

APRENDIZAJE ORGANIZATIVO, INNOVACIÓN Y RESULTADOS EN LAS SEIC

M^a LETICIA SANTOS VIJANDE
Universidad de Oviedo
JOSÉ ÁNGEL LÓPEZ SÁNCHEZ
Universidad de Extremadura
CELINA GONZÁLEZ MIERES
Universidad de Oviedo

lsantos@uniovi.es, jangel@unex.es, celinag@uniovi.es

RESUMEN

Este trabajo estudia el efecto combinado que ejercen el aprendizaje organizativo y la predisposición a innovar sobre la innovación organizativa (técnica y administrativa), y cómo ésta última, a su vez, afecta a los resultados obtenidos a nivel organizativo y en la comercialización de los nuevos servicios. El modelo conceptual se contrasta sobre la base de una muestra de 246 empresas de servicios empresariales intensivas en conocimiento (SEIC). Metodológicamente utilizamos correlaciones policóricas (Lee et al., 1995), junto con un método de estimación robusto, para analizar variables categóricas en sistemas de ecuaciones estructurales en EQS. Los resultados empíricos revelan que tanto el aprendizaje organizativo como la predisposición a innovar tienen un papel decisivo tanto en la innovación técnica como administrativa. También se confirma el efecto significativo del aprendizaje organizativo sobre el desarrollo de la cultura innovadora. Por último, se constata la influencia que la innovación organizativa ejerce en el logro de ventajas competitivas a nivel empresarial y en el desarrollo de innovaciones.

PALABRAS CLAVE

Aprendizaje organizativo, predisposición a innovar, innovación técnica y administrativa, resultados organizativos, resultados de nuevos servicios, SEIC.

1. Introducción

La importancia del aprendizaje organizativo (AO) como una capacidad esencial para competir en los mercados modernos es ampliamente reconocida tanto en el mundo académico como empresarial (Hamel y Prahalad, 1996; Bell *et al.*, 2010). La sociedad del conocimiento propicia la velocidad de difusión de las nuevas tecnologías y la inmediata divulgación de los cambios en los servicios prestados, lo que acrecienta la dificultad para diferenciar la oferta de las empresas. Esto intensifica el nivel de competencia, también acrecentado por la globalización, y exige que las organizaciones sean capaces de seguir rápidamente la evolución de su entorno. Al mismo tiempo, en las sociedades desarrolladas, la mayoría de los mercados operan en una fase de madurez o avanzan con premura hacia esta fase, lo que conlleva la fragmentación de la demanda al crecer la sofisticación de los clientes y diversificarse sus necesidades.

En consecuencia, las empresas, enfrentadas a entornos cada vez más dinámicos y complejos, necesitan más que nunca gestionar adecuadamente el conocimiento adquirido, interna y externamente, para desarrollar un proceso de aprendizaje que permita la adaptación rápida y proactiva a los cambios constantes del mercado y profundizar en la creación de valor añadido. El AO constituye así una capacidad organizativa (Tucker *et al.*, 2007) esencial para el logro de ventajas competitivas (Akgun *et al.*, 2006).

La capacidad de adaptación y respuesta rápida, anticipando las necesidades latentes del mercado, exige necesariamente que las empresas sean capaces de innovar. La innovación puede efectuarse en la oferta comercializada, en los procesos productivos, o en cualquier otro tipo de procesos organizativos que necesiten ser adaptados a la evolución del entorno pero, en todo caso, es fruto de la incorporación del conocimiento disponible, de modo que el AO constituye un antecedente organizativo clave para la capacidad de innovar (Coombs y Hull, 1998; Nonaka *et al.*, 2000). A su vez, la innovación es el instrumento mediante el cual las empresas trasladan a su estrategia el nuevo conocimiento generado en los procesos de aprendizaje, y constituye una fuente esencial e irrenunciable de ventajas competitivas en los mercados modernos (Prajogo y Ahmed, 2006).

Las investigaciones precedentes han tratado la influencia del AO en la innovación empresarial medida en términos de la novedad e intensidad de las innovaciones técnicas adoptadas (Aragón-Correa *et al.*, 2007; García-Morales *et al.*, 2007). La innovación actúa así como una variable mediadora entre el AO y los resultados de naturaleza empresarial, los cuales se han estimado básicamente con indicadores de carácter financiero.

Sin embargo, la innovación administrativa, que afecta a los procesos organizativos y que, de acuerdo con el modelo de “Dual Core” de Daft (1978), debe complementar los esfuerzos en innovación técnica que llevan a cabo las empresas, no ha sido considerada entre los posibles efectos de un mayor AO. Este trabajo analiza cómo influye el AO en la actividad innovadora de la empresa en su conjunto (técnica y administrativa), lo que podemos calificar de Innovación Organizativa (IO), y cómo se traslada el efecto del AO sobre la IO hacia los resultados. El estudio también contempla la relación entre el AO y la predisposición a innovar o cultura innovadora de las empresas y el efecto de ésta en la actividad de innovación. No existen muchas evidencias que permitan establecer los antecedentes de la cultura innovadora, la cual se considera además un recurso intangible (Menguc y Auh, 2006) imprescindible para desarrollar regularmente procesos de innovación (Hurley y Hult, 1998). El esfuerzo innovador de las empresas, técnico y administrativo, se valora, además, en términos de intensidad y grado de novedad de las innovaciones adoptadas, así como en relación a la competencia, con el objetivo de establecer la contribución del AO y la predisposición a innovar al logro de ventajas competitivas en el ámbito de la innovación.

Esta investigación trata de contribuir a la literatura del marketing analizando en mayor profundidad los efectos del AO sobre el mercado y la propia organización, a través de una mayor capacidad relativa de innovación administrativa y técnica, que permita favorecer la creación de valor a los clientes y, en última instancia, el logro de mejores resultados empresariales de modo sostenido. Así mismo, se analiza si el AO permite crear una cultura innovadora dentro de la empresa, lo cual

garantiza en la práctica el desarrollo de innovaciones y permite determinar, a su vez, si ambos recursos ejercen un efecto conjunto sobre la capacidad de innovación.

Los resultados obtenidos a partir del esfuerzo innovador (promovido por el AO y la predisposición a innovar) se analizan en dos niveles: por una parte, a nivel empresarial, considerando el papel mediador de los resultados alcanzados entre los clientes de la empresa en indicadores de rendimiento empresarial global, financieros y de mercado; por otra, en un modelo paralelo al anterior, donde se analiza cómo afecta la mayor capacidad innovadora de las empresas (técnica y administrativa, promovida por el AO y la predisposición a innovar) a los resultados de un nuevo servicio desarrollado por las empresas analizadas en los últimos tres años. De este modo, podemos establecer en una misma investigación los efectos de la capacidad de innovación organizativa, tanto en los resultados competitivos globales como en el mejor rendimiento de las innovaciones desarrolladas. De acuerdo con la clasificación de estudios sobre innovación llevada a cabo por Wolfe (1994), este trabajo pertenece a la línea de Innovación Organizativa, puesto que analiza los factores organizativos que promueven el desarrollo de la innovación en el conjunto de la empresa; por añadidura se explora también, siguiendo las recomendaciones del propio Wolfe (1994), cómo se traslada el efecto de estos factores a los resultados individuales de innovación.

La mayoría de las investigaciones previas en la literatura analizan el impacto de diversos factores organizativos en la innovación (fundamentalmente técnica), y cómo esto se traslada a los resultados organizativos globales, lo cual es relevante desde el punto de vista del logro de ventajas competitivas. Sin embargo, no es frecuente encontrar el nivel de análisis extendido al resultado de innovaciones concretas. Determinar en qué medida el AO y la predisposición a innovar favorecen la IO y cómo ésta, a su vez, contribuye al éxito de los nuevos servicios permite una comprensión más cuidada acerca de cómo afectan las características organizativas generales (no sólo aquellas estrictamente vinculadas a las condiciones y procesos concretos de cada nuevo desarrollo), a la competitividad empresarial.

El estudio se realiza entre empresas de servicios empresariales intensivas en conocimiento (SEIC): este tipo de organizaciones se caracterizan por su capacidad para contribuir al crecimiento y al empleo en el sector servicios (European Monitoring Centre of Change, EMCC, 2005), así como por su propia capacidad para innovar y actuar como transmisores de innovación dentro de la economía (Muller y Zenker, 2001), por lo que resulta importante conocer los determinantes de su actividad innovadora y de su mayor nivel de competitividad.

Esta investigación se estructura como sigue. Primero analizaremos los conceptos de AO y la predisposición a innovar o cultura innovadora de las empresas planteando sus efectos en la actividad innovadora. El modelo conceptual se completa con el estudio de los efectos de la actividad innovadora en los resultados obtenidos tanto a nivel organizativo como a nivel de un nuevo servicio. Las hipótesis se contrastan con una muestra de 246 SEIC españolas. Finalmente, se presentan las conclusiones más significativas del estudio desarrollado.

2. Aprendizaje organizativo, predisposición a innovar e innovación organizativa

Los estudios sobre IO pueden clasificarse en dos grandes categorías, establecidas en función del tipo de antecedentes del esfuerzo innovador que consideren (Prajogo y Ahmed, 2006). Por una parte, existen trabajos que destacan y analizan el papel de la tecnología y de la I+D como principales impulsores de la actividad de innovación en la empresa. Por otra, podemos encontrar investigaciones cuyo principal interés se dirige a determinar el efecto de distintos factores humanos, o relacionados con las personas, en la IO. En este último tipo de estudios se parte de que las personas y el contexto organizativo (estructura y cultura) son los principales determinantes de la innovación. Esta investigación pertenece a la segunda categoría de estudios señalados, dado que el AO y la cultura innovadora están directamente vinculados con el comportamiento de los individuos.

Así, es generalmente aceptado que el aprendizaje de las organizaciones se construye a partir del aprendizaje individual (Huber, 1991; Senge, 1990; Simon, 1991). Los individuos, a partir de los datos discretos y objetivos sobre un hecho o suceso, los procesan, analizan, e interpretan dándoles un significado que se denomina información. Cuando esta información se combina con la experiencia previa, el contexto, la interpretación, y la reflexión orientadas al entendimiento de las relaciones de causa-efecto, se alcanza el denominado conocimiento (Jiménez y Sanz, 2006). El AO se logra por

tanto cuando el conocimiento individual se traslada, a través de las interacciones sociales que se producen dentro de la organización, a distintos grupos de individuos y de éstos últimos se incorpora al nivel colectivo a partir de una interpretación compartida, configurando, de este modo, un cuerpo común de conocimiento que se integra en la cultura y los procesos de la empresa.

En definitiva, el aprendizaje individual proporciona la base para el AO. Las organizaciones pueden aprender independientemente de cualquier individuo específico pero no independientemente de todos los individuos (Kim, 1993). A su vez, el conocimiento acumulado permite que los individuos aprendan de la organización, generándose así un proceso continuo y retroalimentado de transferencia de conocimiento entre individuos, grupos, y organización. A partir de todo lo expuesto, el AO se concibe como un proceso, en clara sintonía con los planteamientos de Huber (1991), en el que se pueden distinguir cuatro etapas fundamentales: la adquisición de conocimiento, su distribución, la interpretación colectiva, y la memoria organizativa, la cual, bien utilizada, puede llevar a procesos de desaprendizaje.

La predisposición a innovar o cultura innovadora de las empresas es una de las facetas de la cultura global de la empresa (Hult *et al.*, 2002) que refleja la disposición interna para adoptar innovaciones (Hurley y Hult, 1998). La predisposición a innovar conlleva un apoyo firme de la dirección a las iniciativas innovadoras, la existencia de un clima que tolera el riesgo inherente a la innovación, o la posibilidad de cometer fallos, y en el que los individuos, en consecuencia, pueden desarrollar su creatividad. La cultura innovadora, al igual que el AO, constituye también un antecedente de la IO directamente vinculado con las personas.

2.1. Aprendizaje organizativo e innovación técnica y administrativa

La falta de información puede considerarse como uno de los mayores inhibidores de la innovación (Daghfous y White, 1994). Cohen y Levinthal (1990) señalan que junto con la actividad de I+D de la empresa, la capacidad para reconocer el valor de la información nueva y externa, asimilarla, y aplicarla a fines comerciales es crítica para las actividades de innovación. Es lo que denominan *capacidad de absorción*, sin la cual, según Fiol (1996), no es posible innovar, dado que la innovación depende del conocimiento previo acumulado. La innovación puede ser entendida así como un proceso de aprendizaje (Ayas, 1999) mediante el cual los miembros de una organización comparten el conocimiento tácito y lo transforman en explícito en forma de un nuevo producto, servicio, o proceso (Carneiro, 2000; Nonaka y Takeuchi, 1995).

Por tanto, el proceso de aprendizaje va a permitir generar nuevos conocimientos e ideas en la empresa, así como la habilidad de que sean adecuadamente comprendidos y aplicados por los empleados en el desarrollo de innovaciones (Damanpour, 1991). Las organizaciones que aprenden tienen la habilidad y los conocimientos requeridos para anticipar y comprender las necesidades de los clientes, disponen de la tecnología más avanzada, y tienen una mayor capacidad para conocer las fortalezas y debilidades de sus competidores y aprender de sus propios éxitos y fracasos (Calantone *et al.*, 2002). Por añadidura, el aprendizaje generativo o de alto nivel es esencial para el desarrollo de innovaciones radicales (Senge *et al.*, 1994), por lo que el grado de novedad de las innovaciones en las empresas que cuenten con procesos de aprendizaje eficientes debería ser también mayor.

También existe un consenso en la literatura sobre el hecho de que en la medida que la organización fomente el proceso de aprendizaje logrará desarrollar un número mayor de innovaciones con mayor grado de novedad incorporada. Este hecho afecta lógicamente a la innovación de producto/servicio puesto que las empresas que aprenden es improbable que pierdan las oportunidades generadas por la demanda emergente. Varios trabajos recientes, como los desarrollados por Aragón-Correa *et al.* (2007), Darroch (2005), Darroch y McNaughton (2002), y García-Morales *et al.* (2007) confirman la relación positiva entre el AO y la innovación técnica. El efecto del AO en la innovación administrativa, aunque ha sido apuntado conceptualmente (Carneiro, 2000), y resulta lógico en la relación AO-innovación, dado su carácter complementario con la innovación técnica (Damanpour y Evan, 1984), no ha sido tratado en estudios previos. Sin embargo, teniendo en cuenta la dimensión de desaprendizaje que integra el AO (Santos *et al.*, 2009), de acuerdo con la cual las empresas cuestionan los modelos mentales imperantes para replantearse la forma de actuar y de hacer las cosas, parece razonable pensar que las organizaciones con procesos de aprendizaje más depurados deberían

experimentar mayores innovaciones en sus procesos administrativos. Por tanto, podemos proponer que:

H1: El AO influye positivamente sobre la intensidad y novedad de la innovación técnica desarrollada por las SEIC.

H2: El AO influye positivamente sobre la intensidad y novedad de la innovación administrativa desarrollada por las SEIC.

2.2. Aprendizaje organizativo y predisposición a innovar

La cultura innovadora se considera hoy en día un pre-requisito necesario para garantizar el logro de ventajas competitivas y la supervivencia de las empresas (Santos y Álvarez, 2007). A pesar de ello, el estudio de los antecedentes de la predisposición a innovar continua siendo limitado (Rhee *et al.*, 2010). Entre los posibles antecedentes de la predisposición a innovar diversos investigadores identifican el AO (Hurley y Hult, 1998; Liu *et al.*, 2002; Hult *et al.*, 2004), precisamente, debido a sus efectos positivos sobre la innovación. Es decir, entienden que el AO fomenta el desarrollo de innovaciones, por lo que parece coherente que exista una estrecha relación entre un mayor AO y el desarrollo de una cultura innovadora. Así, los procesos de aprendizaje refuerzan la necesidad permanente de adaptación y evolución, por lo que resulta razonable que los valores de la empresa sustenten la disposición al cambio, la aceptación de nuevas ideas, y la adopción de nuevos procesos, productos y servicios. Rhee *et al.* (2010) confirman este aspecto por lo que se postula que:

H3: El AO influye positivamente sobre la predisposición a innovar de las SEIC.

2.3. Predisposición a innovar e innovación técnica y administrativa

La literatura sobre IO resalta la importancia de la cultura empresarial en el comportamiento innovador. Alguno de los rasgos de la cultura favorable a la innovación se asocian con la atribución de capacidad de decisión a los empleados y de una cierta autonomía, así como del desarrollo de fuertes vínculos y un compromiso con la empresa (Prajogo y Ahmed, 2006).

La predisposición a innovar es un aspecto de la cultura organizativa que refleja la tendencia de la empresa a involucrarse con nuevas ideas, participar en experimentos, y apoyar procesos creativos que puedan conducir al desarrollo de nuevos productos, servicios y procesos tecnológicos (Lumpkin y Dess, 1996). En este sentido, la predisposición a innovar o cultura innovadora de las empresas crea un entorno favorable a la participación y a que se involucren los empleados, mediante el apoyo de sus iniciativas innovadoras, lo que en última instancia fomenta un sentimiento de autonomía y compromiso con la entidad (Gumusluoglu y Ilsev, 2009). Así, existen estudios previos que confirman que en aquellas organizaciones en las que los individuos perciben una mayor apertura hacia el cambio y hacia los procesos de ensayo y error se consigue una mayor creatividad de los empleados (Amabile *et al.*, 1996), por lo que finalmente se desarrollan un mayor número de innovaciones técnicas (Scott y Bruce, 1994) y administrativas (Santos y Álvarez, 2007). Todo ello permite planteamos que:

H4: La predisposición a innovar influye positivamente sobre la intensidad y novedad de la innovación técnica desarrollada por las SEIC.

H5: La predisposición a innovar influye positivamente sobre la intensidad y novedad de la innovación administrativa desarrollada por las SEIC.

3. Innovación organizativa, resultados organizativos y resultados de un nuevo servicio

La innovación constituye una herramienta fundamental para que la empresa pueda adaptarse y competir, dado que permite a una organización modificar sus productos, procesos, y sistemas de gestión para lograr una situación de ventaja frente a la competencia. La innovación es así un instrumento esencial en la generación de valor al mercado, mediante la adaptación a la evolución de sus necesidades, por lo que existe un consenso generalizado acerca de que también es un factor crucial a la hora de determinar la rentabilidad a largo plazo y el crecimiento de la empresa. Las empresas más innovadoras alcanzan una respuesta más favorable de su entorno, obteniendo más fácilmente las capacidades necesarias para mejorar los resultados organizativos y consolidar sus ventajas competitivas (Bommer y Jalajas, 2004; Zhou, 2006), de tal forma que no promover proyectos

innovadores afecta negativamente a la productividad y a los resultados de la empresa (Löf y Heshmati, 2002). Por añadidura, el conocimiento implícito en la innovación no es inmediatamente accesible para la competencia, por lo que se crean *mecanismos de aislamiento* que permiten alcanzar mejores márgenes y resultados (García-Morales *et al.*, 2008). Estos planteamientos son confirmados en estudios como el de Damanpour (1992), Subramanian y Nilikanta (1996), Nystrom *et al.*, (2002), Cho y Pucik (2005), Aragón-Correa *et al.* (2007), y García-Morales *et al.* (2007, 2008), en los que el rendimiento empresarial se asocia a medidas relacionadas con el mercado, como las ventas y la cuota de mercado, y de carácter financiero, como la rentabilidad económica, la rentabilidad financiera o los beneficios.

Sin embargo, la relación entre innovación y resultado sigue siendo un tema en el que es necesario avanzar a nivel académico y empresarial (Brio y Junquera, 2003). Podemos reflexionar acerca de que en el estudio de la relación IO-resultados organizativos se está reconociendo explícitamente que los mejores resultados proceden de la creación de valor. En este sentido, resulta razonable pensar que el primer efecto de la nueva oferta y de los nuevos procesos productivos y/o administrativos orientados al mercado (desarrollados para adaptarse a éste como consecuencia de los procesos de aprendizaje y la cultura innovadora) debería producirse en términos de una mayor satisfacción, fidelidad, y percepción de valor añadido por parte de los clientes (Terziovski, 2007). De este modo, planteando el papel mediador de los resultados de clientes, pretendemos profundizar en nuestra comprensión de cómo y por qué la innovación repercute positivamente en los resultados empresariales. Por tanto, en este estudio se plantea que:

H6: La innovación técnica desarrollada por las SEIC influye positivamente en los resultados alcanzados entre sus clientes.

H7: La innovación administrativa desarrollada por las SEIC influye positivamente en los resultados alcanzados entre sus clientes.

Indudablemente, la existencia de clientes más satisfechos, leales, y conscientes del valor añadido que les proporciona la empresa debe repercutir en unos mejores resultados empresariales. De forma que la octava hipótesis de la investigación se establece como sigue:

H8: Los resultados de clientes influyen positivamente en los resultados empresariales de las SEIC.

La siguiente relación que se aborda en este estudio es la existente entre la mayor capacidad de innovación empresarial, en términos de innovación administrativa y técnica, y los resultados de un nuevo servicio relevante para la empresa. Lo que se trata de estimar es si aquellas empresas con mayor grado de IO, es decir, con mayor capacidad para adoptar innovaciones administrativas y técnicas, obtienen mejores resultados en la comercialización de innovaciones de servicio concretas. Hasta este momento hemos justificado que la mayor capacidad de innovar debe situar a la empresa en una mejor posición competitiva porque le permite adaptarse a su entorno y crear valor. La cuestión ahora es si una empresa con mayor intensidad innovadora global mejora los resultados de la innovación individual. La literatura apenas ofrece evidencias a este respecto, con la excepción de algunos trabajos como los de Mattear *et al.*, (2004), Prajago y Ahmed (2006), y Prahalad y Krishnan (2008), donde se ha argumentado que las empresas en su afán por proporcionar una experiencia de valor única a cada uno de sus clientes se han servido de su capacidad de innovar para alcanzar dicho propósito. La hipótesis de partida en este estudio es que la IO regular constituye una capacidad a través de la cual se acumula efecto experiencia, lo cual permite incorporar innovaciones exitosas en la cartera de servicios de la empresa, ofreciendo así un valor añadido a los clientes que excede al de las ofertas de la competencia (Hamel, 2007). Esto nos permite formular las siguientes hipótesis de investigación:

H9: La innovación técnica desarrollada por las SEIC influye positivamente en los resultados alcanzados entre sus clientes por los nuevos servicios.

H10: La innovación administrativa desarrollada por las SEIC influye positivamente en los resultados alcanzados entre sus clientes por los nuevos servicios.

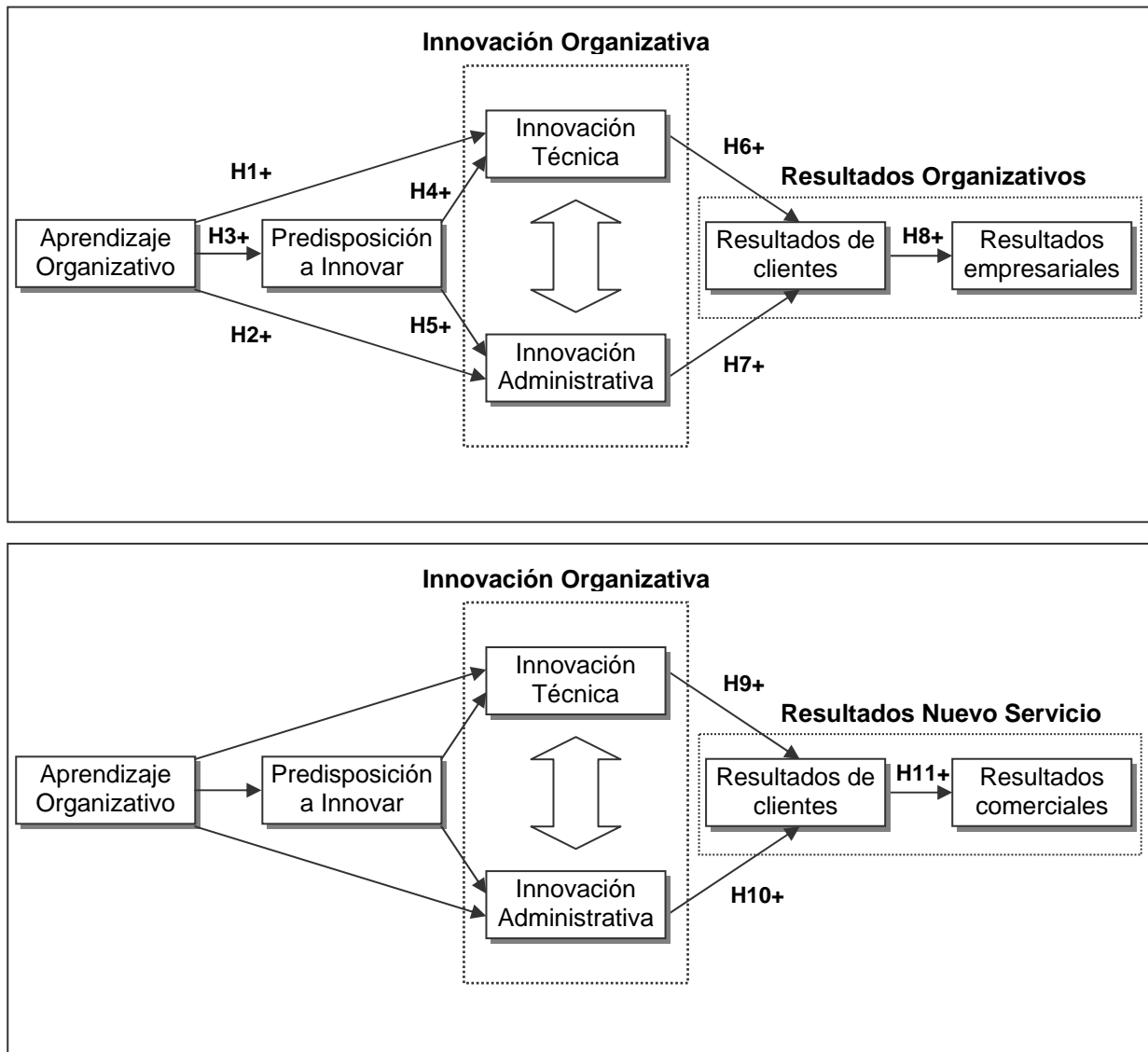
Parece razonable también pensar que al trabajar con clientes que se encuentran satisfechos, que profesan una actitud y comportamiento leal, y que reconocen el valor añadido que reciben por las

innovaciones de servicio concretas que la empresa pone a su disposición, necesariamente, va a traducirse en mejores resultados comerciales para estos nuevos servicios (Prahalad y Ramaswamy, 2004; Prahalad y Krishnan, 2008). De forma que la última hipótesis de la investigación se plantea como sigue:

H11: Los resultados de clientes de los nuevos servicios influyen positivamente a los resultados comerciales de éstos.

En la Figura 1 se representan de manera sintética las hipótesis planteadas en este trabajo. Dado que la comprensión acerca de los mecanismos mediante los cuales el AO afecta a los resultados empresariales es todavía limitada (García-Morales *et al.*, 2007), planteamos un modelo en el que los efectos del AO se trasladan a través de distintas variables mediadoras hasta llegar al rendimiento empresarial. El AO se analiza en el modelo como una variable esencial tanto para innovar, respondiendo de este modo a las necesidades cambiantes del mercado, como para desarrollar la cultura innovadora en la empresa. La mayor capacidad de innovación se traslada en el análisis a los resultados alcanzados tanto a nivel organizativo como a nivel de desarrollo de innovaciones concretas. En el siguiente apartado se procede al contraste de las hipótesis planteadas.

FIGURA 1
Modelo Conceptual I y II



4. Metodología

4.1. *Ámbito de estudio y características de la muestra analizada*

Esta investigación se lleva a cabo entre empresas de servicios empresariales intensivas en conocimiento (SEIC). Este tipo de servicios se caracterizan por estar basados en los conocimientos y experiencia del proveedor, por su alto grado de adaptación a las necesidades del cliente, y por la importancia de la credibilidad del prestador, debido a la complejidad del servicio y al riesgo percibido por el cliente (Lowendahl, 2005). En este sentido, creemos que el AO y la cultura innovadora para este tipo de empresas resultan esenciales para mantener su competitividad a largo plazo. Por añadidura, la importancia de las SEIC se ve reforzada porque en los países de la UE contribuyen de manera significativa al crecimiento del PIB en términos de empleo (EMCC, 2005). Así mismo, las SEIC se sitúan entre las más innovadoras del sector servicios y ejercen una influencia determinante en la capacidad de innovación de sus empresas clientes (Camacho y Rodríguez, 2005), por lo que trasladan un efecto dinamizador y de crecimiento al conjunto de la economía donde despliegan su actividad (Miles, 2005).

Para la realización del estudio empírico se recurrió a la base de datos SABI (actualización enero 2009) con la finalidad de concretar la población objeto de análisis. Los códigos NACE considerados para identificar los sectores SEIC se detallan en la Tabla 1 (EMCC, 2005).

TABLA 1¹. Códigos NACE de las SEIC.

NACE código 72: Servicios Informáticos
72.1 Consultoría de hardware
72.2 Consultoría y provisión de software
72.3 Procesamiento de datos
72.4 Actividades relacionadas con bases de datos
72.5 Mantenimiento y reparación de equipos
72.6 Otras actividades
NACE código 73: Investigación y desarrollo
73.1 Investigación y desarrollo en ingeniería y ciencias naturales
73.2 Investigación y desarrollo en ciencias sociales y humanidades
NACE código 74: Otras actividades de negocios
74.11 Actividades de tipo jurídico
74.12 Consultoría contable, auditora y fiscal
74.13 Investigación de mercados y sondeos de opinión pública
74.14 Actividades de gestión para holding de empresas
74.20 Actividades de ingeniería y arquitectura y consultoría relacionada
74.3 Pruebas y análisis técnicos
74.4 Publicidad
74.5 Tareas de selección y formación de personal
74.8 Miscelánea de actividades de negocios
74.81 Actividades fotográficas
74.84 Otras actividades

Dentro de cada uno de estos sectores SEIC se seleccionaron empresas con más de diez trabajadores, de forma que la población identificada a priori ascendió a 1.587 empresas. Con carácter previo al envío del cuestionario se contactó telefónicamente con cada una de las empresas seleccionadas. El objetivo era comprobar sus datos de contacto, su disponibilidad para participar en estudios académicos, la forma preferida para que les fuese remitida la encuesta utilizada para la recogida de información, y la exactitud de los datos referidos al informante clave. Este procedimiento nos permitió delimitar de modo más específico la población objeto de estudio, dado que se pudo comprobar que varias de las empresas habían cesado en su actividad, como consecuencia de la crisis actual y, en otros casos, nos permitió identificar que el número de empleados estaba por debajo del umbral establecido. Todo ello supuso que finalmente se enviaran por correo postal, correo electrónico o bien vía fax 1.236 encuestas. El trabajo de campo se sirvió de dos oleadas de envíos de cuestionarios. La primera se realizó entre mayo y septiembre de 2009. Se consideró oportuno, además, que el informante clave fuera el máximo responsable de la gestión de la empresa. Ello nos permitiría garantizar la validez de contenido del

¹ Del listado se han eliminado algunos subsectores al no poder ser considerados estrictamente SEIC, tal y como especifica la información de la EMCC: 74.6 (Actividades de investigación y seguridad); 74.7 (Limpieza industrial); 74.82 (Actividades de envasado); 74.83 (Actividades de secretariado y traducción).

estudio, puesto que se le presupone al informante clave un conocimiento relevante y preciso de todas las estrategias empresariales de la organización (Santos *et al.*, 2005; Thorpe y Morgan, 2007). Entre noviembre de 2009 y marzo de 2010 se llevó a cabo la segunda oleada de envíos entre aquellas empresas que no pudieron participar inicialmente en el trabajo de campo, incrementándose de este modo la tasa de respuesta.

La muestra finalmente obtenida consta de 246 empresas (tasa de respuesta del 19,90%) de las cuales, un 17,07% pertenece al sector de los servicios informáticos (código 72), un 11,38 % son empresas dedicadas a la consultoría de gestión, legal, y contable (códigos 74.11, 74.12 y 74.14), un 40,65% son empresas que realizan consultoría de ingeniería, arquitectura, y medioambiente (código 74.20), un 7,72% realizan consultoría de investigación de mercados, publicidad, y selección y formación de personal (códigos 74.13, 74.4 y 74.5), y un 23,18% son empresas repartidas en otras actividades de negocios (código 74.8). La ausencia en la muestra de empresas correspondientes al sector de investigación y desarrollo (código 73) se debe al reducido peso que tienen en la economía española (González-López, 2008).

4.2. Medición de las variables

La redacción de los ítems de las escalas empleadas en este estudio se recoge en el Apéndice. La medición del AO se llevó a cabo teniendo en cuenta los procesos identificados con anterioridad: adquisición de conocimiento, distribución, interpretación colectiva, memoria organizativa, y desaprendizaje. Todos los ítems de esta escala se midieron en un intervalo de siete posiciones donde (1) “es una actividad o aspecto que no se desarrolla en nuestra empresa”, y (7) “es una actividad o aspecto fundamental en nuestra empresa”. Las variables utilizadas se inspiran en la escala desarrollada por Santos *et al.*, (2009), en cuyo trabajo se justifica el procedimiento de elaboración seguido con este instrumento de medida.

La *predisposición a innovar* se mide con la escala sugerida por Hurley y Hult (1998), cuyas propiedades psicométricas son contrastadas por estos autores. En esta escala se hace referencia a aspectos como la aceptación por parte de la empresa de las propuestas de innovación, la búsqueda activa de ideas innovadoras, y la integración del desarrollo de innovaciones dentro de la cultura empresarial, entre otras.

Con respecto a la *innovación técnica y administrativa* nos inspiramos en la escala desarrollada por Weerawardena (2003). El número de innovaciones realmente adoptadas por la empresa se mide en relación a la media de su competencia (1 = intensidad muy inferior, y 7 = intensidad muy superior) y su grado de novedad (1 = cambios poco notorios, y 7 = cambios sustanciales). Esta información se recoge, por una parte, en el ámbito de los productos y procesos productivos de la organización y, por otra, en el conjunto de los procesos de gestión organizativa en general y de la función de marketing en particular. De este modo, el estudio del esfuerzo en la adopción de innovaciones técnicas y administrativas, que desarrollan las organizaciones en términos relativos a su competencia, se completa con el grado de ruptura de éstas con las prácticas habituales. Valores más altos en las escalas dedicadas a ambos tipos de innovación reflejan un mayor grado de IO de carácter radical. La alusión a la competencia permite tanto minimizar el efecto industria como disminuir la subjetividad de la respuesta al establecer un referente con el que efectuar la comparación (Kraft, 1990). La referencia al esfuerzo innovador de los competidores también permite valorar el logro de ventajas competitivas en esta materia (Grant, 1991).

En cuanto a las escalas de *resultados organizativos*, siguiendo los trabajos de Avlonitis y Gounaris (1999) y Theoharakis y Hooley (2003), se consideró conveniente pedirles a los encuestados que valorasen en qué medida les parecía que su empresa había conseguido alcanzar esos resultados en los últimos tres años con respecto a sus principales competidores.

- La escala de *resultados organizativos de clientes* contempló aspectos como la adaptación de la empresa a sus deseos y necesidades (Lings, 2004), el valor añadido proporcionado (Vorhies y Morgan, 2005), su nivel de satisfacción (Hooley *et al.*, 2005), lealtad y permanencia en la empresa (Zahay y Griffin, 2004), el grado de comunicación alcanzado, la reducción en el número de quejas y reclamaciones, y la mejora en la imagen de la empresa ante los clientes (Lings, 2004).

- La escala de *resultados empresariales* incluyó medidas relacionadas con el mercado, como las ventas y cuota de mercado, y de carácter financiero, como los beneficios alcanzados por la empresa. Se trata de indicadores que aparecen habitualmente en la literatura para valorar el desempeño último de la organización (Tippins y Sohi, 2003; Vorhies y Morgan, 2005; Weerawardena *et al.*, 2006) y que, de acuerdo con las evidencias del pre-test, resultan fácilmente identificables para las empresas más pequeñas.

Finalmente, para medir los *resultados de un nuevo servicio*, se pidió a las empresas que se refiriesen a un proyecto concreto de innovación, que haya supuesto un hito importante para la empresa, y desarrollado y comercializado en los últimos tres años, con la finalidad de facilitar la precisión de los datos proporcionados.

- La escala de *resultados de clientes de un nuevo servicio* consideró aspectos relacionados con la lealtad y satisfacción de los clientes, la imagen comercial de la empresa, y el liderazgo competitivo de la empresa en el mercado como consecuencia del nuevo servicio (Riel *et al.*, 2004; Millson y Wilemon, 2006; Paladino, 2007).
- La escala de *resultados comerciales de un nuevo servicio* incorporó indicadores con los que se trataba de determinar si el nuevo servicio había excedido los objetivos de éxito, de cuota de mercado, de ventas, y de rendimiento financiero fijados por la organización (Moorman, 1995; Riel *et al.*, 2004; Salomo *et al.*, 2007).

5. Resultados

El análisis de los resultados se realiza en dos etapas. Primero, se evalúan las propiedades psicométricas (fiabilidad, validez convergente, y discriminante²) de cada una de las escalas de medida empleadas de acuerdo con las sugerencias metodológicas de Churchill (1979) y Gerbing y Anderson (1988). Segundo, se contrastan las hipótesis recogidas en el modelo conceptual propuesto mediante un sistema de ecuaciones estructurales. Para ello se recurre al paquete estadístico EQS 6.1 donde se emplean correlaciones policóricas (Lee *et al.*, 1995), junto con un método de estimación de máxima verosimilitud robusto, para examinar variables categóricas (Bentler, 1995).

5.1. Fiabilidad y validez de las escalas de medida

La fiabilidad de las escalas de medida se comprueba analizando que el *índice de fiabilidad compuesta* (IFC) sea superior al valor recomendado de 0,6 y que la *varianza media extraída* (AVE) supere el umbral de 0,5 (Hair *et al.*, 1999). La *validez de concepto* en su perspectiva *convergente* se evalúa comprobando que los parámetros lambda estandarizados sean siempre significativos y superiores al valor 0,5 (Gerbing y Anderson, 1988; Steenkamp y Van Trijp, 1991). Para determinar el *carácter discriminante*, tanto de los conceptos empleados en el modelo como de las subdimensiones que integran el constructo del AO, se comprueba que la raíz cuadrada del AVE de cada constructo supera la covarianza entre éste y cualquier otro del modelo, es decir, que la varianza media compartida entre un concepto y sus medidas es superior a la varianza compartida entre constructos (Fornell y Larcker, 1981).

Así mismo, las escalas de medida se dividen en dos subconjuntos de variables: (a) los factores de orden inferior del AO, es decir, adquisición de información del mercado, adquisición de información interna, visión compartida, memoria organizativa, y desaprendizaje; y (b) predisposición a innovar, innovación técnica, innovación administrativa, y resultados organizativos (Modelo Conceptual I) o bien resultados del nuevo servicio (Modelo Conceptual II). Este enfoque se utiliza para no exceder la recomendación de cinco casos por cada parámetro estimado (Bentler y Cho, 1988). La calidad del ajuste de los modelos de medida se evalúa utilizando: S-B χ^2 (Satorra-Bentler chi-cuadrado), Bentler-Bonnett Normed Fit Index (NFI), Bentler-Bonnett Non-Normed Fit Index (NNFI), Comparative Fit Index (CFI), Incremental Fit Index (IFI), and Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) (Bentler, 1995).

² El procedimiento seguido en la obtención de las variables seleccionadas para cada escala de medida (revisión de la literatura y opiniones de expertos) entendemos que garantiza la validez de contenido.

Las Tablas 2, 3 y 4 del Apéndice ofrecen las estadísticas resumen donde se recogen la fiabilidad y validez del AO, junto con el resto de escalas de medida consideradas en el Modelo Conceptual I y II. Precisamente, en la Tabla 2 se presentan los resultados del proceso de depuración seguido para la escala de medida del AO. Los resultados obtenidos corroboran nuestra propuesta teórica donde se identifica la existencia de cinco subdimensiones independientes relacionadas con el AO. Todas estas subdimensiones convergen en un único factor subyacente, tal y como lo confirman los índices de ajuste del modelo de medida de segundo orden del AO ($S-B \chi^2(184) = 399,31$ NFI = 0,90 NNFI = 0,93 CFI = 0,94 IFI = 0,94 RMSEA = 0,07). En las Tablas 3 y 4 se exponen las estadísticas resumen para el resto de variables incluidas en el Modelo Conceptual I y II. Las estructuras factoriales propuestas revelan unos índices de ajuste satisfactorios tanto para las variables recogidas en el Modelo Conceptual I ($S-B \chi^2(199) = 495,75$ NFI = 0,92 NNFI = 0,94 CFI = 0,95 IFI = 0,95 RMSEA = 0,07) como en el Modelo Conceptual II ($S-B \chi^2(142) = 333,38$ NFI = 0,92 NNFI = 0,94 CFI = 0,95 IFI = 0,95 RMSEA = 0,07). También se examina post-hoc la posibilidad de que exista varianza del método común (a) utilizando el test de un factor único de Harman, y (b) controlando los efectos de un factor de métodos latente no medido – *unmeasured latent methods factor approach* (Podsakoff *et al.*, 2003). Los resultados obtenidos a partir de las técnicas anteriormente mencionadas revelan que la varianza del método común no es un problema en esta investigación.

5.2. Modelo estructural

Después de evaluar satisfactoriamente las escalas de medida del AO, predisposición a innovar, innovación técnica, innovación administrativa, resultados organizativos (resultados de clientes y resultados empresariales), y resultados del nuevo servicio (resultados de clientes y resultados comerciales), se procede a analizar las relaciones causales del modelo estructural I, H1-H8, y del modelo estructural II, H9-H11, recogidas en la Tabla 5 del Apéndice. Para el análisis del Modelo Estructural I y II se emplean correlaciones policóricas (Lee *et al.*, 1995), junto con un método de estimación de máxima verosimilitud robusto, para examinar variables categóricas en sistemas de ecuaciones estructurales en EQS (Bentler, 1995). Esta metodología funciona bien con muestras que no son demasiado grandes y permite la obtención de estadísticos fiables.

En este sentido, la calidad del ajuste para el Modelo Estructural I se puede calificar de aceptable ($S-B \chi^2(291) = 607,12$ NFI = 0,88 NNFI = 0,92 CFI = 0,93 IFI = 0,93 RMSEA = 0,07). Los resultados obtenidos dan soporte parcial a la Hipótesis 1, ya que si bien el AO tiene un impacto positivo en la innovación técnica dicho impacto resulta ser no significativo (0,04 y *t*-valor robusto = n.s.). Una explicación plausible puede ser el efecto mediador de la predisposición a innovar. Desde esta óptica, se constata el siguiente efecto indirecto:

1. Aprendizaje Organizativo → Predisposición Innovar → Innovación Técnica (0,66 x 0,46 = 0,30)

Sin embargo, sí se confirma la Hipótesis 2 acerca del efecto que ejerce el AO en la innovación administrativa (0,24 y *t*-valor robusto = 2,41). La relación planteada entre el AO y la predisposición a innovar (H3) es también positiva y significativa estadísticamente (0,66 y *t*-valor robusto = 10,07). El análisis de los datos también confirma las Hipótesis 4 y 5, es decir, los efectos positivos de la predisposición a innovar en la innovación técnica y la innovación administrativa (0,46 y *t*-valor robusto = 4,43, y 0,37 y *t*-valor robusto = 3,55). Para las Hipótesis 6 y 7, los resultados indican que la innovación técnica y la innovación administrativa se relacionan positivamente con los resultados organizativos de clientes (0,12 y *t*-valor robusto = 2,19, y 0,45 y *t*-valor robusto = 6,64). Los resultados organizativos de clientes además ejercen un efecto positivo en los resultados empresariales, validando así H8 (0,58 y *t*-valor robusto = 10,61).

Los índices de ajuste del Modelo Estructural II revelan así mismo que éste último se puede considerar una representación aceptable de los datos recogidos en la muestra ($S-B \chi^2(244) = 540,23$ NFI = 0,88 NNFI = 0,92 CFI = 0,93 IFI = 0,93 RMSEA = 0,07). Al analizar las Hipótesis 9 y 10 se confirma el efecto positivo y significativo tanto de la innovación técnica como de la innovación administrativa en los resultados de clientes del nuevo servicio (0,13 y *t*-valor robusto = 2,00, y 0,32 y *t*-valor robusto = 4,22). Finalmente, se corrobora la Hipótesis 11 debido a que los resultados de clientes del nuevo servicio potencian de manera significativa los resultados comerciales del nuevo servicio (0,49 y *t*-valor robusto = 6,76).

6. Conclusiones

A pesar del reconocimiento que académicos y profesionales confieren al AO y la predisposición a innovar como factores determinantes de la IO (innovación técnica y administrativa), no existen evidencias en la literatura que den soporte o refuten el efecto combinado que ambas variables pueden ejercer sobre la IO. Abordar por primera vez esta cuestión en el modelo conceptual desarrollado lo convierte en una contribución en sí misma del presente estudio. Precisamente, haciendo uso de un método de estimación robusto (Bentler, 1995) para el análisis de sistemas de ecuaciones estructurales con variables categóricas (Lee *et al.*, 1995), se muestra que la predisposición a innovar es un antecedente clave tanto de la innovación técnica como administrativa. Ahora bien, no se puede afirmar lo mismo para el caso del AO. Si bien la innovación administrativa se ve afectada de manera directa por dicha variable, no sucede lo mismo con la innovación técnica, dado que requiere del efecto mediador de la predisposición a innovar. Este resultado plantea el debate acerca de la necesidad de considerar variables mediadoras en la conexión AO-innovación, ya que con anterioridad la atención se ha focalizado en el efecto directo del AO sobre la innovación técnica (Aragón-Correa *et al.*, 2007; García-Morales *et al.*, 2007). También se confirma que el AO tiene una influencia significativa sobre la predisposición a innovar. Este hallazgo coincide con el estudio de Rhee *et al.* (2010) en el sentido de que pone de manifiesto la relevancia que el aprendizaje colectivo tiene en las organizaciones como mecanismo clave para reactivar, potenciar, y mantener una cultura empresarial innovadora.

Una segunda contribución de este estudio se centra en el análisis del papel desempeñado por la IO como agente precursor de los resultados obtenidos tanto a nivel organizativo como de un nuevo servicio. Con respecto a los resultados organizativos, se confirma empíricamente la importancia que la literatura previa otorga a la IO como mecanismo favorecedor de una mayor satisfacción, fidelidad, y percepción del valor añadido de los clientes, lo cual, a su vez, potencia los resultados empresariales. Para los resultados del nuevo servicio, se constata la labor decisiva que tiene la IO para proporcionar una experiencia única a los clientes a través de una innovación concreta, lo cual tiene su reflejo en un mayor grado de comercialización del nuevo servicio desarrollado. Estos resultados se pueden enmarcar dentro de la creciente corriente de trabajos que otorgan un papel preponderante a la IO como factor clave para dar forma a las expectativas de los clientes y responder a sus demandas, comportamientos, y experiencias cambiantes (Hamel, 2007; Prahalad y Krishnan, 2008). Todo ello con el propósito último de mejorar las probabilidades de supervivencia de la empresa en el mercado y de ser capaces de superar a la competencia.

Este trabajo presenta, al igual que otros estudios desarrollados en el campo del marketing, las limitaciones típicas asociadas al uso de la investigación basada en encuesta. Primero, al tratarse de un trabajo de carácter transversal se debe tener especial cuidado al hacer inferencias acerca de la evolución futura de las relaciones de causalidad identificadas. Segundo, se ha utilizado un único informante clave por organización. Si bien la varianza del método común no ha sido un problema en este estudio, el empleo de más de un informante clave por organización podría aumentar la fiabilidad de las medidas desarrolladas. Por último, los datos recogidos se circunscriben a sectores SEIC específicos de ámbito nacional por lo que la posibilidad de generalizar los resultados empíricos obtenidos a otro tipo de empresas tiene un carácter limitado.

Centrándonos en las sugerencias para la realización de investigaciones futuras, la determinación de los efectos de la IO en la creación de valor para el cliente en las relaciones comerciales entre empresas ha recibido escasa atención en la literatura. Identificar, además, cuál es el nivel mínimo de IO necesario para desarrollar innovaciones exitosas a nivel de resultados organizativos y de un nuevo servicio también podría ser un campo fructífero de estudio. Sobre todo, para aumentar nuestra comprensión acerca de por qué unas SEIC son más competitivas que otras. Identificar y examinar otros factores que tienen un efecto moderador en el modelo propuesto en este estudio contribuiría a incrementar el conocimiento existente acerca del papel desempeñado por las SEIC en las relaciones empresariales.

Referencias bibliográficas

AKGÜN, A. E., LYNN, G. S. & YILMAZ, C. (2006). "Learning process in new product development teams and effects on product success. A socio cognitive perspective", *Industrial Marketing Management*, Vol. 35, nº 2, pgs. 210-224.

- AMABILE, T. M.; CONTI, R.; COON, H.; LAZENBY, J. Y HERRON, M. (1996). "Assessing the work environment for creativity", *Academy of Management Journal*, Vol. 39, n° 5, pgs. 1154-1184.
- ARAGÓN-CORREA, J. A.; GARCÍA-MORALES, V. J. Y CORDÓN-POZO, E. (2007). "Leadership and organizational's learning role on innovation and performance: lessons from Spain", *Industrial Marketing Management*, Vol. 36, n° 3, pgs. 349-359.
- AVLONITIS, G. J. Y GOUNARIS, S. P. (1999). "Marketing orientation and its determinants: an empirical analysis", *European Journal of Marketing*, Vol. 33, n° 11/12, pgs. 1003-1037.
- AYAS, K. (1999). "Project design for learning and innovation: lessons learned from action research in an aircraft manufacturing company". En Easterby-Smith, M., Burgoyne, J. y Araujo, L. (Eds.). *Organizational learning and learning organization*. Sage Publications, London.
- BELL, S. J., MENGUC, B., WIDING, R. E. (2010). "Salesperson learning, organizational learning, and retail store performance", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 38, n° 2, pgs. 187-201.
- BENTLER, P. M. (1995). EQS: Structural equations program manual. BMDP Statistical Software, Los Angeles, California.
- BENTLER, P. M., CHO, C. P. (1988). Practical Issues in Structural Modeling, in *Common Problems/Proper Solutions: Avoiding Error in Quantitative Research*, Long, J. S. (Ed.), Newbury Park, CA: Sage Publications, 161-192.
- BOMMER, M. Y JALAJAS, D. S. (2002). "The innovation work environment of high-tech SMEs in the USA and Canada", *R&D Management*, Vol. 32, n° 5, pgs. 379-386.
- BRIO, J. A. Y JUNQUERA, B. (2003). "A review of the literature on environmental innovation management in SMEs: implications for public policies", *Technovation*, Vol. 23, n° 12, pgs. 939-948.
- CALANTONE, R. J.; CAVUSGIL, S. T. Y ZHAO, Y. (2002). "Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance". *Industrial Marketing Management*, Vol. 31, n° 6, pgs. 515-524.
- CAMACHO, J. A. Y RODRÍGUEZ, M. (2005). "Servicios intensivos en conocimiento e innovación regional. Un análisis para las regiones europeas", *Investigaciones Regionales*, Vol. 7, pgs. 91-111.
- CARNEIRO, A. (2000). "How does knowledge management influence innovation and competitiveness?", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 4, n° 2, pgs. 87-98.
- CHO, H. Y PUCIK, V. (2005). "Relationship between innovativeness, quality, growth, profitability, and market value", *Strategic Management Journal*, Vol. 26, n° 6, pgs. 555-575.
- CHURCHILL, G. A. (1979). "A paradigm for developing better measures of marketing constructs", *Journal of Marketing Research*, Vol. 16, n° 1, pgs. 64-73.
- COHEN, W. M. Y LEVINTHAL, D. A. (1990). "Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, n° 1, pgs. 128-154.
- COOMBS, R. Y HULL, R. (1998). "Knowledge management practices and path dependency in innovation", *Research Policy*, Vol. 27 n° 3, pgs. 237-253.
- DAFT, R. Y WEICK, K. E. (1984). "Toward a model of organizations as interpretation systems", *Academy of Management Review*, Vol. 9, n° 2, pgs. 284-295.
- DAGHFOUS, A. Y WHITE, G. R. (1994). "Information and innovation: a comprehensive representation", *Research Policy*, Vol. 23, n° 3, pgs. 267-280.
- DAMANPOUR, F. (1991). "Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators", *Academy of Management Journal*, Vol. 34, n° 3, pgs. 555-590.
- DAMANPOUR, F. (1992). "Organizational size and innovation", *Organization Studies*, Vol. 13, n° 3, pgs. 375-402.
- DAMANPOUR, F. Y EVAN, W. M. (1984). "Organizational Innovation and Performance: The Problem of Organizational Lag", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 29, n° 3, pgs. 392-409.
- DARROCH, J. (2005). "Knowledge management, innovation and firm performance", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 9, n° 3, pgs. 101-115.
- DARROCH, J. Y MCNAUGHTON, R. (2002). "Examining the link between knowledge management practices and types of innovation", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 3, n° 3, pgs. 210-222.
- EUROPEAN MONITORING CENTRE OF CHANGE (EMCC) (2005), The knowledge-intensive business services sector - what future? Available at: http://www.eurofound.europa.eu/emcc/sector_futures.htm (accessed January, 2010).
- FIOL, C. M. (1996). "Squeezing harder doesn't always work: continuing the search for consistency in innovation research", *Academy of Management Review*, Vol. 21, n° 4, pgs. 1012-1021.
- FORNELL, C., LARCKER, D. F. (1981). "Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error", *Journal of Marketing Research*, Vol. 18, n° 1, pgs. 39-50.
- GARCÍA-MORALES, V. J.; LLORENS-MONTES, F. J. Y VERDÚ-JOVER, A. J. (2007). "Influence of personal mastery on organizational performance through organizational learning and innovation in large firms and SMEs", *Technovation*, 27 (9), 547-568.
- GARCÍA-MORALES, V. J. MATÍAS-RECHE, F. Y HURTADO-TORRES, N. (2008). "Influence of transformational leadership on organizational innovation and performance depending on the level of organizational learning in the pharmaceutical sector", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 21, n° 2, pgs. 188-212.
- GERBING, D. W., ANDERSON, J. C. (1988). "An updated paradigm for scale development incorporating unidimensionality and its assessment", *Journal of Marketing Research*, Vol. 25, n° 2, pgs. 186-192.
- GONZÁLEZ-LÓPEZ, M. (2008). "Políticas de innovación y servicios a empresas intensivas en conocimiento", *Revista Iberoamericana de Ciencia Tecnología y Sociedad*, Vol. 10, n° 4, pgs. 9-18.
- GRANT, R. M. (1991). "The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation", *California Management Review*, Vol. 33, n° 3, pgs. 114-135.
- GUMUSLUOGLU, L. Y ILSEV, A. (2009). "Transformational leadership and organizational innovation", *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 26, n° 3, pgs. 264-277.
- HAIR, J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAN, R. L.; BLACK, W. C. (1999). *Análisis multivariante*, 5ª ed. Prentice Hall Iberia, Madrid.

- HAMEL, G. (2007). *The future of management*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- HAMEL, G. Y PRAHALAD, C. K. (1996). *Competing for the future*, Harvard Business School Press, Boston.
- HOOLEY, G.J.; GREENLEY, G.E.; CADOGAN, J.W. Y FAHY, J. (2005). "The performance impact of marketing resources", *Journal of Business Research*, Vol. 58, nº 1, pgs. 18-27.
- HUBER, G. P. (1991). "Organizational learning: The contributing processes and the literatures", *Organization Science*, Vol. 2, nº 1, pgs. 88-115.
- HULT, G. T., HURLEY, R. F. Y KNIGHT, G. A. (2004). "Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance", *Industrial Marketing Management*, Vol. 33, nº 5, pgs. 429-438.
- HULT, G. T., KETCHEN, D. J. & SLATER, S. F. (2002). "A longitudinal study of the learning climate and cycle time in supply chains", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 17, nº 4, pgs. 302-323.
- HURLEY, R. F. Y HULT, G. T. M. (1998). "Innovation, market orientation, and organizational learning: An integration and empirical examination", *Journal of Marketing*, Vol. 62, nº 3, pgs. 42-54.
- JIMÉNEZ, D. Y SANZ, R. (2006). "Innovación, aprendizaje organizativo y resultados empresariales", *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, nº 29, pgs. 31-55.
- KIM, D. H. (1993). "The link between individual and organizational learning", *Sloan Management Review*, Vol. 35, nº 1, pgs. 37-50.
- LEE, A.Y., POON, W.Y., BENTLER, P. M. (1995). "A two stage estimation of structural equation models with continuous and polytomous variables", *British Journal of Mathematical and Statistical Psychology*, Vol. 48, pgs. 339-358.
- LINGS, I. (2004). "Internal market orientation: constructs and consequences", *Journal of Business Research*, Vol. 57, nº 4, pgs. 405-413.
- LIU, S. S.; LUO, X.; SHI, Y. (2002). "Integrating customer orientation in organizations in transition: an empirical study", *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 19, nº 4, pgs. 367-382.
- LOOF, H. Y HESHMATI, A. (2002). "Knowledge capital and performance heterogeneity: a firm-level innovation study", *International Journal of Production Economics*, Vol. 76, nº 1, pgs. 61-85.
- LOWENDAHL, B. (2005). *Strategic Management of professional service firms*, Copenhagen Business School Press, Copenhagen.
- LUMPKIN, G. T. Y DESS, G. G. (1996). "Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance", *Academy of Management Review*, Vol. 21, nº 1, pgs. 135-172.
- MATTEAR, S., GRAY, B. J., GARRETT, T. (2004). "Market orientation, brand investment, new service development, market position and performance for service organizations", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 15, nº 3, pgs. 284-301.
- MENGUC, B. Y AUH, S. (2006). "Creating a firm-level dynamic capability through capitalizing on market orientation and innovativeness", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 34, nº 1, pgs. 63-73.
- MILES, I. (2005). "Knowledge intensive business services: prospects and policies", *Foresight*, Vol. 7, nº 6, pgs. 39-63.
- MILLSON, M. R.; WILEMON, D. (2006). "Driving new product success in the electrical equipment manufacturing industry", *Journal of Business Research*, Vol. 26, nº 11, pgs. 1268-1286.
- MOORMAN, C. (1995). "Organizational market information processes: cultural antecedents and new product outcomes", *Journal of Marketing Research*, Vol. 32, nº 3, pgs. 318-335.
- MULLER, E. AND ZENKER, A. (2001), "Business services as actors of knowledge transformation: the role of KIBS in regional and national innovation systems", *Research Policy*, Vol. 30, nº 9, pgs. 1501-1516.
- NONAKA, I. Y TAKEUCHI, H. (1995). *The knowledge-creating company*, Oxford University Press, New York.
- NONAKA, I., TOYAMA, R. Y KONNO, N. (2000). "SECI, ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation", *Long Range Planning*, Vol. 33, nº 1, pgs. 5-34.
- NYSTROM, P. C.; RAMAMURTHY, K. Y WILSON, A. L. (2002). "Organizational context, climate and innovativeness", *Journal of Engineering and Technology Management*, Vol. 19, nº 3/4, pgs. 221-247.
- PALADINO, A. (2007). "Investigating the drivers of innovation and new product success", *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 24, nº 6, pgs. 534-553.
- PODSAKOFF, P. M., MACKENZIE, S. B., LEE, J. & PODSAKOFF, N. P. (2003). "Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88, nº 5, pgs. 879-903.
- PRAHALAD, C. K.; KRISHNAN, M. S. (2008). *The new age of innovation*, McGraw-Hill, New York.
- PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. (2004). *The future of competition*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- PRAJOGO, D. I.; AHMED, P. K. (2006). "Relationships between innovation stimulus, innovation capacity and innovation performance", *R&D Management*, Vol. 36, nº 5, pgs. 500-515.
- RHEE, J.; PARK, T. Y LEE, D. H. (2010). "Drivers of innovativeness and performance for innovative SMEs in South Korea", *Technovation*, Vol. 30 nº 1, pgs. 65-75.
- RIEL, A. C. R.; LEMMINK, J.; OUWERSLOOT, H. (2004). "High-technology service innovation success", *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 21, nº 5, pgs. 348-359.
- SALOMO, S.; WEISE, J.; GEMUNDEN, H. G. (2007). "NPD planning activities and innovation performance", *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 24, nº 4, pgs. 285-302.
- SANTOS, M. L.; SANZO, M. J.; ÁLVAREZ, L. I. Y VÁZQUEZ, R. (2005). "Organizational learning and market orientation: interface and effects on performance", *Industrial Marketing Management*, Vol. 34, nº 3, pgs. 187-202.
- SANTOS, M. L. Y ÁLVAREZ, L. I. (2007). "Innovativeness and organizational innovation in total quality oriented firms: The moderating role of market turbulence", *Technovation*, Vol. 27, nº 9, pgs. 514-532.
- SANTOS, M. L.; SANZO, M. J.; GARCÍA, N. Y TRESPALACIOS, J. A. (2009). "Procesos de aprendizaje en la pymes industriales españolas: efectos en la innovación, calidad de la oferta y resultados empresariales", *Innovar*, Vol. 19, nº 33, pgs. 35-54.
- SCOTT, S. G. Y BRUCE, R. A. (1994). "Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the work place", *Academy of Management Journal*, Vol. 37, nº 3, pgs. 580-607.

- SENGE, P. M. (1990). "The leader's new work: building learning organizations", Sloan Management Review, Vol. 32, n° 1, pgs. 7-23.
- SENGE, P. M.; ROBERT, C.; ROSS, R. B.; SMITH, B. J. Y KLEINER, A. (1994). The fifth discipline fieldbook, Doubleday Publisher, New York.
- SIMON, H. A. (1991). "Bounded rationality and organizational learning", Organization Science, Vol. 2, n° 1, pgs. 125-134.
- STEENKAMP, J.E.M.; VAN TRIJP, H.C.M. (1991). "LISREL in validating marketing constructs", International Journal of Research in Marketing, Vol. 8, n°4, pgs. 283-299.
- SUBRAMANIAN, A. Y NILIKANTA, S. (1996). "Organizational innovativeness: Exploring the relationship between organizational determinants of innovation, types of innovations, and measures of organizational performance", Omega, Vol. 24, n° 6, pgs. 631-647.
- TERZIOVSKI, M. (2007). Building innovation capability in organizations: an international cross-case perspective, Imperial College Press, London.
- THEOHARAKIS, V. Y HOOLEY, G.J. (2003). "Organizational resources enabling service responsiveness: Evidence from Greece", Industrial Marketing Management, Vol. 32, pgs. 695-702.
- THORPE, E. R.; MORGAN, R. E. (2007). "In pursuit of the ideal approach to successful marketing strategy implementation", European Journal of Marketing, Vol. 41, n° 5/6, pgs. 659-677.
- TIPPINS, M.J. Y SOHI, R.S. (2003). "It competency and firm performance: Is organizational learning a missing link?", Strategic Management Journal, Vol. 4, n° 8, pgs. 745-761.
- TUCKER, A. L., NEMBARD, I. M. & EDMONSON, A. C. (2007). "Implementing new practices: An empirical study of organizational learning in hospital intensive care units", Management Science, Vol. 53, n° 6, pgs. 894-907.
- VORHIES, D.W. Y MORGAN, N.A. (2005). "Benchmarking marketing capabilities for sustainable competitive advantage", Journal of Marketing, Vol. 69, pgs. 80-94.
- WEERAWARDENA, J. (2003). "The role of marketing capability in innovation-based competitive strategy", Journal of Strategic Marketing, Vol. 11, n° 1, pgs. 15-36.
- WEERAWARDENA, J.; O'CASS, A. Y JULIAN, C. (2006). "Does industry matter? Examining the role of industry structure and organizational learning in innovation and brand performance", Journal of Business Research, Vol. 59, n° 1, pgs. 37-45.
- WOLFE, R. A. (1994). "Organizational innovation: review, critique and suggested research directions", Journal of Management Studies, Vol. 31, n° 3, pgs. 405-31.
- ZHOU, K. Z. (2006). "Innovation, imitation and new product performance: the case of China", Industrial Marketing Management, Vol. 35, n° 3, pgs. 394-402.

APÉNDICE

TABLA 2. Análisis Factorial Confirmatorio del Aprendizaje Organizativo.

Medidas	Lambda Estand.	T-Valor Robusto*	IFC Escala	AVE Escala	AC Escala	
Estructura factorial primer orden						
AIM1←Adquisición información mercado	0,50	8,30	0,80	0,46	0,77	
AIM2←Adquisición información mercado	0,59	10,39				
AIM3←Adquisición información mercado	0,83	17,37				
AIM4←Adquisición información mercado	0,80	14,06				
AIM5←Adquisición información mercado	0,60	9,67				
AII1←Adquisición información interna	0,85	29,82	0,88	0,71	0,86	
AII2←Adquisición información interna	0,87	24,82				
AII3←Adquisición información interna	0,81	20,24				
VC1←Visión compartida	0,72	18,84	0,913	0,64	0,89	
VC2←Visión compartida	0,79	22,28				
VC3←Visión compartida	0,85	31,39				
VC4←Visión compartida	0,91	44,61				
VC5←Visión compartida	0,85	31,09				
VC6←Visión compartida	0,65	11,00				
MO1←Memoria organizativa	0,78	21,40	0,90	0,76	0,86	
MO2←Memoria organizativa	0,90	35,42				
MO3←Memoria organizativa	0,92	34,12				
DESAP1←Desaprendizaje	0,86	29,15	0,87	0,64	0,84	
DESAP2←Desaprendizaje		0,70				13,90
DESAP3←Desaprendizaje		0,90				35,49
DESAP4←Desaprendizaje		0,71				17,93
Estructura factorial segundo orden						
Adquisición información mercado←Aprendizaje organizativo	0,50	4,81	0,83	0,50	0,77	
Adquisición información interna←Aprendizaje organizativo	0,69	10,92				
Visión compartida←Aprendizaje organizativo	0,82	13,06				
Memoria organizativa←Aprendizaje organizativo	0,60	8,44				
Desaprendizaje←Aprendizaje organizativo	0,85	15,96				
Estadísticas resumen:						
Modelo primer orden: S-B χ^2 (179) = 385,46 NFI = 0,90 NNFI = 0,93 CFI = 0,94 IFI = 0,94 RMSEA = 0,07 CAIC = -778,99						
Modelo segundo orden: S-B χ^2 (184) = 399,31 NFI = 0,90 NNFI = 0,93 CFI = 0,94 IFI = 0,94 RMSEA = 0,07 CAIC = -797,67						

* T-Valor robusto para variables categóricas calculado conforme a Lee *et al.* (1995).

Clave: IFC = Índice de fiabilidad compuesta, AVE = Varianza media extraída, AC = Alfa de Cronbach.

TABLA 3. Análisis Factorial Confirmatorio para el resto de Variables del Modelo Conceptual I.

Medidas	Lambda Estand.	T-Valor Robusto*	IFC Escala	AVE Escala	AC Escala
Estructura factorial primer orden					
PROINN1←Predisposición innovar	0,87	23,22	0,93	0,71	0,85
PROINN2←Predisposición innovar	0,93	51,10			
PROINN3←Predisposición innovar	0,79	20,53			
PROINN4←Predisposición innovar	0,74	15,65			
PROINN5←Predisposición innovar	0,88	42,31			
INTENSIDAD11←Innovación técnica	0,66	16,07	0,88	0,65	0,84
INTENSIDAD2←Innovación técnica	0,94	50,56			
NOVEDAD1←Innovación técnica	0,66	14,68			
NOVEDAD2←Innovación técnica	0,92	45,22			
INTENSIDAD3←Innovación administrativa	0,94	40,45	0,86	0,67	0,74
INTENSIDAD4←Innovación administrativa	0,62	13,04			
NOVEDAD3←Innovación administrativa	0,86	27,57			
RC1←Resultados organizativos clientes	0,84	21,77	0,93	0,65	0,90
RC2←Resultados organizativos clientes	0,81	21,63			
RC3←Resultados organizativos clientes	0,84	32,31			
RC4←Resultados organizativos clientes	0,83	29,40			
RC5←Resultados organizativos clientes	0,74	15,39			
RC6←Resultados organizativos clientes	0,78	24,55			
RC7←Resultados organizativos clientes	0,80	25,57			
RF1←Resultados empresariales	0,95	50,47	0,94	0,84	0,93
RF2←Resultados empresariales	0,90	35,46			
RF3←Resultados empresariales	0,89	27,31			
Estadísticas resumen:					
Modelo primer orden: S-B χ^2 (199) = 495,75 NFI = 0,92 NNFI = 0,94 CFI = 0,95 IFI = 0,95 RMSEA = 0,07					

* T-Valor robusto para variables categóricas calculado conforme a Lee *et al.* (1995).

Clave: IFC = Índice de fiabilidad compuesta, AVE = Varianza media extraída, AC = Alfa de Cronbach.

TABLA 4. Análisis Factorial Confirmatorio para el resto de Variables del Modelo Conceptual II.

Medidas	Lambda Estand.	T-Valor Robusto*	IFC Escala	AVE Escala	AC Escala
Estructura factorial primer orden					
PROINN1←Predisposición innovar	0,77	20,70	0,91	0,67	0,85
PROINN2←Predisposición innovar	0,93	41,26			
PROINN3←Predisposición innovar	0,77	17,48			
PROINN4←Predisposición innovar	0,72	13,14			
PROINN5←Predisposición innovar	0,87	35,10			
INTENSIDAD1←Innovación técnica	0,60	11,29	0,85	0,60	0,84
INTENSIDAD2←Innovación técnica	0,94	40,08			
NOVEDAD1←Innovación técnica	0,60	10,68			
NOVEDAD2←Innovación técnica	0,90	33,10			
INTENSIDAD3←Innovación administrativa	0,89	25,18	0,80	0,58	0,74
INTENSIDAD4←Innovación administrativa	0,55	9,74			
NOVEDAD3←Innovación administrativa	0,81	18,40			
RCNS1←Resultado clientes NS	0,83	24,22	0,90	0,74	0,86
RCNS2←Resultado clientes NS	0,93	32,95			
RCNS3←Resultados clientes NS	0,82	21,12			
RONs1←Resultado comerciales NS	0,93	46,55	0,96	0,87	0,96
RONs2←Resultado comerciales NS	0,95	69,80			
RONs3←Resultado comerciales NS	0,94	64,00			
RONs4←Resultado comerciales NS	0,92	48,18			
Estadísticas resumen:					
Modelo primer orden: S-B χ^2 (142) = 333,38 NFI = 0,92, NNFI = 0,94 CFI = 0,95 IFI = 0,95 RMSEA = 0,07					

* T-Valor robusto para variables categóricas calculado conforme a Lee *et al.* (1995).

Clave: IFC = Índice de fiabilidad compuesta, AVE = Varianza media extraída, AC = Alfa de Cronbach, NS = Nuevo servicio.

TABLA 5. Resultados del Modelo Estructural I y II.

Relaciones causales o paths especificadas	Modelo Estructural I		Modelo Estructural II	
	Coefficiente Estandarizado	T-Valor Robusto	Coefficiente Estandarizado	T-Valor Robusto
H ₁ : Aprendizaje organizativo→Innovación técnica	0,04	n.s.	0,05	n.s.
H ₂ : Aprendizaje organizativo→Innovación administrativa	0,24	2,41	0,20	2,02
H ₃ : Aprendizaje organizativo→Predisposición a innovar	0,66	10,07	0,66	10,40
H ₄ : Predisposición a innovar→Innovación técnica	0,46	4,43	0,43	4,20
H ₅ : Predisposición a innovar→Innovación administrativa	0,37	3,55	0,38	3,65
H ₆ : Innovación técnica→Resultados organizativos clientes	0,12	2,19	—	—
H ₇ : Innovación administrativa→Resultados organizativos clientes	0,45	6,64	—	—
H ₈ : Resultados organizativos clientes→Resultados empresariales	0,58	10,61	—	—
H ₉ : Innovación técnica→Resultados clientes NS	—	—	0,13	2,00
H ₁₀ : Innovación administrativa→Resultados clientes NS	—	—	0,32	4,22
H ₁₁ : Resultados clientes NS→Resultados comerciales NS	—	—	0,49	6,76
<p><i>Estadísticas resumen:</i> Modelo 1: S-B χ^2 (291) = 607,12 NFI = 0,88 NNFI = 0,92 CFI = 0,93 IFI = 0,93 RMSEA = 0,07 Modelo 2: S-B χ^2 (244) = 540,23 NFI = 0,88 NNFI = 0,92 CFI = 0,93 IFI = 0,93 RMSEA = 0,07</p>				

* T-Valor robusto para variables categóricas calculado conforme a Lee *et al.* (1995).
 Clave: n.s. = no significativo, NS = Nuevo servicio.

Escalas de medida

Aprendizaje organizativo

Adquisición información mercado

AIM1 = Nuestros clientes son una fuente habitual de información.
 AIM2 = Preguntamos a nuestros clientes con asiduidad lo que necesitan o desean.
 AIM3 = Seguimos el comportamiento y la oferta de nuestros competidores para obtener información sobre cómo competir.
 AIM4 = La empresa evalúa lo que hacen sus competidores y adopta aquellas prácticas y técnicas que considera útiles.
 AIM5 = Obtenemos información sobre los cambios que se producen en nuestro sector.

Adquisición información interna

AI1 = Los empleados aportan opiniones y sugerencias acerca de la forma de gestionarse y competir de la empresa.
 AI2 = Las opiniones y sugerencias de los empleados se consideran como fuente de aprendizaje.
 AI3 = Los empleados son una fuente habitual de información sobre nuestros clientes, mercado y entorno.

Visión compartida

VC1 = Los departamentos o grupos de trabajo de la empresa comparten información habitualmente.
 VC2 = La información relevante para el funcionamiento de la empresa se distribuye rápidamente a sus miembros.
 VC3 = Todos los miembros de la organización comparten el mismo objetivo, con el que se sienten comprometidos.
 VC4 = Todos los miembros de la organización trabajan de forma coordinada.
 VC5 = Los empleados son conscientes de cómo contribuyen al logro de los objetivos globales de la empresa.
 VC6 = Nuestra empresa busca en todo momento alcanzar consenso acerca de cuál es la mejor manera de actuar.

Memoria organizativa

MO1 = Todas las bases de datos y los ficheros con información acumulada de la empresa se mantienen actualizados.
 MO2 = La empresa conserva en bases de datos, ficheros, archivos, etc. la experiencia y el conocimiento adquiridos de forma que pueda utilizarse en el futuro.
 MO3 = La empresa dispone de medios para conservar la información adquirida en experiencias pasadas aunque exista rotación de empleados.

Desaprendizaje

DESAP1 = En la empresa revisamos las experiencias pasadas fallidas para aprender.
 DESAP2 = Nos cuestionamos con frecuencia nuestra forma de actuar.
 DESAP3 = Analizamos los fracasos como fuente de aprendizaje.
 DESAP4 = Estamos dispuestos a cambiar nuestra manera de hacer las cosas en cualquier ámbito de la empresa para adaptarnos a las nuevas situaciones del entorno.

Predisposición a innovar

PROINN1 = En la empresa se aceptan de buena gana las propuestas de innovación.
 PROINN2 = La dirección busca activamente ideas innovadoras.
 PROINN3 = No se percibe la innovación como algo demasiado arriesgado que hay que evitar.
 PROINN4 = Aunque finalmente no tengan éxito en el mercado, no se penaliza a quienes promueven y desarrollan ideas de nuevos servicios.

PROINN5 = El desarrollo de innovaciones es una parte fundamental de la cultura de nuestra empresa.

Innovación técnica y administrativa

INTENSIDAD1/ NOVEDAD1 = Innovaciones de servicio.

INTENSIDAD2/ NOVEDAD2 = Innovación en los procesos de suministro del servicio (como pasar a prestar un servicio de docencia presencial a través de videoconferencia).

INTENSIDAD3/ NOVEDAD3 = Innovación en los procesos de gestión (informatización administrativa, nuevos sistemas de retribución y motivación, creación departamentos, etc.).

INTENSIDAD4/ NOVEDAD4 = *Innovación en la comercialización de los servicios (entrada en nuevos mercados, nuevos canales de distribución, alianzas estratégicas, etc.).*

Resultados organizativos de clientes

RC1 = Mayor grado de satisfacción de nuestros clientes.

RC2 = Mayor grado de lealtad de nuestros clientes, clientes que repiten y son regularmente fieles.

RC3 = Mayor valor añadido proporcionado a nuestros clientes.

RC4 = Mayor grado de comunicación con nuestros clientes.

RC5 = Reducción del número de quejas y reclamaciones de nuestros clientes.

RC6 = Mejora de la imagen de la empresa ante nuestros clientes.

RC7 = Mayor retención de los mejores clientes del mercado.

Resultados empresariales

RF1 = Crecimiento de las ventas.

RF2 = Crecimiento de la cuota de mercado.

RF3 = Crecimiento de los beneficios.

Resultados de clientes nuevo servicio

RCNS1 = El nuevo servicio nos permitió mejorar la lealtad y satisfacción de nuestros clientes.

RCNS2 = El nuevo servicio permitió mejorar la imagen comercial de la empresa.

RCNS3 = El nuevo servicio permitió reforzar el liderazgo competitivo de la empresa en el mercado.

Resultados comerciales nuevo servicio

RONs1 = El nuevo servicio ha excedido los objetivos de éxito fijados para el mismo por la empresa.

RONs2 = El nuevo servicio ha excedido los objetivos de cuota de mercado.

RONs3 = El nuevo servicio ha excedido los objetivos de ventas.

RONs4 = El nuevo servicio ha excedido los objetivos de rendimiento financiero.

Nota: Los ítems finalmente eliminados se encuentran en cursiva.