

La adaptación a la servitización como elemento esencial del futuro de los medios de comunicación de prensa escrita

Francisco Sánchez-Montesinos García, Daniel Arias Aranda

Universidad de Granada (Spain)

fsanchezmontesinosgarcia@gmail.com, darias@ugr.es

Resumen

Objeto: En este artículo exponemos la relación existente entre la adaptación a la servitización de la organización y de sus individuos, y el concepto de capacidad de absorción (*absorptive capacity*) en compañías de medios de comunicación de prensa escrita de carácter local. Este artículo está enmarcado en un estudio más amplio sobre la utilización de sistemas CRM (*Customer Relationship Management*) en dichas compañías. Tratamos de demostrar que los bajos niveles de capacidad de absorción de esta compañías se deben no sólo a aspectos relacionados con la orientación tecnológica o la inversión en I + D de las compañías de este sector sino que también está muy relacionados con la motivación al cambio de su miembros y la implicación de sus directivos en la adaptación a la servitización. Tal cambio permite detectar las necesidades de sus clientes actuales y potenciales mediante la prestación de servicios que permitan añadir valor al producto que realizan sobre soporte papel (*off line*).

Diseño/metodología: Este artículo está basado en un estudio que tiene un carácter exploratorio sobre 54 empresas editoras de prensa regional y local. Utilizamos el análisis de trayectorias, lo que nos permite conocer el grado de influencia de cada una de las dimensiones de los constructos estudiados (motivación al cambio, capacidad de absorción, y el rendimiento de la compañía en la doble dimensión de trabajadores y procesos).

Aportaciones y resultados: Los resultados obtenidos apoyan la hipótesis de que necesitamos un mínimo de capacidad de absorción, como una mínima capacidad de la empresa de valorar, asimilar y aplicar, con fines comerciales, los conocimientos externos

para orientar estas Compañías a nuevos modelos de negocio que den valor al cliente y que permitan integrar al cliente en la cadena de valor pasando de un modelo de operaciones de producción a un modelo de operaciones de servicios. Las empresas de periódicos están pasando por momentos difíciles. Los lectores y anunciantes, sus dos principales fuentes de ingresos, parecen estar dirigiéndose a otros medios de comunicación lo que afecta negativamente a su rendimiento financiero. Para responder a estos retos, los periódicos deben cambiar la forma de organizar sus actividades. Pues bien para ello es necesario un elemento catalizador como es la motivación al cambio, un ejemplo de ello es la aparición de periódicos web que tratan de llevar al máximo el concepto de servitización del producto tradicional sobre la base del conocimiento de las necesidades de los clientes. Esta evolución del modelo tradicional se produce con debilidad por los bajos niveles de capacidad de absorción de estas compañías explicados entre otras variables por la poca motivación al cambio de los miembros de su organización en la que tienen un protagonismo fundamental sus directivos.

Limitaciones: Nuestro trabajo presenta las limitaciones propias de un estudio realizado con carácter exploratorio. Por otro lado nos ocupamos exclusivamente de medios de comunicación de prensa escrita de carácter regional y local, lo que hace complicado extender los resultados obtenidos a otros sectores e incluso dentro del sector editorial de ámbito nacional. Algunos aspectos de este trabajo no han quedado suficientemente desarrollados, como son los relacionados con: la importancia de la formación multidisciplinar, la organización de las actividades en estas compañías y su liderazgo, así como el origen de la naturaleza dual de estas compañías.

Implicaciones prácticas: Los resultados de nuestro estudio ponen de manifiesto que las compañías de medios de comunicación deben de poner énfasis, sobre todo, en el caso de compañías editoras de periódicos escritos, en su relación con su cliente: lector y anunciante. Es aquí donde la implantación de sistemas que nos informen de las preferencias de los clientes puede hacer que las empresas de medios de comunicación de prensa escrita se acerquen a sus clientes (lectores y anunciantes) de forma distinta a como venían haciéndolo. Hasta la incursión de los medios en Internet, las compañías editoras parecían estar de espaldas al cliente sin tener un conocimiento objetivo y claro de las preferencias de los mismos que les permitiera añadir servicios al producto tradicional logrando con ello la satisfacción del lector y anunciante y mejorar al mismo tiempo sus rendimientos. En este artículo ponemos de manifiesto como la motivación al cambio de los miembros de estas organizaciones y la implicación de sus líderes en este cambio es una vía de poder encontrar variantes o alternativas al modelo de negocio

actual, que se demuestra algo agotado para dar respuesta a las necesidades de sus clientes.

Valor añadido: Nos encontramos ante una escasez de literatura científica que relacione, de manera directa, capacidad de absorción, CRM y servitización aplicados a empresas de medios de comunicación de prensa escrita y mucho menos que destaque de manera tan evidente la importancia de la motivación al cambio como variable que explique la mayor o menor capacidad de las compañías pertenecientes a este sector. La investigación en este sector de la prensa creemos que tiene un especial interés por su actualidad, al hallarse en la encrucijada planteada por la revolución en el campo de las nuevas tecnologías de la información y la necesidad de seguir desarrollando un papel fundamental en la vertebración de la sociedades y en particular de la española, papel que sin duda seguirá ejerciendo en el futuro.

Palabras clave: Capacidad de absorción, motivación, servitización, CRM (Customer Relationship Management)

Códigos JEL: M15, L82

Title: Servitization: An essential tool on future media firms management

Abstract

Purpose: This paper analyses the relationship between adaptation and servitization with absorptive capacity as mediating variable in local media companies. The study focus such relationship within the use of CRM (Customer Relationship Management) systems in those companies. Results show that low levels of absorptive capacity of the companies are related not only to technological aspects of guidance or investment in R & D companies in this sector but they are also closely related to motivation to change of its members as well as the involvement of managers in adapting to servitization. This fact allows the firms to identify the needs of their current and potential customers through the provision of services to add value to the media product.

Design/methodology: This article is based on a sample of 54 publishers of regional and local press. We used path analysis, which allows us to determine the degree of influence of each of the dimensions of the constructs studied (motivation to change, absorptive capacity, and performance of the company in the dual capacity as workers and processes).

Findings: The results support the hypothesis that absorption capacity is essential to evaluate, assimilate and apply especially, for commercial purposes, external expertise to guide these companies towards new business models that add new value to the customer. In order to integrate the customer inside the value chain a shift from an operations model to a production model of service operations is crucial. Currently, newspaper companies are going through difficult times. Readers and advertisers which are the two main sources of income seem to be turning to other means of communication which adversely affects its financial performance. To meet these challenges, newspapers must change the way they organize their activities. However this requires a catalyst such as motivation to change, such as in the case of web newspapers trying to maximize servitization based on knowledge of customer needs. This evolution of the traditional model weakness occurs due to low levels of absorption capacity of these companies explained by other variables such as low motivation towards change of the members of the organization.

Research limitations/implications: Our work presents the characteristics of an exploratory study with limitations as we deal exclusively with media release written for regional and local character, which makes the results difficult to extend to other sectors and even within the publishing industry nationwide. Some aspects of this work have not been sufficiently developed, such as those related to the importance of multidisciplinary training, the organization of work in these companies and their leadership, and the origin of the dual nature of these companies.

Practical implications: The results of our study show that media companies should emphasize, especially in the case of publishers of written newspapers, customer relationships for readers and advertisers. This is where the implementation of IT systems to inform about customer preferences allows media companies to get closer to their customers (readers and advertisers) differently as they used to do. In the case of online media, publishing companies seemed not to have a clear objective and preferences to allow them to add services to the traditional product in order to foster satisfaction for readers and advertisers and improve knowledge. In this paper we show a model for motivation to involve managers to find variants or alternatives to the current business model in order to meet the needs of their customers.

Originality/value: We are facing a shortage of scientific literature that relates, directly, absorptive capacity, CRM and servitization applied to media companies in print and much less so obviously highlight the importance of motivation change as a variable to explain the varying ability of companies belonging to this sector. This Research also

proves that this sector has a special need to develop motivation to initiate servitization strategies for future survival.

Keywords: Absorptive capacity, motivation, servitization, Customer Relationship Management

Jel Codes: M15, L82

1. Introducción

Este artículo está extraído de un estudio donde realizamos una aplicación concreta del concepto de capacidad de absorción en compañías de medios de comunicación de prensa escrita y la utilización de herramientas de conocimiento de sus clientes, lectores y anunciantes que le permitan atenderlos satisfactoriamente y de esta manera mejorar su rendimiento. La realidad que constatamos en el sector no es otra que la realización de un producto con un alto índice de desconocimiento de la realidad del mercado y con un alto grado de intuición en cuanto a las preferencias de lectores y anunciantes. La pregunta sería ¿porqué existe una baja aplicación de sistemas CRM, cuando en otros sectores, con menor idoneidad teórica a la aplicación de estos sistemas, si se produce? y si la explicación consiste en los bajos niveles de capacidad de absorción de dichas compañías, en el sentido que es necesario un umbral mínimo de capacidad de absorción, en la dirección expuesta por Girma (2005), para que una organización pueda reconocer el valor de nueva información procedente del exterior, asimilarla y aplicarla con fines comerciales, Beckett (2008), ¿cuál es el factor o factores determinantes de consecución de dicho umbral de capacidad de absorción?. En este artículo destacaremos la importancia de la motivación al cambio de la organización como un importante factor entre la aplicación real y práctica de estas herramientas, en el sector que nos ocupa.

Nos encontramos ante una escasez de literatura científica que relacione, de manera directa, capacidad de absorción, CRM y servitización aplicados a empresas de medios de comunicación de prensa escrita y mucho menos que destaque de manera tan evidente la importancia de la motivación al cambio como variable que explique la mayor o menor capacidad de las compañías pertenecientes a este sector, lo que implica la posibilidad de realizar planteamientos y consideraciones novedosas y determinar puntos de partida de otras futuras investigaciones. Por otro lado la mayoría de los autores que han estudiado la capacidad de absorción han centrado sus estudios sobre empresas fabricantes. Así lo pone de manifiesto Haro-Domínguez, Arias-Aranda, Llorens-Montes y Ruiz Moreno (2007) al señalar la escasez de estudios de este tipo aplicados al sector de servicios. Las compañías de medios de comunicación deben de poner énfasis, sobre todo, en el caso de compañías editoras de periódicos escritos, en su relación con su cliente: lector y anunciante. Nuestro artículo se fundamenta en un estudio

empírico realizado dentro del tejido de prensa escrita español, en empresas editoras de prensa regional y local, tanto ocupándonos de líderes como de segundos periódicos, y sobre la base de un cuestionario base de nuestro trabajo.

El objetivo de nuestro artículo es demostrar como el bajo nivel de capacidad de absorción de estas empresas viene determinado por una serie de carencias entre otras: la falta de motivación al cambio de los mismos y establecer un modelo que relacione los elementos de la capacidad de absorción, en particular la motivación al cambio de la organización, con el rendimiento de las empresas de medios de comunicación de prensa escrita de ámbito regional y local y el escaso cambio del modelo de operaciones de producción a un modelo de servicios tal y como describe en la literatura científica Baines et al. (2009), en este mismo sentido se pronuncia el trabajo realizado por Neely (2008) respecto de las empresas manufactureras. En definitiva tratamos de poner de manifiesto como la adaptación a la servitización es débil por una inexistente o nula gestión de la cadena de valor de los servicios, donde el papel de los clientes debería ser un elemento central de la construcción tal y como señala Bustinza, Parry y Vendrell-Herrero (2013).

La capacidad de absorción (*Absorptive Capacity*) es definida por Cohen y Levinthal (1990) como la capacidad de una empresa de valorar, asimilar y aplicar, con fines comerciales, los conocimientos procedentes de fuentes externas. No obstante, nos basamos, para dar un concepto didáctico, en Agarwal (2001), que se refiere a la capacidad de una empresa de reconocer, asimilar y aplicar los nuevos conocimientos científicos con el fin de innovar y desarrollar nuevos productos.

En cuanto a la motivación al cambio de la organización destaco en esta introducción la aportación de Posen y Chen (2013), y su trabajo sobre la importancia de la novedad en el aprendizaje en empresas con un bajo nivel de capacidad de absorción. En dicho trabajo se pone de manifiesto como dentro del sector bancario la rapidez del aprendizaje es dos veces mayor en el nuevo trabajador que en el operador tradicional.

La Asociación Española de Marketing Relacional (AEMR, 2001a) define las herramientas CRM, como el conjunto de estrategias de negocio, marketing, comunicación e infraestructuras tecnológicas, diseñadas con el objetivo de construir una relación duradera con los clientes, identificando, comprendiendo y satisfaciendo sus necesidades. El concepto de CRM no es tan nuevo, sino que ya aplicaba estrategias de marketing relacional el tendero de la esquina de nuestro barrio que conocía a la perfección las preferencias y los gustos de toda la familia.

También es necesario poner de manifiesto que las compañías de medios de comunicación sobre las que vamos a centrar este escrito tienen una especial naturaleza. En este sentido, de

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

Nuestro artículo presenta las limitaciones propias de un estudio realizado con carácter exploratorio. Por otro lado nos ocupamos exclusivamente de medios de comunicación de prensa escrita de carácter regional y local, lo que hace complicado extender los resultados obtenidos a otros sectores e incluso dentro del sector editorial de ámbito nacional.

Con el desarrollo de este artículo podemos concluir que la motivación al cambio alta de estas organizaciones, actúa como elemento catalizador de lo que nuestro estudio hemos llamado, Orientación Tecnológica Externa en fase avanzada y de la Inversión en I+D, provocando una mejora significativa en el rendimiento de las mismas. Para que las compañías editoras objeto del estudio puedan aumentar su capacidad de absorción mediante la utilización elementos como implicación de los directivos y la motivación al cambio, deben acometer reformas de carácter cultural y organizativas relacionadas con su especial naturaleza.

2. Fundamentos teóricos

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

La servitización como señala Bustinza et al. (2013) se puede definir como la adición de servicios a la cartera de productos, si bien para que ello se haga con éxito es necesario un replanteamiento de la gestión. Esto mismo es lo debería ocurrir en el sector en el que nos centramos al igual que ha ocurrido en el mundo de la música en las que la preferencias de compra del consumidor han cambiado y se ha pasado de un consumidor pasivo a un consumidor coproductor de valor tal y como señala Parry, Bustinza y Vendrell-Herrero (2012), dando lugar a nuevas relaciones entre ellos y sus clientes. Vandermerwe y Rada (1988) señalan ejemplos de servitización y evalúan los principales motivos que inducen a las

empresas a tomar este camino señalando como un reto especial de la alta dirección de dichas compañías.

Muchos estudios de la literatura científica han tratado de mostrar la importancia que pueden desempeñar para la empresa, en la obtención de ventajas competitivas, la capacidad de absorción y la toma de decisiones relativas a las adquisiciones tecnológicas. Ambas variables se consideran factores clave para el éxito de la empresa. Dado que las decisiones tomadas en el presente afectará al rendimiento futuro de las empresas (Lanctot & Swan, 2000), la capacidad de evaluar el impacto de estas decisiones en los futuros resultados de la empresa parece ser de crucial significación. La escasez de estudios de este tipo, aplicados al sector de servicios, y específicamente a las empresas de consultoría de ingeniería dieron lugar a desarrollar su estudio, a los autores Haro-Dominguez et al. (2007).

Procede iniciar el conocimiento de capacidad de absorción con los trabajos de Cohen y Levinthal (1989). No obstante la idea de la capacidad de una empresa de adquirir conocimientos de su entorno externo como un subproducto de su propia I + D no se originó con estos trabajos. Como señalan estos mismos autores en la introducción a su escrito, otros autores había hecho anteriormente observaciones similares (Lane & Lubatkin, 1998). Cohen y Levinthal (1989) definen la capacidad de absorción como la capacidad de aprender de los conocimientos externos a través de procesos: de identificación de los conocimientos, de asimilación y de explotación. Cohen y Levinthal (1990) redefinen el constructo capacidad de absorción como la capacidad de una empresa de valorar, asimilar y aplicar, con fines comerciales, los conocimientos procedentes de fuentes externas. Pero la re-conceptualización de mayor alcance de la capacidad de absorción construida desde Cohen y Levinthal es la que proponen Zahra y George (2002). Estos autores la definen como un conjunto de rutinas organizativas y procesos estratégicos a través de los cuales las empresas serán capaces de adquirir, asimilar, transformar y aplicar conocimientos con el objetivo de crear una capacidad organizativa dinámica.

La capacidad de absorción emerge de un largo proceso de inversión y acumulación de conocimiento (Tsai, 2001) a través del cual las compañías obtienen el llamado stock tecnológico. Formadas por la inversión de compañías en I+D y la realización de importaciones tecnológicas, el stock tecnológico puede tomar la forma de calidad del conocimiento de los empleados de las compañías; calidad de los sistemas de información o una cultura de la organización además de otras (Kumar & Nti, 1998). Schleimer y Pedersen (2013) realizan un estudio sobre cómo una empresa multinacional puede promover la capacidad de absorción de sus filiales. Se centra en descubrir lo que impulsa la capacidad de la filial para absorber las

estrategias de marketing de la central, así como la forma en la filial la desarrolla con el fin de competir en el mercado local.

Uno de los aspectos más controvertidos y que suponen una dificultad añadida en el estudio de la capacidad de absorción es la cuestión referente a los criterios que pueden ayudarnos a establecer el nivel de capacidad de absorción de una compañía. De acuerdo con Lane, Koka y Pathak (2006) la literatura es decepcionante como una guía para entender lo que realmente es la capacidad de absorción. Estos autores revisaron 189 artículos que citan a Cohen y Levinthal (1990), y la conclusión es que una de las principales deficiencias de la literatura es el hecho de que, fuera del marco de I + D, se han hecho muy pocos intentos para medirla. De hecho, no hay consenso entre los investigadores acerca de cómo identificar y medir la misma. Este problema es especialmente relevante cuando el concepto de capacidad de absorción se aplica al caso de las pequeñas y medianas empresas, donde la actividad de I + D es generalmente bajo (Muscio, 2007). En este mismo sentido se pronuncian Spithoven, Clarysse y Knockaert (2011) al señalar que las pymes y las industrias tradicionales podrían necesitar ayuda adicional en la construcción de su capacidad de absorción. Giuliani y Bell (2005) afirman que al menos cuando se analiza la capacidad de absorción de la compañía, hay una convergencia en la literatura en cuanto a la importancia del capital humano como elemento de la capacidad de una empresa para poder acceder a las fuentes externas de conocimiento. En este sentido Vinding (2006) examina la importancia del capital humano en la capacidad de absorción de las compañías, en relación con el rendimiento e innovación de las mismas. Señala que, la experiencia laboral entre los directivos, jefes de departamentos y empleados se asocia negativamente con la capacidad de innovar de las empresas basadas en la ciencia y las TIC-intensivas, lo que indica la importancia de actualizar las habilidades de los empleados en estos sectores de alta tecnología.

En cuanto a la motivación al cambio de la organización como elemento de la capacidad de absorción de las compañías constatamos que importantes trabajos de la literatura a menudo han pasado por alto, en otros modelos similares, la motivación para la transferencia y la recepción de conocimientos, y la capacidad de la organización para recibir y utilizar una tecnología. Es decir cualquier organización se debería preguntar ¿Qué beneficios puede aportar la transferencia de tecnología a los actores involucrados a fin de aumentar su motivación para colaborar? También debe mantenerse la atención acerca de la organización del receptor con el fin de ayudar a superar y anticipar mejor las dificultades que puedan surgir (Malik, 2002). Un aspecto relacionado con éste es el de la confianza que trata Arnulf, Dreyer y Grenness (2005) señalando en su estudio que el punto vulnerable en el proyecto fue que las cuestiones de confianza se cruzaron con las actividades cognitivas necesarias para el aprendizaje inter-organizacional. De acuerdo con las opiniones de Child y Faulkner (1998), con

la confianza mutua se puede mejorar el intercambio de información y el conocimiento del proyecto, pero ocurrió lo contrario. De acuerdo con el modelo de Larsson, Bengtsson, Henriksson y Sparks (1998), las empresas que participan en un esfuerzo de aprendizaje inter-organizacional se alejarán de la colaboración, y pasarán a la competencia y, finalmente, adoptarán una estrategia de evitación cuando perciban que el aprendizaje dinámico los hace más vulnerables a los otros. En este sentido es clara la aportación de Posen y Chen (2013), en su trabajo sobre la importancia de la novedad en el aprendizaje en empresas con un bajo nivel de capacidad de absorción. En dicho trabajo se pone de manifiesto como dentro del sector bancario la rapidez del aprendizaje es dos veces mayor en el nuevo trabajador que en el operador tradicional. Parece lógico que el liderazgo de las compañías tenga un efecto en la motivación al cambio de la organización. Así, los gerentes deben dedicar tiempo y esfuerzo para aumentar la capacidad de absorción (Levinson & Asahi, 1995). Asimismo, los miembros de la organización sienten que son participantes activos en el proceso de innovación tecnológica. Todos los miembros de una empresa deben participar en el proceso de innovación organizativa para que este proceso sea exitoso (Hartman, Tower & Seborá, 1994). Así, los gerentes deben tratar de estimular la predisposición de sus colaboradores a absorber ideas y conocimientos tecnológicos tanto desde el exterior como desde el interior de la organización a través del reconocimiento y la incentivación. La organización innovadora es una organización que aprende, que sabe hacer y mantenerse tecnológicamente competente. El aprendizaje permitirá a la organización cambiar su comportamiento y así renovar y reinventarse tecnológicamente.

Otro elemento de la revisión teórica de nuestro artículo es el concepto de *Customer Relationship Management*. En la práctica, existe una gran distancia entre las visiones de CRM y la realidad de su puesta en práctica. Ocurre frecuentemente que algunas organizaciones hacen un excesivo hincapié en las soluciones de la tecnología de la información que pretenden resolverlo todo, desentendiéndose de numerosos aspectos del día a día de las actividades de la empresa. La experiencia de muchas compañías y el efecto que se traslada a la cuenta de resultados es que cada vez se gasta más dinero en la gestión de las relaciones con los clientes y que ese dinero no se convierte de manera consistente en valor para la empresa. De acuerdo con lo expuesto existirán tantas definiciones de CRM como experiencias acontecidas en su implantación, en este sentido se pronuncia Bigman (2001). Pero afirmar esto, sin más explicación sería desconocer la labor de gurús del Management como Peter Drucker y Theodore Levitt, que desde los años 60 han estado predicando el evangelio del CRM y que resumen Curry y Curry (2002), diciendo que el verdadero negocio de toda empresa es hacer clientes, mantenerlos y maximizar su rentabilidad. La mayor parte de las compañías identifican *relationship marketing* con cosas de un gran nivel estratégico mientras que el término CRM y *customer management* era usado desde un punto de vista más táctico. Los responsables de

dichas compañías describían *relationship marketing* usando frases tales como alianzas, o común camino a seguir, asociaciones, etc. Cuando describían CRM usaban frases relativas al desarrollo de estrategias de marketing sobre el tiempo de vida, rentabilidad y valor del cliente. *Customer management* era visto como algo más concerniente a la implementación táctica de CRM, en particular usando herramientas específicas tales como campañas, promociones, etc.... (Ryals & Payne, 2001). Las organizaciones vieron el CRM como una oportunidad para focalizar sus esfuerzos de marketing y poder identificar en cuales segmentos del mercado poner más énfasis. La Asociación Española de Marketing Relacional (AEMR, 2001b) define CRM, como el conjunto de estrategias de negocio, marketing, comunicación e infraestructuras tecnológicas, diseñadas con el objetivo de construir una relación duradera con los clientes, identificando, comprendiendo y satisfaciendo sus necesidades. Azad y Hashemi (2013) ponen de manifiesto la importancia en el sector de la telefonía móvil de los sistemas CRM considerando a los clientes como activos esenciales de cualquier organización.

3. Metodología

3.1. Hipótesis y modelo

Entendemos de acuerdo con lo señalado en la revisión teórica que la motivación será una variable a tener en cuenta como elemento conformador de la Capacidad de absorción de las compañías objeto de este estudio. Y muy relacionado con la falta de motivación al cambio de estas compañías es la "escasa implicación de los gestores". El liderazgo de la compañías tiene un enorme influencia en la variable de motivación al cambio, así los gerentes deben dedicar tiempo y esfuerzo a aumentar la capacidad de absorción (Levinson & Asahi, 1995). El fomento de la capacidad de absorción entre los miembros de la organización permitirá que aprendan y puedan buscar nuevas ideas. Asimismo, los miembros sienten que son participantes activos en el proceso de innovación tecnológica. Todos los miembros de una empresa deben participar en el proceso de innovación organizativa para que este proceso sea exitoso (Hartman et al., 1994). Así, los directivos deben tratar de estimular su predisposición a absorber ideas y conocimientos tecnológicos tanto desde el exterior como del interior de la organización a través del reconocimiento y la incentivación. La organización innovadora es una organización que aprende, que sabe hacer y mantenerse tecnológicamente competente. Por todo ello, podemos afirmar que:

- *Hipótesis 1: La capacidad de absorción de conocimiento está relacionada positivamente con el rendimiento en procesos y trabajadores de la empresa.*

- *Hipótesis 2: La relación entre capacidad de absorción de conocimiento y rendimiento en procesos y trabajadores está moderada por la actitud de la empresa hacia el cambio.*

El modelo de relaciones propuesto en la hipótesis puede observarse en la Figura 1.

3.2. Muestra

Nuestro país presenta una especial situación de fuertes grupos de prensa regional con implantación en distintas regiones y con cabeceras que actúan como razones mercantiles independientes y cuyas características varían mucho incluso dentro de mismo grupo editorial. Por ello creemos que puede tener un interés particular, sobre todo por ser el país donde desarrollamos nuestra actividad profesional, realizar este estudio en este ámbito geográfico, para poner de manifiesto el estado del arte de esta cuestión, y a partir de este punto construir un modelo específico aplicable a los medios de comunicación locales y regionales que nos permita aumentar la rentabilidad de estas compañías sobre la base de un mejor conocimiento del cliente y del medio en el que se mueven, del que adolecen en gran medida en la actualidad. El objetivo principal de la investigación es, por un lado, determinar el nivel de capacidad de absorción de las compañías pertenecientes al sector de medios de comunicación de prensa escrita regional y local y, por otro lado, establecer la relación entre dicho grado de implantación y su nivel de capacidad de absorción. Tratamos de determinar las distintas medidas de capacidad de absorción poniendo el foco en este artículo en la variable de motivación al cambio de la organización.

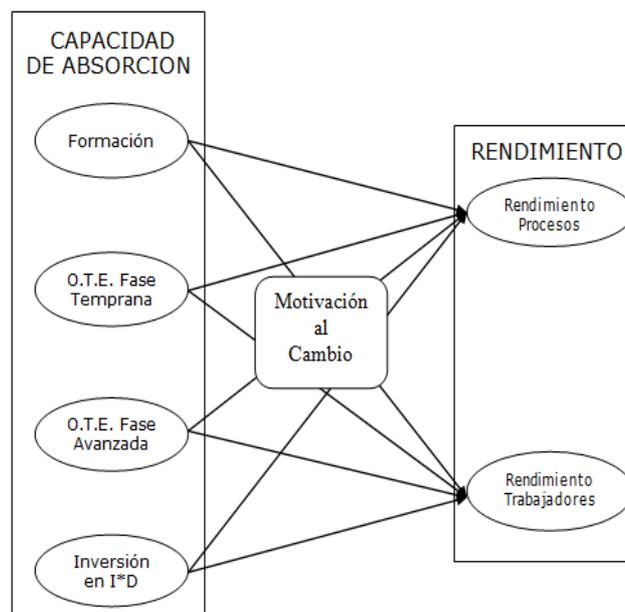


Figura 1. Modelo de relaciones entre las variables e hipótesis propuestas

Nos referiremos a diarios de ámbito provincial o como máximo regional dejando a un lado los diarios nacionales con ediciones regionales (por ejemplo, El Mundo o ABC). No serán tampoco objeto de nuestro estudio los diarios digitales o ediciones digitales de estas cabeceras, ni tampoco los diarios gratuitos. El periódico, tal como hoy lo conocemos, nació en Inglaterra, en el siglo XVIII. No es hasta este siglo cuando en España se produce un desarrollo efectivo de la prensa. En esta época los periódicos eran muy caros y sólo estaban al alcance de una minoría. Los editores contaban únicamente con el producto de la venta, ya que la publicidad no se generalizó como medio de financiación hasta el siglo XIX. La prensa del siglo XVIII constituyó uno de los cauces más importantes por el que penetraron las ideas ilustradas en España. Fue con posterioridad en el siglo XIX y con la ayuda de la alfabetización de la población con lo que los periódicos se convierten en un objeto de consumo que hace que los empresarios del sector empiecen a pensar en obtener rentabilidades no sólo con los ingresos por difusión sino por publicidad. Hoy es un sector muy maduro en el que ha habido grandes cambios en la impresión y distribución unidos a las innovaciones tecnológicas que estos sectores a su vez han incorporado. Sin embargo y hasta la llegada de las ediciones digitales que hoy en muchos casos siguen siendo una realidad separada del periódico escrito no han tenido un desarrollo tecnológico en el conocimiento del cliente (lector, anunciante). Se trata de un sector cuya importancia se pone de manifiesto en que la propia Constitución Española, en la que se hace especial referencia al mismo en su artículo 20 dentro del título dedicado a los derechos y libertades fundamentales. Nos centraremos en diarios escritos de ámbito provincial y regional de pago dejando a un lado otras publicaciones no periódicas, gratuitas o con un soporte distinto al papel impreso. El Libro Blanco de la Prensa Diaria año 2011, 2012 y 2013 habla expresamente de la composición de los distintos grupos editoriales distribuyendo su análisis en los siguientes grupos: Vocento, Grupo Prisa, Grupo Z, Grupo Unidad Editorial, Grupo Joly, Grupo Serra, Grupo Editorial Prensa Ibérica, Grupo Godó, Corporación Voz de Galicia. Y nos da un dato revelador de la importancia de este sector con unos ingresos de explotación de más de 2.000 Millones de euros. Para realizar nuestro trabajo vamos a tomar como fuente de información la base de datos del "libro Blanco de Prensa Diaria" que Deloitte realiza para AEDE (Asociación de Editores de Diarios Españoles) del año 2011, actualizado con los datos de 2012 y 2013, sobre las cabeceras de prensa escrita de pago en España, sin incluir los gratuitos y tampoco publicaciones que no sean diarias. La Asociación de Editores de Diarios Españoles se constituyó en 1978, y ejerce desde entonces la promoción, representación y defensa empresarial y profesional de los editores de prensa diaria.

El trabajo de campo comenzó por la distribución del cuestionario entre las operadoras de TM System (*Contact Center*) y la posterior encuesta telefónica y terminó con la clasificación de las respuestas obtenidas para su posterior análisis estadístico.

Las etapas a través de las cuales transcurrió este trabajo fueron:

- Etapa I (Selección de la Población).
- Etapa II (información operadoras).
- Etapa III (encuesta telefónica y seguimiento).
- Etapa IV (recepción de los resultados de la encuesta): Ver ficha técnica (Tabla 1).
- Etapa V (Introducción de datos): En esta etapa final se procedió a introducir los datos obtenidos en el editor de datos del programa estadístico SPSS versión 20.0 para su tratamiento posterior.

AMBITO GEOGRAFICO	Nacional
METODOLOGIA	Cuestionario estructurado
REALIZACIÓN DEL CUESTIONARIO	Mediante entrevista telefónica con directivos y responsables de departamento
POBLACION	109 empresas
TAMAÑO MUESTRAL	97 empresas
INDICE DE RESPUESTA	54 empresas
RATIO DE RESPUESTA	55%
ERROR MUESTRAL	7,22%
PROCEDIMIENTO	Aleatorio estratificado por localización (sector y tamaño)
FECHA DE REALIZACIÓN	4/05/2011 A 13/05/2011

Tabla 1. Ficha técnica

Como hemos señalado anteriormente, previamente al análisis del modelo propuesto es necesario comprobar si los conceptos teóricos del modelo están medidos correctamente a través de las variables observadas. Debemos comprobar la validez y la fiabilidad de las escalas de medida y la manera de hacerlo es a través del análisis factorial exploratorio que es a su vez una concreción del análisis multivariante. Esta técnica se centra en el examen de la fiabilidad y validez de los indicadores utilizados, así como en la ligazón entre dichos indicadores y sus respectivas magnitudes. Si bien es cierto que ningún indicador de medida es infalible en cuanto a su validez y fiabilidad si es positivo para nuestro estudio esta técnica al tomar en consideración los errores puestos de manifiesto en la acción de medir.

El segundo paso a seguir una vez comprobada la validez de las escalas de medida, es proceder a la evaluación del modelo y a la estimación de los coeficientes relativos a las relaciones entre

los constructos y lo realizamos a través del programa SPSS 20.0. Utilizamos para ello los modelos de regresión múltiple, como una poderosa herramienta de análisis multivariante.

4. Resultados

4.1. Evaluación de la escala de medida de la capacidad de absorción de la empresa

Con el objetivo de medir este constructo se utiliza una escala Likert de 7 puntos (desde 1 = Totalmente en desacuerdo a 7 = Totalmente de acuerdo) de acuerdo a la escala de capacidad de absorción de conocimiento en la empresa. El análisis de componentes principales de la escala de medición de la Capacidad de absorción reporta que este constructo está compuesto de cuatro componentes: Formación, Orientación Tecnológica Externa en su fase temprana, Orientación Tecnológica Externa en su fase avanzada e inversión en I+D. El valor de los respectivas correlaciones inter-item e item-total está por debajo de los valores recomendables (Higgins, 1996), y los valores del Alpha de Cronbach (1951) son $\alpha_1=0,78$, $\alpha_2=0,82$, $\alpha_3=0,87$ y $\alpha_4=0,80$ respectivamente. La varianza extraída media es del 0,53 y la fiabilidad compuesta del 0,91.

4.2. Evaluación de la escala de medida del rendimiento en trabajadores y procesos

Para la toma en consideración de los resultados del sistema nos hemos basado en el conjunto de medidas que aportan a la literatura científica Abernethy y Lillis (1995), completadas por el trabajo de Perera, Harrison y Poole (1997) que sobre los estudios de Kaplan (1983), Howell y Soucy (1987) y Chase (1990) adapta esta medidas a las empresas de servicios. Como hemos hecho durante todo el cuestionario terminamos de nuevo con una escala de Likert de siete puntos (1= Totalmente en desacuerdo a 7 = Totalmente de acuerdo). El análisis de componentes principales de la escala de medición de la Capacidad de absorción reporta que este constructo está compuesto de dos componentes: Rendimiento en trabajadores y Rendimiento en procesos. El valor de los respectivas correlaciones inter-item e item-total está por debajo de los valores recomendables (Higgins, 1996), y los valores del Alpha de Cronbach (1951) son $\alpha_1=0,89$, y $\alpha_2=0,91$. La varianza extraída media es del 0,56 y la fiabilidad compuesta del 0,89.

4.3. Evaluación de la escala de medida de motivación al cambio

La motivación al cambio considera la motivación para la transferencia y la recepción de conocimiento a partir de los ítems utilizados por Haro-Dominguez et al. (2007). El cuestionario se articula con una escala de Likert de siete puntos (1= Totalmente en desacuerdo a 7 = Totalmente de acuerdo). El valor de las correlaciones íter-item e ítem-total es adecuado, y la fiabilidad se analiza mediante el Alpha de Cronbach (1951), $\alpha=0,88$, la varianza extraída media, 0,57 y la fiabilidad compuesta del 0,86.

El análisis de la capacidad moderadora de esta variable se realiza mediante el software estadístico EQS 6.2 a partir de la división en dos grupos de empresas en función de que su motivación al cambio sea alta o no. El test para analizar las diferencias de valor en la Chi-cuadrado de ambos grupos presenta diferencias significativas que permiten afirmar que esta variable es moderadora de la relación entre capacidad de absorción y rendimiento en trabajadores y procesos. Los parámetros de las relaciones en ambos grupos se presentan en la Tabla 2.

5. Discusión de los resultados

Una vez manifestadas las dimensiones principales resultantes que componen el modelo, es necesario exponer los coeficientes de relación entre los distintos elementos de generación de la capacidad de absorción y las principales medidas de rendimiento, lo que nos permitirá extraer las principales relaciones entre variables. Para ello se procede al análisis de regresiones múltiple por pasos sucesivos. Este método va añadiendo variables al modelo, pero en cada nueva incorporación de variable se plantea cuales deben permanecer. El proceso termina cuando la incorporación de una nueva variable es incapaz de enriquecer el modelo.

Variable	Coeficientes estandarizados	
	Beta Ren. Procesos	Beta Ren. Trabaja.
FORMACION	-0,11	-0,17
EXT. TEMP	-0,28	-0,04
EXT. AVAN	0,39** (t=3,12)	0,43** (t=3,24)
INV. ID	0,09* (t=2,32)	0,07* (t=2,09)
	$R^2=0,33$	$R^2=0,30$

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

Tabla 2. Coeficientes de la relación entre los diferentes elementos de la capacidad de absorción de conocimiento y el rendimiento en procesos y trabajadores

De acuerdo con el modelo de análisis propuesto, el bajo nivel de capacidad de absorción de dichas compañías debería ser explicado, con mejor o peor fortuna, por la especial naturaleza de estas compañías y la deficiencia o escasez de algunos elementos de modelo como: la escasa implicación de sus directivos en aumento de la capacidad de absorción y la falta de motivación al cambio de los miembros de la organización. Sin embargo en el modelo resultante surgen nuevos conceptos, fruto de la interacción o integración de alguno de los elementos propuestos (O.T.E. en fase temprana y en fase avanzada), y se confirman alguno conceptos ya propuestos (Inversión en I+D), y resultan significativos otros como la falta de motivación al cambio.

En nuestro trabajo, de acuerdo con la metodología empleada, ha sido considerada la motivación, como una variable moderadora. Pues bien esta variable se desdobra a su vez en dos, a la hora de interactuar con las variables fundamentales del modelo: baja motivación al cambio (ver figura 1) y alta motivación al cambio (ver figura 2). Esta variable procede del apartado de nuestro cuestionario denominado "necesidad de cambio y motivación" y en el que preguntamos a la organización acerca del interés personal de cambio en la manera de hacer que posee. Tratamos de ver si todos los trabajadores de nuestra empresa participan activamente en la adquisición e implementación de las nuevas tecnologías. También tratamos de determinar si creen que pueden mejorar la forma en que realiza su trabajo y por ultimo si consideran un requisito imprescindible para su empresa, a la hora de adquirir nuevas tecnologías, el tener pleno entendimiento de las condiciones bajo las cuales se desarrollan estas operaciones.

Modelo	Coeficientes estandarizados Baja motivación al cambio		Coeficientes estandarizados Alta motivación al cambio	
	Beta R. Procesos	Beta R. Trabaja.	Beta R. Procesos	Beta R. Trabaja.
FORMACION	-0,01	0,02	-0,09	-0,18
EXT. TEMP	-0,06	-0,07	-0,19	-0,07
EXT. AVAN	0,04** (t=2,70)	0,05** (t=2,83)	0,49** (t=2,87)	0,51** (t=3,20)
INV. ID	0,04* (t=2,15)	0,19* (t=2,01)	0,18* (t=2,12)	0,01* (t=2,06)
	R ² =0,26	R ² =0,28	R ² =0,38	R ² =0,41

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

Tabla 3. Coeficientes de la relación entre los diferentes elementos de la capacidad de absorción de conocimiento y el rendimiento en procesos y trabajadores considerando la motivación al cambio como variable moderadora

Ya Hemos visto como algunos estudiosos (Adnan, Almas & Junseok, 2009) hacen referencia a la importancia que las TI tienen para el desarrollo de muchas compañías como forma de adquirir, asimilar y explotar los conocimientos del exterior, es decir como forma de desarrollar su nivel de Capacidad de absorción. Pues bien en nuestro trabajo este uso representa una variable moderadora en su doble vertiente de "uso de las tecnologías de la información no orientado a la reducción de costes y "uso de las tecnologías de la información orientado a la reducción de costes". Cuando hablamos del uso de las tecnologías de la información no orientado a la reducción de costes, (orientada a la mejora del servicio) nos referimos a aquellas compañías en las que objetivo principal de la inversiones tecnológicas o reorganizaciones de procesos no tratan de buscar una disminución de costes o de mano de obra, sino la mejora del servicio.

Por otro lado cuando hablamos del uso de las tecnologías de la información orientado a la reducción de costes, al contrario que el supuesto anterior, nos referimos a aquellas compañías en las que el objetivo principal de las inversiones tecnológicas o reorganizaciones de procesos es tratar de buscar una disminución e costes o de mano de obra. En este supuesto se produce un efecto significativo y negativo en relación al rendimiento de trabajadores que en nuestra opinión se explica porque cuando la inversión en I+D se dirige a la reducción de costes, el objetivo principal de la inversión tecnológica o de la reorganización de procesos de estas compañías será tratar de buscar una disminución de costes vía reducción de la mano de obra. Esta distinta orientación supone una amenaza para el trabajador que lógicamente rechaza inversiones que pueden afectar a la estabilidad de su puesto de trabajo. Cuando hablamos en este escenario de O.T.E. en fase avanzada el resultado es idéntico tanto si hablamos del uso de las TI orientado a la reducción a costes, como cuando está orientado a la mejora del servicio. Es decir empresas de medios de comunicación de prensa escrita que tienen cierta consolidación en la adquisición y aplicación del conocimiento externo, bien por sus relaciones con la Universidad o porque posee un sistema establecido de valoración de los resultados obtenidos con las nuevas tecnologías adquiridas mejoran el rendimiento de la compañía.

Como último punto objeto de discusión en relación con las variables moderadoras expuestas, podemos establecer una relación entre dos subgrupos. Hay 25 empresas con motivación al cambio baja que mayoritariamente no destinan las TI a la reducción de costes y viceversa, hay 29 empresas con motivación al cambio alta y que mayoritariamente destinan las TI a la reducción de costes.

Parece deducirse de este resultado dos formas de afrontar la situación actual de presencia de un modelo de negocio muy maduro que apenas ha cambiado en los últimos cincuenta años:

- Por un lado empresas con motivación al cambio alta, y por tanto con elemento generador de capacidad de absorción. Tratan de administrar mejor el modelo existente. En nuestra opinión no creen en el modelo y reducen costes como paso previo al cambio del mismo, por ejemplo mediante la búsqueda de nuevos soportes.
- Sin embargo existen otro grupo de empresas, el 46% de las empresas encuestadas con éxito en nuestro estudio, prácticamente la mitad, que teniendo una baja motivación al cambio y por tanto adoleciendo de este elemento generador de Capacidad de absorción, optan por una apuesta por el modelo de negocio existente, sin buscar decididamente otras alternativas. (Ver fig. 2.)

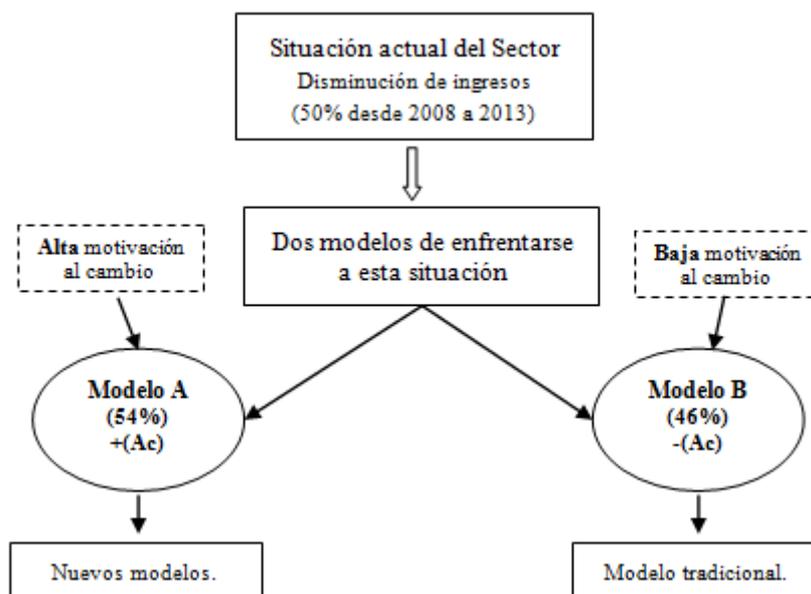


Figura 2. Dos modelos empresariales a la hora de afrontar la situación actual del sector de medios de comunicación de prensa escrita

Como señalamos con anterioridad, las compañías de medios de comunicación de prensa escrita tienen una especial naturaleza. En este sentido, de acuerdo con Achtenhagen y Raviola (2009) las compañías de medios de comunicación son perfectos ejemplos de compañías que se enfrentan de forma inherente a una doble exigencia contradictoria. No son de pura raza entidades comerciales, sino que también deben cumplir con el interés público y los imperativos artísticos y creativos (Küng, 2007) o, en otras palabras, se ajustan al contrato entre el arte y

el comercio (Caves, 2001). Uno de los aspectos que se pone de manifiesto como consecuencia de esta separación artificial entre arte y comercio es la separación organizativa en estas dos dimensiones. En el caso de los medios de prensa escrita esta separación es muy acusada y como señala Fagerling y Norbäck (2005) crea grandes tensiones, que también podrían surgir dentro de la misma profesión periodística producidas como consecuencia de la introducción de nuevas tecnologías. También señala que diferentes rutinas, normas y estándares para periodistas *online* y periodistas impresos puede crear una ruptura dentro de la cultura profesional. Queremos expresar, con lo señalado, la necesidad de realizar procesos de cambio de modelo como requisito indispensable para sobrevivir en las nuevas circunstancias del mercado.

6. Conclusiones

La adaptación a la servitización de estas organizaciones depende de la motivación al cambio de la organización actuando como elemento catalizador de la Orientación Tecnológica externa en fase avanzada y de la Inversión en I+D, provocando una mejora significativa en el rendimiento de las mismas.

La motivación al cambio, ha sido considerada en nuestro modelo como una variable moderadora (figuras 1 y 2). Es cierto que sobre este elemento existe un menor apoyo doctrinal. Así lo pone de manifiesto Malik (2002), que aparte de realizar la citada crítica a la doctrina científica, destaca la importancia de la motivación de los miembros de las organizaciones para la transferencia y recepción de la capacidad para recibir y utilizar una tecnología. Y sigue diciendo que hay que preguntarse por los beneficios que puede aportar a los actores involucrados la transferencia de dicha tecnología. En el trabajo de Beckett (2008) se considera que la teoría de la Capacidad de absorción se puede aplicar a la capacidad de colaboración de los miembros de la organización. Un aspecto relacionado con la motivación y la colaboración en el cambio es el de la confianza de la que trata Arnulf et al. (2005) señalando que éste fue el punto vulnerable en el proyecto objeto de su estudio. En este mismo sentido se pronuncian Child y Faulkner (1998). Larsson et al. (1998), en relación a la Capacidad de absorción y Wang (2007) a propósito de la implantación de herramientas CRM señalan que es necesario abordar cuestiones como los miedos y ansiedades del personal.

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

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

6.1. Limitaciones

Nuestro trabajo presenta las limitaciones propias de un estudio realizado con carácter exploratorio cuyo objetivo es mostrar las interrelaciones entre las variables, si bien es cierto que muestra una fuerte interrelación entre ellas. Por otro lado nos ocupamos exclusivamente de medios de comunicación de prensa escrita de carácter regional o local, por lo que es complicado extender nuestros resultados a otras empresas editoras incluso aunque lo sean de periódicos de carácter nacional u *online*. También debemos considerar como una limitación de nuestro trabajo lo relacionado con la escalas de medida del rendimiento, pues si bien se ha realizado en función a la percepción que los miembros de la compañía encuestada tiene de cada medida, sería bueno en próximas investigaciones mediciones reales de dicho rendimiento. Igualmente, la literatura económica ha analizado ampliamente la mejora del rendimiento laboral con la medición del cambio en la productividad laboral a lo largo del tiempo (De La Maza-Aramburu, Vendrell-Herrero & Wilson, 2012). No obstante la escasez de datos longitudinales limita las posibilidades de incluir una medida de rendimiento robusta de carácter longitudinal. En orden al tipo de encuesta realizada, hemos expuesto como se realizó telefónicamente, lo que en principio no consideramos como una limitación, pero sí el hecho de

que se recabara información de un único entrevistado, cuando hay alguna doctrina científica que recomienda la utilización de múltiples entrevistados como Kumar, Stern y Anderson (1993). Particularmente creo que debemos ir a una pluralidad de entrevistados en futuras investigaciones en algunos aspectos estudiados que afectan a los miembros de la organización de manera individualizada, tales como la formación, y la motivación al cambio.

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

6.2. Futuras líneas de investigación

Como hemos señalado en el apartado anterior, encontramos mucha dificultad en la literatura científica para encontrar trabajos que relacionasen los conceptos de Capacidad de Absorción, CRM, y medios de comunicación de prensa escrita. Esto supone un acicate a la hora de explorar nuevas vías de investigación pues queda mucho por hacer en el plano científico y práctico. Nuestra intención es plantear futuras líneas de investigación dentro del mismo sector que nos ha ocupado en el presente trabajo pues creemos que tiene un alto interés por su actualidad, por hallarse en medio de una revolución en el campo de las nuevas tecnologías de la información y por el papel tan fundamental que le ha tocado desempeñar a este tipo de compañías editoras de periódicos en el desarrollo de la sociedad española y que sin duda le tocará desempeñar en el futuro.

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

Por otro lado y en el sentido expresado en el párrafo anterior parece necesario hacer una revisión en cuanto a la organización de las actividades en estas compañías y liderazgo de las

mismas. Creo que detrás de los resultados expuestos existe un gran peso de aspectos que no hemos estudiado en profundidad como todo lo que tiene que ver con la configuración institucional de la Compañía (accionistas, consejo, etc.) y organigrama de la misma. Lo expuesto está muy relacionado con la existencia, en nuestra opinión, de la falta de polivalencia de los que trabajan en estas organizaciones derivada, a su vez, de una débil de polivalencia de la propia compañía y de quienes la dirigen.

Referencias

- ABERNETHY, M.A.; LILLIS, A.M. (1995). The Impact of manufacturing Flexibility on Management Control System Design. *Accounting, Organizations and Society*, 20(4): 241-258. [http://dx.doi.org/10.1016/0361-3682\(94\)E0014-L](http://dx.doi.org/10.1016/0361-3682(94)E0014-L)
- ACHTENHAGEN, L.; RAVIOLA, E. (2009). Balancing Tensions During Convergence: Duality Management in a Newspaper Company. *International Journal on Media Management*, 11(1): 32-41. <http://dx.doi.org/10.1080/14241270802518505>
- ADNAN, A.; ALMAS, H.; JUNSEOK, H. (2009). Development of telecommunication and broadcasting infrastructure indices. *The global level Telecommunications Policy*, 33(3): 176-199.
- AGARWAL, A. (2001). University-to-industry knowledge transfer: literature review and unanswered questions. *International Journal of Management Reviews*, 3(4): 285-302. <http://dx.doi.org/10.1111/1468-2370.00069>
- ARNULF, J.K.; DREYER, H.C.; GRENNESS, C.E. (2005). Trust and knowledge creation: how the dynamics of trust and absorptive capacity may affect supply chain management development projects. *International Journal of Logistics Research and Applications*, 8(3): 225-236. <http://dx.doi.org/10.1080/13675560500224233>
- ASOCIACION ESPAÑOLA DE MARKETING RELACIONAL (2001a). *Primer estudio de CRM en España*, AEMR, Barcelona.
- ASOCIACION ESPAÑOLA DE MARKETING RELACIONAL (2001b). El CRM exige cambiar modelos organizativos. *Marketing y Ventas*, 154: 46.
- AZAD, N.; HASHEMI, S. (2013). A study on important factors influencing customer relationship management: A case study of Mobile service provider. *Management Science Letters*, 3(4): 1161-1166. <http://dx.doi.org/10.5267/j.msl.2013.03.008>

- BAINES, T.S.; LIGHTFOOT, H.W.; PEPPARD, J.; JOHNSON, M.; TIWARI, A., SHEBAB, E. ET AL. (2009). Towards an Operations Strategy for Product-Centric Servitization. *International Journal of Operations and Production Management*, 29(5): 494-519.
<http://dx.doi.org/10.1108/01443570910953603>
- BECKETT, R.C. (2008). Utilizing and adaptation of the absorptive capacity concept in a virtual enterprise context. *International Journal of Production Research*, 46(5): 1243-1252.
<http://dx.doi.org/10.1080/00207540701224327>
- BUSTINZA, O.; PARRY, G.; VENDRELL-HERRERO, F. (2013). Supply and Demand Chain Management orientation - Adding services to product offerings. *Supply Chain Management: An International Journal*, 18 (6):618-629. <http://dx.doi.org/10.1108/SCM-05-2013-0149>
- CAVES, R.E. (2001). *Creative industries: Contracts between arts and commerce*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- CHASE, R.B. (1990). Dimensioning the Service Factory. *Manufacturing Strategy*, 18: 175-187.
http://dx.doi.org/10.1007/978-94-009-2189-4_18
- COHEN, W.M.; LEVINTHAL, D.A. (1989). Innovation and learning: the two faces of R&D. *The economic Journal*, 99(397): 569-596. <http://dx.doi.org/10.2307/2233763>
- COHEN, W.M.; LEVINTHAL, D.A. (1990). Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35: 128-152.
<http://dx.doi.org/10.2307/2393553>
- CRONBACH, L.J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3): 1-16. <http://dx.doi.org/10.1007/BF02310555>
- CURRY, J.; CURRY, A. (2002). *CRM, Cómo implementar y beneficiarse de la gestión de las relaciones con los clientes*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000: 9-135.
- CHILD, J.; FAULKNER, D. (1998). *Strategies of Co-operation. Managing Alliances, Networks, and Joint Ventures*. Oxford: Oxford University Press.
- DE LA MAZA-ARAMBURU, X.; VENDRELL-HERRERO, F.; WILSON, J. (2012). Where is the value of cluster associations for firms?. *Intangible Capital*, 8(2): 472-496.
<http://dx.doi.org/10.3926/ic.346>
- FAGERLING, M.; NORBÄCK, M. (2005). Newsroom identities: Group configurations and transforming boundaries during the introduction of a Web edition. *Intervention Research*, 1(2): 191-207.
- GIRMA, S. (2005). Absorptive capacity and productivity spillovers from FDI: A threshold regression analysis. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 67(3): 281-306.
<http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-0084.2005.00120.x>

- GIULIANI, E.; BELL, M. (2005). The Micro-Determinants of Meso-Level Learning and Innovation: Evidence From a Chilean Wine Cluster. *Research Policy*, 34(1): 47-68. <http://dx.doi.org/10.1016/j.respol.2004.10.008>
- HARO-DOMÍNGUEZ, M.C.; ARIAS-ARANDA, D.; LLORENS-MONTES, F.J.; RUIZ MORENO, A. (2007). The impact of absorptive capacity on technological acquisitions engineering consulting companies. *Technovation*, 27(8): 417-425. <http://dx.doi.org/10.1016/j.technovation.2007.04.003>
- HARTMAN, E.A.; TOWER C.B.; SEBORA, T.C. (1994). Information Sources and Their Relationship to Organizational Innovation in Small Business. *Journal of Small Business Management*, 32(1): 36-47.
- HOWELL, R.A.; SOUCY, S.R. (1987). Major Trends for Management Accounting. *Management Accounting*, 29: 25-31
- KAPLAN, R.S. (1983). Measuring Manufacturing Performance: A New Challenge for Management Accounting Research. *Accounting Review*, 58: 686-705.
- KÜNG, L. (2007). Does media management matter? Establishing the scope, rationale, and future research agenda for the discipline. *Journal of Media Business Studies*, 4: 21-39.
- KUMAR, N.; STERN, L.; ANDERSON, J. (1993). Conducting Interorganizational Research Using Key Informants. *Academy of Management Journal*, 36(6): 1633-1651. <http://dx.doi.org/10.2307/256824>
- KUMAR, R.; NTI, K.O. (1998). Differential learning and interaction in alliance dynamics: a process and outcome discrepancy model. *Organization Science*, 9(3): 356-367. <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.9.3.356>
- LANCTOT, A.; SWAN, S.K. (2000). Technology acquisition strategy in an internationally competitive environment. *Journal of International Management*, 6(3): 187-215. [http://dx.doi.org/10.1016/S1075-4253\(00\)00024-7](http://dx.doi.org/10.1016/S1075-4253(00)00024-7)
- LANE, P.; KOKA, B.; PATHAK, S. (2006). The reification of absorptive capacity: a critical review and rejuvenation of the construct. *Academy of Management Review*, 31(4): 863-883. <http://dx.doi.org/10.5465/AMR.2006.22527456>
- LANE, P.; LUBATKIN, M. (1998). Relative absorptive capacity and interorganizational learning. *Strategic Management Journal*, 19(5): 461-477. [http://dx.doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199805\)19:5<461::AID-SMJ953>3.0.CO;2-L](http://dx.doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199805)19:5<461::AID-SMJ953>3.0.CO;2-L)
- LARSSON, R.; BENGTSSON, L.; HENRIKSSON, K.; SPARKS, J. (1998). The interorganizational learning dilemma: collective knowledge development in strategic alliances. *Organization Science*, 9(3): 285-305. <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.9.3.285>

- LEVINSON, N.S.; ASAHI, M. (1995). Cross-national Alliances and Interorganizational Learning. *Organizational Dynamics*, 24(2): 50-63. [http://dx.doi.org/10.1016/0090-2616\(95\)90071-3](http://dx.doi.org/10.1016/0090-2616(95)90071-3)
- MALIK, K. (2002). Aiding the technology manager: A conceptual model for intra-firm technology transfer. *Technovation*, 22(7): 427-436. [http://dx.doi.org/10.1016/S0166-4972\(01\)00030-X](http://dx.doi.org/10.1016/S0166-4972(01)00030-X)
- MUSCIO, A. (2007). The impact of absorptive capacity on SMEs' collaboration. *Economics of Innovation and New Technology*, 16(8): 653-668. <http://dx.doi.org/10.1080/10438590600983994>
- NEELY, A. (2008). Exploring the Financial Consequences of the Servitization of Manufacturing. *Operations Management Research*, 1(2): 103-118. <http://dx.doi.org/10.1007/s12063-009-0015-5>
- PARRY, G.; BUSTINZA, O.; VENDRELL-HERRERO, F. (2012). Servitisation and Value Co-Production in the UK Music Industry: An Empirical Study of Consumer Attitudes. *International Journal of Production Economics*, 135(1): 320-332.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.ijpe.2011.08.006>
- PERERA, S.; HARRISON, G.; POOLE, M. (1997). Customer-Focused Manufacturing Strategy and the Use of Operations-Based Non-Financial Performance Measures: A Research Note. *Accounting, Organizations and Society*, 22(6): 557-572. [http://dx.doi.org/10.1016/S0361-3682\(96\)00048-7](http://dx.doi.org/10.1016/S0361-3682(96)00048-7)
- POSEN, H.; CHEN, J. (2013). An Advantage of Newness: Vicarious Learning Despite Limited Absorptive Capacity. *Organization Science*, mayo: 1-16.
- RYALS, L.; PAYNE, A. (2001). Customer relationship management in financial services: Towards informationables relationship marketing. *Journal of Strategic Marketing*, 9(1): 3-27. <http://dx.doi.org/10.1080/713775725>
- SCHLEIMER, S.C.; PEDERSEN, T. (2013). The Driving Forces of Subsidiary Absorptive Capacity. *Journal of Management Studies*, 50: 646-672. <http://dx.doi.org/10.1111/joms.12010>
- SPITHOVEN, A.; LARYSSE, B.; KNOCKAERT, M. (2011). Building absorptive capacity to organise inbound open innovation in traditional industries. *Technovation*, 31: 10-21.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.technovation.2010.10.003>
- TSAI, W. (2001). Knowledge transfer in intraorganizational networks: effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance. *Academy of Management Journal*, 44(5): 996-1004. <http://dx.doi.org/10.2307/3069443>
- VANDERMERWE, S.; RADA, J. (1988). Servitization of Business: Adding Value by Adding Services. *European Management Journal*, 6(4): 314-324. [http://dx.doi.org/10.1016/0263-2373\(88\)90033-3](http://dx.doi.org/10.1016/0263-2373(88)90033-3)

VINDING, A. (2006). Absorptive capacity and innovative performance: A human capital approach. *Economics of Innovation and New Technology*, 15(4): 507-517.

<http://dx.doi.org/10.1080/10438590500513057>

WANG, M. (2007). Introducing CRM into an academic library. *Library Management*, 28(6/7): 281-291. <http://dx.doi.org/10.1108/01435120710774431>

ZAHRA, S.; GEORGE, G. (2002). Absorptive capacity: a review, reconceptualisation and extension. *Academy of Management Review*, 27(2): 185-203.

Intangible Capital, 2014 (www.intangiblecapital.org)



El artículo está con Reconocimiento-NoComercial 3.0 de Creative Commons. Puede copiarlo, distribuirlo y comunicarlo públicamente siempre que cite a su autor y a Intangible Capital. No lo utilice para fines comerciales. La licencia completa se puede consultar en <http://creativecommons.org/licenses/by-nc/3.0/es/>