental puede influir positivamente en la reputación corporativa, pero sin esta acumulación de capacidad difícilmente replicable no exhibe una señal de calidad

del comportamiento corporativo suficientemente diferenciada como para no ser imitada si el mercado la reconoce como tal.

El potencial de contribución directa a la competitividad que encierra la Información Corporativa es igualmente cuestionable en el caso de la información vertida en forma de Información de Rendición de Cuentas (IRC). Esta información, aunque su destinatario inmediato son los organismos de registro público de información contable preocupados por el control financiero-fiscal de la firma, tiene como destinatarios principales a los agentes de los mercados de capitales, pues su fin es conseguir una mayor transparencia informativa sobre la solvencia y rentabilidad esperada de las oportunidades de inversión en la empresa que ayude a reducir los costes de agencia y aumentar la capacidad financiera.

La generación de la información financiera que debe compilarse en diversos documentos contables estandarizados como cuentas anuales (balances, cuentas de pérdidas y ganancias, memorias e informes de gestión) y depositarse obligatoriamente en el Registro Mercantil es la parte principal y más estandarizada de la IRC, pues de ella se desprende la imagen fiel del patrimonio de la compañía que es objeto de interés por distintos agentes económicos. El contenido de las cuentas contables anuales difiere notablemente entre los tres formatos oficiales de estados financieros, e incluso ciertos documentos pueden ser obligatorios en el formato normal y estar dispensados de su divulgación el resto de compañía.

No obstante, incluso cuando la IRC se ofrece en el formato más rico en datos, el carácter público de la información que contiene, su estandarización, su escasa correspondencia con los factores críticos de éxito en la industria y su escaso valor para engendrar asimetrías informativas explotables en los mercados reales, hacen que su elaboración sea un trámite obligado, pero con escaso recorrido para producir ventajas competitivas sostenibles. Los activos informativos que fluyen hacia los registros públicos, los mercados financieros y el entorno institucional tienen razón de ser de carácter legal, o necesidad de demostración de solvencia si se enfocan hacia los mercados financieros. Pero su contenido y carácter están regulados y no cabe esperar de ellos ventajas comerciales. Incluso cuando esta información revelada por cauces regulados incluya otra añadida de forma voluntaria y con mayor valor estratégico, como podrían ser datos sobre los intangibles de la empresa, no debe esperarse que tal complemento informativo impacte sobre la reputación corporativa pues la misma se alimenta de cauces propios por los cuales

ya circula conocimiento más preciso, completo y actualizado de los recursos y capacidades de la empresa. Por consiguiente, no es previsible que la IRC esté asociada con el fortalecimiento competitivo de la empresa.

En cambio, esta información sí ejerce una influencia significativa sobre las asimetrías informativas existentes en los mercados financieros y entre la empresa y sus proveedores de capital externos (prestamistas e inversores) o internos (accionistas o socios). El problema de agencia está impregnado de asimetrías en las funciones de utilidad de las partes y en la distribución informacional entre ellas. Los riesgos de las asimetrías informativas precontractuales para el principal son dos: el riesgo moral derivado de la imposibilidad de consignar en el contrato todos los posibles escenarios ex ante las acciones del agente, incluyendo posibles comportamientos oportunistas (Hölmstrom, 1979); y el riesgo de selección adversa originado por el desconocimiento ex ante de la distribución de probabilidades del comportamiento y las competencias del agente que determinarán su eficacia en la responsabilidad que ha recibido (Stiglitz & Weiss, 1981, Spence, 1973, Akerlof, 1970). La divulgación de la información económico-financiera en los formatos contables reconocidos por los estándares internacionales ayuda a los proveedores de capital a las empresas a despejar la incertidumbre sobre la solvencia de la empresa y sus expectativas de negocio. Esta reducción del riesgo percibido en el suministro de capital ayudará a las empresas que ofrecen más y mejor información por estas vías a conseguir mayor capacidad financiera a un menor coste (Larrán & García-Mecca, 2004: 82).

Las asimetrías informativas no sólo restringen en términos absolutos la disposición de los proveedores de capital hacia las empresas, sino que también tienen un impacto significativo sobre el diseño de la estructura financiera de la empresa según los agentes sobre las cuales basculen. Si la oferta superior de información pública se instrumentaliza como Información de Rendición de Cuentas, contribuirá a despejar asimetrías informativas entre los directivos de la empresa y los potenciales acreedores financieros abriendo el camino al aumento de la financiación externa. Las empresas que ofrecen más información a los mercados financieros y a los registros públicos que los inversores y financiadores consultan suelen ser las que gozan de una mejor salud financiera, y que por ello no tienen nada que temer a ese conocimiento más profundo de su estado económico-financiero. Luego el aumento de la información externa de rendición de cuentas conducirá a conseguir una capacidad de financiación superior.

Por tanto, se puede enunciar la siguiente hipótesis:

Hipótesis 6a: Existe una relación positiva entre la información revelada a través de la rendición de cuentas y la capacidad de financiación.

El modo en el que se financia una organización es uno de los factores determinantes de su desempeño en los mercados, habiéndose establecido como cierto el hecho de que una mayor disposición de recursos financieros mejora de forma inmediata el desempeño financiero a corto plazo. Sin embargo, esta relación no se cumple necesariamente en el largo plazo. El desarrollo de una estructura de capital basada en el endeudamiento o en capital propio y autofinanciación es de prever que implique un comportamiento que conduzca a fortalezas competitivas sensiblemente diferentes.

La elección de una u otra fuente de financiación condiciona la intensidad de las asimetrías informativas entre la empresa y sus financiadores. Estas fricciones en la red contractual de la empresa pueden tomar forma en problemas de agencia, tanto de selección adversa como de riesgo moral. Estos potenciales riesgos influyen en la capacidad de la empresa para acometer inversiones en un tipo de recursos o capacidades u otros, diferentes tanto por su valor como colateral frente a crédito, como por su periodo de retorno.

El deseo de reducir los problemas de agencia conduce a los acreedores financieros, al ritmo que aumentan el apalancamiento de la empresa, a ser más impacientes con las expectativas de rentabilidad de las inversiones y a exigir avales colaterales. El flujo de rentas generado por la inversión, del cual deben proceder los pagos del principal y la carga financiera, tiene una distribución asimétrica en el tiempo según la financiación se plasme en activos tangibles o intangibles. Los resultados económicos se observarán a más corto plazo en los activos tangibles, por ser inversiones con un periodo de maduración más rápido. Las inversiones en intangibles, aunque prometan más altas rentabilidades a largo plazo, sufren también de un riesgo superior y obligan a una espera más paciente para observar los retornos. La impaciencia de los acreedores financieros primará pues la inversión en tangibles.

Además, si se trata de préstamos colaterales, los acreedores financieros exigirán contractualmente avales que estén materializados en activos con garantías reales que refuercen su solvencia (Stiglitz & Weiss, 1981), lo que de nuevo señala la preferencia de los acreedores financieros por otorgar deuda para invertir en activos tangibles, llegando

incluso a excluir explícitamente los intangibles como respaldo colateral (Long & Malitz, 1985). Las empresas que ofrezcan a los acreedores un inmovilizado material con más garantías reales disfrutarán de un acceso más fácil al mercado de capitales y por tanto tenderán a estar más apalancadas financieramente.¹²

El aval legal sólo puede respaldarse con activos que cumplan las condiciones de liquidez, comparabilidad y neutralidad de la información y certidumbre en la generación de beneficios futuros. Los intangibles ven cuestionada incluso su naturaleza de activo en la literatura (Cañibano, García-Ayuso & Sánchez, 2000) y en las normas internacionales de contabilidad (IASB, 2008, 2014, FASB, 2014, *American Accounting Association*, 2003) por su incumplimiento de los requisitos de confiabilidad, objetividad, neutralidad e imparcialidad.

El requisito de liquidez obliga a que los activos de garantía sean enajenables en el mercado para permitir que la empresa pueda cumplir sus compromisos de pago si los flujos de caja de la inversión son insuficientes, condición que no se observa en los intangibles porque suelen carecer de mercados secundarios para su enajenación. El conocimiento depositado en algunas personas es transmisible porque existe un mercado libre de contratación de servicios directivos y profesionales, pero la apropiabilidad de las rentas es imposible por la empresa contratante. Pero el caso más frecuente es que los intangibles sean ricos en conocimiento tácito, que al ser no codificable es de transferibilidad imperfecta, y con valor emanado de la complementariedad que se disipa en gran medida si pudiese enajenarse individualmente. Tampoco ayuda la dificultad de establecer sobre ellos contratos de propiedad que faciliten el control de sus beneficios económicos futuros (*American Accounting Association*, 2003), pues su condición de bien público al estar compuestos de información y conocimiento hace que el propietario original no pierde su capacidad de uso y seguirá poseyendo ese contenido, aunque ahora compartido con otros agentes. La composición informativo-cognitiva de los intangibles también explica la indefinición de los derechos de propiedad, pues con frecuencia resulta complejo decidir quién tiene la potestad para explotarlos, si la empresa o la persona a ella vinculada que los almacena. Este es el caso de las competencias del capital humano, que sin duda pertenecen a las personas y las empresas, que no tienen poder legal para

¹² La evidencia empírica al respecto es abundante (Myers, 1977, Myers & Majluf, 1984, Harris & Raviv, 1991, Van Caneghem & Van Campenhout, 2012), con pocos resultados conflictivos (p.e., Esperança, Gama & Azzim, 2003).

apropiárselas, sólo pueden controlarlas parcialmente consiguiendo que el individuo ponga voluntariamente esas capacidades a su disposición a cambio de una compensación.

Además, los activos tangibles suelen ofrecer un mayor valor liquidativo en el caso de quiebra por ser liquidables independientemente (Van Caneghem & Van Campenhout, 2012), mientras que los intangibles presentan frecuentemente un bajo valor residual y unas condiciones de desinversión complicadas a estar ligado su valor al principio de empresa en funcionamiento (Campello & Giambona, 2011, Shleifer & Vishny, 1992) y a su complementariedad con otros activos que hace que su utilidad dependa en buena medida del uso combinado.

La mayor facilidad de colateralización de los tangibles también procede de sufrir menos problemas de información asimétrica. Las asimetrías de información entre empresas y proveedores de fondos son elevadas en los proyectos de inversión en intangibles, lo que complica su uso como garantía fácilmente verificable por terceros. Un primer motivo es que la información disponible sobre los activos tangibles es más abundante, tanto la difundida a través de los estados de cuentas como la utilizada internamente por la empresa. La cuantificación del valor de los intangibles es compleja por su ausencia de los estados contables (salvo casos excepcionales); por estar sujetos a una ley de rendimientos crecientes con el uso (al crearse con la repetición de uso nueva información que incrementa el valor de la previa) que obliga a la actualización de su valor con el aprendizaje¹³ y que puede disiparse con la transmisión; por estar sujeto a la complementariedad y la co-especialización, haciendo abstrusa la tarea de discernir la consideración individual de su valor; y por ser activos menos específicos y con frecuencia estar basados en conocimiento tácito (que sus propia naturaleza no es formalizable ni cuantificable), lo que dificulta predecir los flujos de caja futuros al no existir productos equivalentes en el mercado (Williamson, 1975, Balakrishnan & Fox, 1993).

La impaciencia de los acreedores financieros por la mejora de los resultados económicos a corto plazo unido a su deseo de garantías colaterales, que lleva a preferir proyectos de inversión en activos tangibles, puede tener efectos adversos sobre los resultados extraordinarios que serán menos sostenibles a largo plazo. Los activos tangibles difícilmente pueden ser la base de ventajas competitivas duraderas por lo que

¹³ La actualización del valor de los intangibles es pues un complejo problema contable que discurre en sentido inverso al de la amortización de los activos físicos.

los beneficios extraordinarios que produzcan se diluirán rápidamente por la acción de la competencia. En cambio, el levantamiento de capital propio y la autofinanciación se antojan como capital paciente, capaz de alinear los intereses del capital con los objetivos corporativos a largo plazo, por lo que cabe esperar en las empresas con mayor peso de estos fondos una inversión más elevada en intangibles que debería redundar en rentas económicas más sostenibles a largo plazo.

Es por tanto clave en el entorno de la organización, el contar con una capacidad de acceso a la financiación que le permita escoger la fuente de captación de fondos que más se alinee, de manera equilibra y simultánea, con sus necesidades operativas y sus objetivos estratégicos.

La capacidad de acceso a la financiación queda aquí definida, ya no únicamente por la tradicional capacidad de acceso al crédito bancario, sino que se entiende por un conjunto de características tales como la flexibilidad en la elección del tipo de financiación, la diversificación en la fuente de captación de crédito o capital y la mejora en condiciones de precio, plazos o renegociación entre otros. La capacidad de acceso a la financiación es pues un concepto mucho más amplio que la propia capacidad de endeudamiento con implicaciones claras en el desarrollo de las estrategias competitivas y corporativas de la empresa. Esta capacidad tiene entonces un impacto significativo sobre el éxito de la empresa al engendrar ventajas competitivas sostenibles, de forma recurrente en el tiempo y que redunden en un fortalecimiento de su posición competitiva, lo cual permite hipotetizar que:

Hipótesis 6b: *Existe una relación positiva entre la capacidad de financiación y la posición competitiva.*

Por tanto, dado que una IRC completa y fiable influye positivamente en la confianza de los inversores y financiadores y en su predisposición a aportar capital para las necesidades de inversión de la empresa en activos de calidad de los que puedan nacer ventajas competitivas sostenibles, se puede enunciar otra hipótesis conjunción de H6a y H6b:

Hipótesis 6: *Existe una relación positiva entre la información revelada a través de la rendición de cuentas y la posición competitiva, que resulta mediada plenamente por la capacidad de financiación.*

Sin embargo, las fuentes de financiación a escoger siguen siendo heterogéneas. Como ya se ha hipotetizado con anterioridad, la elección de una estructura de capital basada en deuda conducirá a una inversión mayoritariamente centrada en activos tangibles, lo cual puede lastrar la rentabilidad de la empresa en el largo plazo vía el castigo de su potencial generación de ventajas competitivas. Sin embargo, si la empresa centra sus esfuerzos en el levantamiento de capital por aportaciones de actuales propietarios o nuevos accionistas, es de prever una alineamiento en los objetivos entre empresa y proveedores de capital, mejorando la capacidad de la misma para invertir en activos con un mayor periodo de madurez (activos intangibles), pero también con mayores capacidades encerradas para la consecución de ventajas competitivas sostenibles de las que extraer rentas económicas vía fortalecimiento de la posición competitiva de la empresa en los mercados reales.

Un elemento clave para generar la confianza suficiente en los mercados que permitan a la empresa acceder a capital ajeno es la reputación corporativa de la que goce, la cual, además de ser un intangible con claro valor competitivo, se alza como una de las herramientas sobre las que se sostiene la toma de decisiones de inversores no institucionales o profesionales, incapaces con frecuencia de acceder y, especialmente, de interpretar, información de carácter financiero presentada en formatos complejos que requieren de un conocimiento de contabilidad y finanzas que raramente tiene el inversor particular parcialmente sumergido en los mercados financieros.

Además, el efecto de la reputación corporativa incrementará también la disposición de socios a aportar más capital (por la vía del aumento del capital propio) o a acrecentar la autofinanciación (por la vía de retener una mayor porción de los beneficios para destinarlos a reservas y no a dividendos). En esta mejor predisposición a acrecentar su compromiso de capital con la empresa debe jugar un papel esencial el aumento de su confianza en el equipo gestor y en las expectativas de futuro del negocio. Luego el aumento de la información a la propiedad conducirá a conseguir una capacidad de financiación propia superior.

La reputación corporativa es por tanto un input de uso por parte de las inversores y financiadores y un elemento facilitador en cuanto a la satisfacción de las demandas de capital de las empresas. Una información de calidad, transmitida de forma transparente y homogénea a los mercados reales y financieros resulta clave en la generación de confianza entre la organización y sus *stakeholders* de carácter financiero y va más allá del

cumplimiento de la regulación jurídica y la ordenación administrativa procedente de las exigencias de los reguladores y administraciones públicas. Cabe formular por tanto la siguiente hipótesis:

Hipótesis 7: *Existe una relación positiva entre la reputación corporativa y la capacidad de financiación.*

Dado que la ICN y la ICE influyen directamente en la reputación corporativa, pueden entonces proponerse las dos hipótesis siguientes que conjugan H4/H5a y H6b:

Hipótesis 7a: *Existe una relación positiva entre la información revelada a través de la información corporativa no estandarizada y la posición competitiva, que resulta mediada parcialmente por la reputación corporativa y la capacidad de financiación.*

Hipótesis 7b: *Existe una relación positiva entre la información revelada a través de la información corporativa estandarizada y la posición competitiva, que resulta mediada plenamente por la reputación corporativa y la capacidad de financiación.*

2.9. INFORMACIÓN REVELADA INTERNA, INFORMACIÓN RESERVADA, CAPACIDADES Y VENTAJA COMPETITIVA

A nivel interno, la información actúa por diferentes sendas, desarrollando canales que optimizan los procesos, la toma de decisiones y la comunicación entre miembros de la empresa. Pero también en este caso, los distintos tipos de información interna, Información a la Dirección y *Reporting Laboral*, exhiben diferentemente su potencial de creación de valor.

La Información Interna tiene como destinatarios los miembros de la organización con la condición de *stakeholders* internos primarios, organizados en dos grupos jerárquicos: directivos y trabajadores. Su uso está ligado a la toma de decisiones en orden a la mejora operativa y estratégica de la empresa (principalmente, los directivos) y a satisfacer las necesidades informativas que los agentes internos tienen para mantener y renovar su compromiso organizativo (en el caso de los trabajadores).

El aumento de la información revelada internamente por la empresa a los empleados puede reducir los problemas de *compliance* y de agencia. Por otro lado, la información reservada para la dirección puede engendrar nuevas asimetrías informativas y cognitivas, cuando toma forma como CGI. La transparencia informativa con los *stakeholders*, unida a la información asimétrica acumulada por la empresa mediante el uso de sistemas digitales avanzados combinados con capacidades complementarias y co-especializadas, puede obrar efectos positivos indirectos sobre la posición competitiva, en base a las capacidades construidas sobre la base del *compliance*, la elusión de problemas de agencia y el desarrollo de capacidades directivas y comerciales. La *Figura 11* recoge el modelo teórico explicativo del problema, mientras que en la *Figura 11* se plasma el modelo empírico que será objeto de contraste estadístico.

Figura 11: Efectos de la información revelada interna y la reservada sobre el desarrollo de capacidades y la ventaja competitiva, modelo teórico (Fuente: elaboración propia).

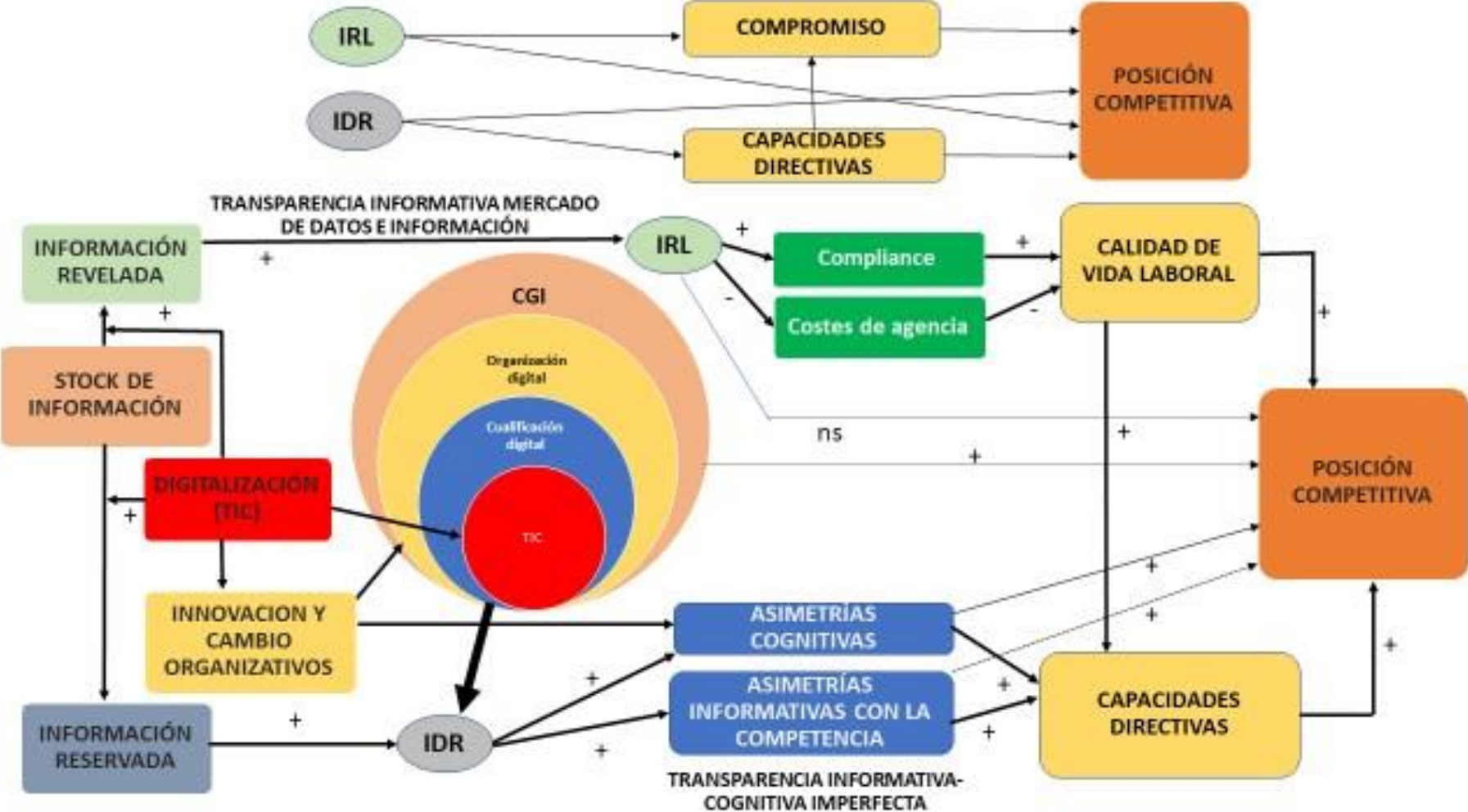
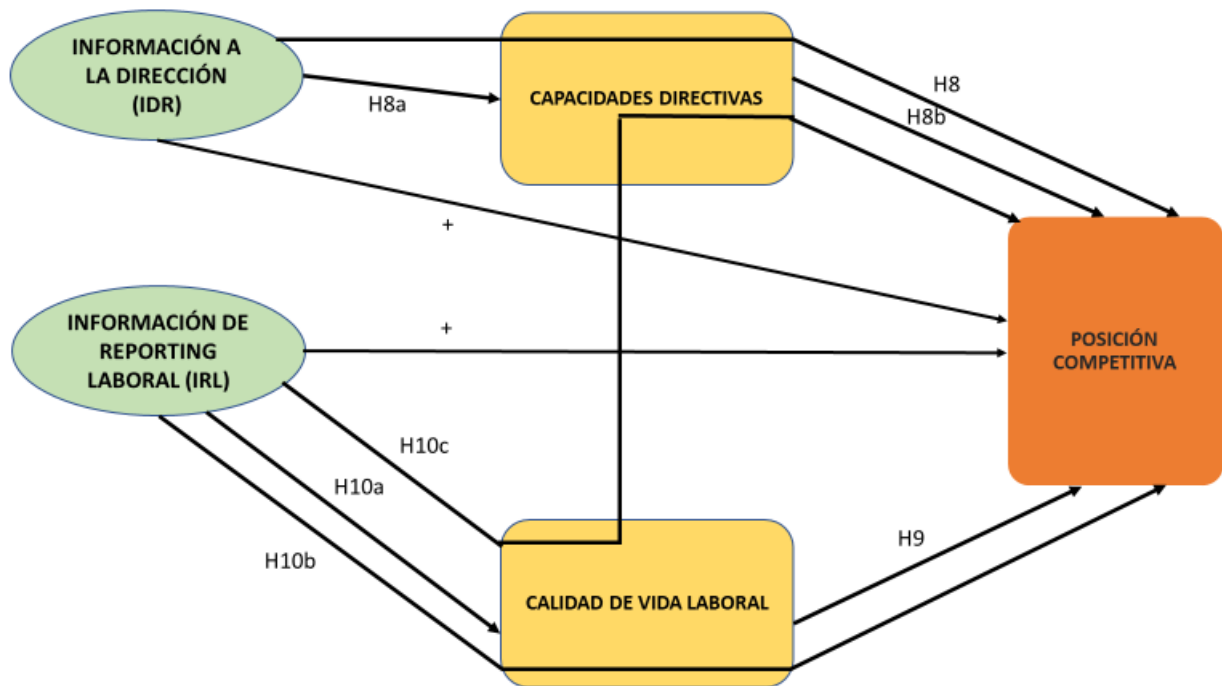


Figura 11: Efectos de la información revelada interna y la reservada sobre el desarrollo de capacidades y la ventaja competitiva, modelo empírico (Fuente: elaboración propia)



La IDR puede referirse a las actividades operativas, a los procesos, productos y personas vinculados a la organización, a las estrategias y a los resultados de la empresa; y también a la información externa que se requiere para visualizar la dinámica competitiva de los mercados en los que la empresa compite, su posicionamiento y desempeño en los mismos y sus expectativas de futuro. Tanto la información que procede del interior de la organización como de su entorno inmediato requieren ser tratadas para adaptarlas a un formato útil para la toma de decisiones por sus destinatarios, convirtiéndose entonces en conocimientos (Cornellá, 1994: 104-106). Por ello, los recursos informativos internos incluyen tanto los conocimientos manejados internamente como los instrumentos para la gestión de la información que la empresa utiliza para captar, tratar, integrar, almacenar, recuperar y difundir la información comercial.

El entorno en el que compiten las empresas es cada vez más complejo. Esto obliga a las organizaciones, para poder aprovechar las oportunidades y defenderse de las amenazas que emanan del mercado, a acumular activos informativos que permitan identificar y comparar alternativas en la toma de decisiones, facilitando el desarrollo y el refuerzo de los modelos mentales del entorno organizativo (March, 1991). Por tanto, las firmas deben buscar activamente construir y utilizar la información en la organización, que permita apalancar el desarrollo de otros recursos y capacidades de la organización de

los que puedan emanar ventajas competitivas. La habilidad de generar información única a partir de la cual interpretar efectivamente el entorno en términos de oportunidades y amenazas, o en otros términos, la capacidad para detectar y explotar asimetrías en los mercados de factores estratégicos, puede ser una ventaja competitiva importante respecto a las empresas que carecen de ella, por sus características de carácter tácito, específica del contexto histórico único de la organización, y construcción social (complejidad social) a través de complejas interacciones entre los *stakeholders* claves (dependencia del sistema) (Lado & Wilson, 1994).

El desarrollo y uso adecuado de TIC conducen a un mejor rendimiento (Santhanam & Hartono, 2003) vía mejoras en las capacidades de gestión de procesos (Mithas et al., 2011) y relación a lo largo de la cadena de valor (Hoffman et al., 2006), así como al favorecer el éxito en programas de innovación y desarrollo de nuevos productos (Kleinschmidt et al., 2010). La percepción de una empresa con unos procesos internos optimizados y un alto nivel de transparencia intra-organizacional es pues un elemento enriquecedor de sus competencias clave (Ravichandran & Lertwongsatien, 2002). La capacidad de gestión de la información a la dirección es en definitiva un elemento que mejora las capacidades de sus directivos, por lo que puede enunciarse la siguiente hipótesis:

***Hipótesis 8a:** Existe una relación positiva entre la Información Reservada a la Dirección y las capacidades directivas presentes en la empresa.*

Las capacidades directivas son fundamentales en cuanto de ellas deriva la destreza para generar información única, a partir de la cual se pueda interpretar efectivamente el entorno con la idea de detectar oportunidades y amenazas, que sirvan de soporte al enfoque estratégico de la organización y su senda de actuación; la dirección se convierte entonces en un sensor que dirige el cambio en función del entorno (Hambrick & Mason, 1984). Esta dimensión de las capacidades directivas es relevante en cuanto que permite atenuar la que Gersick & Hackman (1990) consideran una de las principales trabas al cambio exógeno: la dificultad de procesar la información. Las capacidades directivas son también fundamentales porque son las que hacen posible la coordinación, creando una visión estratégica que guía la formulación y la implantación de la estrategia, a partir de la cual pueden desarrollarse el resto de capacidades organizativas (Lado & Wilson, 1994; Lado, Boyd & Wright, 1992). Además, la dirección muestra una habilidad de liderazgo cuando dicha visión es acertadamente comunicada al resto de la organización,

permitiendo que emerjan otras capacidades como una mente colectiva que concede a los miembros de la organización la capacidad de actuar colectivamente y no de modo aislado. En términos más pragmáticos, la literatura insiste en este último punto, indicando la vinculación de la competitividad de la empresa con la habilidad directiva para desarrollar y utilizar completamente la experiencia y el talento de todos los miembros de la organización, integrando y animando los esfuerzos de un complejo equipo de personas (Osbaldeston & Barham, 1992).

Las capacidades directivas, así concebidas, pueden ser fuente de ventajas competitivas sostenibles, por cuanto determinan decisivamente la adquisición, el desarrollo y el despliegue del resto de recursos y capacidades, su conversión en productos valiosos y la creación de valor para todos los *stakeholders*. Hambrick et al. (1996), Lado, Boyd & Wright (1992), Castanias & Helfat (1991), Barney & Tyler (1990), Hambrick & Brandon (1988) y Hambrick (ed., 1988, 1989) recalcan el valor del talento directivo (su heterogeneidad) para mejorar la posición competitiva de la empresa. Concretamente, Castanias & Helfat (1991) sostienen que las competencias directivas desempeñan el papel de recurso generador de cuasi-rentas, dado que su condición de activo específico lo hace menos valioso para otras empresas; de rentas ricardianas, por su escasez y su superioridad; y de ventajas competitivas duraderas, por su acento en aprendizaje adquirido mediante la experiencia, que dificulta su codificación, configurándose como un mecanismo de aislamiento que trava la réplica por los competidores. Por consiguiente, se propone que:

***Hipótesis 8b:** Existe una relación positiva entre las capacidades directivas y la fortaleza de la posición competitiva de la empresa.*

Las soluciones digitales para la gestión de última generación conceden a los directivos una información valiosa sobre los factores claves de éxito en la industria y la dotación de activos estratégicos que la empresa posee o puede desarrollar para explotarlos. Dado que las capacidades directivas tienen su componente crítico en la habilidad de generar información única a partir de la cual interpretar efectivamente el entorno en términos de oportunidades y amenazas (Hambrick & Mason, 1984), o en otros términos, la capacidad para detectar y explotar asimetrías en los mercados de factores estratégicos, el apoyo que brinda la IDR asentada en soluciones digitales avanzadas les permitirá apalancar su función emprendedora. Esta competencia puede ser una ventaja competitiva importante, por conjugar el conocimiento tecnológico con el conocimiento

tácito, específico del contexto histórico único de la organización. Por consiguiente, el potencial de creación de valor de las capacidades directivas puede crecer al apoyarse en una IDR que sistematice tendencias e identifique patrones de éxito. En consecuencia, se propone que:

***Hipótesis 8:** Existe una relación positiva entre la Información Reservada a la Dirección y la posición competitiva, que resulta mediada parcialmente por las capacidades directivas.*

El ambiente laboral está sufriendo profundos cambios a medida que progresa la economía del conocimiento, que se orientan a potenciar la importancia de la gestión del talento. El aumento de la competencia en los mercados demanda organizaciones innovadoras, adaptables y flexibles, pero este diseño organizativo es insostenible sin una configuración de puestos de trabajo que incentive el desarrollo de las capacidades de los trabajadores y su implicación con los objetivos estratégicos. Hall (1993) considera el saber hacer de los miembros de la organización como uno de los activos intangibles más importantes para el éxito competitivo. Bartmess & Cerny (1993) reconocen la capacidad de atraer, desarrollar y retener empleados con talento y experiencia como una competencia distintiva relevante. Barney & Wright (1998) y Wright, McMahan & McWilliams (1994) recalcan que los recursos humanos son activos estratégicos por reunir las características definitorias de los mismos. El saber hacer de los miembros de la organización incluye el conocimiento tácito y la experiencia de los empleados y las habilidades personales de acento informal que los distinguen (Hall, 1992, 1993, Barney, 1991, Hitt & Ireland, 1985). Por tanto, es un saber hacer poseído individualmente o idiosincrásico. Además de la especificidad, el carácter estratégico del capital humano se apoya en su durabilidad (Hall, 1993: 616).

Sin embargo, su mayor potencial de valor, escasez, inimitabilidad, insustituibilidad y movilidad imperfecta nace cuando este activo de conocimiento, depositado en los empleados, se combina sinérgicamente con otras capacidades como el compromiso organizativo. Es en este caso cuando se convierte en conocimiento insertado, al nacer de un complejo entramado social cuya complejidad lo hace difícilmente identificable y migratorio (Hall, 1992). El compromiso organizativo se define como el grado en que el trabajador se identifica con la organización y desea seguir participando en ella de forma activa (Davis & Newstrom, 2001). Este vínculo que mantiene a un trabajador apegado a una organización puede obedecer a razones afectivas, económicas

o normativas (Allen & Meyer, 1990, 1996). El compromiso afectivo se define como una identificación emocional del empleado con la organización, que redundará en su implicación con la misma, en su permanencia porque sienten que quieren hacerlo (Allen & Meyer, 1990, Meyer & Allen, 1984, 1991). El compromiso actitudinal se puede entender a partir de tres conceptos (Cruise O'Brien, 1995, Cook & Wall, 1980, Mowday, Steers & Porter, 1979): (a) el conocimiento, la aceptación y la interiorización por los miembros de la organización de su estrategia, su misión, sus valores y objetivos; (b) la predisposición de invertir un esfuerzo personal como miembro de la organización, un fuerte deseo de ser miembro de la misma; (c) la lealtad con la empresa, descartando comportamientos oportunistas. El compromiso actitudinal se traduce en la capacidad competitiva de una organización propiciada por: (a) la conservación de recursos humanos valiosos por su identificación con la estrategia de la empresa, minorando el riesgo de emigración de conocimiento valioso al acrecentar el compromiso el carácter estratégico de tales activos por acentuar su durabilidad, su movilidad imperfecta y su inimitabilidad; (b) propiciando el desarrollo de competencias colectivas que harán la organización más eficaz y eficiente. Estas razones han llevado a autores como Ulrich (1998b) a considerar el compromiso como el activo estratégico más relevante de la empresa.

Siguiendo el trabajo de Allen & Meyer (1990) y Ulrich (1980), los antecedentes más importantes del compromiso afectivo estarían relacionados con las características del trabajo, las actuaciones desarrolladas por la empresa para promover la autonomía y la seguridad en el trabajo de los empleados, el compartir información entre los empleados, la participación y el *empowerment* de los empleados para la mejora continua, la alineación de los objetivos individuales y grupales con los objetivos organizativos dejando claras las expectativas de la empresa sobre los individuos y grupos, y rasgos de la cultura de la organización, entre ellos el clima de trabajo y la cohesión dentro del grupo.

Por otra parte, la presión de *stakeholders* en pro de la responsabilidad social y de los derechos de los trabajadores está consolidando la necesidad de moldear entornos y climas laborales justos y equitativos. Los trabajadores y los grupos de presión que les representan y se afanan en defender sus derechos se han convertido así en interlocutores imprescindibles de la dirección, a través del diálogo bilateral para la fijación de las condiciones laborales en un amplio abanico de temas que incluyen compensaciones, carrera profesional, conciliación trabajo-familia, horarios, salud y bienestar en el trabajo, seguridad social, entre otros. La satisfacción laboral es precisamente el “estado emocional

positivo o placentero resultante de una percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto” (Locke, 1976). Dentro de los factores determinantes de la satisfacción laboral se incluyen la remuneración, la naturaleza y variedad de las tareas realizadas, las relaciones con los compañeros o equipos de trabajo y con los superiores y las condiciones físicas del entorno de trabajo (Davis & Newstrom, 2001).

La empresa competitiva no puede desligarse del desarrollo de sus colaboradores, de lograr su compromiso y de la satisfacción de sus expectativas y necesidades. La relevancia del compromiso, la participación y la satisfacción del capital humano en la competitividad empresarial otorga a la **calidad de vida laboral** una repercusión destacada en los resultados organizativos. Este concepto se ha transformado, pasando de poner el énfasis en programas de mejora del entorno físico (diseño de la oficina o de la fábrica, ambiente de trabajo) y en acciones de incremento del bienestar en aspectos periféricos (como el apoyo a actividades deportivas, de meditación o de alimentación saludable de los empleados), para centrarse en cómo mejorar las experiencias de los trabajadores en su vida laboral, a fin de impactar positivamente en la atracción y retención de talento; en el compromiso, la motivación y la satisfacción laborales; y en la dimensión económica del bienestar (medida por la evolución de la productividad). A esta visión responde la definición de Werther & Davis (2008), para quienes la calidad de vida laboral se determina por la forma en que los empleados juzgan las actividades que realizan y se sienten motivados para seguir desempeñándolas. Por ello, es interesante conocer cómo mejorar la calidad de vida en el trabajo desde la perspectiva psicológica, que se centra en los aspectos subjetivos de la vida laboral y por tanto otorga al trabajador el papel más destacado. De ahí que los indicadores individuales más adecuados para valorar la calidad de vida laboral sean la satisfacción, el compromiso y la disposición a participar para la mejora continua.

La calidad de la vida laboral es crítica para atraer capital humano competitivo. Un estudio¹⁴ realizado por Cherenson Group señaló que casi el 80% de los empleados prefieren trabajar para una compañía con una excelente reputación y que pague un salario suficiente para cubrir sus necesidades, que para una compañía que ofrezca un mejor salario, pero sufra de una peor reputación. Sin embargo, lograr que los empleados se sientan altamente satisfechos, comprometidos e integrados no es tarea fácil (Moynihan &

¹⁴ Véase la web de Success Communications Group: <http://www.successcomgroup.com/news.cfm>.

Pandey, 2007). La literatura también ha demostrado como altos niveles de internalización de los códigos éticos de la organización actúan como elementos de control de carácter social y cultural, mejorando la satisfacción en el trabajo y generando una mayor implicación de sus empleados con la calidad en el servicio, así como una reducción en los conflictos presentes en la ejecución de sus trabajos (Schwepker & Hartline, 2005).

Por ello, la calidad de vida laboral se ha convertido en una premisa para el éxito de una organización. Esta proposición puede ser especialmente sólida en la empresa turística, por adquirir en ella el capital humano una singular trascendencia para la calidad del producto. La razón clave para ello la da el *Customer-Contact Model* (Chase, 1978, 1981): no sólo los empleados están en contacto directo con el cliente, sino que el servicio es prestado en presencia del comprador el cual participa activamente en el proceso de entrega del servicio. La propia naturaleza del sector turístico implica una alta interacción entre la empresa, mediante sus empleados, y los consumidores. Este tipo de relación define a las organizaciones turísticas como empresas proveedoras de servicios *High Customer Contact* o de alto contacto con el cliente, que necesitan ofrecer a sus clientes una alta cantidad de apoyo en el disfrute de sus servicios. Este objetivo es inalcanzable sin empleados con altos niveles de compromiso organizativo y de capacitación. La competitividad de una empresa turística está pues asociada a la profesionalidad de los trabajadores para prestar un servicio de calidad a la altura como mínimo de sus expectativas y transmitir una imagen positiva (González, López-Guzmán & Sánchez, 2014, Guzmán, Borges & Canalejo, 2011).

Es decir, se puede establecer una nueva relación del siguiente modo:

Hipótesis 9: Existe una relación positiva directa entre la calidad de vida laboral y la fortaleza de su posición competitiva.

Dentro de los antecedentes de compromiso relacionados con las actuaciones desarrolladas por la empresa para promover la autonomía y la seguridad en el trabajo de los empleados, Ulrich (1998) destaca el compartir información entre los empleados. Una empresa que mejora los canales de comunicación internos favorece una interacción fluida a todos los niveles, mejorando el clima laboral en base a una mayor percepción de un sistema meritocrático, incrementando la transparencia y en definitiva reforzando la motivación intrínseca de sus trabajadores en base a los postulados de la Teoría *Stewardship*. Este flujo informativo es un determinante clave del compromiso afectivo o

actitudinal de los empleados, al fortalecer el conocimiento, la aceptación y la interiorización por los miembros de la organización de su estrategia, su misión, sus valores y objetivos. La mayor transparencia informativa dificulta además los comportamientos oportunistas (Allen & Meyer, 1990, Mowday, Steers & Porter, 1979).

La creciente automatización y la introducción acelerada de nuevos modelos de negocio y nuevos perfiles de tareas y puestos de trabajo que demandan habilidades digitales obligan a las empresas a adaptarse a la transformación digital. Esta exigencia puede enfrentarse eficazmente con el plan de calidad laboral, pues a pesar de que en primera lectura pueda parecer antagónico, la tecnología no se opone a un espacio más humano, sino que lo hace más atractivo y dinámico. Los programas de calidad de vida laboral pueden hacer uso de herramientas tecnológicas para obtener información en tiempo real de cómo los empleados participan en las distintas iniciativas saludables. La conectividad interna a través de las redes sociales permite a los trabajadores estar conectados en todo momento y justificar el trabajo en base a resultados medibles, lo cual dispensa de la obligatoria presencia física en el puesto de trabajo. La digitalización colabora de este modo en la flexibilidad laboral y en una conciliación familiar-laboral más sencilla, ayudando a los empleados a reubicarse dentro de la organización e incrementando su nivel de motivación (Gascó, Llopis y González). La calidad de vida laboral gana enteros con esta hiperconectividad. Las TIC también permiten la gamificación, por ejemplo, motivando a los empleados a formar equipos, a compartir logros individuales y colectivos, a incentivar la autosuperación.

Hay entonces base teórica para la siguiente hipótesis:

***Hipótesis 10a:** Existe una relación positiva entre la información revelada internamente como reporting laboral y la calidad de vida laboral en la organización.*

Las decisiones que toman los trabajadores en sus actividades diarias requieren de una cantidad y variedad de conocimiento cada vez mayor, que puede ser alimentada con las TIC (Grant, 1996). Se puede decir que una empresa goza de IRL competitivamente valiosa cuando todos y cada uno de los empleados dispone de la información precisa y requerida en cada momento decisorio en el proceso diario de negocio.

La digitalización de los flujos de información y comunicación entre y con los empleados favorece la introducción de nuevos modelos organizativos colaborativos, que facilitan la sustitución de los conceptos clásicos de trabajo y aprendizaje como actividades

básicamente individuales por nuevas visiones inspiradas en la idea de co-creación. Este término nació para designar la colaboración entre artistas en una obra o proyecto. Con las nuevas tecnologías digitales sus posibilidades se expanden a cualquier ámbito laboral, independientemente de la distancia. Las facilidades para cooperar en remoto y compartir información y conocimiento de forma instantánea y en cualquier momento pueden estimular la generación de ideas y la creatividad. En un entorno cooperativo de este tipo, la gente suele motivarse y dar lo mejor de sí misma para encontrar soluciones e innovaciones que marquen la diferencia. Los espacios de coworking digital pueden ser pues el vivero de mejoras idiosincrásicas difícilmente replicables por la competencia, al estar impregnadas de conocimiento tácito y ser fuertemente dependientes del sistema.

El coworking social surgió como espacios de reunión de expertos independientes que compartían medios físicos para su labor productiva y comercial. Ahora, las empresas que consiguen adoptar sistemas de IDR digitalmente avanzados están en condiciones de configurar ecosistemas digitales de los que nazcan nuevas propuestas de valor gracias a la intensa compartición de información y conocimiento, a la participación en proyectos diversos y a la relación con personas con perfiles heterogéneos pero ricos en talento. Un entorno laboral de este tipo es el lugar ideal para los nuevos profesionales digitales con un perfil *knowmad*, reacios a la clásica retención del talento, pero proclives a la incorporación a proyectos que le faciliten cooperar y seguir aprendiendo. La calidad de vida laboral de la que gustan estos recursos humanos y por la que apuestan a la hora de realizar contribuciones competitivamente diferenciales está directamente ligada a la intensidad en oportunidades de emprendimiento e innovación digital que les presente el ecosistema que la empresa les ofrezca.

Las decisiones que toman los trabajadores en sus actividades diarias requieren de una variedad y cantidad de información cada vez mayor, que puede ser alimentada con las TIC (Grant, 1996). Una empresa goza de IRL competitivamente valiosa cuando todos sus empleados disponen de la información precisa y requerida en cada momento del proceso diario de negocio. La calidad de vida laboral propiciada por este caudal informativo aumenta al tener los trabajadores más oportunidades para lograr un elevado desempeño en su trabajo. El crecimiento de la calidad de las decisiones generado por una IRL con contenidos y frecuencias específicos, diseñados para satisfacer las necesidades de cada receptor, debe estar directamente asociado con la fortaleza de la posición

competitiva, por cuanto se trata de patrones idiosincrásicos muy vinculados al sistema y dependientes de la senda temporal de la organización.

Por tanto, se puede defender una nueva hipótesis:

Hipótesis 10b: *Existe una relación positiva entre la Información de Reporting Laboral y la fortaleza de la posición competitiva, que resulta parcialmente mediada por la calidad de vida laboral.*

Dado que uno de los retos de mayor relevancia en la práctica directiva es asegurar un cumplimiento ético de las labores de sus empleados alejándolos de comportamientos oportunistas, y dada la relación positiva entre ética en el trabajo y rendimiento organizativo (Schwepker & Ingram 1996; Verschoor 1999, 2003), es entendible que un mayor compromiso organizativo se alce en empresas de alto contacto como el cliente como un elemento clave potenciador de las capacidades directivas. Y es que a todas luces un empleado motivado, comprometido y alineado con los objetivos de la organización facilitará las labores de liderazgo y será más dado al diálogo y la discusión constructiva. Así los señalan Guerras y Navas (2015:573): con frecuencia, la diferencia entre el “entusiasmo” y la “desgana” del empleado supone la diferencia entre una organización exitosa o avocada al fracaso.

La Teoría *Stewardship* o de la Corresponsabilidad (Martin & Butler, 2017, Keay, 2017) aporta argumentos adicionales en apoyo del valor de la calidad de vida laboral como antecedente de las capacidades directivas. Un entorno de calidad de vida laboral elevada es propicio para la interiorización por los miembros de la organización de pautas de motivación intrínseca que orienten su conducta hacia el bien común en lugar de hacia el egoísmo personal (Davis et al., 1997: 24-25). Este postulado se basa en la premisa de que las partes contractuales no son antagonistas con conflictos de intereses, sino “socios” que persiguen la cooperación porque tomando decisiones que benefician a ambos, en lugar del propio interés, pueden alcanzar una utilidad superior. Este impulso hacia la cooperación se mantiene incluso si la utilidad individual no se maximiza (Van Slyke, 2006: 165). Lógicamente, la pieza clave de esta explicación es la confianza mutua, junto a la comunicación abierta, la participación, el compromiso y la capacitación. (Mayer et al., 1995). El reto de la gobernabilidad se traduce entonces en encontrar mecanismos y estructuras de coordinación que faciliten a las partes el logro simultáneo de objetivos comunes e individuales.

Un sistema de gobierno enfocado en alcanzar una alta calidad de vida laboral facilitará que el agente vea cómo su misión y la del principal están alineadas, ayudando así a desarrollar una capacidad directiva valiosa: la creación de una “mente colectiva”. El concepto de “mente colectiva” es definido por Weick & Roberts (1993: 374-375) como el patrón de interacciones realizadas conscientemente entre individuos que pertenecen a un sistema social. El concepto “mente” se entiende como la disposición de actuar conscientemente en una determinada dirección. El concepto “colectiva” se emplea en contraposición a individual, esto es, una actuación consciente por los miembros de la organización sabiéndose parte de un grupo, y actuando consecuentemente teniendo en cuenta las posibles interacciones con las conductas de los restantes miembros del grupo. La mente colectiva existe como una clase de competencia en el desarrollo del flujo de actividades, emergiendo según la forma en que estas actividades interactúen. McGrath, MacMillan & Venkatraman (1995) acuñan el concepto de *deftness* para referirse a la actuación de un grupo que ha desarrollado esa mente colectiva. Esta dimensión alude, pues, a la capacidad de cooperación interna, que concede a los miembros de la organización la habilidad de trabajar colectivamente y no de modo aislado o con conflictos entre ellos, así como dota a la empresa de un funcionamiento en el cual la coordinación de tareas no requiere esfuerzos ni costes ímprobos.

La dirección muestra una habilidad de liderazgo cuando la misión es acertadamente comunicada al resto de la organización, permitiendo que emerjan otras capacidades de carácter básicamente colectivo como son el compromiso de los empleados con los objetivos de la empresa o la generación de una mente colectiva que concede a los miembros de la organización la capacidad de actuar colectivamente y no de modo aislado. En términos más pragmáticos, la literatura insiste en este último punto, indicando la vinculación de la competitividad de la empresa con la habilidad directiva para desarrollar y utilizar completamente la experiencia y el talento de todos los miembros de la organización, integrando y animando los esfuerzos de un complejo equipo de personas (Osbaldeston & Barham, 1992).

La competencia de una empresa para desarrollar en su seno una colectiva es un activo estratégico valioso, capaz de generar ventajas competitivas sostenibles. El desarrollo del trabajo conjunto producido por una mente colectiva conduce a desarrollar las capacidades de los empleados bajo el principio de “aprender haciendo” y “aprender cooperando”. Ello da lugar a capacidades idiosincrásicas de la empresa, jugando además

un importante papel la ambigüedad causal implícita a la complejidad social del efecto de la mente colectiva, que la hace difícilmente imitable. La adquisición de esta competencia no puede entonces lograrse con la contratación de miembros de la organización, ni copiando simplemente sus normas y procedimientos. Además, la cultura implícita a una mente colectiva es consustancial a un clima de confianza en los recursos humanos, que les hace sentirse seguros de sus objetivos y capacidades, ayudando a reducir la incertidumbre inherente a la toma de decisiones y los costes de transacción en las relaciones intraorganizativas.

Por tanto, la calidad de vida laboral, al ayudar al avance de la confianza mutua, de la cooperación interna y del desarrollo de una mente colectiva, puede potenciar las capacidades directivas con valor estratégico. El desarrollo de la capacidad directiva de liderazgo, en cuanto a la dimensión de impulso a una mente colectiva, se verá facilitado con la creación de una calidad de vida laboral que permita a los trabajadores ejecutar sus tareas de modo coordinado para alcanzar los objetivos establecidos. La existencia de una infraestructura informativa que facilite la comunicación horizontal y vertical propiciatoria de flujos de información sobre los objetivos pretendidos, las estrategias y los procesos puestos en marcha con este fin, y los resultados que se van alcanzando (McGrath, MacMillan & Venkatraman, 1995: 265), las relaciones interpersonales (Grant, 1991: 164), la transmisión de las normas compartidas que hacen muy efectivos los procesos de resolución de problemas (Isaacs, 1993), el trabajo en equipo (Hall, 1992) y una cultura de cooperación, puede ayudar al logro de una mente colectiva, así como en una mayor identificación con la empresa, que ayuda a la adopción de comportamientos unificados..

En la medida que la IRL colabora en desarrollar este compromiso afectivo y capacidades directivas que exploten la calidad de vida laboral como ventaja cultural para la cooperación interna, cabe pensar que:

Hipótesis 10c: *Existe una relación positiva entre la Información de Reporting Laboral y la fortaleza de la posición competitiva, que resulta parcialmente mediada por la calidad de vida laboral y las capacidades directivas.*

CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA

“Los datos no son información, la información no es conocimiento, el conocimiento no es comprensión, la comprensión no es sabiduría”

Clifford Stoll

3.1. BASE DE DATOS

La investigación empírica orientada al contraste de las hipótesis se funda en una base de datos desarrollada en el seno del *Grupo de Investigación en Estrategia, Competitividad e Innovación* (GRECO), del cual el autor forma parte como miembro del equipo de trabajo del proyecto *Abriendo la caja negra de la competitividad de la empresa familiar y sus factores determinantes* (referencia ECO2016-76796-P), financiado por el Programa Estatal de Fomento de la Investigación Científica y Técnica de Excelencia. Se cuenta con autorización para manejar dicha base a los efectos previstos en esta tesis.

Tabla 1: Resultados del trabajo de campo inicial (Fuente: elaboración propia).

Universo de referencia	8.148
Contactos realizados	3.979
Contactos con éxito	1.019
Contactos no conseguidos	1.150
Negativas	579
Incumplimiento de requisitos	74
Localizables, cerradas o sin actividad	497

La base mencionada consta de 1.019 empresas del sector turístico español, que supone un nivel de confianza del 95% y un intervalo de error del $\pm 3.1\%$. Esta muestra final supone una tasa de respuesta del 25,6% sobre la muestra inicial de 8.148 empresas, que fue seleccionada por un procedimiento aleatorio estratificado con afijación proporcional a la representatividad del universo por actividad (considerando cuatro grupos), tamaño (tomando como medida de la dimensión de empresa su número de asalariados) y localización. Los resultados del trabajo de campo inicial pueden ser consultados en la *Tabla 1*.

Las empresas fueron seleccionadas como turísticas en base a su actividad principal según la Clasificación Nacional de Actividades Económicas CNAE. En concreto, las actividades económicas consideradas en la delimitación del turismo fueron las establecidas por el Instituto de Estudios Turísticos (2009) en su publicación *Explotación específica de la Encuesta de Población Activa (EPA). Su empleo en actividades del turismo*, en base a diversas recomendaciones de organismos internacionales como la

Organización Mundial de Turismo (OMT) y la Comisión de Estadística de Naciones Unidas. Se siguen en esta explotación las recomendaciones recogidas en el documento *Cuenta Satélite de Turismo: Referencias Metodológicas (CSTRM)*, aprobado por la Comisión de Estadística de Naciones Unidas en marzo de 2000; y el documento *La Cuenta Satélite del Turismo de España: Metodología y Primeras Estimaciones (CSTE)*, de mayo de 2002, publicado por el INE a efectos de definir un listado de actividades características del sector turístico.

Con el propósito de mantener la representatividad estadística en el análisis de datos, la muestra se ha segmentado en tres grupos según su actividad económica principal y en base a la estructura de la base de datos generada: (1) alojamiento, (2) restauración y (3) otros subsectores, que incluye intermediación, transporte de viajeros y oferta complementaria (*Tabla 2*).

Tabla 2: Segmentación por grupos o subsectores turísticos en base a códigos CNAE-09 (Fuente: elaboración propia).

	CNAE-09
(1) Alojamiento	55
(2) Restauración	56
(3) Otros subsectores	79, 491, 493, 501, 503, 511, 522, 771, 90, 91, 93

Los datos iniciales que permitieron la creación de la base fueron obtenidos por el procedimiento del cuestionario y a través de entrevistas personales con el CEO o Director General de la empresa realizadas por una empresa especializada independiente. Las entrevistas personales son especialmente significativas en un estudio de las características y complejidad del llevado a cabo dada su mayor tasa de respuesta, su flexibilidad, el conocimiento de la identidad del informante, el control sobre la distribución de la muestra y la posibilidad de capturar una información de más calidad gracias al asesoramiento del entrevistador.

El cuestionario total consta de 576 variables, organizadas en 110 preguntas y 8 grupos, que recogen información acerca de competitividad, desempeño, entorno y competencias distintivas de las empresas. El cuestionario final empleado está integrado por cuestiones de muy diverso género, buscando así la mejor medida de cada aspecto,

pero también una cierta variedad que minore la inevitable monotonía de los cuestionarios cumplimentados con entrevistas personales. La explotación empírica de esta tesis se nutre de 33 de estas variables.

A fin de corregir los problemas que sufre la encuesta como método de obtención de datos, y buscando elevar la tasa de respuesta y la calidad de la información, se emplearon un conjunto de procedimientos aconsejados para la investigación mediante encuestas, que suponen una versión modificada del “método de diseño total” de Dillman (1978). Este método goza de una prolongada tradición en el campo de la estrategia (Conant, Mokwa & Varadarajan, 1990). El trabajo de campo se extendió durante los meses de diciembre de 2009 a marzo de 2010.

Adicionalmente, se han obtenido datos sobre las cuentas anuales depositadas anualmente por las empresas españolas en el Registro Mercantil y del Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (SABI). Esta base aporta información revelada de carácter financiero y no financiero. Dada la ausencia de ciertas empresas en esta base de datos, la base de datos se reduce a 543 empresas de las que se dispone tanto de las variables derivadas del cuestionario, como de variables financieras procedentes de SABI.

La base de datos inicial ha precisado de una depuración en base a las exigencias metodológicas del modelo planteado y de la técnica utilizada, que han sido modelos de ecuaciones estructurales y cuya descripción más detallada se presenta en el subapartado próximo. En base a las recomendaciones de Hair, Hult, Ringle y Sarstedt (2017), se han eliminado todas aquellas observaciones en las que los datos perdidos exceden el 15% del total, quedándose con una base de datos compuesta por 418 observaciones. Igualmente, y por recomendación de los mismos autores, en aquellas variables en las que se encuentran como datos perdidos menos del 5% de las observaciones, se han reemplazado los datos vacíos por la mediana de la variable. La mediana, frente a la media, es un estadístico resumen de los datos más robusto (Pérez, 2009). Además, la metodología utilizada, *Partial Least Square* (PLS), requiere que todas las variables sean medidas en forma de escala métrica o quasi-métrica, por lo que el uso de la media en cualquier caso invalidaría la escala de medida, al violar los supuestos de equidistancia y simetría.

Respecto a los datos anómalos, todas las variables han sido medidas, bien con escalas Likert, bien de forma categórica, con el que el análisis de datos atípicos llevado a cabo en SPSS no arroja ningún resultado al respecto, quedando la base de datos final, depurada y libre de datos atípicos en las 418 observaciones ya mencionadas.

3.2 ANÁLISIS DE LOS DATOS

El presente trabajo hace uso de modelos de ecuaciones estructurales o *Structural Equation Modeling* (SEM). Estos modelos, combinan el uso de variables latentes no observadas, que hacen representaciones de conceptos teóricos no directamente observables, con datos que provienen de medidas (indicadores) que son usados como insumos para un análisis estadístico que proporciona evidencia acerca de las relaciones entre variables latentes (Williams, Vandenberg & Edwards, 2009).

El análisis que los SEM llevan a cabo puede ser llevado por medio de dos tipos de técnicas estadísticas: modelos basados en el análisis de covarianzas (CBSEM) o métodos basados en la varianza, como por ejemplo PLS, habiendo sido diseñados ambos modelos a fin de alcanzar resultados diferentes.

CBSEM busca en estimar un conjunto de parámetros del modelo de tal modo que la matriz teórica de covarianzas determinada por el sistema de ecuaciones estructurales sea tan próxima como sea posible a la matriz empírica de covarianzas observada en la muestra de estimación (Reinartz, Haenlein, & Henseler, 2009). PLS, por su parte, trabaja con bloques de variables (componentes) y estima los parámetros del modelo por medio de la maximización de la varianza explicada de todas las variables dependientes (Chin, 1998). La elección del modelo de medida de los constructos debe fundamentarse en su propia naturaleza (Henseler, 2017): reflectivo, causal-formativo, compuesto o mixto (*Figura 12*).

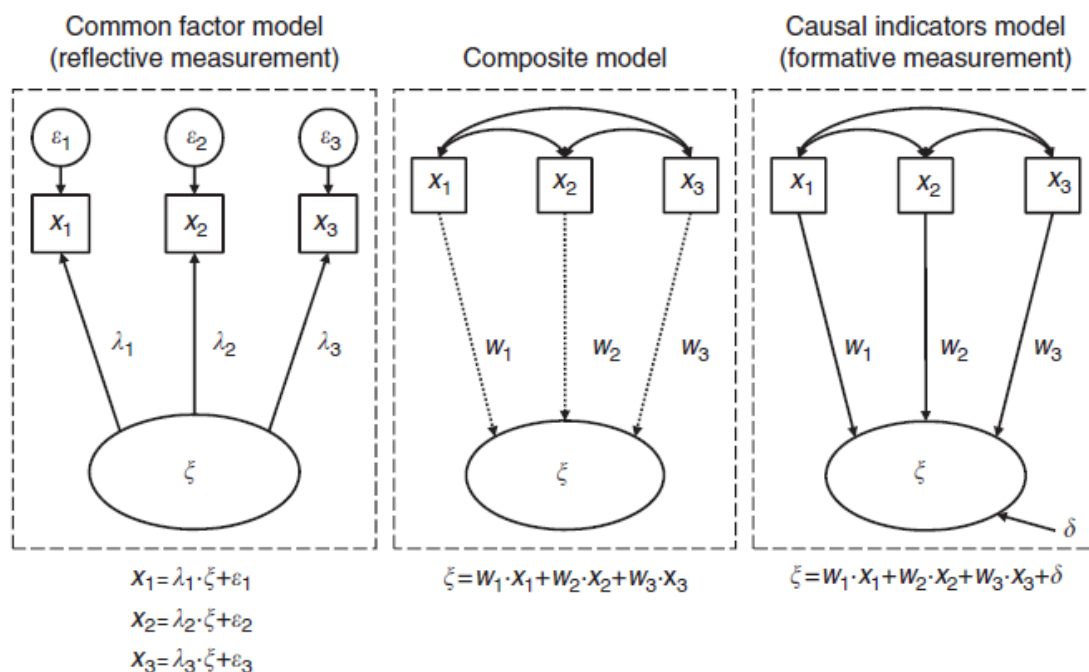
El modelo de factor común (modelo de medida reflectivo) asume que la varianza de un bloque de indicadores efectos (x_i) está completamente explicada por una variable no observada (el factor común) y sus errores aleatorios. Se asume que los errores de medidas se encuentran no correlacionados con otras variables, constructos o errores en el modelo, de forma que la dirección de causalidad es desde el constructo hacia las medidas.

El modelo de indicadores causales asume que la varianza de un constructo está completamente explicada por un bloque de indicadores y su término de error. La dirección de la causalidad va desde las medidas al constructo, indicando el término de error que el

constructo no ha sido perfectamente medido por sus indicadores no esperándose que los indicadores estén correlacionados.

El modelo compuesto (*composite*), implica que el constructo se compone por indicadores o elementos y se forma como una combinación lineal de sus respectivos indicadores. En este caso las relaciones entre indicadores y el constructo no son causa efecto, sino que los indicadores componen el constructo, de forma que eliminar un indicador del modelo de medida altera el significado del constructo. El modelo no impone ninguna suposición acerca de las correlaciones entre indicadores.

Figura 12: Modelos de factor común, compuestos y causales-formativos (Fuente: Henseler, Ringle & Sarstedt, 2016).



Tradicionalmente, los modelos de factor común o reflectivos han sido preferiblemente explotados con metodología CBSEM, mientras que los modelos causales-formativos han sido explotados con PLS en su versión consistente y los modelos compuestos con PLS tradicional.

Sin embargo, la realidad es que PLS puede estimar modelos con medidas estimadas como reflectivas y formativas sin ningún problema de identificación (Chin, 2010), ya que PLS consistente emplea una corrección para obtener estimaciones

consistentes en modelos donde los constructos subyacentes estén modelados por medio de factores comunes (Dijkstra & Henseler, 2015a, b).

Sarstedt et al. (2016), mediante simulaciones de Montecarlo, emplearon PLS tradicional (composite) para estimar modelos de factor común y CBSEM para estimar modelos basados en compuestos. Las conclusiones arrojadas determinaron que el sesgo que produce PLS en modelos de factor común es mucho más bajo que el que producen los modelos basados en covarianzas y PLS consistente estimando modelos compuestos, por lo que si no se sabe si naturaleza de los datos pertenece a un modelo de factor común o a un modelo composite, los resultados muestran que el uso de PLS es preferible.

Rigdon, Sarstedt y Ringle (2017, p. 12) también determinan que se use una técnica consistente con el modelo que se intenta estimar. Para modelos de factor común recomiendan CBSEM, mientras que para modelos basados en composites se debería usar PLS. Para aquellos modelos que incluyan un mixto de factores y compuestos, proponen el uso de PLS consistente en línea con Dijkstra & Henseler's (2015).

Además de la forma en la que PLS puede tratar de forma efectiva y a la vez modelos compuestos y reflectivos, es especialmente relevante su habilidad para tratar constructos con un único indicador sin problemas de identificación (Hair et al., 2014), lo cual resulta especialmente crítico en esta tesis, pues todos los modelos planteados son una mezcla de constructos formativos y reflectivos que, además, presentan constructos planteados, por su propia significancia teórica, como un único ítem, como es el caso de, por ejemplo, la Información de Rendición de Cuentas, que se define únicamente por el formato de las cuentas anuales depositadas en el Registro Mercantil o la capacidad de financiación, que es capturada con una única pregunta del cuestionario.

Por tanto, dado que el modelo implica una mezcla de compuestos con variables de factor común, se decide usar, en línea con la recomendación de varios autores (Rigdon et al. 2017, Sardstedt et al. 2017), PLS en su versión consistente para el contraste de hipótesis.

Sin embargo, PLS también presenta ciertos requerimientos estrictos sobre las escalas de medida (Wold, 1985), aceptando únicamente el uso de ratios, escalas de

intervalo o escalas ordinales, siempre y cuando estas satisfagan los requerimientos de equidistancia y simetría. Por su parte, las escalas nominales o categóricas únicamente pueden ser empleadas como variables exógenas.

Es un paso natural por tanto comprobar la naturaleza de las escalas de medida planteadas en el cuestionario que da lugar a la base de datos objeto de explotación, puesto que de su correcta codificación dependerá la posibilidad de usar o no las escalas ordinales y específicamente las Likert. En este sentido, Hair et al. (2014) aluden a la semántica como elemento diferenciador: “una escala Likert válida para su uso en modelos SEM presentará simetría en los ítems Likert alrededor de una categoría media que tiene claros calificadores lingüísticos definidos para cada categoría. En tal escala simétrica, los atributos equidistantes se observarán más claramente o, al menos, se deducirán”. De forma que cuando una escala Likert cumple las condiciones de simetría y equidistancia, a pesar de ser una escala ordinal, tendrá un comportamiento más cercado a una escala de intervalo y por tanto podrá ser utilizada en SEM.

En el caso específico de la base de datos que se explota, cuyas escalas Likert son todas de 1-5 o 1-7, se cumplen estas condiciones de asimetría y equidistancia (*Figura 13*), mientras que las variables dicotómicas han sido usadas de manera exclusiva como variables de carácter exógeno, no existiendo ningún impedimento para el uso de modelos PLS.

Figura 13: Ejemplo de escala Likert en condiciones de simetría y equidistancia (Fuente: Estudio sobre la Competitividad de la Empresa Turística Familiar en España, 2009)

49. Valore la fortaleza competitiva de su empresa en relación a la competencia, considerando una escala de 1 a 7:

1	2	3	4	5	6	7	
Mucho peor	Peor	Ligeramente peor	En la media	Ligeramente mejor	Mejor	Mucho mejor	
POSICIÓN COMPETITIVA GLOBAL							
1. Fortaleza competitiva global en relación a toda la competencia	1	2	3	4	5	6	7 NC
2. Fortaleza competitiva global en relación a la competencia española	1	2	3	4	5	6	7 NC
3. Fortaleza competitiva global en relación a la competencia internacional	1	2	3	4	5	6	7 NC
INNOVACIÓN Y TECNOLOGÍA							
4. Innovación de productos	1	2	3	4	5	6	7 NC
5. Tecnología e innovación de procesos	1	2	3	4	5	6	7 NC
6. Capacidad de desarrollo interno de conocimiento a través de la I+D+i	1	2	3	4	5	6	7 NC
7. Capacidad de identificación, adquisición y absorción de conocimiento externo valioso	1	2	3	4	5	6	7 NC
8. Capacidad para explotar y aplicar el conocimiento desarrollando innovaciones	1	2	3	4	5	6	7 NC

3.2.1. Tamaño muestral requerido

Pese a que el algoritmo de PLS aplica un proceso de segmentación que divide un modelo conjunto en subconjuntos más pequeños, permitiendo estimar modelos *paths* con pequeñas muestras; la realidad es que no está ausente de ciertos requerimientos en lo referente a tamaño muestral

Para una valoración de la muestra requerida debe encontrarse en primer lugar la regresión múltiple más compleja en el modelo propuesto (Barclay, Higgins & Thompson, 1995), en base a la mayor de (1) el bloque con un mayor número de indicadores formativos y (2) el mayor número de caminos estructurales dirigidos a una variable latente dependiente.

Tanto para el modelo de información externa, como para el modelo de información interna, el requisito a tener en cuenta será el segundo, siendo el constructo Posición Competitiva (PCO) la variable latente dependiente a la que se dirigen un mayor número de caminos estructurales. Concretamente 6 caminos en ambos modelos. Para el modelo de información externa, los constructos REP, CAF, SE1, SE2, SE3 y TMO; para el modelo de información interna, los constructos CDI, CVL, SE1, SE2, SE3 y TMO.¹⁵

A continuación, cabe “especificar el efecto tamaño por cada regresión presente a la vez que se consulta las tablas de potencia (*power tables*) proporcionadas por Cohen (1988), o bien la aproximación a dichas tablas desarrolladas por Green (1991)” (Chin & Newsted, 1999, p. 327)”, que hacen referencia a:

- Efecto tamaño (*effect size*). Estimación del grado en que el fenómeno estudiado existe en la población. Magnitud real del efecto que nos interesa.
- Potencia (*Power*). Probabilidad de rechazar correctamente la hipótesis nula cuando debe ser rechazada.
- Alfa: Probabilidad de que la prueba muestre significación estadística cuando en realidad no está presente (“falso positivo”), la potencia y el alfa. Como primera aproximación se usan las tablas propuestas por Green (1991).

¹⁵ Estos constructos son definidos de forma más profunda en el apartado 3.3. Medida de las variables.

Figura 14: Tamaño muestral requerido para testear hipótesis con variables perfectamente independientes, potencia = 0,80 y alpha = 0,05 (Fuente: Green, 1991).

Number of predictors	Sample sizes based on power analysis		
	Effect size		
	Small	Medium	Large
1	390	53	24
2	481	66	30
3	547	76	35
4	599	84	39
5	645	91	42
6	686	97	46
7	726	102	48
8	757	108	51
9	788	113	54
10	844	117	56
15	952	138	67
20	1066	156	77
30	1247	187	94
40	1407	213	110

Considerando un efecto tamaño de 0,15 para todas las regresiones del modelo, lo cual equivale a un efecto medio (Nitzl, 2016); con una potencia de 0,8 y un Alpha de 0,05, las tablas arrojan un tamaño muestral de 97 observaciones requerido para la regresión más compleja (*Figura 14*).

Igualmente, los cálculos puede estimarse mediante el software G*Power 3.1. Usando los mismos parámetros, el resultado es una muestra total requerida de 98 observaciones (*Figura 15*).

Figura 15: Tamaño muestral requerido para testear hipótesis con variables perfectamente independientes, potencia = 0,80 y alpha = 0,05 (Fuente: software G*Power 3.1)

F tests - Linear multiple regression: Fixed model, R² deviation from zero

Analysis: A priori: Compute required sample size

Input: Effect size f^2 = 0.15
 α err prob = 0.05
 Power (1- β err prob) = 0.80
 Number of predictors = 6

Output: Noncentrality parameter λ = 14.7000000
 Critical F = 2.1999052
 Numerator df = 6
 Denominator df = 91
 Total sample size = 98
 Actual power = 0.8035289

Finalmente, siguiendo las indicaciones de Reinartz et al. (2009), se incrementa la muestra requerida hasta el mínimo de 100 casos. En cualquier caso, la muestra final sobre la que se lleva a cabo el contraste empírico de las hipótesis consta de 418 observaciones, superando muy ampliamente los requisitos de tamaño muestral establecidos por la literatura.

3.3. MEDIDA DE LAS VARIABLES

La definición del dominio de cada constructo se ha emprendido siguiendo el criterio usual en la literatura, que consiste en proponer una definición que esté teóricamente fundada y luego operativizarla en una escala multi-item que recoja todas sus dimensiones. Las definiciones y medidas de los constructos que comprende la presente tesis son los siguientes.

3.3.1. Variables de tipos de información

Información Corporativa no Estandarizada (ICN). Es la información financiera y no financiera decidida discrecionalmente por la empresa y que tiene como destinatarios a todos aquellos *stakeholders* externos cuya percepción de la empresa puede repercutir en sus resultados (Rodríguez et al., 2013). Sus usuarios son pues los agentes que operan en los mercados reales; los *stakeholders* presentes en los mercados financieros para mantenerles al día de sus acciones y resultados, con el ánimo de ganar legitimidad, confianza y en última instancia asegurar los flujos de financiación y el apoyo público y político a sus actividades; y los *stakeholders* que giran en entornos no mercado excepción hecha de las administraciones públicas.

Dada la ausencia en la literatura previa de trabajos que hayan manejado de forma similar una variable comparable, la especificación del dominio del constructo se deriva directamente del juicio del investigador. El dominio de la variable ICN viene dado tanto por los contenidos que se elaboran dirigidos a los usuarios mencionados, como por el formato elegido por la empresa para su difusión. En cuanto a los contenidos, este flujo informativo debería incluir: (a) noticias relacionadas con operaciones, procesos y tecnologías de las empresas; (b) información comercial sobre productos, marcas y demás variables comerciales de las empresas; (c) estrategias y resultados no financieros de las empresas en términos de posición en los mercados, crecimiento, fusiones, alianzas, internacionalización, etc. En cuanto a los formatos de revelación, se debería especificar la medida en que la información antes señalada se vehicula a través de canales digitales. Teniendo en cuenta de modo integrado ambos aspectos, el constructo ICN se mide con 4 indicadores que miden el grado de uso por la empresa de:

- La página web de la empresa alojada en servidor externo o propio.
- Sistemas de informatización de la gestión de clientes

- Canales electrónicos de publicidad y promoción online
- Difusión online de información sobre productos, precios y empresa

El grado de uso de estas prácticas informativas se ha medido en una escala Likert 1-7. Este criterio de medida nos permite aproximarnos al grado de madurez de la implantación de dichas prácticas y por consiguiente al carácter de este activo informativo como capacidad de gestión de la información (CGI) con las virtudes que eso conlleva. Cuanto mayor sea el grado de uso de este conjunto de prácticas cada suponer que los activos tecnológicos necesarios habrán ido acompañados de la adopción de otros activos organizativos y humanos complementarios y co-especializados que la empresa necesitará haber movilizado para asegurar la eficacia de las TIC.

Información Corporativa Estandarizada (ICE). Es la información dirigida a un público más especializado y cualificado formado por *stakeholders* externos secundarios, ya sean las agencias y administraciones públicas que Clarkson (1995: 106) llama “*public stakeholder group*” y cuyas leyes y regulaciones las empresas deben respetar, incluyendo en esta categoría las agencias públicas responsables de vigilar la aplicación de normas no financieras (como, por ejemplo, la normativa de seguridad en el trabajo y riesgos laborales); o bien agencias privadas que administran marcas acreditativas de ciertos reconocimientos (como una norma ISO o EMAS).

El contenido de este flujo informativo abarcará pues la documentación puesta en conocimiento público a causa de la posesión o renovación de certificados y estándares de calidad, certificados medioambientales, informes de sostenibilidad medioambiental, informes de gobierno corporativo, códigos éticos o protocolos y procedimientos de cualquier otra índole, que acrediten su cumplimiento normativo, su excelencia económica y su responsabilidad social y medioambiental. En cuanto al formato seleccionado para su divulgación, al tratarse de obligaciones informativas con procedimientos de elaboración y difusión regulados por los propios usuarios, sigue diseños estandarizados que no permiten la diferenciación por la empresa salvo en su grado de cumplimiento.

Al igual que sucede con el constructo ICN, tampoco existen en la literatura precedentes de esta variable por lo que la configuración de su dominio se ha basado en el propio juicio del investigador, que ha atendido a los requisitos establecidos en la investigación sobre *compliance*, normalización, certificación, homologación y regulación.

En consecuencia, esta información se medirá con 1 indicador que miden como variable dicotómica la posesión por la empresa de:

- Certificados medioambientales

Y de otros 2 indicadores medidos en una escala Likert 1-7 por orden creciente de intensidad (siendo 1 nulo, 4 medio y 7 muy alto):

- Información sobre condiciones de trabajo en salud o seguridad.
- Información sobre cumplimiento de reglamentos o normas.

Información de Rendición de Cuentas (IRC). Es la información orientada hacia los registros públicos obligatorios en los que las empresas deben depositar sus cuentas anuales y otros documentos financieros y no financieros complementarios acatando leyes y regulaciones. La información de rendición de cuentas se medirá en base al formato de las cuentas anuales presentadas por la empresa. En España, el detalle de las cuentas contables anuales difiere notablemente según las empresas adopten uno de los tres formatos oficiales: normal, abreviado y para pymes.¹⁶ La diferencia reside en el grado de detalle exigido. Los formatos abreviado y pyme son más simples y precisan una información más agregada y limitada que, por ejemplo, no incluye (o lo hace de forma simplificada) las Normas de Registro y Valoración en partidas como el fondo de comercio, los instrumentos financieros o las retribuciones a largo plazo de los empleados, ni tampoco el Estado de Flujos de Caja (Garganta, 2009).

Por tanto, la variable IRC se medirá de forma dicotómica distinguiendo entre las empresas que difunden sus cuentas por el formato normal, por un lado, y las que siguen los formatos abreviado o para pymes por otros.

Reporting Laboral (IRL). Es la información cuyo público objetivo son los empleados de la compañía. Esta información dirigida al capital humano incluye: (a) la información sobre la empresa que sea de interés para todos sus miembros para poder enjuiciar cabalmente sus decisiones y resultados, como es la relativa a la misión, los objetivos, los resultados, la estrategia y los resultados de la empresa; (b) la información sobre el desempeño de sus tareas, sus niveles de logro, las mejores prácticas y las recompensas asociadas al desempeño individual y grupal; (c) la información laboral

¹⁶ Plan General de Contabilidad (Real Decreto 1514/2007) and Plan General de Contabilidad para pequeñas y medianas empresas (Real Decreto 1515/2007).

precisa tanto obligatoria como discrecional sobre condiciones de trabajo, retribuciones, negociación colectiva, etc.

Dada la inexistencia de precedentes sobre la definición de este constructo de información, su configuración conceptual responde al juicio personal del investigador, que se ha basado en la literatura existente sobre los factores informativos relevantes para la gestión de los recursos humanos de la empresa. La medición de este constructo se realizará a partir de 2 indicadores:

- Desarrollo de cauces de comunicación frecuentes y en todos los sentidos (horizontal, y vertical en ambas direcciones)
- Conocimiento de la misión y los objetivos de la empresa por parte de los empleados.

El grado de uso de estas prácticas informativas se ha medido en una escala Likert 1-7 de intensidad, siendo 1 nulo, 4 medio y 7 muy alto.

Información a la Dirección (IDR). Este constructo mide tanto el *reporting* de gestión cuyo receptor es el equipo directivo, como el stock de información estratégica y operativa sobre recursos y capacidades, dinámicas de mercado, estrategias y resultados que posee de forma tácita o bien explícito en bases de datos, informes y demás documentación de cualquier tipo de soporte.

De nuevo, la ausencia de precedentes del concepto en la literatura ha obligado a que la especificación del dominio del constructo se base directamente en el juicio del investigador. El dominio de la variable IDR viene dado tanto por los contenidos informativos dirigidos a la dirección, como por el formato elegido por la empresa para canalizarlos. En cuanto a los contenidos, la información de interés para la dirección es tanto interna a la empresa como externa a ella (relativa a todos aquellos factores del entorno general y específicos de la industria que sean relevantes estratégicamente). En cuanto a los formatos, es interesante tener en consideración tanto el alcance del sistema de información a la dirección como su grado de digitalización. Teniendo en cuenta de modo integrado ambos aspectos, el constructo IDR se mide con 3 indicadores

- Integración en sistemas computerizados de reservas (CRS) o sistemas de distribución global (GDS)
- Implantación de un software de gestión integral (ERP)

- Integración de herramientas de gestión del flujo de trabajo

El grado de uso de estas prácticas informativas se ha medido en una escala Likert 1-7 por grado creciente de implantación de la práctica. Este criterio de medida, al igual que con el constructo ICN, permite aproximarnos al grado de madurez de la implantación de las prácticas de información dirigida a la dirección, entendiendo que esta es una aproximación aceptable al carácter de este activo informativo como capacidad de gestión de la información (CGI). Cuanto mayor sea el grado de uso de este conjunto de prácticas de información directiva cada suponer que los activos tecnológicos necesarios habrán ido acompañados de la adopción de otros activos organizativos y humanos complementarios y co-especializados que la empresa necesitará haber movilizado para asegurar la eficacia de las TIC.

3.3.2. Variables de capacidades y posición competitiva

Reputación Corporativa (REP). Esta variable se construye a partir de la información que los grupos de interés externos a la empresa obtienen de ella, así como de la capacidad de la organización para satisfacer sus expectativas (de los Ríos et al., 2012, Origgi, 2018b). Se mide en base a una escala multi-item formada por 6 indicadores estimados en una escala 1-7 Likert por orden creciente de fortaleza en relación con la competencia:

- Calidad del servicio de la empresa
- Esfuerzo de la empresa para construir una reputación dentro de la industria
- Imagen de la marca
- Reputación de calidad de la empresa
- Reputación de la empresa
- Nivel de satisfacción del cliente

Capacidad de Acceso a la Financiación (CAF), definida con un único ítem: la capacidad de obtención de fondos de la empresa en relación a su competencia, con una escala Likert 1-7. Esta variable ha sido medida en una única cuestión dentro de la encuesta pretendiendo alcanzar un sentido más amplio que abarca, no únicamente la tradicional capacidad de acceso a crédito bancario (endeudamiento), sino un conjunto de características tales como la flexibilidad en la elección del tipo de financiación, la diversificación en la fuente de captación de crédito o capital y la mejora en condiciones de precio, plazos o renegociación entre otros.

Capacidades Directivas (CDI). Este constructo se define como las habilidades poseídas por el equipo directivo de la organización para liderar, coordinar y cohesionar el capital humano y gestionarlo eficazmente conjuntamente con el resto de recursos. Camisón (2005) ha distinguido en el constructo cinco dimensiones (competencia para resolver problemas, experiencia directiva, poder decisorio y capacidad de influencia en la organización, liderazgo e iniciativa para el cambio y la innovación), que fueron operativizadas en una escala de 27 indicadores. En este trabajo se ha empleado una versión reducida de esta escala formada por 6 indicadores que capturan las cinco dimensiones señaladas:

- Capacidad de la dirección para apoyar el cambio y el aprendizaje en la empresa
- Dominio directivo de principios y métodos para la gestión en el negocio
- Fomento del espíritu de diálogo y de aceptación de opiniones diversas
- Liderazgo efectivo de la dirección
- Orientación emprendedora enfocada a la explotación y creación de oportunidades
- Visión estratégica de la dirección

Los indicadores se miden en una escala Likert 1-7 por orden creciente de fortaleza en relación con la competencia.

Calidad de Vida Laboral (CVL). Siguiendo la definición de Werther & Davis (2008), la CVL se evalúa en base a la forma en que los empleados juzgan las actividades que realizan y se sienten motivados para seguir desempeñándolas. Desde esta perspectiva psicológica, la mejorar la calidad de vida en el trabajo se evalúa según la percepción subjetiva por el empleado del bienestar que ha logrado en la organización. De ahí que los indicadores individuales más adecuados para valorar la calidad de vida laboral sean la satisfacción, el compromiso y la disposición a participar para la mejora continua (Patlán, 2016, Segurado & Agulló, 2002, Locke, 1976). Por tanto, el constructo CVL ha sido medido por 3 indicadores sobre la base de una escala Likert 1-7 por orden creciente de fuerza en relación a la competencia:

- Compromiso de los empleados con la mejora continua y la calidad en el trabajo

- Compromiso afectivo de los empleados con la empresa, que le hace sentirse orgullosos de pertenecer a ella
- Satisfacción del personal

Posición Competitiva (PCO). Esta medida de la variable endógena final ofrece una aproximación a la fortaleza que la empresa tiene sobre sus competidores que refleja las ventajas competitivas que ha logrado desarrollar. Siguiendo la tónica habitual en la literatura estratégica (p.e., Tan & Peng, 2003, Luo & Park, 2001, Cavusgil & Zou, 1994, Venkatraman, 1990), se estima que este resultado es una aproximación aceptable al desempeño organizativo. La valoración subjetiva de este desempeño es apropiada cuando se estudian empresas de pequeño y mediano tamaño (Dess & Robinson, 1984; Venkatraman and Ramanujam, 1987), y refleja una definición más amplia del concepto de rendimiento organizativo (Wallace, Little & Hill, 2010). La posición competitiva en el mercado se mide con una escala multi-item formada por 2 indicadores cuyo valor se estima a partir de una escala Likert 1-7 por orden creciente de fortaleza sobre los rivales en el mercado:

- Fortaleza competitiva en relación a la competencia internacional
- Fortaleza competitiva en relación a la competencia nacional

3.3.3. Variables de control

Por último, se han utilizado dos variables de control clásicas en la literatura: sector de pertenencia y tamaño.

Sector, que se ha definido en base al sector de pertenencia de la empresa y del cual han nacido tres variables categóricas adoptando el valor 1 cuando la empresa pertenecía al sector y 0 cuando no lo hacía. Han surgido 3 variables según pertenencia al sector (1) alojamiento, (2) restauración y (3) otros subsectores.

Tamaño, que ha sido medida en base a los criterios establecidos en el Reglamento de la Unión Europea 651/2014, que considera una gran empresa a aquella que tiene más de 250 trabajadores. La variable se ha operativizado como una variable categórica, donde 1 implica la consideración de gran empresa (es decir, aquella con 250 o más empleados) y 0 se correspondía con la empresa teniendo un tamaño medio o pequeño (y por tanto menos de 250 empleados).

En el Anexo I se recogen los estadísticos de centralidad y dispersión de todas las variables incluidas en el modelo teórico, así como los coeficientes de correlación entre ellas.

CAPÍTULO 4. RESULTADOS

"En qué cultura vivimos, estamos nadando en un océano de información y ahogándonos en la ignorancia"

Richard Paul Evans

4.1. CONTENIDOS DEL CAPÍTULO

El presente capítulo muestra los resultados obtenidos tras la explotación empírica de los modelos planteados. En primer lugar, y siguiendo un modelo secuencial clásico (Mulaik, 1972; Matsunga, 2010), se lleva a cabo un Análisis Factorial Exploratorio (AFE), que ayuda a identificar los factores latentes que subyacen a las variables manifiestas y patrones de relaciones entre variables latentes y manifiestas (Lloret-Segura, Ferreres-Traver, Hernández-Baeza & Tomás-Marco, 2014). Este análisis, que es común a ambos modelos (tanto el de información externa como el de información interna), se presenta en el primer punto del presente capítulo y ha sido llevado a cabo con el software IBM SPSS Statistics 25.0.

A continuación, en los apartados segundo y tercero del capítulo, se contrastan las hipótesis con modelos de ecuaciones estructurales para cada uno de los modelos planteados. Contraste que, a su vez, se compone de dos etapas: la valoración del modelo de medida y la valoración del modelo estructural. Lo primero está destinado a evaluar la validez (convergente y discriminante) y la fiabilidad de cada uno de los indicadores que forman los constructos latentes (Ghozali & Latan, 2015). Con la evaluación del modelo estructural, se pretende testar la calidad del modelo y examinar el cumplimiento o no de las hipótesis planteados en la investigación. Para ello se usa el software Smart PLS 3.

4.2. ANÁLISIS FACTORIAL EXPLORATORIO

4.2.1. Tamaño muestral

El tamaño muestral de 418 observaciones cumple con lo requerido en base a recomendaciones clásicas. En este sentido, Barrett y Kline (1981) sugieren un tamaño muestral mínimo de entre 50 y 400 observaciones. Teniendo en cuenta la ratio observaciones/ítems, la recomendación más habitual es una muestra 10 veces mayor que el número de ítems (Velicer & Fava, 1998). Los modelos llevados a cabo presentan 16 y 17 ítems respectivamente, con lo que nuevamente el tamaño muestral disponible se sitúa significativamente por encima de los requisitos establecidos, que serían de 160 y 170 observaciones respectivamente.

Estas recomendaciones clásicas, sin embargo, se desaconsejan en la práctica actual (Lloret-Segura et al., 2014), ya que no se sustentan sobre ninguna base sólida (Bandalos & Finney, 2010). Una aproximación más acertada debe tener en cuenta que el tamaño muestral es únicamente uno de los factores a tener en cuenta (Fabrigar, Wegener, MacCallum & Strahan, 1999; Ferrando y Anguiano-Carrasco, 2010). En este sentido, autores como Preacher y MacCallum (2003) establecen como condición moderada (para comunalidades¹⁷ que oscilan generalmente en el entorno de 0,4 a 0,7 y 3-4 ítems por factor) un tamaño muestral de 200 casos. A esta condición se aproximan los dos análisis llevados a cabo (*Tabla 3* y *Tabla 4*), de forma que los requisitos quedan ampliamente superados por el tamaño muestral disponible de 418 observaciones.

Tabla 3: Matriz de comunalidades para AFE número 1 (Fuente: elaboración propia).

	Inicial	Extracción
Cumplimiento de reglamentos o normas	1,000	0,810
info_trabajo_Seguridad	1,000	0,797
publicidad_promoción	1,000	0,702
información_productos_precios_empresa	1,000	0,686
comunicacion_vertical_horizontal	1,000	0,878
conocimiento_mision_vision	1,000	0,885
certificado_medioambiental	1,000	0,122
dominio_propio_internet	1,000	0,529
info_gestion_clientes	1,000	0,547
CRS_GDS	1,000	0,574
ERP	1,000	0,624
herr_gest_flujo_trabajo	1,000	0,575

¹⁷ La comunalidad de un ítem expresa la parte de la variabilidad de cada variable o ítem (varianzas) que puede ser explicada por el conjunto de factores o componentes extraídos en el AFE.

Tabla 4: Matriz de comunalidades para AFE número 2 (Fuente: elaboración propia).

	Inicial	Extracción
pos_competitiva_nacional	1,000	0,866
pos_competitiva_internacional	1,000	0,867
reputacion_empresa	1,000	0,775
imagen_marca	1,000	0,726
satisfaccion_cliente	1,000	0,702
reputacion_Calidad	1,000	0,762
calidad_servicio	1,000	0,741
esfuerzo_reputacion_ind	1,000	0,404
satisfaccion_personal	1,000	0,838
orgullo_pertenencia	1,000	0,856
compromiso_mejora_cont_calidad	1,000	0,842
visión	1,000	0,718
capacidad_apoyo	1,000	0,786
fomento_Espíritu	1,000	0,753
orientación_emprendedora	1,000	0,772
domini_directivo	1,000	0,753
lideazgo	1,000	0,775

4.2.1. Resultados

La valoración del modelo ha sido llevada a cabo en dos etapas: en la primera de ellas se ha hecho uso de todos los ítems que en base a la construcción teórica se consideran como indicadores formativos o reflejo de los constructos definidos como recursos informativos (Información Corporativa no Estandarizada, Información Corporativa Estandarizada, Información a la Dirección y *Reporting* Laboral). En segundo lugar, el AFE se ha empleado para valorar la agrupación de los ítems previamente considerados como indicadores de constructos intangibles (Reputación, Compromiso Organizativo, Capacidades Directivas y Posición Competitiva). En ambos casos, se han omitido los constructos a los que se ha asociado un único ítem; a saber: Capacidad de Financiación e Información de Rendición de Cuentas, así como las variables de control Tamaño y Sector 1 a 3.

El AFE ha sido llevado a cabo mediante el método de extracción basado en el análisis de componentes principales para determinar la estructura de los factores. El método de rotación usado ha sido Varimax con normalización Kaiser. El análisis de componentes principales ha propuesto en ambos análisis factoriales una solución de 4 factores. La prueba de Kaiser-Meyer-Olkin o KMO (Kaiser, 1970), que indica la intensidad de la relación entre las variables a través de la varianza que tienen en común,

ha sido de 0,725 y 0,908; siendo considerados los resultados de la prueba mediano y muy bueno respectivamente. La prueba de esfericidad de Bartlett (Bartlett, 1937) que, por otra parte, evalúa la aplicabilidad del análisis factorial de las variables estudiadas, arroja resultados estadísticamente significativos para ambos modelos, permitiendo pues aplicar el análisis factorial.

El resultado del primer análisis exploratorio (*Tabla 5*) es satisfactorio al confirmar las agrupaciones de indicadores en los cuatro factores planteados en el marco teórico, explicando el 66,420% de la varianza. El primer factor agrupa los ítems (1) Uso de canales electrónicos de publicidad y promoción online, (2) Difusión online de información sobre productos, precios y empresa, (3) Posesión de un dominio propio en Internet y (4) Sistemas de informatización de la gestión de clientes, lo que corresponde al constructo Información Corporativa no Estandarizada (ICN). El segundo factor agrupa los indicadores (1) Implantación de un software de gestión integral (ERP), (2) Integración de herramientas de gestión del flujo de trabajo y (3) Integración de sistemas computerizados de reservas (CRS) o sistemas de distribución global (GDS), correspondiendo por tanto al constructo Información a la Dirección (IDR). En tercer lugar, se agrupan los indicadores (1) Conocimiento de la misión y los objetivos de la empresa por parte de los empleados, (2) Desarrollo de cauces de comunicación frecuentes y en todos los sentidos (horizontal, y vertical en ambas direcciones) y (3) Certificados de carácter medioambiental poseídos por la organización, dando lugar al constructo *Reporting* Laboral (IRL). Por último, los indicadores (1) Información sobre cumplimiento de reglamentos o normas y (2) Información sobre mejoras en las condiciones de trabajo en salud o seguridad, se agrupan para formar el constructo Información Corporativa Estandarizada (ICE). Es en cierta manera sorprendente que los certificados de carácter medioambiental poseídos por la organización se enmarquen en el tercer factor, y no del cuarto como cabría esperar. Pese a ello, se decide mantenerlo dentro del modelo de medida al considerarse de gran relevancia teórica y dada su carga muy homogénea en todos los factores. El ítem será a posteriori testado dentro del análisis factorial confirmatorio y se mantendrá dentro del factor 4 (ICE) siempre y cuando los resultados sean positivos.

Tabla 5: Resultados del AFE para ICN, ICE, IDR y IRL (Fuente: elaboración propia)

Ítems	Cargas Factoriales			
	1	2	3	4
Factor 1: ICN				
Uso de canales electrónicos de publicidad y promoción online	0,825	-0,009	0,128	0,069
Difusión online de información sobre productos, precios y empresa	0,801	0,180	0,105	-0,037
Posesión de un dominio propio en Internet	0,621	0,321	-0,029	0,199
Sistemas de informatización de la gestión de clientes	0,543	0,473	0,127	0,109
Factor 2: IDR				
Implantación de un software de gestión integral (ERP)	0,139	0,758	0,174	-0,011
Integración de herramientas de gestión del flujo de trabajo	0,042	0,740	0,118	0,109
Integración de sistemas computerizados de reservas (CRS) o sistemas de distribución global (GDS)	0,356	0,659	-0,018	0,112
Factor 3: IRL				
Conocimiento de la misión y los objetivos de la empresa por parte de los empleados	0,046	0,069	0,930	0,117
Desarrollo de cauces de comunicación frecuentes y en todos los sentidos (horizontal, y vertical en ambas direcciones)	0,050	0,080	0,926	0,110
Certificados de carácter medioambiental poseídos por la organización	0,139	0,143	0,271	0,096
Factor 4: ICE				
Información sobre cumplimiento de reglamentos o normas	-0,004	0,141	0,144	0,877
Información sobre mejoras en las condiciones de trabajo en salud o seguridad	0,056	0,043	0,156	0,876

Nota. Método de extracción: análisis de componentes principales. Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser.

El segundo AFE planteado (*Tabla 6*) también arroja resultados positivos que se alinean con la relación entre indicadores y constructos planteada en el desarrollo de las variables, explicando el 76,102% de la varianza. El primer factor agrupa los ítems (1) Orientación emprendedora enfocada a la explotación y creación de oportunidades, (2)

Liderazgo efectivo de la dirección, (3) Capacidad de la dirección para apoyar el cambio y el aprendizaje en la empresa, (4) Dominio directivo de principios y métodos para la gestión en el negocio, (5) Fomento del espíritu de diálogo y de aceptación de opiniones diversas y (6) Visión estratégica de la dirección; correspondiente al constructo Capacidades Directivas (CDI). En segundo lugar, los indicadores (1) Reputación de la empresa en relación a la competencia, (2) Imagen de la marca en relación a la competencia, (3) Reputación de calidad de la empresa, (4) Calidad del servicio de la empresa en relación a la competencia, (5) Nivel de satisfacción del cliente en relación a la competencia y (6) Esfuerzo de la empresa para construir una reputación dentro de la industria, agrupan dando lugar al constructo Reputación (REP). El tercer constructo agrupa los ítems (1) Compromiso afectivo de los empleados con la empresa, que le hace sentirse orgullosos de pertenecer a ella, (2) Satisfacción del personal y (3) Compromiso de los empleados con la mejora continua y la calidad en el trabajo, formando por tanto el constructo Compromiso Organizativo (COM). Por último, los indicadores (1) Fortaleza competitiva en relación a la competencia internacional y (2) Fortaleza competitiva en relación a la competencia nacional agrupan dando lugar al cuarto y último factor: Posición Competitiva (PCO).

Los resultados, que conducen a una interpretación lógica del *clustering* de los ítems en factores, permiten seguir con la valoración del modelo de medida mediante el análisis factorial confirmatorio, así como la valoración del modelo estructural.

Tabla 6: Resultados del AFE para CDI, REP, COM y PCO (Fuente: elaboración propia)

Ítem	Cargas factoriales			
	1	2	3	4
Factor 1: CDI				
Orientación emprendedora enfocada a la explotación y creación de oportunidades	0,838	0,197	0,176	0,098
Liderazgo efectivo de la dirección	0,832	0,219	0,174	0,152
Capacidad de la dirección para apoyar el cambio y el aprendizaje en la empresa	0,830	0,216	0,143	0,147
Dominio directivo de principios y métodos para la gestión en el negocio	0,817	0,220	0,146	0,153
Fomento del espíritu de diálogo y de aceptación de opiniones diversas	0,816	0,173	0,282	0,023
Visión estratégica de la dirección	0,800	0,236	0,037	0,143
Factor 2: REP				
Reputación de la empresa en relación a la competencia	0,200	0,820	0,184	0,153
Imagen de la marca en relación a la competencia	0,203	0,803	0,006	0,168
Reputación de calidad de la empresa	0,215	0,781	0,257	0,175
Calidad del servicio de la empresa en relación a la competencia	0,222	0,763	0,270	0,196
Nivel de satisfacción del cliente en relación a la competencia	0,188	0,761	0,253	0,094
Esfuerzo de la empresa para construir una reputación dentro de la industria	0,333	0,514	0,135	0,185
Factor 3: COM				
Compromiso afectivo de los empleados con la empresa, que le hace sentirse orgullosos de pertenecer a ella	0,194	0,221	0,877	0,074
Satisfacción del personal	0,208	0,222	0,861	0,089
Compromiso de los empleados con la mejora continua y la calidad en el trabajo	0,205	0,235	0,857	0,107
Factor 4: PCO				
Fortaleza competitiva en relación a la competencia internacional	0,176	0,269	0,118	0,868
Fortaleza competitiva en relación a la competencia nacional	0,234	0,302	0,111	0,841

Nota. Método de extracción: análisis de componentes principales. Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser.

4.3 ASIMETRÍAS INFORMATIVAS EXTERNAS Y POSICIÓN COMPETITIVA

Los constructos ICN e ICE han sido medidos en forma formativa, por lo que la evaluación tradicional de la fiabilidad y la validez se considera que no es aplicable (Bagozzi, 1994). Su evaluación, en cambio, se lleva a cabo según indica Chin (2010) en dos niveles. En primer lugar, comprobando la validez del constructo, que responde a un razonamiento puramente teórico (Diamantopoulos & Winklhofer, 2001) y que queda por tanto demostrado en el desarrollo del marco teórico e hipótesis. En segundo lugar, se lleva a cabo la evaluación del indicador, mediante la valoración de la magnitud de los pesos y su significación y su potencial multicolinealidad.

El constructo ICN se ha medido mediante cuatro ítems del cuestionario (*Tabla 7*), para los que se solicitaba al respondiente que indicase el grado de implantación de diversos recursos para el volcado de información corporativa no estandarizada a los mercados reales, seleccionando una de las siete opciones propuestas a modo de escala Likert, desde 1 = nulo a 7 = muy alto. Los resultados muestran unos pesos estandarizados que varían desde el 0,267 para el uso de sistemas de información de la gestión de clientes, hasta 0,371 para la posesión de un dominio propio de internet, con un 0,355 para el uso de canales electrónicos de publicidad y promoción online y un 0,331 en la difusión online de información sobre productos, precios y empresa. Además, los cuatro ítems significativos a niveles de significancia del 1%. Pese a que todos los ítems arrojan resultados positivos y significativos, los resultados apuntan a una mayor importancia de aquellos ítems directamente relacionados con la presencia online de la organización: su dominio y el uso de canales de promoción, publicidad y difusión. Se ha comprobado además la potencial multicolinealidad mediante el estudio de los valores VIF (Diamantopoulos & Siguaaw, 2006) de cada indicador, que oscilan entre el 1,427 y el 1,628. Siendo todos ellos menores al límite de 3,3 considerado como válido en modelos basados en varianza (Petter, Straub & Rai, 2007; Cenfetelli & Bassellier, 2009) se puede descartar la presencia de altos niveles de multicolinealidad en la medida del constructo.

El constructo ICE ha sido medido con tres ítems derivados del cuestionario (*Tabla 7*), para los que se solicitaba al respondiente indicar si la empresa difundía información respecto al cumplimiento de normas, reglamentos o condiciones laborales y medioambientales. certificados de calidad u de otra índole. Mientras que los indicadores

relacionados con la difusión del cumplimiento de reglamentos y normas y la mejora de las condiciones de trabajo en salud o seguridad han sido medidos con una escala Likert desde 1 = nulo a 7 = muy alto, el indicador correspondiente a certificados medioambientales toma la forma de indicador de categórico, siendo 0 la no posesión de ningún certificado y 1 la posesión de alguno de ellos. Los resultados muestran pesos muy similares para la difusión de la mejora de condiciones de trabajo en salud o seguridad y la posesión de certificados medioambientales, 0,305 y 0,267 respectivamente, resultando ambos positivos con un nivel de significancia del 10% y 5% respectivamente. Por su parte, la difusión del cumplimiento de reglamentos y normas presenta un resultado muy superior, con un peso estandarizado de 0,704 y un nivel de significancia del 1%. Igualmente, los valores VIF, que toman valores de entre 1,021 y 1,656, se sitúan por debajo del límite de 3,3, descartando nuevamente multicolinealidad en los indicadores del constructo.

Tabla 7: Indicadores del constructo y modelo de medida para ICN e ICE (Fuente: elaboración propia).

Indicadores/Ítems	Código	Pesos estandarizados (valor t)	VIF
Información corporativa no estandarizada (ICN)			
- Posesión de un dominio propio en Internet	ICN1	0,371***(3,452)	1,455
- Sistemas de informatización de la gestión de clientes	ICN2	0,267*** (2,474)	1,427
- Uso de canales electrónicos de publicidad y promoción online	ICN3	0,355***(23,187)	1,500
- Difusión online de información sobre productos, precios y empresa	ICN4	0,331*** (2,885)	1,628
Información corporativa estandarizada (ICE)			
- Cumplimiento de reglamentos o normas	ICE1	0,704*** (3,580)	1,656
- Mejorar las condiciones de trabajo en salud o seguridad	ICE2	0,305* (1,367)	1,650
- Certificados de calidad: otras normas medioambientales	ICE3	0,267** (1,863)	1,021

Nota: los asteriscos indican la significancia estadística a los niveles 0.01(***), 0.05(**) y 0.10(*).

Por otra parte, los constructos REP y PCO han sido medidos de forma reflectiva (*Tabla 8*). El constructo REP se ha medido con 6 ítems en los que los respondientes indicaban la posición de la compañía frente a la competencia en diferentes medidas de reputación corporativa y en base a una escala Likert de 1 a 7, siendo 1 = mucho peor y 7 = mucho mejor. Igualmente, el constructo PCO ha sido medido mediante 2 ítems referentes a la fortaleza competitiva de la empresa en mercados nacionales e internacionales, en base nuevamente a una escala Likert 1-7, siendo 1 = mucho peor y 7 = mucho mejor. Habiendo sido medidos de forma reflexiva, es requisito indispensable comprobar, para ambos constructos la fiabilidad individual de los indicadores, la fiabilidad del constructo o consistencia interna y su validez tanto convergente como discriminante.

La fiabilidad individual de cada ítem es valorada examinando las cargas o correlaciones simples de los indicadores con su constructo. De acuerdo con Carmines & Zeller (1979), cargas superiores a 0,707 indican que la varianza compartida entre el constructo y sus indicadores es mayor que la varianza debida al error. En el caso del constructo REP, cinco de los seis indicadores usados se posicionan por encima de 0,707. A saber, la calidad del servicio de la empresa en relación a la competencia, presenta una carga de 0,851, mientras que la imagen de marca en relación a la competencia tiene asociada una carga de 0,781. La reputación de calidad y la reputación de la empresa en relación a la competencia muestran por su parte cargas de 0,827 y 0,781 respectivamente (*Tabla 8*), mientras que el esfuerzo de la empresa para construir una reputación dentro de la industria presenta una carga de 0,781.

Por otra parte, Hair, Ringle y Sarstedt (2011), indican que ítems con cargas por debajo de 0,4 deben ser eliminados de forma indiscutible en lo que se denomina “*ítem trimming*” o depuración de ítems. Sin embargo, para ítems con cargas cercanas, pero por debajo de 0,707, el razonamiento teórico debe ser primordial a la hora de decidir si un indicador se mantiene o es eliminado. Es el caso del nivel de satisfacción del cliente en relación a la competencia, con una carga de 0,675. Dado que este ítem es como relevante desde el punto de vista teórico, y dado que su carga se sitúa muy cercana al límite propuesto por los autores, se decide mantenerlo dentro de la escala de medida. El constructo PCO, por su parte, arroja unas cargas de 0,901 y 0,839 para sus indicadores de fortaleza competitiva en relación a la competencia nacional e internacional, muy por encima ambos del límite de 0,707.

La fiabilidad del constructo, o consistencia interna, determina si los ítems que miden un constructo son similares en sus puntuaciones, evaluando con qué rigurosidad están midiendo las variables manifiestas la misma variable latente. El coeficiente Alpha (α) de Cronbach (Cronbach, 1951), la medida de fiabilidad compuesta (p_c) de Werts, Linn & Jöreskog (1974) y el rho_A (p_a) de Dijkstra y Henseler (2015b) son medidas de fiabilidad del constructo, que alcanzará la consistencia interna con valores en todas ellas superiores a 0,7 (Nunnally & Bernstein, 1994).

En el caso específico de PLS, la fiabilidad compuesta es la medida más adecuada, pues no asume que todos los indicadores reciben la misma ponderación (Chin, 1998), sino que parte de las cargas factoriales de los ítems que han sido utilizados en el modelo causal. Así pues y siguiendo las recomendaciones de Barclay et al. (1995:297) y Fornell y Larcker (1981), se reporta la fiabilidad compuesta como medida de consistencia interna del constructo. El constructo REP responde positivamente a estas medidas, pues presenta un valor de 0,900; al igual que el constructo PCO, que presenta un valor de 0,862 (*Tabla 8*). Estos valores están por encima del 0,7 considerado como válido por Nunnally y Bernstein (1994) en etapas tempranas de la investigación, pero, además, superan la mayor exigencia de 0,8 para etapas más avanzadas de investigación (Nunnally & Bernstein, 1994).

La validez convergente se da cuando un conjunto de indicadores representa un único constructo subyacente, pudiendo esto ser demostrado por medio de su unidimensionalidad (Henseler & Sinkovics, 2009). La medida empleada para medir la validez convergente es la varianza media extraída o “*Average Variance Extracted*” (AVE) de Fornell y Larcker (1981), que proporciona la cantidad de varianza que un constructo obtiene de sus indicadores en relación a la cantidad de varianza debida al error de medida. Para asegurar la validez convergente de un constructo, se considera un AVE superior al 50%, indicando que cada constructo explica al menos el 50% de la varianza de los indicadores asignados. Esta medida se eleva hasta 0,603 en el constructo REP, que explica por tanto el 60,6% de la varianza de los seis indicadores asignados. Por otra parte, el constructo PCO presenta un AVE de 0,758, explicando el 75,6% de la varianza de los indicadores asignados. Ambos valores se muestran en la *Tabla 8*.

Tabla 8: Indicadores del constructo y modelo de medida para REP, PCO, IRC y CAF (Fuente: elaboración propia).

Indicadores/Ítems	Código	Carga	Fiabilidad compuesta	AVE
Reputación (REP)				
- Calidad del servicio de la empresa en relación a la competencia	REP1	0,851		
- Esfuerzo de la empresa para construir una reputación dentro de la industria	REP2	0,730		
- Imagen de la marca en relación a la competencia	REP3	0,781	0,900	0,603
- Reputación de calidad de la empresa	REP4	0,827		
- Reputación de la empresa en relación a la competencia	REP5	0,781		
- Nivel de satisfacción del cliente en relación a la competencia	REP6	0,675		
Posición competitiva (PCO)				
- Fortaleza competitiva en relación a la competencia internacional	PCO1	0,839	0,862	0,758
- Fortaleza competitiva en relación a la competencia nacional	PCO2	0,901		
Información de rendición de cuentas (IRC)				
- Formato de las cuentas anuales depositadas en el Registro Mercantil	IRC1	-	-	-
Capacidad de acceso a la financiación (CAF)				
- Capacidad de financiación de la empresa en relación a la competencia	CAF1	-	-	-

Por último, la validez discriminante indica en qué medida un constructo dado es diferente de otros constructos. Los criterios más frecuentemente utilizados en este sentido son el criterio de Fornell y Larcker (1981) y la ratio Heterotrait-Monotrait (HTMT) propuesta por Henseler, Ringle y Sarstedt (2015). El primero tiene como fin garantizar

que la cantidad de varianza que un constructo captura de sus indicadores (AVE) sea mayor que la varianza que dicho constructo comparte con otros constructos en el modelo, de forma que la raíz cuadrada del AVE de cada variable latente debería ser mayor que las correlaciones que tiene éste con el resto de variables latentes del modelo. La ratio HTMT, por su parte, representa el promedio de las correlaciones Heterotrait-Heteromethod en relación al promedio de las correlaciones Monotrait-Heteromethod (Henseler et al., 2016). En un modelo bien ajustado, las primeras deberían ser más pequeñas que las segundas, de forma que la ratio HTMT debería estar por debajo de 1. Algunos autores exigen una ratio por debajo de 0,9 (Gold, Malhotra & Segars, 2001) o 0,85 (Kline, 2015). En cualquier caso, los constructos REP y PCO arrojan unos resultados positivos tanto en el cumplimiento del criterio de Fornell y Larcker, como en el de la ratio HTMT, que se sitúa en 0,609 (*Tabla 9*), confirmando la validez discriminante del modelo.

Tabla 9: Correlaciones y validez discriminante PCO y REP (Fuente: elaboración propia).

Constructo	1	2
Posición competitiva (PCO)	0,871	0,609
Reputación (REP)	0,590	0,776

Nota: los elementos en la diagonal son la raíz cuadrada de la varianza compartida entre el constructo y sus medidas (AVE). Los elementos bajo de la diagonal son las correlaciones entre constructos. Los elementos sobre la diagonal son los valores de la ratio HTMT

Finalizando con el análisis del modelo de medida, los constructos IRC y CAF han sido medidos con un único ítem, correspondiente al formato de las cuentas anuales depositadas en el Registro Mercantil y la capacidad de acceso a la financiación de la empresa en relación a la compañía, respectivamente. El primer indicador se trata de una variable categórica dónde 1 implica el reporte del formato normal y 0 los demás casos (formato abreviado o pyme). La capacidad financiación, por su parte, responde a una escala Likert 1-7, siendo 1= mucho peor y 7 = mucho mejor. Al estar formados por un único ítem, la validez y fiabilidad de estos constructos no necesita ser comprobada (Ghozali & Latan, 2015; Hair et al. 2017). Estos constructos y sus indicadores pueden ser consultados en la *Tabla 8*.

Llevando a cabo el análisis del modelo estructural, el nivel en el que las variables endógenas son explicadas por sus antecedentes a nivel individual puede consultarse en la *Tabla 10*. La variable REP es explicada en un 23,1% por las variables ICN e ICE, mientras que la variable CAF es explicada en un 9,99% por las variables IRC y REP. Por su parte, la variable dependiente final, PCO, se explica en un 43% por sus antecedentes inmediatos:

ICN, ICE, IRC, REP y CAF. Todos estos indicadores se encuentran por encima del mínimo de 0,10 recomendado por Falk y Miller (1992). Además, en el caso de la variable dependiente final del modelo (PCO) el resultado se encuentra por encima de 0,33, considerado como moderado por Chin (1998).

Analizando la validez del modelo global, el *Standardized Root Mean Squared Residual* (SRMR) de Hu y Bentler, (1998, 1999) mide la diferencia entre la matriz de correlaciones observada y la implicada por el modelo, reflejando la magnitud media de tales diferencias. De esta forma, un SRMR más bajo, implica un mejor ajuste del modelo global. El valor del SRMR se encuentra significativamente por debajo del 0,08 considerado como válido (Hu & Bentler, 1998), alcanzando un valor de 0,05 y mostrando por tanto un buen ajuste del modelo (*Tabla 10*).

Por otra parte, el Índice de Ajuste Normado o *Normed Fit Index* (NFI) propuesto por Bentler and Bonett (1980) evalúa la disminución del estadístico χ^2 del modelo con respecto al modelo nulo. Este índice toma valores entre 0 y 1, siendo mejor el ajuste cuando más próximo este a 1. Por convención, se considerará como aceptable un valor superior a 0,90 (Byrne, 2001), indicando un valor por debajo de este la necesidad de reespecificar el modelo. En todo caso, el modelo NFI del modelo se sitúa en 0,928 (*Tabla 10*), indicando por tanto un buen ajuste del modelo global.

Tabla 10: Resultados del modelo estructural de información externa (Fuente: elaboración propia)

Variable endógena	R²	R² ajustada
Reputación (REP)	0,235	0,231
Capacidad de acceso a la financiación (CAF)	0,103	0,099
Posición competitiva (PCO)	0,442	0,430
SRMR		0,05
NFI		0,928

El análisis de multicolinealidad del modelo estructural también ha resultado positivo, siendo todos los estadísticos VIF inferiores a 5, por lo que de acuerdo con Hair et al., (2011) se pueden descartar problemas de multicolinealidad entre las variables antecedentes de cada uno de los constructos endógenos (*Tabla 11*).

Tabla 11: Estadísticos VIF del modelo estructural, información externa (Fuente: elaboración propia).

Constructo	REP	CAF	PCO
Capacidad de acceso a la financiación (CAF)			1,142
Información corporativa estandarizada (ICE)	1,023		1,167
Información corporativa no estandarizada (ICN)	1,023		1,588
Reputación (REP)		1,028	1,439
Información de rendición de cuentas (IRC)		1,028	1,348
Pertenencia al sector 1			1,935
Pertenencia al sector 2			1,685
Pertenencia al sector 3			1,593
Tamaño			1,263

A fin de testear las hipótesis, se calculan los coeficientes beta de las relaciones entre constructos y su nivel de significancia. Los resultados son positivos confirmando las hipótesis 4a, 4b, 5a, 6a, 6b y 7 planteadas en este primer modelo relacional de información externa y posición competitiva. También se calcula el tamaño del efecto f^2 (Cohen, 1988), que valora el grado con el que un constructo exógeno contribuye a explicar un determinado constructo endógeno en términos de R^2 . Estos resultados pueden ser observados en la *Tabla 20*.

Tabla 12: Relaciones entre variable efectos directos, información externa (Fuente: elaboración propia).

Relación	Coefficiente	SD	T-valor	f^2	Intervalos	Conclusiones
CAF → PCO	0,140	0,049	2,858***	0,035	0,058-0,220	H6b confirmada
ICE → PCO	-0,062	0,055	1,117	0,006	-0,152-0,029	-
ICE → REP	0,304	0,050	6,052***	0,108	0,224- 0,390	H5a confirmada
ICN → PCO	0,226	0,061	3,712***	0,066	0,124- 0,325	-
ICN → REP	0,347	0,046	7,568***	0,154	0,278- 0,426	H4a confirmada
IRC → CAF	0,209	0,051	4,076***	0,045	0,125- 0,293	H6a confirmada
IRC → PCO	0,044	0,042	1,052	0,003	-0,025- 0,113	-
SE1 → PCO	-0,006	0,054	0,118	0,000	-0,095- 0,084	-
SE2 → PCO	-0,037	0,057	0,644	0,002	-0,131- 0,058	-
SE3 → PCO	-0,043	0,044	0,982	0,002	-0,113- 0,030	-
TAM → PCO	0,046	0,047	0,989	0,003	-0,032- 0,122	-
REP → CAF	0,217	0,049	4,462***	0,051	0,137- 0,297	H7 confirmada
REP → PCO	0,439	0,048	9,072***	0,274	0,361- 0,520	H4b confirmada

Nota: los asteriscos indican la significancia estadística a los niveles 0.01(***), 0.05(**) y 0.10(*).

El efecto de ICN sobre REP es positivo y significativo, alcanzando un coeficiente de 0,347 y confirmando la Hipótesis 4a. El tamaño del efecto es de 0,154, siendo considerado un efecto moderado (Cohen, 1988). Esto va en línea con los resultados obtenidos en el caso de la ICE, que es igualmente positiva y significativa sobre REP, presenta un coeficiente de 0,304, pero que sin embargo tiene un tamaño del efecto de

0,108, considerado el mismo autor como pequeño. Esto permite extraer la primera conclusión significativa del modelo, pues pone de manifiesto cómo la información corporativa no estandarizada, sobre la que la empresa tiene pleno control en su formato de explosión y distribución, tiene un efecto superior a la hora de generar reputación corporativa que la información corporativa no estandarizada.

Por otra parte, el efecto de IRC sobre CAF es positivo y significativo, con un coeficiente de 0,209 y un efecto del tamaño de 0,051, considerado como bajo. La relación entre REP y CAF es también positiva y significativa, con un coeficiente de 0,217 y un efecto del tamaño de 0,049, considerado también como bajo. Esto confirma las hipótesis 6a y 7, y demuestra cómo, a la hora de mejorar las condiciones de acceso a la financiación, la empresa no debe centrarse únicamente en el volcado de información de carácter financiero, pues los efectos de la reputación como activo intangible sobre la capacidad de financiación de la empresa, son de una magnitud similar.

Las relaciones entre REP y PCO y CAF y PCO son también positivas y significativas, confirmando las hipótesis 4b y 6b, pero muestran unos efectos muy distintos. Mientras que el coeficiente de la primera relación se alza hasta el 0,439, la segunda apenas se queda en 0,140, lo cual redundaría en un tamaño del efecto de 0,274, considerado como moderado, frente a 0,035, considerado como pequeño. Esta diferencia pone de manifiesto cómo, pese a resultar indiscutiblemente significativa, la capacidad de financiación se encuentra lejana en capacidad a la hora de generar ventajas competitivas en los mercados reales al compararla con la reputación corporativa.

Resulta también ilustrativo analizar las relaciones de ICN, ICE y IRC con la variable final dependiente PCO. Los resultados muestran como únicamente el efecto de la información corporativa no estandarizada es significativo, con un coeficiente de 0,226 y un tamaño del efecto pequeño de 0,066. La información corporativa estandarizada y la información de rendición de cuentas no son significativas. Estos resultados apuntan en la línea de las Hipótesis 1 a 3, pero no permiten confirmarlas. El análisis posterior de las relaciones entre las dimensiones informativas internas y la posición competitiva permitirá ahondar en esta cuestión.

Por último, las variables de control muestran resultados no significativos en todos los casos, tanto en lo referente a la pertenencia a un sector, como en el tamaño de la organización.

El análisis de los efectos indirectos (*Tabla 13*) de las relaciones entre variables arroja también resultados significativos que permiten extraer ciertas conclusiones que ayudan a reforzar las conclusiones obtenidas del análisis de los efectos directos y a confirmar parte de las hipótesis planteadas. Los efectos indirectos son aquellas relaciones que implican una secuencia de relaciones con al menos un constructo intermedio involucrado. De esta forma, un efecto indirecto es la secuencia de dos o más efectos directos. Todos los efectos indirectos mostrados son positivos y significativos.

Tabla 13: Relaciones entre variables, efectos indirectos, información externa (Fuente: elaboración propia).

Relación	Coefficiente	SD	T-valor	Intervalos	
ICE x REP → CAF	0,066	0,019	3,465***	0,038-0,101	
ICN x REP → CAF	0,075	0,020	3,704***	0,044-0,111	
IRC x CAF → PCO	0,029	0,012	2,396***	0,0107- 0,050	H6 confirmada
ICE x REP x CAF → PCO	0,009	0,004	2,407***	0,004- 0,0160	H7a confirmada
ICN x REP x CAF → PCO	0,011	0,004	2,604***	0,004-0,017	H7b confirmada
ICE x REP → PCO	0,133	0,028	4,781***	0,092-0,184	H5 confirmada
ICN x REP → PCO	0,152	0,027	5,614***	0,113-0,202	H4 confirmada

Nota: los asteriscos indican la significancia estadística a los niveles 0.01(***), 0.05(**) y 0.10(*).

Es especialmente relevante el análisis de los efectos de los diferentes tipos de información corporativa ICN e ICE sobre el fortalecimiento de la posición competitiva de la empresa en los mercados reales (PCO). La primera conclusión demuestra cómo, a la hora de generar PCO a través de la reputación (REP), el efecto de ICN, con un coeficiente de 0,152 significativo es muy similar al efecto de la ICE, cuyo coeficiente beta es de 0,133. Estas dos relaciones permiten confirmar las hipótesis 4 y 5 respectivamente.

Esta igualdad se mantiene al analizar el efecto indirecto de ICN e ICE sobre PCO mediante la mejora en la capacidad de acceso a la financiación (CAF) que genera un aumento de REP, siendo el coeficiente para ICN de 0,011 y de 0,009 para ICE. La significancia de estas dos relaciones permite confirmar las Hipótesis 7a y 7b respectivamente. El efecto de la información de rendición de cuentas (IRC) sobre PCO a través de CAF es superior a estas dos cifras, alcanzando el 0,029 y confirmando la Hipótesis 6, pero en todo caso inferior al efecto que tiene cualquier forma de información corporativa sobre la posición competitiva a través de la reputación corporativa.

Por otra parte, y en línea con lo anterior, el efecto indirecto de ICN sobre CAF mediante incremento en REP es muy similar al que genera ICE en esta misma relación, con un coeficiente de 0,075 del primero, frente al 0,066 del último.

4.4. ASIMETRÍAS INFORMATIVAS INTERNAS Y POSICIÓN COMPETITIVA

En el constructo formativo IDR se evalúa el indicador mediante la valoración de la magnitud de los pesos y su significación, así como su potencial multicolinealidad (Chin, 2010). Este ha sido medido con tres ítems del cuestionario (*Tabla 14*) destinados a evaluar el nivel de implantación de herramientas de gestión y toma de decisión directiva mediante una escala Likert 1-7, dónde 1 = muy bajo y 7 = muy alto. El ítem con un mayor peso, que asciende a 0,487, es la implantación de herramientas de gestión del flujo de trabajo, seguido de la implantación de un software de gestión integral (ERP), con un peso de 0,442 y por la integración de sistemas computerizados de reservas (CRS) o sistemas de distribución global (GDS), con un peso de 0,372. Los tres indicadores son significativos al 1% de significancia. Los estadísticos VIF oscilan entre 1,265 y 1,315, lo cual se sitúa por debajo del límite establecido en la discusión académica de 3,3 (Petter et al., 2007; Cenfetelli & Bassellier, 2009), permitiendo rechazar indicios de multicolinealidad en los indicadores del constructo.

Tabla 14: Indicadores del constructo y modelo de medida para IDR (Fuente: elaboración propia)

Indicadores/Ítems	Código	Pesos estandarizados (t-valor)	VIF
Información a la dirección (IDR)			
- Integración de sistemas computerizados de reservas (CRS) o sistemas de distribución global (GDS)	IDR1	0,372*** (2,766)	1,265
- Implantación de un software de gestión integral (ERP)	IDR2	0,442*** (3,209)	1,315
- Integración de herramientas de gestión del flujo de trabajo	IDR3	0,487*** (3,957)	1,240

Nota: los asteriscos indican la significancia estadística a los niveles 0.01(***), 0.05(**) y 0.10(*).

Los indicadores CDI, CLV, IRL y PCO, por el contrario, se han medido de forma reflexiva y por tanto requieren el cumplimiento de la fiabilidad individual de los indicadores, la fiabilidad del constructo o consistencia interna y su validez convergente y discriminante.

El indicador CDI se ha medido con 6 indicadores en los que se solicitaba al respondiente del cuestionario indicar el nivel de capacidades directivas presentes en el

seno de la organización y en referencia a la competencia. Igualmente, el constructo CLV tiene asignados tres ítems en los que se mide el nivel de compromiso organizacional y satisfacción de la masa de empleados de la organización frente a la competencia. El constructo IRL mide la presencia de canales de comunicación entre la dirección, propiedad y empleados, así como la interiorización de estos últimos de las misión y objetivos estratégicos de la organización, y ha sido medido mediante dos indicadores. El constructo PCO mide el nivel de la fortaleza competitiva de la empresa en los mercados nacionales e internacionales mediante dos indicadores. Todos los indicadores han sido medidos mediante escalas Likert 1-7 dónde 1 = muy bajo y 7 = muy alto.

Para valorar la fiabilidad individual de cada ítem se hace uso de las cargas de los indicadores con su constructo. Cargas superiores a 0,707 (Carmines & Zeller, 1979) indican que la varianza que comparten el constructo y sus indicadores es superior a la varianza debida al error. En el caso del constructo CDI, las cargas de todos los indicadores oscilan entre 0,793 y 0,865, mientras que en el constructo IRL varían entre 0,838 y 0,961. Para el constructo CLV las cargas se sitúan entre 0,866 y 0,907. El constructo PCO, por su parte, arroja unas cargas de 0,868 y 0,871. Las cargas de todos los indicadores (*Tabla 15*) se alcanzan significativamente por encima del límite de 0,707, por lo que se puede garantizar la fiabilidad individual de los ítems para cada uno de los tres constructos analizados.

Por otra parte, la fiabilidad del constructo hace referencia a si los ítems que miden un constructo son similares en sus puntuaciones. Indica pues si las manifiestas están midiendo la misma variable latente. Para ello se hace uso de la medida de fiabilidad compuesta (p_c) de Werts et al. (1974), que al alcanzar un valor superior a 0,7 (Nunnally & Bernstein, 1994) implicará consistencia interna. El constructo CDI atiende positivamente a esta medida, pues presenta un valor de 0,934; al igual que el constructo IRL con un 0,893, CLV con un 0,913 y PCO, con un valor de 0,861. Estos dos valores son superiores tanto al ya mencionado nivel de 0,7, como al propuesto por Nunnally y Bernstein (1994) en etapas más avanzadas de investigación. Todos ellos se pueden consultar en la *Tabla 15*.

Tabla 15: Indicadores del constructo y modelo de medida para CDI, CLV, COM y PCO (Fuente: elaboración propia).

Indicadores/Ítems	Código	Carga	<i>p_c</i>	AVE
Capacidades directivas (CDI)				
- Capacidad de la dirección para apoyar el cambio y el aprendizaje en la empresa	CDI1	0,836		
- Dominio directivo de principios y métodos para la gestión en el negocio	CDI2	0,851		
- Fomento del espíritu de diálogo y de aceptación de opiniones diversas	CDI3	0,849	0,934	0,702
- Liderazgo efectivo de la dirección	CDI4	0,865		
- Orientación emprendedora enfocada a la explotación y creación de oportunidades	CDI5	0,832		
- Visión estratégica de la dirección	CDI6	0,793		
Calidad de vida laboral (CLV)				
- Compromiso de los empleados con la mejora continua y la calidad en el trabajo	CLV1	0,907		
- Compromiso afectivo de los empleados con la empresa, que le hace sentirse orgullosos de pertenecer a ella	CLV2	0,873	0,913	0,778
- Satisfacción del personal	CLV3	0,866		
Reporting laboral (IRL)				
- Cauces de comunicación frecuentes y en todos los sentidos (horizontal y vertical en ambas direcciones)	IRL1	0,961		
			0,893	0,813
- Los empleados conocen la misión y los objetivos de la empresa	IRL2	0,838		
Posición competitiva (PCO)				
- Fortaleza competitiva en relación a la competencia internacional	PCO1	0,868		
			0,861	0,756
- Fortaleza competitiva en relación a la competencia nacional	PCO2	0,871		

Cuando un conjunto de indicadores representan un único constructo subyacente, se confirma la validez convergente. Esto se demuestra por medio de su unidimensionalidad (Henseler et al., 2009). La medida empleada es la varianza media extraída o “*Average Variance Extracted*” (AVE) de Fornell y Larcker (1981), que hace referencia a la cantidad de varianza que un constructo obtiene de sus indicadores en relación a la cantidad de varianza debida al error de medida. Para asegurar la validez convergente de un constructo, se exige un AVE superior al 50%, de forma que cada constructo explicaría al menos un 50% de la varianza de los indicadores asignados. Esta medida se alza hasta 0,702 en el constructo CDI, que explica por tanto el 70,2% de la varianza de los seis indicadores asignados, mientras que es de 0,813 en el caso de IRL, explicando un 81,3% de la varianza. El constructo CLV presenta un AVE de 0,778, explicando el 77,8% de la varianza de los ítems asociados. Por último, el constructo PCO presenta un AVE de 0,756, explicando el 75,6% de la varianza de los indicadores asignados. Todos estos valores se pueden consultar en la *Tabla 15*.

Por último, la validez discriminante hace referencia a en qué medida un constructo dado es diferente de otros constructos. Para ello, se hace uso de dos criterios: el criterio de Fornell y Larcker (1981) y la ratio Heterotrait-Monotrait (HTMT). El criterio de Fornell y Larcker se cumplirá cuando la cantidad de varianza que un constructo captura de sus indicadores (AVE) sea mayor que la varianza que dicho constructo comparte con otros constructos en el modelo. La ratio HTMT, por su parte, representa el promedio de las correlaciones Heterotrait-Heteromethod en relación al promedio de las correlaciones Monotrait-Heteromethod (Henseler et al., 2006), de forma que, en un modelo bien ajustado, las primeras deberían ser más pequeñas que las segundas, siendo la ratio HTMT inferior a 1. Ciertos autores son más exigentes, estableciendo como límite ratios de 0,9 (Gold et al., 2001) y 0,85 (Kline, 2011). Los constructos CDI, IRL, CLV y PCO cumplen holgadamente el criterio de Fornell y Larcker (*Tabla 16*) y presentan unas ratios HTMT de 0,462 entre PCO y CDI; 0,356 entre PCO y CLV; 0,257 entre PCO y IRL; 0,525 entre CDI y CLV; 0,389 entre CDI y IRL y, por último, 0,339 entre CLV y IRL, situándose muy por debajo tanto del límite de 0,85 como del de 0,9 y quedando la validez discriminante del modelo.

Tabla 16: Correlaciones y validez discriminante para PCO, CDI, COM y IRL (Fuente: elaboración propia)

Constructo	1	2	3	4
Posición competitiva (PCO)	0,870	0,462	0,356	0,257
Capacidades directivas (CDI)	0,448	0,838	0,525	0,389
Calidad de vida laboral (CLV)	0,346	0,526	0,882	0,339
Reporting Laboral (IRL)	0,242	0,371	0,324	0,902

Los elementos en la diagonal son la raíz cuadrada de la varianza compartida entre el constructo y sus medidas (AVE). Los elementos bajo de la diagonal son las correlaciones entre constructos. Los elementos sobre la diagonal son los valores de la ratio HTMT

Entrando en la valoración del modelo estructural, la *Tabla 17* indica el nivel en el que las variables endógenas son explicadas por sus antecedentes a nivel individual. La variable CDI es explicada en un 32,6% por las variables IDR y CLV, mientras que la variable CLV es explicada en un 10,3% por la variable IRL. Por su parte, la variable dependiente final, PCO, se explica en un 23,7% por sus antecedentes inmediatos IDR, IRL, CDI y CLV. El R^2 de CLV se encuentra por encima del 0,10 considerándose como débil, al igual que el R^2 de PCO, que es de 0,19 (Chin, 1998). CDI presenta un valor del entorno de 0,33, siendo considerado por el mismo autor como moderado.

En referencia a la validez del modelo global, el *Standardized Root Mean Squared residual* (SRMR) se encuentra, con un valor de 0,059 (*Tabla 17*) por debajo de 0,08 (Hu & Bentler, 1998), mientras que el *Normed Fix Index* (NFI) propuesto por Bentler and Bonett (1980) se alza hasta 0,948, por encima de 0,9 e indicando un buen ajuste global del modelo a los datos.

Tabla 17: Resultados del modelo estructural, información interna (Fuente: elaboración propia).

Variable endógena	R2	R2 ajustada
Capacidades directivas (CDI)	0,329	0,326
Calidad de vida laboral (CLV)	0,105	0,103
Posición competitiva (PCO)	0,262	0,247
SRMR		0,059
NFI		0,948

El análisis de multicolinealidad del modelo estructural (*Tabla 18*) también ha arrojado resultados positivos, siendo todos los estadísticos VIF inferiores a 5, por lo que de acuerdo con Hair et al., (2011) se pueden descartar problemas de multicolinealidad entre las variables antecedentes de cada uno de los constructos endógenos.

Tabla 18: Estadísticos VIF del modelo estructural, información interna (Fuente: elaboración propia)

Constructo	CDI	CVL	PCO
Información a la dirección (IDR)	1,025		1,376
Reporting Laboral (IRL)		1,000	1,245
Capacidades directivas (CDI)			1,588
Calidad de vida laboral (CVL)	1,025		1,445
Posición competitiva (PCO)			
Reputación (REP)			
Pertenencia al sector 1			1,064
Pertenencia al sector 2			1,844
Pertenencia al sector 3			1,641
Tamaño			1,643

Para el testeo de las hipótesis, se calculan los coeficientes beta de las relaciones entre constructos y su nivel de significancia. Los resultados son positivos confirmando las hipótesis 8a, 8b, 9a, 10a planteadas en este segundo modelo relacional de información interna y posición competitiva. También se calcula el tamaño del efecto f^2 (Cohen, 1988), que indica el grado con el que un constructo exógeno contribuye a explicar un determinado constructo endógeno en términos de R^2 .

Tabla 19: Relaciones entre variables efectos directos, información interna (Fuente: elaboración propia)

Relación	Coefficiente	SD	T-valor	f^2	Intervalos	Conclusiones
CDI → PCO	0,275	0,066	4,187***	0,074	0,167-0,380	Hipótesis 8b confirmada
CVL → CDI	0,490	0,050	9,828***	0,349	0,407-0,572	
CVL → PCO	0,141	0,068	2,092**	0,021	0,028-0,252	Hipótesis 9a confirmada
IDR → CDI	0,232	0,046	5,012***	0,078	0,160-0,313	Hipótesis 8a confirmada
IDR → PCO	0,102	0,046	2,231**	0,012	0,027-0,177	
SE1 → PCO	0,081	0,035	2,358***	0,008	0,025-0,138	-
SE2 → PCO	0,033	0,058	0,565	0,001	-0,062-0,130	-
SE3 → PCO	-0,085	0,066	1,281	0,007	-0,194-0,022	-
TAM → PCO	-0,003	0,050	0,053	0,000	-0,084-0,079	-
IRL → CVL	0,342	0,062	5,540***	0,117	0,240-0,442	Hipótesis 10a confirmada
IRL → PCO	0,058	0,056	1,046	0,004	-0,031-0,152	

Nota: los asteriscos indican la significancia estadística a los niveles 0.01(***), 0.05(**) y 0.10(*).

El efecto de IDR sobre CDI es positivo y significativo, alcanzando un coeficiente de 0,232 y confirmando la hipótesis 8a. Sin embargo, el tamaño del efecto es de 0,078, siendo considerado un efecto pequeño (Cohen, 1988). De una forma similar actúa IRL

sobre CVL, con un efecto positivo y significativo, un coeficiente de 0,342 y un tamaño del efecto de 0,117, considerado nuevamente como pequeño y confirmando la hipótesis 10a.

La relación entre CVL y PCO es también positiva, y significativa, con un coeficiente de 0,141 y un tamaño del efecto bajo de 0,02, confirmando la Hipótesis 9a. Al igual que la relación entre CDI y PCO, que es también positiva y significativa, con un coeficiente de 0,275 y un efecto del tamaño de 0,074, considerado también como bajo que confirma la Hipótesis 8b.

Analizando las relaciones directas entre IRL/IDR y PCO, se observan resultados positivos en ambos casos, pero significativo únicamente en el caso de IDR. Recuperando la *Tabla 12*, se puede confirmar la Hipótesis 1, observando como únicamente IDR e ICN presentan relaciones directas positivas y significativas sobre PCO, demostrando como aquellas capacidades de gestión de la información con mayor componente de conocimiento tácito y mayor presencia de TIC presentan efectos mucho más potentes a la hora de engendrar ventajas competitivas que redunden en un fortalecimiento de la posición competitiva de las empresas en los mercados reales. Igualmente, la Hipótesis 2 se confirma al analizar conjuntamente los coeficientes, niveles de significancia y tamaños de los efectos. ICN e IDR son, como ya se ha mencionado, aquellos activos informativos con una relación más potente. En segundo lugar, IRL muestra una relación positiva pero que, sin embargo, no resulta significativa. Esta relación es superior tanto a IRC, que es igualmente positiva, como a ICE, que presenta una relación negativa, aunque en ningún caso éstas son significativas. El análisis conjugado permite pues confirmar a las Hipótesis 1 y 2, al igual que la Hipótesis 3, pues la generación de ventajas competitivas se ha conseguido tanto en los modelos de información externa revelada, como en los de información interna reservada.

Por último, las variables de control muestran como únicamente el pertenecer al sector 1 muestra un efecto positivo y significativo. Sin embargo, el tamaño del efecto de la relación se encuentra por debajo del 0,02 considerado como mínimo.

El análisis de los efectos indirectos de las relaciones entre variables también resulta esclarecedor, permitiendo profundizar en el análisis de las conclusiones derivadas del análisis de los efectos directos y confirmar el resto de hipótesis del modelo.

Es especialmente potente el efecto que tiene el desarrollo de IRL sobre CDI mediante el incremento del compromiso organizativo (COM), con un coeficiente de 0,167 significativo al 1%, que permite confirmar la Hipótesis 9b.

Analizando los efectos indirectos del desarrollo de capacidades de gestión de la información para directivos y empleados (CDI y IRL), se observa como el mayor efecto indirecto es el de IDR sobre PCO mediante desarrollo de capacidades directivas (CDI), con un coeficiente positivo y significativo de 0,064 que confirma la Hipótesis 8. Sin embargo, el efecto indirecto de IRL actúa en dos vías: primero mediante el desarrollo de COM con un coeficiente de 0,048, positivo y significativo confirmando la Hipótesis 10b. En segundo lugar, mediante el incremento de las CDI que se genera como consecuencia de este COM, con un coeficiente de 0,046, positivo y significativo que confirma la Hipótesis 9b. El desarrollo de calidad de vida laboral se alza entonces como un factor crítico en el éxito competitivo de la organización al potenciar su posición competitiva tanto de forma directa, como mediante el potenciamiento de las capacidades de sus directivos.

Tabla 20: Relaciones entre variables efectos indirectos, información interna (Fuente: elaboración propia).

Relación	Coefficiente	SD	T-valor	Intervalos	
IRL x COM → CDI	0,167	0,169	4,346***	0,108-0,235	
IRL x COM x CDI → PCO	0,046	0,046	2,905***	0,024-0,076	H9b confirmada
IDR x CDI → PCO	0,064	0,065	3,401***	0,036-0,097	H8 confirmada
IRL x COM → PCO	0,048	0,048	1,925**	0,009-0,092	H10b confirmada

CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES

“Ya no estamos en la era de la información. Estamos en la era de la gestión de la información”

Chis Hardwick

5.1. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Esta investigación pone en relación tres líneas previas centradas en el estudio independiente de las asimetrías informativas (y el efecto sobre ellas de las TIC), la configuración de recursos y capacidades, las decisiones de carácter contractual y las decisiones de configuración de la estructura financiera de la empresa, enlazando todas ellas con el fortalecimiento de la posición competitiva de la misma. La reflexión teórica apunta a la necesidad de considerar conjuntamente las prácticas de gestión y transmisión de información (tanto financiera como no financiera), las decisiones estratégicas de inversión en activos y las decisiones de diseño de la estructura de capital, para explicar el desempeño competitivo de una empresa.

Es decir, la explicación del desempeño de las empresas en los mercados requiere un enfoque multi-teórico que combine las teorías financieras tradicionales, las teorías del gobierno corporativo y la perspectiva estratégica sobre los recursos y capacidades. Las conclusiones obtenidas de la revisión y modelización teóricas, así como los resultados empíricos de contraste de hipótesis, confirman la naturaleza interdisciplinar del problema y la necesidad de manejar la competencia tanto en los mercados reales como en los mercados financieros para explicar la eficacia empresarial y su competitividad.

Las asimetrías informativas toman una importancia significativa al analizar el gap entre Estrategia y Finanzas, dados los postulados contradictorios que derivan de ambas disciplinas respecto a la información asimétrica. Las teorías financieras tradicionales han señalado las asimetrías informativas entre directivos y proveedores de capital como un rasgo indeseable de los mercados financieros, que lo aleja del modelo de mercado eficiente y genera serios problemas para la fijación objetiva y fiel de los precios de los activos y de las condiciones y coste del crédito. La teoría de la agencia es igualmente sensible al problema de la distribución asimétrica de la información entre directivos, accionistas y acreedores financieros, dado que de ella derivan problemas complejos como el riesgo moral y el de selección adversa que obligan a trabajar intensamente las formas de diseñar contratos para eliminar o atenuar sus efectos adversos. Ambos enfoques teóricos parecen pues más inclinados por reivindicar transparencia informativa, aconsejando a las empresas que compartan con sus *stakeholders* la información relevante sobre sus asuntos en común. En cambio, el RBV defiende las asimetrías competitivas como una fuente de ventajas competitivas sostenibles, ya que permiten mantener el

control de los activos escasos y valiosos, impidiendo su apropiación o imitación; aunque, al mismo tiempo, valorizan la difusión controlada de información hacia grupos de interés clave como un medio para ganar en intangibles densos en información (reputación, prestigio, marca, etc.). Conciliar las demandas de diferenciación informativa y transparencia informacional constituye pues un reto importante.

El primer paso a dar para resolver la duda de “hacia dónde” enfocar la estrategia de la empresa en la cuestión informativa es determinar qué información debe ser revelada y cuál reservada. La literatura financiera se ha limitado a distinguir, dentro de la información revelada, la de carácter financiero y no financiero, mientras que el RBV ha trabajado con un abanico coral de recursos y capacidades informativos, pero sin disponer de una clasificación que los sistematice según su relevancia estratégica. La primera contribución del estudio ha sido precisamente la construcción de una tipología de medios informativos que la empresa puede manejar y distribuir interna y externamente. Se ha definido de esta manera la Información Corporativa no Estandarizada, la Información Corporativa Estandarizada y la Información de Rendición de Cuentas (todas ellas dimensiones informativas de carácter externo); así como la Información a los Directivos y la información dirigida a los empleados en forma de *Reporting* Laboral, alcanzando estas últimas la consideración de dimensiones informativas internas.

Este es un paso interesante para consolidar el conocimiento disponible sobre el valor de la información, que no puede resolverse sin discernir previamente la variedad de inputs informativos que las empresas pueden manejar para conseguir ventajas competitivas. La clave del valor de cada recurso de información no estriba en su origen o difusión interno/externo, sino en su potencial para ser combinado con otros recursos y capacidades complementarios para formar capacidades en gestión de la información adornadas con los requisitos de factor estratégico.

La investigación ha incidido con detenimiento en el dilema entre transparencia y asimetrías informativas, dados los efectos diferenciales de uno y otro escenario sobre la eficiencia de los mercados y al alcance de ventajas competitivas. El análisis ha constatado la complejidad de las decisiones estratégicas de inversión en el desarrollo de los recursos y capacidades informativos de los distintos tipos y sus consecuencias sobre las asimetrías informativas y/o la transparencia informativa en los mercados reales y financieros. Este trabajo postula que las capacidades en gestión de la información corporativa y laboral, al incrementar el contenido y la calidad de la información reservada, acentúan las asimetrías

competitivas entre la empresa y sus rivales en los mercados reales contribuyendo al fortalecimiento de su posición competitiva al generar reputación corporativa en el caso de la información corporativa y compromiso organizativo o capacidades directivas mediante la información laboral destinada a sus directivos o empleados. En cambio, los recursos informativos destinados a los mercados financieros limitan su impacto a moderar las asimetrías informativas existentes entre empresa y proveedores de capital, aunque sus repercusiones finales sobre el fortalecimiento competitivo de la empresa son bien distintas y dependerán de las decisiones estratégicas que emanen del aprovechamiento de mejores condiciones de financiación.

El problema de la transparencia informativa versus asimetrías informativas tiene un relieve especial cuando se introducen en la cuestión las TIC. La discusión académica del valor estratégico de las TIC parecía haber concluido con la hipótesis de la necesidad estratégica, según la cual el valor de las TIC depende de la unión de los recursos informativos tecnológicos con otros activos complementarios y co-especializados (p.e. Brynjolfsson & Hitt, 2002), para formar capacidades de gestión de la información de las que nazcan fuentes de ventajas competitivas sostenibles (Santhanam & Hartono, 2003). Por tanto, cabría pensar que la introducción de las TIC podría contribuir a formar mercados más asimétricos informativamente hablando en los que las empresas pugnarían por encontrar las mejores oportunidades de inversión estos bienes digitales. Sin embargo, es también conocida la intensidad de los flujos informativos que circulan por las redes digitales, así como la capacidad de localizar, recuperar, almacenar y distribuir información propiciada por los distintos recursos tecnológicos y sus aplicaciones informáticas. La paradoja transparencia informativa versus asimetría informativa inducida por las TIC es pues de difícil resolución. Este análisis parece encontrar un obstáculo difícil de salvar en la cuestión de las sobrecargas informativas. La digitalización ha propiciado la expansión del universo de datos, con un gran conjunto de ellos de baja calidad y fiabilidad. Más información no debería interpretarse como más transparencia informativa si buena parte de la primera es ruido que puede ocasionar errores de análisis, y si para discernir entre información digital buena o mala hay que poseer capacidades de gestión de la información que ayuden a la criba. Es posible concluir pues que las TIC generarán un aumento de las asimetrías informativas en los mercados reales y financieros, abriendo nuevos caminos a la competencia digital.

El verdadero reto no está por tanto en el dato y en si procede o no su activación (es decir, la cuantificación de su valor y su registro contable), sino en aprender a desarrollar capacidades de gestión de la información que integren activos complementarios y co-especializados para dar lugar a competencias excepcionales en el suministro de información sobre los factores generadores clave de valor. No se trata entonces de convertir las organizaciones y los individuos en devoradores de información extraída de bases de datos, redes sociales, webs o blogs, sino de crear las competencias necesarias para prevenir la intoxicación comunicativa originada por la multiplicación de los flujos informativos, gestionar eficientemente las sobrecargas informativas, y cribar y retener la información con valor estratégico que pueda acentuar las asimetrías informativas y, con ellas, el diferencial de resultados económicos entre las empresas.

En este sentido, la segunda contribución significativa de esta investigación al estadio de la cuestión es la propuesta de un marco teórico explicativo de las influencias de cada tipología o dimensión informativa sobre los posicionamientos competitivos de las organizaciones. Este marco facilita la identificación de dos grupos diferenciados por su potencial directo para crear ventajas competitivas de las que extraer rentas económicas.

En primer lugar, se encuentran las denominadas como capacidades de gestión de la información basadas en las TIC. Las TIC permiten una utilización más inteligente de la información, mas la denominada como hipótesis determinista de la suficiencia estratégica de las TIC ha visto sus cimientos agrietados por evidencia inconclusa (Tanriverdi, 2006; Raz & Goldberg, 2006; Dedrick, Gurbaxani & Kraemer, 2003; Berndt & Morrison, 1995) en línea con la paradoja de la productividad enunciada por Solow (1987). Las TIC por sí mismas fallan al convertir asimetrías informativas en asimetrías competitivas. Es en el momento en el que estas se combinan con conjuntos de activos complementarios, co-especializados y de difícil replicabilidad cuando despiertan su verdadero potencial a la hora de generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo. Estas hipótesis de complementariedad y co-especialización (Santhanam & Hartono, 2003; Sauer & Willcocks, 2003; Brynjolfsson & Hitt, 2002, 2000; Dewett & Jones, 2001; Heracleous & Barrett, 2001; Bharadwaj, 2000; Powell & Dent-Micallef, 1997; Clemons & Row, 1991) son las que permiten justificar la transformación de meros activos informativos y TIC, mediante su uso conjunto, en capacidades de gestión de la información de base tecnológica de las que extraer rentas económicas. Es el caso de la Información Corporativa no Estandarizada y la Información a la Dirección. Las hipótesis

testadas en esta tesis refuerzan este fundamento teórico, mostrando potentes efectos directos entre el desarrollo de estas dos dimensiones informativas y el fortalecimiento de la posición competitiva de las empresas.

La transparencia informativa con *stakeholders* derivada del vertido de Información Corporativa no Estandarizada a mercados reales y financieros tiene su manifestación esencial en el desarrollo de más y mejor reputación corporativa. La condición de bien de experiencia y confianza naturalmente presente en el producto turístico no hace más que aumentar la intensidad de esta relación. El desarrollo de canales flexibles de comunicación hacia el exterior de la empresa, que permitan ajusta el mensaje al receptor, pero al mismo tiempo estandarizar según las necesidades de la empresa su contenido, favorecen sin duda el desarrollo de reputación. El efecto de la ICN sobre la posición competitiva se nutre pues de múltiples fuentes, recibiendo tanto los efectos directos de esta CGI, como los indirectos derivados de una mayor reputación corporativa.

La Información a la Dirección, pese a desenvolverse en el seno interno de la organización, muestra igualmente efectos múltiples. La IDR es una CGI con efectos directos sobre la posición competitiva de la empresa. Pero, además, incrementa la calidad en la toma de decisiones. La acumulación de activos informativos, en conjunción con el desarrollo de otros recursos y capacidades de la organización, facilita la función directiva, siendo un engranaje clave a la hora de mejorar capacidades directivas que redunden en el fortalecimiento competitivo de la organización.

El segundo molde de recursos informativos carece de este potencial de creación de valor y por tanto no está directamente relacionado con el desempeño de la empresa. Es el caso de la Información de Rendición de Cuentas, que se trata de una práctica de revelación de información que se apoya esencialmente en la información financiera y no financiera vinculada a las cuentas anuales, para satisfacer las exigencias de los reguladores y para reducir las asimetrías informativas en los mercados financieros. En todo caso, se trata de un recurso informativo que no está diseñado para combinarse con otros recursos para crear capacidades de gestión de la información, y por ello su valor para crear ventajas competitivas tiende a ser bajo. Lo mismo ocurre con la Información Corporativa Estandarizada, que falla en su condición de inimitabilidad al encapsularse en formatos estandarizados fácilmente replicables y el *Reporting* Laboral, principalmente compuesto por información legalmente dispuesta por la organización y carente por tanto de conocimiento tácito. Nuevamente, el contraste empírico de esta investigación muestra

relaciones directas no significativas entre estas tres dimensiones informativas y el fortalecimiento competitivo de la organización, en contraposición a al ya mencionado efecto positivo sobre esta de las CGI.

Sin embargo, el carácter no estratégico de las informaciones señaladas no implica en absoluto que carezcan de utilidad y que no deban mantenerse y gestionarse competentemente. Su aportación de valor no es directa, pero sí puede ser indirecta. Estos efectos tienen su origen en las correlaciones entre las decisiones estratégicas y las decisiones financieras que quedan analizadas a lo largo del trabajo.

La Información Corporativa Estandarizada, aún con sus carencias, sigue siendo un señalizador de la calidad el producto al reducir los problemas de selección adversa en productos como el turístico, con alto porcentaje de atributos de bien de confianza. El grado de *compliance* de la empresa y su alineamiento con las cada vez más intensas exigencias de determinados grupos de interés (especialmente medioambientales) facilitará la ganancia de aceptación y legitimidad en el entorno social y geográfico de la empresa (Pava & Krausz, 1997; Suchman, 1995; Oliver, 1991). La reputación corporativa vendrá por tanto explicada en gran medida, por el grado de Información Corporativa Estandarizada vertida por la organización hacia los mercados reales.

El *Reporting* Laboral es un elemento clave de la comunicación intra-organización y uno de los pilares sobre los que se sostiene la calidad de vida laboral en la empresa. El desarrollo del compromiso afectivo de sus empleados, su alineamiento con las prácticas de mejora continua y calidad total y, en definitiva, su satisfacción en el puesto de trabajo, son consecuencias que nacen de la información dirigida a los empleados y con un claro impacto sobre el posicionamiento competitivo de la organización.

La comunicación es un medio de alinear a las personas con los objetivos de la organización enfocándoles hacia las prioridades, de desarrollar la comprensión del papel que cada uno debe jugar en la mejora de la calidad y de comprometer en hacer correctamente las cosas correctas. La comunicación es pieza nuclear del *empowerment*; sin su papel a través del que le llega a los empleados la información crucial sobre los valores, objetivos y planes de la empresa, junto a la oportuna para su área de responsabilidad, es imposible mantener el entusiasmo de las personas por las iniciativas en calidad y de motivar a la participación. La comunicación es asimismo vital como apoyo a otras prácticas como sistemas de recompensas y de formación basados en el desempeño

(Titman y Callum, 1991), informándole de lo que se espera de él y retroalimentándole con datos de su progreso que faciliten su auto-control y su iniciativa de mejora.

En un primer momento, la información acerca de la visión, la misión, los objetivos y las políticas organizativas en materia de calidad debe difundirse por todos los niveles jerárquicos, secciones, departamentos y divisiones, puesto que sólo los empleados informados y concienciados pueden comprometerse positivamente con la mejora de la calidad. Pero la necesidad de comunicación es permanente, pues conocer el progreso hacia el logro de los objetivos de mejora es una práctica de refuerzo del estímulo a la propia mejora, así como de apoyo al reconocimiento por los esfuerzos de las personas. La comunicación continua de los resultados en todas las direcciones no puede desligarse de las prácticas de medición del desempeño, de la mejora de los procesos y del servicio al cliente (trasladando a todos los empleados los informes de satisfacción de los clientes, con sus comentarios tanto positivos como negativos), y de la introducción en ellas de las tecnologías de la información.

La comunicación debe ser tanto vertical, en ambos sentidos (*bottom-up* y *top-down*), como horizontal o lateral (Olian y Rynes, 1991; Cullen y Hollingham, 1987). Las organizaciones deben usar canales de comunicación adecuados para la comunicación descendente, como son publicaciones y campañas, pero sin olvidar que nada hay más efectivo que el contacto directo brindado por la comunicación personal (Bertsch y Williams, 1994), aprovechando por ejemplo a los supervisores y mandos intermedios (Ashton, 1992). La comunicación ascendente puede beneficiarse de prácticas como los sistemas de sugerencias y de otras maneras que permitan a los empleados presentar ideas, opiniones e incluso sentimientos; algunas compañías establecen incluso cauces de comunicación directa de cualquier empleado con la alta dirección –con fórmulas diversas, desde comunicación escritas, interacciones personales periódicas con empleados en distintos niveles, sesiones de preguntas-respuestas directas o vías tecnológicamente más sofisticadas como circuitos de TV por satélite o Intranet- (Bertsch y Williams, 1994). La comunicación lateral se apoya en reuniones y encuentros periódicos, así como en las Intranet corporativas que facilitan el contacto directo y en tiempo real entre dos puntos cualquiera de la organización para obtener información o compartir conocimiento.

En relación a la información vertida a los mercados financieros, la literatura se ha centrado en analizar la capacidad de acceso al crédito en función de la información financiera revelada obligatoriamente y de la información no financiera, voluntaria u

obligatoria, que acompaña a la primera en la documentación que las empresas deben rendir periódicamente. Las teorías financieras postulan la conveniencia de reducir las asimetrías financieras en los mercados financieros mediante la revelación de información para multiplicar la capacidad de acceso a financiación. Uno de los elementos clave a la hora de analizar esta capacidad es el precio pagado por los recursos financieros. Aunque la tesis clásica era que la información financiera revelada obligatoriamente desempeña un papel central en la determinación de los precios de los activos financieros y de la estructura y el coste de capital de las empresas, siendo pues un predictor fiable para la adopción de decisiones financieras, la convicción sobre esta tesis fue agrietándose a medida que se perdía capacidad explicativa. Mientras que en los años 60-70, el 25% de los cambios en precios podían imputarse a los beneficios anunciados, dos décadas más tarde la información contable no podía explicar ni siquiera el 10% (Lev & Zarowin, 1999). La relevancia de la información financiera revelada fue igualmente puesta en cuestión por la disminución de las asociaciones entre variables financieras teóricamente correlacionadas como son precio, rentabilidad, beneficio, cash-flow y valor en libros. El resultado lógico de esta pérdida de calidad de la información financiera (Wallman, 1995: 84; Larrán & Rees, 2003) ha sido el debilitamiento de la relación entre información contable, decisiones de crédito e inversión desde los años 90 (Lev & Sougiannis, 1996; Lev & Zarowin, 1999; Brown et al., 1999). La extensión de la información revelada a la información no financiera vinculada a la financiera en los registros públicos tampoco ha reducido de forma sustancial las asimetrías informativas en los mercados financieros (p.e., Larrán & García-Meca, 2004; Van Caneghem & Van Campenhout, 2010). Este trabajo da por tanto un paso adelante respecto al estado embarrancado en que se encuentra la literatura sobre el valor de la información revelada para inducir mercados más eficientes en los que se mantenga la teórica correlación entre información pública y estructura y coste del capital. Para ello, analiza el modo en que la oferta de más Información de Rendición de Cuentas, al reducir las asimetrías informativas entre los directivos y los acreedores financieros, mejora las condiciones de acceso a crédito. Sin embargo, el ya mencionado deterioro de calidad y validez de la información financiera revelada a la hora de mejorar las condiciones de acceso a la financiación por parte de la empresa, hace necesario un análisis más profundo de aquellas dimensiones informativas con capacidad para impactar de forma indirecta sobre la capacidad de financiación de la empresa.

Esta tesis ahonda sobre esta cuestión al demostrar cómo el efecto de la Información de Rendición de Cuentas sobre la capacidad de financiación de la organización no es superior al que genera sobre esta misma capacidad la reputación corporativa; cuyo efecto es de hecho de una mayor magnitud. Esta es una verdad reveladora puesto que pone de manifiesto la necesidad de las empresas de volcar información, ya no únicamente a los mercados financieros y agentes o entidades institucionales y profesionales que en ellos operan, sino también a los mercados reales en los que nadan potenciales inversores que a todas luces favorecerán la participación en empresas transparentes con un alto grado de homogeneidad en la proyección de su marca, productos, servicios o prácticas organizacionales entre otros. El análisis de los efectos indirectos corrobora estas relaciones, pues tanto la Información Corporativa Estandarizada, como la no Estandarizada, presentan efectos positivos y significativos sobre la capacidad de financiación en la organización.

Esta relación también adquiere diferentes intensidades al discernir entre Información Corporativa Estandarizada e Información Corporativa no Estandarizada, presentando la segunda un efecto directo mucho mayor sobre la generación de Reputación Corporativa, pero también un efecto indirecto de mayor intensidad sobre la capacidad de acceso a la financiación, poniendo de manifiesto la necesidad de la empresa de usar canales de información flexibles, adaptables al público y de fácil entendimiento y disposición; características todas ellas ausentes en gran medida en formatos de información rígidos como las cuentas anuales que dan lugar a la Información de Rendición de Cuentas o los certificados que componen la Información Corporativa Estandarizada.

Esta relación es de pleno sentido al entender la capacidad de acceso a la financiación, no como la mera capacidad de la empresa de endeudarse obteniendo crédito en los mercados financieros, sino como un concepto más amplio del que emana la capacidad de la organización para levantar capital en forma de actuales o nuevos accionistas, mejorar las condiciones de plazo y precio en la contratación de deuda y ser por tanto capaz de adaptar su estructura de capital a las exigencias que le trasladan los mercados reales en aras a resultar competitivo. La capacidad de acceso a la financiación es por tanto un elemento competitivo capaz de influir sobre la eficacia de la empresa al aprovechar las imperfecciones latentes en los mercados reales; y así queda demostrado a lo largo de este trabajo.

Por tanto, el principal aspecto consustancial a la elección de la estructura de capital de la empresa que conviene realzar por su aportación a la explicación de la competitividad y la rentabilidad es la correlación entre decisiones financieras y decisiones estratégicas posteriores. La reducción de asimetrías informativas, tanto en los mercados financieros como reales, estimula la posibilidad de una mayor orientación competitiva hacia los intangibles que puedan aportar garantías colaterales. Dado que la literatura ha convenido en reconocer que existe una relación inversa entre tangibilidad de los activos y valor como fuente de ventajas competitivas persistentes, la inversión en más y mejor Información de Rendición de Cuentas e Información Corporativa, al incentivar la capacidad de acceso a la financiación de forma directa o mediante el desarrollo de reputación corporativa, puede resultar en un fortalecimiento competitivo de la empresa, facilitando la inversión en intangibles por estimular una mayor financiación propia más paciente con la inversión en este género de activos. La relación entre las decisiones de inversión en estos tres tipos de información (Información de Rendición de Cuentas, Información Corporativa Estandarizada e Información Corporativa no Estandarizada) y la fortaleza competitiva de la empresa en los mercados reales está pues explicada en parte por el grado de apalancamiento financiero inducido por cada uno de ellos.

En definitiva, la tesis ha mostrado claras relaciones entre el desarrollo de activos informativos y la posición competitiva en la organización. El trabajo teórico y su posterior contraste empírico ha facilitado la comprensión de cada una de las dimensiones informativas y sus efectos sobre la posición competitiva de la organización. Los resultados permiten identificar Capacidades de Gestión de la Información, compuestas conjuntamente por activos informativos y otros recursos y capacidades complementarios y co-especializados, potenciados por la presencia de las TIC y con efectos directos sobre la posición competitiva de las empresas. Los resultados permiten igualmente señalar los efectos indirectos que nacen de ciertos activos informativos sin la consideración de CGI, pero con importantes implicaciones estratégicas y financieras a la hora de mejorar la posición competitiva mediante el desarrollo previo de recursos y capacidades escasos y valiosos en el seno de la organización en la que están presentes.

5.2. IMPLICACIONES ACADÉMICAS Y PRÁCTICAS

Este trabajo tiene claras implicaciones académicas para las dos disciplinas tratadas en el trabajo. Las decisiones y la conducta de las empresas, así como los efectos de ambas sobre los resultados, se han tratado por la Estrategia y las Finanzas de modo paralelo, por lo que han estudiado por separado las dimensiones funcional, estratégica y financiera de los patrones de comportamiento organizativos, originando un significativo gap entre ambas disciplinas (Arbogast & Kumar, 2018). La literatura financiera ha desarrollado distintos enfoques sobre la teoría de la financiación que predicen efectos contrarios (relevancia vs irrelevancia) sobre el desempeño para las mismas decisiones financieras (p.e., Modigliani & Miller, 1958 vs. Myers, 1977 vs. Jensen, 1986) y que no gozan de una corroboración empírica incontestable. El centro de su interés sigue anclado en la premisa del modelo eficiente. Esta traslación del modelo de competencia perfecta a la investigación financiera la ha llevado a desconocer la dimensión competitiva subyacente tanto a los mercados reales como a los financieros. Por su parte, la literatura estratégica ha concebido distintas teorías de la estrategia que colocan la responsabilidad del logro de resultados extraordinarios en variables distintas (como la estructura de la industria - p.e., Porter, 1980- vs el stock de factores estratégicos -Barney, 1986-), que los trabajos empíricos reconocen todas como partícipes en el proceso de generación de rentas económicas si bien en porcentajes asimétricos. Sin embargo, el cambio desde la primera fase de desarrollo del pensamiento estratégico dominada por la visión analítica y planificadora, en la cual las variables financieras desempeñaban un papel principal, hacia modelos que valorizan preferentemente las capacidades no financieras, dentro de modelos de competencia imperfecta e incompleta de los mercados de factores, ha minimizado el peso de la dimensión financiera del problema estratégico hasta extremos indeseables que lo desvirtúan y lo alejan de la realidad.

La comprensión de cómo se ajustan las decisiones financieras a los cambios en la competencia en los mercados reales y de cómo se ven influidas las decisiones estratégicas por los análisis y las decisiones financieras ha ido avanzando, aunque sigue limitada a unos pocos tópicos descriptivos de las características del entorno competitivo (Acosta & Medina, 1999, Vázquez, 2002, Arbogast & Kumar, 2018), o bien de algunas decisiones estratégicas que han despertado el interés clásico en las finanzas corporativas como la

diversificación (Barton & Gordon, 1988, Kochhar & Hitt, 1998), las fusiones (Sehgal, Banerjee, Deisting, 2012) y las estrategias de crecimiento (Owen & Temesvary, 2014; Fraser et al., 2015). La evidencia de las interconexiones entre las decisiones estratégicas y financieras hace pues una llamada a una mayor conciliación entre sus postulados y modelos, y una recomendación de una mayor permeabilidad de conocimientos y prácticas entre Estrategia y Finanzas. La profundización en el papel de las asimetrías informativas puede ser un buen eje para el debate académico, dada su trascendencia tanto para la teoría financiera del mercado eficiente como para los modelos estratégicos de competencia imperfecta.

Las implicaciones prácticas del estudio, una vez confirmadas empíricamente las hipótesis, son de alcance tanto en lo que atañe a la coordinación de las decisiones estratégicas y financieras, como a la gestión y difusión de la información, en ambos casos de cara a crear ventajas competitivas sostenibles de las que quepa extraer rentas económicas.

El estudio puede tener repercusiones de alcance para que los directivos comprendan mejor las dinámicas de los distintos mercados en los que participan las empresas y cómo se correlacionan. En los mercados de productos y factores (también llamados mercados reales) donde se intercambian bienes y servicios, las empresas compiten por conseguir los mejores recursos y colocar los mejores productos, lo que las obliga a tomar decisiones sobre producción (producto y cantidades), tecnologías (métodos y procesos), precios e incluso de selección de los mercados en que desean operar y cómo posicionarse en ellos. Las decisiones en los mercados reales comprenden unas de carácter funcional y otras de carácter estratégico que forman parte de las estrategias competitiva y corporativa que las empresas adoptan en dichos mercados. En cambio, en los mercados financieros, las empresas compiten por conseguir los recursos de capital que precisan para seguir produciendo, a cuyo fin han de tomar decisiones financieras de diseño de la estructura de capital y de selección de fuentes de financiación según las preferencias de la propiedad y el equipo directivo. Esta disociación se ha trasladado incluso al lenguaje, de modo que las decisiones estratégicas reciben con frecuencia el nombre de decisiones competitivas trasladando el mensaje implícito de que las decisiones financieras no gozan de tal relevancia.

Sin embargo, en la economía real, las decisiones en estos dos ámbitos deberían estar claramente interconectadas. La estrategia competitiva, orientada a crear ventajas

competitivas, se debe edificar a partir de las imperfecciones de los mercados reales, pero dado que las imperfecciones en los mercados financieros tienen efectos sobre los mercados reales, la Estrategia no puede ignorar las decisiones financieras. Las empresas también compiten en los mercados financieros y su habilidad para explotar sus imperfecciones puede influir en las ventajas competitivas que alcancen. El análisis del entorno competitivo y de la conducta y resultados de las empresas ha de integrar entonces de forma consistente tanto las decisiones en los mercados reales como en los mercados financieros, pues ambas pueden ser de orden estratégico y complementarias. Las conclusiones del trabajo ponen de relieve que los directivos no deben tomar decisiones de diseño de la estructura de capital sin considerar sus efectos sobre la competitividad y la rentabilidad de la empresa, debidos a la orientación consustancial del endeudamiento y de la financiación propia hacia inversiones en tangibles e intangibles, respectivamente. De igual forma, los directivos tampoco deben emprender estrategias de información o decisiones de inversión en TIC sin analizar con cuidado sus repercusiones sobre el mercado de capitales y su reacción en términos de disposición a la concesión de crédito y del coste de este, así como de valoración de la propia empresa.

El trabajo también ofrece conclusiones interesantes de cara a la gestión de la información, a su reserva interna y a su distribución externa. La actitud dominante de las empresas en cuanto a su política de revelación de información ha sido ceñirse a las obligaciones legales y administrativas, proporcionando la información financiera compilada en los estados contables. La sacudida que han supuesto escándalos corporativos de primera magnitud (desde el caso Enron hasta el de manipulación de las condiciones técnicas de sus vehículos por Volkswagen) y la necesidad de minorar las asimetrías informativas que dañan gravemente la credibilidad y la confianza en los mercados financieros, e incluso la misma imagen de los iconos empresariales, así como la creciente demanda de distintos usuarios, están obligando a adoptar un nuevo enfoque que garantice la legitimidad organizativa y allane el camino para su éxito y supervivencia. La nueva aproximación de la gestión de la información revelada comprende tanto la ampliación de la información financiera difundida como la mejora de su calidad, a fin de garantizar su fiabilidad, oportunidad, completitud y actualización, de modo que permita a todos los grupos de interés anticipar los potenciales riesgos y beneficios extraíbles de sus transacciones con la empresa. Pero esto ya no es suficiente y la empresa debe, además, asumir la necesidad de difundir la información no financiera que sea apropiada para una

interpretación correcta de la información financiera y para conocimiento por las partes interesadas de otros potenciales riesgos contractuales. Ello incluye tanto la elaboración de los documentos que deben acompañar obligatoriamente (cuando proceda) la información financiera revelada, como son la Memoria, el Informe de Gestión, el Informe Medioambiental o la Carta del Presidente, así como aquellos otros que siendo voluntarios se conviertan en ineludibles. Los desarrollos de informes de buen gobierno corporativo en Estados Unidos (ley Sarbanes-Oxley), Europa (Informe Winter) y España (Informe Aldama), así como el crecimiento de la difusión de otros modelos de informes no financieros como son las memorias de sostenibilidad, se convertirán pues en elementos esenciales de la estrategia de información de la empresa moderna. Sin ellas, la apelación a los mercados financieros, la reputación corporativa y la concitación del compromiso de los miembros de la organización, podrían verse seriamente debilitadas. Este trabajo concluye que existen cinco tipos de información revelada que la empresa debe conocer y difundir con criterio: Información Corporativa Estandarizada, Información Corporativa no Estandarizada, Información de Rendición de Cuentas, Información a la Dirección y Reporting Laboral.

El trabajo también ilumina las condiciones que deben reunir los recursos basados en las TIC para que contribuyan a la competitividad y al logro de unos resultados económicos extraordinarios y duraderos. La comprensión de tales criterios es esencial para saber priorizar y optimizar la asignación de recursos para inversión en TIC, que suponen ya un desembolso considerable para todas las empresas que deseen estar al día del cambio digital. Incluso hoy, con un proceso de digitalización maduro y en vísperas de entrar en la Cuarta Revolución basada en la red 5.0 que permitirá pasar de conectar personas a conectar cosas (despertando el Internet de las Cosas), siguen existiendo expertos en la Economía de Dato para quienes los datos son uno de los activos más valiosos para mejorar la competitividad empresarial. Así, en el “Ágora Tecnológica: Hacia una España Inteligente, 5G y la Economía del Dato”, organizada por El Economista en junio de 2018,¹⁸ el Director de Soluciones de Negocio y Transformación Digital de Econocom adujo el ejemplo de la compra de WhatsApp por parte de Facebook defendiendo que la primera es “una compañía que no factura casi nada, pero tienen muchísimos datos. Lo que se valora no es el modelo de negocio, sino los datos o la

¹⁸ Véase *El Economista*, 7 de junio de 2018, pp. 12-13.

capacidad de adquirir datos que tienen esas empresas”. Concluía así que “el que no tenga datos, no competirá porque son vitales para la innovación”. Otro de los expertos presentes en el evento, el Chief Data Officer de ING, avaló la tesis de que “el dato es un activo. Si yo quiero tener una conversación con el consejero delegado hablando de por qué los datos son importantes, tengo que calcular también su retorno”. Por ello, proponen que el dato como activo se refleje en los balances y se regule cómo se traslada a los indicadores financieros. Sin embargo, el verdadero reto no está en el dato y en si procede o no su activación (es decir, la cuantificación de su valor y su registro contable), sino en aprender a desarrollar capacidades de gestión de la información que integren activos complementarios y co-especializados para dar lugar a competencias excepcionales en el suministro de información sobre los factores generadores clave de valor. No se trata entonces de convertir las organizaciones y los individuos en devoradores de información extraída de bases de datos, redes sociales, webs, blogs, etc., sino de crear las competencias necesarias para prevenir la intoxicación comunicativa originada por la multiplicación de los flujos informativos, gestionar eficientemente las sobrecargas informativas, y cribar y retener la información con valor estratégico que pueda acentuar las asimetrías informativas y, con ellas, el diferencial de resultados económicos entre las empresas.

5.3. LIMITACIONES

Este trabajo presenta ciertas limitaciones. En primer lugar, el trabajo no considera de la posible existencia de una relación no lineal, e incluso de posibles efectos cuadráticos, entre las variables analizadas. La razón de este comportamiento no lineal debe atribuirse a la existencia de variables que moderan las relaciones, referidas sobre todo a las estructuras de gobierno corporativo y de propiedad de la empresa. La intención de esta tesis, de cara a ser explotada como línea de investigación, es completar el marco teórico incluyendo este nuevo conjunto de variables explicativas. Con este procedimiento se puede completar el mapa de decisiones críticas de las empresas, al añadir un tercer grupo de decisiones distintas a las estratégicas y a las financieras, que hacen referencia a la estructura de la propiedad y a la naturaleza de los propietarios. Estas decisiones tienen una clara relación con las decisiones financieras, dado que los propietarios de las empresas han tenido tradicionalmente un claro interés en diseñar una estructura de capital que favorezca sus objetivos. La Teoría de la Agencia ha trabajado extensamente estas interrelaciones entre decisiones estructurales, decisiones financieras y resultados económicos de las empresas. El reto es ahora contextualizarlas en el proceso estratégico de la empresa, revelando sus interacciones con los recursos y capacidades que la misma posea y su orientación hacia la competencia basada en tangibles o intangibles.

La Teoría de la Agencia, aunque ha predicado la superioridad competitiva de la sociedad anónima con separación entre propiedad y control, no ha alcanzado aún evidencias empíricas incontestables al respecto, y permanece pues un terreno velado sobre la eficacia de las estructuras de propiedad y en particular del control familiar del capital social sobre el desempeño. El estudio más profundo de la no linealidad de estas relaciones puede ampliar la cuestión de investigación hacia el estudio de la empresa familiar, reconociendo su heterogeneidad e identificando los rasgos diferenciales asociados a cada tramo de la curva.

La investigación sobre la empresa familiar ha extendido este análisis considerando los rasgos idiosincrásicos de las empresas controladas familiarmente y sus implicaciones sobre la elección entre deuda y capital propio, así como sus efectos sobre el desempeño. Sin embargo, ha permanecido igualmente inexplorado el papel que juegan estas decisiones contractuales en las interacciones entre decisiones estratégicas y financieras. Luego una futura contribución de esta investigación debería ser justificar la relevancia de

insertar las decisiones contractuales relacionadas con el capital familiar dentro de un marco teórico general información-financiación-desempeño. El control familiar del capital social y la aversión al riesgo de la propiedad son variables críticas para fijar las preferencias de la empresa por el apalancamiento, de las que pueden nacer impactos moderadores contrapuestos (positivo y negativo, respectivamente) sobre el vínculo entre la información externa y la capacidad de endeudamiento. A su vez, la riqueza financiera y socioemocional familiar, así como la complejidad familiar, también podrían condicionar el papel de la información familiar en las decisiones financieras de incremento del capital propio.

En tercer lugar, el trabajo omite el efecto que la discrecionalidad directiva tiene a la hora de reforzar la disposición impulsada por la mayor información a restringir la distribución de beneficios como dividendos (en lugar de su dotación a reservas), y a la hora de refrenar la disposición hacia un mayor apalancamiento incentivada por la información externa. Se pone así se manifiesto un potencial conflicto entre las preferencias de los directivos por capital propio y de los propietarios que desean mantener el control social por capital deuda. El diseño de la estructura financiera puede leerse como un medio para reducir los conflictos de intereses entre los distintos agentes (Jensen & Meckling, 1976; Fama & Jensen, 1983; Hart, Shleifer & Vishny, 1997). Por ejemplo, un potencial conflicto de intereses entre directivos y accionistas podría aliviarse con la elección de un mayor endeudamiento, que al destinar más recursos para el pago de sus intereses reduciría el flujo disponible para los administradores para posibles gratificaciones o para la remuneración vía dividendos a los accionistas. Jensen (1986) y Stulz (1990) insisten en el rol preventivo del endeudamiento al desincentivar a los directivos de construir imperios cuando los flujos de caja libres son altos.

Las divergencias informativas entre directivos e inversores determinan que la estructura financiera se convierta en un medio de señalización o de transmisión de la información a los mercados de capitales. Los directivos son quienes mejor conocen el rendimiento esperado de los proyectos de inversión, mientras que los inversionistas (sabedores de que los directivos conocen algo que ellos desconocen) tienden a infraestimar esta rentabilidad. Esta asimetría informativa genera una incertidumbre en toda negociación de financiación, que termina incrementando los costes (por ejemplo, los derivados de la exigencia de un aporte de mayor información) o la tasa de rentabilidad exigida por el financiador (Myers, 1977, Myers & Majluf, 1984). Esta teoría prescribe,

en este contexto, una jerarquización de preferencias por los directivos a la hora de decidir cómo financiar una nueva inversión presidida por un objetivo: minimizar los costes de las asimetrías de información, es decir, seleccionar las fuentes financieras que estén menos expuestas al riesgo de infravaloración generado por las asimetrías informativas. Los directivos preferirán recurrir a la financiación interna por no sufrir asimetrías de información ni sus costes asociados y concederles la máxima discrecionalidad de uso. Sólo acudirán al mercado de capitales cuando la empresa no posea recursos financieros propios en volumen suficiente. Los directivos jerarquizarán también el orden de elección de la financiación externa optando primero por deuda, que aun teniendo problemas de selección adversa lo son de menor nivel que las acciones. La emisión de nuevas acciones sería la última opción pues es en la que los inversores demandarán una mayor tasa de rentabilidad esperada en compensación al mayor riesgo implícito.

La consideración de estos factores como determinantes de las decisiones financieras es relevante porque cambiarán con seguridad las relaciones entre las decisiones estratégicas de gestión de la información y el desempeño económico, puesto que al alterar el grado de endeudamiento presionarán coherentemente en la orientación de las inversiones hacia activos tangible so intangibles. Los trabajos futuros de investigación que se desean emprender en esta línea pretenden pues capturar en toda su complejidad las interacciones entre decisiones estratégicas, financieras y contractuales y sus implicaciones sobre el desempeño competitivo.

Además, la presente explotación empírica es de corte transversal, analizando el efecto de la muestra poblacional únicamente en un momento temporal. Esta característica no permite establecer modelos de causalidad. La razón es puramente operativa y de disponibilidad de los datos. La encuesta manejada nace de un trabajo de campo llevado a cabo en el año 2009 y que, por su magnitud, complejidad y consumo de recursos humanos y financieros, no ha sido replicada a posteriori. Esta limitación pretende solventarse mediante la actualización de parte de las variables recogidas en el cuestionario, lo que dará lugar a nuevas investigaciones de carácter longitudinal en el seno de la línea de investigación abierta con esta tesis doctoral.

Por último, cabe destacar como limitación la muestra circunscrita al sector turístico español. Tanto la consideración de un único sector, pese a su condición como sector estratégico en España, como la limitación al territorio nacional, deben ser consideradas a la hora de extrapolar directamente los resultados obtenidos a otros sectores o regiones.

REFERENCIAS

AECA (2004). Marco conceptual de la responsabilidad social corporativa. Madrid: AECA.

Afuah, A. (2003). Redefining firm boundaries in the face of the internet: are firms really shrinking? *Academy of Management Review*, 28(1), 34-53.

Agarwal, R., Sarkar, M. B., & Echambadi, R. (2002). The conditioning effect of time on firm survival: An industry life cycle approach. *Academy of Management Journal*, 45(5), 971-994.

Agnihotri, A. (2014). Impact of Strategy–Capital Structure on Firms' Overall Financial Performance. *Strategic Change*, 23(1-2), 15-20.

Aharony, N., & Raban, D. R. (2008). Economics of information goods: An interdisciplinary subject for Israeli LIS and MBA curricula. *Library & Information Science Research*, 30(2), 102-107.

Akerlof, G. (1970). The market for lemons. Qualitative uncertainty and the market mechanism. *Quarterly Journal of Economics*, 84(3), 488-500.

Alchian, A. A. & Woodward, S.L. (1988). The Firm is Dead; Long Live the Firm: A Review of Oliver E. Williamson's *The Economic Institutions of Capitalism*. *Journal of Economic Literature*, 26(1), 65-79.

Alchian, A. A. (1950). Uncertainty, evolution, and economic theory. *Journal of political economy*, 58(3), 211-221.

Alchian, A. A., & Demsetz, H. (1972). Production, information costs, and economic organization. *The American economic review*, 62(5), 777-795.

Allen, B. (1990). Information as an economic commodity. *The American Economic Review*, 80(2), 268-273.

Allen, F. (1990). The market for information and the origin of financial intermediation. *Journal of financial intermediation*, 1(1), 3-30.

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of vocational behavior*, 49(3), 252-276.

Allen, N.J. & Meyer, J.P. (1990). Organizational Socialization Tactics: A Longitudinal Analysis of Links to Newcomers' Commitment and Role Orientation. *Academy of Management Journal*, 33(4), 847-858.

American Accounting Association (2003). Implications of accounting research for the FASB's initiatives on disclosure of information about intangible assets. *Accounting Horizons*, 17(2), 175-185.

Amit, R., & Schoemaker, P. J. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic management journal*, 14(1), 33-46.

Amit, R., & Zott, C. (2001). Value creation in e-business. *Strategic management journal*, 22(6-7), 493-520.

Anand, V., Manz, C. C., & Glick, W. H. (1998). An organizational memory approach to information management. *Academy of management review*, 23(4), 796-809.

Andreu, R., Ricart, J. E., & Valor, J. (1991). *Estrategia y sistemas de información*. McGraw-Hill.

Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy: business policy for growth and expansion*. McGraw-Hill Book.

Arbogast, S. V., & Kumar, P. (2018). Financial Flexibility and Opportunity Capture: Bridging the Gap Between Finance and Strategy. *Journal of Applied Corporate Finance*, 30(1), 23-29.

Argyres, N. S. (1999). The impact of information technology on coordination: Evidence from the B-2 "Stealth" bomber. *Organization Science*, 10(2), 162-180.

Arrow, K. (1999). 'Foreword'. In G. Carroll and D. Teece (Eds.). *Firms, Markets, and Hierarchies*. New York: Oxford University Press.

- Arrow, K. J. (1969). Classificatory notes on the production and transmission of technological knowledge. *The American Economic Review*, 59(2), 29-35.
- Arrow, K. J. (1969). Classificatory notes on the production and transmission of technological knowledge. *The American Economic Review*, 59(2), 29-35.
- Arrow, K. J. (1974). *The limits of organization*. WW Norton & Company.
- Arrow, K. J. (1984). *The economics of information* (Vol. 4). Harvard University Press.
- Arrow, K. J. (1996). The economics of information: An exposition. *Empirica*, 23(2), 119-128.
- Attewell, P., & Rule, J. (1984). Computing and organizations: What we know and what we don't know. *Communications of the ACM*, 27(12), 1184-1192.
- Bacigalupo, E. (2012). "*Compliance*" y derecho penal. Buenos Aires: Hammurabi.
- Bacigalupo, S. (2016). Cultura de cumplimiento e integridad: Elemento clave de la prevención de riesgos penales. *Revista Internacional de Transparencia e integridad*, 2.
- Badaracco Jr, J. L. (1992). Business ethics: Four spheres of executive responsibility. *California Management Review*, 34(3), 64-79.
- Bagozzi, R. P. (Ed.). (1994). *Principles of marketing research*. Blackwell Business.
- Balakrishnan, S., & Fox, I. (1993). Asset specificity, firm heterogeneity and capital structure. *Strategic Management Journal*, 14(1), 3-16.
- Bandalos, D. L., & Finney, S. J. (2010). *Exploratory and confirmatory factor analysis. Quantitative methods in the social and behavioral sciences: A guide for researchers and reviewers*. New York: Routledge.
- Barclay, D., Higgins, C., & Thompson, R. (1995). The partial least squares (PLS) approach to casual modeling: personal computer adoption and use as an Illustration. *Technology Studies*, 2(2), 285-309.

- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J. B. (1986). Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy. *Management science*, 32(10), 1231-1241.
- Barney, J. B., & Tyler, B. (1990). *The attributes of top management teams and sustained competitive advantage. Managing the high technology firms*. JAI Press, Nueva York.
- Barney, J. B., & Wright, P. M. (1998). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, 37(1), 31-46.
- Baron, D. P. (2000). *Business and its environment*. NJ: Prentice Hall
- Barrett, P. T., & Kline, P. (1981). The observation to variable ratio in factor analysis. *Personality Study & Group Behaviour*, 1(1), 23-33.
- Bartlett, M. S. (1937). Properties of sufficiency and statistical tests. *Proceedings of the Royal Society of London. Series A-Mathematical and Physical Sciences*, 160(901), 268-282.
- Bartmess, A., & Cerny, K. (1993). Building competitive advantage through a global network of capabilities. *California management review*, 35(2), 78-103.
- Barton, S. L., & Gordon, P. I. (1987). Corporate strategy: useful perspective for the study of capital structure? *Academy of Management Review*, 12(1), 67-75.
- Barton, S. L., & Gordon, P. J. (1988). Corporate strategy and capital structure. *Strategic management journal*, 9(6), 623-632.
- Barwise, P., Marsh, P. R., & Wensley, R. (1989). Must finance and strategy clash? *Harvard Business Review*, 67(5), 85-90.
- Baumol, W. J. (1993). Formal entrepreneurship theory in economics: Existence and bounds. *Journal of business venturing*, 8(3), 197-210.

Bebczuk, R. N. (2000). *Información asimétrica en mercados financieros*. Madrid: Ediciones AKAL.

Becklet-Olsen, K.L, Cudmore, B.A. & Holl, R.O. (2006). The impact of perceived corporate social responsibility on consumer behavior. *Journal of Business Research*, 59(1), 46-53.

Bell, D. (1974). *The Coming of Post-industrial Society: A Venture in Social Forecasting*. London: Heinemann.

Bell, D. (1981). The social framework of the information society. In Forester, D. (Ed.). *The microelectronics revolution* (p. p. 500-549). Cambridge: The MIT Press.

Bentler, P. M., & Bonett, D. G. (1980). Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. *Psychological bulletin*, 88(3), 588.

Berndt, E. R., & Morrison, C. J. (1995). High-tech capital formation and economic performance in US manufacturing industries: An exploratory analysis. *Journal of econometrics*, 65(1), 9-43.

Bettis, R. A., & Hitt, M. A. (1995). The new competitive landscape. *Strategic management journal*, 16(S1), 7-19.

Bharadwaj, A. S. (2000). A resource-based perspective on information technology capability and firm performance: an empirical investigation. *MIS quarterly*, 24(1), 169-196.

Bharadwaj, A. S., Bharadwaj, S. G., & Konsynski, B. R. (1999). Information technology effects on firm performance as measured by Tobin's q. *Management science*, 45(7), 1008-1024.

Bigné-Alcañiz, E., & Currás-Pérez, R. (2008). ¿Influye la imagen de responsabilidad social en la intención de compra? El papel de la identificación del consumidor con la empresa. *Universia Business Review*, 19, 10-23.

Black, J. A., & Boal, K. B. (1994). Strategic resources: Traits, configurations and paths to sustainable competitive advantage. *Strategic management journal*, 15(S2), 131-148.

Black, S. E., & Lynch, L. M. (2001). How to compete: the impact of workplace practices and information technology on productivity. *Review of Economics and statistics*, 83(3), 434-445.

Blaug, M. (1979). The German hegemony of location theory: a puzzle in the history of economic thought. *History of Political Economy*, 11(1), 21-29.

Blumenberg, A. D., & Moreno, B. G. (2014). Retos prácticos de la implementación de programas de cumplimiento normativo. In *Responsabilidad de la empresa y compliance: programas de prevención, detección y reacción penal* (pp. 273-300).

Bogner, W. C., Pandian, J. R., & Thomas, H. (1994). The firm-specific aspects of strategic group dynamics in *Strategic groups, strategic moves and performance*, 299-329. Oxford: Research Collection Lee Kong Chian School of Business.

Bonsón, E., & Escobar, T. (2004). La difusión voluntaria de información financiera en Internet. Un análisis comparativo entre Estados Unidos, Europa del Este y la Unión Europea. *Spanish Journal of Finance and Accounting/Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 33(123), 1063-1101.

Bourgeois III, L. J., & Eisenhardt, K. M. (1988). Strategic decision processes in high velocity environments: Four cases in the microcomputer industry. *Management science*, 34(7), 816-835.

Bresnahan, T. F., & Trajtenberg, M. (1995). General purpose technologies 'Engines of growth'? *Journal of econometrics*, 65(1), 83-108.

Bromiley, P. (1990). On the use of finance theory in strategic management. *Advances in strategic management*, 6, 71-98.

Brown, C. V., & Magill, S. L. (1998). Reconceptualizing the context-design issue for the information systems function. *Organization science*, 9(2), 176-194.

Brown, J. S., & Duguid, P. (1998). Organizing knowledge. *California management review*, 40(3), 90-111.

- Brown, S., Lo, K., & Lys, T. (1999). Use of R2 in accounting research: measuring changes in value relevance over the last four decades. *Journal of Accounting and Economics*, 28(2), 83-115.
- Brown, T. J., & Dacin, P. A. (1997). The company and the product: Corporate associations and consumer product responses. *Journal of marketing*, 61(1), 68-84.
- Brush, T. H., & Artz, K. W. (1999). Toward a contingent resource-based theory: the impact of information asymmetry on the value of capabilities in veterinary medicine. *Strategic Management Journal*, 20(3), 223-250.
- Brynjolfsson, E. (1993). The productivity paradox of information technology. *Communications of the ACM*, 36(12), 66-77.
- Brynjolfsson, E., & Hitt, L. (1996). Paradox lost? Firm-level evidence on the returns to information systems spending. *Management science*, 42(4), 541-558.
- Brynjolfsson, E., & Hitt, L. M. (1998). Beyond the productivity paradox: Computers are the catalyst for bigger changes. *Communications of the ACM*, 41(8), 49.
- Brynjolfsson, E., & Hitt, L. M. (2000). Beyond computation: Information technology, organizational transformation and business performance. *Journal of Economic perspectives*, 14(4), 23-48.
- Brynjolfsson, E., Hitt, L. M., & Yang, S. (2002). Intangible assets: Computers and organizational capital. *Brookings papers on economic activity*, 2002(1), 137-181.
- Burstein, D., & Kline, D. (1996). *Road warriors: Dreams and nightmares along the information highway*. Boston: Dutton/Plume.
- Burton, B. K., & Dunn, C. P. (1996). Feminist ethics as moral grounding for stakeholder theory. *Business ethics quarterly*, 6(1), 133-147.
- Byrne, B. M. (2001). Structural equation modeling with AMOS, EQS, and LISREL: Comparative approaches to testing for the factorial validity of a measuring instrument. *International journal of testing*, 1(1), 55-86.

Camisón Zornoza, C. (2007). ¿Quo vadis la empresa industrial española?: Fortalezas y debilidades ante los factores clave de éxito. *Universia Business Review*, (13), 42-61.

Camisón, C. (2002). *Las competencias distintivas basadas en activos intangibles*. Barcelona: Editorial Ariel.

Camisón, C. (2005). On how to measure managerial and organizational capabilities: multi-item models for measuring distinctive competences. *Management Research*: 3(1), 27-48.

Camisón, C. (2015). *El modelo de empresa basada en activos intangibles: hacia una empresa responsable, sostenible y competente*. Sèrie Estudis Econòmics, 1. València: Conselleria d' Economia Sostenible, Sectors Productius, Comerç i Treball.

Camisón, C., & Camisón-Haba, S. (2017). Determinantes de la competitividad basados en el conocimiento: evidencias extraídas de una plataforma de inteligencia aplicada al sector turístico español. *ICE, Revista de Economía*, 894, 117-135

Campbell-Kelly, M. (1996). Information technology and organizational change in the British census, 1801–1911. *Information Systems Research*, 7(1), 22-36.

Campello, M., & Giambona, E. (2011). *Capital structure and the redeployability of tangible assets*. Tinbergen Institute Discussion Paper.

Canibano, L., Garcia-Ayuso, M., & Sanchez, P. (2000). Accounting for intangibles: a literature review. *Journal of Accounting literature*, 19(1), 102-130.

Carmines, E. G., & Zeller, R. A. (1979). *Quantitative Applications in the Social Sciences: Reliability and validity assessment*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.

Carr, N. G. (2003). IT doesn't matter. *Educause Review*, 38, 24-38.

Carr, N. G. (2005). *Las Tecnologías de la información. ¿Son realmente una ventaja competitiva?* Madrid: Ediciones Urano.

Castanias, R. P., & Helfat, C. E. (1991). Managerial resources and rents. *Journal of management*, 17(1), 155-171.

Castells, M. (2008). *La era de la información. Vol. 1. La sociedad red*. Madrid: Alianza Editorial.

Castells, M. (2008). The new public sphere: Global civil society, communication networks, and global governance. *The ANNALS of the american academy of Political and Social Science*, 616(1), 78-93.

Caves, R. E., Gale, B. T., & Porter, M. E. (1977). Interfirm profitability differences: comment. *The Quarterly Journal of Economics*, 91(4), 667-675.

Caves, R.E. (1980). Industrial organization, corporate strategy and structure. In: Emmanuel C., Otley D. & Merchant K. (eds) *Readings in Accounting for Management Control*. Boston, MA: Springer.

Cavusgil, S. T., & Zou, S. (1994). Marketing strategy-performance relationship: an investigation of the empirical link in export market ventures. *Journal of marketing*, 58(1), 1-21.

Cenfetelli, R. T., & Bassellier, G. (2009). Interpretation of formative measurement in information systems research. *MIS quarterly* 33(4), 689-707.

Chan, S. L. (2000). Information technology in business processes. *Business Process Management Journal*, 6(3), 224-237.

Chase, R. B. (1978). Where does the customer fit in a service operation? *Harvard business review*, 56(6), 137-142.

Chase, R. B. (1981). The customer contact approach to services: theoretical bases and practical extensions. *Operations research*, 29(4), 698-706.

Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. *Modern methods for business research*, 295(2), 295-336.

Chin, W. W. (2010). How to write up and report PLS analyses. In *Handbook of partial least squares* (pp. 655-690). Berlin: Springer.

- Chin, W. W., & Newsted, P. R. (1999). Structural equation modeling analysis with small samples using partial least squares. *Statistical strategies for small sample research*, 1(1), 307-341.
- Choo, C. W. (1996). The knowing organization: How organizations use information to construct meaning, create knowledge and make decisions. *International journal of information management*, 16(5), 329-340.
- Clark, T. H., & Stoddard, D. B. (1996). Interorganizational business process redesign: merging technological and process innovation. *Journal of Management Information Systems*, 13(2), 9-28.
- Clarkson, M. (1994). A risk-based model of stakeholder theory. In *Proceedings of the Second Toronto Conference on Stakeholder Theory*. Toronto: Centre for Corporate Social Performance & Ethics, University of Toronto.
- Clarkson, M. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of management review*, 20(1), 92-117.
- Clemons, E. K., & Row, M. C. (1991). Sustaining IT advantage: The role of structural differences. *MIS quarterly*, 15(3), 275-292.
- Coase, R. H. (1937). The nature of the firm. *economica*, 4(16), 386-405.
- Coase, R. H. (1960). The problem of social cost. In *Classic papers in natural resource economics* (pp. 87-137). London: Palgrave Macmillan.
- Cohen, J. (1992). A power primer. *Psychological bulletin*, 112(1), 155-159.
- Cohen, W., & Levinthal, D. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-152.
- Collis, D. J. (1994). Research note: how valuable are organizational capabilities? *Strategic management journal*, 15(S1), 143-152.
- Collis, D. J., & Montgomery, C. A. (1995). *Competing on Resources: Strategy in the 1990s*. Harvard Business Review, 73, 118-128.

Conant, J. S., Mokwa, M. P., & Varadarajan, P. R. (1990). Strategic types, distinctive marketing competencies and organizational performance: a multiple measures-based study. *Strategic management journal*, 11(5), 365-383.

Cook, J., & Wall, T. (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfilment. *Journal of occupational psychology*, 53(1), 39-52.

Cornellá, A. (1994). *Los recursos de información: ventaja competitiva de las empresas*. Madrid: McGraw-Hill.

Cornella, A. (2000). Infonomia. com La empresa es información, versión 1.0. Barcelona: Ediciones Deusto SA.

Cowan, R., David, P. A., & Foray, D. (2000). The explicit economics of knowledge codification and tacitness. *Industrial and corporate change*, 9(2), 211-253.

Coyne, K. P. (1986). Sustainable competitive advantage—What it is, what it isn't. *Business horizons*, 29(1), 54-61.

Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *psychometrika*, 16(3), 297-334.

Cyert, R. M., Simon, H. A., & Trow, D. B. (1956). Observation of a business decision. *The Journal of Business*, 29, 237-237.

Darby, M. R., & Karni, E. (1973). Free competition and the optimal amount of fraud. *The Journal of law and economics*, 16(1), 67-88.

Davenport, T. H., & Prusak, L. (1997). *Information ecology: Mastering the information and knowledge environment*. Oxford: Oxford University Press on Demand.

Davidse, J. (1983). Characteristics of growth and limitations in electronics. *Technological Forecasting and Social Change*, 24(2), 125-135.

Davis K., & Newstrom, J. (2001). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México: Editorial Mc Graw–Hill.

Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. (1997). Davis, Schoorman, and Donaldson reply: The distinctiveness of agency theory and stewardship theory. *The Academy of Management Review*, 22(3), 611-613.

De la Sabaté, J. M. F., & de Puente, E. D. Q. (2003). The concept and measurement of corporate reputation: an application to Spanish financial intermediaries. *Corporate Reputation Review*, 5(4), 280-301.

De los Ríos, A., Ruiz, M., Tirado, P. & Carbonero, M. (2012). Una aproximación a la relación entre información sobre responsabilidad social orientada al cliente y la reputación corporativa de las entidades financieras españolas. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa* 15, 130-140

Dedrick, J., Gurbaxani, V., & Kraemer, K. L. (2003). Information technology and economic performance: A critical review of the empirical evidence. *ACM Computing Surveys (CSUR)*, 35(1), 1-28.

Deloitte (2015). *2015 Compliance Trends Report*. Deloitte Development.

Dess G. G., & Robinson R. B. (1984). Measuring organizational performance in the absence of objective measures: The case of the privately held firm and conglomerate business unit. *Strategic Management Journal*, 5(3), 265-273.

Dewan, S., & Min, C. K. (1997). The substitution of information technology for other factors of production: A firm level analysis. *Management science*, 43(12), 1660-1675.

Dewett, T. & Jones, G. (2001). The Role of Information Technology in the Organization: A Review, Model, and Assessment. *Journal of Management*. 27(3) 313-346.

Diamantopoulos, A., & Siguaw, J. A. (2006). Formative versus reflective indicators in organizational measure development: A comparison and empirical illustration. *British Journal of Management*, 17(4), 263-282.

Diamantopoulos, A., & Winklhofer, H. M. (2001). Index construction with formative indicators: An alternative to scale development. *Journal of marketing research*, 38(2), 269-277.

- Dierickx, I. & Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, 35(12), 1504-1513.
- Dijkstra, T. K., & Henseler, J. (2015a). Consistent partial least squares path modeling. *MIS quarterly*, 39(2).
- Dijkstra, T. K., & Henseler, J. (2015b). Consistent and asymptotically normal PLS estimators for linear structural equations. *Computational statistics & data analysis*, 81(1), 10-23.
- Dillman, D. A. (1978). *Mail and telephone surveys: The total design method*. New York: Wiley.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American sociological review*, 48(2), 147-160.
- Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa y Fundetec (2011). *Informe ePyme 2010. Análisis sectorial de implantación de las TIC en la pyme española*. Madrid: Fundetec y ONTSI.
- Donaldson, L., & Davis, J. H. (1991). Stewardship theory or agency theory: CEO governance and shareholder returns. *Australian Journal of management*, 16(1), 49-64.
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of management Review*, 20(1), 65-91.
- Dosi, G., Freeman, C., Nelson, R., Silverberg, G., & Soete, L. (1988). *Technical change and economic theory*. Laboratory of Economics and Management (LEM), Sant'Anna School of Advanced Studies, Pisa, Italy.
- Dowling, G. R. (1988). Measuring corporate images: a review of alternative approaches. *Journal of Business Research*, 17(1), 27-34.
- Drucker, P., Hesselbein, F., Goldsmith, M., & Beckhard, R. (1998). *La organización del futuro*. Buenos Aires: Gránica.

- Eggertsson, T. (1990). The role of transaction costs and property rights in economic analysis. *European Economic Review*, 34(2-3), 450-457.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Making fast strategic decisions in high-velocity environments. *Academy of Management journal*, 32(3), 543-576.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Making fast strategic decisions in high-velocity environments. *Academy of Management Journal*, 12(3), 543-576.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic management journal*, 21(10-11), 1105-1121.
- Eriksen, B., & Mikkelsen, J. (1996). Competitive advantage and the concept of core competence. In Foss, N., & Knudsen, C. *Towards a competence theory of the firm*, p.p. 54-74.
- Esperança, J., Gama, A. M.; & Azzim, M. (2003). Corporate debt policy of small firms: an empirical (re)examination. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10(1), 62-80.
- Fabrigar, L. R., Wegener, D. T., MacCallum, R. C., & Strahan, E. J. (1999). Evaluating the use of exploratory factor analysis in psychological research. *Psychological methods*, 4(3), 272.
- Falk, R. F., & Miller, N. B. (1992). *A primer for soft modeling*. Akron: University of Akron Press.
- Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983). Separation of ownership and control. *The journal of law and Economics*, 26(2), 301-325.
- Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1985). Organizational forms and investment decisions. *Journal of financial Economics*, 14(1), 101-119.
- Feigenbaum, E. A., & McCorduck, P. (1984). *The fifth generation*. London: Pan Books.
- Ferrando, P. J., & Anguiano-Carrasco, C. (2010). El análisis factorial como técnica de investigación en psicología. *Papeles del psicólogo*, 31(1), 18-33.

Financial Accounting Standards Board (2001). *Business Combinations and Intangible Assets-Accounting for Goodwill. Proposed Statement of Financial Accounting Standards. Limited revision issued February 14.* Stamford, CT: FASB.

Financial Accounting Standards Board (2014). Declaraciones de Normas Financieras de Contabilidad (Statement of Financial Accounting Standards – STAS) y Declaraciones de Conceptos (Concepts Statements). Financial Accounting Standards Board

Fombrun, C. J. (1996). Reputation. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Fombrun, C. J. (2001). Corporate reputations as economic assets. In Freeman, R. E., Harrison, J. S., & Hitt, M.A. *The Blackwell handbook of strategic management*, 289-312.

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. *Journal of Marketing Research*, 18(3), 382-388.

Forrester, J. W. (1968). Industrial dynamics-after the first decade. *Management Science*, 14(7), 398-415.

Foss, N. J. (Ed.). (1997). *Resources, firms, and strategies: a reader in the resource-based perspective.* Oxford: Oxford University Press on Demand.

Fraser, S., Bhaumik, S. K., & Wright, M. (2015). What do we know about entrepreneurial finance and its relationship with growth? *International Small Business Journal*, 33(1), 70-88.

Freeman, C. (2001). A hard landing for the ‘New Economy’? Information technology and the United States national system of innovation. *Structural Change and economic dynamics*, 12(2), 115-139.

Freeman, R. E. (1984). Strategic Management: A Stakeholder Approach. *Journal of Management Studies*. 29(2), 131-154.

Frooman, J. (1999). Stakeholder influence strategies. *Academy of management review*, 24(2), 191-205.

Frost, G. R., & Seamer, M. (2002). Adoption of environmental reporting and management practices: an analysis of New South Wales public sector entities. *Financial Accountability & Management*, 18(2), 103-127.

Fundación COTEC (2004). Pautas de innovación en el sector turístico balear. Madrid: Fundación COTEC.

Fundación, OPTI (2005). Estudio de prospectiva del Sector Turismo: escenarios de demanda global y tendencias tecnológicas. Madrid: Fundación OPTI.

Galbraith, J. R. (1977). *Organization design*. Boston, MA: Addison Wesley Publishing Company.

Gallo, J. A. (2011). Los programas de cumplimiento. In *Estudios sobre las reformas del Código Penal:(operadas por las LO 5/2010, de 22 de junio, y 3/2011, de 28 de enero)* (pp. 143-200). Civitas.

Gal-Or, E. (1989). Warranties as a Signal of Quality. *Canadian Journal of Economics*, 22(1), 50-61.

Galunic, D. C., & Rodan, S. (1998). Resource recombinations in the firm: Knowledge structures and the potential for Schumpeterian innovation. *Strategic management journal*, 19(12), 1193-1201.

García-Canal, E., Rialp-Criado, A., & Rialp-Criado, J. (2007). Inversiones en TIC y Estrategias de Crecimiento Empresarial. Bellaterra: Centre d'Economía Industrial.

Garganta, A. C. (2009). *La memoria de las cuentas anuales: Guía para su elaboración*. Barcelona: Profit Editorial.

Gartner Dataquest (2003). *Update: IT spending*. Stamford, CT: Gartner.

Gascó, J.L., & González, M.R. (2004). The use of technology in training human resources: An e-learning case study. *Journal of European Industrial Training*, 28(5), 370-382.

- Gersick, C. J., & Hackman, J. R. (1990). Habitual routines in task-performing groups. *Organizational behavior and human decision processes*, 47(1), 65-97.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial Least Squares, Concepts, Techniques and Applications Using Smartpls 3.0 Program for Empirical Research*. Semarang, Indonesia: University of Diponegoro Press.
- Gilder, G. (1990). *Microcosm: the quantum revolution in economics and technology*. NY: Simon and Schuster.
- Glazer, R. (1991). Marketing in an information-intensive environment: strategic implications of knowledge as an asset. *Journal of marketing*, 55(4), 1-19.
- Gold, A. H., Malhotra, A., & Segars, A. H. (2001). Knowledge management: An organizational capabilities perspective. *Journal of management information systems*, 18(1), 185-214.
- Gonzalez, F., López-Guzmán, T., & Sánchez, S. M. (2014). Satisfacción laboral y compromiso organizativo en los recursos humanos de la hostelería de Córdoba (España): Influencia de la tipología contractual y la jornada de trabajo. *Intangible capital*, 10(1), 189-211.
- Goodpaster, K. E. (1991). Business ethics and stakeholder analysis. *Business ethics quarterly*, 1(1), 53-73.
- Grant, E. B. (1980). Market implications of differential amounts of interim information. *Journal of Accounting Research*, 18(1), 255-268.
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California management review*, 33(3), 114-135.
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic management journal*, 17(S2), 109-122.
- Gray, R., Owen, D., & Adams, C. (1996). *Accounting & accountability: changes and challenges in corporate social and environmental reporting*. NJ: Prentice Hall.

Green, S. B. (1991). How many subjects does it takes to do a regression analysis. *Multivariate behavioral research*, 26(3), 499-510.

Guerras, L.A, Navas, J.E. (2015). *La Dirección Estratégica de la Empresa: Teoría y Aplicaciones*. Cizur Menor, Navarra: Editorial Aranzadi, S.A.

Hair Jr, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & G. Kuppelwieser, V. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) An emerging tool in business research. *European Business Review*, 26(2), 106-121.

Hair Jr, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Gudergan, S. P. (2017). *Advanced issues in partial least squares structural equation modeling*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., & Thiele, K. O. (2017). Mirror, mirror on the wall: a comparative evaluation of composite-based structural equation modeling methods. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(5), 616-632.

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.

Hall, R. (1992). The strategic analysis of intangibles resources. *Strategic Management Journal*, 9(1), 77-108.

Hall, R. (1993). A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage. *Strategic management journal*, 14(8), 607-618.

Hambrick, D. C. (1989). Guest editor's introduction: Putting top managers back in the strategy picture. *Strategic Management Journal*, 10(S1), 5-15.

Hambrick, D. C., & Brandon, G. L. (1988). *Executive values*. Amsteden: Elsevier Science/JAI Press.

Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of management review*, 9(2), 193-206.

- Hambrick, D. C., Cho, T. S., & Chen, M. J. (1996). The influence of top management team heterogeneity on firms' competitive moves. *Administrative science quarterly*, 41(4), 659-684.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1993). Strategy as stretch and leverage. *Harvard business review*, 71(2), 75-84.
- Handy, C. (1989). *The Age of Unreason*. Boston: Harvard Business School Press.
- Harris, M., & Raviv, A. (1991). The theory of capital structure. *The Journal of Finance*, 46(1), 297-355.
- Hatchuel, A., & Weil, B. (2011). *Experts in organizations: A knowledge-based perspective on organizational change* (Vol. 63). Berlin/NY: Walter de Gruyter.
- Hawken, P. (1983). *The next economy*. NY: Ballantine Books.
- Hayek, F. A. (1945). The use of knowledge in society. *The American economic review*, 35(4), 519-530.
- Heal, G. (1976). The relationship between price and extraction cost for a resource with a backstop technology. *The Bell Journal of Economics*, 7(2), 371-378.
- Henderson, J. C., & Venkatraman, N. (1994). Strategic alignment: a model for organizational transformation via information technology. *Information Technology and the Corporation of the 1990s: Research studies*.
- Henseler, J. (2017). Bridging design and behavioral research with variance-based structural equation modeling. *Journal of advertising*, 46(1), 178-192.
- Henseler, J., Hubona, G., & Ray, P. A. (2016). Using PLS path modeling in new technology research: updated guidelines. *Industrial management & data systems*, 116(1), 2-20.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the academy of marketing science*, 43(1), 115-135.

Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. In *New challenges to international marketing* (pp. 277-319). Bradford: Emerald Group Publishing Limited.

Heracleous, L., & Barrett, M. (2001). Organizational change as discourse: Communicative actions and deep structures in the context of information technology implementation. *Academy of Management journal*, 44(4), 755-778.

Hernández, U. M., & Molina, M. A. (1999). Función financiera y estrategia competitiva de la empresa. *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, 5(2), 55-68.

Hill Charles, W. L., & Jones, G. R. (1996). *Administración estratégica, un enfoque integrado*. Santafé de Bogotá: Editorial Me Graw-Hill.

Hill, C. W., & Jones, T. M. (1992). Stakeholder-agency theory. *Journal of management studies*, 29(2), 131-154.

Hill, C.W.L. & Deeds, D.L. (1996). The importance of industry structure for the determination of the firm profitability: a neo-austrian perspective. *Journal of Management Studies*, 33(4), 429-451.

Hilton, R. W. (1981). The determinants of information value: Synthesizing some general results. *Management Science*, 27(1), 57-64.

Hitt, L. M., & Brynjolfsson, E. (1996). Productivity, business profitability, and consumer surplus: three different measures of information technology value. *MIS quarterly*, 20(2) 121-142.

Hitt, M. A., & Ireland, R. D. (1985). Strategy, contextual factors, and performance. *Human Relations*, 38(8), 793-812.

Hodgson, G. M. (1995). The evolution of evolutionary economics. *Scottish Journal of Political Economy*, 42(4), 469-488.

Hoffman, J., Hoelscher, M. & Sorenson, R. (2006). Achieving Sustained Competitive Advantage: A Family Capital Theory. *Family Business Review*, 19(2) 135-145.

Holmstrom, B. (1979). Moral hazard and observability. *Bell journal of Economics*, 10(1), 74-91.

Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1998). Fit indices in covariance structure modeling: Sensitivity to underparameterized model misspecification. *Psychological methods*, 3(4), 424.

Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural equation modeling: a multidisciplinary journal*, 6(1), 1-55.

IASB (2008). *Norma Internacional de Contabilidad n° 38 (NIC 38). Activos intangibles*. International Accounting Standard Board.

IASB (2014). *Normas internacionales de contabilidad. Norma Internacional de Contabilidad (NIC) n° 38*. International Accounting Standard Board.

Instituto Tecnológico Hotelero (2007). *Innovación en el sector hotelero. Informes sobre el sistema español de innovación*. Madrid: ITH.

Iron Mountain & PwC Release (2015). *Information Maturity Index*. Iron Mountain & PwC Release

Isaacs, W. N. (1993). Taking flight: Dialogue, collective thinking, and organizational learning. *Organizational dynamics*, 22(2), 24-39.

Itami, H., & Roehl, T. W. (1991). *Mobilizing invisible assets*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Jacobides, M. G., & Winter, S. G. (2005). The co-evolution of capabilities and transaction costs: Explaining the institutional structure of production. *Strategic Management Journal*, 26(5), 395-413.

Javidan, M. (1998). Core competence: What does it mean in practice? *Long Range Planning*, 31(1), 60-71.

Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of financial economics*, 3(4), 305-360.

Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1994). The nature of man. *Journal of applied corporate finance*, 7(2), 4-19.

Jordan, J., Lowe, J., & Taylor, P. (1998). Strategy and financial policy in UK small firms. *Journal of Business Finance & Accounting*, 25(1-2), 1-27.

Juanes, A. (2017). *Compliance Penal*. Madrid: Lefebvre

Kaiser, H. F. (1970). A second generation little jiffy. *Psychometrika*, 35(4), 401-415.

Keay, A. (2017). Stewardship theory: is board accountability necessary? *International Journal of Law and Management*, 59(6), 1292-1314.

Keil, T., Eloranta, E., Holmström, J., Järvenpää, E., Takala, M., Autio, E., & Hawk, D. (2001). Information and communication technology driven business transformation—a call for research. *Computers in Industry*, 44(3), 263-282.

Kleinschmidt, E., De Brentani, U. & Salomo, S. (2010). Information Processing and Firm-Internal Environment Contingencies: Performance Impact on Global New Product Development. *Creativity and Innovation Management*, 19(3), 200-218

Kline, R. B. (2015). *Principles and practice of structural equation modeling*. NY: Guilford publications.

Kochhar, R., & Hitt, M. A. (1998). Linking corporate strategy to capital structure: diversification strategy, type and source of financing. *Strategic management journal*, 19(6), 601-610.

Kogut, B. & Zander, U. (1992). Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities and the Replication Technology. *Organization Science*, 3(3), 383-397.

Korn Ferry (2018). *Korn Ferry 2018 Technology Officer Pulse Survey*. Los Angeles: Korn Ferry.

Lado, A. A., & Wilson, M. C. (1994). Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective. *Academy of management review*, 19(4), 699-727.

Lado, A. A., Boyd, N. G., & Wright, P. (1992). A competency-based model of sustainable competitive advantage: Toward a conceptual integration. *Journal of management*, 18(1), 77-91.

Lado, A.A. & Wilson, M.C. (1994). Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competency-Based Perspective. *Academy of Management Review*, 19(4), 699-727.

Laffont, J. J. (1989). *Economie de l'incertain et de l'information*. Cambridge, MA: MIT press.

Landauer, T. K. (1995). The Trouble with Computers: Usefulness. *Usability and Productivity*. Cambridge, MA: MIT Press

Larrán, J. M., & García- Mecca, E. (2004). La relevancia de la información no financiera en la estrategia empresarial de divulgación voluntaria: percepciones empresa – analista sobre su utilidad. *Revista Valenciana de Economía y Hacienda*, 12(3), 127-148.

Larrán, M., & Rees, W. (2003). Private disclosure in the Spanish capital market: evidence from financial analysts and investor relations directors. *Spanish Journal of Finance and Accounting/Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 32(115), 116-152.

Laudon, K., & Laudon, J. P. (1991). *Management Information Systems*. London: Pearson.

Lev, B., & Sougiannis, T. (1996). The capitalization, amortization, and value-relevance of R&D. *Journal of accounting and economics*, 21(1), 107-138.

Lev, B., & Zarowin, P. (1999). The boundaries of financial reporting and how to extend them. *Journal of Accounting research*, 37(2), 353-385.

Lippman, S. A., & Rumelt, R. P. (1982). Uncertain imitability: An analysis of interfirm differences in efficiency under competition. *The bell journal of Economics*, 13(2), 418-438.

Litan, R. E., & Rivlin, A. M. (2001). Projecting the economic impact of the Internet. *American Economic Review*, 91(2), 313-317.

Lloret-Segura, S., Ferreres-Traver, A., Hernández-Baeza, A., & Tomás-Marco, I. (2014). El análisis factorial exploratorio de los ítems: una guía práctica, revisada y actualizada. *Anales de Psicología/Annals of Psychology*, 30(3), 1151-1169.

Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. *Handbook of industrial and organizational psychology*, 31(1), 1297-1343.

London School of Economics (1998). *The Compass World IT Strategy Census 1998-2000*. Rotterdam: Compass Publishing.

Long, M. S., & Malitz, I. B. (1985). Investment patterns and financial leverage. In *Corporate capital structures in the United States* (pp. 325-352). Chicago: University of Chicago Press.

López-Guzmán, T., Borges, O., & Canalejo, A. M. C. (2011). Desarrollo económico local y turismo comunitario en países en vías de desarrollo. Un estudio de caso. *Omnia*, 17(3), 113-130.

Loveman, G.W. (1994) An Assessment of the Productivity Impact on Information Technologies. In: Allen, T.J. and Morton, M.S., Eds., *Information Technology and the Corporation of the 1990s: Research Studies*. Cambridge, MA: MIT Press,

Lucas Jr, H. C. (1999). *Information technology and the productivity paradox: Assessing the value of investing in IT*. Oxford: Oxford University Press.

Lundvall, B. Å (ed) (1992). *National systems of innovation: towards a theory of innovation and interactive learning*. London: Anthem press.

Luo, Y., & Park, S. H. (2001). Strategic alignment and performance of market-seeking MNCs in China. *Strategic Management Journal*, 22(2), 141-155.

Malgioglio, J. M., Berri, A. M., Di Nenno, M. E., Campodónico, S., Fernández, R. N., Invernizzi, M. A., ... & Tribolo, J. (2012). *La importancia de la información no financiera*

para la toma de decisiones. Decimoséptimas Jornadas "Investigaciones en la Facultad" de Ciencias Económicas y Estadística

Mancke, R. B. (1974). Causes of interfirm profitability differences: a new interpretation of the evidence. *The Quarterly Journal of Economics*, 88(2), 181-193.

March, J.G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87.

Martin, J.A., Butler, F.C. (2017). Agent and stewardship behavior; Hoe do they differ? *Journal of Management & Organization*, 23(5), 633-646.

Martyn, J., & Flowerdew, A. D. J. (1983). *The economics of information*. London: The British Library Board.

Matsunaga, M. (2010). How to factor-analyze your data right: do's, don'ts, and how-to's. *International journal of psychological research*, 3(1), 97-110.

Mayer, R., Davis, J. & Schoorman, F. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *The Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.

McFarlan, F. W., McKenney, J. L., & Pyburn, P. (1983). The information archipelago--plotting a course. *Harvard business review*, 61(1), 145-156.

McGrath, R. G., MacMillan, I. C., & Venkataraman, S. (1995). Defining and developing competence: A strategic process paradigm. *Strategic management journal*, 16(4), 251-275.

McWilliams, A., & Smart, D. L. (1995). The resource-based view of the firm: Does it go far enough in shedding the assumptions of the SCP paradigm? *Journal of Management Inquiry*, 4(4), 309-316.

Ménard, C., & Shirley, M. M. (Eds.). (2005). *Handbook of new institutional economics* (Vol. 9). Dordrecht: Springer.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89.

Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American journal of sociology*, 83(2), 340-363.

Michalisin, M. D., Smith, R. D., & Kline, D. M. (1997). In search of strategic assets. *The international journal of organizational analysis*, 5(4), 360-387.

Milgrom, P., & Roberts, J. (1990). The Economics of Modern Manufacturing: Technology, Strategy, and Organization, *American Economic Review*, 80(3), 511-528.

Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. New York: Harper & Row. Management Library

Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of management review*, 22(4), 853-886.

Mithas, S., Ramasubbu, N., & Sambamurthy, V. (2011). How information management capability influences firm performance. *MIS quarterly*, 35(1), 237.

Modigliani, F., & Miller, M. H. (1958). The cost of capital, corporation finance and the theory of investment. *The American Economic Review*, 49(4), 655-669.

Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of vocational behavior*, 14(2), 224-247.

Moynihan, D. P., & Pandey, S. K. (2007). Finding workable levers over work motivation: Comparing job satisfaction, job involvement, and organizational commitment. *Administration & Society*, 39(7), 803-832.

Mulaik, S. A. (1972, March). *A mathematical investigation of some multidimensional Rasch models for psychological tests*. Annual meeting of the Psychometric Society, Princeton, NJ.

Myers, S. C. (1977). Determinants of corporate borrowing. *Journal of financial economics*, 5(2), 147-175.

Myers, S. C. (2001). Capital structure. *Journal of Economic perspectives*, 15(2), 81-102.

- Myers, S. C., & Majluf, N. S. (1984). Corporate financing and investment decisions when firms have information that investors do not have. *Journal of financial economics*, 13(2), 187-221.
- Neff, C. (2012). *Corporate Finance, Innovation, and Strategic Competition* (Vol. 522). Berlin: Springer Science & Business Media.
- Nelson, P. (1970). Information and consumer behavior. *Journal of political economy*, 78(2), 311-329.
- Nelson, P. (1974). Advertising as information. *Journal of political economy*, 82(4), 729-754.
- Nelson, R. (1995). Recent Evolutionary Theorizing About Economic Change. *Journal of Economic Literature*, 33(1), 48-90.
- Nelson, R. R., & Winter, S. G. (1982). The Schumpeterian tradeoff revisited. *The American Economic Review*, 72(1), 114-132.
- Neo, B. S. (1988). Factors facilitating the use of information technology for competitive advantage: An exploratory study. *Information & Management*, 15(4), 191-201.
- Nieto, M. J., & Fernández, Z. (2005). The role of information technology in corporate strategy of small and medium enterprises. *Journal of International Entrepreneurship*, 3(4), 251-262.
- Nonaka, I. (1991). The knowledge-creating company. *Harvard Business Review*, 69(6), 96-104.
- Nonaka, I., & Byosiére, P. (2000). *La creación de conocimiento regional: un proceso de desarrollo social*. Bilbao: Clúster Conocimiento.
- Nonaka, I., & Konno, N. (1998). The concept of “Ba”: Building a foundation for knowledge creation. *California management review*, 40(3), 40-54.
- Nora, S., & Minc, A. (1978). *La informatización de la sociedad. Informe Nora-Minc*. Ciudad de México: Fondo de Cultura Económica.

- North, D. C. (1981). *Structure and change in economic history*. NY: Norton.
- North, D. C. (1990). A transaction cost theory of politics. *Journal of theoretical politics*, 2(4), 355-367.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). The Assessment of Reliability. *Psychometric Theory*, 3, 248-292.
- O'Brien, R. C. (1995). Is Trust a Calculable Asset in the Firm? *Business Strategy Review*, 6(4), 39-54.
- Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. *Academy of management review*, 16(1), 145-179.
- Oppenheim, C., Stenson, J., & Wilson, R. M. (2003). Studies on information as an asset I: definitions. *Journal of Information Science*, 29(3), 159-166.
- Origgi, G. (2018a). Say goodbye to the information age: It's all about reputation now. <https://aeon.co/ideas/say-goodbye-to-the-information-age-its-all-about-reputation-now> (consultado el 12 de junio de 2018).
- Origgi, G. (2018b). *Reputation: What is and Why it Matters*. Princeton: Princeton University Press.
- Osbaldeston, M., & Barham, K. (1992). Using management development for competitive advantage. *Long Range Planning*, 25(6), 18-24.
- Oteo, O. V., & Sanz, C. C. (2007). Análisis empírico de la información emitida por las empresas del IBEX 35 en materia de responsabilidad social corporativa. *Ekonomiaz: Revista vasca de economía*, 65, 150-183.
- Owen, A. L., & Temesvary, J. (2014). Heterogeneity in the growth and finance relationship: How does the impact of bank finance vary by country and type of lending? *International Review of Economics & Finance*, 31(C), 275-288.
- Owen, D. & Swift, T. (2001). Introduction social accounting, reporting and auditing: beyond the rhetoric? *Business Ethics: an European Review*, 10(1), 4-8.

- Panko, R. R. (1991). Is office productivity stagnant? *MIS Quarterly*, 15(2), 191-203.
- Parada, J. J. (2003). Economía institucional original y nueva economía institucional: semejanzas y diferencias. *Revista de economía institucional*, 5(8), 92-116
- Patlán, J. (2016). *Calidad de vida en el trabajo*. Ciudad de México: Editorial El Manual Moderno SA de CV.
- Pava, M. L., & Krausz, J. (1997). Criteria for evaluating the legitimacy of corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 16(3), 337-347.
- Pérez, C. (2004). *Técnicas de análisis multivariante de datos*. Aplicaciones con SPSS, Madrid, Universidad Complutense de Madrid.
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic management journal*, 14(3), 179-191.
- Peterson, R. (2004). Crafting information technology governance. *Information systems management*, 21(4), 7-22.
- Petter, S., Straub, D. W., & Rai, A. (2007). Specifying formative constructs in information systems research. *MIS Quarterly*, 31(4), 657-679.
- Polanyi, M. (1967). *The tacit dimension*. Chicago and London: The University of Chicago Press
- Porac, J. F., Thomas, H., Wilson, F., Paton, D., & Kanfer, A. (1995). Rivalry and the industry model of Scottish knitwear producers. *Administrative Science Quarterly*, 2(2), 203-227.
- Porras, J. I., & Berg, P. O. (1978). The impact of organization development. *Academy of Management Review*, 3(2), 249-266.
- Porter, M. E., & Millar, V. E. (1985). How information gives you competitive advantage. *Harvard Business Review*, 63(4), 149-160.

- Powell, T. C., & Dent-Micallef, A. (1997). Information technology as competitive advantage: The role of human, business, and technology resources. *Strategic management journal*, 18(5), 375-405.
- Prahalad, C. H., & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 295-336.
- Prasad, B., & Harker, P. T. (1997). Examining the contribution of information technology toward productivity and profitability in US retail banking. *The Wharton Financial Institutions Center Working Papers*, 97(9).
- Preacher, K. J., & MacCallum, R. C. (2003). Repairing Tom Swift's electric factor analysis machine. *Understanding statistics: Statistical issues in psychology, education, and the social sciences*, 2(1), 13-43.
- Priem, R. L., & Butler, J. E. (2001). Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research? *Academy of management review*, 26(1), 22-40.
- Ravichandran, T., & Lertwongsatien, C. (2002). Impact of information systems resources and capabilities on firm performance: A resource-based perspective. *ICIS 2002 Proceedings*, 53.
- Ravinchandran, T., & Liu, Y. (2014). Environmental factors, managerial processes, and information technology investment strategies. *Decision Sciences*, 42(3), 537-574.
- Ray, G., Barney, J. B., & Muhanna, W. A. (2004). Capabilities, business processes, and competitive advantage: choosing the dependent variable in empirical tests of the resource-based view. *Strategic management journal*, 25(1), 23-37.
- Raz, O., & Goldberg, A. (2006). How to Make IT Work: Cognitive Perspectives for Better Information Technologies Performance. *European Management Journal*, 24(2-3), 199-205.
- Reed, R., & DeFillippi, R. J. (1990). Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage. *Academy of management review*, 15(1), 88-102.

- Reich, B. H., & Benbasat, I. (2000). Factors that influence the social dimension of alignment between business and information technology objectives. *MIS quarterly*, 24(1) 81-113.
- Reinartz, W., Haenlein, M., & Henseler, J. (2009). An empirical comparison of the efficacy of covariance-based and variance-based SEM. *International Journal of research in Marketing*, 26(4), 332-344.
- Rigdon, E. E., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2017). On comparing results from CB-SEM and PLS-SEM: five perspectives and five recommendations. *Marketing Zfp*, 39(3), 4-16.
- Riordan, M. H. (2003). How do capital markets influence product market competition? *Review of Industrial Organization*, 23(3-4), 179-191.
- Roach, S. S. (1987). *America's technology dilemma: A profile of the information economy*. NY: Morgan Stanley.
- Roach, S. S. (1991). Services under siege--the restructuring imperative. *Harvard business review*, 69(5), 82-91.
- Roberts, P. W., & Dowling, G. R. (2002). Corporate reputation and sustained superior financial performance. *Strategic management journal*, 23(12), 1077-1093.
- Robey, D., & Boudreau, M. C. (1999). Accounting for the contradictory organizational consequences of information technology: Theoretical directions and methodological implications. *Information systems research*, 10(2), 167-185.
- Rodríguez, P., Fuentes, F.J., Sánchez, S. (2013). Revelación de información sobre clientes, comunidad, empleados y medio ambiente en las entidades financieras españolas a través de las memorias de responsabilidad social corporativa (2007-2010). *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa* 19(3), 180-187.
- Rogers, D. L. (2016). *The digital transformation playbook: Rethink your business for the digital age*. NY: Columbia University Press.
- Rosenberg, E., & Foner, E. (1982). *Spreading the American dream: American economic and cultural expansion, 1890-1945*. London: Macmillan.

Ross, J. W., Beath, C. M., & Goodhue, D. L. (1996). Develop long-term competitiveness through IT assets. *Sloan management review*, 38(1), 31-42.

Ruano, M. T. (2017). El Compliance Program como mecanismo de organización, prevención y enjuiciamiento. *Revista internacional Transparencia e integridad*, 3(8), 1-9.

Rumelt, R. P. (1987). Theory, strategy and entrepreneurship. In Teece D.J. (ed.). *The competitive challenge* (pp. 137-158). Cambridge: Ballinger Publishing.

Rumelt, R. P., & Lamb, R. (1984). Toward a Strategic Theory of the Firm. In Lamb, R. B. (ed.). *Competitive strategic management* (pp. 556-570). NY: Prentice Hall.

Sanchez, R., & Heene, A. (Eds.) (1997). *Competence-based strategic management: Concepts and issues for theory, research, and practice*. NY: Wiley.

Sanchez, R., Heene, A., & Thomas, H. (Eds.) (1996). *Dynamics of competence-based competition: theory and practice in the new strategic management*. Oxford: Pergamon Pr.

Santhanam, R., & Hartono, E. (2003). Issues in linking information technology capability to firm performance. *MIS quarterly*, 7(1) 125-153.

Sarstedt, M., Hair, J. F., Ringle, C. M., Thiele, K. O., & Gudergan, S. P. (2016). Estimation issues with PLS and CBSEM: Where the bias lies! *Journal of Business Research*, 69(10), 3998-4010.

Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Hair, J. F. (2017). Partial least squares structural equation modeling. In Homburg, C., Klarmann, M., & Vomberg, A. *Handbook of market research*, (Chapter 15). Berlin: Springer Link.

Sauer, C., & Willcocks, L. (2003). Establishing the Business of the Future: the Role of Organizational Architecture and Information Technologies. *European Management Journal*, 21(4), 497-508.

Schumpeter, J. (1934). *Teoría del desarrollo económico*. Cambridge: Universidad de Harvard.

Schwepker Jr, C. H., & Hartline, M. D. (2005). Managing the ethical climate of customer-contact service employees. *Journal of Service Research*, 7(4), 377-397.

Schwepker, C. H., & Ingram, T. N. (1996). Improving sales performance through ethics: The relationship between salesperson moral judgment and job performance. *Journal of Business Ethics*, 15(11), 1151-1160.

Secretaría de Estado de Comercio (1999). *The Emerging Digital Economy*. Washington: Secretaría de Estado de Comercio.

Segurado, A., & Agulló, E. (2002). Calidad de vida laboral: hacia un enfoque integrador desde la Psicología Social. *Psicothema*, 14(4), 828-836.

Sehgal, S., Banerjee, S., & Deisting, F. (2012). The impact of M&A announcement and financing strategy on stock returns: Evidence from BRICKS markets. *International Journal of Economics and Finance*, 4(11), 76-90.

Sen, S., & Bhattacharya, C. B. (2001). Does doing good always lead to doing better? Consumer reactions to corporate social responsibility. *Journal of marketing Research*, 38(2), 225-243.

Shapiro, C. (1983). Premiums for high quality products as returns to reputations. *The quarterly journal of economics*, 98(4), 659-679.

Shapiro, C., & Varian, H. R. (2000). *El dominio de la información: una guía estratégica para la economía de la red*. Barcelona: Antoni Bosch Editor.

Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1992). Liquidation values and debt capacity: A market equilibrium approach. *The Journal of Finance*, 47(4), 1343-1366.

Sieber, S., & Valor, J. (2005). Las TIC como agente de cambio en la empresa española. Situación actual y tendencias de futuro. *Pamplona: Cuadernos del eB Center, IESE/PricewaterhouseCoopers*.

Simon, H. A. (1960). *The Ford distinguished lectures: Vol. 3. The new science of management decision*. NY: Harper & Brothers.

Simon, H. A. (1997). *Models of bounded rationality: Empirically grounded economic reason* (Vol. 3). Cambridge: MIT Press.

Simpson, C. W., & Prusak, L. (1995). Troubles with information overload—moving from quantity to quality in information provision. *International Journal of Information Management*, 15(6), 413-425.

Simpson, W. G., & Kohers, T. (2002). The link between corporate social and financial performance: Evidence from the banking industry. *Journal of business ethics*, 35(2), 97-109.

Slywotzky, A., & Wise, R. (2003). Three keys to groundbreaking growth: a demand innovation strategy, nurturing practices, and a chief growth officer. *Strategy & Leadership*, 31(5), 12-19.

Smith, G., Dhillon, M., Postepski, R., & Hatton, L. C. (2018). Driving adoption in digital transformation. *Digital Transformation*, 1(2018), 48-67.

Solow, R.M. (1987). We'd Better Watch Out. New York Times Book Review, New York Times, New York, July 1987, pp. 36

Spence, A. M. (1974). *Market signaling: Informational transfer in hiring and related screening processes* (Vol. 143). Cambridge: Harvard University Press.

Spence, M. (1973). Job Market Signaling. *The Quarterly Journal of Economics*, 87(3), 355-374.

Spyropoulou, S., Skarneas, D., & Katsikeas, C. S. (2010). The role of corporate image in business-to-business export ventures: A resource-based approach. *Industrial Marketing Management*, 39(5), 752-760.

Stiglitz, J. E., & Weiss, A. (1981). Credit rationing in markets with imperfect information. *The American economic review*, 71(3), 393-410.

Stiroh, K. J. (2002). Information technology and the US productivity revival: a review of the evidence. *Business Economics*, 37(1), 30-37.

- Strassmann, P. A. (1990). *The business value of computers: an executive's guide*. New Canaan, CT: Information Economics Press.
- Straub, D. W. (1989). Validating instruments in MIS research. *MIS quarterly*, 13(2), 147-169.
- Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of management review*, 20(3), 571-610.
- Sweeney, G. G. P. (1989). *Information Resources & Corporate Growth*. London: Burns & Oates.
- Tan, J., & Peng, M. W. (2003). Organizational slack and firm performance during economic transitions: Two studies from an emerging economy. *Strategic management journal*, 24(13), 1249-1263.
- Tanriverdi, H. (2006). Performance effects of information technology synergies in multibusiness firms. *MIS quarterly*, 30(1), 57-77.
- Tapscott, D., & Ticoll, D. (2003). *The naked corporation: How the age of transparency will revolutionize business*. NY: Simon and Schuster.
- Tapscott, D., Lowy, A., Ticoll, D., & Condor, M. (2001). *Capital digital: el poder de las redes de negocios*. Madrid: Taurus.
- Teece, D. J. (1986). Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy. *Research policy*, 15(6), 285-305.
- Teece, D.J., Pisano, G. & Shuen, A. (1998). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Thurow, L. C. (2000). Globalization: The product of a knowledge-based economy. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 570(1), 19-31.
- Tippins, M. J., & Sohi, R. S. (2003). IT competency and firm performance: is organizational learning a missing link? *Strategic management journal*, 24(8), 745-761.
- Tirole, J. (2010). *The theory of corporate finance*. NJ: Princeton University Press.

Titman, S., & Grinblatt, M. (1998). *Financial markets and corporate strategy*. NY: McGraw-Hill Higher Education.

Toffler, A. (1981). *The third wave. 1980*. NY: William Morrow.

Tolbert, P. S., & Zucker, L. G. (1983). Institutional sources of change in the formal structure of organizations: The diffusion of civil service reform, 1880-1935. *Administrative Science Quarterly*, 28(1), 22-39.

Ulrich, D (1998a). A new mandate for human resources. *Harvard Business Review*, 76(1), 124-134.

Ulrich, D. (1998b). Intellectual Capital = Competence x Commitment. *MIT Sloan Management Review*, 39(2), 15-26

Van Caneghem, T., & Van Campenhout, G. (2012). Quantity and quality of information and SME financial structure. *Small Business Economics*, 39(2), 341-358.

Van Slyke, D. M. (2006). Agents or stewards: Using theory to understand the government-nonprofit social service contracting relationship. *Journal of public administration research and theory*, 17(2), 157-187.

Varela, O. A. (2013). Sistemas de prevención de delitos o programas de cumplimiento: Breve descripción de las reglas técnicas de gestión del riesgo empresarial y su utilidad en sede jurídico penal. *Política criminal*, 8(16), 544-573.

Velicer, W. F., & Fava, J. L. (1998). Effects of variable and subject sampling on factor pattern recovery. *Psychological methods*, 3(2), 231-251.

Venkatraman N., & Ramanujam V. (1987). Measurement of business economic performance: An examination of method convergence. *Journal of Management*, 13(1), 109-122.

Venkatraman, M. P. (1990). Opinion leadership, enduring involvement and characteristics of opinion leaders: a moderating or mediating relationship? In Goldberg, M. E., Gorn, G., & Pollay, R. W. (Eds.). *NA - Advances in Consumer Research Volume 17* (p.p. 60-67). Provo, UT: Association for Consumer Research.

- Venkatraman, N., Henderson, J. C., & Oldach, S. (1993). Continuous strategic alignment: Exploiting information technology capabilities for competitive success. *European Management Journal*, 11(2), 139-149.
- Ventura, J. (1996). *Análisis dinámico de la estrategia empresarial: un ensayo interdisciplinar*. Oviedo: Servicio de Publicaciones, Universidad de Oviedo.
- Vergin, R. C., & Qoronfleh, M. W. (1998). Corporate reputation and the stock market. *Business Horizons*, 41(1), 19-27.
- Verschoor, C. C. (1999). Corporate performance is closely linked to a strong ethical commitment. *Business and Society Review*, 104(4), 407-415.
- Verschoor, C. C. (2003). Ethical corporations are still more profitable. (Ethics). *Strategic Finance*, 84(12), 22-24.
- Vilaseca, J., Torrent, J., & Lladós, J. (2001). De la economía de la información a la economía del conocimiento: algunas consideraciones conceptuales y distintivas. *Tendencias. Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de Nariño (Colombia)*, 2(2), 45-63.
- Vining, A. R., & Weimer, D. L. (1988). Information asymmetry favoring sellers: A policy framework. *Policy Sciences*, 21(4), 281-303.
- Viscusi, W. K. (1978). Quality Certification. *The Bell Journal of Economics*, 9(1), 277-279.
- Wallace J. C., Little L. M., Hill A. D., et al. (2010) CEO regulatory foci, environmental dynamism, and small firm performance. *Journal of Small Business Management*, 48(4), 580-604.
- Wallman, S. M. (1995). The future of accounting and disclosure in an evolving world: the need for dramatic change. *Accounting Horizons*, 9(3), 81-91.
- Weick, K. E., & Roberts, K. H. (1993). Collective mind in organizations: Heedful interrelating on flight decks. *Administrative science quarterly*, 38(3), 357-381.

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, 5(2), 171-180.

Wernerfelt, B. (1989). From Critical Resources to Corporate Strategy. *Journal of General Management*, 14(3), 4-12

Werther, W., & Davis, K. (2008). *El capital humano de las empresas*. México DF: Mac-Graw Hill.

Werts, C. E., Linn, R. L., & Jöreskog, K. G. (1974). Intraclass reliability estimates: Testing structural assumptions. *Educational and Psychological measurement*, 34(1), 25-33.

Williams, L. J., Vandenberg, R. J., & Edwards, J. R. (2009). 12 structural equation modeling in management research: A guide for improved analysis. *Academy of Management Annals*, 3(1), 543-604.

Williamson, O. (1975). *The Economic Institutions of Capitalism*. New York: Free Press.

Williamson, O. E. (1979). Transaction-cost economics: the governance of contractual relations. *The journal of Law and Economics*, 22(2), 233-261.

Williamson, O. E. (1985), *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*. NY: Free Press.

Williamson, O. E. (1986). *Economic organization: firms, markets and policy control*. Brighton: Wheatsheaf books.

Williamson, O. E. (2000). The new institutional economics: taking stock, looking ahead. *Journal of economic literature*, 38(3), 595-613.

Winter S.G. (1995). Four Rs of Profitability: Rents, Resources, Routines, and Replication. In: Montgomery C.A. (Ed.). *Resource-Based and Evolutionary Theories of the Firm: Towards a Synthesis* (p.p. 147-178). Boston, MA: Springer.

Winter, S. (1987). Knowledge and competence as strategic assets. In Teece, D. (Ed.). *The Competitive Challenge-Strategies for Industrial Innovation and Renewal*. Cambridge, MA: Ballinger.

Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 991-995.

Wold, H., 1985. Partial least squares. In: Kotz, S., & Johnson, N.L. (Eds.). *Encyclopedia of Statistical Sciences, Vol. 6* (p.p. 581-591). NY: Wiley.

Wolinsky, A. (1983). Prices as signals of product quality. *The review of economic studies*, 50(4), 647-658.

World Bank Group. (2016). *World development report 2016: digital dividends*. World Bank Publications.

Wright, P. M., McMahan, G. C., & McWilliams, A. (1994). Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective. *International journal of human resource management*, 5(2), 301-326.

Yoon, Y., Gürhan-Canli, Z. & Schwarz, N. (2006). The effect of corporate social responsibility (CSR) activities on companies with bad reputations. *Journal of Consumer Psychology*, 16(4), 377-390.

Yovits, M. C., & Kleyle, R. M. (1993). The average decision maker and its properties utilizing the generalized information system model. *Journal of the American Society for Information Science*, 44(6), 352-363.

Zaheer, A., & Bell, G. G. (2005). Benefiting from network position: firm capabilities, structural holes, and performance. *Strategic management journal*, 26(9), 809-825.

Zahra, S. A., & Covin, J. G. (1993). Business strategy, technology policy and firm performance. *Strategic management journal*, 14(6), 451-478.

Zahra, S. A., Hayton, J. C., Neubaum, D. O., Dibrell, C., & Craig, J. (2008). Culture of family commitment and strategic flexibility: The moderating effect of stewardship. *Entrepreneurship theory and practice*, 32(6), 1035-1054.

Zander, U., & Kogut, B. (1995). Knowledge and the speed of the transfer and imitation of organizational capabilities: An empirical test. *Organization science*, 6(1), 76-92.

Zhao, Y., Zhao, Y., & Helsen, K. (2011). Consumer learning in a turbulent market environment: Modeling consumer choice dynamics after a product-harm crisis. *Journal of Marketing Research*, 48(2), 255-267.

ANEXO I: ESTADÍSTICOS Y COEFICIENTES DE CORRELACIÓN

Tabla 21: Estadísticos de las variables del modelo (Fuente: elaboración propia).

	Media	Mediana	Mínimo	Máximo	Desviación Típica
Pertenencia al sector 1	0,37	0	0	1	0,48
Pertenencia al sector 2	0,26	0	0	1	0,43
Pertenencia al sector 3	0,16	0	0	1	0,36
Formato de las cuentas anuales depositadas en el Registro Mercantil	0,17	0	0	1	0,38
Posesión de un dominio propio en Internet	0,65	1	0	1	0,48
Integración de sistemas computerizados de reservas (CRS) o sistemas de distribución global (GDS)	0,41	0	0	1	0,49
Integración de herramientas de gestión del flujo de trabajo	0,26	0	0	1	0,44
Implantación de un software de gestión integral (ERP)	0,31	0	0	1	0,46
Certificados de calidad: otras normas medioambientales	0,24	0	0	1	0,43
Fortaleza competitiva en relación a la competencia nacional	4,38	4	1	7	1
Fortaleza competitiva en relación a la competencia internacional	4,03	4	1	7	1
Satisfacción del personal	5,27	5	1	7	1
Compromiso afectivo de los empleados con la empresa, que le hace sentirse orgullosos de pertenecer a ella	5,29	5	1	7	1
Compromiso de los empleados con la mejora continua y la calidad en el trabajo	5,23	5	1	7	1
Reputación de la empresa en relación a la competencia	5,29	5	2	7	1
Imagen de la marca en relación a la competencia	5,22	5	1	7	1
Nivel de satisfacción del cliente en relación a la competencia	5,62	6	2	7	1
Reputación de calidad de la empresa	5,41	6	1	7	1
Calidad del servicio de la empresa en relación a la competencia	5,48	6	1	7	1
Esfuerzo de la empresa para construir una reputación dentro de la industria	5,31	5	1	7	1
Cauces de comunicación frecuentes y en todos los sentidos (horizontal y vertical en ambas direcciones)	4,87	5	1	7	1
Los empleados conocen la misión y los objetivos de la empresa	5,14	5	1	7	1
Capacidad de financiación de la empresa en relación a la competencia	4,31	4	1	7	1
Tamaño	0,06	0	0	1	0,23
Visión estratégica de la dirección	4,98	5	1	7	1
Capacidad de la dirección para apoyar el cambio y el aprendizaje en la empresa	5,06	5	2	7	1
Fomento del espíritu de diálogo y de aceptación de opiniones diversas	5,14	5	2	7	1
Orientación emprendedora enfocada a la explotación y creación de oportunidades	5,04	5	2	7	1
Dominio directo de principios y métodos para la gestión en el negocio	4,99	5	2	7	1
Liderazgo efectivo de la dirección	5,14	5	1	7	1
Uso de canales electrónicos de publicidad y promoción online	0,78	1	0	1	0,42
Difusión online de información sobre productos, precios y empresa	0,73	1	0	1	0,45
Mejorar las condiciones de trabajo en salud o seguridad	4,55	5	1	7	1
Cumplimiento de reglamentos o normas	4,75	5	1	7	2

Tabla 22: Coeficientes de correlación, modelo externo (Fuente: elaboración propia).

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
Calidad del servicio de la empresa en relación a la competencia	1,00	0,24	0,14	0,29	0,26	0,49	0,14	0,09	0,56	0,22	0,20	0,25	0,01	-0,02	0,06	0,45	0,46	0,20	0,87	0,62	0,67
Capacidad de financiación de la empresa en relación a la competencia	0,24	1,00	0,14	0,09	0,09	0,09	0,25	0,13	0,22	0,12	0,03	0,11	0,08	-0,13	0,14	0,26	0,29	0,09	0,18	0,25	0,17
Certificados de calidad: otras normas medioambientales	0,14	0,14	1,00	0,14	0,05	0,07	0,18	0,07	0,09	0,12	0,12	0,16	0,21	-0,11	-0,14	0,10	0,08	0,11	0,16	0,05	0,06
Cumplimiento de reglamentos o normas	0,29	0,09	0,14	1,00	0,19	0,39	-0,04	0,06	0,26	0,14	0,63	0,05	0,05	-0,07	-0,02	0,10	0,10	-0,03	0,27	0,22	0,20
Posesión de un dominio propio en Internet	0,26	0,09	0,05	0,19	1,00	0,31	0,11	0,14	0,23	0,50	0,13	0,42	0,21	-0,28	0,16	0,27	0,31	0,34	0,28	0,22	0,20
Esfuerzo de la empresa para construir una reputación dentro de la industria	0,49	0,09	0,07	0,39	0,31	1,00	0,10	0,10	0,40	0,23	0,27	0,25	0,03	-0,05	0,03	0,33	0,36	0,17	0,52	0,47	0,40
Formato de las cuentas anuales depositadas en el Registro Mercantil	0,14	0,25	0,18	-0,04	0,11	0,10	1,00	0,48	0,17	0,22	-0,01	0,18	0,17	-0,20	0,09	0,24	0,19	0,16	0,14	0,13	0,11
Tamaño	0,09	0,13	0,07	0,06	0,14	0,10	0,48	1,00	0,15	0,10	0,11	0,07	0,19	-0,13	0,04	0,17	0,16	0,09	0,11	0,12	0,08
Imagen de la marca en relación a la competencia	0,56	0,22	0,09	0,26	0,23	0,40	0,17	0,15	1,00	0,20	0,18	0,26	0,06	-0,02	0,02	0,41	0,42	0,21	0,60	0,79	0,61
Posesión de un dominio propio en Internet	0,22	0,12	0,12	0,14	0,50	0,23	0,22	0,10	0,20	1,00	0,16	0,39	0,30	-0,37	0,22	0,27	0,30	0,34	0,26	0,20	0,19
Mejorar las condiciones de trabajo en salud o seguridad	0,20	0,03	0,12	0,63	0,13	0,27	-0,01	0,11	0,18	0,16	1,00	0,04	0,10	-0,02	-0,07	0,18	0,16	0,05	0,20	0,16	0,14
Difusión online de información sobre productos, precios y empresa	0,25	0,11	0,16	0,05	0,42	0,25	0,18	0,07	0,26	0,39	0,04	1,00	0,27	-0,32	0,16	0,27	0,36	0,56	0,24	0,22	0,23
Pertenencia al sector 1	0,01	0,08	0,21	0,05	0,21	0,03	0,17	0,19	0,06	0,30	0,10	0,27	1,00	-0,45	-0,33	0,14	0,12	0,26	0,00	0,01	0,03
Pertenencia al sector 2	-0,02	-0,13	-0,11	-0,07	-0,28	-0,05	-0,20	-0,13	-0,02	-0,37	-0,02	-0,32	-0,45	1,00	-0,25	-0,18	-0,11	-0,24	0,00	-0,01	-0,05
Pertenencia al sector 3	0,06	0,14	-0,14	-0,02	0,16	0,03	0,09	0,04	0,02	0,22	-0,07	0,16	-0,33	-0,25	1,00	0,05	0,08	0,07	0,07	0,07	0,03
Fortaleza competitiva en relación a la competencia internacional	0,45	0,26	0,10	0,10	0,27	0,33	0,24	0,17	0,41	0,27	0,18	0,27	0,14	-0,18	0,05	1,00	0,76	0,30	0,44	0,40	0,39
Fortaleza competitiva en relación a la competencia nacional	0,46	0,29	0,08	0,10	0,31	0,36	0,19	0,16	0,42	0,30	0,16	0,36	0,12	-0,11	0,08	0,76	1,00	0,37	0,44	0,45	0,36
Uso de canales electrónicos de publicidad y promoción online	0,20	0,09	0,11	-0,03	0,34	0,17	0,16	0,09	0,21	0,34	0,05	0,56	0,26	-0,24	0,07	0,30	0,37	1,00	0,22	0,23	0,19
Reputación de calidad de la empresa	0,87	0,18	0,16	0,27	0,28	0,52	0,14	0,11	0,60	0,26	0,20	0,24	0,00	0,00	0,07	0,44	0,44	0,22	1,00	0,64	0,64
Reputación de la empresa en relación a la competencia	0,62	0,25	0,05	0,22	0,22	0,47	0,13	0,12	0,79	0,20	0,16	0,22	0,01	-0,01	0,07	0,40	0,45	0,23	0,64	1,00	0,69
Nivel de satisfacción del cliente en relación a la competencia	0,67	0,17	0,06	0,20	0,20	0,40	0,11	0,08	0,61	0,19	0,14	0,23	0,03	-0,05	0,03	0,39	0,36	0,19	0,64	0,69	1,00

Tabla 23: Coeficientes de correlación, modelo interno (Fuente: elaboración propia).

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Integración de sistemas computerizados de reservas (CRS) o sistemas de distribución global (GDS)	1,00	0,41	0,16	0,13	0,10	0,08	0,19	0,20	0,17	0,35	0,22	0,14	0,16	0,35	-0,39	0,25	0,19	0,15	0,15	0,26
Implantación de un software de gestión integral (ERP)	0,41	1,00	0,19	0,07	0,20	0,19	0,23	0,23	0,13	0,39	0,19	0,12	0,21	0,12	-0,16	0,16	0,19	0,18	0,09	0,23
Capacidad de la dirección para apoyar el cambio y el aprendizaje en la empresa	0,16	0,19	1,00	0,38	0,29	0,26	0,69	0,76	0,12	0,16	0,74	0,39	0,72	0,07	-0,06	0,08	0,32	0,39	0,39	0,70
Compromiso de los empleados con la mejora continua y la calidad en el trabajo	0,13	0,07	0,38	1,00	0,28	0,28	0,40	0,47	0,06	0,12	0,41	0,78	0,42	0,00	-0,02	0,09	0,28	0,29	0,77	0,30
Cauces de comunicación frecuentes y en todos los sentidos (horizontal y vertical en ambas direcciones)	0,10	0,20	0,29	0,28	1,00	0,81	0,25	0,37	0,02	0,16	0,29	0,30	0,33	0,01	0,01	-0,08	0,24	0,22	0,24	0,28
Los empleados conocen la misión y los objetivos de la empresa	0,08	0,19	0,26	0,28	0,81	1,00	0,24	0,34	0,06	0,18	0,26	0,26	0,32	0,00	0,03	-0,01	0,18	0,16	0,25	0,29
Dominio directivo de principios y métodos para la gestión en el negocio	0,19	0,23	0,69	0,40	0,25	0,24	1,00	0,65	0,15	0,23	0,78	0,35	0,71	0,14	-0,05	0,03	0,35	0,38	0,36	0,68
Fomento del espíritu de diálogo y de aceptación de opiniones diversas	0,20	0,23	0,76	0,47	0,37	0,34	0,65	1,00	0,08	0,14	0,67	0,48	0,75	0,07	-0,04	0,04	0,27	0,28	0,45	0,61
Tamaño	0,17	0,13	0,12	0,06	0,02	0,06	0,15	0,08	1,00	0,16	0,13	0,03	0,15	0,19	-0,13	0,04	0,17	0,16	0,05	0,19
Integración de herramientas de gestión del flujo de trabajo	0,35	0,39	0,16	0,12	0,16	0,18	0,23	0,14	0,16	1,00	0,16	0,07	0,20	0,03	-0,18	0,23	0,20	0,24	0,08	0,25
Liderazgo efectivo de la dirección	0,22	0,19	0,74	0,41	0,29	0,26	0,78	0,67	0,13	0,16	1,00	0,39	0,70	0,10	-0,02	0,05	0,34	0,38	0,41	0,69
Compromiso afectivo de los empleados con la empresa, que le hace sentirse orgullosos de pertenecer a ella	0,14	0,12	0,39	0,78	0,30	0,26	0,35	0,48	0,03	0,07	0,39	1,00	0,39	0,02	-0,01	0,08	0,26	0,26	0,78	0,30
Orientación emprendedora enfocada a la explotación y creación de oportunidades	0,16	0,21	0,72	0,42	0,33	0,32	0,71	0,75	0,15	0,20	0,70	0,39	1,00	0,07	-0,05	0,00	0,32	0,33	0,39	0,68
Pertenencia al sector 1	0,35	0,12	0,07	0,00	0,01	0,00	0,14	0,07	0,19	0,03	0,10	0,02	0,07	1,00	-0,45	-0,33	0,14	0,12	-0,03	0,08
Pertenencia al sector 2	-0,39	-0,16	-0,06	-0,02	0,01	0,03	-0,05	-0,04	-0,13	-0,18	-0,02	-0,01	-0,05	-0,45	1,00	-0,25	-0,18	-0,11	0,01	-0,05
Pertenencia al sector 3	0,25	0,16	0,08	0,09	-0,08	-0,01	0,03	0,04	0,04	0,23	0,05	0,08	0,00	-0,33	-0,25	1,00	0,05	0,08	0,12	0,09
Fortaleza competitiva en relación a la competencia internacional	0,19	0,19	0,32	0,28	0,24	0,18	0,35	0,27	0,17	0,20	0,34	0,26	0,32	0,14	-0,18	0,05	1,00	0,76	0,27	0,35
Fortaleza competitiva en relación a la competencia internacional	0,15	0,18	0,39	0,29	0,22	0,16	0,38	0,28	0,16	0,24	0,38	0,26	0,33	0,12	-0,11	0,08	0,76	1,00	0,28	0,34
Satisfacción del personal	0,15	0,09	0,39	0,77	0,24	0,25	0,36	0,45	0,05	0,08	0,41	0,78	0,39	-0,03	0,01	0,12	0,27	0,28	1,00	0,33
Visión estratégica de la dirección	0,26	0,23	0,70	0,30	0,28	0,29	0,68	0,61	0,19	0,25	0,69	0,30	0,68	0,08	-0,05	0,09	0,35	0,34	0,33	1,00

